

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

**POSLOVANJE V MEDNARODNEM OKOLJU EU -
KULTURNE RAZLIKE V FORMALNIH IN NEFORMALNIH
POSLOVNIH SREČANJIH V IZBRANIH DRŽAVAH EU**

Ljubljana, avgust 2014

MARINA SELIŠKAR

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana _____, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica zaključne strokovne naloge z naslovom _____, pripravljene v sodelovanju s svetovalcem _____.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo zaključne strokovne naloge na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbel(-a), da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v zaključni strokovni nalogi/diplomskem delu/specialističnem delu/magistrskem delu/doktorski disertaciji, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobil(-a) vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal(-a);
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predložene zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne _____

Podpis avtorice: _____

KAZALO

UVOD	1
1 OPREDELITEV IN SESTAVINE KULTURE	2
1.1 Opredelitev kulture.....	2
1.1.1 Model čebule.....	3
1.1.2 Model ledene gore.....	4
1.1.3 Model Jin Jang	4
1.2 Sestavine kulture.....	5
1.2.1 Visokokontekstne in nizkokontekstne kulture	5
1.2.2 Monohrone in polihrone kulture	6
1.2.3 Lewisov model kultur	7
1.3 Nacionalna kultura.....	8
2 KULTURA ORGANIZACIJE	10
3 MEDKULTURNA KOMUNIKACIJA V MEDNARODNEM POSLOVANJU	11
4 EMPIRIČNI DEL	12
4.1 Metodologija	12
4.2 Povzetek intervjujev	13
4.2.1 Povzetek intervjuja 1	13
4.2.2 Povzetek intervjuja 2.....	15
SKLEP	16
LITERATURA IN VIRI	18
PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1: Hofstedejev model čebule.....	3
Slika 2: Model ledene gore.....	4
Slika 3: Jin jang simbol	5
Slika 4: Lewisov model kulturnih razlik	7
Slika 5: Model medkulturnega komuniciranja.....	12

KAZALO TABEL

Tabela 1: Monohrono in polihrono dojetanje časa.....	6
Tabela 2: Lewisov model kulturnih razlik	8

UVOD

Z ustanovitvijo Evropske unije (v nadaljevanju EU), ki šteje že 28 članic, in s 26 državami, ki so podpisale Šengenski sporazum, živimo v okolju, kjer nam poenoteni postopki, poenostavljena pravila in izenačeni pogoji ponujajo enkratne priložnosti za razširitev naših poslovnih mrež. Kljub temu pa se moramo zavedati, da se poslovanje preko meja bistveno razlikuje od tistega na domačih tleh in prav poznavanje in spoštovanje različnih navad, običajev, pravil in značilnosti poslovanja pogojujeta našo uspešnost na trgu. Ena izmed ključnih značilnosti EU je njen notranji trg, to je enotno gospodarsko ozemlje brez notranjih meja. Ta enotni trg omogoča prost pretok oseb, blaga, storitev in kapitala. To pomeni, da taka ureditev predstavlja osnovo za večjo mobilnost, spodbuja čezmejna poslovna sodelovanja in partnerstva. Druga pomembna značilnost EU je njena kulturna in jezikovna pestrost. V letu 2014 Evropska unija šteje 28 držav članic in ima poleg 24 uradnih jezikov še številne manjšinske oziroma avtohtone jezike, ki se uporabljajo na zgolj omejenih geografskih področjih. Izjemna kulturna pestrost EU predstavlja poseben izziv, saj pomeni tudi pestrost jezikov., ter poslovnih navad oziroma običajev. Le-ti lahko predstavljajo oviro ali pa most za vzpostavljanje poslovnih vezi med podjetji in posamezniki iz različnih držav. Globalizacija lahko s svojimi zabrisanimi mejami in »brezžičnim znanjem« predstavlja grožnjo nacionalnim in lokalnim kulturam. Vendar pa kljub uporabi besed kot so globalizacija in globalna kultura trdimo, da so nacionalne in lokalne kulture veliko bolj odporne na globalizacijo, kot bi pričakovali.

V zaključni nalogi se bom osredotočila na vpliv kulturnih razlik na mednarodno poslovanje v okolju EU, točneje v okviru poslovanja v evropskih institucijah. Predstavila bom kulturne značilnosti nekaterih držav v EU in se osredotočila predvsem na razlike v formalnem in neformalnem okolju poslovnega komuniciranja. S pomočjo preučevane literature in z opravljenimi intervjuji bom predstavila pomen razumevanja kulture poslovnih partnerjev iz drugih držav. Predpostavljam namreč, da je nepoznavanje kulture poslovnih partnerjev iz drugih držav lahko vzrok nesporazumov ali pa celo izgubljene poslovne priložnosti.

Zaključna naloga je sestavljena iz dveh delov. Teoretični del zajema preučevanje literature domačih in tujih avtorjev ter sekundarnih virov. V njem bom predstavila različne definicije kulture in poudarila pomembnost njenega poznavanja. Osredotočila se bom na opis nacionalne kulture in v nadaljevanju predstavila medkulturno delovanje. Prav tako bom v poglavju o nacionalnih kulturah predstavila primere različnih članic EU in podala nekaj glavnih značilnosti njihovih kultur v srečanjih tako v formalnem kot v neformalnem okolju. Da bi ugotovila, s katerimi medkulturnimi ovirami se srečujejo akterji v poslovnem svetu, bom teoretične najdbe tudi empirično preverila s pomočjo globinskih intervjujev. V zaključku naloge bom predstavila izsledke globinskih intervjujev ter na podlagi rezultatov in lastnih izkušenj potrdila oziroma ovrgla tezo, da se v mednarodnem timu, na primer v evropskih institucijah, nacionalna kultura močno podreja organizacijski, medtem ko se v neformalnem okolju med istimi ljudmi nacionalna kultura izredno ceni in ohranja celo bolj,

kot bi se v mono-kulturnem okolju. Na koncu bom podala predloge, ki bi jih bilo po mojem mnenju vredno upoštevati v medkulturnem poslovnem okolju. Namen zaključne naloge je povečati razumevanje kulturnih razlik v poslovnem svetu. Želim poudariti značilnosti in posebnosti organizacijske kulture v mednarodnih timih, v formalnem in neformalnem okolju in raziskati, kakšen vpliv na delovni proces, organizacijsko klimo in medosebne odnose imajo kulturne razlike. To znanje lahko olajša delo tako poslovnežem kot tudi popotnikom, ki se bodo srečevali s kulturami, ki jih bom predstavila.

Definicija kulture nas uči, da je kultura naučena in ne podedovana. V zaključni nalogi bom s pomočjo teorije in z globinskimi intervjuji poizkusila dokazati, da dolgoletno poslovanje v medkulturnem okolju pripelje do večje dovednosti in razumevanja kulture drugih narodov. V poslovnem okolju s širokim krogom sodelavcev iz drugih držav se naučimo in prilagodimo kulturi organizacije, v kateri smo zaposleni. Po drugi strani pa v neformalnem okolju, pa čeprav med sodelavci, čutimo potrebo po ohranjanju naših kulturnih značilnosti, njihovo nespoštovanje in nepoznavanje pa lahko pripelje do nesporazumov. Prav tako bom s pomočjo intervjujev poizkušala delno ovržti tezo, ki jo z zadržki postavlja Hrastelj (2001, 27), ki meni, da je nacionalna kultura nadrejena kulturi podjetij in ustanov oz. organizacijski kulturi.

V poslovnem svetu morda poslušamo z več poslovnimi partnerji, vendar interakcija običajno poteka le med dvema ali tremi predstavniki različnih narodnosti. Primer dela v evropskih institucijah, kjer vsak dan lahko posluje tudi do 28 različnih narodnosti, je izreden primer, ki ga je vredno preučiti. Z nalogo želim osvetliti način dela v mednarodnem okolju in poudariti posebnosti evropskih kultur in njihovo izražanje v formalnem in neformalnem okolju. Pri izdelavi zaključne naloge so mi bile v veliko pomoč dolgoletne lastne izkušnje na področju mednarodnega poslovanja tako v zasebnem kot v javnem sektorju.

1 OPREDELITEV IN SESTAVINE KULTURE

1.1 Opredelitev kulture

»Kultura je kolektivno programirano mišljenje, ki razlikuje eno skupino ljudi od druge.« (G. Hofstede, 1991)

Kultura je sistem pomenov, skupen vsem pripadnikom neke skupnosti oziroma družbe, ki določa, na kaj so pozorni, kako naj se vedejo in kaj cenijo. Hofstede poudarja, da kultura ni podedovana, temveč je naučena. Prav tako ni značilnost posameznika, ampak skupine ljudi. Je izjemno širok in kompleksen pojem, ki ga je težko opredeliti s preprostimi izrazi. Beseda »kultura« izvira iz latinskega glagola »cultus« oz. »colere«, kar pomeni »obdelovati zemljo«, torej gre za način, na katerega ljudje delujejo v odnosu do narave. Dandanes zagotovo najbolj prominentna osebnost na področju medkulturnih primerjav,

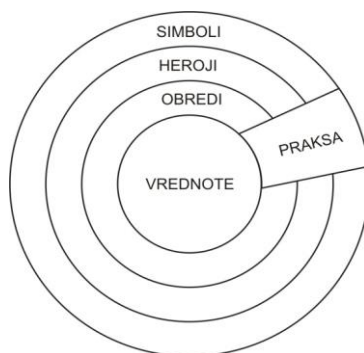
Geert Hofstede, opredeljuje pojme, kot so izobraževanje, umetnost in literatura, kot »kulturo v ožjem smislu«, medtem ko razširjeni pojem kulture zajema veliko širši pomen. Dva najpogostejša modela prikaza sestavnih elementov kulture označujemo kot model čebule in model ledene gore.

