

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**VPLIV KULTURNIH RAZLIK MED FRANCIJO IN
SLOVENIJO NA USPEŠNOST POSLOVNEGA
SODELOVANJA**

Ljubljana, maj 2007

MAJA ŽEMVA

IZJAVA

Študent/ka _____ izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom _____, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

1. UVOD	3
2. PREDSTAVITEV KULTURE IN PREUČEVANI DRŽAVI	4
2.1. STATISTIČNA PRIMERJAVA SLOVENIJE IN FRANCIJE	4
2.2. POJEM KULTURA	6
2.2.1. NACIONALNI ZNAČAJ	9
2.3. DIMENZIJE KULTURE	9
2.3.1. GEERT HOFSTEDE	10
2.3.2. FONS TROMPENAARS	12
2.3.3. EDWARD T. HALL	17
2.4. FRANCOSKA KULTURA	18
2.5. SLOVENSKA KULTURA	21
3. PRIPRAVA IN ANALIZA RAZISKAVE	24
3.1. CILJ RAZISKAVE	25
3.2. KVALITATIVNA RAZISKAVA	25
3.2.1. GLOBINSKI INTERVJU	26
3.2.2. PRIPRAVA OPOMNIKA IN VPRAŠANJ	27
3.2.3. ČASOVNI OKVIR RAZISKAVE	27
3.2.4. VZOREC	27
3.2.5. VSEBINSKA ANALIZA IN REZULTATI RAZISKAVE	29
3.2.6. REZULTATI SAMOOCENJEVANJA	35
3.2.7. OMEJITVE RAZISKAVE	37
3.2.8. VPLIV GLOBALIZACIJE NA KULTURO	38
4. SKLEP	39
5. LITERATURA	41
6. VIRI	42
7. PRILOGE	0

1. UVOD

Pred nekaj desetletji so podjetja lahko uspešno poslovala relativno izolirano v domači državi, danes pa so vedno bolj izpostavljena kulturam z različnimi življenjskimi vrednotami in drugačnimi managerskimi ter vodstvenimi stili (Zagorsek et al, 2004, str. 16). Komuniciranje s pripadniki različnih kultur v veliki večini primerov zahteva od nas prilagajanje (Mumel, 2005, str. 75). Kljub odpravljanju carin in drugih ovir za prosti pretok kapitala, proizvodov, storitev in delovne sile, se še vedno soočajo s številnimi zakonodajnimi, jezikovnimi in kulturnimi ovirami.

Managerski prijemi, ki se zdijo univerzalni in jih pozna večina sodobnih managerjev, niso učinkoviti povsod. Nesmiselno je organizirati podjetje po nekakšnih univerzalnih standardih, če to vodi v nezadovoljstvo zaposlenih in k manjši učinkovitosti. Prav tako ne moremo pričakovati, da tuji poslovni partnerji uporabljajo enake strategije pri vodenju podjetja ali pogajanjih. Zavedanje in razumevanje lastne kulture omogočata, da prepoznamo in rešimo konflikte, ki so produkt kulturnih razlik.

Namen diplomske naloge je predstaviti pojem kulture in metode, s katerimi jo lahko preučujemo. Po pregledu teorije bom z lastno raziskavo poskusila ugotoviti kulturne razlike med Slovenijo in Francijo in oceniti, kako le-te vplivajo na poslovno sodelovanje. Ker je kultura dinamična in se skozi čas spreminja, bom raziskala, kako na kulturo vpliva globalizacija.

Cilj naloge je ugotoviti lastnosti slovenske in francoske kulture ter primerjati moje rezultate s teorijo in ugotovitvami drugih raziskav. Želim odgovoriti na vprašanja, ali globalizacija vpliva na kulturo in ali prihaja do sinergije kultur.

Naloga je sestavljena iz teoretičnega in empiričnega dela. Teoretični del vsebuje pregled literature, vezan na pojem kulture. Predstavljam metode razlikovanja kultur, ki so v stroki najbolj priznane in ki so mi bile v pomoč pri oblikovanju lastne raziskave. Hofstede (2001) je oblikoval pet dimenzij, po katerih je mogoče kulturo definirati in izpostaviti določene lastnosti, po katerih se med sabo razlikujejo. Podobno je Trompenaars (1997) oblikoval sedem dimenzij, ki sem jih prav tako bolj natančno opisala. Seveda je moj interes predvsem v ekonomskem in gospodarskem vidiku pomena kulture.

V prvem delu drugega poglavja navajam nekaj statističnih podatkov, s katerimi primerjam državi in kjer je razviden obseg menjave blaga, ki je iz leta v leto večji. To je tudi razlog, zakaj sem se odločila za preučevanje slovenske in francoske kulture.

Podrobnejšo opredelitev francoske in slovenske kulture, ki je opisana v drugem poglavju, sem črpala iz raziskav Hofstedeja, Trompenaarsa in podobnih avtorjev. Za Slovenijo sem uporabila tudi ugotovitve Marijane Jazbec, ki je raziskavo (z istim vprašalnikom kot Hofstede) izvedla leta 2004. Skleпам, da so njeni rezultati bolj verodostojni od ugotovitev Hofstedeja. Slednji je raziskavo opravil leta 1971, ko je bila Slovenija še del Jugoslavije, ki so jo sestavljali različni narodi z zelo različnimi kulturami. V letih po osamosvojitvi je država šla skozi tranzicijo, ki je prav gotovo delno vplivala tudi na njeno kulturo. Francoska kultura je v literaturi zelo pogosto omenjena in preučevana. Vključena je v vse večje raziskave, zato je bilo pridobivanje podatkov zanjo enostavnejše.

V tretjem poglavju naloge natančno opisujem svojo raziskavo. Določila sem cilje in vprašanja, na katera želim odgovoriti. Na podlagi teh sem kot najprimernejšo metodo izbrala kvalitativno raziskavo z globinskimi intervjuji slovenskih in francoskih poslovnežev. Sogovornike sem izbrala na podlagi njihovih izkušenj pri pogajanjih s tujimi partnerji. Na osnovi analize intervjujev sem ugotovila lastnosti kultur, ki vplivajo na način poslovanja. Kulturi sem medsebojno primerjala in izpostavila razlike, ki za uspešno sodelovanje od managerjev zahtevajo prilagajanje in spoštovanje razlik. V sklepu navajam ključne ugotovitve raziskave.

2. PREDSTAVITEV KULTURE IN PREUČEVANI DRŽAVI

V prvem delu tega poglavja bom z nekaj statističnimi podatki predstavila obseg in pomen gospodarskega sodelovanja med Francijo in Slovenijo. Navajam tudi nekaj kazalcev, s katerimi je moč primerjati razvitost držav.

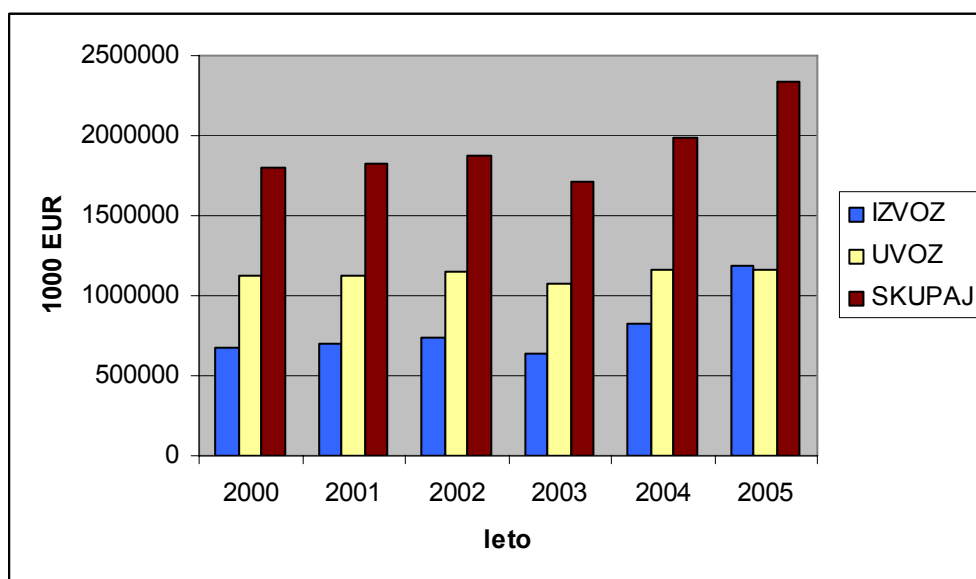
V nadaljevanju opredeljujem pojem kulture in njeno kompleksnost. Kulturo sestavlja več dejavnikov, ki so vidni in nevidni. Pojasnujem, na kakšen način vpliva na posameznikovo dožemanje okolja in oblikovanje vrednot. Ker v nalogi primerjam kulturi dveh narodov, sem predstavila dva modela vrednostnih dimenzij, s katerimi lahko opredelimo določeno kulturo. Hofstede (2001) je oblikoval model petih dimenzij, Trompenaars (1997) pa je vključil sedem dimenzij. Predstavljam tudi Hallov (Živko, 2002) pogled na kulturo, ki pri definiranju uporablja koncept miselnih zvez, s katerim razlaga razlike v načinu komuniciranja. V posebnih podpoglavjih predstavljam francosko in slovensko kulturo, kakršne so predstavljene v literaturi.

2.1. STATISTIČNA PRIMERJAVA SLOVENIJE IN FRANCIJE

S prikazanimi statističnimi podatki in kazalniki bi rada pokazala pomembnost sodelovanja med Francijo in Slovenijo. Obe srednjeevropski državi sta članici Evropske unije. Francija je ena od šestih ustanoviteljic Unije, Slovenija pa se ji je pridružila maja leta 2004. Kako pozitiven vpliv je njeno članstvo pomenilo za gospodarstvo in menjavo blaga, je razvidno iz slik, ki prikazujeta menjavo med Slovenijo in Francijo. Celotni izvoz se je v letu 2005 v Sloveniji realno povišal za 8,1 odstotka, uvoz pa za 3,9 odstotka. Najpomembnejša izvozna in uvozna partnerica sicer ostaja Nemčija, na izvozni strani ji sledijo Italija, Hrvaška, *Francija* in Avstrija, na uvozni strani pa Italija, Avstrija, *Francija* in Hrvaška. Kot vidimo, spada Francija med najpomembnejše slovenske gospodarske partnerice (SURs, 2006).

Slovenija v Francijo največ izvozi osebna in druga motorna vozila za prevoz ljudi, sestavne dele za traktorje, avtobuse in tovornjake, zračne črpalke ter hladilnike. Največji izvozniki so Revoz, d. d., Cimos, d. d., Adria mobil, d. o. o. in Gorenje, d. d. Na uvozni strani prav tako prevladuje avtomobilska industrija, sledijo motorno gorivo in druga lahka olja ter varjene plošče. Med največje uvoznike spadajo Revoz, d. d., Renault Nissan Slovenija, d. o. o., Peugeot Slovenija, d. o. o., Citroen Slovenija, d. o. o., Petrol, d. d. in Gorenje, d. d. (Izvozno okno, 2006a).

Slika 1: Menjava blaga Slovenije s Francijo



Vir: SURS, 2007 (glej Tabela 2, Priloga str. 1).

V Tabeli 2 (glej Tabela 2, Priloga str. 1) je navedenih nekaj kazalcev, ki omogočajo primerjavo držav po velikosti in razvitosti. Če primerjamo bruto domači proizvod na prebivalca, je Francija nekoliko bolj razvita država. Z Economic Freedom indeksom poskušamo oceniti vpliv države na gospodarstvo. Lestvica indeksa je med 1.0 in 3.0, pri čemer nižja ocena pomeni večjo gospodarsko svobodo v državi. Obe državi se uvrščata med t. i. večinoma svobodne države. Med 161 državami na lestvici, se je Slovenija leta 2006 uvrstila na 38., Francija pa na 44. mesto, po čemer lahko sklepam, da je obseg vpliva držav na njuno gospodarstvo relativno podoben (The Heritage Foundation, 2006).

S pomočjo Human Development indeksa ugotavljamo, ali je določena država razvita, v razvoju ali nerazvita. Je sestavljen indeks, ki meri pričakovano življenjsko dobo, pismenost, izobrazbo in življenjski standard prebivalstva. Po rezultatih lahko sklepamo, da je življenjski standard v Franciji višji kot v Sloveniji, vendar je razlika majhna (Human Development Reports, 2006).

Tabela 2: Primerjava Slovenije in Francije

Kategorija	Slovenija	Francija
Število prebivalcev v mio.	2	60,6
BDP na prebivalca v USD	13,909	29,410
Economic Freedom Index*	2,41	2,51
Economic Freedom Index global ranking 2006	38	44
Human Development Index value** 2005	0,88	0,94
Human Development Index rank 2005	26	16
Pričakovana življenjska doba ob rojstvu 2003	76,4	79,5
Realna rast BDP 2004	4,2	4

*Economic Freedom Index se meri na skali od 1.0 do 3.0, pri čemer 1.0 predstavlja najvišjo oceno.

**Human Development Index se meri na skali od 0.00 do 1.00, kjer predstavlja 1.00 najvišjo oceno. Pri rangiranju je bilo zajetih 170 držav.

Vir: Human Development Reports, 2006; The Heritage Foundation, 2006.

Slovenija ima razvit industrijski sektor, dobro infrastrukturo in izobraženo delovno silo. Po osamosvojitvi leta 1991 je država šla skozi številne ekonomske in politične reforme. Več kot 90 odstotkov podjetij je malih podjetij, kar je eden od indikatorjev za dobro vzpodbujanje podjetništva s strani države (Rajib, Turgut, 2004, str. 41).

Francija je poleg Nemčije politično in gospodarsko najmočnejša evropska država. V svetovnem merilu francoski BDP predstavlja 4,2 odstotka svetovnega BDP, francoski izvoz pa 4,7 odstotka svetovnega izvoza. Gospodarsko rast je v prvi polovici 90-ih let spodbujal predvsem izvozni sektor, po letu 1997 pa je to nalogo prevzelo domače povpraševanje, ki je vse do leta 2001 beležilo visoke stopnje rasti. Francosko gospodarstvo, v katerem 76,4 odstotka BDP ustvarijo storitve, 21,4 odstotka industrija in gradbeništvo ter 2,2 odstotka kmetijstvo, je zelo diverzificirano. Najmočnejši sektor, katerega poslovanje ima vpliv na celotno gospodarstvo, je proizvodnja transportnih sredstev (letal, motornih vozil, ladij in vlakov). Delež izvoza blaga in storitev predstavlja skoraj 30 odstotkov BDP, kar je za tako veliko in razvito gospodarstvo relativno visok delež ter kaže na odprtost francoskega gospodarstva. Francija je po višini izvoza blaga na četrtem mestu v svetovnem merilu, po izvozu storitev pa na tretjem mestu, medtem ko je v uvozu blaga in storitev na petem mestu (Izvozno okno, 2006b).

2.2. POJEM KULTURA

Preučevanja kultur se je lotilo veliko avtorjev, med njimi so tudi ekonomisti, ki so kulturo povezali z gospodarstvom, načinom poslovanja in običaji. V nadaljevanju bom predstavila, kaj sploh razumemo pod pojmom kultura, in omenila nekaj najpomembnejših avtorjev in njihovih raziskav.

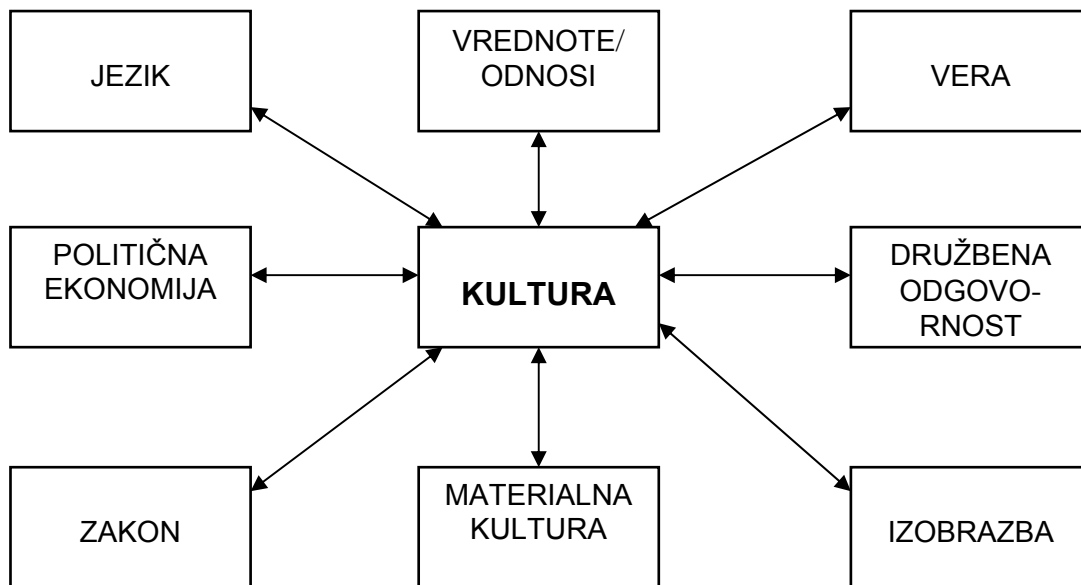
Pri pregledovanju raziskav in izjav lahko jasno vidimo, da se koncept kulture skozi čas spreminja. Kultura je dinamična in se prilagaja družbenemu razvoju, ki ga je v zadnjem obdobju zaznamovala večja vloga posameznika in pojav globalizacije (Damjan, 2003, str. 21).

