

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
UNIVERSITÀ DEL LITORALE
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER
FACOLTÀ DI MANAGEMENT DI CAPODISTRIA

Datum: - 8 -12- 2008

Sektor	Številka	Priloge	Vrean.
Pop.	1234/2008	2 x DPL.	

Diplomsko delo

ANALIZA MEDKULTURNIH RAZLIK
IN NJIHOV VPLIV NA USPEŠNOST
MEDNARODNEGA PODJETJA

Anton Čadež

Koper, 2008

Mentor: viš. pred. mag. Klemen Širok

POVZETEK

Ob vsesplošnem pojavu globalizacije so na vsakem koraku vse bolj prisotne tudi medkulturne razlike. Predvsem so te opazne v mednarodnem podjetju, kjer sodelujejo ljudje iz različnih koncev sveta, vsak s svojo kulturo, navadami, načinom dela. V nalogi poizkušam poiskati in identificirati konfliktna situacije, ki so nastale kot posledica medkulturnih razlik po reorganizaciji obravnavanega podjetja. Raziskava temelji na študiju teorije, na podlagi katere se z uporabo kvalitativne metode zbiranja podatkov iz različnih internih dokumentov, intervjujev ter neposrednega opazovanja vsakdanje situacije v podjetju pride do nekaterih konkretnih problemov in zaključkov. Vodstvo v podjetju se zaveda medkulturnih razlik in pojava določenih problemov zaradi tega in izvaja določene ukrepe. Opaža se, da se navade dela spreminjajo, da se miselnost spreminja, da se ljudje spreminjajo, da v končni fazi vse to vpliva tudi na uspešnost podjetja. V zadnjem času pa se vse bolj ugotavlja tudi to, da kulturne razlike v podjetju niso nujno samo nekaj slabega, ampak se lahko na podlagi različnosti prav tako gradi in doseže ekonomski uspeh.

Ključne besede: kultura, medkulturne razlike, kulturni dejavniki, konflikt, komunikacija, tujci, reševanje problemov, mednarodno podjetje, management.

SUMMARY

With globalization appearing everywhere, intercultural differences are ever more present on every step as well. These are particularly noticeable in international companies, where people from all corners of the globe work together. In this thesis, I try to determine and identify the cause of the conflicts within such a company, brought on by intercultural differences after the reorganization of the company in question. The research is based on studying the theory and by using a qualitative method of collecting data, like various internal documents, interviews and direct observation of the everyday situation in the company, I was able to determine the concrete problems and make some concrete findings. The company management is aware of the intercultural differences and the problem concerned with that and is implementing some measures to remedy the situation. The work habits are noticeably changing, so are the mind processes and the people, and in the end this all affects the successfulness of the company as well. Lately, it has also been discovered that cultural differences within this company are not necessarily a bad thing, but that the company can also build on these differences and be economically successful.

Key words: culture, intercultural differences, cultural factors, conflict, communication, foreigners, rescuing of problems, international company, management

UDK: 339(043.2)



VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev raziskovalnega problema	1
1.2	Namen in cilji raziskave	2
1.3	Izhodišča raziskave	2
2	Kultura.....	5
2.1	Definicije kulture.....	6
2.2	Zmote o kulturi	8
2.3	Subkultura	10
2.4	Konvergenca in divergenca kultur.....	10
2.5	Kulturni dejavniki	11
2.5.1	Jezik	12
2.5.2	Religija	13
2.5.3	Miselnost, vrednote in prepričanja.....	13
2.5.4	Vedenje in navade	14
2.5.5	Stopnja razvitosti materialnega okolja	14
2.5.6	Izobrazba.....	15
2.5.7	Družbeni sistem	15
3	Kulturne razlike v poslovnem svetu.....	17
3.1	Komunikacija s tujci.....	17
3.1.1	Etnocentrizem	18
3.1.2	Stereotipi	18
3.1.3	Predsodki.....	19
3.2	Prilagajanje tujim kulturam	19
3.3	Izobraževanje	21
3.4	Reševanje konfliktov	22
3.5	Lastnosti 'mednarodnega' managerja.....	24
3.6	Prednosti kulturnih razlik	26
4	Metodologija raziskovanja.....	29
4.1	Pristop k raziskovanju	29
4.2	Metode raziskovanja	29
5	Analiza kulturnih razlik na konkretnem primeru mednarodnega podjetja.....	31
5.1	Analiza vpletenih kultur	31
5.1.1	Sava.....	32
5.1.2	Goodyear.....	33
5.2	Organizacija in vizija podjetja Sava Tires.....	35
5.3	Konkretni problemi in njihovo reševanje.....	36
5.3.1	Jezik	36

5.3.2	Organiziranost.....	37
5.3.3	Miselnost, odnos do dela.....	38
5.3.4	Predsodki in stereotipi.....	39
5.3.5	Obnašanje ljudi	40
5.3.6	Goodyearjeve vrednote	40
5.3.7	CSEE – nova organizacija in konflikti.....	41
6	Ugotovitve in oblikovanje načina reševanja problematike medkulturnih razlik	45
6.1	Ugotovitve	45
6.2	Predlogi načina reševanja konfliktov	46
7	Sklep.....	51
	Literatura	53
	Viri	53
	Priloga.....	55

SLIKE

Slika 1.1	Kultura v povezavi s človekovo naravo in osebnostjo	4
Slika 1.2	Bistvo (med)kulturnih razlik glede na stopnjo in mesto socializacije	4
Slika 3.1	Eden izmed modelov reševanja konfliktov	22
Slika 5.1	Temeljne vrednote koncerna Goodyear	41
Slika 5.2	Organizacija CSEE.....	42

TABELE

Tabela 2.1	Pojavni znaki kultur v poslovnem svetu.....	5
Tabela 2.2	Različne definicije kultur.....	8
Tabela 3.2	Opis strategij za reševanje kulturnih razlik	24

KRAJŠAVE

d. o. o.	družba z omejeno odgovornostjo
d. d.	delniška družba
itd.	in tako dalje
ipd.	in podobno
idr.	in drugi
itn.	in tako naprej
t. i.	tako imenovani
SAP	System Analysis and Program development
ISO	Mednarodni standard kakovosti
BDP/prebivalca	bruto domači proizvod na prebivalca
JV Evropa	Jugovzhodna Evropa
CSEE	Central South Eastern Europe

1 UVOD

V svetu se danes spremembe odvijajo zelo hitro. Trend mednarodnega poslovanja se kaže v ustanavljanju podjetij, ki zaposlujejo ljudi iz različnih držav. Ob vse hitrejšemu napredku gospodarstva in tehnologije, skupnemu združevanju znanja, ostaja še dokaj neobdelano in neupoštevano veliko področje kulture ter medkulturnih razlik, ki se pojavljajo ob tem. Za dobro medsebojno sodelovanje je potrebno upoštevati kulturno različnost vseh sodelujočih v procesu. S tem naj bi se zmanjšale težave, ki nastanejo zaradi medsebojnega nepoznavanja, poveča se možnost dobrega sodelovanja in posledično uspešnost podjetja na mednarodnem trgu.

Vsak od nas je del neke kulture in tega se običajno niti ne zavedamo. Kultura so posebne uveljavljene norme, ki temeljijo na odnosih, vrednotah in prepričanjih v vsaki družbi. Ljudje spoštujejo običaje, ker so del družbenega reda, vendar se zavedajo, da niso del pravnega reda in niso pravno obvezni. Pri vstopu v tuj poslovni svet prinaša poznavanje kulturnega okolja številne prednosti. Na poslovne odnose strank iz različnih držav namreč vplivajo tudi nacionalni značaj, organizacijska kultura in številni osebni dejavniki.

Ena od razvojnih faz od prvega stika do sprejetja tuje kulture je tako imenovani kulturni šok. Gre za fazo, ko nam gre drugačno na živce, ko bi najraje vse skupaj opustili, 'drugi' so težki, nas ne sprejemajo. Vendar si je treba priznati, da enako razmišljajo tudi oni o nas. Faza se ponavadi skrajša, če povabimo strokovnjaka oziroma svetovalca za medkulturne razlike, ki enim in drugim pomaga spoznati, da je faza kulturnega šoka neizogibna za vzpostavitev dobrega odnosa ter odličnega poslovnega sodelovanja.

1.1 Opredelitev raziskovalnega problema

V nalogi obravnavam vpliv kulture in medkulturnih razlik soudeleženih v mednarodnem podjetju ter posledičen vpliv te različnosti na uspešnost delovanja podjetja. Odgovoril bom na nekaj ključnih vprašanj, kot so: Kaj je kultura? Kakšna je njena definicija? Zakaj se pojavljajo razlike v kulturi? Kakšne so posledice nepoznavanja različnosti kultur? Kakšne metode reševanja medkulturnih konfliktov se uporabljajo? Na konkretnem primeru bom skušal odgovoriti, kako se pozna vpliv delovanja različnih kultur na uspešnost mednarodnega podjetja?

Pri pisanju naloge se bom oprl na veljavne teorije o kulturi, kulturnem okolju, kulturnih dejavnikih, prilagajanju, izobraževanju, reševanju konfliktov ... Pri analizi konkretnega podjetja bom upošteval razlike med različnimi nacijami zaposlenih znotraj podjetja in posledice, ki izhajajo iz tega. Mnogi zaradi svojih 'tradicionalnih kulturnih

korenin' različno dojemajo vsakodnevne obveznosti do podjetja, do drugih sodelavcev, velik izziv je jezik sporazumevanja. Prilagajanje novim oblikam organizacije dela je včasih dolgotrajno, obstajajo določeni predsodki do tujcev.

1.2 Namen in cilji raziskave

Namen diplomske naloge je, na podlagi analize teoretičnih dognanj o kulturi in vplivu medkulturnih razlik na delovanje podjetja, prepoznati in izluščiti konkretne probleme, ki se pojavljajo v izbranem podjetju, jih analizirati in poiskati možne rešitve oziroma postopke za njihovo čimbolj učinkovito odpravo.

Cilji diplomskega dela so:

- Študija teorije: seznaniti se z različnimi definicijami kulture in njenem različnem pojmovanju. Spoznati različne dejavnike kulture (jezik, religijo, vrednote, različne navade, izobrazbo, socialni vidik ...) in tudi nekatera priporočila za komuniciranje z ljudmi iz različnih kulturnih okolij. Opredeliti in analizirati etnocentrizem, vpliv stereotipov in predsodkov. Predstaviti nekaj teorij o poteku procesa kulturnega prilagajanja (sprejemanje lokalnega načina komuniciranja, spoznavanje gostujoče kulture in sprejemanje izzivov, pridobivanje znanja o novi kulturi) in vpliv kulturnih razlik na uspešnost podjetja.
- Analiza konkretnega mednarodnega podjetja: prepoznati različne kulturne dejavnike, ki se pojavljajo in vplivajo na poslovanje podjetja. Pregledati in analizirati obstoječe interne dokumente podjetja ter izvesti polstrukturirane intervjuje glede pojavljanja medkulturnih razlik. Ker naj bi v mednarodnem podjetju najvidnejšo vlogo pri povezovanju ljudi iz različnih kulturnih sredin opravljali prav managerji, bom analiziral tudi nekaj njihovih potrebnih lastnosti (razumevanje mednarodnih odnosov, jezikovne sposobnosti, motiviranje ljudi idr.).
- Na podlagi študija teorije in analize konkretnega mednarodnega podjetja ugotoviti in predstaviti dejavnike kulture, ki predstavljajo ovire za še uspešnejše poslovanje podjetja. Poiskati in predlagati nekaj možnih smernic za odpravo zaznanih problemov.

1.3 Izhodišča raziskave

Homogena delovna sila je stvar preteklosti, saj vedno več podjetij in organizacij svoje poslovanje širi čez meje domovine. Življenje v globaliziranem svetu pogojuje vse več medkulturnih stikov, posledično pa tudi medkulturnih trkov.

Jelovac (2005, 75) navaja, da je v polju mednarodnega (globalnega) gospodarstva konflikt ponavadi spor, ki je prerasel v spopad, katerega vzroki so lahko:

- hkraten obstoj najmanj dveh približno enako močnih ciljev, vrednostnih sistemov ali interesov;
- hkraten pojav nasprotujočih si vedenjskih teženj;
- hkratno delovanje dveh ali več nasprotujočih si vrednot oziroma norm (obnašanja, delovanja);
- izraz stanja, v katerem se dva človeka ali več ljudi ne strinja(ta) glede določenih političnih, organizacijskih, poslovnih in drugih stvari oziroma navzočnost čustvenih nasprotovanj in z njimi povezanih napetosti med njima/njimi.