1.1.1 Model čebule

Hofstede (2001) ter Trompenaars in Hampden-Turner (2002) kulturo primerjajo s čebulo, sestavljeno iz plasti, ki jih luščimo, in sicer plast za plastjo, da pridemo do sredice in odkrijemo njeno vsebino. Hofstede (2001) določa 4 plasti kulture (*Slika 1*):

- **Vrednote** (angl. *values*) predstavljajo najglobljo plast kulture. So nevidne, vendar prepoznavne skozi delovanje posameznika oziroma skupine ljudi. Med vrednote, kot jih določa Hofstede, štejemo opredelitev dobro-zlo, čisto-umazano, lepo-grdo, naravno-nenaravno, normalno-nenormalno, logično-paradoksalno, racionalno-iracionalno.
- **Obredi** (angl. *rituals*) so določene aktivnosti, ki se izvajajo v družbi in so namenjene utrjevanju kulture. Primeri ritualov so način pozdravljanja, izkazovanje spoštovanja, družbeni in verski obredi, rituali v poslovnem svetu in politiki.
- **Junaki** (angl. *heroes*) predstavljajo osebe (mrtve ali žive, resnične ali namišljene), ki imajo ali izražajo osebne ali vedenjske značilnosti, ki so v določeni kulturi cenjene in spoštovane.
- **Simboli** (angl. *symbols*) vključujejo besede, geste, slike ali predmete, ki imajo določen pomen, prepoznajo pa ga lahko le pripadniki določene kulture. Primeri simbolov so določene besede, žargon, način oblačenja, zastave, blagovne znamke itd. Simboli se najhitreje spreminjajo (nastajajo novi, stari izginjajo), zato predstavljajo zunanjo lupino 'čebule'.

Slika 1: Hofstedejev model čebule

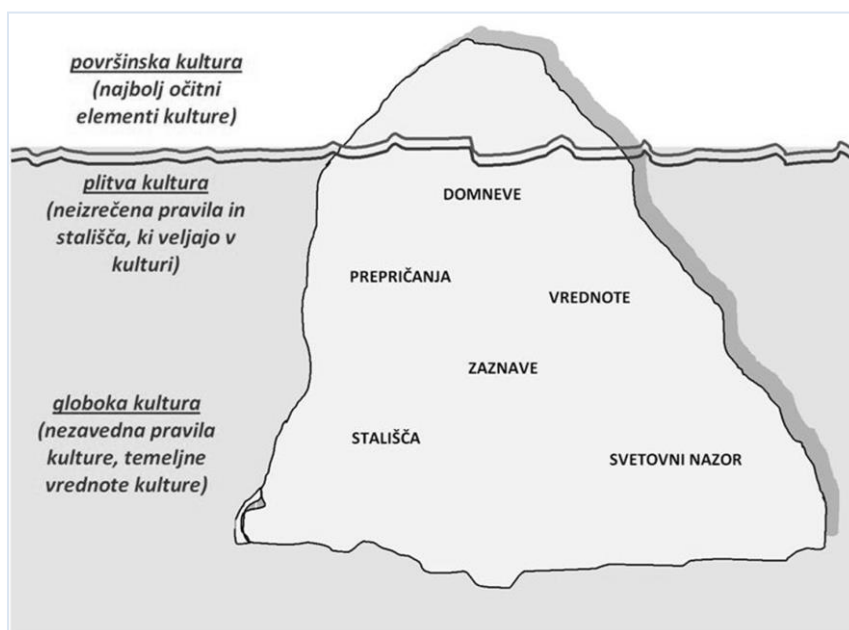


Vir: G. Hofstede, *Culture's Consequences*, 2001

1.1.2 Model ledene gore

Drug način prikazovanja plasti kulture je model ledene gore (Slika 2), ki ga je leta 1976 predstavil Edward T. Hall. Model nazorno prikazuje kulturo kot skupek vidnih in nevidnih dejavnikov. Večina ledene gore je pod gladino, prav tako je večina dejavnikov kulture nevidnih. Med vidne elemente kulture prištevamo hrano, oblačila, vizualno umetnost, gledališke predstave, izdelke različnih obrti, ples, literaturo, jezik, običaje, igre. Med elemente kulture, ki jih opredeljujemo kot neizrečena pravila, štejemo na primer vljudnost/spoštljivost, komunikacijske vzorce, pojem časa, pojem osebnega prostora, pravila obnašanja, govorico telesa, dotikanje in očesni stik s sogovorncem, vzorce čustvovanja, predstave o skromnosti, predstave o vodenju, pojem lepega, hitrost dela, vzorce vzgoje otrok, odnos do starejših, pojem prijateljstva, stopnjo družbene interakcije. Najgloblji elementi kulture ali nezavedna pravila kulture pa so vzorci skupinskega odločanja, naklonjenost konkurenčnosti ali sodelovanju, pojem 'lastnega jaza', pojem preteklosti in prihodnosti, odnos do oseb, ki so od nas odvisne, vloge posameznikove starosti, spola, družbenega razreda, poklica, sorodstva pri reševanju problemov, vzorci čustvovanja in podobno.

Slika 2: Model ledene gore



Vir: E.T.Hall, *Beyond Culture*, 1989

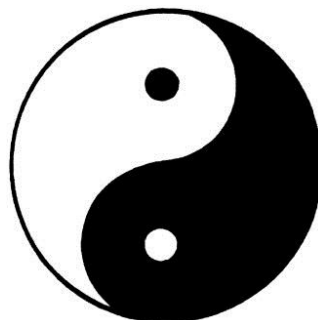
1.1.3 Model Jin Jang

V zadnjih letih se je z razvojem interneta in z globalizacijo pojavilo vse več kritik zahodnega modela razlage kultur. Po trditvah avtorjev kot so Fang, Holden in Soderberg moramo preiti iz statičnega koncepta kulture k dinamičnemu. Statični ali zahodni model

kulture temelji na dobi pred internetom in globalizacijo. Večina teh teorij upošteva bipolaren odnos, kjer v kulturi prevladuje ena vrednota, medtem ko Fang razvija teorijo kulture na podlagi pristopa Jing Jang (ang. Yin Yang). Hofstede namreč trdi, da je kultura naučena in ne podedovana. Na podlagi te trditve Fang poudarja, da moramo sprejeti, da je v času napredka, prenosa znanj, socialnih sprememb in globalizacije potrebno ponovno preučiti model kulture (Fang, 2006, 72).

V skladu s tem Fang ponuja novo paradigmo, ki temelji na dinamičnem modelu kulture. Fang na podlagi pristopa Jin Jang zagovarja teorijo, da znotraj vsake kulture obstajata obe dimenziji, ki se dopolnjujeta in izmenjujeta. Jin predstavlja ženskost, luno, temo, vodo in pasivnost, jang pa kot njegovo nasprotje predstavlja moško energijo, sonce, svetlobo, ogenj in aktivnost. Med njima ni jasno zarisane meje, saj del črnega obstaja v belem in obratno (Slika 3). Teorija jin jang v kulturi pomeni njeno dinamičnost, spreminjanje in obstoj različnih vrednosti znotraj ene kulture (Fang, 2006, 76). Fang opozarja, da metodologija, ki se osredotoča na eno dimenzijo kulture, s tem zanemarja njeno raznolikost in spreminjajočo naravo. Kulturne značilnosti namreč privrejo na dan oziroma ostajajo skrite odvisno od danih okoliščin in pogojev.

Slika 3: Jin jang simbol



1.2 Sestavine kulture

Kultura je sestavljena iz cele vrste vidnih in nevidnih elementov. Gre za sestavine, ki so se razvile skozi določen čas. Navedene sestavine oz. elementi kulture predstavljajo osnovo za medsebojno primerjavo kultur ter opredeljujejo vpliv kulture in kulturnih sprememb na mednarodno poslovanje.

1.2.1 Visokokontekstne in nizkokontekstne kulture

Kontekst je najpomembnejša dimenzija kulture, istočasno pa ga je izredno težko opredeliti. Pionir na področju konteksta v kulturi je bil Edward T. Hall, ki je kulture glede na način sporazumevanja razdelil v visokokontekstne in nizkokontekstne. Če povzamemo Hallovo teorijo, je v visokokontekstnih kulturah komunikacija posredna, kar pomeni, da naj bi se večina sporočila razumela brez besed. Po drugi strani pa je v nizkokontekstnih kulturah

komunikacija eksplicitna. Je jasna, razločna in neposredna. V visokokontekstnih kulturah je nakazani (implicitni) pomen sporočila bolj pomemben kot besede same. Nasprotno pa pripadniki nizkokontekstnih kultur pri svojem komuniciranju uporabljajo besede za točno izražanje tega, kar želijo sporočiti. Posamezniki iz nizkokontekstnih kultur potrebujejo veliko dejstev in statističnih podatkov ter zaupajo predvsem številkam in ne intuiciji. Prav tako se pri sprejemanju odločitev zanašajo na strokovna in z dejstvi podkrepljena mnenja. Zaželeni so grafični prikazi, tabele in podrobne statistične analize. Prepoznavni znak predstavnikov nizkokontekstnih kultur je neposreden način pisnega in ustnega izražanja. V svoji komunikaciji takoj preidejo k bistvu, kar jim pomaga uspešno izvajati naloge po vnaprej določenem načrtu (Hall, 1989).

1.2.2 Monohrone in polihrone kulture

Drugi kriterij, po katerem Hall deli kulture, je njihovo dojetje časa (*Tabela 1*). Kulture, v katerih prevladuje monohrono dojetje časa (npr. anglo-saške, germanske, skandinavske), čas štejejo kot nekaj dragocenega in časovni načrti so ključnega pomena, saj omogočajo uspešno načrtovanje in izvedbo projektov ter hkrati zmanjšujejo negotovost, ki je povezana s prihodnostjo. V teh kulturah je točnost cenjena vrлина, saj zamujanje pomeni odmik od zastavljenega časovnega načrta. Skrbno načrtovan delovni dan je nekaj povsem običajnega in pričakovanega. Tak način delovanja je po njihovem mnenju učinkovit, nepristranski in natančno oziroma dobro organiziran. Monohrone kulture so navadno tudi nizkokontekstne. V nasprotju z monohronimi pa polihrone kulture dojemajo čas kot nekaj fleksibilnega. Te kulture tudi nerade čas odmerjajo oziroma ga nadzorujejo. Za pripadnike teh kultur (npr. Italijane, Špance, Portugalce, Grke) je značilno, da opravljajo več nalog hkrati. Prav tako dajejo prednost medosebnim odnosom pred časovnimi načrti. Bolj se osredotočajo na sedanost kot na preteklost (Hall, 1989).