Pri poizkusu pojasniti vpliv kulture na globalno ekonomijo in vedenje managerjev se soočamo z dvema problemoma. Prvi je opredeliti pojem kultura, drugi rešiti vprašanje, kako dati verodostojno pojasnilo, da je kultura tisti dejavnik, ki dejansko vpliva na vedenje in odločanje managerjev (Kirkbride, 2001, str. 81). Opredelitev kulture v Slovarju slovenskega knjižnega jezika:

»Kultura je skupek dosežkov, vrednot človeške družbe kot rezultat človekovega delovanja, ustvarjanja; lastnost človeka glede na obvladanje, uporabljanje splošno veljavnih načel, norm, pravil pri vedenju.« (SSKJ, 1998).

Dejansko je kultura zelo abstrakten in kompleksen pojem. Tvori jo vrsta dejavnikov: vrednote, religija, izobrazba, zakoni, jezik, materialna kultura, način organiziranosti, način mišljenja, načini prehranjevanja in oblačenja itd. (Mumel, 2005, str. 75). Na Sliki 2 so prikazani ključni dejavniki, ki oblikujejo določeno kulturo kot celoto.

Slika 2: Pogled na kulturno okolje



Vir: Živko, 2002, str. 148.

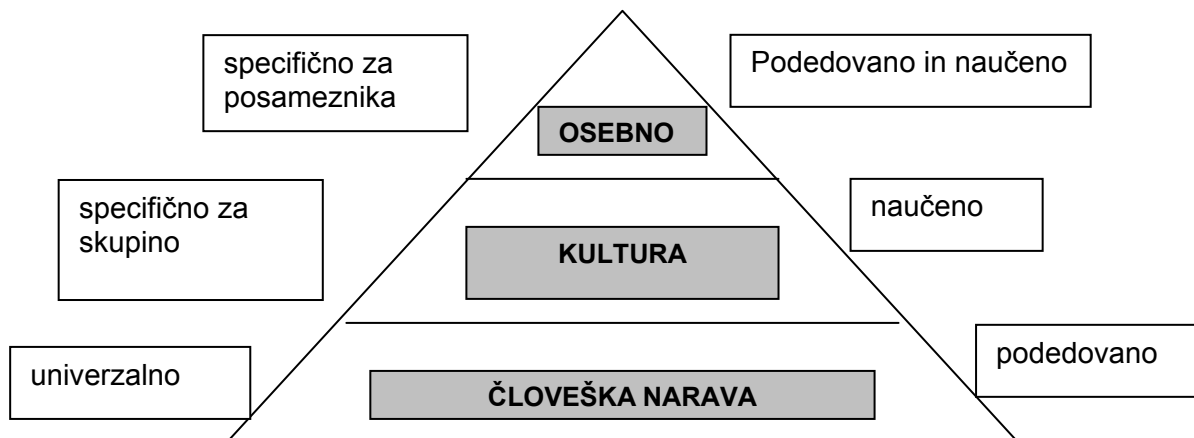
Kulturo lahko analiziramo z vidika vidnih in nevidnih značilnosti. Vidna so npr. govorica telesa, oblačenje, življenjski slog in prehranjevalne navade, medtem ko družinske vrednote, vloga spolov in vzorci prijateljstva niso zaznavni na prvi pogled (Makovec Brenčič, 2003, str. 49). Kultura vpliva na posameznikovo dožemanje okolja.

Trompenaars je pri pojasnjevanju pojma kultura uporabil sledečo metaforo (Morrison, 2000, str. 60):

»Riba občuti svojo potrebo po vodi šele takrat, ko ni več v njej. Naša kultura je kot voda za ribo. Obkroža nas in mi živimo in dihamo skozi njo. Kar je za določeno kulturo pomembno, npr. raven materialnega premoženja, mogoče ni tako ključnega pomena drugim kulturam.«

Na Sliki 3 je prikaz Hofstedejeve opredelitve kulture. Slednji razume kulturo kot kolektivno programiranje misli, ki se razlikuje med pripadniki različnih skupin (Hofstede 1991, str. 6 v Živko 2002, str. 149).

Slika 3: Ravni edinstvenega človeškega miselnega programiranja



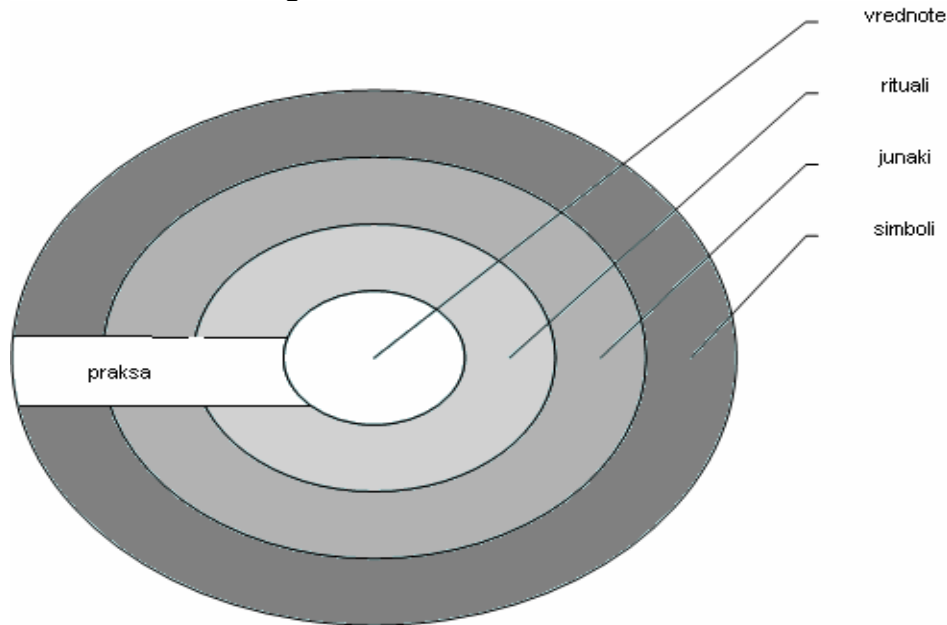
Vir: Živko 2002, str. 149.

Kultura se odvija skozi odnose v skupini ljudi. Razlike mogoče niso vidne in očitne, so pa zaznavne. Kulturo moramo obravnavati kot dinamičen pojem, saj se s časom spreminja (Makovec Brenčič, 2003, str. 49).

Na Sliki 4 je uprizorjen tako imenovan čebulni diagram. Čebula predstavlja kulturo; vrednote, rituali, junaki in simboli pa so štirje koncepti, s katerimi je možno kulturo opisati, in so prikazani kot posamezne plasti (Hofstede, 2001, str.10).

Simboli so najbolj površinski, saj se hitro spreminjajo, opuščajo in prevzemajo od drugih kulturnih skupin. Med simbole uvrščamo stil oblačenja, hrano, jezik ... Junaki so osebe, žive ali mrtve, lahko tudi izmišljene, ki imajo cenjene vrednote in zato služijo kot vzor vsem drugim. Rituali so aktivnosti, ki niso nujne za doseg ciljev, vendar se v družbi smatrajo kot zelo pomembni, za povezovanje in negovanje odnosov med posamezniki. Vrednote oblikujejo način vedenja ljudi v določeni kulturi in imajo poudarjeno notranjo vrednost. Vse štiri koncepte povezuje praksa, ki jo lahko opazi tudi zunanji opazovalec (Hofstede, 2001, str. 10).

Slika 4: Čebulni diagram



Vir: Hofstede, 2001, str. 11.

Celovitejša preučevanja soodvisnosti med kulturo in poslovnimi vedami so se začela približno pred tridesetimi leti, kar je relativno pozno. Kultura naroda se odraža v organizacijski strukturi podjetij, odnosih med zaposlenimi, birokraciji, kreativnosti, sprejemanju avtoritete, pogajalskih značilnostih itd. (Mumel, 2005, str. 75).

2.2.1. NACIONALNI ZNAČAJ

V empirični raziskavi bom primerjala kulturi Slovenije in Francije, zato je pomembno, da najprej razložim pojem nacionalni značaj. Posamezno državo lahko definiramo kot skupnost ljudi na določenem ozemlju. V vsaki skupnosti se oblikuje sistem odnosov, vrednot in mišljenj, ki prevladujejo. Vsi dejavniki, od načina vzgajanja in izobraževanja otrok, nacionalne zakonodaje, programa nacionalne televizije in radia, do člankov v revijah in časopisih, vplivajo na oblikovanje podobnih idej in vrednot (Hofstede, 2001, str. 13).

Za preučevanje razlik med nacionalnimi kulturami je potrebno oblikovati model vrednostnih dimenzij, na podlagi katerih lahko opredelimo določeno kulturo. V svoji raziskavi sem kot teoretično podlago uporabila modela Geerta Hofstedeja (2001) in Fonsa Trompenaarsa (1997).

2.3. DIMENZIJE KULTURE

Z modelom vrednostnih dimenzij lahko opredelimo določeno kulturo in jo primerjamo z drugimi.

2.3.1. GEERT HOFSTEDE

Eden pomembnejših preučevalcev kulture je Geert Hofstede, ki pripisuje »krhkost« kulture nekakšnemu mentalnemu ali kulturnemu programiranju, ki se začne že v okolju, kjer otrok odrašča, običajno je to družina, in se nadaljuje v šoli in kasneje v službi. Politika in odnosi med državljani in oblastjo so razširjena oblika odnosov v družini, šoli in službi.

Hofstede je na način korelacijskih koeficientov ugotavljal medsebojna razmerja med posameznikom in družbo ter na ta način ugotavljal značilnosti, ki kažejo posebnosti, ki izhajajo iz posamezne kulture (Mumel, 2005, str. 76). Študijo je izvedel med letoma 1967 in 1973, v katero je vključil in razvrstil več kot petdeset držav. Podatke za svojo raziskavo je dobil od 116.000 zaposlenih iz različnih držav, zaposlenih v veliki multinacionalni korporaciji (IBM). Pri analizi se je osredotočil na razlike v odgovorih o vrednotah zaposlenih (Hofstede, 2001, str. 1).

Oblikoval je okvir petih vrednot, s katerimi je možno opredeliti kulturne razlike med posameznimi državami. Te vrednote so (Kirkbride, Ward, 2001, str. 85–93):

1. *Razlika moči*: stopnja neenakosti med ljudmi, ki jo populacija smatra za normalno. Po tej stopnji vidimo, v kolikšni meri družba sprejema posameznike, ki se razlikujejo od drugih. Kako velike so razlike, lahko ocenimo na podlagi hierarhije v družbi ter strukturah organizacij in podjetij.
2. *Individualizem/kolektivizem*: moč povezave med ljudmi. Stopnja, pri kateri ljudje raje delujejo samostojno (individualno) kot v skupini. Stopnja pomembnosti zanašanja na samega sebe in poudarjanja individualnih dosežkov v nasprotju s prilagajanjem širši družbi.
3. *Moškost/ženskost*: stopnja, pri kateri so poudarjene »moške« vrednote, kot so samozavest, tekmovalnost, materialni uspeh; nasprotje temu so »ženske« vrednote, kot so kvaliteta življenja, dobri medsebojni odnosi in sodelovanje.
4. *Izogibanje negotovosti*: stopnja, pri kateri imajo ljudje raje strukturirane situacije. Družbe, ki se zelo izogibajo negotovosti, se temu poskušajo izogniti s strogimi zakoni in pravili, v religiji pa težijo k obstoju ene same resnice. V drugih družbah ljudje sprejemajo izzive in negotovosti prihodnosti.
5. *Dolgoročna/kratkoročna usmerjenost*: stopnja, do katere so se ljudje pripravljani odreči kratkoročnim donosom v korist dolgoročnih. To dimenzijo je Hofstede prevzel od raziskovalcev kitajske kulture (Kniep, Barbuto, 2005, str. 656).

V Tabeli 3 so nazorno opredeljene dimenzije ter lastnosti, ki so značilne za posamezno dimenzijo. Navajam tudi nekaj držav, ki jim je Hofstede na podlagi svojih raziskav pripisal določene lastnosti.

Tabela 3: Značilnosti posameznih kulturnih dimenzij

Individualizem	Kolektivizem
Stopnja notranje družbene povezanosti	
Ohlapno povezana družba, ljudje skrbijo predvsem zase in za svojo ožjo družino. Individualizem je značilen za premožne dežele.	Močno povezana družba, ljudje pričakujejo, da bodo nanje pazili in jih varovali člani skupin, ki jim pripadajo. Kolektivizem je značilen za revne države.
ZDA, Avstralija, VB, Kanada	Tajvan, Venezuela, Pakistan, Peru
Velik odmik moči	Majhen odmik moči
Mera za enakomerno porazdeljenost moči in vpliva v družbi	
Družba sprejema, da je moč institucij in organizacij neenakomerno porazdeljena. Sodelavci spoštujejo avtoriteto. Naslovi, položaj in status so zelo pomembni.	Družba pričakuje, da je moč institucij in organizacij enakomerno razporejena. Družba skuša zmanjševati pomen neenakosti. Nadrejeni imajo oblast, vendar se jih sodelavci ne bojijo.
Filipini, Indija, Venezuela	Izrael, Danska, Nova Zelandija
Malo izogibanja negotovosti	Obilo izogibanja negotovosti
Mera za ogroženost, ki jo v družbi čutijo ob negotovosti in za izmikanje teh ogroženosti	
Posamezniki so pripravljeni prevzeti določena tveganja. Ljudje so strpni do drugačnega vedenja in stališč, ker ne občutijo, da bi jih ta ogrožala.	Ljudje občutijo več bojazni, zato je več neroveze, stresa in napadalnosti. V organizacijah je več formalnih pravil, strpnosti do drugačnih zamisli in vedenja je manj, člani stremijo k absolutnim resnicam.
Singapur, Danska, Švedska, Hong Kong	Grčija, Portugalska, Belgija, Japonska
Moškost	Ženskost
Vloga »moških« in »ženskih« vrednot v družbi	
Prevladujoče vrednote so nepopustljivost, kopičenje denarja in stvari, brezbriznost do drugih in do kakovosti življenja v družbi.	Prevladujoče vrednote so razmerja, zavzetost za druge in za kakovost življenja nasploh. Denar pomeni manj kot razmerja med ljudmi, okolje in pomoč drugim. Ni nenavadno, če ostane doma moški ter skrbi za gospodinjstvo in otroke – pripada mu celo porodniški dopust.
Japonska, Avstrija, Venezuela, Italija	Švedska, Norveška, Danska
Kratkoročna usmerjenost	Dolgoročna usmerjenost
Kratkoročno ali dolgoročno usmerjene kulture	
Te kulture namenjajo pozornost preteklosti in sedanjosti ter poudarjajo vrednote, kot so spoštovanje tradicije in izpolnjevanje družbenih obveznosti.	Te kulture so usmerjene v prihodnost in podpirajo vrednote, ki prinašajo korist v daljšem časovnem obdobju (varčevanje, vztrajnost).
ZDA, Rusija, Zahodna Afrika	Japonska, Kitajska

Vir: Tavčar, 2000, str. 63; Stedham, 2004, str. 233.

Vsaka država, ki je bila zajeta v raziskavo, je bila empirično opredeljena s pomočjo prvih štirih parametrov, peti pa je bil dodan kasneje.

Kot vsaka raziskava ima tudi raziskava Geerta Hofstedeja nekatere slabosti. Kritiki opozarjajo, da rezultati raziskave temeljijo na vzorcu iz enega podjetja, ki ima relativno močno organizacijsko strukturo, kar zavaja rezultate in kaže napačno sliko o dejanski situaciji v državi. Slabost je tudi, da se v nekaterih državah prepleta več kultur in ne moremo definirati kulturnih značilnosti, ki bi veljale za celotno državo. Opozoriti je potrebno tudi, da so v raziskavi sodelovali predvsem moški; dimenzija kratkoročnost/dolgoročnost je bila uvedena deset let pozneje, poleg tega razdvaja povezane vrednote v dva nasprotna pola (s tem se krši načelo yin/yanga). Rezultati so pridobljeni z anketo, kar ni najprimernejši način za merjenje kulturnih razlik. Predvsem v tranzicijskih državah lahko v roku tridesetih let, odkar je bilo raziskava opravljena, pride do določenih kulturnih sprememb (Jazbec, 2005, str. 22).

2.3.2. FONS TROMPENAARS

Trompenaars je oblikoval model za primerjanje kultur, pri katerem je uporabil sedem dimenzij kulture, ki jih lahko vidimo v Tabeli 4. Vsaka kulturna vrednota predstavlja kontinuum, ki zajema lastnosti, ki so si lahko nasprotujoče. Vsaka družba se odziva na dogajanje v okolju; kako rešujejo dileme pa je odvisno od njihove kulture (Živko, 2002, str. 153).

Ti odzivi nihajo skozi sedem dimenzij kulture, ki jih navajam v spodnji tabeli. Nanašajo se na odnose med ljudmi, do časa ali do narave.

Tabela 4: Sedem kulturnih dimenzij

Vrednote	Odnosi	Sedem medkulturnih dimenzij
1	Odnosi do ljudi	univerzalizem in partikularizem
2	Odnosi do ljudi	individualizem in kolektivizem
3	Odnosi do ljudi	specifične in razpršene kulture
4	Odnosi do ljudi	čustvene in nevtralne kulture
5	Odnosi do ljudi	dosežek in pripis
6	Odnos do časa	zaporedne in sočasne kulture
7	Odnos do narave	notranji in zunanji nadzor

Vir: Trompenaars, 1997, str. 8

- **Univerzalizem in partikularizem**

V tej dimenziji definiramo, na kakšen način člani določene skupnosti sodijo dejanja drugih. Ocenjujemo stopnjo, do katere veljajo univerzalna pravila, standardi in vrednote. Poznamo dve nasprotujoči si skrajnosti.