Pri analizi konkretnega podjetja bom upošteval predpostavke, da medkulturni konflikti izhajajo predvsem zaradi:

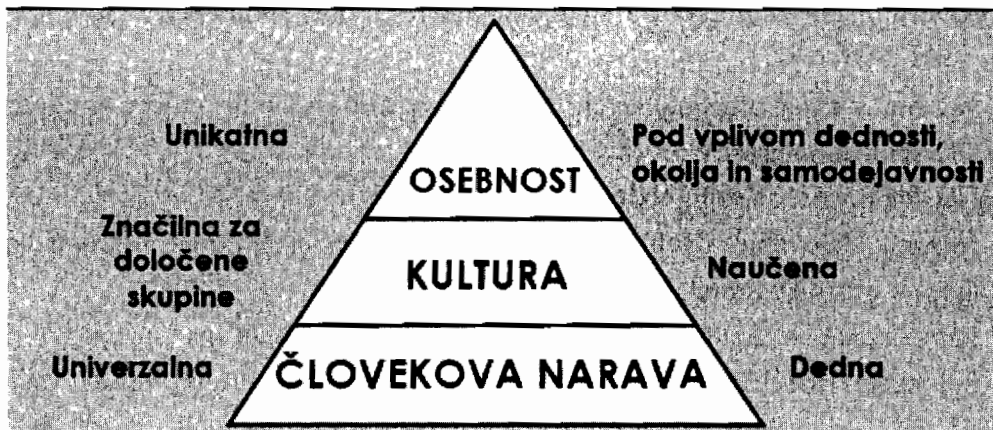
- počasnega prilagajanja in spoznavanja novega okolja,
- trdnega oklepanja svoje tradicionalne kulture,
- nepoznavanja jezika,
- ostankov organizacije načina dela iz prejšnjega sistema,
- težav znebiti se predsodkov in stereotipov.

Upoštevati pa bo potrebno tudi, da je raziskava omejena z naslednjimi dejstvi:

- Omejeno pridobivanje informacij. Mednarodna podjetja delujejo v svojem, dokaj zaprtem svetu in svojih organizacijskih ter ostalih dognanj, ki jim omogočajo uspešno delovanje v poslovnem svetu, neradi posredujejo drugim.
- Omejeno navajanje konkretnih slabosti in težav obravnavanega podjetja (zaradi ohranjanja konkurenčnosti), ki se bodo lahko uporabila zgolj posredno za ugotavljanje in iskanje primernih rešitev.
- Ugotovitev ne bo mogoče posploševati.

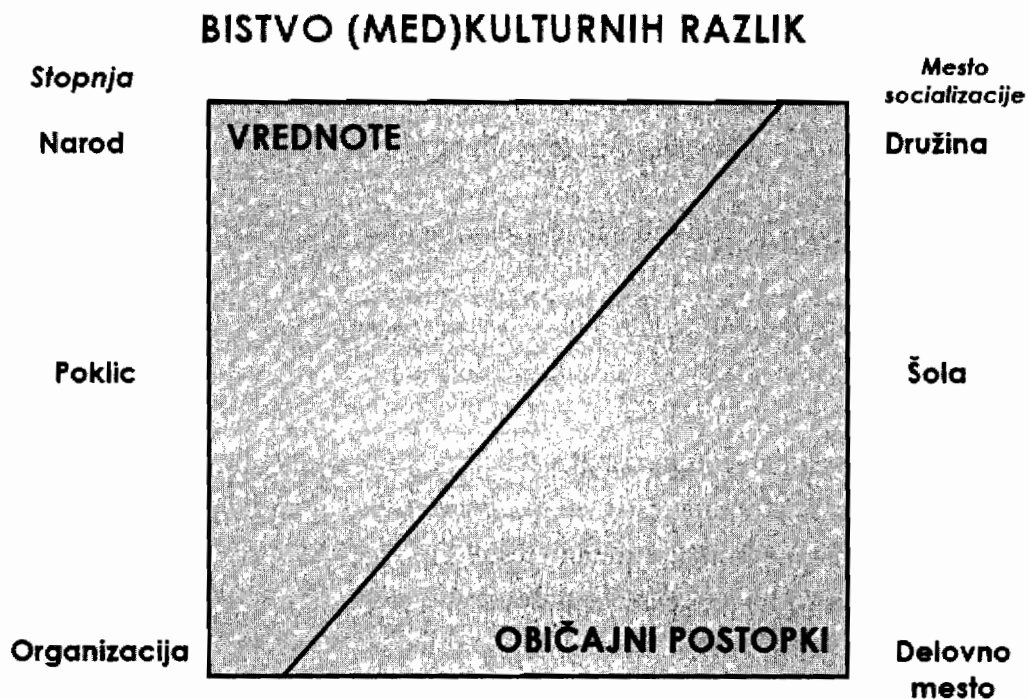
Sama raziskava bo izhajala tudi iz splošnega znanja in zavedanja o kulturi. Kultura je vedno kolektivni fenomen, ker je vsaj delno skupna ljudem, ki živijo ali so živeli znotraj istega socio-sistemskega okolja, kjer so se je naučili. Kultura je 'the collective programming of mind' (kolektivno programiranje uma), ki loči pripadnike ene družbene skupine od pripadnikov druge (Hofstede 1997, 5-6).

Slika 1.1 Kultura v povezavi s človekovo naravo in osebnostjo



Vir: Hofstede 1997, 5-6 in Jelovac 2005, 24.

Slika 1.2 Bistvo (med)kulturnih razlik glede na stopnjo in mesto socializacije



Vir: Hofstede 1997, 182 in Jelovac 2005, 26.

2 KULTURA

Kultura je način življenja, prepričan in znanja, razvijanja in vzpostavljanja vrednot, prizadevanje po odpravi negotovosti v okviru nekega sistema oziroma družbe. Ljudje ob sobivanju drug z drugim razvijajo vrednote, ki jim povedo, kaj je prav in kaj narobe. Svoje izkušnje in zapuščino prednikov prenašajo na naslednje rodove. Kulture naj bi se torej učili prek izkušenj in razumevanja (Živko, Zver in Bobek 2004, 7).

Tabela 2.1 Pojavni znaki kultur v poslovnem svetu

PODROČJE	POJAVNI ZNAKI
Poslopja	Zunanji videz, pročelje - Vhod: vratarnica, predprostor, prijava obiskov, slike, prikazi dejavnosti in izdelkov ipd. - Pisarne: slog pohištva, dokumenti, stene, logistika - Proizvodnja: delovna mesta, garderobe, opozorila in obvestila, tehnologija itn. - Parkirišče: prostori za management, poslovne obiske itd. - Družabni prostori: prostori za oddih, bife, menza, garderobe, toalete - Izobraževanje: predavalnice, kabineti. Oglasna plošča - Napis in napisne plošče
Vedenje managementa	Določanje prednosti: prostori, ljudje, izdelki, dokumenti ipd. - Kaj namenoma na vpogled - Kdo vodi obhod po organizaciji - Vedenje zaposlenih do obiskovalcev
Podoba podjetja	Logotip - Geslo firme - Oblikovanje: priročnik, tipografija, barve, slog v komuniciranju - Osebe v stikih s strankami - Oblikovanje izdelkov - Gradiva: prospekti in katalogi, publikacije ob obletnicah, PR gradiva, oglasi - Stojnice na razstavah in sejnih - Oblačila: delovna oblačila, predpisi o oblačenju
Odnosi do sodelavcev	Svet delavcev, sindikat - Koncept izobraževanja - Sistemi vodenja - Model soupravljanja - Predlogi in izboljšave - Spodbude - Obravnavanje drugačnosti: spol. Manjšine, tujci, starost - Pokojninski sistem - Oglasi za zaposlovanje - Usmerjanje osebnega razvoja, kariere
Poslovođenje	Pisni dokumenti o filozofiji organizacije - Pisni dokumenti o temeljnih načelih - Informativne publikacije: hišni časnik, bilten ipd. - Personalni arhiv - Raziskave in informacije o podobi organizacije v okolju
Organiziranost, dokumenti	Organigrami - Opisi delokrogov - Zapisniki sestankov - Hišna pravila: obvezni rokovniki, oblika kratkih pisnih sporočil, zapisovanje razgovorov ipd.
Obredi in simboli	Sestavljanje in vodenje delovnih skupin - Proslavljanje delovnih uspehov in dosežkov - Informiranje o neuspehih - Dramaturgija konferenc in posvetovanj: začetek, vodstvo, sedežni red, pisanje zapisnikov, teme in prostori ipd. - Pogajanja o plačah in nagradah - Izbiranje kandidatov za zaposlitev - Uvajanje in predstavljanje novih izdelkov - Odprtost razstav - Obletnice, rojstni dnevi, konec leta, proslave ob praznikih - Napredovanje, podeljevanje priznanj - Zaposlitev in odhod iz organizacije, odpustitev - Anekdote in hišne šale - Obredi, vezani na vršnega managerja

Vir: Tavčar 2002, 178.

Kultura ni statična, temveč se spreminja. Ni sicer pomembno kako hitro, je pa očitno, da nobena kultura ne ostaja trajno popolnoma enaka. Kultura je tudi učenje sprememb, saj so se ljudje, ki so sprejemali in oddajali kulturo, večinoma spremenili. Spremembe, ki so ponavadi plod kulturnega učenja, so večinoma daljnosežne in je težko predvideti, ali bodo le-te pozitivne ali negativne (Živko, Zver in Bobek 2004, 6).

Večkrat slišimo, da je svet postal globalna vas, kar pa ne pomeni, da že poznamo in razumemo drug drugega. V zadnjem času vse bolj prihajamo do spoznanja in postaja vse bolj jasno, da če nekdo govori nek jezik, to ne pomeni, da pozna tudi navade in običaje tega naroda. Med različnimi kulturnimi skupinami obstaja cela vrsta majhnih in velikih razlik, v jeziku, načinu življenja, družbenih normah, religiji, pa tudi kretnjah, znakih in drugih neverbalnih sporočilih. In te razlike praviloma rastejo z oddaljenostjo (Dovč 2005).

2.1 Definicije kulture

Ker se pojem kultura poskuša opredeliti z različnih stališč, še vedno ni eksplicitne razlage tega pojma. Obstaja več definicij kulture. Kroeber in Kluckhohn sta zbrala in naredila katalog z več kot 160 definicijami kulture ter hkrati ponudila tudi eno najbolj sprejemljivih definicij: kultura je prenosljiv vzorec vrednot, idej in drugih simboličnih sistemov, ki oblikujejo vedenje (Hoecklin 1995, 28).

Po Tavčarju (2000, 39) je kultura priučena in ni podedovana, izhaja iz družbenega okolja in ne iz genov. Kulturo bi lahko definirali kot celoto, ki vključuje znanje, vero, umetnost, zakone, moralo in navade, ki jih pridobi posameznik, ki je član določene kulture (Hawkins idr. 1995, 52 in Mumel 1999, 131).

Flere (1997, 205) navaja, da je kultura:

- Način življenja: ta pojem se najustrezneje operacionalizira kot življenjski stil, stil potrošnje, preživljanja prostega časa, kar pa je le manjši del kulture kot celote.
- Skupek družbenih institucij (gledališče, muzej, orkester ipd.): ta pristop je pogost v vsakdanjem pogovornem jeziku. Čeprav je jasno, da je kultura povezana z omenjenimi institucijami, v njih nastaja, se reproducira in razvija, se institucije ukvarjajo le z nekaterimi pojavi, ki nedvomno sodijo v kulturo. Vendar pa kulture ne tvorijo zgolj ali predvsem institucije.
- Vrsta obnašanja, vedenja: to je usklajeno s pravili etike, torej je uglajeno, omikano, 'kultivirano'.
- Tip družbe ali civilizacije (kadar je govora o organizaciji posameznih tipov družbe): ta pristop ponavadi identificira družbo in kulturo: 'arhaična družba' se pojavlja sinonimno z 'arhaično kulturo'.

Lisa Hoecklin (1995, 24-25) v svojem delu definira kulturo na osnovi štirih značilnosti, in sicer:

- *Kot omrežje mnenj s skupnimi izhodišči*: kultura narekuje, čemu posamezna skupina ljudi namenja pozornost. Prikazuje, kako je svet zaznan, kako posameznik vrednoti svoje izkušnje in kako je življenje samo po sebi organizirano. Posameznik ima določeno vlogo v skupini (družbi), kar pomeni, da vsak vidi isto stvar različno, le-to pa posameznike povezuje. Zato, da bi med posamezniki obstajala učinkovita in stabilna povezava, pa mora obstajati skupno izhodišče.
- *Kot relativno*: absolutna kultura ne obstaja. Ljudje v različnih kulturah zaznavajo svet različno in delajo posamezne stvari na različne načine. Pri tem ne moremo reči, da je neka skupina (kultura) superiorna drugi in obratno.
- *Kot naučeno*: kultura izvira iz socialnega okolja in ne iz dedne strukture posameznika.
- *Kot skupno*: kultura je neke vrste 'kolektivni fenomen'. Za posameznike predstavlja okvir (vrednote in norme), ki naj bi ga vsi upoštevali, ne glede na spol, starost, dohodek itd.

Ronen (1986, 17-36) pa v svojem delu navaja, da:

- je kultura način življenja ljudi;
- kultura opredeljuje in odraža tako usmeritve kot obnašanje;
- kultura obsega način življenja, vrednotenja in delovanja, ki prehaja iz roda v rod;
- je kultura osnova za življenje v družbi in krajevnem okolju;
- ljudje oblikujemo kulturo in hkrati kultura oblikuje nas;
- kultura obsega koncept moralnosti; za vsako skupino določa, kaj je 'prav' in 'primerno' za posameznika ter kako je potrebno v družbi delovati;
- se obnašanja v skladu s kulturo učimo v rani mladosti, zato vpliva kultura na nas na podzavestni ravni. Značilnosti lastne kulture ravno zaradi tega prepoznamo šele ob stiku z drugo kulturo.

Kulturo torej prepoznavamo po tem, kar vidimo ali drugače zaznavamo. Vedno znova pa se sprašujemo, zakaj je tako, zakaj se ljudje tako obnašajo, zakaj cenijo to, zakaj zavračajo kaj drugega, zakaj si izbirajo takšne vzornike in voditelje. Nazadnje pridemo do zaključka, da kultura temelji na vrednotah ljudi (Tavčar 2002, 177-178). V naslednji tabeli so navedene nekatere definicije kultur po različnih avtorjih.