Tabela 1: Monohrono in polihrono dojetje časa

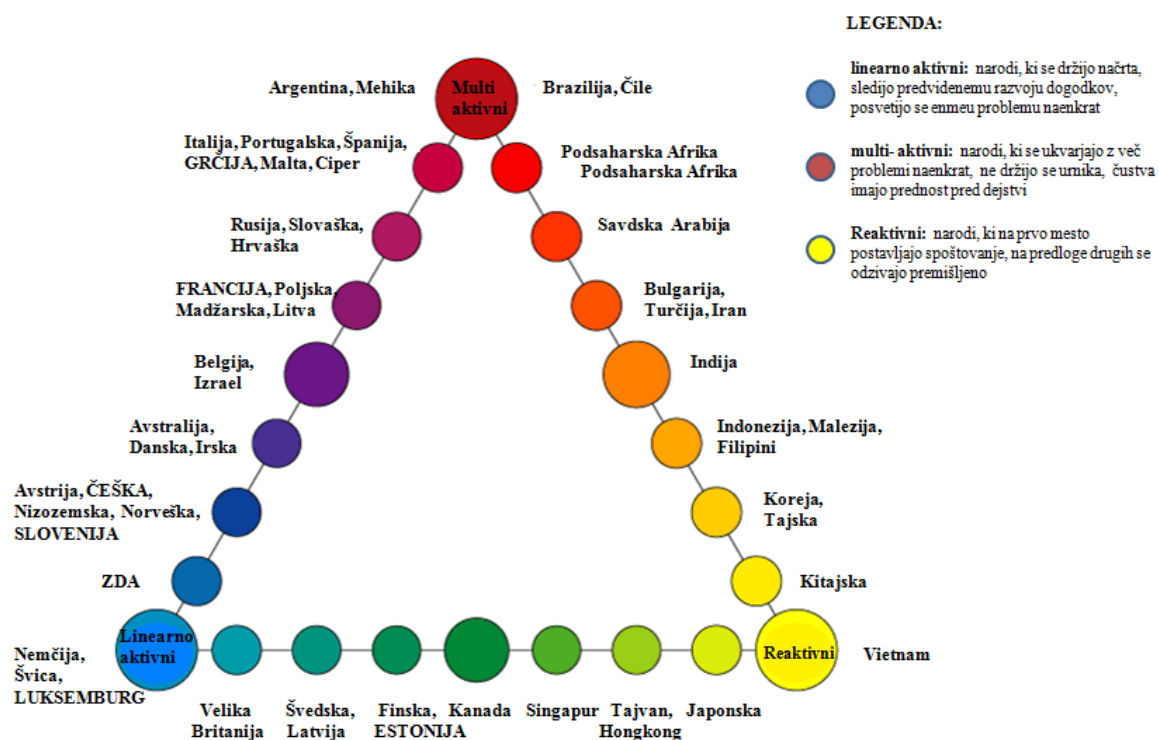
	MONOHRONO DOJEMANJE ČASA	POLIHRONO DOJEMANJE ČASA
DEJANJA	Ena naloga naenkrat	Več nalog hkrati
POZORNOST	Osredotočanje na dano nalogo	Zlahka preusmerijo pozornost
ODNOS DO ČASA	»Kaj moramo doseči«?	»Kaj bomo dosegli?«
PRIORITETE	Zadana naloga na prvem mestu	Odnosi na prvem mestu
ODNOS DO STVARI	Redko (iz)posojanje predmetov	Pogosto (iz)posojanje predmetov
TOČNOST	Točnost je pomembna	Osebni odnosi pred točnostjo

Vir: E.T.Hall, *Beyond Culture*, 1989

1.2.3 Lewisov model kultur

Model kultur, kot ga je razvil Lewis (Slika 4), deli kulture oz. države na tri skupine in sicer linearno-aktivne, multi-aktivne in reaktivne. Razdelitev temelji na razdelitvi po načinu komuniciranja in na odnosu do časa (Tabela 2). V spodnji sliki je razvidno, katere države po Lewisu spadajo v linearno-aktivno, multi-aktivno ali reaktivno skupino držav.

Slika 4: Lewisov model kulturnih razlik



Vir: D.R. Lewis, *The Lewis model*, 2010

Linearno-aktivni model delovanja prevladuje v Združenem kraljestvu Velike Britanije in Severne Irske, Belgiji, Nizozemski, **Luksemburgu**, Nemčiji, Švici, Avstriji, **Češki**, **Sloveniji**, Islandiji, Norveški, Švedski, Latviji, **Estoniji** in Finski. Danska se pomika od linearno-aktivne proti multi-aktivni državi, vendar še vedno prevladujejo značilnosti linearno-aktivnih držav, medtem ko v **Franciji** lahko prepoznamo že močno multi-aktivnost. Evropske države, ki so osenčene s pretežno temnimi barvami, pa predstavljajo multi-aktivne kulture. Med multi-aktivne evropske države uvrščamo Italijo, Španijo, Portugalsko, **Grčijo**, med reaktivnimi pa med evropskimi državami ni kandidat, saj reaktivnost pripisujemo azijskim državam.

Tabela 2: Lewisov model kulturnih razlik

Linearno-aktiven	Multi-aktiven	Reaktiven
Govori polovico časa	Govori večino časa	Večinoma poslušša
Naredi eno stvar naenkrat	Dela več stvari hkrati	Posnema sodelavce
Načrtuje korak za korakom	Načrtuje grobo sliko	Pomembni so splošni principi
Vljuden, vendar neposreden	Čustven	Vljuden in posreden
Ob konfrontaciji uporabi logiko	Ob konfrontaciji reagira čustveno	Konfrontaciji se izogiba
Usmerjen v delo	Usmerjen v ljudi	Zelo usmerjen v ljudi
Osredotočen na dejstva	Čustva pred dejstvi	Kar je rečeno, je obljubljeno
Usmerjen v rezultate	Usmerjen v odnose	Išče ravnovesje
Se drži dnevnega reda	Skače med točkami	Pogosto prosi za ponovitev
Pisana beseda je pomembna	Govorjena beseda je pomembna	Osebni stik je pomemben
Zadržana govorica telesa	Izrazita govorica telesa	Neizrazita govorica telesa
Resnica pred diplomacijo	Prilagodljiva resnica	Diplomacija pred resnico

Vir: D.R. Lewis, *The Lewis model*, 2010

Model razkriva, zakaj lahko velikokrat pride do nesporazumov v interakciji med različnimi kulturami in zakaj so nam nekatere kulture bližje kot druge.

1.3 Nacionalna kultura

»Posledice kulture so vidne povsod in nikjer.«

(P. B. Pedersen in G. Hofstede, 2007)

Ljudje ene nacije postanejo med seboj povezani, ker si delijo skupne poglede glede konceptov. Kultura v tem kontekstu predstavlja kolektivno identiteto skupine ljudi. Čeprav je to edini način primerjave, je potrebno biti pri posploševanju izjemno previden, saj je težko kulturne posebnosti enačiti s posebnostmi države. Vzemimo kot primer Belgijo, kjer živita na območju ene države dve popolnoma drugačni kulturi. Njuno enačenje bi bilo nekorektno.

Srečevanje s tujimi kulturami je lahko izziv in priložnost za poslovni uspeh, še posebej, če upoštevamo, da so tuja okolja različna, z različno kulturo, ki se ji moramo zmerno prilagoditi. Da bi znali komunicirati z drugimi kulturami, moramo poznati tako lastno kulturo kot kulturo tujih okolij, saj bi bilo prenašanje lastnih pravil vedenja in lastne kulture v tuje okolje izjemno neuspešno. Upoštevanje kulturološkega dejavnika nam omogoči poslovne pogovore, kjer ne bo komunikacijskih ovir oz. bodo zmanjšane. Vrednote so jedro vsake kulture, nacionalne vrednote pa zelo vplivajo na pogajalski stil določenega kulturnega okolja (Hrastelj, 1994). Sočasno pa lahko srečevanje z drugimi kulturami privede do psihološke reakcije na nepoznano in tuje okolje. To imenujemo

kulturni šok. Le-ta ne predstavlja nič dobrega ali slabega, gre za realnost soočanja s tujim in neznanim okoljem (Harris in Moran, 1999, 141–142). Kulturni šok se lahko izrazi in izgine v nekaj dnevih, lahko pa traja tudi več mesecev, če se privajamo na življenje v nam popolnoma neznanu kulturi. Avtorji delijo kulturni šok na več faz, v nadaljevanju predstavljam delitev faz, kot jih navaja Hofstede:

- **Medeni mesec:** začetno obdobje, ko nekdo novo kulturo doživlja z zanimanjem. Ob kratkih potovanjih ali poslovnih srečanjih ostalih faz kulturnega šoka ne doživimo.
- **Šok:** pomanjkanje znanega nas pripelje do zmedenosti, saj smo preobremenjeni s količino informacij, ki nam je na voljo. V tej fazi čutimo jezo do nove kulture. Velikokrat to fazo doživijo poslovneži, ko po fazi medenih tednov niso več v središču pozornosti oz. na poslovnih srečanjih niso več častni gostje.
- **Prilagajanje:** v tej fazi se naučimo delovati v skladu z novimi normami in vrednotami kulture, v kateri sedaj živimo. Faza prilagoditve lahko dolgo traja in za njo je potreben trud.
- Zadnja faza, **sprejemanje oz. bi-kultura**, označuje popolno asimilacijo v novo kulturo, kljub temu, da imamo lahko do nove kulture še vedno negativen odnos.