V univerzalnih skupnostih ljudje spoštujejo zakone in družbena pravila. Velja načelo »pred zakonom smo vsi enaki.« Za reševanje sporov so pristojna sodišča, ki se jih prebivalci veliko bolj poslužujejo kot npr. v državah, kjer prevladuje partikularizem (Trompenaars, 1997, str. 31). Med države, kjer je značilen univerzalizem štejemo Švico, Nemčijo, Severno Ameriko, države severne Evrope, itd.

Nasprotje univerzalizma je partikularizem, kjer so ljudje bolj kot na zakone osredotočeni na medsebojne odnose. Odziv posameznika v konfliktu je odvisen od okoliščin in ali je vpleten znanec. Ljudje čutijo odgovornost in zvestobo drug do drugega ne glede na pravila in zakone. Partikularizem je značilen za azijske, arabske in latinske države (Živko, 2002, str. 154).

Poslovneži iz nasprotnih skupnosti vidijo v drugem nekoga, ki je podkupljiv in nezanesljiv. Pripadniki univerzalizma si bodo mislili naslednje: »Ne moremo jim zaupati, saj bodo vedno najprej pomagali svojemu prijatelju.« Pripadniki partikularizma pa: »Ne moremo jim zaupati, saj še prijatelju ne bi pomagali.« (Trompenaars, 1997, str. 31).

Dileme v mednarodnem poslovanju lahko nastanejo pri sklepanju pogodb, ki imajo v različnih kulturah različno »težo«. V univerzalnih kulturah je pogodba bistvenega pomena. Kakšne so obveznosti, pravice in posledice nespoštovanja pogodbe oblikujejo odnos med partnerjema. Bolj kot je pogodba natančna, lažje je vzpostaviti odnos, saj so »pravila igre« točno določena in jasna. Takšna pogodba je lahko v očeh pripadnikov partikularizma žaljiva, saj s številnimi klavzulami namiguje na partnerjevo nezaupanje. V njihovih očeh so zaupanje in ohranjanje dobrih medsebojnih odnosov razlog za spoštovanje poslovnih dogovorov. Pogodba je le okvir nekega dogovora (Trompenaars, 1997, str. 31).

Sklepanje posla je za partikulariste dolgotrajen proces. Pod časovnim pritiskom, ki je značilen za univerzalizem, postanejo nezaupljivi. Čas, ki ga porabijo pri vzpostavljanju odnosov, predstavlja dobro »investicijo« za izogibanje morebitnim nesporazumom v prihodnosti (Trompenaars, 1997, str. 40).

Težave nastanejo, ko se vodstvo podjetja nahaja v državi z močnim univerzalizmom, podružnice pa so v partikularističnem okolju. Odločitve, ki jih sprejema vodstvo, ne delujejo dobro v obeh kulturah. Zato se podružnice odtujijo od matičnega vodstva in oblikujejo svoj način poslovanja ter se izogibajo nadzoru vodilnih (Trompenaars, 1997, str. 41).

Pri načinu ocenjevanja zaposlenih in nagrajevanja je pomembno vedeti, v kakšni družbi se nahajamo. Sistemi, ki jih poznamo v univerzalizmu, ne delujejo v partikularizmu, saj zaposleni cenijo drugačne vrednote (Trompenaars, 1997, str. 41).

- **Individualizem in kolektivizem**

To dimenzijo najdemo tudi pri Hofstedeju in zajema enake lastnosti. V individualistični družbi je dobrobit posameznika postavljena pred družbo. Stopnja, do katere dajejo ljudje prednost individualnemu pred skupnostjo, vpliva na številne pomembne elemente v mednarodnem poslovanju (Trompenaars, 1997, str. 52).

V kolektivistični družbi je značilno, da skupina posameznikov zastopa podjetje pri poslovnih pogajanjih. Pomembne odločitve se sklenejo šele po temeljitem premisleku in posvetovanju z vodstvom podjetja. Značilno za individualistično družbo je določitev ene osebe, ki kot predstavnik celotnega podjetja vodi pogajanja. Od izbrane osebe

se pričakuje, da bo sprejela odločitve v imenu celotnega podjetja (Trompenaars, 1997, str. 60).

Predstavniki brez primerne spremstva v kolektivistični družbi nimajo veliko spoštovanja. Predvidevajo, da doma takšna oseba nima veliko ugleda. V individualistični družbi je ravno obratno, saj posameznik, ki mu je zaupano zastopanje celotnega podjetja, mora biti sposoben in uspešen (Trompenaars, 1997, str. 60).

Kadar je pri pogajanjih potrebna pomoč prevajalca, imamo različne poglede na to, kakšno vlogo ima slednji. V individualistični družbi je vloga prevajalca nevtralna in od njega se pričakuje izključno dobresedno prevajanje. V kolektivističnih družbah je prevajalec večkrat tudi glavni pogajalec. Ni zadolžen samo za dobresedno prevajanje, ampak poskuša tudi preprečiti morebitne nesporazume (kulturne in jezikovne) (Trompenaars, 1997, str. 60).

Čas, ki ga porabijo kolektivistične družbe za odločanje, je veliko daljši kot pri individualistični družbi. Sodelujejo vsi in odločitev je sprejeta, ko se z njo vsi strinjajo. Pomembno je, da se pogovorijo o vseh vprašanih in dvomih, ki jih imajo člani skupnosti. Takšen način sicer vzame nekaj časa, a običajno kasneje, pri izvedbi posla, ne prihaja do nesporazumov in zapletov. Proces odločanja v individualistični družbi je običajno kratek in sprejme ga posameznik. Glasovanje je način odločanja, ki se ga veliko poslužujejo. Prenaglo sprejemanje odločitev pogosto povzroči kasnejše zamude in zaplete pri izvajanju posla (Trompenaars, 1997, str. 60).

- **Čustvene in nevtralne kulture**

Pri tej dimenziji poskušamo oceniti, v kolikšni meri je izkazovanje čustev v družbi sprejemljivo. Sprašujemo se, do katere stopnje so odnosi med ljudmi objektivni in nepristranski, v nasprotju z odnosi, povezanimi s čustvi.

Smeh, mimika obraza in telesa, so način in del komunikacije, ki se jim v čustvenih kulturah pripisuje veliko večji pomen kot v nevtralnih. Pretirano čustveno odzivanje je v nevtralnih kulturah nespodobno. To sicer ne pomeni, da nimajo čustev, temveč da jih kažejo navzven le do določene stopnje (Trompenaars, 1997, str. 69).

Razlike najdemo že pri razumevanju humorja in ironije. Vsaka kultura ima svojevrsten način dojemanja humorja, zato za tujca, ki sicer razume jezik, ni rečeno, da tudi pozna in dojema celotno kulturo družbe (Trompenaars, 1997, str. 69).

Pri verbalni komunikaciji lahko opazimo tri načine komuniciranja, ki so prikazani v Tabeli 5. Sogovornika sta označena kot oseba A in oseba B, s črtami pa je prikazan potek pogovora. V anglosaksonskih državah med pogovorom običajno govori samo ena oseba hkrati. Sogovorniki poslušajo in počakajo, da prvi zaključi, šele potem odgovorijo. Proces v latinskih državah je nekoliko drugačen. Med pogovorom ni potrebno, da nekdo zaključi in tako preda besedo drugemu. S tem, ko »skočiš« nekemu v besedo, istočasno tudi izraziš svoje zanimanje za pogovor. Komunikacija je za zunanjega opazovalca lahko zelo pestra in težko sledljiva. V orientalskih kulturah si sogovornik pred odgovorom vzame čas za razmislek. Prekiniti sogovornika ni vladno. Pri tako različnih navadah lahko pri medkulturni komunikaciji

pride do številnih nesporazumov in žalitev, zato se je na srečanje dobro pripraviti in se predhodno pozanimati, kakšne so navade in običaji druge kulture.

Tabela 5: Načini verbalnega komuniciranja

Anglosaksonske kulture	A	— — — — —
	B	— — — — —
Latinske kulture	A	— — — — —
	B	— — — — —
Orientalske kulture	A	— — — — —
	B	— — — — —

Vir: Trompenaars, 1997, str. 75.

Razlike zasledimo tudi v tonu glasu pri govoru. Enakomeren, monoton in kontroliran način govorjenja je značilen za orientalske države. V latinskih državah radi poudarjajo in pretiravajo. S tem kažejo na svoj interes in predanost k stvari. Takšen način bi v anglosaksonskih državah kazal na neresnost sogovornika (Trompenaars, 1997, str. 74).

- **Specifične in razpršene kulture**

Na službo, šolo, družino, hobije lahko gledamo kot na različne komponente našega življenja. Ljudje iz specifičnih kultur oblikujejo svoje medsebojne odnose odvisno od okolja in namena. Privatno in zasebno življenje sta ločena. Običajno je javna sfera posameznika veliko večja in dostopna, medtem ko je zasebna sfera majhna in težko dosegljiva. Takšno kulturo najdemo npr. v ZDA. Prebivalci so zelo odprti in z njimi ni težko navezati stikov, vendar so ti odnosi zelo površni in služijo izključno svojemu namenu (Trompenaars, 1997, str. 80).

Ljudje iz razpršene kulture gledajo na stvari in dogodke kot celoto in jih ne poskušajo razčleniti. Vsi elementi v našem okolju so povezani in medsebojni odnosi so pri tem najpomembnejši. Posameznik ima veliko zasebno in majhno javno sfero, ki sta težko dostopni. Skleniti prijateljstvo je težko, a ko je enkrat vzpostavljeno, to velja na vseh nivojih. V takšnih kulturah je pomembna zvestoba zaposlenih in dober odnos med nadrejenimi in podrejenimi je veliko večja motivacija kot npr. višja plača.

Sklepati posle s kulturo bolj razpršeno od lastne je lahko zelo dolgotrajno. Poslovni partner poskuša vzpostaviti zelo osebno odnos, ki z vidika specifičnih kultur ni potreben. Razlike so tudi v načinu komuniciranja. Razpršene kulture pogovor začnejo s splošnimi temami, kar omogoča, da se sogovorniki najprej spoznajo, in šele potem, ko je vzpostavljeno zaupanje, preidejo k bistvu celotnega srečanja. Komunikacija pri specifičnih kulturah je jasna in pogovor se omejuje na konkretne teme, povezane s ciljem srečanja (Trompenaars, 1997, str. 81).

- **Dosežek in pripis**

V vsaki družbi ima posameznik določen status, ki nakazuje na to, koliko ga družba ceni. Način pridobitve statusa je odvisen od kulture. Lahko ga pridobimo na podlagi

dosežkov, druge kulture ga pripisujejo na podlagi starosti, spola, izobrazbe, pripadnosti določenemu družbenemu razredu (Trompenaars, 1997, str. 102).

V poslovnem svetu je potrebno spoštovati razlike in se jim prilagajati. V kulturah, ki so usmerjene k dosežku, je uporaba nazivov manj pomembna, spoštovanje do nadrejenih izvira iz njihovega znanja in dosežkov. Pri pogajanjih so pomembni podatki in tehtna utemeljitev, zakaj je projekt oz. produkt dober.

Prisotnost vodilnih v podjetju je pri poslovnih pogajanjih v kulturah, ki pripisujejo velik pomen statusu, ključnega pomena, četudi bi bili glede strokovnosti bolj primerni drugi zaposleni. Uporaba nazivov je pomembna in nakazuje na status, ki ga ima posameznik v podjetju oz. družbi. Zaposleni izkazujejo svojo zvestobo in predanost celotnemu podjetju s spoštovanjem nadrejenih (Trompenaars, 1997, str. 109).

- **Zaporedne in sočasne kulture**

Kultura, iz katere izhajamo, vpliva tudi na to, kako gledamo na čas. Odvisno je, kakšen pomen pripisujemo preteklosti, sedanjosti in prihodnosti. Pogled na čas pogojuje naše načrtovanje, strategijo in koordinacijo aktivnosti (Živko, 2002, str. 154).

Ljudje v zaporednih kulturah dojemajo čas kot neko linearno premico. Radi načrtujejo, so točni in delajo le eno stvar naenkrat. Nepredvidljivi dogodki in situacije jih delajo negotove in povzročajo zmedo. Urnike imajo zelo natančne in zamujanje je nespoštljivo (Trompenaars, 1997, str. 123).

Pri sočasnih kulturah je čas prožen in ljudje delajo več stvari hkrati. Načrti niso absolutni, temveč se lahko prilagodijo. Biti točen ni tako pomembno kot v zaporednih kulturah. Ljudem izkazuješ spoštovanje s tem, ko jim nameniš čas, pa čeprav je srečanje nepričakovano. Odnosi med ljudmi so pomembnejši od časa, porabljenega za ohranjanje dobrih odnosov (Trompenaars, 1997, str. 124). V poslovnem svetu je pomembno tudi to, ali so podjetja kratkoročno ali dolgoročno usmerjena.

- **Notranji in zunanji nadzor**

Pri tej dimenziji poskušamo ugotoviti, kakšno vlogo ima za človeka naravno okolje. Način naše povezave z okoljem je povezan z našim načinom iskanja nadzora nad lastnim življenjem. Poskušamo vplivati na naravo in okolje ali pa se prepustimo toku dogodkov?

Kulture z notranjim nadzorom verjamejo, da lahko s svojimi dejanji vplivajo na naravo in tako prevzamejo nadzor nad dogodki. V državah, kot so ZDA, velja prepričanje, da lahko z nadzorom nad okoljem vplivamo na lastno uspešnost (tudi v poslovnem svetu).

Pri kulturah z zunanjim nadzorom je človek del narave in zato sprejema okolje in dogodke kot nekaj danega. Podjetje je lahko zelo uspešno, če sprejme razmere v okolju (na trgu) in svoje poslovanje temu prilagodi (Trompenaars, 1997, str. 141).

2.3.3. EDWARD T. HALL

Ameriški antropolog Edward T. Hall opredeljuje kulturo predvsem kot komunikacijski proces. Uporabil je koncept miselnih zvez, s katerimi pojasnjuje razlike med načinom komuniciranja v različnih kulturah. Kulture je razvrstil na tiste z več in tiste z manj miselnimi zvezami pri komuniciranju (pomen besednega in nebesednega komuniciranja) (Živko, 2002, str. 155).

V Tabeli 6 navajam nekaj značilnosti visokokontekstnih in nizkokontekstnih kultur. Za kulture, ki uporabljajo več miselnih zvez (*visokokontekstne kulture*), je značilno, da se največ informacij pridobi iz neposredne povezave z oddajnikom sporočila. Sociološki pomen, znanje, vrednote prejemnika, pošiljatelja in njun status so del sporočila, ki ga je tako, kot same besede potrebno pravilno interpretirati (Makovec Brenčič, 2003, str. 49). Takšen primer je npr. Saudska Arabija, kjer družine, prijatelji, sodelavci in njihove stranke vzdržujejo tesne osebne vezi in razvejane informacijske mreže. Ljudje v tej kulturi veliko vedo drug o drugem, ker jim ni težko pridobiti potrebnih informacij znotraj te mreže. Pri sprejemanju informacij niso pozorni samo na vsebino sporočila, temveč tudi na barvo glasu sogovornika, njegovo mimiko obraza ter na njegovo vedenje.

Nasprotno je v kulturah, kjer uporabljajo malo miselnih zvez (*nizkokontekstne družbe*) in je posredovanje informacij jasno, v eksplicitni kodi. Te kulture temeljijo na pisni in verbalni komunikaciji. V Švici je npr. strogo ločeno privatno in javno življenje. Pri sprejemanju informacij so osredotočeni predvsem na besede sogovornika in njihov pomen, manj na njegovo vedenje ali mimiko obraza. V takšni kulturi je velik poudarek na formalni dokumentaciji, pravnih sporazumih in dejstvih (Živko, 2002, str. 156).

Tabela 6: Nekatere značilnosti visoko- in nizkokontekstnih kultur

Dimenzije	Visokokontekstna kultura	Nizkokontekstna kultura
Odvetniki	Manj pomembni	Zelo pomembni
Beseda posameznika	Izjemno pomembna in verodostojna – vredna zaupanja	Ni zaupanja vredna – »zagotovi pisno obliko«
Odgovornost za organizacijske napake	Zelo visoka	Nizka
Prostor/okolje	Prepletanje poslovnega in zasebnega življenja	Ljudje varujejo zasebnost
Čas	Polikronost (vse ob svojem času)	Monokronost (čas je denar)
Pogajanja	Dolgotrajna	Kratka
Konkurenčno pogajanje	Ni pogosto	Pogosto

Vir: Makovec Brenčič, 2003, str. 53.

Ugotavljam, da je eden ključnih problemov pri empiričnih raziskavah ta, da je treba dokazati, da je kultura tista, ki vpliva na razlike v organizaciji ali managementu in ne kakšni drugi dejavniki, kot so npr. politična ekonomija, izobraževalni sistem ali drugi institucionalni dejavniki.

2.4. FRANCOSKA KULTURA

Francija je relativno velika država z latinskimi koreninami, katerih vpliv najdemo v vseh dimenzijah njihove kulture. So zelo ponosen narod in njihov odnos do ponosa, spoštovanja in časti izvira še iz časov, ko so bojevali dvoboje samo za ohranitev svoje časti in ugleda. Tradicija družbene neenakosti, kjer najdemo močno hierarhično socialno strukturo, je opazna tudi v francoskih podjetjih. Pripadniki enega družbenega sloja se redko mešajo z drugimi, med razredi pa je čutiti rivalstvo in tekmovalnost (Globokar, 1996, str. 51). Eden od razlogov, zakaj prihaja do neenakosti med družbenimi sloji, je v izobraževalnem sistemu, ki omogoča dobro izobrazbo predvsem višjemu sloju (Groschl, Barrows, 2003, str. 235).

