

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

SIMONA ŠTRUBELJ







UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO  
**VPLIV KULTURE NA VODENJE ZAPOSLENIH**

Ljubljana, oktober 2011

SIMONA ŠTRUBELJ

## IZJAVA

Študentka Simona Štrubelj izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Rozman Rudija in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 15.10.2011

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

# KAZALO

UVOD .....	1
1 VODENJE ZAPOSLENIH .....	2
1.1 Upravljalno-ravnalni proces .....	2
1.2 Faze upravljalno-ravnalnega procesa .....	4
1.2.1 Planiranje poslovanja in organizacije.....	4
1.2.2 Uveljavljanje .....	4
1.2.3 Kontroliranje organizacije in poslovanja .....	5
1.3 Modeli vodenja .....	6
1.3.1 Modeli osebnih značilnosti.....	6
1.3.2 Modeli vedenja vodje .....	6
1.3.3 Situacijski pristopi.....	8
2 KULTURA ORGANIZACIJE.....	11
2.1 Pojmovanje kulture organizacije .....	11
2.2 Nastajanje kulture združbe .....	13
2.3 Opredelitve kulture .....	14
2.4 Sestavine kulture.....	16
2.5 Vpliv situacijskih spremenljivk na kulturo.....	20
2.6 Značilnosti kulture organizacije .....	21
2.7 Ravni kulture .....	22
2.8 Zvrsti – tipologije kulture .....	24
3 VPLIV KULTURE NA VODENJE .....	24
3.1 Hofstedejev model.....	25
3.2 Trompenaarsove dimenzije kulture .....	31
3.3 Dimenzije projekta GLOBE .....	35
3.4 Vpliv kulture na vodenje .....	37
4 PRIMER ŠPANSKEGA PODJETJA .....	40
4.1 Predstavitev Španije .....	40
4.2 Vrednote v kulturi.....	42
4.3 Rezultati raziskave GLOBE za špansko povprečno podjetje .....	43
SKLEP.....	45
LITERATURA IN VIRI .....	47

## **KAZALO SLIK**

SLIKA 1: FAZE RAVNALNEGA PROCESA NA RAVNI PODJETJA IN NA RAVNI POSAMEZNIKA .....	3
SLIKA 2: KULTURA KOT MISELNI PROGRAMI LJUDI.....	15
SLIKA 3: ČEBULNI DIAGRAM PO HOFSTEDEJU .....	22
SLIKA 4: RAVNI KULTURE .....	23
SLIKA 5: GRAFIČNI PRIKAZ VREDNOSTI DEJANSKEGA IN ŽELENEGA STANJA .....	45

## **KAZALO TABEL**

TABELA 1: RAZSEŽNOSTI KULTURE PO HOFSTEDEJU .....	29
TABELA 2: VREDNOSTI IN RAZLIKE MED DEJANSKIM TER ŽELENIM STANJEM V KULTURI .....	44







## UVOD

Kultura je večplasten in kompleksen pojav. Vpliva na naš način življenja, razmišljanja, obnašanja in delovanja v vsakdanjem življenju, zato ne smemo podcenjevati njenega vpliva, ki ga ima na management in s tem na vodenje v podjetju.

Ravnatelji stremijo k čim večji uspešnosti podjetja, zato morajo razviti ali ohranjati kulturo organizacije, ki bo pripomogla k uspešnosti in doseganju zastavljenih ciljev organizacije. Vsaka organizacija ima značilno organizacijsko kulturo in zaradi različnosti obnašanja ljudi se ravnatelji na vsakem koraku srečujejo z različnimi kulturami skupin, organizacij in dežel. Uspešni pa so le, če znajo z ljudmi v določeni organizaciji in določenem okolju dobro shajati, še posebej pa v organizacijah, s katerimi njihova organizacija posluje (Tavčar, 2002, str. 182).

Kotter in Heskett (1992, v Tavčar, 2002, str. 186) sta ugotovila, da je izrazita kultura organizacije lahko eden ključnih dejavnikov uspešnosti podjetja, vendar le, če se ujema s kulturo okolja, v katerem organizacija deluje.

Pomembno je torej, da vodja pozna kulturo, v kateri deluje ali pa se o njej pouči, saj se na ta način lahko izogne konfliktom v podjetju, poveča učinkovitost ter s tem uspešnost podjetja. Kultura podjetja je zato v zadnjem času nedvomno postala pomemben predmet raziskovanja. Ravnatelji podjetij vse več časa namenjajo njenemu proučevanju in namerno spodbujajo njene pozitivne ter zavirajo negativne učinke, ki jih ima na uspešnost poslovanja podjetja. Vse več pa je tudi primerjav organizacijske kulture med podjetji v isti državi kot tudi med podjetji iz različnih držav. Eden od začetnikov medkulturnih raziskav je bil nizozemski znanstvenik Hofstede.

Medtem ko so kulturo v povezavi z uspešnostjo podjetja pričeli raziskovati razmeroma pozno, pa je bilo o vodenju in o tem, kakšno vodenje je uspešno, opravljenih veliko raziskav. Zgodnje študije so bile naravnane na odkrivanje osebnih, telesnih, socialnih in delovnih lastnosti vodje. Ker pa so raziskovalci ugotovili, da ni mogoče določiti enotnih osebnih in drugih značilnosti, pa so pričeli raziskovati vedenje vodje. Vendar se tudi modeli vedenja vodje niso obnesli v vseh primerih, zato so raziskovalci iskali nove modele in razlage. Prišli so do zaključka, da je situacija tista, ki je najbolj kritična pri določanju najboljšega načina vodenja.

Vodenje opredelimo kot sposobnost vplivanja, spodbujanja in usmerjanja članov organizacije k dosegu zelenih ciljev organizacije. Vodja mora s pomočjo motiviranja in komuniciranja vplivati na člane organizacije tako, da delujejo v skladu s cilji, katere ima organizacija zastavljene. Ljudje iz različnih kultur se različno odzivajo na različne situacije in dajejo različen poudarek določenim temam. Tako se med seboj razlikujejo tudi stili vodenja, organizacijske sheme podjetij in sodelovanje med podjetji ter samimi zaposlenimi.

Cilj tega diplomskega dela je opredeliti pojava, ki ju povezujemo: vodenje in sloge vodenja ter kulturo in njene sestavine. Temeljni cilj je prikazati pomembnost kulture v poslovnem svetu, zakaj prihaja do razlik v vodenju in kako se to odraža v načinu delovanja vodij (z drugimi besedami, kako kultura vpliva na ravnanje vodij z zaposlenimi) ter kako se vplivi kulture odražajo na primeru španskega podjetja.

Namen diplomskega dela je opozoriti ravnatelje, ki delujejo v mednarodnih okoljih, na pomembnost vpliva, ki ga ima kultura okolja in organizacije na delovanje vodij ter s tem tudi na ravnanje z zaposlenimi. Diplomsko delo bo zanimivo predvsem za ravnatelje, ki vstopajo ali nameravajo vstopati na španski trg, saj bomo značilnosti kulture v Španiji, ki odseva v španskih podjetjih, posebej obravnavali.

Diplomsko delo temelji na analizi teoretičnih in empiričnih raziskav, ki so bile opravljene v namen razumevanja kulture in njenega vpliva na vodenje. V prvem delu bom najprej predstavila vodenje ter opisala sloge vodenja. Skozi opise bomo prišli, do tega, da mora ravnatelj gledati precej široko – ni torej najboljši samo en način vodenja, ampak se je potrebno prilagajati sami situaciji.

V drugem delu bom na podlagi domače in tuje literature opisala kulturo organizacije, kaj vpliva na kulturo in kako se to odraža v vedenju pripadnikov določene skupine. Razlike v kulturah se kažejo posebej v tem, kako se različne kulture spopadajo s težavami. Nekatere težave nastopajo v vseh kulturah, razlikujejo pa se v tem, kako jih rešujejo. Težave, v katerih se odražajo razlike med kulturami, imenujemo kulturne dimenzije (Hofstede, 2001, str. 24).

V tretjem delu bom skozi že izvedene raziskave, ki so jih opravili z namenom razumevanja obnašanja zaposlenih v podjetju, opisala dimenzije kulture, ki vplivajo na vodenje. Najpomembnejše raziskave na tem področju so bile gotovo raziskava GLOBE, Hofstedejeva in pa Trompenaarsova analiza. V zadnjem, četrtem delu, pa bom prikazala, kakšne so vrednote v španski kulturi ter značilnosti vodenja v španskem podjetju.

## **1 VODENJE ZAPOSLENIH**

### **1.1 Upravljalno-ravnavalni proces**

Organizacijo podjetja tvorijo tri temeljne organizacijske funkcije: upravljanje, ravnanje in izvajanje. Meja med funkcijo upravljanja in ravnanja ni točno določena, saj se vsak proces začne v upravljanju in nadaljuje v ravnanju. Tako lahko smiselno govorimo o upravljalno-ravnavalnem procesu. Najpogosteje lastniki sami ali pa zakonodajalec določijo razmejitve med obema skupinama odločitev. Pri tem prevladuje dokaj enotno mnenje, da v upravljanje sodijo le odločitve o celotnem poslovanju podjetja (odločitve o planiranju in kontroli celotnega poslovanja – dolgoročne, strateške usmeritve), medtem ko sta organiziranje in vodenje

prepuščena funkciji ravnanja. Slednji dve funkciji pomenita prehod iz planiranja in nadzorovanja podjetja v planiranje, uveljavljanje in kontroliranje vlog zaposlenih in razmerij med njimi (Rozman, 2002, str. 39, 154, 155).

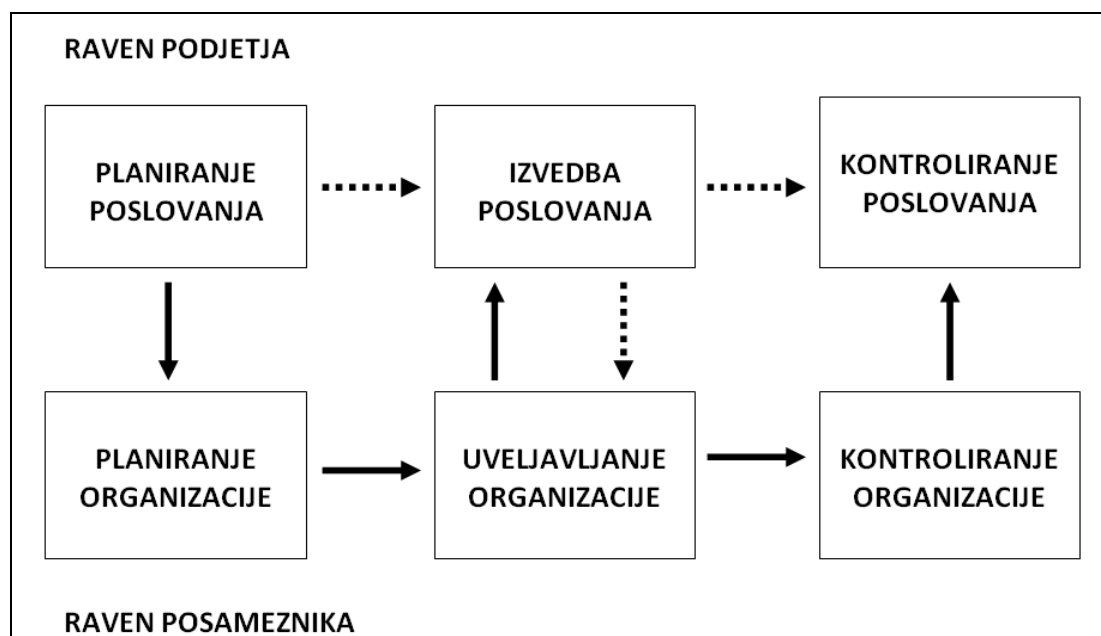
Po Lipovcu (1987, str. 52) je upravljanje organizacijska funkcija, ki:

- je družbeno-ekonomsko opredeljena in zagotavlja družbeni način gospodarjenja,
- je vir vse oblasti v podjetju,
- se dinamično razvija v proces določanja cilja, splošne poslovne politike in drugih važnejših odločitev, s čimer
- zastopa, varuje in razvija interese nosilca upravljanja.

Ravnanje pa Lipovec (1987, str. 136) opredeli kot organizacijsko funkcijo in proces:

- ki omogoča, da zaradi tehnične delitve dela, ločene operacije posameznih izvajalcev ostanejo člen enotnega procesa uresničevanja cilja gospodarjenja,
- ki vso svojo nalogo in oblast za izvedbo te naloge prejema od upravljanja, katerega izvršilni in zaupniški organ je in
- ki to svojo nalogo izvaja ob pomoči drugih ljudi v procesu planiranja, delegiranja, uresničevanja, usklajevanja in kontroliranja, začetem v upravljanju.

*Slika 1: Faze ravnalnega procesa na ravni podjetja in na ravni posameznika*



*Vir: R. Rozman, A developed approach to organization and management, 2008, str. 8.*

Rozman in soavtorja (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 73), ravnalni proces členijo podobno kot drugi avtorji – ravnanje opredelijo kot sestav funkcij planiranja, organiziranja,

vodenja in kontrole, ki se med seboj prepletajo in so glede na raven ravnanja različno poudarjene. Višji nivoji ravnanja imajo poudarek predvsem na planiranju in organiziranju celotnega poslovanja, nižji pa na vodenju oz. odnosih z zaposlenimi.

V novejšem času pa Rozman upravljalno-ravnalni proces členi drugače, kar je prikazano tudi na Sliki 1. Razčleni ga tako, da poudari razlikovanje in povezovanje med poslovođenjem in zaposlenimi, torej med upravljalno in ravnalno funkcijo.

## **1.2 Faze upravljalno-ravnalnega procesa**

Celoten upravljalno-ravnalni proces je po vsebini proces organiziranja in koordiniranja, ki se razvija z načrtovanjem, uveljavljanjem in kontroliranjem (Lipovec, 1987, str. 229).

### **1.2.1 Planiranje poslovanja in organizacije**

Planiranje poslovanja je zamišljanje prihodnosti vnaprej. Je funkcija, ki se ukvarja z definiranjem ciljev za bodoče doseganje rezultatov in za odločanje, katere naloge je potrebno uresničiti in katere vire bomo potrebovali v ta namen. Planiranje torej določa, kam želi organizacija v prihodnosti priti in kako do tja priti (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2003, str. 5).

Potrebno pa je poudariti, da je bistvo planiranja poslovanja v razreševanju in preprečevanju problemov, kajti planiranje si vnaprej zamišlja tudi težave, do katerih lahko pride in jih poskuša preprečiti že vnaprej. Pri tem lahko sicer vseeno prihaja do težav, le da so te zaradi planiranja manjše. Prav tako pa planiranje poskuša izkoristiti vse možnosti, ki se podjetju ponujajo (Rozman et al., 1993, str. 77).

Oblikovati pa je potrebno tudi strukture nalog in odnosov med pristojnimi, ki bodo zagotavljale smotno izvajanje poslovanja. Planiranje organizacije je proces ustvarjanja sestava medsebojnih organizacijskih razmerij med zaposlenimi, ki bodo omogočali izvajanje planov in doseganje organizacijskih ciljev ter način, kako bodo zastavljene cilje dosegli (Dimovski et al., 2003, str. 5).

### **1.2.2 Uveljavljanje**

Uveljavljanje je faza, v kateri se uveljavlja organizacija s kadrovanjem in sproži poslovanje. Da bodo zaposleni izvedli zamišljeno delo, je delo potrebno sprožiti. Ravnatelji morajo z zaposlenimi komunicirati, jim sporočiti svoje zamišljanje in jih motivirati. Tem trem procesom: komuniciranju, motiviranju in sprožanju akcij, kar imenujemo tudi vodenje v ožjem smislu, pravimo vodenje, ki v tem smislu predstavlja že omenjeno uveljavljanje organizacije. K vodenju pa poleg teh treh funkcij prištevamo še kadrovanje (Rozman, 2000, str. 12-14).

Ker je organizacija v veliki meri odvisna od ljudi v njej, je kadrovska funkcija postala zelo pomembna. Temeljni elementi so predvsem iskanje in pridobivanje novih sodelavcev, izbira med njimi, njihovo izpopolnjevanje, ocenjevanje uspešnosti njihovega dela in planiranje njihove kariere (Rozman et al., 1993, str. 198-200).

Vodenje opredelimo kot sposobnost vplivanja na obnašanje in delovanje članov v organizaciji in s tem usmerjanje njihovega delovanja k postavljenim ciljem organizacije. Pomeni ustvarjanje skupne organizacijske kulture in vrednot, zadeva komuniciranje ciljev zaposlenim po celotni organizaciji in vnašanje volje zaposlenim po zasledovanju čim boljših dosežkov. Vključuje proces motiviranja celotnih organizacijskih enot, kot tudi posameznikov, ki delajo neposredno z vodjo (Dimovski et al., 2003, str. 5).

V vsakem družbenem sistemu je vodenje odvisno od eksogenih in endogenih vhodov v sistem. V prvo skupino spadajo vse značilnosti nekega družbenega okolja (kultura, znanost, zdravstvo, socialno varstvo in vrednote, ki se v okolju oblikujejo in uveljavijo), v drugo pa vse značilnosti podjetja (organizacijske oblike, stanje informacijskega sistema, finančnih in drugih možnosti) (Bizjak & Petrin, 1996, str. 136).

Vodenje je proces, ki ga določa interakcija med vodjo (osebne poteze vodje, vrednote, motivacija in vedenje), sledilci (vrednote sledilcev, njihove izkušnje, osebne poteze, obnašanje, kohezivnost skupine in njene norme) in vplivi iz okolja. Uspešen proces vodenja je produkt vseh treh perspektiv (Hočevar, Jaklič & Zagoršek, 2003, str. 130-133).

### **1.2.3 Kontroliranje organizacije in poslovanja**

Kontrola je neprestano odločanje z namenom izvedbe plana, zato kontrola, da bi bila uspešna, zahteva pripravljen plan in ustrezno organizacijo (Rozman et al., 1993, str. 254).

Ta funkcija zajema spremljanje izvedbe aktivnosti, ugotavljanje odstopanj, prepoznavanje vzrokov za določena stanja in ukrepanja za uresničitev postavljenih ciljev (Dimovski et al., 2003, str. 5-6).

V osnovi ločimo kontrolo poslovanja in kontrolo organizacije. Kontrola poslovanja je predvsem kontrola poslovnih procesov in zavzema kontrolo celotnega poslovanja ter kontrolo delovanja posameznih poslovnih funkcij. Razumemo jo predvsem kot nadziranje vsebine in uspešnosti poslovanja podjetja. Kontrolo organizacije pa razumemo kot kontrolo razmerij in odnosov med ljudmi in obsega predvsem kontrolo organizacijske strukture: zadolžitve, odgovornosti, avtoritete in komuniciranja ter kontrolo organizacijskih procesov). Zavzema nadziranje aktivnosti zaposlenih, preverjanje, ali organizacija ustreza planiranju in izvajanje korekcij, če so potrebne (Rozman et al., 1993, str. 261-262).

## **1.3 Modeli vodenja**

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

### **1.3.1 Modeli osebnih značilnosti**

Zgodnje študije o vodenju so bile naravnane na odkrivanje osebnostnih lastnosti vodje, potem pa so preučevanja razširili še na telesne, socialne in delovne značilnosti. Modeli osebnih značilnosti temeljijo na domnevi, da so osebnostne in telesne posebnosti značilne za vodjo. Njihova prisotnost oz. odsotnost je značilna za vodjo oz. nevodjo. Ključne značilnosti so (Možina, 2002, str. 517):

- telesne (srednje starosti, vitalen, dopadljive zunanosti),
- osebnostne (prilagodljiv, čustveno stabilen, samoobvladljiv, samozavesten, prediren),
- socialne (prikupen, olikan, priljubljen, pripravljen sodelovati, ustrezno izobražen naravnan k mobilnosti in napredovanju),
- delovne (usmerjen k nadpovprečnim dosežkom, iniciativen, pripravljen sprejemati odgovornost).