Tabela 2.2 Različne definicije kultur

AVTOR	DEFINICIJA
Deal, Kennedy, 1982	Način, kako pri nas delamo.
Hofstede, 1979 v Scholz, 1990	Kultura je splošna usmeritev, ki daje nekaterim stanjem stvari prednost pred drugimi.
Hofstede, 1982	Kultura je kolektivna programiranost uma, ki razlikuje člane ene skupine ali kategorije od članov drugih.
Kasper, 1987	Kultura je skupno osvojena razlaga resničnosti, ki nastaja v vsakdanji dejavnosti, v menjavi z okoljem.
Martin, 1983 v Schermerhorn, 1991	Kultura je priučen in skupen način delovanja v posamezni družbi. S kulturo se ne rodimo, družba nas nauči.
Robbins, 1991	Kultura organizacije obsega skupne zaznave in pomene, ki so skupni članom organizacije.
Ruttinger, 1986	Kultura je sistem skupno osvojenih in živih predstav o vrednotah ter prepričanj.
Schein, 1992	Organizacijska kultura je vzorec temeljnih podmen, ki jih je kakšna skupina iznašla, odkrila in razvila, ko se je učila soočenja s problemi eksterne adaptacije in interne integracije. Vzorec se je dovolj izkazal, da je v skupini obveljal, zato po njem učijo nove člane, kako naj dojemajo, mislijo in zaznavajo stvari.
Schein, 1992	Kultura obsega vse, česar se je skupina naučila v svojem obstoju: vedenjske, čustvene, spoznavne sestavine celovitega psihološkega delovanja članov skupine.
Webster's Dictionary, 1994	Kultura je skupek načinov življenja, ki ga ustvari skupina človeških bitij in ki se prenaša iz roda v rod.
Wheelen, 1995	Kultura daje organizaciji osebnost – takšni smo, to delamo, za to se zavzemamo.

Vir: Tavčar 2000, 40.

2.2 Zmote o kulturi

Tako kot obstaja veliko definicij o kulturi, obstaja tudi veliko zmot, zmotnih mišljenj o kulturi. Vsekakor ne moremo nikoli reči, da (Hoecklin 1995, 25) :

- je kultura pravilna ali nepravilna,

- je kultura dedna,
- kultura izraža posameznikovo obnašanje - znotraj kulture namreč obstajajo razlike med posameznikovimi vrednotami in obnašanjem znotraj vsake kulture.

V nadaljevanju so po Hoecklinovi (1995, 79-80) podane nekatere zmotne trditve in iluzije, ki jih posamezniki delajo, ko govorijo o kulturi:

- »*Jaz sem moja nacionalna kultura.*«: V medkulturnih srečanjih se ljudje nagibajo k označitvi posameznih osebnosti s sklicevanjem na svojo narodnostno identiteto. Iščejo osnovne vrednote in norme, ki opredeljujejo njihovo družbo z namenom, da izvedo, kako naj se obnašajo v medsebojnih (medkulturnih) odnosih. Velikokrat se zgodi, da precenjujejo svojo lastno kulturo in nato prevzamejo etnocentrično vedenje.
- »*Ljudje iz drugih kultur so moji sovražniki.*«: V poslovanju z ljudmi iz drugih kultur si mnogi ljudje domišljajo, da jim sogovornik želi vsiliti svojo kulturo. Tako se lahko posameznik do sogovornika spremeni v sovražnika ali branilca svoje nacionalne kulture.
- Iluzija: »*Jaz jim pomagam, da se razvijejo.*«: Tisti, ki menijo, da je njihova pot razvoja boljša od poti v drugi kulturi, se lahko osredotočijo na videnje v smislu: »*Jaz jih bom naučil naših poti, da bodo postali naprednejši.*« S tem sprejmejo vlogo 'zmagovalca, strokovnjaka, učitelja'.
- Iluzija: »*Jaz imam odgovor.*«: Ko ljudje sprejmejo vlogo učitelja, imajo namen spremeniti tudi tehnike, ki so v drugi kulturi delovale povsem v redu. Ponavadi predpostavljajo, da vedo, kaj je dobro za neko kulturo na dolgi rok. Tu pa pride do napake. V neki kulturi se lahko pride s prisilo do dobrega rezultata, v neki drugi pa se lahko pojavi ogromno negativnih posledic.
- Iluzija: »*Drugo kulturo razumem samo zato, ker tam živim.*«: V primeru, da se je nekdo naučil živeti in uspešno delati v neki kulturi, še ne pomeni, da jo popolnoma razume. Ljudje navadno verjamejo ravno temu dejstvu. Po drugi strani pa drugo kulturo kritizirajo in vrednotijo na različne načine, namesto, da bi se poučili, zakaj ljudje tako ravnajo.
- »*Mit strokovnjaka.*«: Prevladuje napačno prepričanje, če ima človek dovolj strokovnega znanja, potem ne potrebuje znanja o kulturi. Pojavlja se tudi napačna domneva, da strokovnjak z dovolj tehničnega znanja brez težav postane tudi kulturni strokovnjak – 'mehkejših' stvari (značilnosti posamezne kulture) se je lažje naučiti kot 'trših' (posameznih strokovnih znanj).

Pri prepoznavanju kultur je po Tavčarju (2000, 52):

- nevarno, če se posameznik osredotoči le na eno ali dve značilnosti,
- potrebno sistematično analizirati podmene, iz katerih raste kultura,
- dobro, da se posameznik izogiba stereotipom,
- priporočljivo, da temeljito analiziramo lastno kulturo in s tem povečamo zavedanje o samem sebi in morebitni pristranosti pri analizi drugih kultur.

2.3 Subkultura

V realnem življenju obstajajo jasni primeri, da na enem področju ne obstaja samo en 'način življenja', ampak je znotraj določenega področja prisotnih več kultur, t.i. subkultur. Zato je treba pri vzpostavljanju delovanja mednarodnega podjetja zelo upoštevati lokalne značilnosti področja, ki ne izraža nujno vse kulturne značilnosti občine kulture. Tako imenovane 'lokalne kulture', katerim pripadajo neposredni delavci, imajo lahko odločilen vpliv na poslovno uspešnost podjetja.

Kot že omenjeno, je danes vedno manj področij, ki bi bila, gledano z vidika kulture, homogena. Večinoma so razlike, kot so nacionalnost, religija, rasa ali pa samo prostorsko področje, povzročile nastanek manjših, samostojnih kultur – subkultur znotraj primarno definirane kulture. Nekatere osnove za nastajanje subkultur so torej lahko:

- Področje bivanja: v zelo bogatih in zelo revnih področjih se izoblikujejo svojevrstni, značilni vzorci obnašanja in navad.
- Starost: vrednote današnje mladine se precej razlikujejo od vrednot mladih pred več deset leti.
- Skupine z nekim skupnim ciljem.

Zelo pomembno je, zlasti za podjetja, ki delujejo v mednarodnem prostoru, da identificirajo možne subkulture in njihove vrednote. Le-te so namreč lahko v nasprotju z vrednotami širše kulture. Mednarodno podjetje, ki je v pogostem in tesnem stiku s člani določene subkulture, mora spoštovati razlike in jih upoštevati, da bodo njihove poslovne aktivnosti čim bolj uspešne. Podjetje mora biti zelo občutljivo na možne osebne konflikte, ki bi nastajali med zaposlenimi iz različnih subkultur (Rifelj 2003, 24).

2.4 Konvergenca in divergenca kultur

Na uspešnost podjetja vpliva tudi fenomen zблиževanja oziroma razhajanja različnih kultur. S pojavom mednarodnega podjetja s svojo kulturo v novem okolju obstajata dve

možnosti, in sicer, da se kulturi začneta zblíževati in s tem nastanejo pogoji za uspešnost ter razvoj, ali pa, da se kulturne vrednote toliko razhajajo, da je uspešno delovanje onemogočeno in podjetje realno nima svetle prihodnosti.

Konvergenca pomeni zblíževanje oziroma usmerjenost k isti točki in ko ljudje iz različnih delov sveta vzajemno sodelujejo, nastane možnost zblíževanja vrednot in s tem tudi konvergence različnih kultur. Prevladuje mnenje, da v vsakdanjem življenju obstaja veliko sil, ki vzpodbujajo različne družbe k čim večji podobnosti in skupnim vrednotam. Na različnih delih sveta je mogoče gledati tv-programe iz različnih držav, v domačem kraju srečamo turiste iz vsega sveta, komunikacije in potovanja izpostavljajo posameznika tujcem in tujim medijem. Zaradi tega ljudje vedno več vzajemno sodelujejo z ljudmi iz drugih kultur, posledično nastaja možnost konvergence vrednot in s tem zblíževanja različnih kultur. Dodatno lahko k zblíževanju prispevajo mednarodna podjetja. S seboj odnašajo del lokalne kulture in podružnice na tujem področju bodo do neke mere deležne 'sestavljene' kulture korporacije. Pristaši konvergence poudarjajo, da so osnovne človekove potrebe univerzalne in so lahko tako tudi zadovoljene.

Obstajajo pa tudi argumenti, da se kulturne vrednote razhajajo in ne zblížujejo, čemur pravimo *divergenca*. Široka izpostavljenost pri enostavnem komuniciranju in potovanjih lahko poveča zavedanje lastnih vrednot, ki jih zaznavamo kot posebej dobre v primerjavi s tujimi. Prevlada lahko odločenost, da se obdrži lastni vrednotni sistem. Različni dogodki v preteklosti so pokazali, da so se mnoge razlike v kulturnih vrednotah skupin obdržale kljub naporom, da bi se le-te izničile. Številne aktivnosti v mednarodnih podjetjih lahko prispevajo k divergenci; tudi to, da dobavljajo različne, posebej prilagojene izdelke določenim regijam oziroma državam (Rifelj 2003, 22-23).

Trdni so argumenti tako za konvergenco kot za divergenco. Mednarodno podjetje pa bi moralo identificirati dejavnike, ki vodijo do obeh in obravnavati njihov specifičen vpliv na poslovne aktivnosti.

2.5 Kulturni dejavniki

Mednarodno podjetje se pri svojem poslovanju na mednarodnem trgu srečuje s številnimi kulturnimi dejavniki, ki lahko odločilno vplivajo tudi na poslovanje. Predvsem slednje je treba kontinuirano spremljati, jih analizirati in nadzirati.

V nadaljevanju bom omenili nekatere pomembnejše dejavnike kulture (Rifelj 2003, 12-20), na podlagi katerih bom v nadaljevanju neposredno ali posredno presojal vpliv medkulturnih razlik na uspešnost mednarodnega podjetja.

2.5.1 Jezik

Jezik lahko definiramo kot ogledalo družbe. Že zaradi same kompleksnosti družbe je tudi jezik kompleksen. Sporočila izražamo govorno (verbalno) in z gestami, položajem telesa in podobno (neverbalno).

Jezik je pomembno sredstvo za komuniciranje in predstavlja temeljni element za delovanje mednarodnega podjetja. Obvladovanje jezika je največkrat predpogoj, da se oseba lahko prilagodi določeni kulturi. Je pa treba upoštevati, da v vsakem jeziku obstajajo besede in fraze, ki imajo več pomenov, zato zgolj 'mehanično' znanje jezika ni dovolj. Fraze so značilne za posamezno kulturo in predstavljajo smer razvoja kulture. Posledica tega razvoja so različni miselni vzorci, kar ločuje kulture med seboj. Tudi sam besedni zaklad je povezan z družbo.

V mednarodnem poslovanju ima jezik štiri različne vloge:

- Neposredno pridobivanje informacij. Informacije, ki jih manager pridobi z neposrednim stikom, so bistveno bolj zanesljive, kot tiste, pridobljene prek posrednika.
- Omogoča vstop v lokalno družbo.
- Omogoča komunikacijo znotraj organizacije – med podružnicami podjetja v različnih državah in distribucijskimi kanali.
- Ima številne razsežnosti pri interpretaciji.

Težave z jezikom seveda zahtevajo lokalnega pomočnika – posebno pozornost je treba nameniti izbiri prevajalca. Najboljša metoda za ugotavljanje kakovosti prevoda je t.i. 'back translation'. Gre za prevod prevoda nazaj v izvorni jezik, kar pa mora storiti oseba, ki ni opravila prvotnega prevoda (Czinkota in Ronkainen 1994, 132-141).

Pri komuniciranju v mednarodnem podjetju ima zelo velik vpliv tudi neverbalni jezik. Medkulturne razlike namreč povzročijo, da dobi ista gesta v drugi kulturi povsem drug pomen. Zato je priporočljivo, da se neverbalni jezik neke kulture čim bolj spozna in analizira.

Neverbalni jezik je govorica telesa oziroma telesna komunikacija. Značilnost neverbalnega komuniciranja je, da ga je mogoče manj zavestno nadzirati, kot verbalnega. Zato s tem načinom sporočamo bolj resnična stališča, prepričanja in odnose. Vendar si je tudi neverbalna sporočila mogoče nepravilno razlagati. Nesporazum pa je lahko še toliko večji, če se ljudje neverbalnih znakov ne zavedajo in si jih po svoje razlagajo.

Čas je v različnih delih sveta različno pomemben. Točnost v Ameriki in Evropi predstavlja odliko, zanesljivost. Tudi uporaba časa je zelo zgovorna. Razlika je namreč,

ali nekdo pokliče ponoči ali čez dan. V določenih predelih sveta delajo več stvari hkrati, drugod eno za drugo. Različno je dojemanje zamujanja.