Birokracija je zelo prisotna v francoskih podjetjih. Tok informacij gre običajno od zgoraj navzdol z malo transparentnosti. Delovni prostor je zelo organiziran in strukturiran. Birokratski in administrativni postopki imajo prednost pred učinkovitostjo in prožnostjo. Spremembe niso dobrodošle in se jim izogibajo. Njihova prva reakcija na kakršen koli predlog je običajno »ne« (Chelly, 2005, str.15).

Pomen sestankov je bolj informativno kot pa kolektivno iskanje odgovorov. Predolgo se ukvarjajo z nesmiselnimi vprašanji, medtem ko pozabijo na strateško pomembna vprašanja. Pri predstavitvah imajo Francozi radi verbalno inovativnost, živahno sklepanje in natančne analize. Počasnost pri govoru označujejo kot slabost. Pri pomembnih temah naj izrazijo svoje mnenje samo tisti, ki dejansko imajo nekaj znanja na obravnavano temo (Working and living in France, 2006).

Po navedbah Chelly (2005, str. 10) funkcija francoskega managerja ni osredotočenost na strategijo, temveč poskrbeti, da so doseženi zastavljeni cilji, da se zaposleni čutijo vključene in da se rešujejo tekoči problemi. Sodoben manager porabi štiri petine svojega časa za komuniciranje. Šefi se počutijo zelo odgovorne in obvezane, da na delovnem mestu ostanejo dlje časa kot ostali zaposleni. Zaposlene se lahko motivira na več načinov; s statusom, denarjem, avtonomijo, varnostjo, novimi izzivi itd.

Francozi se reševanja problemov lotijo sistematično. Poskušajo najti čim več alternativnih rešitev, ki jih pred sprejetjem končne odločitve pretehtajo. Upoštevajo vse možnosti in načine, kako najti najugodnejšo rešitev (Schramm-Nielsen, 2001, str. 412). Francozi medsebojne konflikte rešujejo »odprto« in zato hitro. Po rešitvi konflikta le-ta ne vpliva na medsebojne odnose vpletenih.

Na delovnem mestu so formalisti. Njihova govorica telesa je konzervativna in niso vajeni nekontroliranih izbruhov v teku pogajanj. Le 30 odstotkov Francozov bi na delovnem mestu pokazalo, da so zaradi nečesa čustveno vznemirjeni (Trompenaars, 1997, str 69). V drugih življenjskih okoliščinah pokažejo več čustev; če vidimo Francoza, ki glasno preklinja voznika, ki je povzročil prometno nesrečo, še ne pomeni, da je resnično jezen ali da bo postal nasilen. To je le njegov način izražanja svojega pogleda na dogodke in možno je, da tudi od nas pričakuje enako močen odziv (Trompenaars, 1997, str. 72).

Francozi niso naklonjeni timskemu delu. Po raziskavah Hofstedeja (2001, str. 255) je zelo prisoten individualizem in velika razlika moči. Odnosi med sodelavci so pod

vplivom hierarhije, formalizma in rivalstva. Kolegi bolj tekmujejo med sabo, kot da bi sodelovali. Povabilo na večerjo ali manjša darila so bolj izjema kot pravilo. Ne glede na to, da so v določenih okoliščinah veliki individualisti, se Francozi identificirajo z *la France, la famille, le cadre*. Za njih je družba oz. skupnost Francija in družina. Če v poslovnem svetu veljajo za velike individualiste, se v prostem času radi družijo v različnih klubih in hodijo na dopust ob istem času (Trompenaars, 1997, str. 51).

Diskusije pri pogajanjih morajo biti naslovljene na vodjo francoske skupine. Vodstvo sprejema odločitve brez pojasnjevanja le-teh podrejenim; odločanje je zelo centralizirano, kar slabo vpliva na motivacijo zaposlenih (Groschl, Barrows, 2003, str. 237).

Francoska kultura spada med tiste, za katere je značilna visoka stopnja izogibanja tveganju. Indeks izogibanja negotovosti znaša 73¹, kar je relativno visoko. Zavzemajo se za pisna pravila, zakone, regulacije in strukturo (Chelly, 2005, str. 5). V izogib tveganju je posel običajno sklenjen s pisno pogodbo, zaželena je v francoskem jeziku in po njihovi zakonodaji.

Managerji službe ne menjajo pogosto. Celotno kariero posvetijo enemu ali maloštevilnim podjetjem. Stabilna kariera je eden od načinov, kako se izogniti negotovosti (Groschl, Barrows, 2003, str. 236).

Po Hallovih raziskavah spada Francija med visokokontekstne kulture (za razliko od npr. Nemčije). Njihova komunikacija je implicitna in posredna. Radi delajo več stvari hkrati, kar jih uvršča med polikronične družbe. Kjer nekatere kulture oblikujejo pravila in postopke, Francozi radi improvizirajo. Na splošno cenijo raznoliko delo, kjer so lahko kreativni. Ne marajo monotonosti in ponavljajočega dela, ker jih dolgočasi (Fink, Meierewert, 2004, str. 70).

V manjših podjetjih so generalni managerji pogosto sorodniki lastnikov, kar ne pomeni, da imajo primerne sposobnosti in znanja za takšno funkcijo. V večjih podjetjih upravo sestavlja omejeno število ljudi, ki običajno spada v isto družbeno skupino (Chelly, 2005, str. 10).

Trompenaars v svojih raziskavah uvršča Francoze med partikularistične kulture, saj dajejo odnosom prednost pred pravilom. Seveda pa je to odvisno od tega, za kakšna pravila gre. Na vprašanje, ali bi krivo pričali na sodišču v prid svojemu prijatelju, ki je zbil pešca, je večina odgovorila pritrdilno. Večje kot bi bile poškodbe pešca oziroma večje kot bi bile težave prijatelja, bolj so mu pripravljene pomagati. Takšen način razmišljanja je v popolnem nasprotju s kulturami, ki jih uvrščamo v univerzalizem. Zanimivo je, da na vprašanje, ali bi napisali pozitivno kritiko prijateljeve restavracije, čeprav hrana ni dobra, odgovori niso bili pozitivni. Verjamejo namreč, da so pri pisanju o tako pomembni temi, kot je hrana, zavezani povedati resnico (Trompenaars, 1997, str. 60).

Francosko kulturo uvrščamo med razpršene (angleško diffuse). Oseba z nazivom kot je *Monsieur le directeur* ima veliko avtoriteto in je deležen velikega spoštovanja v

¹ Indeks izogibanja negotovosti meri obseg, do katerega se člani določene kulture počutijo ogrožene pred negotovimi situacijami. Najvišji indeks izogibanja negotovosti v Hofstedejevi raziskavi je 112, najmanjši pa 8.

vseh življenjskih situacijah tako v poklicu oz. na delovnem mestu kot v privatnem življenju. Njegovo mišljenje, okus, vrednote so zaradi njegovega statusa in naziva bolj spoštovani (Trompenaars, 1997, str. 72). Marsikateri Francozi gradi svojo identiteto samo na osnovi svoje poklicne kariere. Pri tem močno ločijo poklicno in privatno življenje.

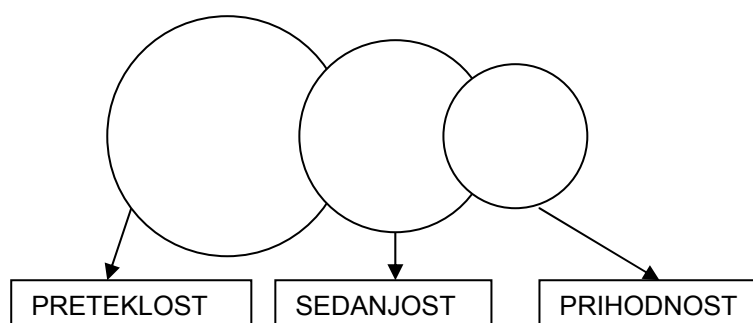
Pri vzpostavljanju odnosa je potrebno biti pozoren, da koga nenamerno ne užalimo. Zavedati se moramo meje med javno in zasebno sfero. Če nas Francozi povabi domov na večerjo, to še ne pomeni, da se lahko prosto sprehajamo in raziskujemo njihovo hišo. Takšno vedenje bi pomenilo vdor v njihovo privatno sfero in bi bilo žaljivo (Trompenaars, 1997, str. 81).

Francozi s svojim načinom komuniciranja, ki je zelo diplomatski in posreden, poskušajo preprečiti morebitno žalitev ali »izgubo obraza« sogovornika (Trompenaars, 1997, str. 86).

Težko prenašajo kritike, ki bi prihajale izven njihove stroke. Zato nam vedenje njihovih managerjev deluje zelo samozavestno in nam daje občutek, da imajo odgovore na vsa vprašanja. Zaradi visokih pričakovanj okolice so pod velikim pritiskom, da se dokažejo in upravičijo svoj status, ki jim ga pripisuje družba. To jih motivira in pozitivno vpliva na njihovo delo (Trompenaars, 1997, str. 107).

Na Sliki 5 je prikazana povezava preteklosti, sedanosti in prihodnosti, kot jo vidijo Francozi. Vsa tri obdobja se med sabo prepletajo, kar njihovo kulturo uvršča med t. i. sočasne kulture. Velik pomen dajejo preteklosti, ki vpliva tako na sedanost kot na prihodnost. S pomočjo preteklosti poskušajo razumeti sedanost. Priložnosti za uspeh v prihodnosti povezujejo z dosežki v preteklosti. Namesto čim hitrejšega in učinkovitega sklepanja poslov poskušajo s poslovnim partnerjem razviti tesnejši in dolgoročen odnos (Trompenaars, 1997, str. 135).

Slika 5: Povezava preteklosti, sedanosti in prihodnosti



Vir: Trompenaars, 1997, str. 172.

Zaradi velikega pomena preteklosti je tudi lažje razumeti, zakaj v Franciji status pripisujejo na podlagi starosti, družbenega razreda, spola, etnične pripadnosti ali poklica. Dosežki in pomemben status iz preteklosti upravičujejo ugled v sedanosti in napovedujejo obetavno prihodnost (Trompenaars, 1997, str. 132).

Več francoskih managerjev verjame, da lahko nadzira in vpliva na svojo usodo (Trompenaars, 1997, str.142).

2.5. SLOVENSKA KULTURA

Opis slovenskega značaja je dokaj pogost v leposlovni in družboslovni literaturi. Težava, na katero sem naletela pri iskanju informacij je, da so ti opisi rezultat osebnih izkušenj avtorjev in ne temeljijo na strokovnem preučevanju.

Za lažje razumevanje kulture Slovencev naj se na kratko dotaknem zgodovine. Skozi celotno zgodovino je namreč slovenska etnična skupnost igrala podrejeno vlogo številnim večjim družbam in državnim tvorbam (Damjan, 2003, str. 24). V takšnem položaju nikoli nismo oblikovali lastne aristokracije oz. višjega družbenega razreda (Globokar, 1996, str. 51).

Slovenci smo bili do konca 2. svetovne vojne predvsem kmečki narod. Družbena struktura je temeljila na vaški skupnosti z nizko hierarhijo in enakimi razmerami za celotno prebivalstvo. Tudi razlike med srednjim meščanskim razredom in vaščani so bile majhne. Trdimo lahko, da se je slovenska identiteta izoblikovala ravno v teh razmerah (Globokar, 1996, str. 51).

Industrializacija, urbanizacija in močna ideologija, ki je po letu 1941 skušala prodreti v vse pore življenja, so vplivale na slovenski značaj. Nov mejnik je nastopil ob ustanovitvi samostojne države leta 1991 (Hrastelj, 2001, str. 67).

Osamosvojitve države, tranzicija iz komunističnega v demokratični politični sistem in uvedba tržnega gospodarstva so ključni razlogi za nekatere spremembe pri Slovencih v relativno kratkem času. Prišlo je do sprememb na ravni posameznih vrednot, pa tudi na ravni širših vrednostnih kategorij. Predvsem lahko govorimo o močnejši usmerjenosti k vrednotam, ki kažejo na večjo stopnjo individualizma na eni strani in narodne pripadnosti na drugi strani. Vendar pa so te spremembe relativne in vrednostne prednosti se niso radikalno spremenile (Damjan, 2003, str. 24).

Pri opisu slovenskega nacionalnega značaja se odpira dilema stabilnosti takšnega opisa v času in njegova ustreznost za mlajšo generacijo, ki v svojem vedenju kaže očitne spremembe.

Razlogov za relativno malo opravljenih strokovnih raziskav na področju slovenske kulture je več. Ne samo, da je Slovenija relativno mlada država, z dvema milijonoma prebivalcev je tudi majhna. Raziskave Geerta Hofstedeja in drugih so bile opravljene pred njeno osamosvojitvijo leta 1991. Hofstede je sicer v raziskavo vključil tedanjo Jugoslavijo, katere del je bila Slovenija, vendar, kot bomo videli kasneje, se dobljeni rezultati ne ujemajo s kulturnimi značilnostmi Slovencev. Zaradi tega bom predstavila rezultate, ki jih je dobila Jazbec (2005). V raziskavo, izvedeno leta 2004 s Hofstedejevim vprašalnikom, je bil zajet vzorec 563 slovenskih poslovnežev (Jazbec, 2005, str. 55).

Slovenci smo v osebnotnem pogledu enako različni in raznovrstni kot vsi drugi narodi. Ne preseneča, da ob takšni preteklosti rezultati raziskav kažejo majhno

nagnjenost k neenakosti v družbi. Avtoriteta pripada tistemu, ki ima znanje ter izkušnje in ni upravičena s hierarhično pozicijo v podjetju (Globokar, 1996, str. 53). Novejši PDI (indeks razlike moči) za Slovenijo znaša 27,85², kar je malo v primerjavi z drugimi državami. Zanimivo je, da se ta indeks močno razlikuje od rezultatov G. Hofstedeja za Jugoslavijo (PDI = 76). Veliko razliko v moči Hofstede pripisuje časovni distanci in moči političnih vodij, ki so jo ti imeli v času komunizma (Jazbec, 2005, str. 52).

Za družbo z majhno nagnjenostjo k neenakosti je značilno sodelovanje in soodločanje. Pretok informacij znotraj podjetja je hiter, kar poveča učinkovitost samega delovnega procesa. Za podjetja je značilna decentralizirana organizacija, kjer so vodje zaposlenim dostopni. S posvetovanjem oblikujejo nadrejeni poseben odnos med zaposlenimi, ki dvigne motiviranost in zvestobo v podjetju (Jazbec, 2005, str. 53). Po mnenju nekaterih slovenskih direktorjev majhna razlika v moči sicer ima svoje prednosti, vendar ko pridemo do vprašanja prevzemanja odgovornosti, le-ta ni dobra, saj srednji razred pri nas zahteva veliko pravic, noče pa prevzeti odgovornosti (Jazbec, 2005, str. 54).

Po letu 1991 smo postali bolj kratkoročno usmerjeni in cenimo materialne dosežke. Indeks LTO (kratkoročna/dolgoročna orientiranost) je po izračunu Jazbečeve (2005) znašal 32,61³. Kakovost življenja si poskušamo izboljšati takoj (v sedanjosti) z zadovoljevanjem različnih materialnih in nematerialnih potreb. Cenimo čas, ki ga posvetimo sebi in družini (Jazbec, 2005, str. 64).

Razlogi za kratkoročno usmerjenost so po mnenju nekaterih v relativno veliki socialni varnosti in nizki brezposelnosti, ki daje občutek varnosti. Posledično ne čutimo velike potrebe po varčevanju (Jazbec, 2005, str. 67).

Pri dimenziji individualizem/kolektivizem je prišlo do največje spremembe med rezultati Hofstedeja (2001, str. 215) in novejšo raziskavo (Jazbec, 2005, str. 56). Kolektivizem, ki je bil zelo prisoten v Jugoslaviji, ni značilen za osebno strukturo Slovencev in jim ga je prejšnji sistem vsiljeval. Smo dokaj nenaklonjeni timskega delu in veliko bolj se znajdemo, če imamo samo enega šefa.

Indeks razlike moči, ki ga je izračunal Hofstede za Jugoslavijo, je 27, leta 2004 pa je ta znašal za Slovenijo 107,72⁴, kar nas uvršča v sam vrh individualističnih držav (Jazbec, 2005, str. 52).

Slovenci cenimo prosti čas, svobodo in izzive. Smo storitveno naravnani in marljivi. Vendar nismo individualisti čisto po ameriški meri, saj dajemo prednost sebi in svoji družini. Individualizem se ne kaže toliko na področju zdrave tekmovalnosti, temveč bolj kot avtoagresivnost in nevoščljivost (Hrastelj, 2001, str. 78).

V Sloveniji prevladujejo ženske vrednote. Ali v družbi dominirajo moške ali ženske vrednote merimo z indeksom moškosti/ženskosti (MAS). Indeks MAS je leta 2004

² Najvišji indeks vrednot za razlike v moči (PDI) v Hofstedejevi raziskavi je 104, najmanjši pa 11.

³ Najvišji indeks dolgoročne/kratkoročne usmerjenosti (LTO) v Hofstedejevi raziskavi je 118, najmanjši pa 0.