V nadaljevanju poglavja o nacionalnih kulturah predstavljam tipične značilnosti širših in poslovnih kultur v posameznih državah članicah EU. Prav na podlagi značilnosti držav bom namreč pokazala, da so le-te bistvenega pomena pri uspešnem poslovanju s partnerji iz drugih držav. Zaradi prostorske stiske sem izbrala le nekaj držav članic EU, ki jih bom v nadaljevanju predstavila in s katerimi sem imela tudi že osebni stik. Izbrane članice so Češka, Estonija, Francija, Grčija, Luksemburg in Slovenija. Njihovo kulturo sem razdelila na formalni in neformalni del srečanj, saj po preučevanju literature in iz lastnih izkušenj trdim, da se nacionalna kultura v okviru formalnih poslovnih pogovorov izraža manj kot v okviru neformalnih srečanj, pa čeprav z namenom prihodnjega poslovanja. Žal moramo zaradi potrebe primerjav značilnosti držav posplošiti, nedvomno pa se je treba zavedati, da je vsak človek individualen element, ki se mu je treba prilagoditi ne glede na kulturo, iz katere prihaja. Izjeme potrjujejo pravilo, zato menim, da je namen tega poglavja dosežen – ozaveščati o prevladujočih značilnostih poslovnih kultur v posameznih državah članicah s ciljem preprečevanja večjih spodrseljajev in uspešnejše medkulturne poslovne komunikacije.

Zaradi prostorskih omejitev v nadaljevanju predstavljam kratko primerjavo izbranih držav članic EU, širša razlaga in primeri pa so razvidni v prilogi zaključne naloge.

Vsaka država ima svojo kulturo in značilnosti, ki so edinstvene. Izmed 28 držav sem zaradi boljše predstave in poudarka v različnosti izbrala pet držav iz različnih koncev Evrope, kjer so razlike še posebej vidne. Grčijo uvrščamo med multi-aktivne, polihrone države, medtem ko je Luksemburg izrazito linearno-aktiven, Estonija pa se že pomika proti reaktivnemu načinu komuniciranja. Češka in Slovenija spadata v isto skupino linearno-aktivnih držav,

Francija pa že skoraj dosega stopnjo multi-aktivnega načina komuniciranja. V dojetju časa sta Slovenija in Grčija na nasprotnih bregovih, saj Slovenci čas štejejo kot nekaj dragocenega, kjer so časovni načrti ključnega pomena. Nasprotno pa Grki čas dojemajo kot nekaj fleksibilnega in nič nenavadnega ni, če opravljajo več nalog hkrati. V pogledu kontekstnosti so na enem delu spektra Grki, saj je njihova kultura izmed vseh izbranih držav najbolj visokokontekstna in je implicitnost pri razumevanju sporočila zelo pomembna. Nasprotno Luksemburg spada med nizkokontekstne države, kjer je zaupanje intuiciji drugotnega pomena in se pri sprejemanju odločitev nanašajo na dejstva, številke in statistične podatke.

2 KULTURA ORGANIZACIJE

»Če ne razvijemo organizacijske kulture, se bo le-ta razvila sama od sebe.«
(M. Winston, 2013)

Definicija kulture organizacije nas uči, da je organizacijska kultura sistem vrednot, prepričanj in temeljnih stališč, značilnih za določeno skupino ali organizacijo (Kavčič, 1991, 132). Pomen organizacijske kulture izhaja iz spoznanja, da na ravnanje v organizaciji ne vplivajo samo racionalni elementi, temveč tudi simbolni, kot so denimo obredi, prepričanja in navade (Kavčič 1991, 131). Schein organizacijsko kulturo opredeljuje kot »globljo raven temeljnih predpostavk in prepričanj, ki so skupne članom organizacije in ki delujejo na nezavedni ravni«. Pojem organizacijska kultura poleg tega, kako se organizacija formalno obnaša, opozarja tudi na manj očitne, sicer neformalne, a vendar pomembne značilnosti, ki vplivajo na to, kako se sprejemajo odločitve v praksi in kakšni so dejanski odnosi med ljudmi pri delu (Walton, 1997, str. 93).

Pomembno se je zavedati, da ima vsaka organizacija svojo edinstveno kulturo, čeprav jo večina organizacij ne poskuša zavestno ustvarjati. Ta namreč nastaja podzavestno in temelji na vrednotah najvišjega vodstva oziroma ustanoviteljev organizacije. Lahko bi pravzaprav rekli, da je podjetje, v katerem smo zaposleni, ena velika družina. Tako kot v dobrih družinah člane povezujejo skupna zgodovina, lastnosti in interesi, tako naj bi tudi znotraj uspešne organizacije obstajalo vezivo, ki povezuje zaposlene med seboj. Temu vezivu lahko rečemo organizacijska kultura. Če je ta močna, postane organizacija več kot le seštevek posameznikov. Spodbuja namreč zaposlene k boljšemu delu. Posledica je poslovna uspešnost organizacije, ki pa je nenazadnje tudi v interesu vodstva. Prav v trditvi, da organizacijska kultura postane več kot le seštevek posameznikov, pa se skriva past, kako preučiti organizacijsko kulturo evropskih institucij. Leta 2014 je v EU vključenih 28 držav članic, kar predstavlja 28 različnih narodnosti, zaposlenih na institucijah EU. Če sledimo trditvi, da je organizacijska kultura podrejena nacionalni (Hrastelj, 2001, 27), bi uveljavljanje nacionalne kulture v tako mednarodnem timu z več kot 30 000 zaposlenimi pomenilo kaos, zato se je nedvomno potrebno prilagoditi organizacijski kulturi institucij, ki je nemalokrat močno različna kot v organizaciji, kjer so zaposleni ljudje ene nacionalnosti.

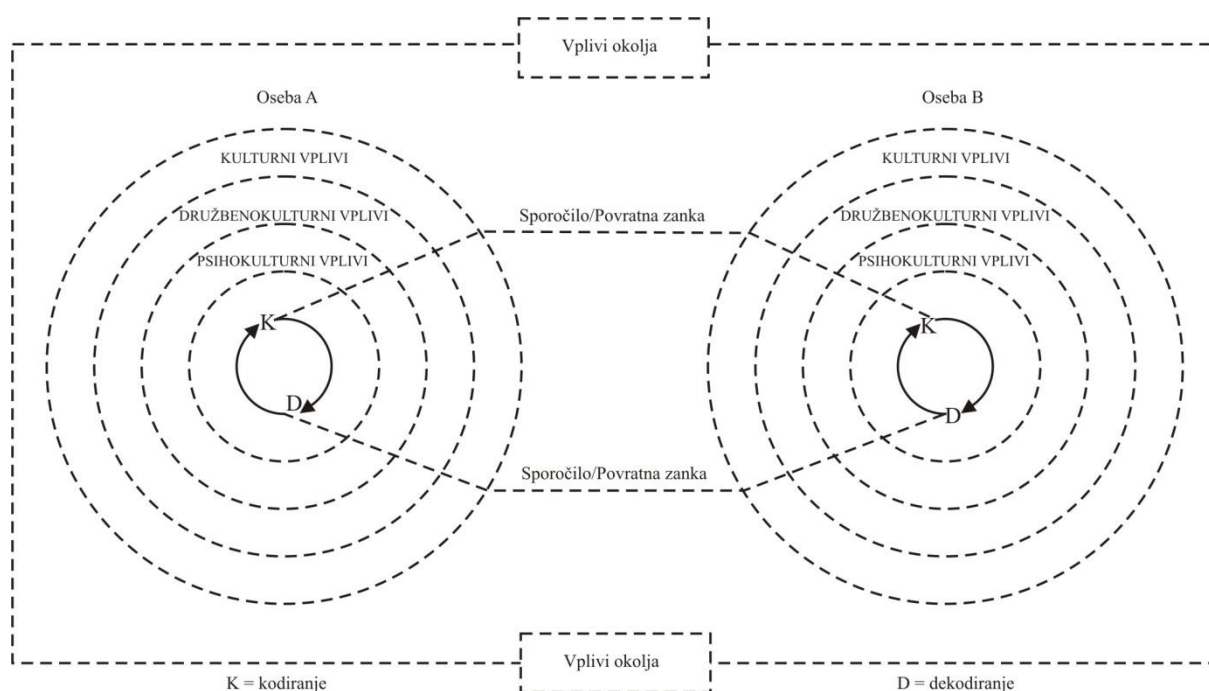
3 MEDKULTURNA KOMUNIKACIJA V MEDNARODNEM POSLOVANJU

"One can not not communicate" (človek ne more ne-komunicirati)
(P. Watzlawick, J. H. Beavin & D.D. Jackson, 1967)

Medkulturna komunikacija pomeni komunikacijo med posamezniki, ki pripadajo različnim kulturam. Način komunikacije je povezan s kulturo, iz katere posameznik izhaja. Z vidika kultur je komunikacija močno zakoreninjena, kar pomeni, da posamezniki navadno razmišljajo in se vedejo v okviru značilnosti njihovih lastnih kultur. Če komunikacija med pripadniki iste kulture poteka na podlagi istih pravil komunikacije in interakcije, to ne velja za pripadnike različnih kultur. Pravila, po katerih prejemnik in pošiljatelj sporočila komunicirata, so lahko bolj ali manj različna in tudi signali nimajo nujno istega učinka. To velja tako za enosmerno in dvosmerno komunikacijo kot tudi za verbalno in neverbalno komunikacijo (Gibson, 2002). Pri načinu zaznave informacij je pomembno vključevanje več čutil hkrati, saj si tako zapomnimo več in hitreje. Neverbalna in verbalna komunikacija se med seboj dopolnjujeta, saj v celotnem sporočilu pomen besed zavzema le 7% sporočila, ton glasu 38%, delež nebesednega izražanja pa 55% (Pease, 2008, str. 23).