Pri neverbalni komunikaciji je velikega pomena tudi osebni prostor – razdalja med sogovornikoma. Od kulture do kulture je različno, kako blizu fizično spustimo sogovornika.

Neverbalne geste se uporablja v vseh kulturah in razumevanje le-teh pomaga pri boljšem komuniciranju. Govorica telesa je med kulturami različna, vendar zelo različna. Z gestami rok si pomagamo največkrat, da jezik bolje steče, ko opisujemo določene situacije ali osebe. Oči sodijo med najpogosteje uporabljen način neverbalnega komuniciranja. Pogled v oči je na eni strani sredstvo sporočanja stališč, po drugi strani pa sredstvo za pridobivanje povratnih informacij. Najlažje nadziramo obraz. Izrazi so lahko namenski, naključni ali nezavedni. Nekatere lahko zelo enostavno ponaredimo (hlinimo). Sposobnost prepoznavanja pomena različnih izrazov obraza je odvisna od okoliščin, v katerih se pojavijo, in naših izkušenj.

2.5.2 Religija

V številnih kulturah ima religija zelo pomembno vlogo, zato lahko njeno ignoriranje, poskus spreminjanja ali celo vsiljevanje svoje, privede do zelo velikih konfliktov. Mednarodna podjetja oziroma tudi podjetja, ki vstopajo na mednarodni trg, morajo ponavadi upoštevati štiri dimenzije, povezane z religijo:

- *Dominantna religija*: ima velik vpliv na večino poslovnih aktivnosti (dela prosti dnevi, odpiralni, zapiralni čas, prazniki, slovesnosti, hrana).
- *Vloga religije v družbi*: če je vloga religije v neki državi relativno majhna, bodo ljudje bolj razumevajoči glede različnih napak tujega podjetja – predvsem gre tu za načine oglaševanja, ki je včasih (z vidika religije) lahko sporno in onemogoči nadaljnje poslovne aktivnosti.
- *Stopnja kulturne heterogenosti oziroma homogenosti*: v državi je lahko dominantna verska usmerjenost ali pa obstaja več različnih verskih skupnosti. Podjetje se mora zavedati pomena usklajevanja delovanja z vsemi.
- *(Ne)strpnost do verske različnosti*: v človeški naravi je že, da smo običajno nestrpni do ljudi z drugačnim prepričanjem, z drugačnimi navadami in običaji. Podjetje mora to zmanjšati na najmanjšo možno stopnjo.

2.5.3 Miselnost, vrednote in prepričanja

V številnih državah obstaja prepričanje, da kar je tuje, je slabo oziroma bolj ali manj nezaželeno. Navzoča je miselnost, da je kupovanje tujih izdelkov oziroma

sodelovanje s tujci 'nepatriotsko'. Bolj kot so vrednote in prepričanja ukoreninjene tudi v religiji določene družbe, bolj mora biti mednarodno podjetje previdno pri delovanju na tem območju. V razvitejših industrijskih državah so pozitivne spremembe dobrodošle in jih tudi sprejemajo. V manj razvitih pa je tradicija močnejša in so do sprememb bolj skeptični, še posebej, če so navzoči tudi tujci.

2.5.4 Vedenje in navade

Vedenje in navade v posameznih družbah je potrebno zelo pozorno spremljati. Še posebej ob spreminjanju le-teh, ko se začnejo razlike med ljudmi zmanjševati. Predvsem je to pomembno pri pogajanjih, ko napačna interpretacija in razumevanje lahko povzroči veliko škode. Managerji mednarodnega podjetja morajo biti pripravljene na različne načine razumevanja, dovolj pozornosti je potrebno nameniti ohranjanju določene kulture, truditi se morajo pri poznavanju in sprejemanju tuje kulture - vedenja in navad.

2.5.5 Stopnja razvitosti materialnega okolja

Za podjetje, ki vstopa na nek nov trg, je zelo pomembno, da zna državo oziroma področje, kamor vstopa, razvrstiti v pravo skupino glede na razvitost. Da to lahko naredi, mora upoštevati:

- ekonomske dejavnike (naravni viri, kapital, infrastruktura, tehnologija),
- kulturne dejavnike (družbena struktura, religija, jezik, razumevanje časa in prostora, vloga spolov),
- politične dejavnike (stabilnost, ideologija, geopolitične vezi) in
- demografske dejavnike (rast prebivalstva, starostna struktura, urbanizacija, migracije, zdravstvo).

To potem omogoča, da jo obravnava na način, ki je primeren njenemu gospodarskemu razvoju. Analizirati mora kazalnike stopnje razvitosti, kot so: BDP/prebivalca, poraba energije, pismenost, življenjska doba, dnevna poraba kalorij, število zdravnikov na prebivalca, prosti čas itd.

Države v razvoju so revnejše in njihovi prebivalci so pripravljene delati za manjše plače. Obstaja pa tudi v teh državah nekaj bogatih ljudi in prav s temi se morajo podjetja pogajati in tudi poslovati z njimi. Ti namreč praviloma obvladujejo večino premoženja in prebivalcev. Tudi tehnološki napredek je verjetno najpomembnejši vzrok za kulturne spremembe v številnih državah.

2.5.6 Izobrazba

Eden od dejavnikov, ki omogoča mednarodnemu podjetju obstoj in razvoj, je tudi poznavanje izobraževalnega sistema družbe, kamor vstopa. Prebivalci bolj razvitih držav so praviloma bolj izobraženi in obratno. V družbi z visoko stopnjo izobraženosti se bo zaposlovalo ljudi iz okolice in tudi odločitve se bodo sprejemale na lokalni ravni. V obratnem primeru bo treba ljudi najprej izobraziti oziroma zaposlovati tujce.

2.5.7 Družbeni sistem

Družbeni (socialni) sistem zagotavlja predvsem red in predpisuje načine obnašanja ljudi ob različnih medsebojnih aktivnostih, interakcije med ljudmi višjega in nižjega socialnega razreda. Podjetje mora zbrati čim več informacij o družbenem (socialnem) sistemu na področju, kamor vstopa in se odločiti, koliko se mu naj prilagodi.



3 KULTURNE RAZLIKE V POSLOVNEM SVETU

Poslovanje med kulturno različnimi področji zadeva ljudi, zlasti managerje v podjetju, torej tiste, ki delujejo v kulturno drugačnem okolju ali z njim. Če je določeno podjetje dovolj močno lahko celo pričakuje, da se bo okolje prilagodilo značilnostim drugačne kulture in razporeja v poslovanje managerje, ki se povsod obnašajo tako, kot bi bili v domači deželi. Praviloma pa naj bi bilo tako, da se podjetje želi obnašati v skladu s kulturo gostujoče dežele, v kateri deluje, zato postavlja v poslovanje managerje, ki izhajajo iz te kulture, jih pa seveda primerno obvladuje (Tavčar 2002, 196).

Predvsem je zaželeno vzpostaviti način komuniciranja, ki bo upošteval lokalne kulturne posebnosti, hkrati pa omogočal nemoteno poslovno aktivnost, ki si jo je določeno podjetje zamislilo ob vstopu na tuje področje. V poslovnem svetu se je potrebno zavedati, da se med seboj razlikujeta že podjetji znotraj države, ki poslujeta med seboj, čeprav izhajata iz istega kulturnega področja. Ko pa vstopimo na tuji trg, je uspeh odvisen od prilagodljivosti in sprejemanja drugačnosti.

Različnost kultur organizacij oziroma podjetij ne izhaja vedno le iz značilnosti kultur okolja, kjer ta podjetja delujejo, temveč iz mnogih okoliščin, ki so povzročile nastajanje in utrjevanje različnih prevladujočih vrednot. Zato se po kulturah mnogokrat razlikujejo podjetja iz različnih panog. Te razlike se pogosto trdo pokažejo ob hitrem in slabo pripravljenem lastninskem povezovanju podjetij, ko se delavci enega ali več podjetij nenadoma znajdejo v okolju, kjer veljajo druge vrednote ali drugačne navade (Tavčar 2002, 196).

3.1 Komunikacija s tujci

Ko pride do neposrednega stika s pripadniki drugih kultur se pokaže, kako majhne ali velike so lahko razlike. Pričakuje se, da se bomo obnašali tako, kot je to navada pri njih. Podobno velja za komuniciranje.

Rifelj (2003, 26) ugotavlja, da dejansko srečanje s pripadniki tujih kultur lahko potrdi pričakovanja posameznika, kako se bodo vedli. Vendar se to zgodi samo, če so razlike med kulturama majhne. V nasprotnem primeru pride do presenečenja in z vidika posameznika do kršitve njegovih kulturnih pravil komuniciranja. Pojavi se negotovost in bojazen na obeh straneh. In ena izmed pomembnih funkcij komunikacije je zmanjševanje teh pojavov. Pravila, kako komunicirati z drugimi, so oblikovana kot sestavni del kulturne skupine, ki ji nekdo pripada. Posameznik jih prevzame v procesu socializacije in se jih ponavadi sploh ne zaveda. Negotovost in bojazen sta toliko bolj izraženi, kolikor bolj ima posamezna kultura izoblikovane norme o odnosu do drugih

skupin. Medsebojno razumevanje je mogoče šele takrat, ko se zmanjša negotovost obeh vpletenih skupin. Razumevanje ima tri stopnje:

- Opisovanje: začetna stopnja razumevanja drugih, zmožnost opisa njihovega vedenja.
- Napovedovanje: sposobnost predvidevanja nadaljnjih dogodkov.
- Pojasnitev: sposobnost odgovoriti na vprašanje, zakaj drugi ravna na določen način.

Kavčič (1998, 51-56) navaja nekatere mehanizme, ki pojasnjujejo negotovost in bojazen v komunikaciji s tujci. Mehanizme opisujem v nadaljevanju.

3.1.1 Etnocentrizem

Etnocentrizem je pogled na svet, po katerem je skupina, ki ji nekdo pripada, središče vsega in se druge skupine ocenjuje v primerjavi s to. Skupina je lahko relativno ozka (družina, podjetje) ali pa zelo široka (narod). Velik in izrazit etnocentrizem pomeni, da se taka skupina šteje za najboljšo in njene vrednote kot splošne. Izrazit etnocentrizem tudi pomeni, da se vse druge skupine smatra kot slabše, se zavrača njihove vrednote, se jih dolži za različne težave, ki nastajajo kjerkoli. V komunikaciji se etnocentrizem kaže v treh stopnjah:

- Kot izražanje nezanimanja za pripadnike druge kulture, kot neobčutljivost za kulturne razlike; oseba kulturnih razlik sploh ne opazi.
- Kot izogibanje ali omejevanje stikov s pripadniki drugih skupin.
- Kot izražanje sovražnih čustev do drugih skupin in zmanjševanje njihovega pomena.

Etnocentrizmu se seveda ni mogoče izogniti, je pa treba biti pozoren, da ne postane premočan, sicer so vsa prizadevanja za normalno komuniciranje in s tem razvoj poslovnih aktivnosti zaman.

3.1.2 Stereotipi

Stereotipiziranje je lastnost, da razporejamo posameznike po različnih socialnih skupinah. To so v bistvu 'slike', ki jih imamo o različnih socialnih skupinah. Posameznike se lahko tako kategorizira po različnih lahko opazljivih lastnostih (spol, narodnost), se jim pripisuje določene lastnosti določene skupine, oziroma, se skupino lastnosti pripisuje vsem članom stereotipizirane skupine.

Stereotipi so dejstvo in njihov proces nastajanja pogojujejo precejevanje povezanosti med članstvom posameznika v skupini in njegovimi psihološkimi lastnostmi. Stereotipi vplivajo na pričakovanja, kako se bodo vedli pripadniki določene skupine in oblikujejo samouresničevalne napovedi, da se vedenje drugih vidi v skladu s pričakovanji, tudi če dejansko ni tako.

3.1.3 Predsodki

Predsodki so vnaprejšnje sodbe posameznika na podlagi njegove pripadnosti neki družbeni skupini. Gre za oceno, da je nekdo, ker je član določene skupine, dober ali slab. Večinoma se predsodki razumevajo kot negativne sodbe. Gre za neutemeljeno generalizacijo – lastnosti, ki so bile opažene pri posameznikih določene skupine, se pripiše vsem članom. Izsledki raziskave kažejo, da se govorjenje s predsodki združuje v štiri kategorije:

- »Oni so drugačna kultura, mentaliteta.«
- »Oni se ne prilagodijo nam.«
- »Vključujejo se v negativno dejavnost.«
- »Ogrožajo naše (ekonomske, socialne) interese.«

Glede na trende, ki se pojavljajo v poslovnem svetu, se bo prav vsak poslovnež prej ali slej srečal z novimi ljudmi, ki bodo prihajali iz različnih kultur ... Zavedanje etnocentrizma, stereotipov in predsodkov bo pomagalo pri povečevanju razumevanja in medsebojnega zaupanja. Le-to pa je pogoj za (poslovni) uspeh.

3.2 Prilagajanje tujim kulturam

Dolgo je bil v uporabi način, kako se prilagoditi tuji kulturi, ta, da so dajali navodila o kulturi, da so učili jezik in priporočali branje knjig z naslovi, kot so: *Kako poslovati v ...* Veljalo je pravilo: »Ko si v Rimu, deluj kot Rimljan.« Danes, ko se veliko stikov in komunikacije odvija prek satelitov, je to težko izvesti.