⁴ Najvišji indeks vrednosti za individualizem/kolektivizem (IDV) v Hofstedejevi raziskavi je 91, najmanjši pa 6.

znašal 20,26⁵, kar je podobno ugotovitvam G. Hofstedeja iz leta 1971. V podjetjih, kjer prevladujejo ženske vrednote, je poudarek na sodelovanju in dobrem delovnem vzdušju. Značilna je odprta komunikacija, kjer se nesporazumi rešujejo s pogajanjem in kompromisi (Jazbec, 2005, str. 59). Značilnosti, ki jih pripisujejo Slovincem, so materinskost, domačnost, tradicionalnost, zakoreninjenost in družbena usmerjenost (Jazbec, 2005, str. 61).

Negotovim situacijam Slovenci nismo naklonjeni (kljub temu da se je indeks izogibanja negotovosti zmanjšal iz 77 na 71,74)⁶. To se kaže v izogibanju prevzemanja odgovornosti, nagnjenosti k redu, zakonom in pravilom. Takšne značilnosti ne vplivajo dobro na gospodarski razvoj, saj zavirajo ustvarjalno razmišljanje in eksperimentiranje. Je znak za nestrpnost do drugače mislečih.

Kot majhen narod smo ohranili določeno stopnjo nezaupanja do tujcev. Ta se kaže tudi v odporu do naložb tujega kapitala. Svoje majhnosti se zavedamo in se temu tudi prilagajamo, npr. z znanjem tujih jezikov.

Opaziti je nekaj stičnih točk z nemško govorečimi kulturami. Podobnosti je predvsem moč opaziti pri monokronosti jezika, redoljubnosti in težnji po organiziranosti (Hrastelj, 2001, str. 78).

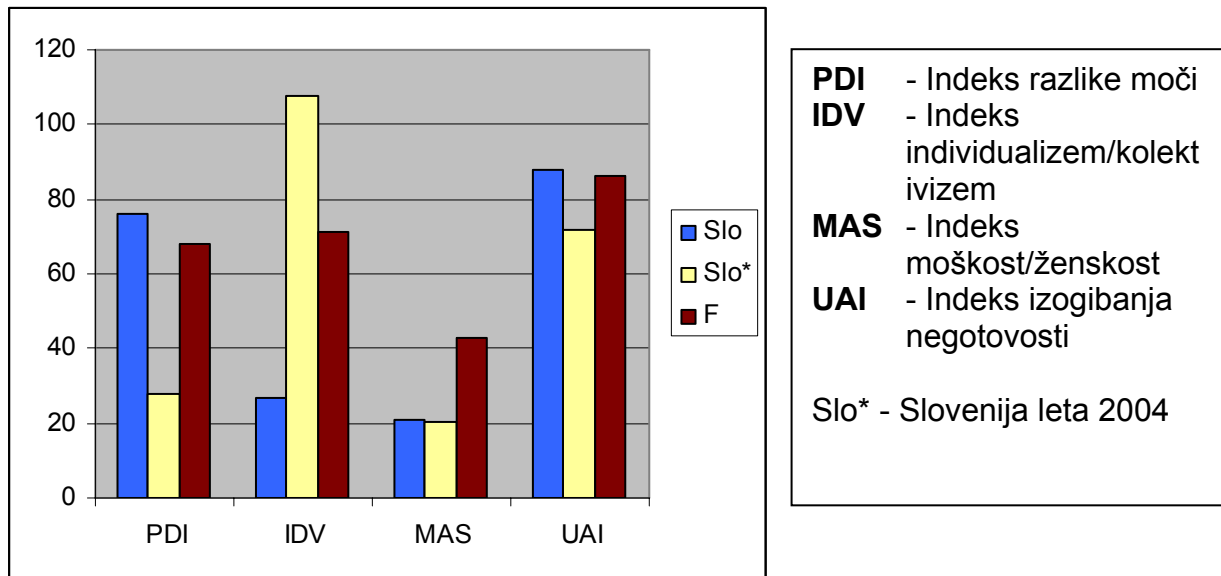
Za Slovence je značilno, da veliko bolj cenijo prijateljstvo, zdravje in družino kot prebivalci drugih držav (Rajib, Turgut, 2004, str. 39). Za managerje je značilna nizka fleksibilnost; opisi »previden, obramben, tog« so primerni za večji del politikov in managerjev starejše generacije (Damjan, 2003, str. 25).

Pri Francozih je avtoriteta neposredno povezana s pozicijo v hierarhiji, medtem ko ima pri Slovencih največjo avtoriteto tisti, ki ima največje znanje in izkušnje. Slabo prenašamo neenakost v družbi. Prizadevamo si za dobre medsebojne odnose in kakovost življenja. Pri tem skrbimo predvsem zase in svojo družino (Jazbec, 2005, str. 60).

⁵ Najvišji indeks moškost/ženskost (MAS) v Hofstedejevi raziskavi je 95, najmanjši pa 5 (Hofstede, 2001).

⁶ Hofstede je za Jugoslavijo izračunal UAI =77, medtem ko je novejša raziskava za Slovenijo dobila rezultat UAI = 71,74. Najvišji indeks UAI v Hofstedovi raziskavi je 112, najmanjši pa 8 (Hofstede, 2001; Jazbec, 2005).

Slika 6: Primerjava izračunov indeksov Geerta Hofstedeja med Slovenijo in Francijo



Vir: Cultural Dimensions, 2006; Jazbec, 2005.

Rezultate, ki so prikazani na Sliki 6, za lažjo primerjavo med Slovenijo in Francijo, je pridobil Hofstede (2001) v svoji raziskavi leta 1971. Pri tem bi rada opozorila, da rezultati, ki označujejo Slovenijo, dejansko zajemajo celotno bivšo Jugoslavijo (Slovenija takrat še ni bila samostojna država). Zato sem v sliko vključila tudi rezultate Jazbečeve (2005), ki so bolj aktualni, čeprav se nanašajo na drugačen vzorec. Rezultati njene raziskave so prikazani v rumenem stolpcu (Slo*). Njena raziskava temelji na 563 vprašalnikih, v vzorcu pa je bilo kar 69,3 odstotka anketirancev ženskega spola.

Če povzamem glavne značilnosti Slovencev:

- razlika med nadrejenimi in podrejenimi je relativno majhna
- Slovenci smo individualisti
- v družbi prevladujejo ženske vrednote
- negotovim situacijam se izogibamo
- časovno smo bolj kratkoročno usmerjeni
- status je moč pridobiti z znanjem in uspešnim delom.

3. PRIPRAVA IN ANALIZA RAZISKAVE

Glavni namen diplomske naloge je ugotoviti kulturne razlike med Slovenci in Francozi ter preučiti, kako te vplivajo na uspešnost njihovih pogajanj in sodelovanj. V teoretičnem delu naloge sem na podlagi literature opredelila osnovne pojme, kot je kultura, predstavila rezultate raziskav, ki so jih opravili nekateri ekonomisti pri preučevanju kulturnih razlik in opredelila značilnosti francoske in slovenske kulture. Da bi ugotovila, kakšne so dejanske izkušnje slovenskih in francoskih managerjev glede kulturnih razlik, bom dejstva, predstavljena v teoretičnem delu, empirično preverila s kvalitativnim pristopom.

V prvem delu poglavja predstavim cilje raziskave. V nadaljevanju je opisana metodologija raziskave, ki sem jo izbrala kot najprimernejšo. Opisane so značilnosti kvalitativne raziskave in njene prednosti in slabosti v primerjavi s kvantitativno

metodo. V posebnem podpoglavju bolj natančno opredelim globinski intervju, ker sem to metodo uporabila pri pogovorih z izbranimi poslovneži. Pri pripravi na raziskavo sem izdelala opomnik, ki mi je bil v pomoč pri intervjujih. Opisan je časovni okvir in potek izbiranja primernih kandidatov za intervju. V zadnjem delu je predstavljena analiza pridobljenih podatkov.

3.1. CILJ RAZISKAVE

Cilj raziskave je preučiti dejanske izkušnje in mišljenja izbranih sogovornikov in ugotoviti, ali pri vsakdanjem poslovnem sodelovanju Francozov in Slovencev prihaja do kulturnih konfliktov. Zanima me, ali se poslovneži zavedajo kulturnih razlik in kako jih upoštevajo pri vzpostavljanju stikov. Cilj bo predvsem opredeliti kulturne razlike in katere od teh najbolj povzročajo nesporazume med preučevanima kulturama.

Ker je kultura dinamična in se v času spreminja, me zanima, ali je prišlo do sprememb v značilnostih preučevanih kultur. Omenjeno vprašanje je še posebej zanimivo za Slovence, saj sem pri preučevanju teorije ugotovila nekatere spremembe v kulturi⁷.

V zaključku raziskave me bo zanimalo mnenje sogovornikov o kulturnih razlikah v prihodnosti in kako globalizacija vpliva nanje. Sogovornike sem tudi prosila, da izpolnijo vprašalnik, s pomočjo katerega ocenijo svoje zavedanje kulturnih razlik pri pogajanjih s tujimi poslovnimi partnerji.

3.2. KVALITATIVNA RAZISKAVA

Kvalitativne raziskave uporabljamo takrat, kadar nas zanimajo odnosi, občutki, mišljenja in motivacije. Delimo jih glede na to, ali je dejanski namen raziskovanja oz. predmet raziskovanja sodelujočim v intervjujih poznan ali prikrit. Kadar je poznan, govorimo o neposrednem pristopu, če je prikrit, pa o posrednem pristopu. Pri neposrednem pristopu uporabljamo kot metodo raziskovanja globinski ali skupinski intervju. Posreden pristop uporabljamo pri različnih projektivnih tehnikah (McDaniels, Sates, 1998, str. 98).

S takšnimi metodami analiziramo stvari, ki jih ne moremo neposredno opazovati ali meriti. Omogočajo nam globinski vpogled v motivacije in občutenja anketirancev. Na tak način oblikujemo sliko množice osebnih pogledov na preučevano problematiko (McDaniels, Sates, 1998, str. 98).

Tržni raziskovalci vedno bolj uporabljajo kombinacijo kvalitativne in kvantitativne metode raziskovanja. Pravilna interpretacija rezultatov kvalitativne raziskave omogoča izboljšanje učinkovitosti načrtovanja in priprave kvantitativne raziskave. Tako lahko s kvalitativno raziskavo bolj natančno interpretirajo rezultate kvantitativne raziskave (McDaniels, Sates, 1998, str. 100).

⁷ Nanašam se na primerjavo Hofstedejeve in Jazbečeve raziskave, kjer se nekateri kazalci razlikujejo. Vprašljivo je, ali so te razlike posledica dejanskih sprememb v kulturi Slovencev ali je vzrok v pomanjkljivi točnosti podatkov, ker se Hofstedejevi rezultati nanašajo na celotno bivšo Jugoslavijo.

Za lažjo utemeljitev, zakaj sem v svoji raziskavi uporabila kvalitativno metodo, v Tabeli 7 prikazujem primerjavo značilnosti kvalitativne in kvantitativne raziskave.

Tabela 7: Razlike med kvalitativnimi in kvantitativnimi raziskavami

Primerjalne dimenzije	Kvalitativna raziskava	Kvantitativna raziskava
Vrste vprašanj	Globinsko raziskovanje	Omejeno raziskovanje
Cilj raziskave	Odkrivanje motivov, zbiranje idej, odgovoriti na vprašanja kaj, kako, zakaj	Merjenje pojavov, posploševanje vzorca na celotno populacijo, odgovoriti na vprašanje koliko
Velikost vzorca	Majhen	Velik
Količina informacij na anketiranca	Velika	Različno
Administracija	Potreben strokovni moderator	Potrebno manj strokovnega znanja
Zbiranje podatkov	Nestrukturirano	Strukturirano (standardizirano)
Način analize	Subjektivni, interpretativen,	Statističen
Oprema	Snemalna oprema, projektorji, video, slike, opomniki	Vprašalniki, računalniki, poročila
Možnosti ponovitve	majhne	velike
Znanje raziskovalcev	Psihologija, sociologija, vedenje porabnikov, trženjske raziskave	Statistika, modeli odločanja, sistemi za podporo odločanja, programiranje, trženje, trženjske raziskave
Tip raziskave	Eksplorativne	Deskriptivne in vzorčne

Vir: McDaniels, Sates, 1998, str. 99.

Glavna kritika kvalitativne raziskave je majhen vzorec. Managerji neradi sprejemajo odločitve na podlagi subjektivnih pogledov anketirancev in interpretacije raziskovalcev. Dobra stran kvalitativnih raziskav so nižji stroški in boljši vpogled v problematiko kot pri kvantitativnih raziskavah (McDaniels, Sates, 1998, str. 98).

Kvalitativna raziskava pojav pojasnjuje in ne meri. Daje nam odgovore na vprašanja, kot so: kaj, kako in zakaj, ne pa na koliko. Na podlagi cilja moje raziskave sem se odločila, da pri pridobivanju podatkov uporabim metodo globinskega intervjuja.

3.2.1. GLOBINSKI INTERVJU

Za globinski intervju je značilno, da ga opravimo s posameznikom. Pogovor poteka dokaj nestrukturirano. Vprašanja so zastavljena tako, da stimulirajo sogovornika k sproščenemu odgovarjanju brez omejitev. Ko omogočimo sogovorniku odgovarjati s svojimi besedami, ne dobimo površinskih in stereotipnih odgovorov, temveč njegovo osebno mišljenje.

Smer pogovora je odvisna od odziva sogovornika na zastavljena vprašanja. Izpraševalec oblikuje vprašanja na podlagi že pridobljenih odgovorov. Pri tem mora paziti, da čim manj vpliva na sogovornikove izjave.

Drugače kot pri kvantitativni raziskavi, kjer je analiza podatkov zaradi standardizacije enostavnejša, je pri kvalitativni metodi raziskave bolj kompleksna. Avdio in video zapiske intervjujev analiziramo z vsebinskega in vizualnega vidika (Mumel, 1998, str.

16). Namesto statističnih metod uporabimo druge načine obdelave podatkov. Raziskovalec je bolj ali manj odvisen od svojega znanja in izkušenj na tem področju.

3.2.2. PRIPRAVA OPOMNIKA IN VPRAŠANJ

Opomnik sem oblikovala tako, da sem pri intervjujih imela jasno določene smernice pogovora. Sogovorniku je najprej potrebno predstaviti raziskavo, kakšni so njeni cilji in kako bo pogovor potekal. Opomnik, ki sem ga uporabila pri pogovorih, je v Prilogi 2.

Ker sem rezultate raziskave želela primerjati s teoretičnim delom, sem opomnik oblikovala tako, da zajema vse dimenzije, ki sta jih pri raziskavah določila Hofstede in Trompenaars. To mi je tudi omogočilo lažjo analizo intervjujev in prikaz rezultatov. Kakovost raziskave je odvisna od izkušenj mojih sogovornikov.

Med pogovorom se lahko sogovornik hitro oddalji od zelene tematike, zato je pomembno z dobrimi vprašanji voditi pogovor, a kljub temu pustiti sogovorniku, da se počuti sproščeno in da lahko jasno izrazi svoje mnenje.

Da ustvarim sproščeno vzdušje pri intervjuju in ker me zanimajo osebna mnenja sogovornikov, sem vprašanja postavljala zelo splošno in široko. Sogovornikom sem pred intervjujem po elektronski pošti poslala kratko obrazložitev, kakšno raziskavo opravljam in kaj pričakujem od intervjujev. S pomočjo tega so se lahko na intervju pripravili in razmislili o svojih izkušnjah. Vprašanja sem pri vsakem intervjuju prilagodila sogovorniku glede na njegove izkušnje.

3.2.3. ČASOVNI OKVIR RAZISKAVE

Intervjuje sem opravila v času med 28. novembrom in 20. decembrom 2006. Posamezen intervju je trajal od dvajset do trideset minut, odvisno od pripravljenosti na sodelovanje in izkušenj sogovornika. Intervjuje sem opravila na sedežu podjetja, na podlagi predhodnega dogovora s predvidenimi sogovorniki.

Vsakemu sogovorniku sem pred intervjujem po elektronski pošti poslala okvirno obrazložitev raziskave in kakšna vprašanja jim bom zastavila. To sem ponovila pred samim začetkom intervjuja in jih vprašala za dovoljenje glede uporabe diktafona. Sledil je sam pogovor, kjer sem vprašanja postavljala glede na izkušnje sogovornika.

Po pogovoru sem prosila sogovornike, da s pomočjo vprašalnika, ki temelji na Trompenaarsovih dimenzijah, ocenijo, koliko se sami zavedajo kulturnih razlik. Sledil je zapis posnetka, s katerim sem lažje opravila analizo pogovora.

3.2.4. VZOREC

Pri iskanju primernih kandidatov sem se osredotočila na slovenska podjetja, ki največ izvažajo oziroma uvažajo v/i/z Francije, podružnice večjih francoskih podjetij v Sloveniji ter podjetja, ki so v večinski lasti Francozov. V nadaljevanju predstavljam izbrana podjetja in sogovornike, ki so mi zaupali svoje izkušnje.

Gorenje, d. d., je največji slovenski proizvajalec gospodinjskih aparatov, pohištva, keramike, grelnikov vode, klimatskih naprav in drugih izdelkov za dom. Sogovornica gospa Andreja Ropotar je vodja oddelka za zahodnoevropske trge. V Franciji ima podjetje svojo podružnico, zato se vsi posli za francoski trg sklepajo tam.

Prevent Global, d. d., je del skupine Prevent, d.,d., in skrbi za strateško usmerjanje razvoja skupine in podjetja, ki so samostojne pravne osebe, povezane med sabo na osnovi lastništva. Podjetje je začelo sodelovati s Francozi leta 1999. Gospod Grega Knežar, s katerim sem imela intervju, je sprva pri pogajanjih sodeloval le kot spremljevalec, zadnji dve leti pa pogajanja tudi vodi. V podjetju je poleg sodelavke odgovoren za francoski trg. Največja francoska partnerja sta podjetji Renault in Peugeot, s katerimi imajo sklenjeno dolgoročno sodelovanje.