Komuniciranje je definirano kot simbolični proces, ki vključuje pripisovanje pomena, v skupini pa pomeni enako poimenovanje simbola pri vsakem posamezniku (Gudykunst in Kim, 1997; Florjančič in Ferjan, 2000). Medkulturno komuniciranje je opisano tudi kot proces pošiljanja in prejemanja sporočil med ljudmi različnih kulturnih kontekstov; torej se komunikacijska dejanja dogajajo med ljudmi iz različnih kultur (Adler, 1997; Gudykunst in Kim, 1997). Na uspešno komuniciranje v mednarodnem okolju vpliva tudi ujemanje nacionalnih in organizacijskih kultur med pošiljateljem in prejemnikom. Gudykunst in Kim (1997) izpostavljata model, ki se uporablja za preučevanje komuniciranja s pripadniki drugih kultur (*Slika 5*). Avtorja menita, da moramo medkulturno komunikacijo videti kot dvosmerni proces, v katerega sta vključeni obe osebi, tako pošiljatelj kot prejemnik sporočila. Model zajema štiri tipe kulturnih vplivov na proces komuniciranja: kulturni, družbeno-kulturni, psiho-kulturni vpliv ter vpliv okolja. Vrednote, norme in pravila vključujejo kulturni in družbeno-kulturni vplivi. Psiho-kulturni vplivi izhajajo iz posameznikovih izkušenj in psihološke sestave, vplivi okolja pa predstavljajo posameznikova pričakovanja o vedenju v danem fizičnem okolju.

Slika 5: Model medkulturnega komuniciranja



Vir: W. B. Gudykunst & Y. Y. Kim (1997, str. 45).

Zaradi različnih načinov komuniciranja obstaja velikokrat nevarnost nesporazumov in konfliktov. Gre namreč za to, da se komunikacijski vzorci pripadnika druge kulture pogosto ne skladajo z našimi oziroma z nam poznanimi komunikacijskimi vzorci. Razlike v pomenu verbalne in neverbalne komunikacije v različnih kulturah so neločljivo povezane z vrednotami in značilnostmi neke kulture. V procesu komuniciranja, kot navaja Možina (2004), lahko nastanejo motnje, ki vplivajo na učinkovitost komuniciranja. Vse to pa lahko privede do različnih interpretacij namena sporočila. Ključna ovira v medkulturni komunikaciji je nepoznavanje značilnosti kulturno pogojenih vzorcev komunikacije in posledično nerazumevanje sporočila (Gibson, 2002, 15).

4 EMPIRIČNI DEL

4.1 Metodologija

Da bi ugotovila, s katerimi medkulturnimi ovirami se srečujejo akterji v poslovnem svetu, sem se odločila, da posvetim drugi del naloge primarni metodi in sicer bom v empiričnemu delu teoretične najdbe z globinskimi intervjuji tudi preverila. Intervju kot primarna metoda raziskovanja mi bo omogočila postavljati odprta vprašanja in dobiti poglobljene odgovore, do katerih v anketi, kjer bi morala postavljati večinoma zaprte tipe vprašanj, ne bi mogla priti.

S pomočjo intervjujev bom pokazala, da se v neformalnem okolju oklepamo svoje kulture in da so značilnosti posameznih kultur v mednarodnem okolju še bolj razvite, saj občutimo potrebo ohranjanja lastnih značilnosti ravno zaradi zunanjih vplivov. Te potrebe ne čutimo, ko živimo v mono-kulturnem okolju. Intervjuji so bili opravljeni s posameznicama dveh različnih držav EU v eni od evropskih institucij, kjer je vsakodnevno poslovanje v medkulturnem okolju nekaj samoumevnega.

4.2 Povzetek intervjujev

V empiričnem delu zaključne naloge predstavljam dva intervjuja in sicer s Slovenko, zaposleno v Luksemburgu od pristopa Slovenije EU leta 2004, in Grkinjo, ki je na Komisiji zaposlena že petnajst let. Intervjuja sta bila opravljena aprila 2014. Primerjava odgovorov je toliko bolj zanimiva, ker sta bili intervjuvanki tudi več let sodelavki, ki sta si delili pisarno. Prav tako sem ju povabila k intervjuju zato, ker se je med preučevanjem teorije pokazalo, da se grška in slovenska kultura močno razlikujeta. Teorijo sem hotela tudi empirično preveriti. Obe intervjuvanki sta ob prihodu v Luksemburg najprej delali kot asistentki v prevajalskih oddelkih svojih držav. Kljub njuni prvi mednarodni izkušnji je bila selitev v novo državo prav zaradi tega lažja in kulturni šok manjši, saj sta v svojih oddelkih lahko ostali v stiku s svojimi nacionalnimi kulturami. Kasneje sta začeli delati kot asistentki direktorice direktorata in si več kot 5 let delili pisarno. Med pogovoroma se je pokazalo, da se grška in slovenska nacionalna kultura močno razlikujeta, kljub temu pa se razlike v kulturi na delovnem mestu pokažejo veliko manj kot v neformalnih srečanjih.

Inspiracijo za vprašanja, ki sem jih postavila na intervjuju, lahko pripišem tudi predstavitvi G. Hofstedeja iz leta 2011, kjer je spregovoril o posledicah nepoznavanja drugih kultur, ko poslujemo v medkulturnem okolju. Predstavitev je bila podana skozi prizmo sedmih smrtnih grehov, ki jih rimo-katoliška cerkev pozna že petnajst stoletij. Ker je kljub svoji dolgi zgodovini seznam še vedno aktualen, je G. Hofstede podal drugačen seznam sedmih »smrtnih« grehov, ki jih veliko ljudi zagreši, ko poslujejo v medkulturnem okolju. Po njegovem mnenju moramo biti za uspešno sodelovanje s predstavniki drugih kultur izjemno previdni, da se ne ujamemo v past. Na seznam je uvrstil pomanjkanje zavedanja, etnocentrizem, amnezijo, poklicno kratkovidnost, zamenjavo konceptov, akademske polemike in zamenjavo stopenj v razlagi kulture.

4.2.1 Povzetek intervjuja 1

Staša Kršlin, zaposlena na Generalnem direktoratu za prevajanje na Evropski Komisiji v Luksemburgu. Intervju je bil opravljen v slovenskem jeziku aprila 2014.

Intervjuvanka je prišla v Luksemburg leta 2004, nekaj mesecev po pridružitvi Slovenije k EU. Najprej je bila 5 let kot asistentka zaposlena na slovenskem prevajalskem oddelku. Po njenih besedah je prav zaradi tega kulturni šok ob prihodu v novo državo manjši, saj je

imela vsakodnevni stik s svojo nacionalno kulturo in jezikom. Leta 2004 je bil slovenski oddelek še veliko manjši in pravzaprav je bila za vse sodelavce selitev v Luksemburg popolnoma nova izkušnja. Poleg tega se je leta 2004 k EU priključilo še 9 drugih držav. Privajanje na življenje v Luksemburgu ni predstavljalo prevelikega kulturnega šoka, saj je po njenih besedah luksemburška kultura zelo podobna nemški, ki je tudi Slovincem blizu. Največja ovira na privajanje na novo življenje je predstavljal jezik, saj so uradni jeziki v Luksemburgu kar trije, in sicer luksemburščina, nemščina in francoščina. Leta 2004 je bilo priseljevanje velikega števila ljudi iz drugih držav velik zalogaj tudi za Luksemburžane in po besedah intervjuvanke je bilo v tistih časih v trgovinah in storitveni dejavnosti težko najti nekoga, ki bi govoril angleško. V desetih letih se je to zelo spremenilo in tudi Luksemburžani so postali bolj odprti do tujcev in tujih jezikov. V veliko pomoč so bila tudi službena izobraževanja za nove sodelavce, kjer so delili izkušnje s selitvijo v novo državo, si izmenjevali nasvete in spoznavali kulture drugih držav. Ker se je leta 2004 k EU priključilo tudi 9 drugih držav, ima lepe spomine na številne tematske popoldneve in večere, ko so predstavniki različnih držav predstavljali svojo državo skozi pripravo jedi, potopisnih predavanj, predstavitev običajev in podobno.

Na delovnem mestu je bila največja sprememba premik iz domačega oddelka v tajništvo direktorata. Delo v slovenskem prevajalskem oddelku je bilo namreč razen ur delavnika pravzaprav tako, kot bi še vedno delala v Sloveniji. Njena nadrejena je bila z Danske, kar ji je po njenih besedah ustrezalo, saj so podobno kot Slovenci Danci močno usmerjeni k rezultatom ter strogo ločujejo zasebno in službeno življenje. Med pogovorom pove, da je bil večji zalogaj privajanje na sodelavko iz Grčije, s katero sta si delili pisarno. Čeprav sta zelo dobro sodelovali, v šali pravi, da sta pravi prijateljici postali šele pred kratkim, ko sta začeli delati v različnih direktoratih. Slovenci namreč zelo spoštujemo točnost, zasebnost in nismo najbolj zgovoren narod. Popolno nasprotje Grkom! Kakor se je naučila v zadnjih letih, je opazila, da poslovno in zasebno življenje pri Grkih ni ločeno in vedno postavljajo osebne odnose na prvo mesto. V nekaterih primerih je to lahko izjemno pozitivno, nekoliko manj pa, ko moraš uloviti rok za oddajo dokumenta. Pravi, da Grkom nekoliko zavida njihov pozitiven odnos in povezanost znotraj grške skupnosti. Ko se je udeleževala njihovih neformalnih srečanj, so jo vzeli za svojo in jo naučili nekaj grških besed, ji z veseljem razlagali o grški kulturi in svoji zgodovini. Nasprotno pa si trenutno pisarno deli s kolegom, ki prihaja iz Češke in z njim se s stališča poslovnega sodelovanja odlično razume, saj tako kot ona ceni logično in analitično razmišljanje ter loči poslovno in zasebno življenje. Kljub temu, da se je o kulturnih razlikah v preteklih letih že veliko naučila, jo prosim za primer, ko je bila zaradi napačne interpretacije običajev ali obnašanja izgubljena poslovna priložnost. Pove, da je teh primerov veliko več v neformalnem okolju, kjer so ljudje bolj sproščeni in bolj "to, kar so". V službi se vsi držimo pravil obnašanja in obstaja nek splošen "kodeks obnašanja", ki le redko privede do hujših nesporazumov. V službi je npr. imela veliko težavo z navajanjem na tikanje, saj je v Sloveniji svoje nadrejene vedno vikala, na direktoratu za prevajanje pa velja nepisano pravilo, da tudi direktorja lahko tikamo. Pri neformalnih srečanjih se nacionalne kulture veliko bolj

razlikujejo. Morala se je navaditi, da se večina prijateljev, ki jih povabi na večerjo, ob vstopu v stanovanje ne sezuje ali pa npr. da nekateri radi zamudijo na večerjo, kar je nemalokrat vzela kot izkaz nespoštovanja. Ob vprašanju, če po desetih letih še vedno obstajajo kulturne razlike, na katere se ne more navaditi, pove, da se verjetno nikoli ne po navadila na poljubljanje, ki je ob pozdravu značilno tako za Francoze, Grke, Luksemburžane, Belgijce in Špance.