Bilo naj bi samoumevno, da imajo vodje posebne interese, odlike, znanja in osebnostne lastnosti, vendar se je izkazalo, da modeli osebnih značilnosti niso dosledno ločevali dobrih vodij od slabih, kar pomeni, da morajo biti navedene značilnosti ocenjevane v zvezi z okoliščinami in potrebami članov organizacije. Glavna pomanjkljivost teh modelov je, da preveč poudarjajo telesne in osebnostne značilnosti, ki pri vodenju vsekakor niso pomembne (Možina, 2002, str. 517-518). Raziskave so celo pokazale, da je povezanost med lastnostmi vodje in uspešnostjo njihovega vodenja razmeroma ohlapna, saj se da le deset odstotkov uspešnosti vodenja povezati z lastnostmi vodje (Rozman et al., 1993, str. 202).

### **1.3.2 Modeli vedenja vodje**

Raziskovalci so spoznali, da ni enotnih osebnostnih in drugih značilnosti, ki bi določali uspešnega vodjo, zato so se usmerili k vedenjskim modelom, ki razlikujejo in poudarjajo vedenjske, akcijske značilnosti uspešnega in neuspešnega vodje. Tako se je vedenje vodje dalo opazovati in s tem vodje naučiti vedenja, ki ima rezultat v uspešnem vodenju (Možina, 2002, str. 518-521).



Raziskovalci na univerzi Ohio State so razvili t.i. **model dveh univerz**. Zaposlene so prosili, naj opišejo načine dela svojih vodij. Iz izbranih odgovorov so nato izluščili dva sloga: skrb za ljudi in skrb za naloge (Možina, 2002, str. 519):

- Skrb za ljudi: Takšno vodenje poudarja položaj zaposlenih, delovne razmere in medsebojno sodelovanje. Vodja, ki je usmerjen k temu, išče ustrezne poti, da bi zaposleni najlažje delali in bi bili zadovoljni z dosežki, legitimno moč in moč prisile pa uporablja le malo ali pa sploh ne. Takšno vodenje vsebuje pohvale zaposlenim – če je delo dobro opravljeno, vodja ne zahteva več, kot zmore zaposleni narediti, pomoč posamezniku pri njegovih osebnih težavah, prijaznost in dostopnost ter ustvarjanje ugodnega ozračja v delovnem okolju. Takšen način je pri zaposlenih zelo zaželen, saj jim omogoča, da uveljavijo svoje koristi in jih spodbuja k večji produktivnosti z manjšim številom pritožb in konfliktov.
- Skrb za naloge: Značilno je aktivno načrtovanje, organiziranje, kontroliranje in usklajevanje nalog zaposlenih in ima naslednje značilnosti: vodja zaposlenim natančno določi naloge, postavi delovne standarde, ki jih morajo doseči, informira zaposlene o zahtevah dela, načrtovanje dela skupaj z zaposlenimi in spodbuja člane k ravnanju po enotnih postopkih.

Vodenje je najbolj uspešno, ko se modela univerz med seboj prepletata. Vodenje, usmerjeno k nalogam, daje prednost ciljem, načrtovanju, merilom, organizaciji, medtem ko vodenje, usmerjeno k ljudem, poudarja dobro ozračje med zaposlenimi. Najbolj uspešni vodje so tisti, ki vzdržujejo dobre odnose s svojimi zaposlenimi in jih hkrati motivirajo k načrtovanju in doseganju čim večjih dosežkov (Možina, 2002, str. 520).

**Model mrežnega vodenja** opisuje pet vrst vodenja glede na razmerje med usmerjenostjo k ljudem in usmerjenostjo k proizvodnji (Možina, 2002, str. 520-521).

- Nemočno vodenje: takšen vodja, ki ni usmerjen v proizvodnjo in ljudi, ni aktiven, boji se ukazovati, izogiba se odgovornosti, kratka je neuspešen in nemočen.
- Klubsko vodenje: vodenje z visoko usmerjenostjo k ljudem in nizko k proizvodnji prinaša prijetno delavno ozračje, vendar ne vodi k večji produktivnosti.
- Avtoritativno vodenje: vodenje z visoko usmerjenostjo k proizvodnji in nizko usmerjenostjo k ljudem. Vodje, ki zagovarjajo ta način, zanemarjajo osebne želje in potrebe članov in silijo zaposlene k doseganju načrtovanih delovnih ciljev.
- Organizacijsko vodenje: vodja smatra uravnoteženje obeh usmerjenosti kot način ohranjanja tako potreb po produktivnosti organizacije kot tudi zadovoljstva zaposlenih.
- Teamsko vodenje: vodenje z visoko usmerjenostjo k nalogam in hkrati visoko usmerjenostjo k ljudem. Vodje v tem primeru oblikujejo team zaposlenih, ki so med seboj zelo povezani, si zaupajo in pomagajo pri izvajanju nalog. Takšni odnosi vodijo k ustreznim delovnim rezultatom in zadovoljstvu zaposlenih.

Vedenjski modeli so za razvoj teorije vodenja zelo pomembni, so raziskovalce in praktike pripeljali do tega, da ne gledajo samo na lastnosti vodje ampak tudi na to, kaj vodje počnejo, vendar pa se niso obnesli v vseh primerih, zato so raziskovalci iskali nove modele in razlage.

### **1.3.3 Situacijski pristopi**

Situacijski modeli temeljijo na tem, da je prav situacija tista, ki je najbolj kritična pri določanju najboljšega načina vodenja. Situacijskih dejavnikov je več: potrebe zaposlenih, odločanje v skupini, odnosi med člani in vodjo, vir moči vodje, zapletenost dela in nalog, osebne značilnosti vodje, zrelost članov v skupini in tako naprej (Možina, 2002, str. 521). Prikazujem le nekaj situacijskih modelov vodenja.

#### **1.3.3.1 Fiedlerjev kontingenčni model**

Model predpostavlja, da je uspešno vodenje odvisno od skladnosti situacijskih dejavnikov z načinom dela vodje. Posamezen način vodenja je najbolj učinkovit, če je uporabljen v pravi situaciji. Vodja mora analizirati situacijo in nato doseči usklajenost med situacijo in stilom vodenja, kar lahko doseže s tem, da spremeni situacijo ali pa spremeni način svojega dela (Možina, 2002, str. 522).

Fiedler je opredelil tri spremenljivke za pomoč pri določanju, kateri način vodenja je najboljši v dani situaciji (Možina, 2002, str. 522-524):

- odnos skupin do vodje: Govori o tem, kako je skupina sprejela vodjo. Vodja, ki ga člani skupine spoštujejo in mu ne nasprotujejo, nima težav s sodelavci in mu ni potrebno uporabiti moči pritiska. Ravno nasprotno je z vodjo, ki mu zaposleni ne zaupajo – zanašati se mora le na formalno avtoriteto.
- zapletenost dela pomeni, kako je delo sestavljeno. Preprosto in rutinsko delo je ponavadi natančno opredeljeno z vsemi potrebnimi podrobnostmi, medtem ko zapleteno delo zahteva, da ga vodja razloži z vsemi različicami in možnimi izvedbami ter vnaprej določenimi postopki.
- vir moči vodje: pokaže, koliko ima vodja legitimne nagrajevalne in prisilne moči.

K delu usmerjeni vodje so najbolj uspešni v situacijah, ki označujejo dobre odnose s skupino, dokaj visoko sestavljenost dela in tudi moč njegovega položaja ni majhna. Lahko si privoščijo svobodo pri nagrajevanju, odločanju in zahtevah po kakovosti in količini dela. V situaciji, kjer v skupini ni podpore, delo preprosto in moč položaja majhna, mora vodja uporabiti le k delu usmerjeni način, če hoče sploh kaj doseči. Vodje, ki naj bi bili usmerjeni v dobre odnose s sodelavci, pa se nahajajo v heterogenih situacijah – delo je zapleteno, skupina ne mara vodje, čigar položajna moč je zelo velika in nasprotno (Možina, 2002, str. 524).

Fiedlerjev kontingenčni model prinaša nov vpogled na problematiko vodenja. Njegov največji prispevek je v tem, da ne nudi končnega in edinega odgovora, ampak navaja k preučevanju stanja v organizaciji. Ne moremo kar določiti, kateri vodja je dober in kateri slab – isti vodja je lahko uspešen v eni situaciji, v drugi pa popolnoma neuspešen (Možina, 2002, str. 524).

Temeljna teza situacijskega vodenja se danes glasi: »Ne obstaja generalni, optimalni in univerzalni način vodenja. Govorimo lahko samo o situacijsko pogojenih oblikah vodenja.« To pomeni, da pri strukturiranosti nalog in oblikovanju organizacije pustimo toliko prostora, da je mogoča izbira različnih alternativnih oblik vodenja glede na situacijo, značilnosti kadrov in vodje itd. (Rozman et al., 1993, str. 204).

### **1.3.3.2 Avtokratični – demokratični kontinuum.**

Vloga vodje izvira iz njegove moči – vodja se lahko poslužuje strokovne, osebnostne ali statusne avtoritete. V osnovi obstajajo naslednje oblike vodenja (Rozman et al., 1993, str. 206-207):

- Avtokratično vodenje: Delovanje vodje je usmerjeno na utrjevanje lastnega položaja v organizaciji. Vodja odločitve sprejema sam in proces odločanja je centraliziran. Na podrejene vpliva preko posredovanja nalog v obliki ukazov. Povratna informacija poteka izključno v povezavi z nadzorom izvajanja ukazov. Samostojnost, samoiniciativa ter sodelovanje podrejenih pri postavljanju ciljev in iskanju poti za njihovo uresničitev je nezaželeno. Poudariti je potrebno, da v podjetjih redko srečamo čisti avtoritativni način vodenja. Prikladen je predvsem v kriznih razmerah, ko gre za preživetje podjetja.
- Demokratično ali participativno vodenje: Vodja se trudi vključevati podrejene v proces odločanja – odločitev torej ne sprejema sam, ampak s pomočjo aktivnega sodelovanja vseh podrejenih. Cilj demokratičnega vodenja je povečanje učinkovitosti poslovanja podjetja s pomočjo povečanega poistovetenja posameznikov s cilji podjetja in povečanjem njihovega vpliva tako na doseganje cilja kot tudi na doseganje lastnih ciljev. Nadzor je usmerjen predvsem v usposabljanje skupine kot tima.

Ena skrajnost je avtokratski, vase usmerjeni vodja, druga pa demokratičen, k ljudem usmerjen vodja. Med obema skrajnostma obstaja vrsta vmesnih možnosti. Sposobni vodje so tisti, ki se prilagajajo sposobnostim podrejenih, lastnim sposobnostim, ciljem podjetja in razmeram. V praksi velikokrat obstaja dilema o ugotavljanju vpliva in medsebojne povezanosti med spremenljivkami, ki vplivajo na ustreznost vodenja. Na podlagi poudarjanja odvisnosti med spremenljivkami so se izoblikovali tudi drugi različni situacijski modeli (Rozman et al., 1993, str. 204-205).

### 1.3.3.3 Herseyov in Blanchardov situacijski model vodenja

Model poudarja, da je vodenje odvisno od nadzornega in podpornega načina vodenja vodje in se spreminja glede na zrelost članov skupine. Nadzorno vodenje pomeni, da vodja zaposlenim natanko pove, kaj, kdaj, kje in kako delati, medtem ko podporno vodenje označuje dvosmerno komunikacijo – vodja posluša, spodbuja in priteguje člane skupine v proces odločanja ter jim pomaga pri opravljanju nalog. Ta model ponuja različne kombinacije nadzornega in podpornega načina vodenja za različne stopnje zrelosti članov in predpostavlja zmožnost vodje, da se prilagaja spreminjajočim se situacijam – če so člani zreli, je najprimernejši način pooblašanje, v nasprotnem primeru pa je najustreznejši način z direktivami ali nasveti. (Možina, 2002, str. 524-526).

### 1.3.3.4 Model vodenja 4D

Model je pomemben z vidika učinkovitosti vodenja in izhaja iz opredelitve učinkovitosti vodenja kot stopnje, s katero vodja dosega rezultate, ki jih od njega pričakujejo. Pri tem ni pomembno, koliko napora vложи v delo, pomembno je, kaj doseže. Model temelji na izsledkih številnih raziskav, ki so odkrile dva glavna elementa v vedenju vodij: usmerjenost k odnosom do sodelavcev in usmerjenost k nalogam. Pri vodjih je lahko poudarjena enkrat ena, enkrat druga, ali pa obe v majhnem ali velikem obsegu. Tako pridemo do štirih načinov vodenja (Možina, 2002, str. 526-527):

- Združevalni vodja je močno usmerjen k odnosom in nalogam. Usmerjen je predvsem v prihodnost, zagovarja timsko delo in se celo enači s podrejenimi. Podrejene ocenjuje po pripravljenosti na sodelovanje v timskem delu. Način je najprimernejši za dela, pri katerih morajo člani skupine tesno sodelovati, najmanj pa je primeren za rutinska dela.
- Zadržani vodja je skromno usmerjen tako k nalogam kot k odnosom. Predvsem popravlja napake podrejenih, je malo komunikativen, močno upošteva tradicijo ter verjame v moč pravil in postopkov. Primeren je za administrativna, računovodska, statistična, konstruktorska dela in podobno.
- Zavzeti vodja je močno usmerjen k odnosom, manj pa k nalogam. Je odprt do sodelavcev, rad se pogovarja in pri komuniciranju rad spodbuja druge, da govorijo. Spore poskuša spretno ublažiti. Primeren je zlasti za vodenje strokovnih del, pri katerih vsak delavec najbolje pozna svoje delo in kjer prevladujejo profesionalni standardi.
- Prizadevni vodja poudarja usmerjenost k delovnim nalogam, zelo malo pa k odnosom, zato se vede gospodovalno. Druge ocenjuje predvsem glede na sposobnosti in delovne rezultate. Sam se prišteva k tehničnemu sistemu organizacije. Model je primeren za delo, pri katerem je potrebno dajati veliko navodil – v proizvodnji, prodaji in podobno.

## 2 KULTURA ORGANIZACIJE

### 2.1 Pojmovanje kulture organizacije

Kultura organizacije so značilne oblike obnašanja ljudi, ki delujejo v določeni organizaciji in izhaja iz vrednot, ki jih usvoji velik del ljudi v njej. Ti imajo vsak svoje, različne vrednote, zato ima pri nastajanju kulture organizacije pogosto odločilno vlogo močna osebnost, ki je drugim za zgled. Izmed številnih vrednot, ki jih imajo ljudje v organizaciji, so jim za obnašanje pomembne predvsem tiste, katerim daje prednost vodja (Tavčar, 2002, str. 185).

Za ravnatelje je ključno vprašanje ali izrazita kultura podpira večanje uspešnosti organizacije in ravnateljev v njej. Kotter in Heskett (1992, v Tavčar, 2002, str. 186) sta analizirala po dve podjetji v dveh različnih obdobjih – po eno podjetje s prilagojeno organizacijsko kulturo kulturi okolja in po eno z okolju neprilagojeno organizacijsko kulturo. Ugotovila sta, da so se cene delnic prilagojenih podjetij povišale za 400 do 500 %, delnice neprilagojenih pa le za okoli 100 %, kar kaže na to, da je izrazita organizacijska kultura lahko pomemben dejavnik uspešnosti podjetja.

Vendar pa je poleg prednosti potrebno opozoriti tudi na slabosti močne kulture organizacije. Robbins (1991, str. 576 – 578) navaja naslednje prednosti in slabosti močne kulture:

- Prednosti:
  - Povečuje zavzetost in skladnost obnašanja sodelavcev,
  - zmanjšuje negotovost – kaže sodelavcem, kako naj delujejo in kaj je pomembno,
  - je vir močne identitete organizacije, spodbuja kolektivno zavzetost, ustvarja stabilen družbeni sistem in zmanjšuje potrebe po formalnem in birokracijskem obvladovanju.
- Slabosti:
  - V kulturi prevladujoče vrednote so lahko neskladne z uspešnostjo delovanja organizacije,
  - skladno vedenje je prednost predvsem v stabilnem okolju,
  - lahko povzroči »kulturno kratkovidnost«, kar pomeni, da ravnatelji postanejo slepi za pomen sprememb v okolju, ker so preveč zaverovani v določena prepričanja,
  - je vir enoumnega pogleda na organizacijo in njeno okolje ter je ovira za odločnejše spremembe v organizaciji.

Schein (1987, v Rozman et al., 1993, str. 169) meni, da je kultura organizacije večplasten pojav, ki vsebuje temeljne predpostavke, kot so odnos do okolja, vrednote in vedenjski obrazci ter predpostavlja vzorec osnovnih predpostavk, ki si jih je izmislila, odkrila ali razvila določena skupina ljudi, ko se je odzvala na probleme iz okolja in probleme notranje integracije. Če so se izkazale za uspešne, jih je potrebno prenašati na nove člane.

Schein (1997, str. 12) poudarja, da lahko kulturo pojmuje predvsem kot vse tisto, kar starejši člani podjetja posredujejo novim generacijam. Temeljna naloga vsakega novega člana pa je prepoznavanje in upoštevanje njenih norm in skupnih predpostavk. To navadno poteka na podlagi nagrad in kazni, ki jih starejši člani podeljujejo novejšim, ko le ti eksperimentirajo z različnimi načini vedenja. Če skupina nima skupnih predpostavk, je interakcija med novimi in starimi člani ustvarjalen proces ustvarjanja kulture. Vendar, ko so enkrat skupne predpostavke oblikovane, se kultura ohranja prek učenja novih članov.

Opozoriti pa je potrebno še na dve razsežnosti organizacijske kulture (Rozman et al., 1993, str. 169-170):

- Časovni horizont spreminjanja organizacijske kulture: večina strokovnjakov s tega področja poudarja, da organizacijske kulture ne moremo spremeniti čez noč – proces lahko traja več let; enako velja za njeno nastajanje.
- Vplivna skupina, ki organizacijsko kulturo oblikuje in ima nanjo največji vpliv: večina strokovnjakov pripisuje največji vpliv za nastajanje in spreminjanje organizacijske kulture vrhu podjetja. V teoriji pa sta se razvila dva temeljna koncepta. Prvi izhaja iz podmene, da sta management in organizacijska struktura samostojna in ločena pojava, med katerima obstajajo različne oblike povezanosti (odvisna, neposredna). Druga smer pa izhaja iz predpostavke, da je vodenje sestavni del organizacijske kulture, zato naj bi management imel zelo majhen vpliv na spreminjanje organizacijske kulture.

Luthans (1995; v Treven & Srića, 2001, str. 80) pravi, da kulturo organizacije določajo naslednje pomembne lastnosti:

- Primerno vedenje: zaposleni med seboj sodelujejo in komunicirajo med sabo v procesu reševanja najrazličnejših nalog. Pri tem uporabljajo skupen jezik ter obrede, ki naj bi izražali spoštovanje do sodelavcev.
- Norme: od vsakega posameznika oz. zaposlenega v organizaciji se pričakuje, da uporablja določene standarde vedenja.
- Prevladujoče vrednote: vsaka organizacija ima vrednote, ki naj bi jih zaposleni upoštevali. Mednje sodijo: visoka učinkovitost, čim manjša odsotnost zaposlenih, visoka kakovost proizvodov.
- Filozofija: iz nje izvirajo prepričanja o pričakovanem ravnanju z zaposlenimi ter uporabniki.
- Pravila: so smernice, ki zaposlenega usmerjajo v smeri pravilnega delovanja. Novo-zaposleni se jih morajo naučiti, če hočejo biti člani konkretne organizacije.
- Organizacijska klima: je ozračje v organizaciji, ki se odraža skozi vedenje posameznika v medsebojnih odnosih, v odnosih do uporabnikov ter poslovnih partnerjev.