Skupino **Unior, d. d.**, poleg matične družbe v Zrečah sestavljajo še prodajna, povezana in pridružena podjetja po vsem svetu. Sogovornica gospa Ana Dadič je zaposlena kot komercialistka v podjetju, ki proizvaja ročna orodja. Že vrsto let skrbi za stranke na Portugalskem, v Franciji, Angliji, Grčiji, Albaniji, Litvi, Latviji, francosko govorečem delu severne Afrike in v arabskih državah. Kot pravi, je za uspešno delo zasluga v tem, da govori francoski in angleški jezik.

Podjetje **Trimpeks, d. o. o.**, se ukvarja z zastopništvom, svetovanjem in izobraževanjem. Gospa Minka Jurak je v podjetju zaposlena že vrsto let in je s Francozi sodelovala še v času bivše Jugoslavije. Največ izkušenj je dobila z zastopniško pogodbo, sklenjeno s francoskim podjetjem, ki se ukvarja s proizvodnjo plovil (imena podjetja mi ni zaupala).

TPV, d. d., je družba, ki se ukvarja z razvojem, proizvodnjo in trženjem avtomobilskih delov in opreme. Gospa Marijana Kapš že več kot dvajset let sodeluje s francoskimi podjetji. Sodeluje pri pogajanjih, poslovnih potovanjih in sklepanju partnerskih pogodb.

Assistance Coris, d. o. o., je del mednarodne asistenčne družbe, katere sedež je v Franciji. Družba nudi pomoč in posredovanje pri reševanju zavarovalniških poslov. Gospa Maja Benko je zaposlena v slovenski podružnici, izkušnje s Francozi pa je dobila tudi, ko je delala za Revoz, d. d., ki je v večinski lasti francoskega Renaulta.

Legrand SLV, d. o. o., je slovenska podružnica francoske skupine Legrand group, ki se ukvarja s proizvodnjo izdelkov in sistemov za električne instalacije in informacijska omrežja. Moj sogovornik gospod Stephane Bui je prevzel mesto direktorja pred letom in pol. Pred tem je delal le v Franciji.

AGS Demenagement International je selitveno podjetje s podružnicami po vsem svetu. Gospod Coquillent Ludovic je direktor podružnice v Sloveniji in na Hrvaškem, kjer tudi živi. Službeno prihaja v Slovenijo večkrat tedensko in vodi ključna pogajanja s strankami. Delovno mesto je prevzel marca leta 2006.

ALD Automotive, d. o. o., je del francoske Skupine Société Générale. Podjetje je vodilni evropski ponudnik poslovnega najema in upravljanja vozniških parkov. Philippe de Beaugrenier je prišel v Slovenijo pred tremi leti v času svojega študija in ostal leto dni. Po končanem študiju se je vrnil in zaposlil v podjetju. Zaposlen je v finančnem

oddelku, kjer poleg drugih nalog tudi preverja finančno stanje strank. Intervju sem imela tudi z gospodom Thierryjem Thibaultom, ki je direktor podjetja in ima veliko delovnih izkušenj iz tujine. Pred prihodom v Slovenijo je nekaj let delal v Avstriji, danes pa dela v Sloveniji in na Hrvaškem.

Titan Kamnik, d. d., je podjetje z dolgo tradicijo, kjer proizvajajo ključavnice, elektronske varnostne sisteme, orodja in različne komponente za vodne in grelne sisteme. Govorila sem z gospodom Florianom Rougeom, ki je v Titanu zaposlen tri leta, pred tem pa je šest mesecev delal v Franciji. V podjetju je odgovoren za francoske stranke, zato so njegove izkušnje pri pogajanjih s Slovenci omejene. Drugi sogovornik je bil gospod Jean Charles Tosolini, ki je v Slovenijo prišel leta 2003, ko je francosko podjetje prevzelo Titan. V Slovenijo se je preselil z vso družino, v podjetju pa je zaposlen kot vodja proizvodnje. Pred tem je vrsto let delal v Franciji in Italiji.

Podjetja se ukvarjajo z različnimi dejavnostmi, tako s proizvodnjo kot s storitvami. Razlikujejo se tudi po velikosti; vključena so podjetja, ki spadajo med največja v Sloveniji, po drugi strani pa tudi manjše podružnice z majhnim številom zaposlenih. Med slovenskimi sogovorniki so bili predvsem poslovneži, ki so v svojem podjetju odgovorni za francoski trg, ena sogovornica pa je zaposlena v podružnici francoskega podjetja. Zanimivo je, da je med šestimi slovenskimi sogovorniki samo en moški, medtem ko so francoski sogovorniki izključno moški. Francozi, ki sem jih vključila v raziskavo, so zaposleni na vodilnih položajih v podružnicah francoskih podjetij ali v podjetjih, ki so v večinski lasti Francozov.

3.2.5. VSEBINSKA ANALIZA IN REZULTATI RAZISKAVE

Pogovarjala sem se s poslovneži različnih starosti, kar pomeni, da so njihove izkušnje različne. Starejši sogovorniki imajo več izkušenj in bolj jasno vidijo spremembe, ki so se pojavile predvsem v Sloveniji po osamosvojitvi in kasneje ob vstopu v Evropsko unijo. Poudariti moram tudi, da je bil preučevan vzorec majhen, zato je moje ugotovitve težko posploševati.

Predvsem sogovorniki, ki imajo izkušnje s poslovanjem v več različnih državah, so se naučili sprejemati in upoštevati kulturne razlike. Za druge so razlike ovira in ne vedo natančno, kako se odzvati v določeni situaciji.

Glede na izkušnje, ki so mi jih posredovali sogovorniki, je težko jasno označiti državo, kjer bi veljale izključno samo določene lastnosti. Gospa Ropotar iz Gorenja je zelo lepo opozorila na izvor kulturnih razlik med državama: »Oni imajo latinske korenine, mi imamo slovanske. So pač drugačen narod.« Francoski sogovorniki so opozorili na velik vpliv nemške in avstrijske kulture na slovensko. Predvsem na našo nagnjenost k urejenosti in natančnosti. Delujemo bolj organizirano, radi načrtujemo in imamo jasne medsebojne odnose.

Rezultate, ki sem jih dobila z analizo, sem strukturirala v več manjših poglavjih. Nisem se omejila samo na dimenzije, ki sta jih oblikovala Hosftede (2001) in Trompenaars (1997), saj nekatere ugotovitve, ki jih je potrebno omeniti ne morem razvrstiti v nobeno od njunih dimenzij.

- **ODNOS DO TUJCEV**

Vsi slovenski sogovorniki so omenili odnos, ki ga imajo Francozi do drugih držav in tujcev. So zelo ponosni na svojo državo, jezik in zgodovino, kar tudi radi pokažejo. Dajejo občutek večvrednosti in superiornosti, nekateri jih celo označujejo kot arogantne. Vsa slovenska podjetja, ki so prisotna tudi na francoskem trgu, so imela precej vstopnih težav. Najti poslovne partnerje, prodreti na njihov trg in se dokazati, je zelo težko, saj dajejo prednost domačim proizvajalcem.

Velika ovira je francoski jezik, katerega znanje je nujno za vzpostavitev pristnega kontakta, ki je potreben za dolgoročno sodelovanje. Francozi imajo tako kot Slovenci majhno javno sfero in je zato za tujca težko vzpostaviti bolj osebni odnos brez večjega investiranja časa in truda.

»Če znaš njihov jezik, pa ni nujno, da ga znaš dobro, in če čutijo, da vsaj malo pokažeš zanimanje zanj, dobiš bonus točke. Takoj so prijaznejši. Kaj šele, če tekoče govoriš francosko! Dejansko jih s tem lahko imaš v šahu. Poznavanje njihove kulture, kuhinje ali vin; vse to zelo prispeva k pogajalski moči,« je bil komentar gospe Kapš iz podjetja TPV, d. d.

Seveda je jezik ovira tudi v Sloveniji, vendar so po ocenah sogovornikov Slovenci pripravljeni govoriti v angleškem ali nemškem jeziku in pri tem ne čutijo tolikšnega odpora kot Francozi. Kot majhen narod se zavedamo, da je znanje tujih jezikov nujno pri poslovanju s tujci, saj ne moremo pričakovati, da bodo oni znali naš jezik.

- **POZNAVANJE DRŽAVE**

Druga težava, s katero se srečujejo slovenska podjetja, je ta, da Francozi ne poznajo naše države, njene razvitosti in imajo na podlagi tega številne predsodke. To za slovenska podjetja pomeni slab izhodiščni položaj pri iskanju poslovnih partnerjev in prodiranju na njihov trg. Šele z veliko dokazovanja in truda prepoznajo svojo zmoto in spremenijo svoje mnenje o Sloveniji. Tako pri podjetju Gorenje kot pri Uniorju to poskušajo rešiti tako, da stranke vabijo na obiske in ogleda njihovih tovarn in poslovnih prostorov.

- **VELIKOST DRŽAVE**

Francija je velika država in zato njena kultura ni povsod enaka. Razlike so predvsem med južnim in ostalim delom države. Pariz velja za center celotne Francije, kjer ima sedež večina največjih in najvplivnejših podjetij. Sklepanje poslov v Parizu ali na jugu države je lahko zelo različno. Druga stvar je tudi, da je težko najti tisto pravo Francijo, kot si jo Slovenci predstavljamo. Posledica preteklosti, ko je država imela številne kolonije po vsem svetu, so različne etnične skupnosti, ki jih danes najdemo v Franciji. Težko je oceniti, kaj dejansko je francoska kultura.

Gospa Jurak iz podjetja Trimpeks, d. o. o., je v intervjuju omenila dve podjetji, s katerima je sodelovala, in njene izkušnje so si nasprotujoče. Proizvodno podjetje s sedežem na jugu Francije je bilo nezanesljivo in nezainteresirano za vzpostavitev uspešnega, dolgoročnega sodelovanja. Standardno zastopniško pogodbo, ki so jo sklenili s podjetjem, so morali prekiniti, saj so bili pogoji sodelovanja neizvedljivi, francosko podjetje pa pri pogajanjih ni pokazalo nobenega zanimanja za izboljšanje sodelovanja. Pozitivne izkušnje je imela pri sodelovanju s francosko banko, kjer so bili zelo neoporečni in zanesljivi pri izpolnjevanju pogodbe.

- **PRAVILA IN ODNOSI**

Da smo Slovenci precej nagnjeni k spoštovanju pravil lepo ponazori dogodek, ki se je zgodil francoskemu sogovorniku, ko je prispel v Slovenijo. Zelo je bil presenečen nad obnašanjem udeležencev v cestnem prometu, saj Slovenci spoštujemo svetlobne znake, pešci čakajo na zeleno luč in prečkajo cesto samo na označenih mestih itd. To se v Franciji ne dogaja. Tam si pravila razlaga vsak po svoje oziroma je odvisno od situacije in udeležencev.

Pravila in zakoni so v očeh Slovencev enaki za vse. Čutimo veliko potrebo po enakopravnosti in razlog za našo splošno znano nevoščljivost je verjetno ravno v tem. »Zakaj bi сосед dobil boljšo plačo kot jaz, če opravlja enako delo,« je stavek, s katerim je gospod Tosolini iz podjetja Titan Kamnik, d. d., ponazoril slovenski pogled na pravila in enakopravnost. Kljub velikemu pomenu pravil so predvsem slovenski sogovorniki mnenja, da so dobri odnosi zelo pomembni pri poslovanju.

- **VPLIV BIVŠE JUGOSLAVIJE**

Hočemo ali ne, obdobje, ko je bila naša država del bivše Jugoslavije, je pustil pečat tudi na naši kulturi. To je opaziti predvsem pri starejši generaciji zaposlenih, ki od nadrejenih pričakujejo navodila in smernice. Odločanje v celoti prepustijo vodstvu in temu ne ugovarjajo. Da bi se izognili konfliktu, zaposleni ne izrazijo svojega mnenja in raje ostanejo tiho. Slovenci čutimo veliko potrebo po enakopravnosti in le postopoma sprejemamo socialne razlike, ki se vedno bolj pojavljajo v družbi (Ludovic, 2006).

- **NAČIN DELA**

Ludovic, Thiault in Bui, trije francoski sogovorniki, ki so v Sloveniji na vodilnih položajih, so omenili zadržanost Slovencev do novosti. Raje ostajamo pri preverjenih postopkih in stvareh, kot da bi sprejeli izziv in poskusili nekaj novega. Francozi so veliko bolj inovativni in kreativni. Vedno preizkušajo nove ideje in uvajajo nove postopke. Njihov sistem dela je nekoliko bolj kaotičen. Večino časa se zdi, da so neproduktivni in da zastavljenih ciljev ne bodo dosegli, vendar so, kadar se je resnično potrebno potruditi in izpeljati projekt do konca, zelo ustvarjalni. V zelo kratkem času so sposobni pokazati veliko motiviranost, vztrajnost, kreativnost in produktivnost. Takšen način dela je v nasprotju s slovenskim, kjer se zaposleni počutijo dobro le, kadar je delo planirano in predvidljivo.

- **INDIVIDUALIZEM**

Na osnovi razgovorov je jasno, da sta obe državi precej individualistični, čeprav Francija nekoliko bolj kot Slovenija, kar potrjujejo predvsem slovenski sogovorniki. Pomemben dejavnik pri tem je velikost podjetja. V manjših podjetjih ni toliko prostora za individualizem, saj morajo vsi zaposleni dobro sodelovati, da je podjetje uspešno. Delati morajo v timu in razmišljati v prid celotnega podjetja. V Sloveniji, kjer praktično nimamo velikih podjetij v globalnem smislu, zato najdemo več timskega sodelovanja med zaposlenimi. V velikih podjetjih, je več posameznikov, ki veliko investirajo v svojo lastno kariero (Dadič, 2006).

Pri pogajanjih so prisotni posamezniki, ki zastopajo celotno podjetje in imajo moč odločati in sklepati posle. Večina sogovornikov je potrdila, da sta pri pogajanjih tako

na slovenski kot na francoski strani običajno eden ali dva pogajalca. Seveda je tudi odvisno, za kako velik in pomemben posel gre.

Francozi veljajo kot zelo dobri in ostri pogajalci. Zelo dobro zastopajo svoje interese in pri tem ne popuščajo. Kako hitro sprejmejo odločitev je odvisno od tega, kako velik interes imajo za posel. Izkušnje slovenskih sogovornikov kažejo na to, da dejansko razmišljajo le v svoj prid (Kapš, 2006). Glede na to, da so medsebojni odnosi v Franciji pomembni in da so nekatera sodelovanja s slovenskimi podjetji dolgoročna, sem pričakovala bolj osebno in intenzivno sodelovanje, vendar so zelo togi pri odločitvah, kjer ne vidijo takojšnjega pozitivnega učinka za svoje podjetje. »Njihov sistem je v bistvu tak, da so imeli že izdelane pogodbe in niso dovolili nobenih pripomb na pogodbo za zastopanje. Bilo je tako, »take it or leave it«. Niso bili dovzetni za nobene predloge,« opisuje svoje izkušnje gospa Jurak.

• **BIROKRACIJA**

Slovenski sogovorniki so opozorili na veliko birokracije, ki je prisotna v francoskih podjetjih. Zakaj je tako, nisem dobila čisto jasnega odgovora. Veliko je odvisno od velikosti podjetja. Vtis, da je v Franciji več birokracije kot v Sloveniji, je verjetno zato tak, ker imamo pri nas predvsem manjša podjetja, kjer ni potrebe po veliki birokraciji, v Franciji pa je precej velikih multinacionalk, ki zahtevajo dobro organiziranost in strukturo podjetja. »Birokracija je neizogibna v vseh državah. Odvisno je tudi, kakšen sistem imaš. Če imaš neko malo podjetje, nimaš časa za birokracijo, ker ni veliko zaposlenih. V velikih enotah pa je definitivno tega balasta več,« je komentirala gospa Ropotar. Učinkovitost mogoče zaradi tega trpi, vendar je nujno zlo. Večjo birokracijo zahteva komunikacija, ki zaradi močno prisotne hierarhije v podjetju poteka vertikalno. Postopek odločanja, ki je pogosto stvar najvplivnejših v podjetju, se upočasni. Komunikacija med samimi oddelki v podjetju je slaba in pogosto pride do nesporazumov. Po mnenju gospe Kapš, učinkovitost v pravem pomenu besede ni vrlina Francozov. »Mislim, da pri nas znamo dobro preceniti, kaj je res treba narediti, kaj je odvečno in kaj je izguba časa. Tam pa je zaradi birokracije katastrofa,« ocenjuje gospa Kapš.

Čeprav znajo biti Francozi učinkoviti pri sklepanju pogodb, kjer uporabljajo predvsem standardne, tipizirane pogodbe, so pri kakršnem koli drugem odločanju togi in počasni. Odnosi med zaposlenimi so pod močnim vplivom hierarhije in spoštovanja nazivov in statusa zaposlenih.

• **IZKAZOVANJE ČUSTEV**

V raziskavi sem se poskušala osredotočiti predvsem na vpliv kulture v poslovnem svetu. Večina sogovornikov je Francoze pri pogajanjih označila kot zelo formalne in zahtevne. Med samimi pogajanci so hladni in spretni pri uporabi različnih pogajalskih strategij (Kapš, 2006).

Po pregledu literature sem bila sprva malo presenečena, da je toliko sogovornikov omenilo njihov hladen pristop pri pogajanjih, saj drugače veljajo za precej komunikativne in čustvene. Velika je razlika v njihovem načinu komuniciranja med poslom in pogajanci ter pri neformalnih srečanjih. Takrat veljajo za zelo prijetne in vljudne sogovornike.