4.2.2 Povzetek intervjuja 2

Xanthi Bitzeka, zaposlena na Evropski Komisiji v Luksemburgu. Intervju je bil opravljen v angleškem in francoskem jeziku maja 2014.

Intervjuvanka je prišla v Luksemburg konec devetdesetih s svojim možem, tudi Grkom. Kmalu po rojstvu sina je začela delati kot asistentka na grškem oddelku Direktorata za prevajanje. Pravi, da je bila grška skupnost v Luksemburgu že takrat močno povezana. Po njenem mnenju je razlog v njihovi naravi, saj je ohranjanje nacionalne kulture Grkom izredno pomembno, prav tako pa se počutijo del večje družine. Ob selitvi v novo državo je občutila velik kulturni šok. Najprej je selitev doživljala kot nekaj pozitivnega, saj je bilo novo življenje vznemirljivo in zanimivo. Spoznavala je novo kulturo, ki je bila popolno nasprotje grški. Po nekaj mesecih je začela močno pogrešati morje in sonce, grško hrano in odprtost ljudi. Vse dopustniške dni je porabila za vračanje domov, po dveh letih pa je življenje v Luksemburgu sprejela za svoje ter sprejela norme in navade, ki tukaj veljajo, čeprav je nostalgija po Grčiji še vedno vidna na njenih fotografijah v pisarni. V stiku z grško kulturo ostaja s sodelovanjem v grškem pevskem zboru in učenjem tradicionalnih grških plesov. Pravi, da ji je bilo pri privajanju v veliko pomoč predhodno znanje francoščine, brez katere se po njenih besedah ne bi mogla tako dobro asimilirati.

Po nekaj letih dela v grškem oddelku je želela delati v bolj mednarodnem okolju, zato se je prijavila na delovno mesto asistentke direktorata. Sodelovanje z nadrejeno z Danske je na začetku zahtevalo nekaj privajanja, saj je bil način dela popolnoma drugačen kot v grškem oddelku. Pravi, da je delo v oddelku, kjer so vsi sodelavci iz iste države, skoraj enako, kot če bi delala v Grčiji, šele vsakodnevno sodelovanje s sodelavci iz drugih držav pa lahko označi za mednarodno izkušnjo. Delavnik na Komisiji ji je od vsega začetka ustrezal, saj ceni fleksibilnost, ki ji jo nudi služba. Ko je bil sin še mlajši, je lahko izbrala daljši odmor za kosilo, da se je posvetila sinu in popoldne ostajala dlje v službi. Ob vprašanju, če se počuti kakšni kulturi bližje kot drugi, brez oklevanja pove, da so ji mediteranske kulture veliko bližje in tudi, ko razmisli, s kom se največ družijo v prostem času, pove, da je največ prijateljev iz Grčije, Španije in Italije. Pošali se, da bi taka kombinacija v službi verjetno slabše delovala, saj je treba poiskati ravnovesje med kulturami. Pravi, da na delovnem mestu opazi razlike v nacionalnih kulturah in v načinu dela med različnimi narodnostmi, vendar to ne vpliva na sodelovanje, saj je cilj vseh zaposlenih, da je naloga opravljena. Pravi, da je le pot do cilja pri nekaterih bolj ravna, pri drugih pa bolj ovinkasta.

Po nekaj letih sodelovanja z nadrejeno z Danske pa zdaj dela za novo direktorico, ki prihaja iz Estonije, kar je bila za intervjuvanko popolnoma nova izkušnja. Pričakovala je podobno sodelovanje in način poslovanja kot pri danski direktorici, vendar pravi, da je sklepala prehitro, saj se danska in estonska kultura zelo razlikujeta, kljub temu, da bi lahko obe enačili s severnimi kulturami. Pri Estoncih ceni osebni stik in občutek za diplomacijo kljub navidezni hladnosti, predvsem pa spoštuje, da po njenih izkušnjah držijo besedo in izpolnijo, kar je bilo dogovorjeno. Največjo razliko opazi v govorici telesa, saj so Grki v svoji govorici telesa zelo izraziti, medtem ko Estonci ob pogovoru roke le majo premikajo.

Ob vprašanju o neformalnih srečanjih poudari, da so osebni odnosi Grkom zelo pomembni in jih vzdržuje tudi na delovnem mestu. Veliko raje sodeluje z ljudmi, ki jih lahko označi kot prijatelje in s katerimi se družijo tudi v neformalnem okolju. Na delovnem mestu se je težko navadila, da nekateri raje poslujejo po elektronski pošti kot osebno, kar je na začetku vzela kot izraz hladnosti, kmalu pa se je naučila, da je to del poslovne prakse v mednarodnem okolju in predvsem v tako veliki organizaciji.

SKLEP

Poznavanje tujih kultur v času globalizacije in mednarodnega sodelovanja postaja vse bolj pomembno. Zlasti ko pride do velikih kulturnih razlik, si lahko dejanja in komunikacijo popolnoma napačno razlagamo, zato je zelo pomembno, da pridobimo prave informacije in se o tuji kulturi poučimo. Prav zaradi teh kulturnih razlik je tako poslovno kot neformalno sodelovanje toliko bolj kompleksno. Upoštevanje kulturološkega dejavnika nam omogoči poslovne pogovore, kjer ne bo komunikacijskih ovir oz. bodo zmanjšane. V prvem delu zaključne naloge sem opredelila pojem kulture in predstavila njene sestavine z zornega kota različnih avtorjev. V poglavju o nacionalnih kulturah in primerjavi posameznih izbranih držav sem naredila povzetek primerjav na podlagi sekundarnih virov. Od 28 držav sem zaradi boljše predstave in poudarka v različnosti izbrala pet držav iz različnih koncev Evrope, kjer so razlike še posebej vidne. V empiričnem delu zaključne naloge sem opravila intervju z dvema uradnicama, ki sta že več let zaposleni na Evropski komisiji v Luksemburgu. Na podlagi intervjujev lahko potrdim svojo tezo, da v nenehnem stiku z drugimi kulturami postanemo veliko bolj dovzetni in tolerantni za nam tuje običaje in navade. V organizacijah, kjer sodeluje veliko ljudi različnih narodnosti, bi bilo svojo nacionalno kulturo nemogoče uveljavljati, zato se je razvila posebna kultura organizacije, ki ne temelji na nacionalni kulturi. Prav tako lahko potrdim tezo, da življenje v tuji državi in sodelovanje z različnimi kulturami v nas vzbudi potrebo po ohranjanju svojih kulturnih značilnosti, ki se najbolj kaže v neformalnih srečanjih. V neformalnih srečanjih se trudimo ohranjati in predstaviti naše kulturne specifičnosti, ki nas ločijo od drugih, pa naj bodo to tradicionalni običaji, jedi, oblačila ali pa jezik. Gre za kulturne posebnosti, ki jih v interakciji s sodelavci iz iste kulture navadno ne poudarjamo, saj so nam samoumevne.

Kulturna pestrost je eden najzanimivejših in hkrati najbolj kompleksnih aspektov Evropske Unije. Da bi znali komunicirati z drugimi kulturami, moramo poznati tako lastno kulturo kot kulturo tujih okolij, saj bi bilo prenašanje lastnih pravil vedenja in lastne kulture v tuje okolje izjemno neuspešno. V prihodnjih letih lahko pričakujemo pridružitve novih članic, katerih nacionalne kulture se močno razlikujejo od sedanjih držav članic. Za integracijo in uspešno poslovanje med državami bo izredno pomembno, da različne kulture spoznamo, sprejmemo njihove običaje, navade in poslovne prakse, če želimo biti uspešni na področju mednarodnega poslovanja.

Med pisanjem se je pokazalo, da je preučevana tema izjemno široka in da bi bilo nemogoče strniti vse poglede in spoznanja v zaključno nalogo. Kljub temu, da organizacije delujejo v skladu s lastno organizacijsko kulturo, je izjemnega pomena, da v mednarodnih podjetjih zaposleni poznajo nacionalno kulturo svojih sodelavcev, saj v nasprotnem primeru nerazumevanje lahko privede do velikih nesporazumov. V ta namen so neformalna srečanja v poslovnem svetu izjemno pomembna, saj šele takrat spoznamo nacionalno kulturo vpletenih. Dinamika poslovanja v medkulturnem okolju se razlikuje od poslovanja v mono-kulturnem okolju, zato bi bila izobraževanja o delovanju v medkulturnih podjetjih izjemno koristna. Prav tako bi bila pozitivna izobraževanja za vodilne kadre, saj po mojem mnenju vodenje mednarodnega tima zahteva veliko razumevanja, znanja in dovednosti za kulturne razlike, nedvomno pa se je treba zavedati, da je vsak človek individualen element, ki se mu je treba prilagoditi ne glede na kulturo, iz katere prihaja.