## 2.2 Nastajanje kulture združbe

Nastajanje organizacije mnogokrat vtisne trajen pečat kulturi organizacije. Organizacijska kultura je bila proučevana z namenom, kako ustvariti organizacijsko kulturo, ki bo vodila k uspešnosti podjetja.

Schein (v Andolšek, 1995, str. 80) je opredelil sledeče najpomembnejše dejavnike nastanka organizacijske kulture:

- **Skupinska dinamika:** Za razumevanje organizacijske kulture je pomembno, da si zaposleni v podjetju delijo skupno razmišljanje ter sprejemanje in razumevanje problemov. V trenutku oblikovanja skupine gre le za skupek posameznikov, ki so skupaj zaradi istega cilja. Vsak posameznik v sebi nosi izkušnje iz preteklosti, na osnovi katerih se postopoma oblikuje identiteta skupine. Odločilnega pomena pri oblikovanju skupine je način čutenja posameznikov, da so del skupine in način reševanja konfliktov med željo po oblikovanju skupinske identitete oziroma željo po anonimnosti in svobodi. Prav slednja želja grozi, da se bo posameznik postopoma odtujil od te skupine. Schein meni, da se bo skupina pričela oblikovati, ko bodo njeni člani doživeli prvo močno izkustvo. Posamezniki v skupini se med seboj razlikujejo po načinu soočanja s problemi in njihovega reševanja. Sčasoma razvijejo in oblikujejo skupne pomenske kategorije in jezik, ki je prilagojen medsebojnemu razumevanju. Prav skupni pomenski okvir, na katerega se sklicujejo zaposleni v podjetju, je odločilnega pomena za nastajanje kulture v skupini ali v podjetju. Ko ima podjetje za seboj dovolj kritičnih, z močnimi čustvi nabitih izkušenj, oblikuje svoje norme in standarde. Kritični dogodki so test, ali njihove norme delujejo. In če delujejo, postanejo osnova za krepitev temeljnih predpostavk, ki te norme še nadalje krepijo.
- **Vodenje:** Ker vodenje pomeni vplivanje na druge preko komuniciranja, motiviranja in prepričevanja, vpliva tudi na oblikovanje organizacijske kulture. Obstajata dve skupini avtorjev, ki vsaka zase po svoje predstavlja mnenja o povezavi med vodenjem in oblikovanjem organizacijske kulture. Prva skupina meni, da sta proces vodenja in proces oblikovanja kulture identična. Nagnjenja vodstva podjetja po njihovem mnenju predstavljajo osnovo oblikovanja organizacijske kulture v podjetju in stopnjo rasti organizacije. Vloga vodstva v času nastanka organizacijske kulture je zelo velika, vendar ko je kultura enkrat formirana in stabilna, postane tudi samo vodstvo njen ujetnik in ni več sposoben voditi podjetje uspešno. Druga skupina pa meni, da izhaja pomembnost vodenja iz človeške želje, da bi verjeli v učinkovitost in pomembnost delovanja posameznika. Razlage političnih, ekonomskih in drugih sprememb izhajajo iz identifikacije dejanj z osebnostnimi lastnostmi voditeljev.
- **Učenje:** Kultura je proizvod učenja, ki ga razdelimo v dva osnovna tipa. Prvi je učenje v situaciji pozitivnega reševanja problemov, kjer se proces učenja vedno zaključí z nagrado. Uspešna rešitev se nato ob pojavu enakega problema ponavlja in se lahko pojavlja v obliki točno določenega obnašanja, v načinu percepcije ali mišljenja o problemu. Drugi tip je

učenje v situaciji izogibanja napetostim. V tem primeru je skupini omogočeno obnašanje in razmišljanje, ki preprečuje situacije, ki povzročajo napetosti oziroma boleče situacije. Za takšno učenje je praviloma značilen le en sam poskus. Ko nekaj deluje, se pojavlja neskončno dolgo, skupina pa se nauči izogibati situacijam, ki povzročajo napetosti in se nikoli ne prepriča, ali nevarnost dejansko obstaja ali ne.

Na nastanek kulture tako vzajemno vplivajo zgoraj omenjeni dejavniki. Skupinska dinamika je osnova za nastanek skupine in s tem tudi organizacijske kulture v podjetju. Pogojena je z učenjem, ki pa temelji na skupnem reševanju situacij, v katere prihaja podjetje. Za uspešno reševanje nastalih zapletov v podjetju in skupinah je potrebno vodenje, organizacija oseb, dogodkov in elementov. Na podlagi usklajevanja vsega tega lahko organizacijsko kulturo podjetja poimenujemo kot rezultat usmerjenega skupinskega učenja.

### **2.3 Opredelitve kulture**

Ker pa je kultura zelo kompleksen pojem, je za razumevanje kulture organizacije potrebno razumeti, kaj kultura sploh pomeni, zato bom v nadaljevanju navedla nekaj definicij kulture različnih avtorjev, kot so: Taylor, House, Hofstede, Gertz in Galagher.

Taylor (v Treven & Srića, 2001, str. 41) je predlagal eno prvih opredelitev kulture. Pravi, da je kultura kompleksna celota, ki vključuje znanje, stališča, moralo, umetnost, pravo, običaje in vse druge sposobnosti ter navade članov določene družbe.

House, Chhokar in Brodbeck (2007) kulturo definirajo kot skupek motivov, norm, prepričanj, vrednot, identifikacije in interpretacije pomenov pomembnih dogodkov, ki so posledica skupnih izkušenj članov neke skupnosti in ki se prenašajo skozi generacije.

Večina avtorjev bo nedvomno potrdila Hofstedejevo (2001, str. 12) definicijo kulture. Po njem je kultura:

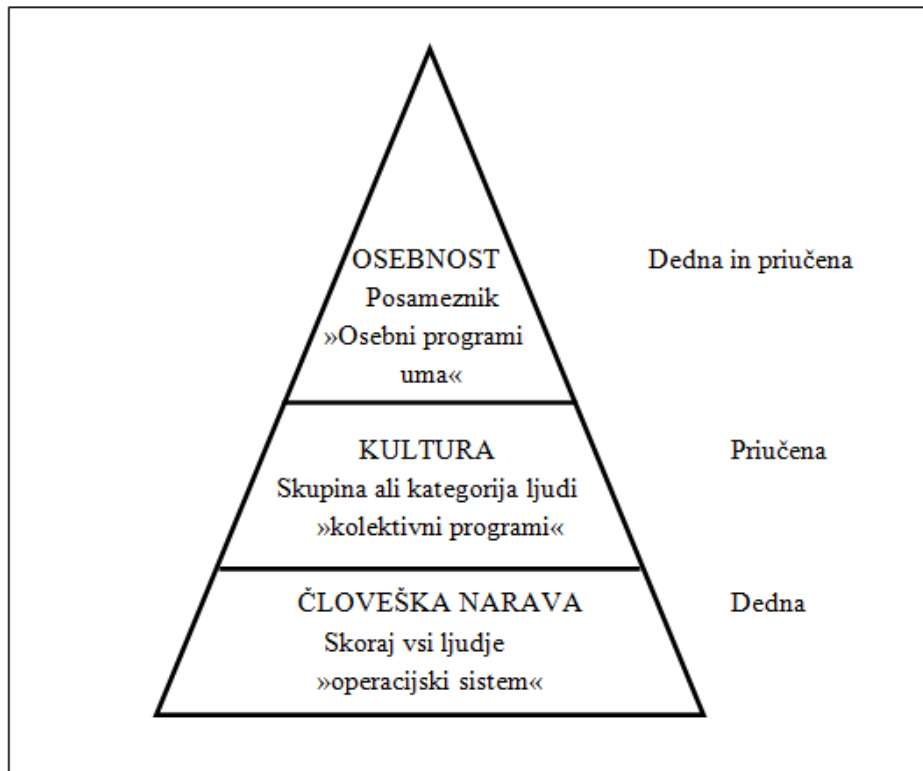
- Celovita: nanaša se na celoto, ki je več kot le vsota sestavnih delov.
- Zgodovinsko pogojena: zrcali zgodovino.
- Povezana z antropologijo: rituali, simboli.
- Družbeno strukturirana: ustanovi in ohranja jo skupina ljudi, ki jo skupaj oblikujejo.
- Mehka in težko spremenljiva.

Kultura je priučena, ne dedovana in izhaja iz družbenega okolja, ne iz genov. Prenaša se iz roda v rod kot izročilo in naravnost z »memi«. Hofstede (1982, v Tavčar, 2000, str. 57) primerja kulturo z računalniškimi programi, kar je prikazano tudi na Sliki 2. Vsak človek ima v sebi miselne vzorce (»miselne programe«) in vzorce čustvovanja in potencialnega delovanja, pridobljene v teku let. Mnogo vzorcev se naučimo v otroštvu – najbolj dovtetnem obdobju. Ko se ti vzorci zasidrajo, se jih moramo »odučiti«, preden se naučimo novih. Viri



»miselnih programov« – kulture – so v družbenem okolju, kjer odraščamo in nabiramo življenjske izkušnje: družina, soseska, šola, skupine mladih, delovno mesto, življenjsko okolje.

Slika 2: Kultura kot miselni programi ljudi



Vir: G. Hofstede, 1982; v I.M. Tavčar, *Razsežnosti managementa. Skripta za podiplomski študij*, 2000, str. 57.

Gertz (1973) je navedel dvanajst temeljnih definicij kulture. Po njegovo je kultura:

- način življenja nekega naroda,
- družbena zapuščina, ki jo posameznik pridobi od svojih prednikov,
- način, kako posameznik razmišlja, čustvuje in veruje,
- abstrakcija vedenja,
- razmišljanje o tem, kako se skupina ljudi vede,
- celotno nakopičeno znanje,
- skupek standardnih orientacij v odnosih do ponavljajočih se problemov,
- naučeno vedenje,
- mehanizem za normativno regulacijo vedenja,
- tehnike za prilagajanje zunanjemu okolju,
- zgodovina
- vedenjski vzorci posameznika.

Galagher (2003) navaja šest definicij kulture:

- Kultura je kompleksna celota, ki vsebuje pomeni, znanja, verovanja, fantazije, ideologije, simbole, norme, vrednote in dejavnosti,
- zgodovinska razsežnost družbene dediščine, ki jo predajamo iz roda v rod,
- normativnost vedenjskih vzorcev,
- psihološka funkcija ustvarjanja varnosti s tradicionalnimi odgovori,
- struktura za skupno življenje,
- s kulturnim izročilom se prenašajo pomeni in verovanja (vizije življenja), vrednote (pravila obnašanja), navade, dejavnosti in izročila (vzorci odziva), ki se v njej izražajo.

Vsem opredelitvam pa so skupni določeni vidiki, ki so značilni za različne kulture. Kot prvo, kultura se pojavlja v okoliščinah, ko ljudje med seboj komuniciramo, pri tem pa drug na drugega vplivamo in se prilagajamo. Skupaj dosegamo sporazume, razvijamo jezik, pisave in nove spretnosti, snujemo nove koncepte, oblikujemo načine organiziranja podatkov in vzorce vedenja, izražamo pričakovanja in ideje o pravem vedenju ter vzpostavljamo sistem vlade, ki je bolj ali manj učinkovit. Drugi skupni vidik se nanaša na delitev posameznih elementov. Kultura se lahko prenaša iz enega časovnega obdobja v drugega in prav tako iz ene generacije v drugo (Treven & Srića, 2001, str. 41-42).

## 2.4 Sestavine kulture

Kultura sestoji iz cele vrste elementov, ki so se razvili skozi čas. So produkt številnih vplivov naravnega in družbenega okolja in predstavljajo osnovo za medsebojno primerjavo kultur ter opredelitev vplivov kulture in kulturnih sprememb na mednarodno poslovanje, zato se je potrebno poglobiti v raziskovanje sleherne sestavine kulture, če jo hočemo razumeti (Harrison, Dalkiran & Elsey 2000, str. 107).

Veliko avtorjev s področja poslovno-organizacijskih ved najpogosteje obravnava sledečih sedem sestavin kulture, ki naj bi pomagale pri razumevanju nekaterih dimenzij kulturološkega okolja ter pri razumevanju vplivov, ki ga imajo na poslovne dejavnike (Terpstra & Sarathy, 2000, str. 91):

- družbene organizacije in ustanove,
- norme in vrednote, verstva,
- jezik,
- vzgojni in izobraževalni sistemi raznih stopenj in specializacij,
- umetnost in estetika ter
- materialna kultura in življenjske razmere.

**Družbene organizacije in ustanove** postavljajo družbene okvire. Gre za družbeno hierarhijo, ki določa vlogo posameznika v družbi in temelji na raznolikosti sistemov, ki upravljajo vse

aspekte družbeno sprejemljivih načinov obnašanja (Harrison et al., 2000, str. 111). Ukvarjajo se z vsakdanjim človekovim življenjem, preučevanjem odnosov med ljudmi, načini organiziranja dejavnosti za urejeno življenje, kako in zakaj se združujejo, da bi uresničili svoje skupne potrebe.

**Vrednote** opredelimo kot sistem idej, prepričanj o tem, kaj je dobro, pravilno, zaželeno, vredno in služijo kot merila za presojanje dogajanj in ljudi z vidika tistega, kar pojmujemo kot dobro in moralno. Vrednote so element simbolnega sistema, ki pomaga kot kriterij pri izbiri med dvema različnima alternativama. So načela, ki usmerjajo naša življenja (Treven & Srića, 2001, str. 53).

Hofstede (2001) vrednote opredeli kot splošne težnje, ki nekemu stanu zadev dajejo prednost pred drugimi in imajo pozitivni ali negativni predznak: dobro in slabo, čisto in umazano, lepo in grdo, nenaravno in naravno, logično in nesmiselno, racionalno in neracionalno.

Ljudje, ki živijo in delujejo v določenem okolju, si nekatere od svojih vrednot delijo – te vrednote imenujemo korenine okolja, v katerem se nahajajo. Opažamo jih po pojavnih znakih, ki obsegajo predvsem značilnosti obnašanja ljudi in razmerij med njimi ter v materialnih znakih – ljudje zavedno ali nezavedno upoštevajo svoje vrednote, ko izbirajo oblačila in druge predmete za vsakdanjo rabo (Treven & Srića, 2001, str. 42).

Sprejete vrednote postanejo **norme**, po katerih se je potrebno ravnati. Določajo sprejemljivo in primerno vedenje posameznikov v določenih situacijah ter se najpogosteje uvajajo s pozitivnimi in negativnimi sankcijami (nagradami in kaznimi). Določene norme se formalizirajo tako, da se jih prevede v zakone, katerih spoštovanje zagotavljajo uradne sankcije. Sankcije, ki uveljavljajo norme, so bistveni del mehanizmov družbenega nadzora, ki skrbijo za vzdrževanje reda v družbi (Haralambos & Holborn, 1995, str. 13).

Neupoštevanje norm je povezano s sankcijami. Te so lahko ukazi, zapovedi, prepovedi zahtevanega ravnanja, usmeritve, priporočila, nasveti ali dovoljenja. Njihovo upoštevanje je spodbujeno vsaj s socialno prisilo, ki je lahko različno močna, od tihega neodobravanja do javnega obsojanja in izločanja skupine (Možina et al., 1994, str. 180).

**Pojavne oblike – artefakti** so tisto, kar zaznamo ob stiku s kulturo. Lahko jih je opaziti, težje pa pojasniti, saj izhajajo iz vrednot. Artefakti so torej vidni izidi delovanja skupine: značilnosti obnašanja in medsebojnih odnosov, urejenost fizičnega okolja, jezik, tehnologija, proizvodi, umetnostne storitve, legende, zgodbe, obredi, slovesnosti, vidno obnašanje in procesi, ki obsegajo rutinsko obnašanje. Lahko so zelo raznoliki in obsegajo načine komuniciranja (verbalnega in neverbalnega, hotenega ali nehotenega), s katerim pripadniki kulture izkazujejo značilnosti kulture. Povezava med pojavnimi oblikami in usvojenimi vrednotami ter usvojenimi podmenami ni enolična, zato iz pojavnih znakov ni mogoče zanesljivo sklepati na globlje značilnosti kulture (Tavčar, 2002, str. 19).

**Simboli – znaki** so vidna stran neke ideje z značilnostmi, ki so sprejete v nekem krogu ljudi. Vsaka skupina ima svoje simbole, ki jih pripadniki drugih skupin lahko ne razumejo ali pa jih razumejo povsem drugače. Lahko se izoblikujejo na podlagi resničnosti ali pa na podlagi izmišljenih zgodb, so prepoznavni in za pripadnike določene skupnosti nimajo drugega pomena kot samo tega, kateremu simbolu služi. Vrednost simbola lahko določimo glede na stopnjo prepoznavnosti. Kot simbole neke kulture štejemo tiste, ki jih določena kultura sprejme, da zastopajo njihove vrednote, cilje, zgodovino ali dobrine. Kot simbol lahko služi karkoli, kar predstavlja nek pomen za pripadnike neke skupine ali družbe (Simbolo, 2011).

**Religija** predstavlja tisto sestavino kulture, ki nam ponazori in pojasni najgloblja obnašanja ljudi, ki pripadajo različnim kulturam, kajti mnoge izmed kultur so našle razlog za svoj obstoj ravno v religiji. Skozi religijo se pogosto zrcali podoba nacionalne kulture in je temeljna osnova vseh verovanj idej, norm obnašanja ter motivacije in akcije, zato je za managerja bistvenega pomena, da razume ne samo obnašanje ljudi različnih kultur, temveč tudi, kaj je vzrok njihovega obnašanja (Harrison, Dalkiran & Elsey, 2000, str. 110).

Pomen religije se razlikuje od kulture do kulture. Kenda (2001, str. 93) pravi, da religija svojim pripadnikom oblikuje odnos do dela, potrošnje, osebne odgovornosti in načrtovanja prihodnosti. Pomeni verovanja in določa vzorce obnašanja, s pomočjo katerih se ljudje lotevajo pomembnih problemov, ki jih z znano tehnologijo ali organizacijskimi tehnikami ne morejo rešiti (Kenda & Bobek, 2003, str. 19). Zato je religija pri proučevanju neke kulture pomemben dejavnik.

Z vidika oblikovanja stališč in vrednot se kaže neposredna povezava med religijo in gospodarskimi aktivnostmi predvsem v (Jurše, 1997, str. 72):

- prilagajanju poslovnih aktivnosti značaju praznovanja verskih praznikov v neki kulturi,
- vplivu verskih zahtev (stališč, tabujev) na vzorce potrošnje,
- gospodarski vlogi ženske v posamezni kulturi,
- načinu sodelovanja pripadnikov neke kulture,
- vplivu verskih institucij na gospodarske zadeve in
- segmentaciji nacionalnega tržišča po verski pripadnosti pripadnikov kulture.

**Jezik** je prav gotovo najbolj očitna in neposredna lastnost neke kulture ter prva ovira, ki jo je potrebno preseči na poti do razumevanja določene kulture. Predstavlja eno najpomembnejših opor v procesu globalizacije ljudi. Je primarnega pomena v komunikaciji, naj gre za verbalno, pisno ali neverbalno izražanje in je nastal z namenom prenosa informacij, konceptov in idej med ljudmi. Največje razlike se izražajo ravno v različnih jezikih, saj se skozi jezik zrcalijo značaj in vrednote posamezne kulture, zato je za uspešnost v mednarodni poslovni praksi nujno popolno razumevanje in zmožnost tekočega izražanja v različnih jezikih (Harrison et al., 2000, str. 107).