Zelo jasno je tudi, da imajo posamezniki, tako v Sloveniji kot v Franciji, veliko privatno in majhno javno sfero. V Sloveniji kot tujcu ni težko navezati poslovnega stika, vendar veljamo za precej zadržane in hladne. Do neznancev ohranimo določeno razdaljo in se počutimo ogrožene, če se nam kdo poskuša preveč »približati«. Privatno življenje ločimo od javnega (Ludovic, 2006).

Pri Francozih je podobno, vendar mislim, da je pri tem pomembna vloga jezika. »Ko vzpostavljaš odnos do stranke, je težko izraziti svoje misli z jezikovno oviro. Ne jaz ne on ne moreva povedati stvari v angleščini na način, kot bi ga v maternem jeziku. Omejiš se na bistvo in takoj preideš h glavni temi, vse drugo, kar naredi odnos bolj prijazen in enostavnejši, pa izpustiš.« je bil komentar gospoda Buia iz podjetja Legrand, d. o. o.

• **KOMUNICIRANJE**

V načinu komuniciranja sta si kulturi zelo različni. Predvsem francoski sogovorniki so bili pozitivno presenečeni nad načinom komuniciranja v Sloveniji. Uporabljamo namreč tako imenovan anglosaksonski način verbalnega komuniciranja. Pogovori potekajo tako, da govori ena oseba, drugi takrat poslušajo. V Franciji je komunikacija bolj živa in prepletana. Sogovorniki govorijo istočasno in prekinjajo drug drugega.

Na vprašanje, kakšna je komunikacija med podrejenimi in nadrejenimi v Sloveniji, sem dobila različne odgovore. Gospod de Beaugrenier, ki je v podjetju zaposlen v finančnem oddelku, misli, da Slovenci lažje komuniciramo z direktorjem oziroma smo bolj direktni in jasno povemo, če je prišlo do kakšne težave ali problema. Francozi naj bi bili pri tem veliko bolj oprezni in diplomatski. Gospodje Coquillent, Bui in Thibault, ki so direktorji v svojih podjetjih, gledajo na to malo drugače. Zaposlene morajo izzvati, da dejansko povejo, kaj mislijo. Izogibajo se konfliktom, zato so diskretni in raje zadržijo svoje mnenje zase. Predvsem nočejo nikogar užaliti.

• **STATUS**

V literaturi sem večkrat zasledila, da v Franciji velikokrat status pripisujejo na podlagi družbenega razreda, ki mu pripadaš, izobrazbe ali starosti. Tega ne morem potrditi s svojo raziskavo. Večina sogovornikov, vključno s Francozi, se je strinjala, da je sicer pripisovanje statusa več v Franciji kot v Sloveniji, vendar to ni nekaj običajnega. O pripisu lahko govorimo predvsem v družinskih podjetjih, kjer so na vodilnih pozicijah člani družine in njihovi sorodniki. Takšnih podjetij je v Franciji kar nekaj, med drugimi tudi multinacionalke, na splošno in predvsem za manjša podjetja pa se mora posameznik dokazati z znanjem in dobrim delom.

• **OBVLADOVANJE ČASA**

Glede tega, ali je kultura zaporedna ali sočasna, so rezultati raziskave zelo jasni. Vsi slovenski sogovorniki so potrdili, da je francoska kultura sočasna. Vedno delajo več stvari hkrati. Sposobni so razmišljati širše in oceniti, katere naloge so prioritete. Običajno imajo s partnerji sklenjena dolgoročna sodelovanja, kar pomeni, da dobro sodelovanje v preteklosti vpliva na njihove poslovne odločitve v sedanjosti in prihodnosti. Za poslovna srečanja in sestanke si vzamejo veliko časa. Urnike prilagodijo situaciji in točnost jemljejo bolj sproščeno.

Za Slovence je čas zelo pomemben. Pri načrtovanju in urnikih so natančni in se jih držijo. Podobno je pri delovnem času, ki se običajno ne prekorači. Tako kot Francozi

imajo tudi Slovenci raje dolgoročna sodelovanja, čeprav zaradi globalizacije in hitrega spreminjanja trga to ni vedno možno.

Kar dva Francoza sta omenila potrebo slovenskih delavcev oz. zaposlenih po celoletnem načrtu dela. Težnja po tako dolgoročnem planiranju nakazuje na veliko izogibanje negotovim situacijam.

Če pogledamo delovni čas v Sloveniji, je jasno, da sta privatno in delovno življenje strogo ločena. Ljudje običajno delajo nekje med sedmo uro zjutraj in četrto, peto uro popoldne. Tako jim še vedno ostane nekaj časa, ki ga lahko posvetijo družini in prijateljem.

Zanimivo je tudi, da so bili vsi Francozi presenečeni nad načinom sklepanja poslov v Sloveniji. Veliko pomembnih odločitev se namreč sprejme ob pijači ali kavici v lokalih, kjer je vzdušje bolj sproščeno. V Franciji tega ne poznajo in posle sklepajo v pisarnah. Sicer občasno hodijo na poslovna kosila, vendar ta niso tako pogosta in služijo bolj vzpostavljanju boljšega odnosa kot pa dokončnemu sklepanju posla.

- **VREDNOTE**

V obeh kulturah cenijo predvsem »ženske« vrednote. Takšne rezultate je dobil tudi Hofstede pri svojih raziskavah. Predvsem družina je zelo pomembna. V Sloveniji velikokrat živi več generacij skupaj, saj otroci dolgo ostanejo doma pri svojih starših. Delovni čas nam dopušča, da posvetimo veliko časa svojim hobijem, družini in prijateljem. V Franciji prav tako cenijo družino in prijatelje. »Dejansko je družina na prvem mestu v njihovem življenju. S tem povezane so tudi počitnice in potovanja, jasno vse v okviru družine. Ne bi rekla, da so ravno karieristi, mislim, da so jih delovne razmere prisilile v to, kar se zdaj tudi pri nas uvaja. Da so po cele dneve v službi. Če si ti po dvanajst ur v službi, to še ne pomeni, da si predan službi. Njihovo delo je bolj ležerno in jim ostane še dovolj energije za privatno življenje. Oni imajo tudi neko večerno življenje. Pri njih so zvečer polne restavracije. Ko pridejo domov, so še spočiti,« komentira ga. Kapš iz podjetja TPV, d. d.

Sicer je v obeh kulturah čutiti materializem, ki je tipičen za vedno bolj potrošniške družbe. Za Francoze je pomembno, da lahko družini nudijo dober življenjski standard. Slovenci pa z dobrimi avtomobili tekmujejo, kdo je v življenju uspešnejši. Francoski sogovorniki so opozorili, da v Franciji, kjer je življenjski standard nekoliko višji kot v Sloveniji, ne vozijo tako dobrih avtomobilov kot Slovenci.

- **NADZOR**

Sodeč po izkušnjah Slovencev so francoski pogajalci zelo nagnjeni k prevzemu nadzora. Pri odločanju so previdni in se izogibajo vsakršnemu tveganju. Razmere ne sprejmejo kot dane, temveč poskušajo na okolje vplivati v svojo korist.

Slovenci nismo pretirano vztrajni, kadar ocenjujemo, da zastavljenega cilja verjetno ne bo moč doseči. Zaposleni pričakujejo nadzor in smernice od nadrejenih, čeprav ti od njih želijo večjo samostojnost in samoiniciativnost. Tako kot Francozi se tudi Slovenci zelo izogibamo tveganju.

3.2.6. REZULTATI SAMOOCENJEVANJA

Poleg intervjujev so sogovorniki izpolnili dva vprašalnika, kjer so ocenili, kako oni sami gledajo na kulturo in kje v različnih dimenzijah kulture vidijo sebe in druge. Vprašalnik je sestavljen na podlagi dimenzij, ki jih je oblikoval Fons Trompenaars.

Pri prvem delu so sogovorniki v sedmih dimenzijah kulture ocenili, kje na liniji med dvema skrajnostima se nahajata slovenska in francoska kultura. Ocene so zelo različne in v nekaterih dimenzijah nasprotujoče.

1. Osredotočenost na pravila – Osredotočenost na odnose

Za Slovenijo so bila mnenja v tej dimenziji deljena. Francoski sogovorniki so ocenili, da se Slovenci bolj osredotočimo na pravila, medtem ko sami ocenjujemo, da so nam odnosi bolj pomembni.

Pri Francozih so rezultati zelo jasni. Kar deset od dvanajstih vprašanih ocenjuje, da so odnosi za Francoze pomembnejši od pravil.

2. Osredotočenost na posameznika – Osredotočenost na skupino

Kljub temu da sta v teoriji obe kulturi ocenjeni kot individualistični, samoocenjevanje ni pokazalo tako polariziranih rezultatov. Veliko sogovornikov je postavilo oceno nekje na sredino med skrajnostima. Slovenci smo po skupni oceni celo bolj osredotočeni na skupino in ne toliko na posameznika. Francozi se sicer bolj osredotočajo na posameznika, vendar tako meni le sedem sogovornikov. Pri raziskavah Hofstedeja in Trompenaarsa so rezultati bolj jasni in odražajo večjo stopnjo individualizma.

3. Velika javna sfera – Velika privatna sfera

Tako kot v teoriji se je tudi v praksi izkazalo, da imajo tako Slovenci kot Francozi veliko privatno sfero.

4. Status: kaj delaš – Status: kdo si

Rezultati za obe kulturi kažejo, da si status pridobiš z dosežki oziroma z dobrim delom. Za Francoze tako ocenjuje kar deset sogovornikov. Tako visok rezultat me je presenetil, saj je v teoriji velikokrat omenjeno pripisovanje statusa zaradi drugih dejavnikov, predvsem v družinskih podjetjih, kjer vodilne položaje zasedajo družinski člani. Za Slovenijo v literaturi nisem našla natančnih podatkov, koliko je prisotno pripisovanje statusa, samoocenjevanje pa nakazuje, da sta znanje in delavnost ključna za pridobitev statusa.

5. Lahko izkazovanje čustev – Prikrivanje čustev

Devet od dvanajstih vprašanih ocenjuje, da Slovenci ne izkazujemo čustev. To potrjuje teorija, kjer veljamo za zadržane in hladne.

Ocene sogovornikov kažejo, da Francozi izkazujejo svoja čustva, kar je prav tako v skladu s teorijo. Glede na analizo intervjujev ocenjujem, da Francozi izkazujejo čustva predvsem v drugih življenjskih okoliščinah in ne toliko pri pogajanjih, saj so predvsem slovenski sogovorniki večkrat omenili njihovo hladnokrvnost in osredotočenost na pogajanjih.

6. Ena stvar naenkrat – Več stvari hkrati

Predvsem francoski sogovorniki so mnenja, da Slovenci običajno radi delamo eno stvar hkrati. Mislim, da se v tej dimenziji pri Slovencih odraža redoljubnost in težnja po organiziranosti. Samo dva slovenska sogovornika sta ocenila, da radi delamo več stvari hkrati.

Francozi vedno delajo več stvari hkrati. Na vprašanje, ali to vpliva na kvaliteto in produktivnost samega dela, so bila mnenja deljena, vendar je tako večina francoskih kot slovenskih sogovornikov mnenja, da se sicer način dela razlikuje, vendar so rezultati enako dobri.

7. Narava kot mehanizem – Narava kot organizem

Kako gledamo na okolje in na njegov vpliv na naše življenje? Sprejmemo razmere, v katerih se nahajamo, kot dane, ali smo mnenja, da lahko s svojimi dejanji nanje vplivamo? Ocene za Slovence so jasno pokazale, da gledamo na naravo kot na organizem. To pomeni, da sprejmemo razmere kot dane in se jim poskušamo prilagoditi.

Za Francoze sogovorniki sicer v večini ocenjujejo, da gledajo na naravo kot na mehanizem, vendar so mnenja precej deljena. Francozi poskušajo vplivati na svojo usodo in ne sprejemajo okolja kot nekaj danega, temveč kot nekaj, na kar je moč vplivati.

Pri drugem delu samoocenjevanja je sogovornik označil tri potencialno dobre in tri slabe lastnosti oziroma napake, ki so po njegovem mnenju najbolj značilne zanj osebno, kadar se srečuje s kulturnimi razlikami. S tem se pokaže, koliko medkulturne občutljivosti ima posameznik.

Slovenci so kot svoje slabosti navedli predvsem pripravljenost zadovoljiti se s kompromisom in domnevanje, da je poslovni partner vse razumel in se s poslovnimi pogoji strinjal brez zagotovila, da je temu res tako. Nekateri tudi načrtno prezrejo kulturne razlike in se ne zavedajo, kako močno njihova kultura vpliva na lastno mnenje in interpretacijo. Sposobnost, da na stvari gledajo iz različnih zornih kotov in da pri reševanju težav upoštevajo različna mnenja, ocenjujejo kot svojo dobro lastnost.

Potencialna slabost Francozov je v preziranju kulturnih razlik. Svoje odločitve sprejemajo večinoma na podlagi lastnega (kulturno pogojenega) razumevanja informacij in okoliščin. Prav tako ne razlikujejo kultur, s katerimi se srečujejo. Kot svojo dobro lastnost Francozi navajajo sposobnost, da s kreativnim in prožnim razmišljanjem najdejo rešitve, ki ne izključujejo prepričanj in načina dela drugih.

Zavedajo se tudi, da njihova lastna kultura vpliva na njihov pogled in razumevanje. Znajo pozorno in aktivno poslušati.

Z vprašalnikoma sem dobila predvsem subjektivne ocene sogovornikov, ki jih ne morem posploševati na celo kulturo naroda, saj je vzorec premajhen. Rezultati odražajo predvsem njihove osebne lastnosti in izkušnje, ki so jih pridobili pri delu s poslovnimi partnerji.

3.2.7. OMEJITVE RAZISKAVE

Največja pomanjkljivost kvalitativne raziskave je majhen vzorec. V raziskavo sem vključila dvanajst slovenskih in francoskih poslovnežev, kar je relativno malo in ogroža verodostojnost rezultatov, ki sem jih dobila. Mnenja in izkušnje posameznikov je težko posploševati in lahko dajejo napačno luč na dejansko stanje.

Težko je bilo najti ustrezne francoske sogovornike. V raziskavo sem vključila Francoze, ki so zaposleni v Sloveniji, v podjetjih, kjer so lastniki Francozi, ali v podružnici francoskega podjetja. Za raziskavo bi bili najprimernejši le Francozi, ki prihajajo v stik s slovensko kulturo predvsem pri poslovnih pogajanjih. Vsi francoski sogovorniki so na vodilnih položajih v podjetju in nekateri med njimi nimajo veliko delovnih izkušenj v Franciji, da bi jih bilo moč primerjati.

Med slovenskimi sogovorniki je bilo kar pet žensk in le en moški, medtem ko mi je med Francozi uspelo najti le moške sogovornike. Primernejše bi bilo uravnoteženo število moških in ženskih sogovornikov, saj tudi spol vpliva na način dojemanja okolja in kulture.

Pri raziskavi sem ugotovila, da na določene dejavnike, s katerimi sem ocenjevala kulturo, zelo vpliva velikost podjetij. Raziskava bi bila kvalitetnejša, če bi vanjo vključila samo eno vrsto podjetij, recimo samo velika podjetja. Težko je na primer oceniti, kako močno je v francoskih podjetjih prisotna hierarhija, ki jo poudarjajo v literaturi, saj jo po mnenju sogovornikov najdemo predvsem v večjih podjetjih. Majhna podjetja so prisiljena k prožnosti in potreba po hierarhiji ni tako velika.

Vsako podjetje ima svoj način poslovanja, svojo organizacijsko strukturo, način internega komuniciranja, sistem odločanja. Temu pravimo kultura podjetja, ki v raziskavah, kakršna je moja, vpliva na rezultate. Težko je oceniti, ali sogovornikove izkušnje ponazarjajo celotno kulturo, le kulturo določenega podjetja ali samo vrednostne značilnosti sogovornika.

Francija je z nekaj več kot šestdesetimi milijoni prebivalcev velika država. Že v Sloveniji, ki je manjša, je moč zaznati kulturne razlike med regijami, v državi kot je Francija, je to še veliko bolj poudarjeno. Običaji in mentaliteta ljudi so na jugu države popolnoma drugačni kot na primer v Parizu. Neka splošna ocena kulture zato ni vedno točna.

V teoretičnem delu naloge sem lahko za Francijo navedla tako rezultate Geerta Hofstedeja kot Fonsa Trompenaarja. Za Slovenijo teh podatkov ni bilo oziroma sem navedla samo rezultate ene raziskave, opravljene na podlagi Hofstedejevega

vprašalnika. Analiza rezultatov bi bila enostavnejša, če bi imela enako teoretično podlago za obe državi.

3.2.8. VPLIV GLOBALIZACIJE NA KULTURO

V času globalizacije in vedno večje soodvisnosti svetovnih ekonomij postaja nacionalna kultura vedno bolj pomembna (Zagoršek, 2004, str. 16). Globalizacija je pojav, ki neposredno in posredno vpliva na naša življenja. Državne meje pri pretoku blaga, storitev in ljudi niso več ovira. Mednarodne organizacije in združenja povezujejo ljudi po celem svetu. Podjetja rastejo in vstopajo na nove trge, kjer se soočajo z globalno konkurenco. Kako to vpliva na kulturo posameznega naroda?

Če pogledamo Slovenijo, je bilo njeno gospodarstvo po osamosvojitvi postavljeno pred veliko preizkušnjo. Uvedba tržnega gospodarstva je bila šok tako za podjetja kot za prebivalstvo.