Kot nadaljevanje naloge bi bilo smiselno razširiti raziskavo tudi na druge države in na področje drugih mednarodnih organizacij in raziskati, kako se s kulturnimi razlikami različnih nacionalnih kultur v mednarodnem poslovanju spopadajo druge organizacije.

Delo zaključujem s citatom francoskega politika in pisatelja Édouarda Herriota: »La culture, c'est ce qui reste quand on a tout oublié.« (»Kultura je tisto kar ostane, ko je vse ostalo že pozabljeno.«)

LITERATURA IN VIRI

1. Adler, N. J. (1997). *International dimensions of organizational behavior*. Cincinnati: South-Western College Publishing.
2. *Business Culture on the World Stage*. Najdeno 14. marca 2014 na spletnem naslovu <http://www.worldbusinessculture.com/>
3. *Country Profiles- Global Guide to Culture, Customs and Etiquette*. Najdeno 9. novembra 2013 na spletnem naslovu <http://www.kwintessential.co.uk/resources/country-profiles.html>
4. Fang, T. (2006). From Onion to Ocean. *International studies of management and organisation*, 35(4), 71-90
5. Fang, T. (2011). Yin Yang: A new perspective on culture, *Management and organisational review*, 8(1), 25-50
6. Gibson, R. (2002). *Intercultural Business Communication*. Oxford: Oxford University Press.
7. Gudykunst, W. B. & Kim, Y. Y. (1997). *Communicating with Strangers: An Approach to Intercultural Communication*. Boston: McGraw-Hill.
8. Hall, E. T. (1989). *Beyond Culture*. New York: Anchor Books.
9. Hampden-Turner, C., & Trompenaars, F. (2002). *Building Cross-Cultural Competence: How to Create Wealth from Conflicting Values*. Chichester: J. Wiley.
10. Harris, P.R. & Moran, R.T. (1999). *Managing cultural differences*. Houston: Gulf Publishing Company
11. Hofstede, G. (1991). *Culture's and organizations: Software of the Mind*. London: McGraww-Hill Book Company.
12. Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage.
13. Hofstede, G. , Hofstede, G.J. & Pedersen, P. (2007). *Exploring Culture: Exercises, Stories, and Synthetic Cultures*. Boston, London: Intercultural Press.
14. Seven deadly sins - speech by Geert Hofstede 2011. Najdeno 14. marca 2014 na spletnem naslovu <https://www.youtube.com/watch?v=p2V8kVwIp2U>
15. Hrastelj, T. (2001). *Mednarodno poslovanje v vrtincu novih priložnost*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
16. Hrastelj, T. (2003). *Mednarodno trženje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
17. Katz, L. (2007). *Negotiating International Business. The Negotiator's Reference Guide to 50 Countries Around the World*. BookSurge, Charleston: Lothar Katz.
18. Kavčič, B. (1991). *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Džavna založba Slovenije
19. Kavčič, B. (2002). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
20. Lewis, R. D. (2012). *When Teams Collide: Managing the International Team Successfully*. London: Nicholas Braeley Publishing.
21. Makovec Brenčič, M., & Hrastelj, T. (2003). *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV Založba

22. Makovec Brenčič, M., Lisjak M., Pfajfar G., & Ekar, A. (2006). *Mednarodno poslovanje*: Ekonomska Fakulteta
23. Možina, S., Tavčar, M., & Kneževič, A. N. (2004). *Poslovno komuniciranje – evropske razsežnosti*. Maribor: Založba Obzorja.
24. Pease, A., & Pease, B. (2008). *Velika šola govorice telesa*. Ljubljana: Mladinska založba
25. Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (2002). *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. London: Nicholas Brealey.
26. Walton, M. (1997). *Organisation culture and its impact on counseling. Handbook of counseling in organisations*. London: Sage publications Ltd.

PRILOGE

PRILOGA 1: Značilnosti posameznih držav

1 ČEŠKA

Poslovna srečanja

- Češki poslovni partnerji lahko delujejo prijazno, vendar so zadržani tudi po več poslovnih srečanjih.
- Cenijo logično, praktično in analitično razmišljanje.
- V pozdrav podamo roko in primeren pozdrav za tisti del dneva.
- Poslovno in prijateljsko okolje je močno ločeno.
- Poslovna srečanja so uradna in zadržana.
- Vedno vikamo, dokler nas ženska ali starejši ne povabi k tikanju.
- Bodite mirni in lojalni ter pokažite strpnost.
- Preskok iz formalnega na neformalni pogovor lahko interpretirajo kot znak nespoštovanja ali žalitev.

Neformalna srečanja

- Načrtovanje dogodkov, tudi neformalnih oz. prijateljskih, je obvezno.
- Pravila in obveznosti se spoštujejo, saj dajejo občutek varnosti.
- Tudi če se razvije prijateljski odnos, ne bodo postali emocionalni.
- Na obisk prinesemo rože ali vino, vendar je potrebna previdnost, saj imajo rože v njihovih očeh lahko tudi romantično konotacijo.
- Ko stopimo v hišo, se vedno sezujemo.
- V neformalnem okolju se nikoli ne govori o poslu, saj sta zasebno in službeno življenje strogo ločeni.
- Če vam gostitelj ponudi drugo porcijo, vljudno zavrnite in počakajte na še eno ponudbo, ki jo vedno sprejmete.
- S češkimi sogovorniki delite njihovo ljubezen do glasbe in gledališča.
- Imajo zelo originalen smisel za humor.

2 ESTONIJA

Poslovna srečanja

- Estonija ima zelo hierarhično družbo. Starost, položaj in izkušnje so merila za spoštovanje.
- Starejši ljudje so izredno cenjeni zaradi njihove modrosti.
- Vedno uporabljamo naziv in priimek sogovornikov, dokler nismo povabljeni k tikanju.
- Estonci so zelo formalni, kar se velikokrat lahko interpretira kot hladnost.
- Ob pozdravu vedno vstanemo.

- Ženska prva ponudi roko moškemu in mlajši vedno starejšemu.
- Večina ljudi se čuti sposobne in raje vodi, kot pa da je voden.
- Ponosni so na svojo kulturno dediščino.
- Od tujih poslovnežev se pričakuje, da bodo držali besedo.
- Praviloma je potrebno nekaj sestankov, da se sprejme odločitev. V večini primerov odločitve še vedno sprejemajo v vodstvu podjetja. Če se torej ne boste srečali z vrhnjim menedžmentom podjetja, bodo vaši predlogi morali počakati na potrditev vodstva.

Neformalna srečanja

- Navada je nadaljevati srečanje ob kosilu ali večerji, kjer bo pogovor malo bolj družaben kot pa poslovno naravnano.
- Ta navidezno družaben dogodek je priložnost za vaše estonske kolege, da vas spoznajo kot posameznika in razvijejo osebni odnos.
- Estonci mislijo to, kar rečejo, in naredijo to, kar rečejo, da bodo naredili.
- Čeprav Estonci združijo posel in družabne priložnosti, je pomembno, da na sestankih ohranite formalno obnašanje.
- Redko dajejo komplimente in so do hitrih in netehtnih komplimentov lahko nezaupljivi.
- Njihova govorica telesa je zelo skromna.
- Samohvala ni vljudna, skromnost je vrlina.
- Estonci potrebujejo dovolj fizičnega osebnega prostora. Maksimalni fizični dotik je rokovanje.
- Dom je zaseben, zato ne smemo pričakovati ogleda celotne hiše.
- Na zasebnih srečanjih se ne pogovarjamo o poslu.
- Ponudite pomoč pri pospravljanju. Pomoč bo zavrnjena, vendar kljub temu cenjena.

3 FRANCIJA

Francozi so strastno prepričani o vzvišenosti francoske kulture. Preteklost je bolj odlična od sedanosti in prihodnosti. Visoka moda, eleganca je način življenja. Revolucije so oblikovale sistem vrednot kot kombinacijo solidarnosti in izzivov nasproti okostenelim institucijam.

Poslovna srečanja

- Francozi živijo v svojem svetu, katerega center je Francija (Lewis, 2007).
- Prepričani so, da se mora zaradi njihove dolge zgodovine vključevanja v evropske in svetovne zadeve njihov glas na mednarodnih forumih močno in jasno slišati.
- Francoska drža je nekoliko podcenjevalna do tujcev.
- Izjemen ponos Francozov na njihovo zgodovino in kulturo pomembno vpliva na francosko poslovno kulturo.

- Temeljni ključ do pridobitve naklonjenosti francoskih poslovnih partnerjev je delitev vizij z njimi in čaščenje Francije.
- Znanje francoskega jezika je zelo pomembno.
- Predstavitve so formalne, sedežni red bo hierarhičen.
- Pri predstavitev ali v pogajanjih se sklicujte na francosko zgodovino, umetnost, industrijo ali druge dosežke.
- Pokažite, da razmišljate dolgoročno, saj so bistveno bolj usmerjeni k odnosom kot k poslu.
- V francoski poslovni kulturi, ki spoštuje kartezijski način razmišljanja, obstaja močna vertikalna hierarhija. Poslovanje z vsemi ravnmi v organizaciji lahko privede do uspeha. Končne odločitve pa navadno sprejema posameznik, ki je najvišji v hierarhiji.

Neformalna srečanja

- Hrana je ena največjih strasti Francozov.
- So zelo zasebni ljudje in strogo ločujejo zasebni in poslovni krog ljudi.
- Ko vzpostavimo prijateljski odnos, je način pozdrava poljubljanje na lica. Število poljubov se razlikuje od regije do regije. Ne gre za pravi poljub na lica, vendar poljub »v zraku«.
- Odnos do časa je bolj prilagodljiv na jugu Francije. Na večerjo ne smemo zamuditi več kot 10 minut.