**Izobraževanje** predstavlja vseživljenjski proces učenja, s pomočjo katerega člani določene skupnosti razvijejo spretnosti, ideje, vrednote, norme in vedenjske vzorce, ki jih delijo s preostalimi člani skupnosti. Formalno se izobraževalni proces nanaša na obdobje študija v šolah, univerzah in drugih vzgojno-izobraževalnih sistemih raznih stopenj in specializacij. Pri tem pa moramo omeniti, da vsi načini izobraževanja ne potekajo le v okviru šolskih klopi (Harrison et al., 2000, str. 108-109). Merilo izobraženosti je nekoč predstavljala stopnja pismenosti, danes pa je bolj pomembna kakovost vzgojno-izobraževalnih sistemov. Ni potrebno posebej poudariti, da se načini in kakovost izobraževalnih sistemov od kulture do kulture lahko precej razlikujejo.

**Umetnost in estetika** – gre za ideje, povezane z lepoto, obliko, glasbo, barvami itd. Materialna kultura predstavlja neposredno povezavo z načinom organiziranja gospodarskih aktivnosti določene družbe. Predstavlja življenjsko raven in raven gospodarskega razvoja, ki ga je neka družba dosegla. Razvoj je povezan s stopnjo ugodja v prehrani, oblačenju, stanovanjski kulturi ter zdravstvenih in drugih storitvah. Vse navedeno vpliva na prosti čas posameznika, na njegove odločitve v zvezi z nakupi in aktivnostmi. Ko pa govorimo o razlikah v materialnih kulturah dveh različnih držav, pa govorimo o »tehnološkem razkoraku«. Z uvajanjem novih izdelkov na trg izbranega podjetja posegamo v materialno kulturo države in jo na ta način poskušamo spremeniti. Pri tem gre lahko za majhne spremembe (prehrambena industrija) ali pa velike spremembe (informacijska tehnologija). Potrebno se je prepričati, ali so spremembe, ki jih uvajamo v neki kulturi, dobrodošle oz. v interesu neke kulture ali ne (Jurše, 1993, str. 68).

**Rituale** ali obrede lahko opredelimo kot ponavljajoče se zaporedje dejavnosti, ki izražajo ključne vrednote in pomembne cilje v skupini ter pomembnost ali nepomembnost posameznih pripadnikov (Treven & Srića, 2001, str. 94).

**Usvojene podmene** nastajajo okrog naslednjih temeljnih razsežnosti (Schein, 1997, str. 94-143):

- Značilnosti resničnosti in resnice: kaj je stvarno in kaj ne, kaj so dejstva v snovnem in na družbenem področju, kako opredelimo resnico in ali ta izhaja iz razodetja ali odkritij.
- Značilnosti časa: podmene, ki opredeljujejo temeljne koncepte skupine o času, kako ga določamo in merimo, koliko vrst časa je in kako je čas pomemben v kulturi.
- Značilnosti prostora: skupne podmene o prostoru in razdelitvi prostora, o razporejanju in lastništvu prostora, o simbolnem pomenu prostora, ki obdaja osebo, vloga prostora v opredeljevanju razmerij, kot sta stopnja zaupnosti in zasebnosti.
- Značilnosti človeške narave: skupne podmene o tem, kaj pomeni biti človek in katere človeške lastnosti veljajo kot intrinčne ali prvinske, ali morejo človeška bitja postajati popolnejša ali ne.
- Značilnosti človeške dejavnosti: skupne podmene o dejavnostih ljudi do okolja, ki so primerne glede na podmene o resničnosti in o človeški naravi, kaj je prava mera aktivnosti

in pasivnosti v temeljni naravnosti posameznika v življenju; kakšno naj bo razmerje organizacije do okolja; kaj je delo in kaj igra.

- Značilnosti razmerij med ljudmi: skupne podmene o temeljni naravnosti, ki naj se je ljudje držijo v medsebojnih razmerjih, v razporejanju moči in naklonjenosti, je življenje sodelovanje ali tekmovanje, kaj je primerna psihološka pogodba med delodajalci in delojemalci, ali pristojnosti temeljijo na tradicionalno premočrtni avtoriteti, na moralnem soglasju, zakonih ali karizmi (nadarjenosti), kakšne so skupne podmene o pravih načinih za urejanje nasprotij in odločanje.

## 2.5 Vpliv situacijskih spremenljivk na kulturo

Na kulturo dolgoročno vplivata dva ključna dejavnika (Treven & Srića, 2001, str 42-44):

- Naravno okolje na določenem geografskem območju vključuje različne vire, kot so rodovitna zemlja, kovine, nafta, divjad itn. Ti viri vplivajo na določeno vrsto vedenja ljudi, ki živijo na posameznem območju. Za primer naj navedem družbo, ki je zasnovana na ribolovu in družbo, ki je zasnovana na kmetijstvu. V družbi, ki je zasnovana na ribolovu, se ljudje veliko selijo iz kraja v kraj, ker morajo slediti svojemu plemenu. Te kulture zato vključujejo elemente, ki spodbujajo fizično mobilnost. Ljudje, ki so iznajdljivi, neodvisni in zaupajo v svoje sposobnosti, bodo v takšnem okolju uspešni, zato starši že pri vzgoji otrok spodbujajo te lastnosti – da bi se te lastnosti razvile v kar največji meri, starši dopuščajo svojim otrokom veliko svobode in spodbujajo njihovo neodvisnost. V kulturah, ki so zasnovane na kmetijstvu, pa je potrebno veliko sodelovanja. Kmetje pogosto združujejo svoje moči in določena dela opravljajo skupaj. Da bi lahko učinkovito delali na skupnih projektih, morajo biti zanesljivi in prilagodljivi, zato je socializacija v teh kulturah povezana z lastnostmi, kot so odgovornost, zanesljivost in prilagodljivost. Iz navedenih primerov lahko vidimo, da okolje ustvarja pogoje za razvoj posameznih kulturnih, socializacijskih in vedenjskih vzorcev.
- Zgodovinski dogodki v enaki meri kot okolje vplivajo na oblikovanje kulture. Oba dejavnika sta tudi odločilnega pomena za način, kako starši vzgajajo svoje otroke. Vendar pa ko govorimo o vedenju posameznika, moramo upoštevati veliko različnih vplivov – od naravnega okolja, družbenega okolja, družine do njegove osebnosti in okoliščin, v katerih se posameznik v dani situaciji nahaja. Ljudje se namreč v različnih okoliščinah vedemo na vnaprej določen način.

Kratkoročno pa na kulturo organizacije vplivajo isti situacijski dejavniki, ki vplivajo tudi na organizacijo na sploh: tehnologija, poslovno okolje, velikost podjetja ter cilji in strategije. Poleg teh dejavnikov pa na kulturo organizacije vplivajo še: nacionalna kultura ter upravljavci in ravnatelji podjetja, ki s svojimi pogledi, usmeritvami in strategijo hote ali nehote oblikujejo organizacijsko strukturo.

## 2.6 Značilnosti kulture organizacije

Značilnosti kulture organizacije so pomembne za razumevanje vpliva kulture na delovanje organizacij – bolje, ko manager pozna kulturo organizacije, bolj uspešno lahko vpliva nanjo in nima toliko dvomov, nejasnosti in protislovij pri samem vodenju organizacije (Andolšek, 1995, str. 131-134):

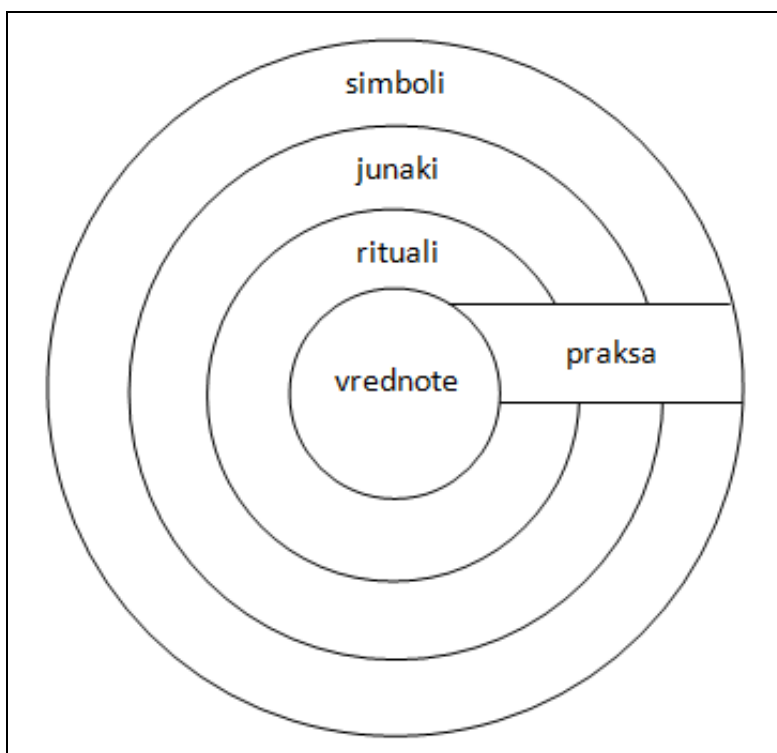
- Osnovna značilnost kulture je njena kolektivna narava. Kultura je v temelju skupinski pojav, kar pomeni, da je posameznik ne more proizvesti v delovanju, v izolaciji ali osami. Posameznik sicer lahko iznajde in razvije sebi lastne odgovore na številne negotovosti, s katerimi se sooča, toda dokler teh odgovorov ne sprejmejo tudi drugi člani skupine, niso del kulture skupine. Kultura lahko nastaja le z interakcijo posameznikov. Interakcija omogoča nastajanje skupnih prepričanj, verovanj, skupnih ritualov in drugih skupinskih praks, ki oblikujejo jasno izražene skupne značilnosti članov skupine. Iz te interakcije sčasoma nastaja identiteta skupine, ki je jedro kulture. Brez identitete skupine ni kulture, ampak samo določeno število posameznikov, ki imajo zgolj agregatne značilnosti. Kultura v organizaciji nastaja kot proizvod skupinskega življenja. Skupno reševanje problemov, iskanje odgovorov na številna vprašanja, ustvarja zgodovino skupine in oblikuje njeno identiteto, torej njeno kulturo.
- Druga temeljna lastnost kulture je njena emocionalna obarvanost. Ker pomaga obvladovati napetosti, so njene forme in njeno bistvo bolj ali manj emocionalno obremenjeni. Kultura zato ne vsebuje samo funkcionalnih elementov, ampak tudi nefunkcionalne in neracionalne. Ker je kultura pripomoček, s pomočjo katerega posamezniki in skupine obvladujejo stopnjo negotovosti in zmanjšujejo grožnje, se pogostokrat dogaja, da obstoječa kultura vztraja in se ohranja kljub očitni nefunkcionalnosti.
- Naslednja pomembna značilnost kulture je, da je zgodovinski proizvod. Kulture ne moremo ločiti od njene zgodovine. Prav tako ne nastane čez noč. Za kulturo organizacije to pomeni, da še ne obstaja, ko je organizacija ustanovljena.
- Kultura je tudi inherentno simbolna. Simboli tako prežemajo kulturno komunikacijo, da jih smatramo za najpomembnejši element ali enoto kulturnega pojava. Po drugi strani pa se simboli hkrati pojavljajo tudi kot specifični tipi kulturnih oblik.
- Čeprav kultura predstavlja trajnost, kontinuiteto, ki živi dlje od generacije svojih oblikovalcev, sama po sebi ni statičen pojav.
- Zadnja značilnost kulture je njena nerazločna narava – vrsta idej in prepričanj, ni enotna in monolitna, ampak precej neenotna.

Ljudje se pri opravljanju svojih vsakodnevnih dejavnosti običajno ne zavedamo svoje kulture, kateri pripadamo že od rojstva naprej – naše navade in vzorci vedenja so v nas tako zakoreninjeni, da se jih niti ne zavedamo (Treven & Srića, 2001, str. 38).

## 2.7 Ravni kulture

Kultura nekega naroda je sestavljena iz več plasti in jo lahko ponazorimo s čebulnim diagramom. Vsaka plast leži globlje pod površjem, v centru pa je tako imenovana nevidna sredica. Vsaka plast je odvisna od predhodnih globljih plasti (Ger & Aleksić, 2005, str. 60).

Slika 3: Čebulni diagram po Hofstedeju



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

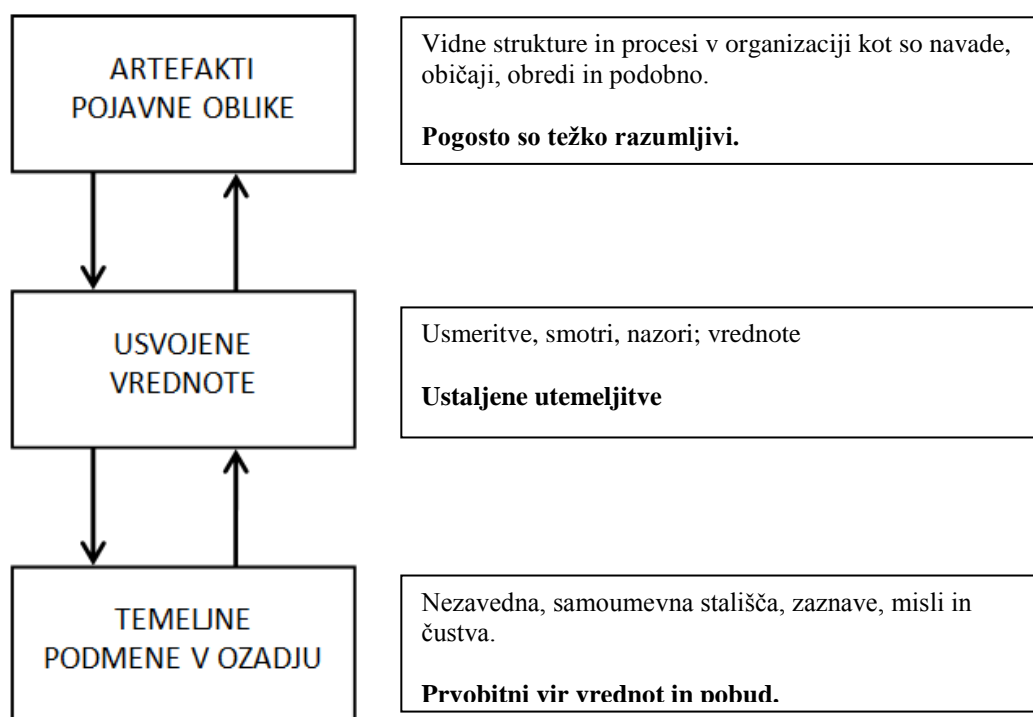
Tudi Hofstede in sodelavci (1993, str. 22) je kulturo prikazal v obliki čebulnega diagrama, kar je prikazano na Sliki 3. Iz njega je mogoče povzeti, da simboli predstavljajo zunanjo, najbolj vidno plast kulture, medtem ko so vrednote notranja manifestacija. Pravi, da se razlike med kulturami odražajo prav preko teh štirih plasti kulture:

- Prvo plast predstavljajo simboli. Prva plast leži na površju in je zato tudi najbolj vidna. Sestavljena je iz fizičnih predmetov in izdelkov, ki jih ustvarjajo pripadniki določene kulture. V prvo plast spadajo besede, geste, slike, stavbe, stroji, okrasni predmeti, umetnost, obleke in podobno. Simboli so prepoznavni za tiste, ki pripadajo določeni kulturi. Pravimo ji tudi fizična plast.
- Drugo plast predstavljajo heroji ali junaki. Za heroje ponavadi imenujemo ljudi iz preteklosti ali sedanjosti, ki odražajo vse tisto, kar družba v danem trenutku ceni. Lahko so izmišljeni ali resnični, predstavnikom neke družbe pa služijo kot vzor.



- Tretjo plast sestavljajo rituali oz. običaji in predstavljajo vse skupinske aktivnosti, ki so za dosego ciljev tehnično nepotrebne, vendar jih posamezne kulture razumejo kot družbeno potrebne za utrditev družbenih norm in vrednot. Gre za oblike pozdravljanja, socialne in religiozne ceremonije... do izraza pridejo na gospodarskih in političnih srečanjih, v okviru katerih so se očitno razvili iz čisto racionalnih razlogov.
- Jedro čebulnega diagrama, torej nevidno četrto plast, pa sestavljajo vrednote. Vrednote so v nas globoko vsajene, zato od njih ne odstopimo zlepa – določajo slabo – dobro, umazano – čisto, grdo – lepo, nenaravno – naravno, nenormalno – normalno, paradokсно – logično, iracionalno – racionalno. Po Hofstedeju vrednote programirajo vedenje. Vrednotni vzorci na nacionalni ravni prihajajo bolj do izraza kot na poklicni ali profesionalni ravni.

*Slika 4: Ravni kulture*



*Vir: M. Tavčar, Kultura dežel in organizacij, 2002, str. 180.*

Tudi Schein (1987) opredeljuje kulturo kot globljo raven temeljnih predpostavk in prepričanj, ki so skupni članom skupine in ki delujejo na nezavedni ravni ter so temeljna samoumevna zaznavanje sebe in svojega okolja. Te predpostavke in prepričanja so naučeni odgovori na skupinske probleme preživetja v zunanjem okolju in na probleme notranje integracije. Predpostavke postanejo samoumevne, ker rešujejo probleme vedno znova in zanesljivo. Schein loči več ravni kulture (glej Sliko 4). Prvo raven tvorijo vidni vedenjski vzorci in način ravnanja. Gre torej za fizično in družbeno realnost, tehnologijo, jezik ter vidne vedenjske obrazce. Drugo raven sestavljajo vrednote. Pri tem ločimo vrednote, ki so skladne s temeljnimi predpostavkami, kar lahko pozneje prispeva k identifikaciji skupine in k občutku pripadnosti skupini in vrednote, ki s temeljnimi predpostavkami niso skladne. Del vedenja je

še vedno nejasen in nerazumljiv. Tretjo raven pa določajo temeljne predpostavke. Nanašajo se na odnos do okolja, naravo človekovega delovanja, naravo, človeka in na medsebojne odnose. Šele, ko poznamo temeljne predpostavke, lahko razumemo obrazec delovanja.

## **2.8 Zvrsti – tipologije kulture**

Primernost kulture je mogoče presojati po splošnih značilnostih, ki veljajo za organizacije nasploh. Organizacija je glede na spremenljivost in prostost delovanja prožna in neodvisna ali pa stabilna in obvladana, lahko je naravnana v povezovanje navznoter ali pa diferenciranje navzven. Ena najnovejših raziskav razporeja organizacije po teh dveh razsežnostih v štiri tipe: klan, adhokracijo, hierarhijo in tržišče (Tavčar, 2002, str. 189 – 190).