Veliko podjetij je zaradi nenadne izgube jugoslovanskega trga propadlo. Sledila so velika prestrukturiranja in iskanje novih trgov in tržnih niš. Manjša socialna varnost in razmere na trgu dela so bile predvsem za starejšo generacijo pretresljive.

Tržno gospodarstvo, dostopnost mednarodnega trga in tuja konkurenca so vplivale na način poslovanja slovenskih podjetij. Osvojiti je bilo potrebno nova znanja in strategije pogajanj. Gospa Kapš je omenila, kako so bili sprva pri pogajanjih s Francozi vedno v slabšem pogajalskem položaju in niso znali uspešno zastopati svojega podjetja. S časom in izobraževanjem kadra so osvojili nove pogajalske strategije in danes uspešno zastopajo svoje interese.

Tržno gospodarstvo v Franciji ima veliko daljšo zgodovino kot pri nas. S številnimi mednarodno uspešnimi podjetji je Francija dobro izkoristila priložnosti, ki jih daje globalizacija. Po izjavah gospe Kapš, ki s Francozi sodeluje že več kot dvajset let, so se tudi oni morali razmeram globalizacije malo prilagoditi. Pri tem omenja predvsem njihov odnos do tujcev. »Prej so se do poslovnih partnerjev vedli precej arogantno in te nikoli niso obravnavali kot enakovrednega partnerja, danes na tak način ni več moč sklepati poslov. Tega se zaveda predvsem mlajša generacija,« komentira gospa Kapš.

Po raziskavah so tako Slovenci kot Francozi nagnjeni k dolgoročnemu sodelovanju, vendar so vsi sogovorniki potrdili, da sedaj večinoma sklepajo kratkoročne posle. Kot razlog navajajo predvsem negotove razmere na trgu, ki ne omogočajo dolgoročnega načrtovanja.

Posledica globalizacije je poplava svetovnih trgov z izdelki, proizvedenimi v Aziji. Med podjetji se je razvil hud boj za obstanek in zaradi močnega vpliva Američanov in njihovih multinacionalk na globalno gospodarstvo je njihov način poslovanja vsaj delno vplival na ostale udeležence na svetovnih trgih.

Globalizacija nam omogoča dostop do številnih materialnih dobrin, ki nas vedno bolj spreminja v potrošniško družbo. Težko je oceniti, koliko to vpliva na vrednote, ki jih cenimo v življenju.

4. SKLEP

Z globalizacijo in vedno večjim pomenom mednarodne trgovine so potrebe po boljšem razumevanju in upoštevanju kulturnih razlik vedno bolj pomembne. Kultura ni nekaj, kar se spreminja čez noč, zato se moramo kljub temu, da lahko danes po vsem svetu najdemo enake proizvode, in da svet še nikoli ni bil tako »majhen«, zavedati, da smo si ljudje različni. Kultura je globoko zakoreninjena v družbi in njeno spreminjanje je postopno in dolgotrajno. Tako hiter razvoj, kot ga doživljamo danes, vpliva na naše okolje in družbo, ne da bi se mi tega zavedali, vendar naše temeljne vrednote ostajajo enake.

Kvalitativna raziskava, ki sem jo izvedla, in teorija, ki sem jo predstavila v drugem poglavju, kažeta dokaj podobne rezultate. Francoska in slovenska kultura imata določene lastnosti, v katerih sta si zelo podobni. Kulturi sta ocenjeni kot precej individualistični. Oboji cenimo družino, prijatelje in dobre odnose. Dobila sem vtis, da ves čas poskušajo uravnotežiti razmerje med službo in privatnim življenjem, saj tržno gospodarstvo in želja po razvoju zahtevata vedno večjo predanost posameznika k delu. Dobri medsebojni odnosi in splošno dobra kvaliteta življenja sta najpomembnejša. Posamezniki imajo relativno ozek krog prijateljev in znancev.

Raziskava kaže, da v obeh kulturah status in spoštovanje pridobiš z dobrim in uspešnim delom. Za Francijo v teoriji sicer velja pripisovanje statusa na podlagi drugih dejavnikov, vendar moja analiza tega ne potrdi. Še ena lastnost, ki nam je skupna, je veliko izogibanje tveganju.

Francoski sogovorniki, ki so se večinoma preselili v Slovenijo in delno prevzeli naš način življenja, so na splošno zelo pozitivno presenečeni nad nami. Predvsem naš bolj umirjen način življenja, ki nam poleg dela omogoča imeti tudi nekaj prostega časa zase in za družino, je luksuz, ki v Franciji in drugod v zahodnem svetu počasi izginja. Ocenjujejo nas kot zelo prijazen narod, čeprav do tujcev vsaj po prvem vtisu nekoliko hladen. Cenijo našo točnost, spoštovanje urnikov ter način komuniciranja, ki se od francoskega zelo razlikuje. Presenečeni so nad našim delovnim časom, ki je precej krajši od njihovega. Da pogajanja in sklepanje poslov dostikrat potekajo v baru ob kavici, je nekaj, česar niso vajeni, saj v Franciji, kljub občasnim poslovnim kosilom, posle sklepajo v pisarnah.

Za dobro sodelovanje s Francozi je zelo priporočljivo znanje francoskega jezika. Po mnenju slovenskih sogovornikov to zelo pripomore k pogajalski moči in pripravljenosti Francozov za vzpostavitev dobrih poslovnih odnosov.

Čas jemljejo kot nekaj relativnega in bolj kot na točnost so pozorni na odnose in negovanje le-teh. Pri pogajanjih so zelo osredotočeni na posel in veljajo kot ostri pogajalci. Drugače so zelo komunikativni in prijetni sogovorniki, ki v nasprotju s Slovenci radi izkazujejo svoja čustva.

Zanimivo je, kako malenkosti, ki se zdijo za nekoga samoumevne naenkrat postanejo razlog za nesporazum ali žalitev. Pri državah, kot sta Slovenija in Francija, kulturne razlike najdemo v podrobnostih. Ali je to birokracija, spoštovanje urnikov ali način komuniciranja, pri pogajanjih in sklepanju poslov, je vsaka malenkost zelo pomembna. Če hočemo biti uspešni, moramo razlike spoštovati in jih upoštevati.

Obravnava tema je zagotovo zanimiva za nadaljnje raziskave. Obsežnejša kvalitativna raziskava bi pokazala širšo sliko o dejanskem stanju in potrdila ali ovrgla moje rezultate in rezultate kvantitativnih raziskav, ki sem jih omenila v moji diplomski nalogi. Še posebej bi bilo potrebno raziskati področja, kjer teorije nisem mogla potrditi, kot je npr. pridobivanje statusa v Franciji.

5. LITERATURA

1. Fink Gerhard, Meierewert Sylvia: Issues of time in international, intercultural management: East and Central Europe from the perspective of Austrian managers. *Journal for East European Management Studies*. Wien, 9, (2004), 1, str. 61–84.
2. Globokar Tatjana: Intercultural management in eastern Europe. *International Studies of Management & Organization*. Paris, 1996, str. 47–59.
3. Groschl Stefan, Barrows W. Clayton: A cross-cultural comparison of French and British managers: An examination of the influence of higher education on management style. *Tourism and Hospitality Research*, 4, (2003), 3, str. 228–246.
4. Hofstede Geert: Defining culture and its four dimensions. *European Forum for Management Development: Focus: Cross-cultural Management*, Forum, 94, (1994), 1, str. 4.
5. Hofstede Geert: *Culture's Consequence: Comparing Values, Behaviours, Institutions and Organizations Across Nations.*: 2. izdaja. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001. 596 str.
6. Hrastelj Tone: *Mednarodno poslovanje v vrtincu novih priložnosti*. Ljubljana : GV Založba, 2001. 338 str.
7. Jazbec Marijana: *Medkulturno komuniciranje kot sestavni del poslovnega izobraževanja*. Magistrsko delo. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 2005. 117 str.
8. Kirkbride Paul, Ward Karen: *Globalization: The Internal Dynamic*. Chichester : John Wiley & Sons, Ltd, 2001. 364 str.
9. Kniep Blanton Karen, Barbuto E. John Jr.: Cultural constraints in the workplace: An experimental exercise utilizing Hofstede's dimensions. *Journal of Management Education*, 29, (2005), 4, str. 654–666.
10. Makovec Brenčič Maja, Hrastelj Tone: *Mednarodno trženje*. Ljubljana : GV založba, 2003. 483 str.
11. McDaniels Carl Jr., Sates Roger: *Marketing Research Essentials*, 2nd Edition. Southwestern College Publishing. Ohio: Cincinnati, 1998. 462 str.
12. Morrison Alison: Entrepreneurship: what triggers it? *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*. Glasgow, Scotland, 6, (2000), 2, str. 59–71.
13. Mumel Damijan, Marzidovšek Robert: Petdimenzionalni model kot osnova primerjave dveh kultur. *Naše gospodarstvo*. Ljubljana, 2005, 3–4, str. 75–83.
14. Mumel Damijan: *Priročnik za vaje iz predmeta Vedenje porabnikov*. Maribor : Ekonomsko-poslovna fakulteta, 1998. 16 str.
15. Rajib N. Sanyal, Turgut Guvenli: Perception of Managerial Characteristics and Organizational Performance: Comparative Evidence from Israel, Slovenia, and The USA. *Cross Cultural Management*. Ljubljana : 11, (2004), 2, str. 35–57.
16. Schramm-Nielsen Jette: Cultural dimensions of decision making: Denmark and France compared. *Journal of Managerial Psychology*. Cheltenham : 16, (2001), 5/6, str. 404–423.
17. Stedham E. Yvonne, Yamamura H. Jeanne: Measuring national culture: does gender matter? *Women in management review*. Reno : 19, (2004), 5, str. 233–243.
18. Trompenaars Fons, Hampden-Turner Charles: *Riding the Waves of Culture*. London : Nicholas Brealey Publishing, 1997. 264 str.

19. Zagoršek Hugo, Jaklič Marko, Stough J. Stanley: Comparing Leadership Practices Between the United States, Nigeria, and Slovenia: Does Culture Matter? Cross Cultural Management. Ljubljana : 11, (2004), 2, str. 16–34.
20. Živko Tjaša: Vpliv kulturnih razlik na mednarodno poslovanje. Naše poslovanje; Revija za aktualna gospodarska vprašanja. Ljubljana : 48, (2002), 1–21, str. 48–164.

6. VIRI

1. Chelly David: Working in France: Cross-cultural Seminar. [URL: <http://www.centreurope.org/france/cross-cultural/working-living-france.htm>], 2005.
2. Cultural Dimensions: Hofstede Geert. [URL: http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions], december 2006.
3. Damjan Janez: Slovenski nacionalni karakter kot marketinški dejavnik. Akademija MM. [URL: <http://www.jdamjan.si/znanje.asp?ID=138>], 22.2. 2006.
4. Globinski intervju s pogajalcem iz podjetja AGS Demenagement International, Trzin, Ludovic Coquillent, 15.12.2006.
5. Globinski intervju s pogajalcem iz podjetja ALD Automotive, d. o. o., Ljubljana, Beaugrenier de Philippe, 8.12.2006.
6. Globinski intervju s pogajalcem v podjetju ALD Automotive, d. o. o., Ljubljana, Thibault Thierry, 8.12.2006.
7. Globinski intervju s pogajalko iz podjetja Assistance Coris, d. o. o., Ljubljana, Benko Maja, 30.11.2006.
8. Globinski intervju s pogajalko iz podjetja Gorenje, d. d., Velenje, Ropotar Andreja, 1.12.2006.
9. Globinski intervju s pogajalcem iz podjetja Legrand SLV, d. o. o., Ljubljana, Bui Stephane, 20.12.2006.
10. Globinski intervju s pogajalcem iz podjetja Prevent Global, d. d., Slovenj Gradec, Knežar Grega, 28.11.2006.
11. Globinski intervju s pogajalcem v podjetju Titan Kamnik, d. d., Kamnik, Tosolini Jean Charles, 14.12.2006.
12. Globinski intervju s pogajalcem iz podjetja Titan Kamnik, d. d., Kamnik, Rouge Florian, 14.12.2006.
13. Globinski intervju s pogajalko iz podjetja Trimpeks, d. o. o., Maribor, Jurak Minka, 7.12.2006.
14. Globinski intervju s pogajalko iz podjetja TPV, d. d., Novo Mesto, Kapš Marijana, 15.12.2006.
15. Globinski intervju s pogajalko iz podjetja Unior, d. d., Zreče, Dadič Ana, 4.12.2006.
16. Human Development Reports: Human development index. [URL: http://hdr.undp.org/statistics/data/indic/indic_8_1_1.html], december 2006.
17. Izvozno okno: JAPTI - Javna agencija RS za podjetništvo in tuje investicije [URL: <http://www.izvoznookno.si/index.php?act=2&act2=8&dId=2002082713404277>], december 2006a.
18. Izvozno okno: JAPTI - Javna agencija RS za podjetništvo in tuje investicije [URL: <http://www.izvoznookno.si/index.php?act=2&act2=1&dId=2002082713404277>], december 2006b.
19. SSKJ. Slovar slovenskega knjižnega jezika. DZS, d. d., 1998.

20. SURS. [URL: http://www.stat.si/letopis/index_vsebina.asp?poglavje=23&leto=2006&jezik=si] , januar 2007.
21. SURS: Izvoz in uvoz blaga, Slovenija, 2005 – podrobnejši prikaz, končni podatki: [URL: <http://www.stat.si/PrikaziPDF.aspx?ID=330>], julij 2006.
22. The Heritage Foundation: Index of Economic Freedom. [URL: <http://www.heritage.org/index/countries.cfm>], december 2006.
23. Working and living in France. [URL: <http://www.centreurope.org/france/cross-cultural/working-living-france.htm>] , februar 2006.

7. PRILOGE

PRILOGA 1

Tabela 1: Mednarodna menjava blaga Slovenije s Francijo v 1000 EUR

LETO	IZVOZ	UVOZ	SKUPAJ
2000	671730	1127447	1799177
2001	702241	1127447	1829688
2002	734484	1145349	1879833
2003	638336	1069439	1707775
2004	822241	*1166239	1988480
2005	1185028	1156592	2341620

*Podatki o uvozu blaga za leto 2004 niso primerljivi s podatki o uvozu po letu 2004, ker se je z vstopom Slovenije v EU spremenila metodologija zajemanja podatkov.

Vir: SURS 2007

PRILOGA 2

OPOMNIK

Opreделитеv kulturnih razlik med Francijo in Slovenijo, ter kako te vplivajo na uspešnost poslovnega sodelovanja.

PREDSTAVITEV

- predstavitev
- namen raziskave, predstavitev pravil diskusije: ni pravil in napačnih odgovorov; zbiranje iskrenih mnenj; pojasnilo avdio snemanja

UNIVERZALIZEM – PARTIKULARIZEM (pravila – odnosi)

Kakšen odnos ste vzpostavili s poslovnim partnerjem?

Ste si vzeli veliko časa za vzpostavitev dobrega odnosa?

Ste imeli občutek, da je poslovni partner iskren do vas?

Bi opisali vaš odnos kot strogo posloven ali ste navezali tesnejše stike?

Ste s partnerjem sklenili »standardno« pogodbo; je bil prisoten odvetnik ali ste pustili nekatera vprašanja odprta (niste čutili potrebe, da mora vse biti v pisni obliki)?

Težave nastanejo pri: pogodbi, časovni usklajenosti poslovnih potovanj, vlogi »matične« pisarne, ocenjevanju uspešnosti in nagrajevanju.

INDIVIDUALIZEM – KOLEKTIVIZEM

Je bilo na sestankih prisotnih več oseb (večja pogajalska skupina)?

Kdo se je udeležil sestanka?

Koliko časa so potekala pogajanja?

So bile odločitve sprejete hitro?

Vam je bilo izkazano dovolj spoštovanja?

Če je bil pri pogajanjih prisoten prevajalec, kakšno vlogo je imel?

ČUSTVENE – NEVTRALNE KULTURE (občutki in odnosi)

Na kakšen način se je partner odzival pri pogajanjih?

Ste bili presenečeni nad načinom izražanja njihovega pogleda?

Vas je presenetil hladen/čustven odnos, ki ga je partner imel med pogajanja?

Ste se ustrašili čustvenega izbruha vašega partnerja?
Kakšen se vam je zdel njihov način komuniciranja; ste opazili kakšne razlike (humor, ton glasu, vmešavanje v pogovor, neverbalna komunikacija)?

DOSEŽEK – PRIPIS (kako pridemo do statusa)

Kakšen status/položaj ima vaš partner v svojem podjetju?

Ste na podlagi tega, kdo je bil vaš »sogovornik«, ocenili, kako pomembna so pogajanja za sogovornikovo podjetje?

Ste pri predstavljanju sodelujočih uporabili nazive (doktor, magister, direktor, vodja ...)?

ZAPOREDNE – SOČASNE KULTURE

So vaša pogajanja sledila planu?

So se pogajanja začela točno ob predvidenem času?

So pogajanja/predstavitev sledila urniku?

Je vaše poslovno sodelovanje dolgoročno ali kratkoročno?

NOTRANJI – ZUNANJI NADZOR

Kako se je pogajalec odzval na nepredvidljive dogodke?

Ste imeli občutek, da ima vse pod nadzorom?

SPECIFIČNE – RAZPRŠENE KULTURE

Kako težko je bilo vzpostaviti stik?

Ste se pogajanj lotili postopoma; vsako klavzulo posebej ali ste se sprva bolj osredotočili na vzpostavitev dobrega osebnega odnosa?

So pogovori tekli izključno o poslovnih zadevah ali ste se pogovarjali tudi o splošnih temah?