Avtorja Harris in Moran (1996, 143-145) podajata več nasvetov, kako se prilagoditi tujim kulturam, kako zmanjšati stres in pritisk kulturnega šoka, ko se znajdemo v novem, neznanem ali malo poznanem okolju:

- *Biti kulturno pripravljen.* Vnaprej seznanjen pomeni biti vnaprej oborožen. Za razumevanje nove kulture in njenih dejavnikov je potrebno poizvedovanje in izobraževanje. V knjižnicah lahko najdemo veliko gradiva. Priporoča se

- navezava stikov z ljudmi s področja, kamor gremo oziroma iskanje kulturnega mentorja – nekoga, ki je tam že bil.
- *Spoznati lokalni način komuniciranja.* Pomembno se je naučiti jezika področja, kamor gremo, oziroma vsaj nekaj fraz za začetek.
 - *Vzajemno delovati z državljani države gostiteljice.* Ljudje iz države, kamor gremo, te lahko predstavijo prijateljem, priskrbijo potrebne informacije. Poglobiti se je treba v kulturo gostiteljev. Pametno se je družiti in sodelovati z gostitelji, kjerkoli je to mogoče. V zameno za učenje gostiteljevega jezika se lahko ponudi učenje svojega jezika.
 - *Biti kreativen in eksperimentirati.* Predvsem z namenom zmanjšati družbeno distanco. Človek mora biti odprt za izzive in priložnosti, ki se bodo pojavile.
 - *Biti kulturno občutljiv.* Zavedati se je treba posebnih običajev in tradicij. Obiskovalec bo bolj sprejemljiv, če jih bo upošteval. Ohranjanje dostojanstva in spoštovanja je zelo pomembno, še posebej tam, kjer veljajo stroga verska načela.
 - *Spoznati kompleksnosti gostujoče kulture.* Večina kompleksnih družb obsega različne etnične ali religiozne skupine, katerih vsaka ima določene izrazite lastnosti, ki so botrovale nastanku jezika, navadam ali zgodovini, ki povezuje ljudi.
 - *Razumeti sebe kot nosilca kulture.* Vsak, ki gre v tujino, nosi s seboj lastno kulturo, zato vidi v gostujoči kulturi vse skozi svoje oči in ga bodo različne spremembe vznemirile.
 - *Biti potrpežljiv, razumevajoč ter sprejemati sebe in gostitelja.* Človek mora biti v novem, nepoznanem okolju bolj tolerant in prilagodljiv. Za to, da bi obdržali duševno ravnovesje, je pomembna zdrava radovednost, pripravljenost prenašanja neprijetnosti, potrpežljivost, ko so rešitve daleč ali težko dosegljive.
 - *Biti čim bolj realen v pričakovanjih.* Izogibati se je treba precenjevanja samega sebe, gostiteljev ali svojih kulturnih izkušenj. Če znižamo pričakovanja, lahko zmanjšamo razočaranja. Zlasti za managerje v novih kulturah velja, da dokler niso prilagojeni, naj si ne postavljajo prevelikih delovnih pričakovanj.
 - *Sprejeti izzive medkulturnih izkušenj.* Treba je biti pripravljen na spreminjanje in prilagajanje navad, vedenj, vrednot, okusov, odnosov ali virov zadovoljstva. Takšna prilagodljivost postane način za osebno rast. Globoko zanimanje in profesionalnost je odlična terapija v mednarodnih situacijah, saj preprečuje osamljenost in odtujenost v času bivanja zunaj svoje lastne kulture.

Tujo kulturo lahko spoznamo tudi prek profilov (prerezov), ne samo tuje, ampak tudi lastne kulture. S tem lahko najdemo osnovne podobnosti, na katerih gradimo naprej.

3.3 Izobraževanje

Temeljni problem pri ukvarjanju s tujo kulturo izhaja iz dejstva, da se kulture ne moremo naučiti, ampak jo je treba živeti. V realnem svetu to seveda ni mogoče, zato so se razvile različne metode, ki nudijo informacije in omogočajo spoznavanje ter razumevanje kulture v čim večjem obsegu.

Koncept znanja o kulturi je zelo širok. Spoznavanje kulture poteka na različne načine. Objektivne informacije se pridobivajo od drugih prek komuniciranja, raziskav, in izobraževanja. Izkušnje se pridobijo le z vpetostjo v tujo kulturo. Oboje pa je lahko splošno ali specifično za posamezno deželo.

Managerjem mednarodnega podjetja so na voljo različni viri in metode za spoznavanje ter širjenje vedenja o kulturi na področju, kamor vstopajo. Večina teh virov sicer obravnava dejstva, ki so samo osnovne informacije o kulturi določenega prostora. Tako so uporabni podatki lahko pridobljeni iz periodičnih publikacij, časopisov, revij, enciklopedij, podatke posredujejo različne mednarodne organizacije, razne storitvene organizacije (banke, svetovalne institucije), trgovinske zveze, društva, druga podjetja, veliko uporabnega je tudi v elektronskih bazah podatkov.

Pogosto podjetje v okviru pospeševanja kulturne občutljivosti in sprejemanja novega načina dela vpelje različne izobraževalne programe. Le-ti lahko vključujejo kulturno-specifične informacije, splošne informacije o kulturi in specifične informacije o lastni kulturi. Cilj formalnega izobraževanja je pospeševanje štirih kritičnih karakteristik, ki naj bi jih imeli ob stiku z novo kulturo: pripravljenosti, rahločutnosti, potrpežljivosti in fleksibilnosti.

Obstajajo tudi različni programi, ki pripravijo managerja in ostale udeležence v poslovnem procesu na različne situacije ob stiku z novo kulturo. Področni študijski programi oskrbijo udeležence z dejstvi o določeni državi. Prilagajanje kulturi je program, ki uči udeleženca, kako se odzvati na scenarij določene situacije v specifični državi. Trening rahločutnosti se osredotoča predvsem na managerjevo fleksibilnost v situacijah, ki se precej razlikujejo od običajnih doma. Ta pristop temelji na predpostavki, da je razumevanje samega sebe predpogoj za razumevanje oseb iz drugega kulturnega območja (Rifelj 2003, 37-38).

Pri usposabljanju so zelo velikega pomena tudi izkušnje in dejstva, ki jih ima vsak posameznik (Czinkota in Ronkainen 1994, 146-150):

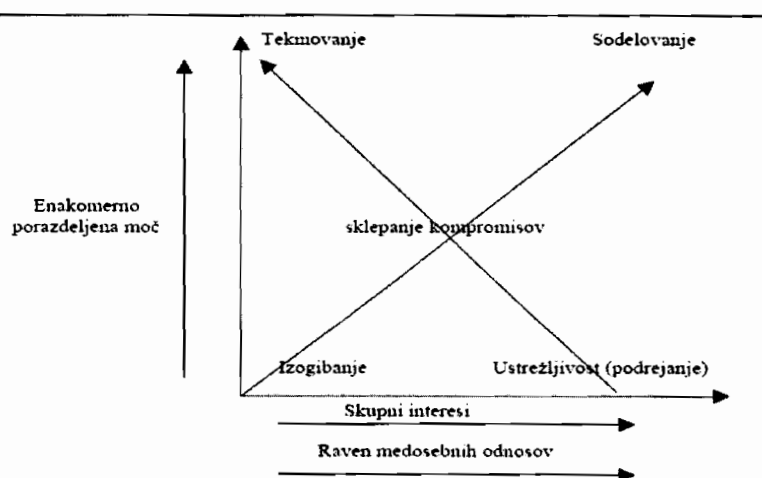
- *Posameznikovo ozadje in njegova preteklost.* Posameznik si lahko določene lastnosti, ki jih potrebuje za delo, pridobi z izkušnjami. Na vsak problem se lahko pogleda iz različnih zornih kotov in stvar se globalno vidi drugače. Tudi vsak, ki je dnevno v stiku z več kulturami hkrati, gleda nanje drugače, kot neko normalno stvar.

- *Izobraževanje.* Kvalitetni študijski programi so tisti, ki združujejo posameznike iz različnih kultur. Z različnimi izkušnjami, različne starosti, spola ... Tako se slušatelji dnevno srečujejo z različnimi kulturami in razlikami ter se nanje navajajo. Pomembno je, da si vsak pridobi izkušnje, ki mu bodo kasneje služile pri delu.
- *Delovne izkušnje.* Vse bolj se poudarja, da je koristno prvo službo pridobiti v tujini. Tako posamezniki spoznajo ali pridobijo lastnosti, s katerimi bi se lahko znašli pri delu v tujem kulturnem okolju. Zgodnji izzivi in izkušnje so zelo pomembne za razvoj posameznika. Namen družb, da pošiljajo posameznike v tujino, pa je, da se čim prej naučijo razumeti in ceniti različnost kultur ter njihovega vpliva na poslovne aktivnosti in uspešnost podjetij.

3.4 Reševanje konfliktov

Oblike reševanja konfliktov so različne in zelo odvisne od interakcije sodelovanja ter prepričanja vase. Da bi podjetje uspešno delovalo, mora v svoje delovanje uvesti tudi mehanizem za reševanje konfliktov. Prav pri mednarodnih podjetjih to predstavlja težavo, ker imajo ljudje za to različne norme. Vpliv kulture je relevanten v odnosu do moči, individualno pa proti skupnemu dobremu. V prostoru, kjer moč ni enakomerno porazdeljena, bo konflikt verjetno rešen z izogibanjem, šele nato bo sledilo soočenje oziroma celo sila, kar posledično lahko privede celo do stavke. Kjer je moč porazdeljena bolj enakomerno in so medsebojni odnosi boljši, se konflikti rešujejo s pomočjo sodelovanja. Na sliki 3.1 je predstavljen eden od možnih modelov, ki pojasnjuje, kakšen je lahko izid konflikta glede na izbrane spremenljivke (Schneider in Barsoux 1997, 200-204).

Slika 3.1 Eden izmed modelov reševanja konfliktov



Vir: Schneider in Barsoux 1997, 200 in Rifelj 2003, 44.

Povsem jasno je, da ignoriranje kulturnih razlik povzroča konflikte in ima lahko negativen vpliv na delovanje podjetja. Vendar pa premalo konfliktov tudi ni dober znak in lahko pomeni, da se kulturne razlike ignorirajo oziroma so zatrte, namesto, da bi jih koristno uporabili in je opazno predvsem, ko se mnenje manjšine brezpogojno podreja večini. To predvsem vodi v samozadostnost in lahko povzroči nove težave pri opravih, ki se jih opravlja rutinsko ter so bila doslej opravljana po drugačnem načelu.

Kulturne razlike so zelo občutljiva stvar in zahtevajo visoko stopnjo zaupanja in občutljivosti. O razlikah se je treba pogovarjati in jih razjasniti. Nemalokrat pride do težav, če se razlikam slepo prilagodimo, jih prevzamemo ali celo ignoriramo ali pa, če jih opazimo, vendar jih napačno razumemo. Ni pa dovolj, da se razlike samo identificirajo. Poleg tega, da se njihov vpliv poskuša nevtralizirati, je potrebno, da se na njih tudi gradi. Samo prepoznavanje namreč ni enako kot obvladovanje. In če jih ne prepoznamo, ne morejo biti spoštovane in koristno uporabljene. Lahko postanejo velika ovira. Priložnost medkulturnih skupin (podjetij) je ravno v tem, da razlike uporabljajo, ne samo, da živijo z njimi. Uspešno mednarodno podjetje je namreč tisto, ki najde način za sodelovanje med zaposlenimi tako, da iskanje rešitev daje vrednost celoti.

Sodoben management danes zelo potrebuje različne tehnike za preprečevanje konfliktov, ki izhajajo iz medkulturnih razlik, kot tudi veščine za umirjanje napetosti in nasprotij. Na splošno velja nekaj načinov obvladovanja konfliktov v medkulturni poslovni komunikaciji, in sicer (Možina 2002, 591-594):

- *Način prilagajanja* (zanemarja pomen osebnih potreb ter poudarja zadovoljevanje skupnih ciljev in interesov).
- *Način prevladovanja* (težnja, da bi z uporabo moči obvladovali položaj in prisilili druge v ponujeno rešitev).
- *Način izogibanja* (umik iz konfliktne situacije, ostati nevtralen).
- *Pristajanje na kompromise* (težnja posameznikov za žrtvovanje nekaj interesov za dosego dogovora).
- *Način dogovarjanja* (težnja k ugotavljanju vzrokov nasprotij, posredovanje informacij in skupno iskanje ustreznih rešitev).

Ko enkrat pride do razumevanja, na kakšni ravni delujejo mednarodna podjetja, se veliko lažje tudi razume strategije, za katere se le-ta odločajo pri reševanju medkulturnih konfliktov.

Tabela 3.1 Opis strategij za reševanje kulturnih razlik

IGNORIRANJE	MINIMIZIRANJE	KORISTNA UPORABA
<i>Predpostavka:</i>		
Kultura je irelevantna.	Problem / grožnja	<i>Priložnost:</i> Vir primerjalnih prednosti.
<i>Odnos matično podjetje</i>		
<i>– podružnice:</i>		
Etnocentrični	Policentrični / regiocentrični	Geocentrični
<i>Pričakovane koristi:</i>		
Standardizacija	Lokalizacija	Inovacije in učenje
Globalna integracija	Dovzetnost	
<i>Izvršilni kriteriji:</i>		
Učinkovitost	Prilagodljivost	Sinergija
<i>Komunikacija:</i>		
Od vrha navzdol	Od vrha navzdol. Poročanje od spodaj.	Vsi kanali
<i>Glavni izzivi:</i>		
Doseči sprejem (pozitivni odgovor)	Doseganje ubranosti	Različnost izgrajuje
<i>Glavna skrb:</i>		
Neprilagojenost	Deljivost	
Zamujene priložnosti	Podvajanje napora in izguba potencialne energije.	Zmedenost Trenje

Vir: Schneider in Barsoux 1997, 211.