- **Klan:** Ljudje si delijo dobro in zlo. Vodje so mentorji in morda očetovske osebnosti. Organizacijo povezujeta pripadnost ali tradicija. Zavzetost je velika, organizacija poudarja dolgoročno koristnost osebnega razvoja ljudi, veliko štejeta složnost in vzdušje. Merilo uspešnosti sta poslušnost za odjemalce in skrb za ljudi. V organizaciji največ veljajo timsko delovanje, sodelovanje in soglasje.
- **Adhokracija:** Organizacija je dinamično, podjetniško in ustvarjalno delovno okolje. Sodelavci se izpostavljajo in sprejemajo tveganje. Voditelji so inovatorji, pripravljeni tvegati. Organizacijo povezujeta zapisanost poskušanja in inoviranja. Šteje biti v prvih vrstah. Dolgoročni usmeritvi sta rast in pridobivanje novih zmožnosti. Uspešnost je osvajanje posebnih, novih izdelkov in storitev. Šteje biti vodja v izdelku ali storitvi. Organizacija spodbuja osebno pobudo in samostojnost.
- **Hierarhija:** Organizacija je zelo formalizirano in strukturirano okolje. Postopki določajo delovanje ljudi, voditelji so ponosni, da so dobri in učinkoviti usklajevalci in organizatorji. Nadvse pomembno je, da organizacija deluje gladko. Povezujejo jo formalni predpisi in pravila. Dolgoročna usmeritev je stabilnost in uspešnost – učinkovito in gladko delovanje. Merila uspešnosti so zanesljive dobave, izpolnjevanje rokov in nizki stroški. Skrb za sodelavce obsega varnost zaposlitve in zapovedljivost.
- **Tržišče:** Organizacija je naravnana na izide, naloge so prve. Ljudje tekmujejo in stremijo k ciljem. Voditelji so trdi, zahtevni, tekmovalni – opravijo, česar se lotijo. Organizacijo povezuje zavzetost za zmagovanje. Vsi se zavzemajo, da bi bila organizacija ugledna in uspešna. Dolgoročno štejeta konkurenčno delovanje in doseganje merljivih ciljev in smotrov. Uspeh sta tržni delež in prodiranje v tržišče. Štejejo konkurenčne cene in vodilna vloga na tržišču. Organizacija je trdno tekmovalna.

## **3 VPLIV KULTURE NA VODENJE**

Kultura s svojimi vrednotami, normami in prepričanji vpliva na način delovanja organizacije – na vse funkcije upravljalno-ravnalnega procesa: planiranje, uveljavljanje in kontrolo.

Vrednote, ki se nanašajo na pravice in dolžnosti državljanov, sestavljajo bistvo nacionalne kulture ter tvorijo njihov pogled na svet in ideale, za katere si je vredno prizadevati. Ideale ljudje s svojim prizadevanjem pogosto dosežejo, v posameznih primerih pa jih namenoma spregledajo. Zato so v večini družb vzpostavljeni mehanizmi za določitev in kaznovanje prevelikih odstopanj od le-teh (Treven & Srića, 2001, str. 148-149).

Znanstveniki so za proučevanje kultur oblikovali različne modele, v katerih so predstavili sisteme vrednot za posamezne kulture. Na podlagi teh modelov lahko pričakujemo, kakšno bo vedenje ljudi z isto kulturo. Vendar pa moramo upoštevati, da se vsi ljudje z enako kulturo ne vedejo na enak način. Med njimi se pojavijo tudi večje razlike kot v primerjavi z ljudmi, ki jih uvrščajo v drugo kulturo (Treven & Srića, 2001, str. 57).

V drugi polovici 20. stoletja so nastale pomembne študije različnih avtorjev, ki so z različnih vidikov proučevali razlike med narodi. Vsem tem modelom je skupno to, da kulturo poskušajo »razbiti« na nekaj temeljnih dimenzij (kategorij), ki predstavljajo osnovne družbene težave, katere so skupne vsem kulturam. Dimenzije so definirane kot linearne, z dvema nasprotujočima si poloma. Ti modeli nam omogočajo predvideti vedenje oz. obnašanje pripadnikov neke kulture (Ger et al., 2005, str. 62-63).

### **3.1 Hofstedejev model**

Eden od začetnikov medkulturnih raziskav je bil nizozemski znanstvenik Hofstede, ki je s svojim delom teoretično in metodološko globoko zaznamoval to področje. Pri raziskovanju kulture se je usmeril predvsem na vrednote, ki so povezane z delom (Treven & Srića, 2001, str. 57).

Hofstede in sodelavci (1993, str. 18) razlikuje med širšim in ožjim pojmovanjem kulture. Kultura v ožjem pomenu se nanaša na civilizacijo, rezultate civilizacije, izobrazbo, umetnost in literaturo. Medtem ko pa širši pomen kulture izvira iz antropološke znanosti in je uporaben v interkulturalnih menedžerskih raziskavah.

Hofstede (2001, str. 9) je kulturo definiriral kot »kolektivno programiranje uma, ki razlikuje eno skupino ali kategorijo ljudi od druge«. S tem definira kulturo v treh dimenzijah: (a) skupinsko in ne kot individualno; (b) ne kot neposredno vidno ampak se odraža v obnašanju pripadnikov določene kulture; in (c) skupna je nekaterim in ne vsem ljudem.

Največja mednarodna raziskava o vplivu nacionalnih kultur na organizacijske vrednote, ki jo je v obdobju 1967/73 izvedel Hofstede (2001, str. 34), temelji na podatkih, zbranih v multinacionalnem podjetju IBM v 71 državah, kjer je bilo anketiranih več kot 110.000 delavcev. Na podlagi rezultatov je Hofstede ugotovil pomembne in opazne kulturne razlike, tako v obnašanju kot tudi v usmerjenosti sodelavcev in njihovih nadrejenih. Na podlagi tega

je določil 4 dimenzije kulture, s katerimi lahko ugotavljamo razlike med kulturami. Dimenzije različno vplivajo na proces upravljanja družbe in so opredeljene tudi v Tabeli 1:

- Porazdelitev moči (ang: *Power Distance*) pomeni stopnjo, do katere so člani neke družbe pripravljeni sprejeti oziroma pričakujejo neenakost moči v družbi in pokaže, kako v določeni kulturi rešujejo temeljne probleme družbene neenakosti. Moč in neenakost igrata v družbi veliko vlogo in vsakdo z mednarodnimi izkušnjami se mora zavedati, da so vse družbe med seboj različne. Nizka stopnja porazdelitve moči pomeni, da je razlika v moči med podrejenim in nadrejenim majhna, hierarhija nima velikega pomena, dostop do vodilnih je enostaven, načeloma imajo vsi enake pravice, organizacija teži k decentralizaciji. V družbah z relativno enako porazdelitvijo moči so otroci obravnavani enakopravno, izobraževanje je usmerjeno na študenta, porazdelitev dohodka med prebivalstvom je bolj razpršena. Ravno nasprotno pa je v kulturah z visoko stopnjo porazdelitve moči oz. s koncentracijo moči. Kulture težijo k ohranjanju razlik v neenakosti. Starši učijo otroke poslušnosti in strahospoštovanja, izobraževanje je osredotočeno na učiteljih, pogostejša je korupcija, porazdelitev dohodka pa je zelo neenakomerna (Hofstede, 2001, str. 29-87).

V družbah z nizko stopnjo porazdelitve moči se glede na zgoraj navedeno poslužujejo demokratičnega vodenja – interakcija med podrejenimi in vodjo je enaka na več nivojih, vodja spodbuja, posluša in priteguje podrejene v proces odločanja ter jim pomaga pri opravljanju nalog, medtem ko se v družbah z visoko stopnjo porazdelitve moči poslužujejo avtokratičnega načina – vodja odločitve sprejema sam, naloge pa posreduje le v obliki ukazov, zaposleni pa so jih pripravljene sprejeti. Delovanje vodje je v tem primeru usmerjeno le na utrjevanje lastnega položaja v organizaciji. V kulturah z visoko stopnjo porazdelitve moči je vodenje usmerjeno k nalogam.

- Izogibanje negotovosti (ang: *Uncertainty Avoidance*): kaže, kako družba sprejema različne situacije. Stopnja premagovanja negotovosti kaže, v kakšni meri se člani kulture počutijo lagodno oz. nelagodno v dvomljivih, negotovih in nestrukturiranih situacijah. Nestrukturirane situacije so nekaj novega, neznanega, presenetljivega in drugačnega od znanega in vsakdanjega. Kulture z visoko stopnjo izogibanja negotovosti poskušajo kar se da minimizirati možnosti takšnih situacij s strogimi zakoni, pravili in kodeksi obnašanja. Prepričani so, da se je negotovosti do neke mere moč izogniti in sicer s pomočjo tehnologije, prava in religije. V teh kulturah ima planiranje in predvidevanje prihodnosti velik pomen, kar s stališča organizacije pomeni močno formalizacijo, poudarek je na stabilnosti in varnosti. Značilno je prepričanje v varnost in absolutno resnico: »Obstaja samo ena resnica in mi jo poznamo.«. Nasprotno pa so kulture z nizko stopnjo izogibanja negotovosti usmerjene k učinkovitemu izogibanju negotovim situacijam. Posamezniki sprejemajo negotovost, so bolj tolerantni do drugih, novih in nepredvidenih stvari. Imajo manj pravil in so bolj relativistični tudi v verskem in filozofskem smislu. Ljudje znotraj teh kultur so bolj flegmatični, poduhovljeni, tveganje pa sprejemajo kot sestavni del

življenja. Izogibanje negotovosti je tudi dober pokazatelj stopnje strahu kulture (Hofstede, 2001, str. 145-151).

Vodenje bo tako v kulturah z visoko stopnjo izogibanja negotovosti temeljilo na močnem nadzoru situacije in zaposlenih, z veliko pravili in togo strukturo organizacije. Ravnatelji se bodo raje zatekali k avtokratičnem vodenju, saj bodo le na ta način lahko obdržali nadzor nad situacijo in zaposlenimi. Medtem ko bo vodenje v kulturah z nizko stopnjo izogibanja negotovosti temeljilo na bolj ohlapnem nadzoru. Tako ni potrebno, da je vodja usmerjen izključno v naloge, ampak tudi v ljudi.

- Individualizem / kolektivizem (ang: *Individualism versus collectivism*): se nanaša na moč povezave med posamezniki v družbi in pomeni stopnjo povezanosti in integriranosti posameznikov v skupino (družino) oz. stopnjo, do katere se pripadniki raje vedejo kot posamezniki kakor člani skupine. V individualističnih kulturah so vezi med posamezniki šibke. Posameznik je pomembnejši od skupine. Za vsakega posameznika je pričakovano, da poskrbi zase in svojo družino, pomembna je pravica do zasebnosti, pričakuje se osebno mnenje, naloge prevladujejo nad odnosi. Individualistične vrednote so individualno sprejemanje odločitev, samoiniciativa, lastna odgovornost, neodvisnost, sprejemanje individualnosti ostalih itd. Ljudje si prizadevajo predvsem za izpolnitev svojih lastnih interesov in interesov svoje ožje družine. Tipično individualistično zasnovana kultura Evropske unije je Velika Britanija. Medtem pa je v kolektivističnih kulturah ravno obratno. Ljudje so rojeni v razširjene družine, ki jih v zameno za lojalnost ščitijo. Poudarek je na pripadnosti, razvrščajo se glede na skupino, kateri pripadajo, odnosi prevladujejo nad nalogami. V tem pomenu kolektivizem nima nobenega političnega pomena, ampak se nanaša na skupine, in ne na državo samo. Kolektivizem se med drugim kaže v timskem duhu, harmoniji in deljeni odgovornosti. Pripadniki kulture se zavzemajo za interese širše skupnosti, od katere pričakujejo, da jim bo pomagala, če bodo v težavah (Hofstede, 2001, str. 209-215).

Vodenje v kolektivističnih kulturah se bo nanašalo na teamsko delo in deljeno odgovornost. Predpostavljamo lahko, da so vodje usmerjeni tako k nalogam, kot tudi k ljudem – medsebojni odnosi in harmonija v skupini so zelo pomembni. V individualističnih kulturah pa je vodenje usmerjeno k nalogam, vodja pa ocenjuje le sposobnost in delovanje posameznika.

- Možatost / ženstvenost (ang: *Masculinity versus Femininity*): Dimenzija se nanaša na porazdelitev vrednot med spoloma in predstavlja pomemben dejavnik vsake družbe. V družbah z bolj ženskimi vrednotami so tako manjše čustvene in socialne razlike med spoloma, pomembna je uravnoteženost med delom in družino, izraziteje je sočutje do šibkejših, svoja čustva izražajo tako očetje kot matere, religija ni tako močna. Zagovarjajo tradicionalne ženske vrednote, kot so pomoč drugim, zaščita okolja, dobri odnosi med ljudmi itd. pravice žensk in moških so izenačene. V državah s poudarjeno moško

dimenzijo pa gre za prevlado tradicionalnih moških vrednot, kot so npr. doseganje vidnih uspehov, razkazovanje uspešnosti, pridobivanje materialnih dobrin. Razlika med emocionalno in socialno vlogo moškega in ženske je zelo izrazita. Samozavest, ambicioznost in oblastnost žensk je sicer večja, a še vedno ne v tolikšni meri kot pri moških. V tovrstnih družbah ženske težje zasedajo višje položaje, pa tudi v pravicah si niso enakovredne z moškimi predstavniki družbe. Dimenzija močatosti proti ženstvenosti kaže stopnjo, do katere člani družbe preferirajo dosežke, herojstvo, delo in materialni uspeh v nasprotju z dobrimi odnosi, sodelovanjem in splošno kakovostjo življenja (Hofstede, 2001, str. 279-286).

V družbah z izrazito moškimi vrednotami bo vodenje bolj avtokratično in usmerjeno k nalogam – vodja bo naloge posredoval v obliki ukazov, imel bo močan nadzor in bo utrjeval lastno moč. Želje in potrebe posameznikov niso pomembne. Medtem ko bo v kulturah z izrazito ženskimi vrednotami vodenje bolj demokratično in usmerjeno k ljudem. Vodenje bo temeljilo na podlagi vzdrževanja medsebojnih odnosov in zadovoljstvu zaposlenih.

Kasneje je Hofstede (2001) predstavil še peto dimenzijo kulture in sicer kratkoročnost-dolgoročnost (ang: *Long-term versus Short-term orientation*) in pomeni stopnjo, do katere so člani neke kulture pripravljeni odložiti zadovoljitev svojih materialnih, družbenih in emocionalnih potreb. Poimenoval jo je »konfucianska dinamika«. Temelji na raziskavi med študenti v 23 državah. Ta dimenzija razlikuje med dolgoročno in kratkoročno naravnanimi kulturami. Vrednote, ki se navezujejo na dolgoročnost, so trud za doseg cilja, dobro in slabo je pogojeno s situacijo, poudarek pa je na varčevanju in naložbah. Probleme se rešuje strukturirano in v poslu poudarjajo prihodnjo tržno pozicijo. Zaznamuje pa jih tudi vzbujanje občutkov sramu in upoštevanje razmerij po statusu. Medtem ko so vrednote, povezane s kratkoročnostjo, spoštovanje tradicije in običajev, natančno je določeno, kaj je dobro in kaj slabo, vzgajanje otrok v strpnosti in spoštovanju, izpolnitev socialnih dolžnosti, značilno je družabno življenje in potrošništvo, v poslu pa je poudarek na kratkoročnih dobičkih.

Vodenje bo v dolgoročno naravnanih kulturah demokratično in bo potekalo s pomočjo motiviranja zaposlenih, saj prevladuje mnenje, da se posameznik trudi za doseg cilja. V kratkoročno naravnanih kulturah pa bo vodenje bolj avtokratično, z veliko pravili, saj vodja stremi k produktivnosti in takojšnjemu dobičku.

Različne dimenzije kulture se nanašajo na različne spletke vrednot, ki vplivajo na ekonomsko in politično okolje. Zato je podcenjevanje kulturnega okolja v procesu ekonomske rasti nevarno. Šele usklajenost obeh sistemov, strukturnega (formalna razmerja, politika, cilji, strategije, procesi upravljanja) in kulturnega (vzorci vedenja, načini ravnanja) vodi do ekonomskega rezultata.

Tabela 1: Razsežnosti kulture po Hofstedeju

<p><b>Majhen razpon moči</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• manj centraliziranja</li> <li>• bolj ploske piramide organizacij</li> <li>• manjši delež nadzornega osebja</li> <li>• manjše razlike med plačami</li> <li>• višja usposobljenost nižjih ravni</li> <li>• fizično delo je enakopravno umskemu</li> </ul>	<p><b>Velik razpon moči</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• večja centraliziranost</li> <li>• visoke organizacijske piramide</li> <li>• velik delež nadzornega osebja</li> <li>• velike razlike med plačami</li> <li>• nizka usposobljenost na nižjih ravneh</li> <li>• »beli ovratniki« imajo večjo ceno kot »modri«</li> </ul>
<p><b>Malo izmikanja negotovosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• manj strukturirane dejavnosti</li> <li>• manj pisnih pravil</li> <li>• meč generalistov in amaterjev</li> <li>• organizacija lahko obsega različne oblike</li> <li>• ravnatelji se več ukvarjajo s strategijo</li> <li>• ravnatelji so naravnani v odnose med ljudmi, slog je prožnejši</li> <li>• ravnatelji so voljni sprejemati individualne in tvegane odločitve</li> <li>• visoka fluktuacija zaposlenih</li> <li>• bolj ambiciozni sodelavci</li> <li>• nižji prag zadovoljstva</li> <li>• manj podrejanja obredom</li> </ul>	<p><b>Obilo izmikanja negotovosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• bolj strukturirane dejavnosti</li> <li>• več pisnih pravil</li> <li>• več specialistov</li> <li>• organizacija naj bo čim bolj uniformna</li> <li>• ravnatelji se preveč ukvarjajo s podrobnostmi</li> <li>• ravnatelji so usmerjeni predvsem na naloge, njihov slog je enovit</li> <li>• ravnatelji so manj voljni za individualne in tvegane odločitve</li> <li>• majhna fluktuacija zaposlenih</li> <li>• manj ambiciozni sodelavci</li> <li>• višji prag zadovoljstva</li> <li>• več obrednega obnašanja</li> </ul>
<p><b>Kolektivizem</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• zavezanost posameznikov organizaciji je predvsem moralna</li> <li>• posamezniki pričakujejo, da organizacija skrbi zanje in se ji lahko zelo odtujijo, če jih razočara</li> <li>• organizacije bistveno vplivajo na dobro počutje sodelavcev</li> <li>• sodelavci pričakujejo, da organizacija brani njihove interese</li> <li>• pravila in postopki na pripadnosti in čutu dolžnosti sodelavcev</li> <li>• papredovanje zajema predvsem sodelavce in temelji na senioriteti</li> </ul>	<p><b>Individualizem</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• zavezanost posameznikov organizacij je predvsem računsko</li> <li>• nihče ne pričakuje, da bo organizacija skrbela za zaposlene od zibelke do groba</li> <li>• organizacije imajo omejen vpliv na dobro počutje sodelavcev</li> <li>• sodelavci naj sami branijo svoje interese</li> <li>• pravila in postopki naj omogočajo osebne pobude</li> <li>• organizacija razvija svoje sodelavce in druge od zunaj, osnova za napredovanje je tržna vrednost sodelavca</li> </ul>

se nadaljuje

nadaljevanje

<p><b>Kolektivizem</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• manj zavzeti za modne ideje in zamisli ravnateljev</li> <li>• pravila in postopki so odvisni od razmerij – partikularizem</li> </ul>	<p><b>Individualizem</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ravnatelji skušajo biti na tekočem in se zavzemajo za sodobne zamisli v managementu</li> <li>• pravila in postopki veljajo za vse enako - univerzalizem</li> </ul>
<p><b>Ženstvenost</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• eni mladi moške in ženske se zavzemajo za kariero, drugi ne</li> <li>• organizacije naj se ne vtikajo v zasebno življenje ljudi</li> <li>• v bolj kvalificiranih in bolje plačanih delokrogih je več žensk</li> <li>• stres pri delu je omejen</li> <li>• manj sporov med delodajalci in delojemalci</li> <li>• vleče preurejanje delokrogov, ki omogočajo skupine</li> </ul>	<p><b>Možatost</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• mladi moške želijo dobro kariero, če ne sodijo, da so propadli</li> <li>• interesi organizacije so razlog za posege v zasebnost ljudi</li> <li>• v bolj kvalificiranih in bolje plačanih delokrogih je manj žensk</li> <li>• stres pri delu je velik</li> <li>• več sporov med delodajalci in delojemalci</li> <li>• vleče preurejanje delokrogov, ki omogočajo osebne dosežke</li> </ul>

Vir: G. Hofstede, v M. Tavčar., 2009, str. 54-55.