4 GRČIJA

Poslovna srečanja

- Med temeljne vrednote Grkov je mogoče uvrstiti razumnost, svobodo, racionalno razpravo, tesne družinske vezi, talent za poslovanje, karizmo in ljubezen do morja.
- Dogovori za sestanke morajo biti sklenjeni do dva tedna vnaprej, čeprav jih je pogosto mogoče prestaviti tik pred zdajci.
- Razdalja udobja (osebni prostor) pri grških poslovnežih je majhna, običajna sta tudi objemanje in poljubljanje.
- Zaradi počasnega mediteranskega življenja Grki na poslovna srečanja običajno zamujajo, vendar vedno najdejo dobro opravičilo. Navadno izgubijo občutek za čas, kadar so vključeni v živahno razpravo.
- Dobri odnosi so pomembni, saj Grki radi poslujejo z ljudmi, ki jih poznajo in jim zaupajo.
- Grki dajejo prednost osebnim stikom, zato se izogibamo telefonskim pogovorom in elektronski pošti, če je le možno.
- Za dober odnos je potreben čas, vendar se lahko le-ta razvije v pisarni, na kosilu, med večerjo. Grki niso strogi glede ločevanja poslovnega in zasebnega življenja.
- Nepotizem je nekaj pozitivnega.

- V javnosti nikoli ne podvomimo v izjavo poslovnega partnerja.
- Sestankov ne načrtujemo med eno in tretjo popoldne, saj je to čas kosila.

Neformalna srečanja

- Poljubljanje in objem ob srečanju nista nič nenavadnega.
- Darila morajo biti skromna, saj se gostitelji čutijo obvezani vrniti darilo v enaki vrednosti.
- Nič ni nenavadnega, če govori več ljudi hkrati.
- Na večerjo moramo priti 30 minut kasneje kot dogovorjeno.
- Gost je vedno v središču pozornosti.
- Grki so zelo zgovorni, teatralni in izraziti. Očesni stik je eden izmed močnejših v Evropi. Čustva so uporabljena kot orožje v razpravi.
- Ne omenjajte Cipra ali govorite preglasno o Turkih. Grki so tudi občutljivi za druge vidike njihove zunanje politike, npr. odnose z Makedonijo, Albanijo, Bolgarijo in Srbijo.
- Druženje pozno v noč je nekaj vsakdanjega.

5 LUKSEMBURG

Poslovna srečanja

- Uradni jeziki v Luksemburgu so luksemburščina, nemščina in francoščina. Luksemburžani so podkovani v znanju jezikov, zato jih večina zna tudi dobro angleško.
- Na sestankih se strogo držijo dnevnega reda.
- Točnost je izredno pomembna.
- V poslu ni prostora za čustva ali občutke.
- Pomembno je, da svoje luksemburške poslovne kolege spoštujete in ne naredite ničesar, kar bi jih spravilo v zadrego.
- Ne hvalite se s svojimi dosežki, saj je zanje to znak slabe vzgoje.
- Poslovna srečanja niso prostor za zasebne pogovore.
- Prijateljski odnosi ne bodo imeli nobenega vpliva na formalnost v poslovnem okolju.

Neformalna srečanja

- Graditev odnosa zahteva iskreno zanimanje za deželo in ljudi.
- Kljub temu, da v državi živi več kot 50 % tujcev, so v odnosih do njih zadržani in nezaupljivi.
- V razgovorih so obzirni in spretni in enako pričakujejo od sogovornikov.
- Prijatelji se v pozdrav poljubijo trikrat na lica. Moški se med seboj vedno rokujejo.
- Povabilo na popoldanski čaj zahteva enak bonton kot vabilo na večerjo. Obvezno prinesemo majhno darilo.

- Darila se ne odprejo ob prisotnosti drugih gostov.
- Tudi med največjimi prijatelji je obnašanje za mizo izredno formalno.
- Usedemo se šele, ko nam gostitelj pokaže stol.
- Vsa hrana, vključno s sendviči, se je s priborom.

6 SLOVENIJA

Za slovensko kulturo je značilno nezaupanje do tujcev, kar je razumljivo, ker smo mejni in majhen narod.

Poslovna srečanja

- Slovenska kultura je linearno-aktivna in podatkovno usmerjena.
- Med ključne vrednote povprečnega Slovenca se uvrščajo marljivost, gospodarnost, točnost, stvarnost, poštenost, neposrednost, odkritost, skromnost, vljudnost, gostoljubnost, nacionalističnost, katolištvo, ljubezen do glasbe, ljubezen do narave in gornišva (Lewis, 2007).
- Slovenci nismo zelo zgovorni. Po komunikacijskem stilu smo podobni zahodnim Avstrijcem, po preudarnem obnašanju in zmernih tonih pa Čehom.
- Redko se prenagljuje spuščamo v razprave in neradi oblikujemo hitre zaključke. Mnogo sogovornikov obravnava Slovence kot ravnodušne in mlačne (Lewis, 2007).
- Dogovore s poslovnih srečanj imamo radi zapisane.
- Poslovanje povprečnega slovenskega poslovnega partnerja je mešanica nemške učinkovitosti in italijanske radoživosti, pri čemer slednjega ni vedno enostavno prepoznati.
- V začetku poslovnih srečanj smo zadržani in formalni.
- Pri naslavljanju uporabljajte akademske nazive.
- Pri pogovoru smo posredni in vljudni. Sogovornikov ne prekinjamo.
- Julij in avgust sta meseca počitnic, zato se izogibamo poslovnim srečanjem v tem času.
- Slovenci nismo radi umeščeni na Balkan, temveč v Srednjo Evropo.
- Poslovne odločitve velikokrat temeljijo na osebnem odnosu s poslovnim partnerjem, zato je vredno vložiti v dober odnos.

Neformalna srečanja

- Izkazujte navdušenje nad slovensko deželo in se družite.
- Poslovni in zasebni čas sta ločena.
- Fizična razdalja je pomembna, zato se izogibamo poljubljanju, ko se srečamo.
- Ob obisku prinesemo majhno darilo ali steklenico vina.
- Točnost je pomembna. Po nekaterih trditvah lahko na večerjo zamudimo 15 minut, saj s tem dovolimo gostitelju dovolj časa za pripravo.
- Ob vstopu v hišo si sezujemo čevlje.

- Slovenci cenimo, če se obiskovalci naučijo nekaj osnovnih slovenskih besed.
- Ponosni smo na svoje domove, saj predstavljajo del nas.
- Tudi če vabilo ni vsebovalo obroka, lahko pričakujemo prigrizek.

7 EVROPSKA KOMISIJA

Poslovna srečanja

- Razen v izjemnih primerih se sestankov ne prireja pred 9:30 zjutraj.
- Nič ni nenavadnega, če je poslovno srečanje sklicano ob 17:00 popoldne, tudi v petek.
- Med časom, ki ga lahko porabimo za kosilo, poslovna srečanja ne potekajo (med 12:30 in 14:30).
- Dela prosti dnevi so prazniki Komisije.

Neformalna srečanja

- Srečanja, namenjena spoznavanju drugih držav, niso nič nenavadnega.
- Državni prazniki držav članic so obarvani s tradicionalnimi jedmi izbrane države.
- Ob neformalnih srečanjih pričakujemo, da sodelavci pripravijo tradicionalne jedi oz. prinesejo značilno pijačo tiste države.
- Imena različnih jedi so vedno predstavljena v domačem jeziku.
- Ceni se, če se sodelavci drugih narodnosti za priložnost naučijo nekaj besed v jeziku države, ki prireja dogodek.
- Prazniki, ki se morda v Sloveniji ne bi praznovali s sodelavci, so zaznamovani s kratkimi prireditvami (npr. Prešernov dan).
- Ogledi športnih prireditev med različnimi državami so obarvani v barve zastav.

PRILOGA 2: VPRAŠANJA ZA INTERVJU

Pozdravljena. Najprej bi te vprašala, kakšna je tvoja funkcija v podjetju. Koliko časa si že zaposlena na Evropski Komisiji v Luksemburgu?

Si že cel čas zaposlena v tajništvu direktorice?

Opaziš razlike med delom v svojem jezikovnem oddelku, ki je sestavljen iz ljudi iste nacionalnosti in med delom v direktoratu, kjer ste zaposleni iz različnih držav? Kakšne?

Je delo v Luksemburgu tvoja prva izkušnja z delom v mednarodni organizaciji?

Si ob selitvi v Luksemburg doživela kulturni šok? Kako si ga občutila?

Na kakšne konkretne ovire si naletela ob selitvi v novo državo in med poslovanjem z ljudmi različnih kultur? Tako v zasebnem življenju kot službi. Kako si jih premostila?

Se delovnik na Evropski Komisiji v Luksemburgu močno razlikuje od tistega v tvoji domači državi?

Bi lahko trdila, da z ljudmi nekaterih kultur lažje posluješ kot drugimi? Katerimi?

Katere vrednote prevladujejo v poslovnem svetu v tvoji državi?

Ali se ti je že zgodilo, da je zaradi nepoznavanja tuje kulture oz. zaradi slabega medkulturnega komuniciranja prišlo do konfliktov, ki so vplivali na potek poslovanja?

Kakšen pomen pripisuješ formalnim in neformalnim stikom na delovnem mestu?

Ali so dobri osebni odnosi in neformalna srečanja pomembni za vzdrževanje poslovnih stikov?

Se ti zdi, da je toleranca in razumevanje kulturnih razlik v neformalnem okolju večja ali manjša od tiste v službenem času?

Se trudiš ohraniti svojo kulturo in jo rada predstaviš drugim v okviru neformalnih srečanj? Na kakšen način?

Koliko jezikov govoriš? Imaš občutek, da se je lažje zblížati z ljudmi drugih kultur, če poznaš njihov jezik?