3.5 Lastnosti 'mednarodnega' managerja

Managerji se večinoma zavedajo, kako pomembno je razumevanje kulture podjetja in okolij, v katerem deluje. Kadar ugotovijo, da je obnašanje sodelavcev v nasprotju s smotri, navadno pomislijo na kulturo; in če se jim zazdi, da ni pravšnja, začnejo premišljevat, kako bi jo spremenili. Zelo redko pa skušajo odkriti vrednote, ki se skrivajo za obnašanjem ljudi – in še manj o podmenah, iz katerih so zrasle vrednote in kjer bi bilo smiselno začeti s spreminjanjem kulture.

Ljudje smo za opravljanje posameznih nalog različno nadarjeni. Tako je tudi pri vseh, ki se pri svojem delu soočajo s kulturnimi razlikami. Večina lastnosti, ki so našteje v nadaljevanju, velja tako za managerje, ki delajo v tujini, kot za managerje, ki delajo s tujci doma. Zaželene lastnosti, ki naj bi jih manager imel v mednarodnem

podjetju, kjer so prisotne medkulturne razlike, so predvsem naslednje (Rifelj 2003, 33-35):

- *Razumevanje medosebnih odnosov.* Ti so pogosto najbolj pomembni. Zmožnost ustvariti dober odnos predvsem pomaga pri integraciji v gostujočo kulturo in njihov socialni sistem, kar je pomembno tako za osebne odnose kot za poslovno uspešnost. Rezultat so lažje pridobljene informacije, zmanjševanje stresa in negotovosti na osebnem in poslovnem področju.
- *Jezikovne sposobnosti.* So vsekakor pomembne za vzpostavitev prvega kontakta in nadaljnje komunikacije. Ni pomembno obvladovanje jezika do potankosti, je pa priporočljivo, da se pozna vsaj nekaj osnovnih značilnosti in fraz z območja, kjer manager deluje. Domačini to razumejo kot spoštovanje njihove kulture.
- *Motivacija za delo in življenje v tujini.* Ta lastnost je predpogoj za uspešno prilagoditev managerja. Je pa tudi eden izmed pomembnih dejavnikov, ki ga podjetja upoštevajo, ko se odločajo, koga bodo poslali v tujino.
- *Potrpljenje, vztrajnost in spoštovanje.* Vse tri lastnosti so potrebne, da se manager v tuji kulturi nauči novih pravil igre. Zavestno se je treba upirati temu, da bi določeno dogajanje gledali s svojega zornega kota, z vidika svoje kulture. Z razumevanjem določene situacije je potrebno vedno poiskati območne razloge.
- *Kulturna empatija.* Je lastnost, ki je človeku dana in se jo je težko priučiti, pomeni pa, da se lahko spoštuje ideje drugih, njihovo obnašanje, misli, izkušnje. Na empatijo posameznika zelo vpliva samovšečnost. Takšni managerji težko zaznavajo potrebe drugih, ker spoštujejo le sebe, svoje vedenje in obnašanje do drugih. Še posebej ne spoštujejo drugačnosti. Druge vidijo le kot objekte za doseganje svojih ciljev. Težko si predstavljajo oziroma dojemajo, kaj sploh so resnične potrebe ljudi, ki naj bi jih zadovoljevali.
- *Močan ego.* Lastnost, ki omogoča dobro sodelovanje z drugimi, ne da bi pri tem izgubil lastno kulturno identiteto. Omogoča samokritičnost in odprtost za spremembe.
- *Smisel za humor.* Lastnost, ki deluje na dveh ravneh. Je zelo pomemben pri odnosih z drugimi, lahko pa je tudi lastna obramba. Zelo priporočljivo se je nanj opreti pri vzpostavljanju prvega stika in pri delu, ko so v igri občutljive teme. Pravi humor deluje lagodno, zmanjšuje napetost, dovoljuje bolj odprte pogovore in razprave; seveda, če je ob pravem času in na pravem mestu. Na managerja deluje kot blažilec negotovosti pri srečanju s tujci. Je pa zelo pomembno, da se pri humorju zavedamo kulturnih razlik, ker sicer lahko pride do zelo neprijetnih situacij.

3.6 Prednosti kulturnih razlik

Uspešna in prava mednarodna (multikulturalna) podjetja so tiste organizacije, kjer je različnost cenjena in koristno uporabljena. Sodelujejo ljudje iz različnih okolij, z različnimi pričakovanji, izkušnjami in s strategijo koristne uporabe medsebojnih razlik lahko dosežemo primerjalno prednost. Če se vse te razlike pravilno združijo, uporabijo in izkoristijo, podjetje prav gotovo doseže določeno konkurenčnost in ne nazadnje tudi profitabilnost. Na žalost pa se dogaja, da še vedno veliko mednarodnih podjetij ne prepozna zaznanih kulturnih razlik kot vir določenih prednosti.

Kakšne primerjalne prednosti lahko izhajajo iz medkulturnih različnosti, sta raziskovala in utemeljevala že Cox in Blake (1991, 45-56). Najpomembnejši pogoj za koristno uporabo kulturnih razlik je velika občutljivost na značilnosti določenega trga. Posamezni oddelki mednarodnega podjetja, ki so zadolženi za razvoj določenega izdelka in njegovo plasiranje na trg, so pogosto sestavljeni iz ljudi iz različnih področij. Te, med seboj kulturno različne, skupine ljudi sodelujejo in izdelujejo izdelke za zadovoljevanje različnih okusov strank. In prav ta različnost omogoča in povečuje število različnih možnosti rešitev problemov, inovacij in s tem povečanje poslovne uspešnosti mednarodnega podjetja.

Argumenti prednosti kulturne različnosti so po raziskavah Coxa in Blakea (1991, 51) naslednje:

- *Marketinški argument*: povečane so možnosti za zadostitev kulturnih preferenc na lokalnih trgih.
- *Argument novih virov*: povečuje se možnost pridobivanja novih zaposlenih z različnim nacionalnim ozadjem in tudi elitnih ljudi iz države gostiteljice, kjer mednarodno podjetje deluje.
- *Argument stroškov*: le-ti zmanjšujejo znanje in izkušnje lokalnih managerjev.
- *Argument rešitve problemov*: omogočajo pravilnejše odločitve zaradi širšega vpogleda na problem in zaradi tega bolj kritične analize.
- *Argument kreativnosti*: različna stališča, različne perspektive povečujejo kreativnost, inovativnost in povzročajo manj skladnosti.
- *Argument fleksibilnosti*: povečuje fleksibilnost podjetja v okolju in odgovornost za spremembe v okolju.

Večinoma je jalovo prizadevanje, da bi spreminjali obnašanje ljudi samo po sebi – bodisi z nagrajevanjem bodisi s prepovedovanjem in podobnimi ukrepi. Obnašanje se bo spremenilo samo, če se bo spremenila kultura; ta se bo spremenila, če se bodo spremenile prevladujoče vrednote – te vrednote pa se bodo spremenile le, če bodo ljudje dovolj temeljito preskusili koristnost drugačnih vrednot in se jih mogoče oklenili.

Sicer pa spreminjanje kulture ni edina možnost. V vsaki kulturi je mogoče najti tudi vrednote, ki lahko podpirajo uspešnost organizacije – tedaj kaže podpirati izbrane sestavine kulture. Prav tako je treba premisliti, ali katero izmed vrednot, na katerih temelji kultura, ne bi kazalo uporabiti, kljub temu, da so na prvi pogled nekoristne ali celo škodljive za podjetje.

Večinoma je najslabše, če se za kulturo ne menimo: kultura so vrednote in te so temelj najbolj trajnih in nespremenljivih interesov ljudi – če se jih zanemarja, se bo ljudi težko vodilo, brez njih pa je podjetje mrtvo in prazno.



4 METODOLOGIJA RAZISKOVANJA

4.1 Pristop k raziskovanju

Diplomska naloga temelji na študiju teorije in metodi študija primera. Na podlagi preštudirane literature je postavljen teoretični okvir, to je preneseno na opazovano konkretno podjetje in analiziran vpliv spoznanih dejavnikov na delovanje mednarodnega podjetja.

Na konkretnem primeru so obravnavani predvsem pojavi, ki jih je možno pojasniti s predstavljeno teorijo. Mogoče se imensko povsem ne skladajo z obravnavanimi kulturnimi dejavniki v teoretičnem delu naloge, jih pa vsekakor lahko povežemo z njimi in so podlaga za identifikacijo problemov.

4.2 Metode raziskovanja

Za raziskovanje je uporabljena kvalitativna metoda. Podatki so zbrani predvsem iz internih dokumentov podjetja, opravljeni so bili tudi polstrukturirani intervjuji z nižjim in srednji managementom. Intervjuvanci so bili izbrani namensko, iz proizvodnega dela podjetja, gre pa za kredibilne sogovornike s področja, kjer je največ usklajevanja in kjer srečujejo ljudi, ki prihajajo iz različnih kulturnih okolij.

Opravljenih je bilo osem intervjujev s srednjim managementom in šest intervjujev z nižjim managementom. Sogovorniki so v prostem pogovoru med drugim odgovarjali tudi na vprašanja o zavedanju prisotnosti kulturnih razlik, o reakcijah zaposlenih na spremenjeno organizacijo dela, o odpravljanju vsakdanjih težav, ki so posledica medkulturnih razlik. Vprašalnik je priložen v prilogi. Tako pridobljene podatke sem analiziral na podlagi primerjanja in analiziranja odgovorov, vprašanja pa so postavljena tako, da je bil odgovor nedvoumno jasen, z možno (zaželeno) razlago v nadaljevanju.

Določeni podatki so bili pridobljeni iz različnih zapisnikov določenih organov podjetja, kjer so bile opisane določene konfliktna situacije, ki jih lahko smatramo kot posledico medkulturnih razlik.

Pomembne ugotovitve so pridobljene tudi z metodo neposrednega opazovanja dogajanja v podjetju (zaznavanje medkulturnih razlik) in posledičnih odnosov. Z nekajtedenskim namenskim opazovanjem in na podlagi pomnjenja dogodkov iz preteklosti, sem si izoblikoval določeno podobo podjetja, kjer prihajajo do izraza nekatere medkulturne razlike zaposlenih.

Na podlagi opazovanja in analize dogajanja v obravnavanem podjetju bom skušal prepoznati in definirati obstoječe konkretne probleme. S primerjanjem in iskanjem vzorcev bom analiziral pojave, jih primerjal s teoretičnimi izsledki in iz zbranih

podatkov poiskal ter oblikoval predloge rešitev zaznanih medkulturnih konfliktov in problemov.

Sicer pa razlike lahko opazujem tudi pri neposrednem stiku z ljudmi v podjetju. Opazovanje sicer ne temelji na materialnih dokazih, je pa najboljši način, da se pridobi vtis delovnega ozračja v podjetju. Ker opravljam dela, ki so neposredno povezana z zagotavljanjem nemotenega procesa proizvodnje, vsakodnevno prihajam v stik z ljudmi različnih narodnosti, kultur, prepričanj ... Pri neposrednem stiku se opazi največ razlik, lahko se primerja spontane reakcije enih in drugih na določen problem oziroma obnašanje ob srečanjih s tujci.

5 ANALIZA KULTURNIH RAZLIK NA KONKRETNEM PRIMERU MEDNARODNEGA PODJETJA

5.1 Analiza vpletenih kultur

Ob načrtovanju novega gumarskega središča za južni in vzhodni del Evrope sta se soočili dve popolnoma različni kulturi, dve različni miselnosti; ameriška kapitalistična in slovenska, v času združevanja oziroma prevzemanja, prestrukturiranja podjetja, še vedno s precej socialističnim pogledom, kot posledica dolgoletnega skupnega življenja z relativno podobnimi narodi v tem delu sveta.

Vstop koncerna Goodyear v slovenski prostor je bil zelo dobrodošel in velika večina je v tem videla predvsem priložnost za vsaj ohranitev, če že ne tudi povečanje števila delovnih mest, ne nazadnje tudi priložnost dobrega zaslužka, večje možnosti za vstop na globalni trg, povečanje stabilnosti podjetja v zavetju velikega svetovnega giganta in še bi lahko naštevali. Malokdo, ali pa nobeden, se v tem trenutku niti ni dobro zavedal (ali pa ni hotel, ker je bilo pač v prvem planu ohranitev dejavnosti), da prihajata v stik tudi dve povsem različni kulturi, katerih razlike bo težko preseči samo s formalnimi pogodbami, ki se bolj ali manj vedno nanašajo predvsem in samo na poslovnost, proizvodjanje izdelkov, kakovost, dobiček, pozablja pa se na človeške vsakodnevne medsebojne odnose, različne poglede na situacijo, predsodke, stereotipe, ustaljene navade, odnos do dela.

Sicer je pa znano, da se pri podobnih dogodkih, kot so združevanje podjetij, prestrukturiranje, uvajanje tujih partnerjev, vstopanje na tuje trge ..., vse premalo upošteva tudi kulturne razlike vpletenih strani. Na to se spomni šele, ko pride do nepredvidenih situacij, dogodkov, ki pa so lahko včasih tudi usodni za nadaljnje sodelovanje.