Hofstede (2001) je v svoji raziskavi razporedil dežele glede na značilnosti kultur in družb v osem skupin:

- Anglosaška: Velika Britanija, ZDA, Avstralija, Kanada, Irska, Nova Zelandija, Južna Afrika;
- nemška: Avstrija, Nemčija, Švica, Izrael;
- nordijska: Danska, Finska, Nizozemska, Norveška, Švedska;
- evropskolatinska: Argentina, Belgija, Brazilija, Francija, Italija, Španija;
- ameriškolatinska: Čile, Kolumbija, Mehika, Peru, Portugalska, Venezuela;
- bližnjevzhodna: Grčija, Iran, Turčija, nekdanja Jugoslavija;
- daljnovzhodna: Hongkong, Indija, Pakistan, Filipini, Singapur, Tajvan, Tajska;
- neodvisna: Japonska.



## 3.2 Trompenaarsove dimenzije kulture

Fons Trompenaars je skupaj s kolegom Charlesom Hampden – Turnerjem razvil model medkulturnih primerjav na podlagi raziskave, v katero je bilo vključenih približno 15.000 menedžerjev iz različnih držav sveta. Predstavil je sedem dimenzij – prvih pet se nanaša na odnos pripadnikov do drugih (Zver, Živko & Bobek, 2005, str. 54):

- Univerzalizem proti partikularizmu – »Kaj je pomembno – pravila ali odnosi?«  
Pripadniki univerzalistične kulture so prepričani, da so splošna pravila, vrednote in standardi pomembnejši od posameznih potreb in zahtev prijateljev in odnosov. Pravila so namenjena celotnemu »univerzumu« članov, izjeme pa to pravilo le slabijo. Medtem pa so v partikularistični kulturi na prvem mestu medsebojni odnosi posebni dosežki in situacije. Čeprav v tej kulturi obstajajo zakoni, so le-ti namenjeni kodificiranju medsebojnih odnosov (Zver et al., 2005, str. 54).

V univerzalno zasnovani kulturi so pripadniki prepričani, da so dobrota, poštenost in razsodnost tiste značilnosti, ki se pojavljajo v vsaki okoliščini. Partikularno usmerjene kulture pa so nasprotno bolj usmerjene pojavu naključij. Menijo, da okoliščine in povezave med ljudmi pomembno vplivajo na presojo o tem, kaj je dobro in pravično (Treven & Srića, 2001, str. 63).

Univerzalizem je po mnenju raziskovalcev sinonim za moderne, kompleksnejše in bolj razvite družbe. Je pogostejši v protestantskih družbah. Dežele s strogo univerzalistično kulturo so nagnjene k reševanju konfliktov pred sodiščem. Medtem, ko je partikularizem sinonim za podeželske družbe, v katerih se med seboj vsi poznajo. Aspekte partikularizma so obdržale predvsem katoliško usmerjene kulture (Trompenaars, 1993, str. 55-72).

- Individualizem proti kolektivismu – »delujemo v skupini ali kot posameznik?«  
V individualistični družbi je posameznik (njegova sreča, izpolnitev, dobrobit) postavljen pred družbo. Pripadniki probleme rešujejo vsak zase, po svoje in so odgovorni za svojo srečo in srečo svojih najbližjih. Ravno obratno je v kolektivistični kulturi – družba je pred posameznikom, ki se mora ravnati v dobrobit družbe (Zver et al., 2005, str. 55).  
V individualistični kulturi so pripadniki deležni priznanj za svoje osebne dosežke in uspehe pri delu. V kolektivistični kulturi pa posameznik ni tako pomemben, poudarek je na skupini ter pripadnosti in prispevanju članov k uspehu celotne skupine (Treven & Srića, 2001, str. 63).

Pogosto se individualizem obravnava kot značilnost moderne družbe. Pripisuje se mu temeljna orientiranost v smeri Jaz in je značilen predvsem za protestantistično usmerjene družbe. Cilj individualistične kulture je individuum (posameznik), ki zanjo predstavlja tudi način za izboljšanje kolektivnih pogojev. Dosega soglasja v procesih odločanja je sorazmerno hitra, vendar pa prihranek časa v procesu odločanja pogosto potegne za sabo

zavlačevanja, ki se pojavijo zaradi problemov v fazi realizacije dogovora. Materialno plačilo je osnovna motivacija pripadnikov individualizma. V tovrstnih družbah posameznik zaradi lastnega interesa vstopa v najrazličnejše odnose. Gre za abstraktne odnose, ki so zakonsko in pogodbeno urejeni. Tudi, ko posameznik sodeluje z drugimi, pri tem zasleduje svoje lastne interese. Vsak igra svojo specialno vlogo in je za to vidno nagrajen. Posameznikova osebna vedenja in sposobnosti prispevajo k uspehu organizacije. Max Weber individualizem opredeljuje s sledečimi pojmi: človeško dostojanstvo, avtonomija, privatnost in priložnost za nadaljnji razvoj posameznika (Trompenaars, 1993, str. 73-92).

Kolektivizem pa se povezuje bolj s tradicionalnimi družbami. V kolektivizmu je temeljna orientiranost v smeri ciljev in določil družbe. Smisel kolektivistične kulture je skupina in izboljšanje individualnih možnosti vidi v skupini. Prednost dajejo veččlanskim predstavnštvom. Sestava pogajalskih skupin naj bi zrcalila mikrokozmos interesov celotnega nacionalnega hčerinskega podjetja. Oseba brez spremstva se v kolektivističnih kulturah obravnava kot oseba z nižjim statusom. Za dosego soglasja v kolektivističnih kulturah je potrebno vložiti več časa in npora. Predstavnikom kolektivizma je osnovna motivacija priznanje s strani kolegov. Organizacija oz. podjetje je socialna tvorba, v kateri ima sleherni od njenih članov svoj delež, prav tako pa določata smisel in namen posameznika. Najpogosteje organizacije nastopajo kot velika družina, skupnost oz. klan, ki svojim članom nudijo dohodek, možnost napredovanja itd. Običajno imajo daljšo življenjsko dobo od posameznikove eksistence. Gre za usmerjenost pretežno katoliških dežel (Trompenaars, 1993, str. 73-92).

- Specifične proti razpršenim kulturam – »do kod se vpletamo?«  
Povezave med ljudmi so lahko osebne ali prepletene. V specifični kulturi je življenje posameznika razdeljeno na veliko komponent, v katere lahko vstopamo posamezno. Interakcije med ljudmi so dobro definirane in namerne, vsako področje, kjer se ljudje srečujejo, je ločeno od drugega – ljudje si prizadevajo ločiti svoje osebno življenje od javnega. Pripadniki razpršenih kultur pa pričnejo pri celoti in na vsak del gledajo kot na odraz celote. Ko so enkrat sprejeti, so jim odprta vrata na vsa področja posameznikovega življenja – prepletene povezave (Zver et al., 2005, str. 55).

V specifičnih kulturah (Nemčija, velika Britanija, Nizozemska, Francija) ljudje pristopajo k življenju po komponentah. Posameznikovo življenje je razdeljeno na veliko komponent, ki jih obravnava posamično ter jih nato skuša povezati v celoto. Interakcije med posamezniki so dobro definirane ter namerne. Posameznikova javna sfera po velikosti presega njegovo zasebno sfero. Ljudi se z lahkoto sprejema v javno sfero, medtem ko so posamezniki le težka sprejeti v zasebno sfero. Sleherno področje, na katerem se ljudje srečujejo, je ločeno drugo od drugega. V tovrstnih kulturah si ljudje prizadevajo ločiti svoje zasebno življenje od javnega (Trompenaars, 1993, str. 109-131).

Ljudje, ki prihajajo iz razpršenih kultur (Italija, Španija, države južne Evrope), pa vedno izhajajo iz celote – vse se obravnava v luči celote. Medsebojna povezanost vseh elementov je pomembnejša od posameznega dela in celota predstavlja več kot le vsoto posameznih elementov. Posamezniki razpršene kulture imajo veliko zasebno ter majhno javno sfero. Novinec je le s težavo sprejet v katero od njih, ko pa je enkrat sprejet, se mu odprejo vrata v vse sfere posameznikovega življenja. Prijatelj je prijatelj ne glede na to, s katerega vidika vstopa v odnos, bodisi gre za službo, aktivnosti v prostem času itd. V razpršenih kulturah med zasebnim in javnim življenjem ni stroge ločnice, kar pomeni, da je vse povezano z vsem. Z vstopom v to kulturno območje je za poslovnega partnerja, s katerim navezujemo stik, zanimivo prav vse (kam smo hodili v šolo, kdo so naši prijatelji, kaj mislimo o življenju, politiki, umetnosti, literaturi, glasbi...). Na to se ne gleda kot na potratu časa, temveč so tovrstne informacije dobrodošle, ker si na ta način ustvarjajo sliko o človeku, s katerim vstopajo v poslovno razmerje. Za tovrstno kulturo je značilna nizka stopnja mobilnosti delovnih mest oz. fluktuacije, ker pripisujejo velik pomen lojalnosti in raznolikosti človeških odnosov. Prav tako je zanje značilno, da je osebni status posameznika povezan z njegovim statusom znotraj podjetja, v katerem je zaposlen (Trompenaars, 1993, str. 109-131).

Tako ekstremna specifična ali razpršena usmerjenost ne rodita najboljših rezultatov. Najboljše rezultate lahko dosežemo na podlagi prehajanja ene v drugo (Trompenaars, 1993, str. 131).

- Čustvene proti nevtralnim kulturam – »Razkazujemo svoja čustva?«  
V nevtralnih kulturah razkazovanje čustev ni primerno. Nevtralne kulture lahko interpretirajo manj eksplicitni signal neke nevtralne kulture kot manj pomemben. Medtem pa se pripadniki nevtralnih kultur zavedajo svojih čustev in jih hkrati sprejemajo ter kontrolirajo. Nevtralne kulture lahko močnejši znak čustvene kulture označijo kot preveč čustven (Zver et al., 2005, str. 55).

V emocionalnih kulturah je odkrito izražanje čustev povsem naraven pojav, medtem ko si pripadniki nevtralnih kultur prizadevajo nadzorovati čustva, da ne bi vplivala na njihova mnenja in sposobnost pravilnega presojanja. Enako je v poslovnih situacijah. V emocionalnih kulturah zaposleni odkrito izražajo svojo jezo, veselje, v nevtralnih pa takšno vedenje označujejo kot nedopustno ali neprofesionalno (Treven & Srića, 2001, str. 63).

Pretirano emocionalne oz. nevtralne kulture naletijo na probleme, ko vstopajo v poslovna razmerja. Zelo hitro se namreč »nevtralnega« partnerja označi kot hladnega in brezsrčnega, medtem ko se lahko »emocionalnega« partnerja označi kot nekontroliranega in nezanesljivega (Trompenaars, 1993, str. 105).

- Dosežek proti statusu – »se moramo dokazovati, da dosežemo status ali nam je dan?«  
Dimenzija se nanaša na to, ali družba svoje pripadnike vrednoti glede na njihove dosežke ali glede na status, ki jim pripada, oz. so ga pridobili z rojstvom, poroko, starostjo, izobrazbo ali socialnim kapitalom (Ger et al., 2005, str. 64.) Dosežen status se nanaša na to, kar je posameznik naredil ali dosegel (le-to je potrebno dokazovati vedno znova), pripisan status pa določa, kaj oseba je in kako naj se ostali pripadniki do nje vedejo (Zver et al., 2005, str. 55).

Za kulture z doseženim statusom (Nizozemska, Velika Britanija, Skandinavske države...) je značilno, da je status oz. položaj v družbi rezultat dosežkov, katerih temelj predstavlja posameznikovo znanje, njegove veščine ter talenti. Doseženo je potrebno vedno znova dokazovati. V takšni družbi lahko pretirano izpostavljanje akademskih nazivov na poslovnem področju izzove nezaupanje. To so predvsem kulture, ki so prežete z duhom protestantizma. V angleški, skandinavski in nizozemski poslovni kulturi je prevajalec le nevtralni instrument jezikovnega sporazumevanja in ima kot vsak drug svojo nalogo, ki jo mora izpolniti, kar pomeni, da mora kolikor je le mogoče natančno podati, kaj je bilo povedano v jeziku, iz katerega prevaja. V kulturah s pripisanim statusom (Belgija, Francija, Italija...) pa je posamezniku status dodeljen in je pogojen z njegovim rojstvom, spolom, starostjo, razredom, etnično pripadnostjo, premoženjem itd. V tovrstnih družbah obstajajo določila, kako naj se do osebe vede, v odvisnosti, kaj določena oseba je oz. kaj predstavlja. V južni Evropi je formalni naziv, ki ga posameznik pridobi skozi različne faze izobraževanja izkaz njegovega statusa. Navedeno opredeljuje predvsem katoliške, budistične in hinduistične kulture. Prevajalec, ki prihaja iz kulture, ki jo zaznamuje pripis statusa, deluje na sledeč način. Potem, ko izčrpno prevede navedbo nasprotne strani, se med njim in timom, kateremu pripada, prične izčrpna razprava o tem, kar je bilo povedano (Trompenaars, 1993, str. 135-147).

- Zaporedne proti sočasnim kulturam – »Počnemo stvari eno za drugo ali več hkrati?«  
Čas ima v kulturi dva vidika: pomen, ki ga kultura pripisuje preteklosti, sedanjosti oz. prihodnosti ter njen odnos do zgradbe časa.

V zaporedno zasnovanih kulturah (Velika Britanija) posamezniki delajo le eno stvar hkrati. Značilno je, da sleherno aktivnost načrtujejo in se običajno ne odmikajo od zastavljenih planov – neka aktivnost mora biti realizirana pravočasno, v skladu z načrtom. Za pripadnike tovrstnih kultur je značilno, da na sestanke prihajajo pravočasno. Zaporedne kulture so nagnjene k instrumentalnem urejanju medsebojnih odnosov. Posameznik, ki se v tovrstni kulturi poteguje za delovno mesto, mora izpostaviti svoje dosežke iz preteklih let. Tudi napredovanja so dodeljena na podlagi dosežkov iz preteklosti (Trompenaars, 1993, str. 161-171).

V sočasno usmerjenih kulturah (Italija) ljudje hkrati opravljajo več opravil. Zanje je čas fleksibilen. Sestanki niso časovno natančno definirani, kar ne pomeni, da se ne spoštuje

dogovorov, ampak da so v dogovorih izjemno fleksibilni, kar pomeni, da se načrti z lahkoto in hitro spremenijo. Zanje je veliko bolj pomemben cilj, kot pa način, kako prispeti do cilja. So mnenja, da se je dobro držati obljub, vendar ni pa brezpogojno. Medsebojnim odnosom dajejo prednost pred načrti. Kulture, ki jih determinira sočasna časovna mentaliteta, so pretežno kolektivistično in partikularno orientirane. Posameznik, ki se poteguje za delovno mesto oz. napredovanje, ima več prednosti, če je do nadrejenih razvil pozitiven odnos (Trompenaars, 1993, str. 161-171).

Pripadniki zaporednih kultur čas dojemajo kot sosledje dogodkov, pri sočasnih kulturah pa so preteklost, sedanjost in prihodnost tako prepletene, da preteklost in prihodnost oblikujeta dogajanje v sedanjosti (Ger et al., 2005, str. 64).

- Notranji proti zunanjemu nadzoru – »Nadzorujemo svoje okolje ali z njim sodelujemo?« Kulture se razlikujejo glede na lastne predstave o odnosu do okolja, ki jih obdaja. Vsaka kultura je do okolja, v katerem živi, razvila specifičen odnos. Način posameznikovega iskanja povezave z okoljem izhaja iz njegovega načina iskanja nadzora nad lastnim življenjem (Trompenaars, 1993, str. 181-182).

Pripadniki kultur z notranjim nadzorom imajo mehanicističen pogled na naravo. Menijo, da človek lahko živi po svoji želji, zato lahko zagospodari nad naravo, če se le potrudi, saj vidijo naravo kot zapleteno napravo, ki jo lahko nadzorujejo, če le imajo za to primerne izkušnje. Aktivnosti teh ljudi so usmerjene navznoter. Gre za ljudi, ki ne verjamejo v usodo oz. naključja. Pripadniki kultur z zunanjim nadzorom pa imajo organski pogled na naravo. Pravijo, da je človeštvo le sila narave, tako da mora tudi ravnati v skladu z naravo, kar pomeni, da se ji mora podrediti. Aktivnosti teh ljudi so usmerjene navzven in pomenijo prilagajanje zunanjim okoliščinam – so veliko bolj fleksibilni in si nenehno prizadevajo za dosego usklajenosti z okoljem. Gre za ljudi, ki ne verjamejo, da so krojači lastne usode, ker zanje narava predstavlja nepredvidljivost, ki se je ne da nadzorovati (Zver et al., 2005, str. 56-57).

Trompenaars je v prvih petih dimenzijah opredelil značilnosti in razlike med kulturami z vidika odnosov z drugimi ljudmi. Prvih pet razsežnosti se torej nanaša na odnos človeka do drugega človeka, šesta dimenzija je usmerjena časovno, sedma pa proučuje odnos ljudi do narave. Prvih pet dimenzij ima zelo velik vpliv tako na način vodenja poslova in managementa kot tudi na to, kako reagiramo v odnosu do moralnih vprašanj. Način, kako smo pozicionirani znotraj navedenega področja, vse življenje vpliva na naše mišljenje in ravnanje (Trompenaars, 1993, str. 49).

### **3.3 Dimenzije projekta GLOBE**

Raziskava GLOBE je eden najpomembnejših študijev kulture in vodenja v zadnjem desetletju. Raziskava združuje oba teoretična koncepta (medkulturni management, torej

koncept kulture in koncept vodenja) in predstavlja temelj moje empirične raziskave vpliva kulture na ravnanje z zaposlenimi. Obširna kvalitativna in kvantitativna raziskava je bila izvedena v 62 državah, tudi v Sloveniji, z namenom raziskati povezavo (vpliv) med nacionalno kulturo, kulturo podjetja in vodenjem v podjetju. Izvedli so jo med več tisoč srednjimi ravnatelji v prehrabeni in telekomunikacijski industriji ter finančnem sektorju ter primerjali njihove kulture in značilnosti vodenja. Avtorji so identificirali 9 dimenzij kulture (House et al., 2007, str. 7):

- Odločnost: je stopnja, do katere posamezniki v organizaciji in družbi izražajo odločnost, neposrednost, samozavest, agresivnost in dominanten položaj v primerjavi z drugimi člani skupnosti.
- Usmerjenost v prihodnost je stopnja, do katere so posamezniki v družbi usmerjeni v prihodnost, torej v planiranje in pripravljenost odreči se sedanjim dobrinam v zameno za bodočo korist. Gre torej za to, do katere mere družba in posamezniki spodbujajo in nagrajujejo usmerjenost posameznikov v prihodnost.
- Enakopravnost spolov: je stopnja, do katere organizacija in družba minimizirata vpliv vloge spola in skušata zmanjšati razlike med njima oz. stopnja, do katere na delitev nalog, odgovornosti in nagrad v družbi vpliva biološki spol posameznika.
- Usmerjenost v ljudi: je stopnja, do katere družba dopušča, spodbuja in nagrajuje posameznike k pravičnosti, poštenosti, nesebičnosti, prijaznosti, radodarnosti in strpnosti do drugih pripadnikov družbe.
- Kolektivizem I oz. institucionalni kolektivizem: je stopnja, do katere družba oz. organizacija spodbuja in nagrajuje kolektivno porazdelitev in kolektivno delo. Nanaša se na družbo kot celoto.
- Kolektivizem II oz. skupinski kolektivizem: je stopnja, do katere pripadniki skrbijo za skupino, ki ji pripadajo (družina, oddelek, podjetje, narod) v nasprotju z zadovoljevanjem lastnih interesov. Nanaša se torej na pripadnost manjšim skupinam kot so družina, organizacija in prijatelji.
- Usmerjenost v uspešnost: je stopnja, do katere družba ali podjetje spodbuja in nagrajuje svoje člane za doseganje ciljev in izboljšanje uspešnosti ter odličnosti.
- Razdalja moči: je stopnja, do katere pripadniki družbe pričakujejo in tudi sprejemajo neenakomerno porazdelitev moči.
- Nenaklonjenost tveganju: je stopnja, do katere se pripadniki družbe in družba sama opira na družbene norme, pravila, zakone, postopke in birokracijo z namenom zmanjšati

nepredvidljivo prihodnost. (je stopnja, do katere je družba pripravljena spopadati se z nestrukturiranimi situacijami). Ljudje v kulturah z visoko stopnjo izogibanja negotovosti si aktivno prizadevajo zmanjšati verjetnost nepredvidljivih, neugodnih dogodkov v prihodnosti.