Za slovenski prostor je po mnenju mag. Marijane Jazbec (Žaler 2006) sploh značilno, da so slovenski poslovneži v glavnem individualisti, osebni interes ter skrb za družino pa sta prva in najpomembnejša dejavnika. Zavedanje pomena različnosti kultur in posledično težav pri poslovanju je spodbudila globalizacija slovenskih podjetij. Nepoznavanje jezika, pomembnost religije v poslovanju, neupoštevanje časa, neformalnost in čustvenost v poslovnih pogovorih, molk v komunikaciji so povzročili slovenskim poslovnežem kulturne šoke, ki jih doslej niso bili vajeni. Prav tako slovenski poslovneži dajejo prednost predvidljivim situacijam, drugačnost pa sprejemajo kot nekaj nenormalnega, 'čudnega'. Pri delu so naklonjeni delu in so kratkoročno usmerjeni. Izogibajo se nepredvidljivih situacij, nagnjeni so k nestrpnosti do drugačnosti, formaliziranju postopkov in k spoštovanju varnosti. Nasploh je slovenska družba kratkoročno usmerjena; materialne dobrine so pomemben izraz

statusa, zato je skrb za prihodnost, bodisi v smislu sredstev za izobraževanje ali za pokojnino, drugotnega pomena.

Na drugi strani Američani verjamejo, da je pridnost vedno ključ do uspeha, ki smo ga vsi s trdom in delom lahko deležni, torej je naš (ne)uspeh odvisen od nas samih. Bogate in revne loči le dejstvo, da prvi verjamejo v to filozofijo, drugi pa ne. Mediji radi objavljajo zgodbe slavnih (t.i. zvezd), ki so odrasli v revščini in bedi, a so obogateli na račun svojega talenta, vztrajnosti in trdega dela. Američani prav tako odrastejo z idejo, da ima vsak posameznik pravico do svobode, individualnosti, enakopravnosti (vsi drugačni, vsi enakopravni), svobode govora in si vsak zasluži spoštovanje okolice ne glede na družbeni položaj, spol, narodno pripadnost ipd., zato tudi ni presenetljiva visoka samozavest, neposrednost in patriotizem ameriškega naroda.

Američani veljajo za neizprosne poslovneže in so za doseganje dobrega poslovnega rezultata oziroma sporazuma pripravljene tudi zavajati nasprotno stran. Dobra načina zavajanja sta postavitve previsokih začetnih zahtev, ki jih nato skozi pogajanja postopoma znižujejo, ali sklicevanje na avtoriteto (navodila) nadrejenih ipd. Prednost dajejo kratkoročnim dobičkom, a če vidijo možnost dolgoročnega dobička, se usmerjajo tudi v prihodnost, zato sta zanje značilni obe omenjeni strategiji. Njihova družba je bolj kratkoročno usmerjena, kar pomeni, da je usmerjena v sedanjost, ne pa v prihodnost. Vsekakor pa je v pogajanjih cilj, da dosežejo čim boljše poslovne rezultate, a ne v smislu dobrih medsebojnih odnosov, temveč v smislu doseganja čim večjega dobička. Osredotočeni so predvsem na kupčijo in usmerjeni izključno v naloge ('deal-focused'). V glavnem veljajo za neizprosne poslovneže, za katere je posel na prvem mestu (Vujin 2008).

V nadaljevanju sta na kratko opisana Sava in Goodyear pred združitvijo v novo podjetje Sava Tires, d. o. o. Iz teh opisov naj bi spoznali njune osnovne značilnosti, podobnosti in s primerjanjem tudi razlike, na podlagi katerih prihaja do kulturnih konfliktov in nastalih posledic zaradi tega.

5.1.1 Sava

Današnja Sava je nastala v letu 1920 v podjetniški zamisli, kako tehnološki napredek spremeniti v uporaben izdelek, ki razveseljuje kupce. Iz majhne krajevne družbe je v dobrih osmih desetletjih zrasla Poslovna skupina Sava z dejavnostjo, razvejano v gumarstvu, turizmu, nepremičninah in finančnih naložbah.

Tovarna je ime Sava dobila po nacionalizaciji leta 1946. Takrat je stekla tudi redna proizvodnja avtomobilskih plaščev in zračnic, transportnih trakov in klinastih jermenov. Z zaščitnim znakom Sava postane prepoznavno slovensko podjetje. Tovarna postane sinonim za delo v Kranju in širši Gorenjski. Znana je po napredni proizvodnji,

uspešnem povezovanju s partnerji v tujini, vseskozi pa ohranja tudi prepoznavnost slovenskega izdelka v mednarodni konkurenci.

Leta 1995 so se začela intenzivna pogajanja z Goodyear Tire & Rubber Company in leta 1997 je bila podpisana Joint Venture pogodba med delniško družbo Sava in koncernom Goodyear.

Iz opisa lahko spoznamo samo suhoparno zgodovino podjetja. Sklepamo pa lahko, da se je po nacionalizaciji podjetje bistveno 'kulturno' spremenilo. Postalo je kolektivno (glede na socialistični sistem), delo je bilo enakomerno porazdeljeno, pomagalo se je drug drugemu, krepila se je zavest, da se ustvarja s skupnimi močmi. Po pripovedovanju starejših delavcev je bila zelo uveljavljena solidarnost, samopomoč, udarništvo ..., vsak se je lahko zanesel na sodelavca. Pri sprejemanju določenih odločitev je bila vedno navzoča tudi skrb, kako bodo določene spremembe vplivale na ostale delavce. Skratka, kolektivistični duh, ki ga je prinašal in ohranjal takratni politični sistem, je bil v ospredju vsega dogajanja in je vplival tudi na poslovne odločitve podjetja.

Podjetje Sava lahko predstavimo tudi kot samostojno subkulturo, dokaj zaprto združbo ljudi v Kranju. Namreč, po pripovedovanju sodeč, so bili 'Savčani' nekaj posebnega. Čutili so svojo pripadnost podjetju, zavzemali so se za prepoznavnost, bili dovezetni za novosti, spremembe, seveda, če le-te niso preveč posegale v njihovo ustaljenost, navajenost, poznano. Če si bil 'Savčan', si bil tudi več vreden, bil si pomembnejši od ostalih prebivalcev tega predela; tovarna je bila namreč edina proizvajalka pnevmatik, zato so bili vsi toliko bolj ponosni na izdelke, ki so bili neobhodno potrebni v razvijajoči se avtomobilski industriji (Sava 2006).

5.1.2 Goodyear

Ameriško podjetje za proizvodnjo pnevmatik in izdelkov iz gume Goodyear je začelo delovati leta 1898 in je ime dobilo po Charlesu Goodyearju, odkritelju vulkanizacije. Lastnik Frank Seiberling je določil tudi značilno blagovno znamko s krilato nogo, ki je še danes simbolična povezava s preteklostjo podjetja.

Legendarna zgodnja leta so določila ton in kulturo, ki jo je še vedno moč čutiti v vseh vidikih podjetja in v njegovih odnosih z njegovimi strankami. Goodyearjeva proizvodnja se je začela s samo 13 delavci, s proizvodnim programom, sestavljenim iz avtoplaščev za dvokolesa in kočije, blazinic za konjske podkve in žetonov ('chipov') za poker. Goodyear je po tem, ko je leta 1898 izdelal svoj prvi kolesarski plašč, postal največje svetovno podjetje za proizvodnjo avtoplaščev – ta naziv si je prislužil leta 1916, ko je začel uporabljati slogan "Na Goodyearjevih pnevmatikah se vozi več ljudi kot na pnevmatikah katerekoli druge vrste". Leta 1926 je postal največje podjetje za proizvodnjo izdelkov iz gume na svetu. Izoblikovala se je določena kultura mišljenja in delovanja.

Goodyearjeva evropska prisotnost se je začela s prvo pisarno podjetja v Londonu leta 1912. Bruselj je zdaj sedež dveh poslovnih enot, ki nadzirata poslovanje v Evropski uniji in Vzhodni Evropi. Goodyear je trenutno drugi največji proizvajalec avtoplaščev v Evropi. Med Goodyearjevimi evropskimi obrati sta dve veliki sodobni preizkuševališči. V Goodyearjevem tehničnem centru v Colmar-Bergu v Luksemburgu poteka razvoj avtoplaščev za Evropo in Azijo. Tu razvijajo avtoplašče za skoraj vsako vrsto vozila. Tamkajšnji inženirji, tehniki in znanstveniki za potrebe Goodyearjevih proizvodnih obratov po vsem svetu izdelujejo načrte ter specifikacije za avtoplašče in to za izdelke, ki se prodajajo na več kot 180 trgih po vsem svetu. Drugi pomembnejši obrat je 180-hektarsko celoletno preizkuševališče v Mirevalu v južni Franciji. Goodyear ima obrate tudi v Sloveniji, v Nemčiji, na Nizozemskem in Poljskem, v katerih med drugim proizvajajo avtoplašče, jekleno kordno tkanino za avtoplašče, tekstilije, prenose moči in pnevmatične vzmeti ter obnavlja dezen letalskih avtoplaščev.

Današnji pogled na svetovno blagovno znamko Goodyear, z njenimi tisočeriimi razvojnimi preboji, inovacijami, novimi izumi, pionirskimi podvigi in revolucionarnimi izboljšavami, pokaže odsev inovativnega in realističnega značaja ustanoviteljev podjetja. Danes je Goodyear Dunlop Tires največje podjetje za proizvodnjo avtoplaščev na svetu, navzoče na šestih celinah, ki letno proda za več kot 15 milijard ameriških dolarjev vrednosti blaga. Poleg avtoplaščev blagovne znamke Goodyear proizvajajo še več drugih blagovnih znamk, kot so Dunlop, Fulda, Sava in Debica (Goodyear Tire & Rubber Company 2008).

Goodyear ima zelo izdelano hierarhijo. Lahko rečemo, da je struktura kadrov organizirana povsem po vojaškem principu. Zelo je prisoten individualizem; od vsakega posameznika se zahteva maksimalno. Če le-ta ne zmore opraviti nalog, za katere je bil postavljen na določeno mesto, ga zamenjajo, premaknejo na drugo pozicijo, kjer bo lahko največ pripomogel k uspehu.

Bistvo koncerna je biti prvi v panogi gumarstva in dosežati maksimalen dobiček s čim manj (nepotrebnimi) stroški. Tudi zaradi tega so delavci maksimalno obremenjeni, vsak mora narediti samo svoje in če to uspešno opravi, potem tudi vsa organizacija deluje nemoteno ter uspešno. Obstaja zanimiv sistem kroženja vodilnih kadrov. Ker je koncern sestavljen iz velikega števila samostojnih podjetij, se ti kadri ciklično menjujejo na 2 do 3 leta. Popolnoma normalno je, da so vodilni enkrat v Evropi, potem v Južni Afriki, pa v Ameriki ...

Ideja, da se morajo vodilni ljudje zamenjati še preden so preveč 'navežejo' na svoje podrejene in okolje se mi zdi zelo zanimiva. Nevarnost je namreč, da se v določenem trenutku začne popuščati, ker se z nekom pač dobro poznamo, posledično delo ni opravljeno korektno, učinkovitost začne trpeti. Tako pa odnosi ostajajo sicer korektni in se ne spuščajo na čustven in osebni nivo.

5.2 Organizacija in vizija podjetja Sava Tires

Sava Tires je kot podjetje pričela poslovati 1. julija 1998 in je danes v 100-odstotni lasti družbe Goodyear Tire & Rubber Company. Več kot 80-letna slovenska gumarska tradicija se je združila z novimi priložnostmi, ki jih je prinesla povezava z multinacionalnim podjetjem.

Najprej je bilo podjetje v okviru nove organizacije odgovorno za prodajo izdelkov na nekdanjem jugoslovanskem trgu. V tem času se je začel razvijati 24-urni servis v Sloveniji, kar pomeni: naročiš danes, dobiš jutri. Z novo tehnologijo in organizacijo je podjetje dosegalo vedno boljše rezultate; povečevala se je količinska proizvodnja in vsako leto tudi dobiček. S pridobitvijo certifikata kakovosti ISO 9002 se je potrdila najvišja kakovost pnevmatik Sava Tires.

Sava Tires se je vključila tudi v evropsko mrežo koncerna Goodyear Truck Force, ki voznikom tovornih vozil, opremljenih s pnevmatikami Goodyear, nudi 24-urni servis in pomoč na cesti.

Leta 2002 je Goodyear povečal svoj delež iz 60 na 80 odstotkov in tako postajal vse večji lastnik novega podjetja. Odprl se je nov distribucijski center, osrednji za JV Evropo. Uvedel se je informacijski sistem SAP, korenite spremembe so se dogajale hitro in na vseh področjih, še posebej po letu 2004, ko je koncern Goodyear postal 100-odstotni lastnik Sava Tires.

Vizija podjetja je zelo jasna: pri nakupu pnevmatik želijo biti prva izbira kupcev. Zelo pomembno je tudi poslanstvo, ki so si ga zadali, in sicer, navdušiti kupce s pnevmatikami in storitvami blagovnih znamk (Goodyear, Dunlop, Fulda, Debica in Sava), ki presegajo njihova pričakovanja (Sava Tires 2007).

Sama kultura mednarodnega podjetja odraža, kako se organizacija sooča s konkurenco na vseh področjih (tehnologija, ekonomija, ljudje). Ker se organizacija skozi razvoj podjetja spreminja, prehaja skozi različne tipe (Harris in Moran 2000, 19-22), in sicer poznamo:

- etnocentrične organizacije,
- policentrične organizacije,
- regiocentrične korporacije,
- geocentrične korporacije.