Zaradi povezovanja različnih kultur, kar je posledica globalizacije, sta se v znanosti pojavili dve osnovni vprašanji: na kakšen način so si podobne ali različne človeške skupnosti in zakaj. Namen programa GLOBE je bil proučiti vrednote in običaje v številnih državah in ugotoviti njihov vpliv na poslovno prakso in značilnosti vodenja v podjetju. Glavni cilj je bil razviti empirično osnovano teorijo, s pomočjo katere bodo lahko opisali, razumeli in predvidevali vpliv različnih kulturnih spremenljivk na vodenje, organizacijske procese in na učinkovitost teh procesov. Odgovarjali so na vprašanja (House et al., 2007, str. 8-9):

- Ali obstaja univerzalen način vodenja in poslovne prakse, ki je učinkovit v vseh kulturah?
- Ali obstaja način vodenja in poslovne prakse, ki je učinkovit le v nekaterih kulturah?
- Kako lastnosti nacionalne in organizacijske kulture vplivajo na vedenje vodje in poslovne prakse, ki jih odobravajo in veljajo za učinkovite?
- Kako je učinek vsiljenih norm relevanten na vodenje in organizacijo?
- Kakšen je položaj kulture glede na devet dimenzij?
- Ali je možno pojasniti univerzalni in specifični kulturni vidik vodenja in delovanja organizacij s termini neke teorije?

Projekt GLOBE je bil oblikovan za raziskavo, kako nacionalna kultura in kultura organizacije vplivata na učinkovito vodenje v podjetju. Ugotavljali so navade (dejansko stanje) in kulturne vrednote (stanje, ki ga ravnatelj želi doseči oz. bi ga želeli imeti). Raziskovalci projekta GLOBE so vodenje definirali kot »sposobnost posameznika, da vpliva, spodbuja in usposablja ostale, da prispevajo k učinkovitosti in uspehu organizacije, katere člani so« (House et al., 2007, str. 6). Kulturo pa opredelijo kot skupne motive, vrednote, mišljenja, istovetnosti in tolmačenja pomembnih dogodkov, ki izhajajo iz splošnih izkušenj članov skupnosti in se prenašajo iz generacije v generacijo (House et al., 2007, str. 3).

### **3.4 Vpliv kulture na vodenje**

Kot smo videli, nacionalna kultura pomembno vpliva na vodenje v podjetju. Že sproti sem prikazovala značilnosti vodenja v različno zasnovanih kulturah, tukaj le povzemam.

V družbah, kjer dopuščajo visoko neenakost moči, igrata hierarhija in centralizacija moči zelo veliko vlogo. Vodja se glede odločitev ne bo posvetoval s svojimi podrejenimi ampak jih bo sprejemal sam. Utrjeval bo svojo moč ter bo zavračal vsakršno samostojnost, samoiniciativo in sodelovanje podrejenih pri postavljanju ciljev zaradi utrjevanja lastnega položaja v organizaciji. Komunikacija med vodjo in podrejenimi bo temeljila na podlagi delegiranja nalog v obliki ukazov z ene strani (od nadrejenega k podrejenim) in na poročanju o

izvrševanju nalog ter doseženih rezultatov z druge strani (od podrejenega k nadrejenemu). Ravno nasprotno bo v družbah, kjer so razlike v moči med podrejenimi in nadrejenimi majhne. Hierarhija nima velikega pomena in tudi odločanje je decentralizirano – vodja se glede odločitev posvetuje s svojimi podrejenimi, za njih naj bi bil vedno dostopen. V družbah z veliko neenakostjo moči bo tako prevladoval avtokratični način vodenja, v družbah, kjer razlike v neenakosti moči niso velike, pa pretežno demokratski.

Tudi v družbah, kjer se hočejo izogniti negotovosti, prevladuje avtokratični način vodenja. Odločanje in sprejemanje odločitev poteka centralizirano. V teh družbah ima planiranje in predvidevanje prihodnosti velik pomen, saj na ta način lahko v večji meri nadzirajo situacijo in zmanjšajo verjetnost nepredvidljivih ter neugodnih dogodkov, ki lahko sledijo v prihodnosti. Organizacija se opira na družbene norme, vrsto pravil, zakonov in postopkov, po katerih se morajo zaposleni ravnati, zato je organizacija strukture precej toga. Medtem ko bo vodenje v kulturah z nizko stopnjo izogibanja negotovosti temeljilo bolj na ohlapnem nadzoru z manj pravili in ne bo usmerjeno samo v naloge, ampak tudi v ljudi. Vodje v teh kulturah dopuščajo zdravo tekmovalnost med zaposlenimi, s čimer spodbujajo tudi njihovo ambicioznost. Lahko rečemo, da v kulturah z nizko stopnjo izogibanja negotovosti prevladuje demokratsko vodenje.

V družbah, v katerih prevladuje individualizem, je pomemben le posameznik in njegovi rezultati. Vodja bo tako ocenjeval le sposobnost in delovanje posameznika. Vezi med zaposlenimi so šibke. Odločitve se sprejemajo individualno in ne v skupini, vsak zaposleni je odgovoren samo zase. Vodja od svojih podrejenih pričakuje, da bodo ravnali v okviru svojih interesov, ti pa morajo biti usklajeni s cilji in interesi organizacije. Zaposleni v individualističnih kulturah cenijo vodjo, ki je sposoben samostojno sprejemati odločitve. Ravno obratno bo v družbah, kjer prevladuje kolektivizem. Vodje so usmerjeni tako k nalogam kot tudi k ljudem, zato so dobri odnosi in harmonija med zaposlenimi zelo pomembni. Zato se bo vodenje v teh kulturah nanašalo na teamsko delo in deljeno odgovornost.

V kulturah s pretežno moškimi vrednotami bo za vodjo zelo pomembno doseganje vidnih uspehov in utrjevanje lastnega položaja v organizaciji, kot je tudi v kulturah, kjer dopuščajo visoko stopnjo neenakosti moči v družbi. Delo vodje in zaposlenih bo temeljilo na pridobivanju materialnih dobrin, razkazovanju uspešnosti in napredovanju. Tudi želje in potrebe posameznika niso pomembne, sodelovanje med zaposlenimi pa je nezaželeno. Vodenje v takšnih kulturah bo zato usmerjeno k nalogam in bo pretežno avtokratično. V žensko zasnovanih kulturah pa prevladujejo dobri odnosi in sodelovanje, zato bo vodenje pretežno demokratično in usmerjeno k ljudem ter bo temeljilo na vzdrževanju dobrih medsebojnih odnosov in zadovoljstvu zaposlenih.

V dolgoročno naravnanih kulturah je delo vodje usmerjeno v bodoči uspeh, bodočo tržno pozicijo in temelji na varčevanju ter naložbah. Vodenje v dolgoročno naravnanih kulturah bo demokratično in usmerjeno v ljudi, saj predpostavljajo, da se posameznik trudi za uspeh. Na



drugi strani pa bo vodja v kratkoročno naravnanih kulturah od svojih zaposlenih zahteval produktivnost in takojšnji rezultat, z veliko pravili, zato bo uporabil pretežno avtokratično vodenje.

Opisala bom tudi, kako kultura države, v kateri organizacija deluje, vpliva na dve pomembni funkciji vodenja – motiviranje in komuniciranje:

- **Motiviranje:** kultura vpliva na način motiviranja zaposlenih v organizaciji. V kolektivno zasnovanih kulturah (Japonska) bo delavec neprijetno presenečen, če mu bodo ponudili individualno nagrado za njegove dosežke in uspešno delo. V teh kulturah imajo pogosto oblikovane norme o vedenju v določenih okoliščinah. Če se poskusi nagraditi zaposlenega z individualno nagrado, je to v nasprotju s skupinskimi normami in je zato le malo verjetno, da bo imelo pozitiven učinek na njegovo motivacijo. Način motiviranja se razlikuje tudi v moško in žensko zasnovanih kulturah. V prvi zaposleni cenijo denarne nagrade, nagrade v obliki nazivov in druge statusno ali materialno usmerjene nagrade. V žensko zasnovani kulturi pa so pomembnejše nagrade prosti čas, večje ugodnosti pri delu in simbolične nagrade, ki izražajo pozornost do zaposlenih. Dejavniki, ki motivirajo zaposlene v organizacijah, se ne razlikujejo samo po kulturah, temveč so pogosto različni tudi znotraj določene kulture, saj na to vplivajo tudi drugi dejavniki – starost, spol, izobrazba, organizacijska raven, na kateri posameznik opravlja svoje delo (Treven & Srića, 2001, str 68-69).
- **Komuniciranje:** V različnih kulturah pripadniki med seboj komunicirajo na različne načine. Razlike pri načinu komuniciranja lahko povežemo predvsem z uporabo jezika, v katerem pripadniki izražajo svoje misli, verbalnim stilom, ki ga pri tem uporabljajo in neverbalnim delom komunikacije. Verbalni komunikacijski stil: v kulturah, kjer se uporablja neposredni stil, si ljudje prizadevajo izraziti svoje občutke tudi z besedami, medtem ko v drugih kulturah, kjer se uporablja posredni stil, pripadniki izbirajo besede tako, da prikrijejo svoje resnične občutke. Neposredni stil je značilen za individualno zasnovane kulture, posredni stil pa za kolektivno usmerjene kulture. Neposredni stil posamezniku omogoča, da jasno izrazi svoje mnenje, nasprotno pa je posredni stil v nasprotju s kolektivno usmerjenostjo kulture, ki si prizadeva vzdrževati skupinsko harmonijo in skrbi za občutke drugih. Vpliv kulture lahko zasledimo tudi pri neverbalnem načinu komuniciranja. Ta se izraža z izrazno mimiko, kretnjami, gibi telesa, stikom z očmi in barvo glasu (Treven & Srića, 2001, str. 69-70).

## 4 PRIMER ŠPANSKEGA PODJETJA

### 4.1 Predstavitev Španije

Značilne oblike obnašanja, ki jih v neki deželi zaznavamo, so kultura te dežele. Vrednote, ki jih imajo ljudje, se med seboj sicer razlikujejo (Tavčar, 2002, str. 182). V tem poglavju bom najprej opredelila demografske podatke Španije in njeno zgodovino.

Španija, oziroma kraljevina Španija, je članica Evropske unije. Ime Španija izvira iz časa Rimskega imperija. Razdeljena je na 50 provinc, te pa so združene v 17 avtonomnih regij. Pomembnejše so Baskija, območje Catalonija-Valencija-Baleari in Galicija. Vsaka regija ima svoj jezik in zelo močno identiteto. Locirana je na Iberskem polotoku in meji na Francijo in Andoro na severu, Portugalsko na zahodu in Gibraltarjem ter Marokom na jugu. Obkrožena je z Mediteranskim morjem na vzhodu in jugovzhodu ter z Atlantskim oceanom na severozahodu in jugozahodu. Vključuje tudi Kanarske otoke in Baleare (España, 2011).

Po podatkih INE (špa: Instituto Nacional de Estadística) je bilo 1. januarja 2010 v Španiji 47.021.031 prebivalcev, od tega le okoli 14 % tujcev, kar pomeni, da je Španija dokaj homogen narod. Največji delež tujcev predstavljajo Romuni, sledijo pa priseljenci iz Maroka, Ecuadorja, Britanije in Kolumbije.

Prebivalci so skoncentrirani v obalnih predelih in v okolici Madrida. Kar okoli 76 % Špancev živi v urbanih območjih. Uradni jezik je španščina, največ prebivalcev pa je še vedno katoličanov, leta 2010 kar 75 %, čeprav se ta odstotek zmanjšuje (España, 2011).

Španija ima enega največjih gospodarstev na svetu. Glede na BDP je bila leta 2010 na 12. mestu. V preteklosti je bila Španija izrazito kmetijska in trgovska država, danes pa ima zelo razvito industrijo in storitveni sektor, katerega največji delež zavzema turizem. V letu 2009 je storitveni sektor zavzemal skoraj 67 odstotkov BDP-ja, sledil je gradbeni sektor (9,97 %), industrija (11,72 %), energetska dejavnost (2,34 %) in kmetijski sektor z le 2,27 % (Instituto Nacional de Estadística, 2011).

Leta 2001 je bila stopnja brezposelnosti zelo visoka, in sicer kar 12,7 odstotkov, kar je privedlo do porasta sive ekonomije (House et al., 2007, str. 629). Do konca leta 2010 pa je stopnja brezposelnosti še narastla in sicer na 20,3 %. Največ v gradbenem in storitvenem sektorju (Instituto Nacional de Estadística, 2011). Je članica Evropske ekonomske skupnosti, neto izvoznica in 3. največja vlagateljica.

Pred več kot 25 stoletji sta na Iberski polotok prišli dve skupini semitov: Feničani, ki so se ukvarjali s trgovanjem in proizvodnjo ter so k kulturi prispevali abecedo in Separatistični judi, ki so prispevali oblike vladanja in zakonik. Helenistična kultura je na polotok prišla pred približno 26 stoletji. Glavni prispevek helenistov je bil navigacijska tehnika in organizacija življenja v mestih. V času Rimskega imperija je bilo šolstvo pod vplivom helenistov, kar je privedlo do tega, da sta se med izobraženimi ljudmi helenistična in španska kultura zlili v eno.

Kršćanstvo je v Španijo prišlo po dveh različnih kanalih. Apostol Pavel je v pismu Rimljanom oznanil, da namerava obiskati Španijo. Čeprav ni do tega nikdar prišlo, pa se je njegovo razumevanje vere močno zasidrilo v mnogih mestih ob Mediteranski obali. Drugi kanal pa predstavljajo zahodni Goti, ki so z osvajanjem Rimskega imperija prodrli tudi na Iberski polotok. Vse do leta 711 je na Iberskem polotoku potekalo pokristjanjevanje (House et al., 2007, str. 625).

Leta 711 so v Španijo vdrli muslimani iz severne Afrike. Zahodni Goti so se tako preselili daleč na sever polotoka, medtem ko je južni del prišel pod islamsko oblast. Visoke planote na severu so predstavljale mejo med takratnim krščanskim kraljestvom in številnimi manjšimi muslimanskimi kraljestvi (kalifati). Osnovna struktura je sredi 13. stoletja zgedala približno takole: vodilni in vojska so bili kristjani, separatistični Judi so se posvetili izobraževanju, Mavri pa so opravljali predvsem kmetijska, gradbena in vzdrževalna dela. Takšna ureditev je zagotavljala mirno sobivanje pripadnikov različnih religij dve stoletji (House et al., 2007, str. 625-626).

Leta 1469 se je z združitvijo kraljestev Kastilje in Aragona pričela formacija velikega Španskega imperija in ponovno pokristjanjevanje. Leta 1492 so bili izgnani vsi separatistični Judi, ki niso sprejeli krščanstva, nekaj let kasneje pa se je podobno zgodilo tudi pripadnikom muslimanske vere. V naslednjih treh stoletjih je bila Španija najpomembnejša kolonialna sila na svetu. Po Habsburški vladavini, v 16. in 17. stoletju, je na začetku 18. stoletja na oblast prišla francoska dinastija Burbonov, kar je imelo za posledice centralizacijo oblasti in moči, s tem pa še večje rivalstvo med dvema največjima mestoma, Madridom in Barcelono. Ob koncu 19. stoletja se je Španija soočala s Francosko revolucijo. Za kralja Španije je bil postavljen Joseph I Bonaparte, ki je imel podporo le peščice izobraženih. To je povzročilo 5 letno osamosvojitveno vojno. Na oblast je stopil kralj Ferdinand II, ki je republiko vodil po načelu dvojnih standardov: pravila so bila za prebivalce bolj opisne narave, medtem ko se je vojska morala držati pravil in predpisov, saj je skrbela za red v državi. Po obdobju rasti politične nestabilnosti, v začetku 20. stoletja, je general Franco pričel z vojaškim uporom, ki mu je sledila državljanska vojna (1936 – 1939). Po zmagi je ustanovil konzervativno, katoliško in fašistično diktatorstvo, ki je trajalo vse do njegove smrti, vse do leta 1975. Ker je bil pristaš katoliške vere, jo je vpeljal v šolski sistem in prepovedal vse ostale vere. Poleg tega je prepovedal tudi uporabo katalonščine in baskovščine, politične stranke in prosto trgovanje s tujino. Vodilne pozicije so zavzemali člani edine legalne organizacije, Fašizma, in člani vojske. Vztrajali so na slepi ubogljivosti njihovim nadrejenim.

Kraljestvo je po Francovi smrti prevzel kralj Juan Carlos I., ki je s konstitucionalno monarhijo pripeljal demokratično Španijo v 21. stoletje. Z odprtostjo države so tuje investicije v državo kaj hitro narasle. Posledice hitrega ekonomskega razvoja pa so bile tudi težnje po mednarodnem razvoju (House et al., 2007, str. 626-627).

## 4.2 Vrednote v kulturi

V Španiji veliko vlogo igra družina. Vanjo ne štejemo samo ožje sorodnike ampak tudi daljne, kar prinese socialno in finančno povezavo, podporo in varnost. Velikost in struktura družine se od družine do družine precej razlikujeta, vendar gledano generalno, ljudje živijo dlje, imajo manj otrok kot včasih in tudi manj ljudi živi doma v razširjeni družini. Povezava med družinskimi člani je postala šibkejša. Do največjih sprememb je prišlo v družinah samih – med moškim in žensko ter med starši in otroci, saj so se vrednote, ki vplivajo na te vezi, spremenile. Spremenilo pa se je tudi dojemanje dela v družinskih podjetjih. Medtem ko je bilo včasih delo v družinskem podjetju zelo pomembno in postavljeno nad želje posameznika, je danes drugače – želje posameznika in univerza imajo prednost (Spain – Language, Culture, Customs and Etiquette, Spain, 2011).

Ženska je danes v družbi zelo pomembna, vendar si v poslovnem svetu še vedno utira pot do enakosti – Španija ima relativno moško poslovno družbo. Do pred kratkim so bile ženske na vodilnih položajih prava redkost, razen seveda v družinskih podjetjih. V zadnjem času pa se je z demografskimi spremembami in ostalimi zunanji vplivi povečalo število žensk na višjih položajih tudi v »nedružinskih podjetjih«, predvsem v srednjem managementu (Doing Business in Spain, 2011).

Španci so na splošno znani kot komunikativen narod, cenijo osebne odnose in tradicijo. Na delovne navade običajno ne dajejo toliko poudarka kot na kvaliteto življenja. Kot je že omenjeno zgoraj, več kot delo jim pomenijo družina in prijatelji (Doing Business in Spain, 2011).

Ključ do uspeha sta zaupanje in medsebojni odnosi – španci raje sklepajo posle z ljudmi, ki jih poznajo in jim zaupajo, zato je zelo pomembno, da si vzamemo dovolj časa, da nas spoznajo, saj dajejo velik poudarek na karakter osebe, s katero sklepajo posle. Ko se enkrat razvije pravi odnos, bo ta prevladal, tudi če zamenjamo organizacijo. Zelo pomemben je osebni kontakt, tudi to, kako se predstavimo. Ko predstavljamo svoje dosežke, je bolje biti skromen. Komunikacija je formalna in sledi pravilom protokola. Zelo mogoče je, da bodo govorca med govorom prekinili, kar pa ne pomeni nič slabega, ampak pomeni, da govori nekaj zanimivega in da bi sogovornik rad imel več informacij (Spain, 2011).

Sestanki, na katere je potrebno priti ob dogovorjenem času, so zelo pomembni. Ponavadi so formalne narave. Dokumenti, ki jih stranka prinese s seboj, morajo biti tudi v španskem jeziku, saj vsi podjetniki ne govorijo tudi angleško – potrebno je preveriti, ali je potreben prevajalec. Sestanki niso za sklepanje dogovorov – na sestankih se le izmenjujejo ideje in pogovori. Hierarhija je zelo pomembna – dogovarjati se je potrebno z ljudmi na istem nivoju, odločitve pa se sklepajo na vrhnjem nivoju podjetja. Prav lahko se zgodi, da osebe, ki sprejema odločitve, ne boste nikoli srečali (Spain, 2011).

Španci velik pomen pripisujejo tudi vrednotam, kot so dostojanstvo, pogum, resnost in zanesljivost. Glede na njihovo zgodovino in vrednote se pričakuje pretežno avtokratični model vodenja.

### **4.3 Rezultati raziskave GLOBE za špansko povprečno podjetje**

Raziskovalci projekta GLOBE so za vsako državo sešteli odgovore za družbene običaje (dejansko stanje – »tako, kot je«) in družbene vrednote (želeno stanje – »tako naj bi bilo«) na podlagi devetih kulturnih dimenzij. Rezultati predstavljajo povprečja točk na sedemstopenjski lestvici in so za primer povprečnega španskega podjetja prikazani v Tabeli 2 in tudi grafično v Sliki 5. Vrednosti, ki so višje od 4,5, veljajo za visoke in vrednosti, nižje od 3,5, veljajo za nizke (Szabo et al., 2002, str. 64).

Usmerjenost v uspešnost: Rezultati dejanskega stanja kažejo na to, da družba v neki meri spodbuja svoje člane k boljšim rezultatom in jih tudi nagrajuje, vendar pa rezultati želenega stanja ( $M=5,80$ ) pokažejo, da si člani želijo še več nagrajevanja za boljše dosežene rezultate.

Usmerjenost v prihodnost: Glede na rezultate vidimo, da Španci niso narod, ki je orientiran v prihodnost, vendar se zavedajo pomena planiranja in investiranja v prihodnost (želeno stanje:  $M=5,63$ ). Pri njih je planiranje prihodnosti do neke mere stvar odločitve in volje posameznika, zato zahteva prostovoljno odločitev.

Odločnost: Na lestvici od 1 do 7 dosejajo 4,42, kar pomeni, da so bolj nagnjeni k agresiji in trdni odločnosti. Želeno stanje pa kaže na tendenco k nekoliko manjši agresiji.

Institucionalni kolektivism: Bližje, kot so najvišji vrednosti (7), bolj družba teži h kolektivističnem pristopu in obratno, bližje kot so 1, bolj družba teži k individualizmu. Rezultati kažejo, da je Španska kultura relativno individualistična ( $M=3,85$ ), v prihodnosti pa si želi bolj kolektivistično družbo, saj so želje anketirancev pokazale, da s takšnim rezultatom niso zadovoljni.

Stanje te dimenzije je v veliki meri posledica zgodovine, saj je bila Španija skozi zgodovino podrejena eni osebi (kralj, Franco). To se odraža tudi v skupinskih dejavnostih. Lep primer je nogomet, ki je skupinski šport, kjer se vedno najde posameznik, ki je zaslužen za zmago ali poraz celega teama.

Enakost spolov: nižje točke pomenijo tendenco k moškimi standardom in obratno, višje k ženskim. Španija je država, ki se nagiba proti moškimi standardom ( $M=3,01$ ). Ženski spol je manj zastopan v svetu delovne sile in med ravnateljji samimi. Skoraj po vsej državi je značilno, da za posel skrbijo predstavniki moškega spola, medtem ko se ženske posvetijo družini. Izjema so nekatere regije na severovzhodu in severozahodu, kjer so tudi predstavnice

ženskega spola lastnice družinskih podjetij. Rezultat zelenega stanja pa kaže premik proti ženskim standardom oz. željo po zmanjševanju razlik med spoloma.

Usmerjenost v ljudi: Rezultati Španijo prikazujejo kot družbo, ki je krivična, neprijazna do svojih članov in egoistična. Dober znak je rezultat zelenega stanja, ki kaže na to, da si želijo bolj prijazne in sočutne družbe (M=5,69). Med dejanskim in zelenim stanjem je razlika precej velika.

Razdalja moči: glede visoko dosežene točke je Španija država, kjer člani dopuščajo in sprejemajo veliko neenakost moči v družbi. Tudi ta dimenzija je pogojena s preteklostjo. Največji vpliv na to je bil zagotovo diktator Franco. Vendar pa glede na zeleno stanje težijo k spremembi in izenačenju moči.

Individualni kolektivizem: v tej dimenziji razlika med dejanskim in zelenim stanjem ni velika. Rezultat kaže na to, da so člani družbe zelo navezani na svoje družine, prijatelje, organizacijo in za to tudi nekaj pričakujejo.

Izogibanje negotovosti: Španija je država, kjer je izogibanje negotovosti prisotno do neke mere, vendar pa si želijo še manjše negotovosti.

*Tabela 2: Vrednosti in razlike med dejanskim ter zelenim stanjem v kulturi*

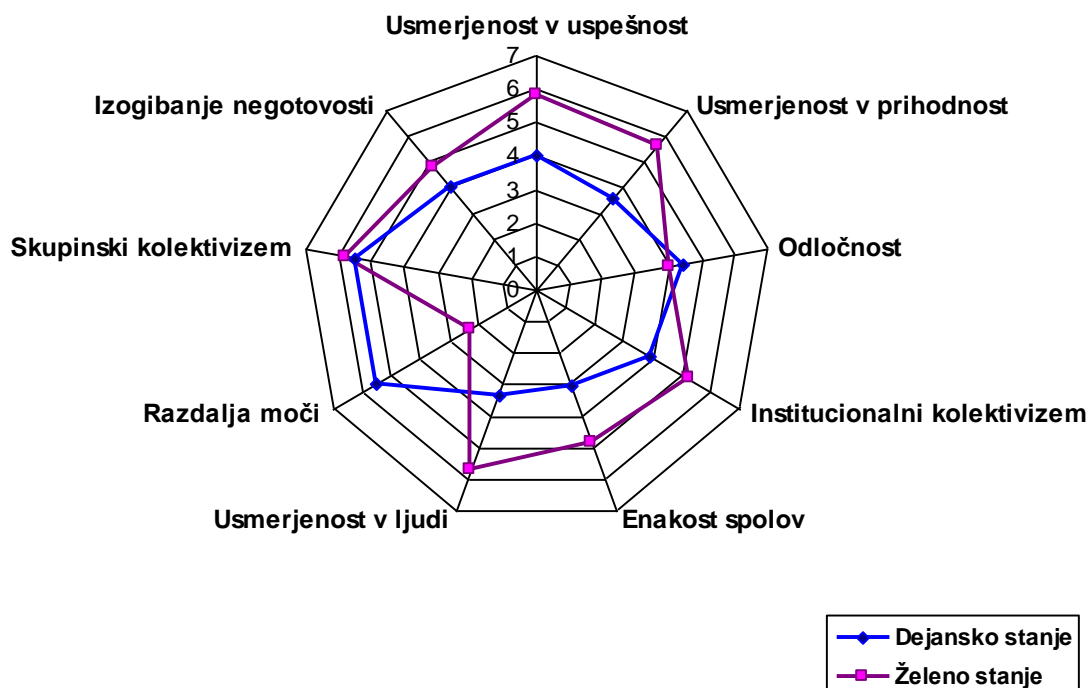
Dimenzije kulture	Dejansko stanje	Želeno stanje	Razlika
	Rezultat	Rezultat	
Usmerjenost v uspešnost	4,01	5,80	1,79
Usmerjenost v prihodnost	3,51	5,63	2,12
Odločnost	4,42	4,00	-0,42
Institucionalni kolektivizem	3,85	5,20	1,35
Enakost spolov	3,01	4,82	1,81
Usmerjenost v ljudi	3,32	5,69	2,37
Razdalja moči	5,52	2,26	-3,26
Skupinski kolektivizem	5,45	5,79	0,34
Izogibanje negotovosti	3,97	4,76	0,79

*Vir: R., J., House et al., Culture and leadership across the world: The Globe Book of In-Depth Studies of 25 Societies, 2007, str. 637.*

Španija glede na raziskave spada v latinsko evropsko skupino. V tej skupini je razvidna šibka usmerjenost k učinkom, institucionalnemu kolektivizmu in humanosti. Značilna je velika razdalja moči, majhno izogibanje negotovosti, šibka usmerjenost v prihodnost in močan skupinski kolektivizem. Z drugimi besedami, ljudje v tej skupini so dajali občutek, da jemljejo življenje tako, kot je, sprejemajo nepredvidljivost kot del življenja in glede rezultatov ne skrbijo pretirano. Ne poudarjajo toliko institucionalnega kapitalizma, bolj to, da ohranjajo svoj položaj v družbi in kolektivizem znotraj skupine.

Ravnatelji so kot pomembne lastnosti dobrega vodje postavili: spodbujajoč, usmerjen v timsko delo, izvedbo, celovitost, odločen, dober vizionar, diplomatski, odgovoren, samokritičen, skromen, človeški, statusno zaveden.

Slika 5: Grafični prikaz vrednosti dejanskega in želenega stanja



## SKLEP

Veliko raziskav je bilo narejenih o tem, kakšno vodenje je uspešno. Prve študije so bile naravnane na osebne značilnosti vodij (telesne, osebnostne, socialne, delovne), vendar se je kasneje izkazalo, da modeli niso dosledno ločevali dobrih vodij od slabih, saj niso vključevali okolščin ter potreb članov organizacije. Poleg tega pa so preveč poudarjali tudi nekatere osebne in telesne značilnosti, ki pri vodenju niso pomembne. V kasnejšem času so se teorije vodenja zato preusmerile v proučevanje vedenja vodij. Tudi vedenjski modeli se niso obnesli v vseh primerih, zato so raziskovalci iskali nove razlage za uspešno vodenje. Prišli so do ugotovitve, da morajo ravnatelji svoje vodenje prilagoditi tudi situaciji, v kateri se organizacija trenutno nahaja, saj je ravno situacija organizacije tista, ki je najbolj kritična pri določanju načinov vodenja. Med pomembne situacijske spremenljivke spadajo potrebe zaposlenih, odnosi med člani, med člani in vodjo, vir moči vodje, zapletenost dela in nalog, osebne značilnosti vodje, zrelost članov organizacije in tako naprej.

Zato je zelo pomembno, da ravnatelj pozna kulturo organizacije in kulturo okolja, v katerem organizacija deluje, saj se bo le tako lahko čim bolj prilagodil določeni situaciji in čim bolj uspešno vodil podjetje. Vse organizacije stremijo k čim večji uspešnosti, vendar pa tega ne

počnejo na enak način. Različne organizacije to počnejo različno – ljudje iz različnih kultur se različno odzivajo na različne situacije in dajejo različen poudarek določenim temam. Tako se med seboj razlikujejo tudi stili vodenja, organizacijske sheme podjetij, sodelovanje med podjetji in odnosi med samimi zaposlenimi v organizaciji. Raziskovalci so odkrili tudi, da je organizacija lahko bolj uspešna, če ima kulturo, ki je skladna kulturi okolja.

Obstajajo različne opredelitve kulture – z analizo koncepta kulture se je ukvarjalo mnogo avtorjev. Mogoče je reči, da gre za pojmovanje kulture kot načina življenja ljudi (t.j. pripadnikov neke družbe). Kultura v tem smislu pomeni področje navad, idej, prepričanj, jezika, vzorcev vedenja, znanja, materialnih proizvodov itd., ki jih je človek proizvedel in ki se prenašajo iz generacije v generacijo.

Vrednote in norme, ki jih vsak posameznik nosi v sebi, določajo naš način življenja, razmišljanja, obnašanja in delovanja v vsakdanjem življenju, zato vpliva kulture na management oz. vodenje zaposlenih v podjetju ne smemo podcenjevati. Kultura okolja, v katerem organizacija deluje, tako vpliva na zaposlene v organizaciji in s tem tudi na vodenje. Po drugi strani pa tudi organizacija vpliva na kulturo okolje, v katerem »živi«.

V Španiji dajo velik poudarek osebnim atributom in manj strokovni odličnosti, spoštovanje, ki si ga ravnatelj pridobi od svojih zaposlenih, pa je sorazmerno z njegovo osebnostjo. Glavni atributi, ki so občudovani, so dostojanstvo, pogum, resnost, zanesljivost in tudi to, kako je oseba sprejela resnost funkcije ravnateljstva.

Pomembno vlogo pripisujejo hierarhiji – odločitve se sklepajo na vrhnjem nivoju podjetja in prav lahko se zgodi, da osebe, ki sprejema odločitve, ne boste nikoli srečali.

Navodila za delo so specifična, usmerjena v naloge z natančno razlago, kako doseči rezultat. Jasno je torej določeno, kdo je tisti, ki bo sprejel odločitev.

Glede na vrednote kulture, zgodovino dežele ter posledično glede na rezultate raziskave projekta GLOBE sklepam, da povprečno špansko podjetje uporablja pretežno avtokratični način vodenja. Pripadniki so glede na rezultate raziskave GLOBE nagnjeni k agresiji, trdi odločnosti, individualizmu in visoki neenakosti v družbi. V družbi prevladujejo moški standardi, kljub temu, da je ženska v sami kulturi zelo pomembna. Stopnja usmerjenosti je nizka, kar pomeni, da so do svojih članov neprijazni in egoistični. Vendar pa se ravnatelji zavedajo, da takšen način vodenja ni vedno najboljši, kar govorijo rezultati raziskave GLOBE o želenem stanju in tudi lastnosti, ki so jih ravnatelji postavili kot lastnosti dobrega vodje.



## LITERATURA IN VIRI

1. Andolšek, M. D. (1995). *Organizacijska kultura*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
2. Bizjak, F., & Petrin, T. (1996). *Uspešno vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik (zbirka manager).
3. Dimovski, V., Penger, S., & Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
4. *Doing business in Spain*. Najdeno 15. junija 2011 na spletnem naslovu <http://www.worldbusinessculture.com/Business-in-Spain.html>
5. *España*. Najdeno 11. februarja 2009 na spletnem naslovu <http://es.wikipedia.org/wiki/Espa%C3%B1a>
6. Galagher, M. P. (2003). *Spopad simbolov. Uvod v vero in kulturo*. Ljubljana: Družina.
7. Ger, G., & Aleksić, A. (2005). *Globalno gospodarstvo in kulturna različnost*. Ljubljana: Časnik Finance.
8. Gertz, C. (1973). *The interpretation of Cultures*. New Yourk: Basic books.
9. Harlambos, M., & Holborn, M. (1995). *Sociologija: Teme in pogledi*. Ljubljana: DZS.
10. Harrison, A. L., Dalkiran, E., & Elsey, E. (2000). *International Business. Global Competition from a European Perspective*. New York: Oxford University Press Inc.
11. Hočevar, M., Jaklič, M., & Zagoršek, H. (2003). *Ustvarjanje uspešnega podjetja – akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
12. Hofstede, G., Bond, M. H., & Luk, C. (1993). *Individual Perception of Organizational Cultures: A Methodological Treatise on Levels of Analysis*. *Organizational studies*, 14(4).
13. Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
14. House, R., J., Chhokar, J., S., & Brodbeck, F., C. (2007). *Culture and leadership across the world: The Globe Book of In-Depth Studies of 25 Societies*. London: Psychology Press.

15. *Instituto Nacional de Estadística*. najdeno 27. marca 2011 na spletnem naslovu <http://www.ine.es/>
16. Jurše, M. (1993). *Mednarodni marketing*. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta.
17. Jurše, M. (1997). *Mednarodni marketing*. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta.
18. Kenda, V. (2001). *Mednarodno poslovanje*. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta.
19. Kenda, V., & Bobek, V. (2003). *Osnove mednarodnih ekonomskih odnosov*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko poslovna fakulteta.
20. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Obzorja.
21. Možina, S., Kavčič, B., Tavčar, I. M., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Repovž, L., Vizjak, A., Vahčič, A., Rus, V., Bohinc, R. (1994). *Management*. Radovljica, Didakta.
22. Možina, S. (2002). *Vodja in vodenje*. Objavljeno v Možina et al., (2002). *Management: nova znanj za uspeh*. Radovljica, Didakta.
23. Robbins, S. (1991). *Organizational behavior: concepts, controversies and applications*. London: Prentice – Hall International.
24. Rozman, R., Kovač, J., & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
25. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
26. Rozman, R. (2002). *Upravljanje v organizacijah*. Objavljeno v Možina et al., (2002). *Management: nova znanj za uspeh*. Radovljica, Didakta.
27. Rozman, R. (2008). A developed approach to organization and management. 8th EURAM conference, Ljubljana, str. 131.
28. Schein, E. H. (1987). *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
29. Schein, E. H. (1997). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Publisher.
30. *Simbolo*. najdeno 14. junija 2011 na spletnem naslovu <http://es.wikipedia.org/wiki/S%C3%ADmbolo>

31. *Spain*. Najdeno 15. junija 2011 na spletnem naslovu <http://www.cyborlink.com/besite/spain.htm>
32. *Spain – Language, Culture, Customs and Etiquette*. Najdeno 20. Junija 2011 na spletnem naslovu <http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/spain-country-profile.html>
33. Szabo, E., Brodbeck, F. C., Den Hartog, D. N., Reber, G., Weibler, J., & Wunderer, W. (2002). *The Germanic Europe Cluster: Where employees have a voice*. *Journal of World Business*, 37, str. 55 – 68.
34. Terpstra, V., & Sarathy, R. (2000). *International Marketing 8th Edition*. Chicago: Dryden Press.
35. Tavčar, I. M. (2000). *Razsežnosti managementa. Skripta za podiplomski študij*. KP: Visoka šola za management, Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, Inštitut za razvoj managementa.
36. Tavčar, M., (2002). *Kultura dežel in organizacij*. Objavljeno v Možina et al., (2002). *Management: nova znanj za uspeh*. Radovljica, Didakta.
37. Tavčar, M., I. (2009). *Management in organizacija, Sinteza konceptov organizacije kot instrumenta in kot skupnosti interesov*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
38. Treven, S., & Srića, V. (2001). *Mednarodno organizacijsko vodenje*. Ljubljana: GV založba.
39. Trompenaars, F. (1993). *Handbuch Globales Managen. Wie man kulturelle Unterschiede im Geschäftsleben versteht*. Düsseldorf: ECON.
40. Zver, M., Živko, T., & Bobek, V. (2005). *Ekonomija in kultura: umeščenost Slovenije v ekonomski ekonomskokulturni kontekst*. Koper: Fakulteta za management.