Mednarodno podjetje Sava Tires lahko uvrstimo kot del regiocentrične korporacije, saj v okviru Goodyeara pokriva dele nekdanje Jugoslavije in področje JV Evrope. Kot poznavalec na tem področju lahko učinkovito koordinira različne funkcije v regiji. Lokalni vodje so odgovorni za regionalni načrt, lokalne raziskave in razvoj, inovacije, finančno funkcijo. Prav tako obvladujejo izobraževanje, treninge in selekcijo

zaposlenih, določajo načrt potrošnje, politiko blagovnih znamk in odnose z javnostjo. Vodstvo Goodyearja pa skrbi za svetovno strategijo, osnovne raziskave in razvoj, izbirajo regionalno vodstvo, prenos tehnologije in sodelujejo pri ustvarjanju kulture v podjetju samem.

5.3 Konkretni problemi in njihovo reševanje

Zelo logična posledica vsega zgoraj opisanega je, da je pri oblikovanju novega podjetja seveda prihajalo tudi do različnih konfliktov, ki pa se jih najlažje razjasni na osnovi dejstva, da sta se tu srečali dve zelo različni kulturi, dva zgodovinsko različna svetova in seveda povsem različna miselnost. Tako imamo na eni strani Ameriko, na drugi Evropo, oziroma še bolj natančno Balkan (ne nazadnje je bila Slovenija dolgo časa del Jugoslavije); na eni strani uveljavljeni kapitalizem, individualizem, samozadostnost, na drugi pa prve poskuse le-tega, vendar s še vedno z zelo vplivnimi koreninami socializma, kolektivizma (po načelu udarništva: vsi za enega, eden za vse); na eni strani brezkompromisen boj za dobiček, kjer so denar in stroški edini in glavni problem, na drugi še vedno upoštevanje širšega družbenega zadovoljstva in socialne skrbi za delavca.

V nadaljevanju bom nakazal, opisal in pojasnil nekatere vsakdanje probleme, ki so nastajali in še nastajajo v podjetju Sava Tires in so se izoblikovali kot rezultat že omenjenih pogovorov z nižjim in srednjim managementom ter na podlagi opazovanja. Na koncu pa bom predstavil še konkreten primer, ko so se začele aktivnosti združevanja več samostojnih vzhodnoevropskih Goodyearjevih 'poslovalnic' v eno organizacijo.

5.3.1 Jezik

Znanje jezika je eden ključnih dejavnikov za uspešno delovanje mednarodnega podjetja na mednarodnih trgih. Brez uspešnega komuniciranja in sporazumevanja ni uspešnega poslovanja. Tega se zavedajo tudi v Savi Tires, kjer je neznanje drugega jezika še vedno zelo prisotno.

Prvi problem, ki je nastal pri preoblikovanju podjetja, je bil jezik sporazumevanja. Tujci so govorili predvsem angleški jezik in vsa komunikacija je potekala v tem jeziku. V do tedaj suvereno domačem, slovenskem podjetju, so se naenkrat pojavili ljudje, ki so imeli 'neverjetno veliko moč odločanja', a jih nihče ni razumel - tako so to predvsem videli starejši delavci, ki so 'rasli s Savo' od njenega začetka. Počutili so se zbegani, negotovi.

Tudi vsi, ki so sodelovali v intervjujih, so poudarili, da je znanje angleškega jezika največja ovira. Predvsem se s tem niso mogli sprijazniti starejši delavci, čeprav so se mnogi potrudili, da bi osvojili vsaj nekaj osnovnih fraz. Večji problem je pri delavcih,

ki so prišli v podjetje z ozemlja nekdanje Jugoslavije. Ti imajo težave že s slovenskim jezikom, med seboj v glavnem komunicirajo v svojem materinem jeziku. Da lahko opravijo delo, jim je treba prevajati.

Učenje jezika je prav gotovo pomemben dejavnik kulture in zavedanja svoje lastne pripadnosti. Iz vsakdanje prakse lahko vidimo, da, ko gremo Slovenci v neko tujo državo, se hitro začnemo pogovarjati v tem jeziku, čeprav vemo, da nas razumejo tudi, če govorimo slovensko. Zaradi tega se lahko tudi hitreje vključimo v novo okolje in smo hitreje sprejeti.

Mnogi, predvsem starejši delavci, torej niso mogli razumeti, da morajo začeti govoriti v tujem jeziku ali pa poiskati nekoga, ki jim bo prevajal, da bodo lahko nekaj naredili oziroma povedali, da imajo pri delu težave. Poznam jih kar nekaj, ki so prav zaradi tega zamenjali službo, oziroma poiskali in izkoristili različne pogoje, da so lahko zaprosili za upokojitev.

Težave se pojavljajo tudi pri neverbalni komunikaciji, v povezavi z jezikom pa je še težje. Namreč, določene kretnje pri delavcih iz različnih kulturnih okolij pomenijo različno. Ker jih delodajalci ne razumejo, delavci pa jim tega ne znajo razložiti, včasih nastane težava povsem brez razloga. Takšen primer je bil delavec, ki se je vedno, ko je dobil navodila za delo, z roko udaril po glavi in se obrnil. Pomenilo je seveda: gremo na delo, delodajalci pa so sprva razumeli, da jim hoče dopovedati, da je to, kar so zahtevali, neumno.

Seveda ni vedno vse tako črno, kot zgloda. Tudi številni tujci, ki so postavljeni s strani Goodyearja na vodilna mesta v Savi Tires, se trudijo, da bi z znanjem slovenščine oziroma vsaj nekaterih njenih osnov doprinesli k medsebojnemu sporazumevanju in odpravljanju tovrstnih konfliktov.

Ob identificiranju problema komunikacije zaradi nepoznavanja jezika so v družbi takoj organizirali tudi sistem poučevanja, predvsem angleščine in nemščine. Mnogi tujci pa so se tudi začeli učiti slovenščine. Konkretna težava pri neverbalni komunikaciji pa se odpravljajo sproti s pomočjo izmenskih mojstrov in vodij oddelkov, ki so morali opraviti osnovne tečaje tujega jezika.

5.3.2 Organiziranost

Dobra organiziranost podjetja in organizacija dela je ključnega pomena za uspeh podjetja. Na globalnem trgu, kjer je konkurenca neizprosna, preživijo samo najboljši, tisti, ki so se sposobni hitro prilagajati trendom oziroma trenutnim situacijam v svetovni ekonomiji. Za dobro postavljeno organizacijo je treba včasih spremeniti tudi miselnost zaposlenih. Pripraviti jih je treba do tega, da bodo s podjetjem 'živeli' tudi v prostem času. Goodyear je namreč vpeljal termin 'pripadnost podjetju' na vsakem koraku, ob vsakem času. Ne v smislu fizične navzočnosti, ampak v primeru, če poslovna aktivnost

zahteva neko dejanje, je to treba narediti, pri čemer ni pomembno, koliko je ura, kateri dan v tednu je ...

Po pogovoru z nižjim in srednji managementom je zlasti opazno, da se ljudje težje prilagajajo novim in nenehnim spremembam v organiziranosti podjetja, pa tudi samega dela.

Organizacija dela se je zelo spremenila po prihodu ameriških lastnikov. Vendar to še ni bil glavni problem. Najbolj je ljudi motilo to, da se je le-ta spreminjala hitro in tudi večkrat. Novi lastniki imajo namreč filozofijo, da vedno znova in znova iščejo nove rešitve za doseganje boljšega izkoristka. Če stvari ne gredo tako, kot je bilo pričakovano, poskusijo z novo obliko in še z novo ter tako dalje. Na podlagi dosedanjih izkušenj namreč optimalna rešitev, ko jo najdejo, poplača vse vmesne 'zablode'.

Delavci, ki so bili prej navajeni, da, ko se je nekaj dogovorilo, je to trajalo vsaj nekaj let, če ne več, so spet čudno gledali in nekako niso mogli razumeti, zakaj je treba toliko denarja 'zmetati skozi okno' in iskati rešitve, ki pa se jih takoj spet zamenja, ker niso dobre. Za marsikoga je bilo spreminjanje njegovih dotedanjih nalog usodno. Navajenost dela, ki ga je opravljal (lahko že celo življenje), je zanj postalo rutina in se s kakovostjo mogoče sploh ni več ukvarjal. Naenkrat pa je dobil nove naloge, ki so mu dotedanji način dela postavile na glavo.

Zelo težko so se delavci v proizvodnji navadili, da so jih premeščali na druga delovna mesta. Do tedaj je namreč vsak, ki se je 'udomačil' na nekem delovnem mestu, tam lahko dočakal celo upokožitev. Za Američane pa je znano, da jim menjavanje služb, kaj šele različnih delovnih mest znotraj podjetja, ne dela posebnih težav, ker so bolj prilagodljivi.

Kot je bilo že omenjeno, je predvsem velika razlika v tem, da se je srednji management moral navaditi na pripravljenost opraviti določene službene obveznosti tudi med preživljanjem prostega časa.

Za odpravljanje nejasnosti z organizacijo in organiziranostjo dela se uporabljajo predvsem različni sistemi obveščanja delavcev: sestanki, interna glasila, oddelčna izobraževanja, info table ipd.

5.3.3 Miselnost, odnos do dela

Delavcem je bilo doslej samoumevno, da imajo delo. V socializmu je bilo delo pač pravica človeka. Po novem se je tudi to spremenilo. Začele so se analize obremenjenosti delavcev, preverjanja njihovih sposobnosti, premeščanje na druga dela, ki naj bi ustrezala vsakemu posamezniku, da bi lahko čim več pripomogel k boljšim rezultatom, obvezna izobraževanja ..., skratka, ni bilo več samo po sebi umevno, da si zaposlen za nedoločen čas in delavci so začeli negodovati. Seveda so pri tem imeli nekaj vpliva še

vedno tudi sindikati, ki so se in se še bojujejo za pravice delavcev, vendar miselnost kapitalizma je, da je pred vrati tovarne vedno dovolj delavcev, ki so pripravljeni delati.

Številni so pričakovali, da se bodo plače, zaradi vstopa tujcev in znane firme Goodyear, enormno povečale. Tudi na tem področju so se pokazale razlike v dojetju nagrajevanja in prevelika pričakovanja na eni strani. Zaradi konfliktov pri vrednotenju dela ter različne miselnosti in dojetja dela, se je precej povečala tudi fluktuacija delavcev. S tem pa so posledično nastajali problemi pri samem poslovanju, ko je bilo nove delavce ponovno potrebno uvajati v delo, da bi dosegali potrebne delovne rezultate za nemoteno poslovanje.

Tudi pri tem problemu je (bilo) potrebno sprotno pojasnjevanje in obveščanje na zborih delavcev, na oddelčnih sestankih, v internih glasilih. Veliko teže ima, če je pri dajanju informacij vedno zraven tudi nekdo iz vodstva podjetja.

5.3.4 Predsodki in stereotipi

V začetku je bil zelo navzoč predsodek, da bo nekaj narobe, ker bodo tujci vodili in odločali na vseh pomembnih področjih podjetja. Ljudje so se bali mednarodnega podjetja predvsem zaradi nepoznavanja razmer, nepoznavanja načina vodenja, načina komuniciranja; kot radi rečemo, bili so navajeni biti trdno na svojem bregu, in dokler je vse v redu, nikogar ne zanima, kaj se dogaja na drugi strani reke. Problem nastane, ko reka poplavi in se je treba spoprijeti z neznanim. Večkrat je že bilo omenjeno, da je bila Sava 'pojem' v Kranju in nihče si ni mogel predstavljati, da bo pač 'njihovo' tovarno vodil tujec.

Identificirani so bili tudi predsodki, ki so se nanašali na pripadnike določene nacionalnosti, ki so se zaposlili v podjetju v smislu, da ne znajo delati, da bodo delali samo narobe ipd.

Predsodkov se je zelo težko znebiti. V podjetju so se tega lotili na način, da so predstavljali posamezne značilnosti določene skupine, poudarjali predvsem njihove pozitivne lastnosti, kaj prispeva k skupnemu dobru. Pomembno je, da se skupine, ki so 'ožigosane', na vsakem koraku prikazuje v dobri luči, da se poudarjajo dobri rezultati in dosežki, da jih ljudje počasi sprejmejo medse. Seveda pa je treba biti pri tem zelo previden, da se ne dobi občutka, da so slednji vredni več, kot tisti, katerim naj bi se le-ti približali. Značilen primer je bila skupina turških delavcev, ki so prišli v podjetje, da bi določene ljudi seznanili z nekaterimi novimi proizvodnimi procesi in je obveljalo mnenje, da pač 'osmani' ne znajo delat pnevmatik, ker so še preveč nerazviti.

5.3.5 Obnašanje ljudi

Podjetje zaposluje preko 1.400 ljudi. V proizvodnji so v glavnem iz nekdanjih jugoslovanskih republik, ker je bil v preteklih letih (zaradi ekonomskih razlogov) velik priliv delovne sile v Slovenijo. Ker je Goodyear na nekatera vodilna mesta postavil svoje ljudi, se je v podjetju naenkrat znašlo tudi veliko tujcev iz različnih delov sveta. Tako v tovarni lahko srečamo Američane, Angleže, Nemce, Luksemburžane, Turke, Poljake, Čehe in še bi lahko naštevali. Mnogi zaradi narave dela pridejo le za nekaj dni, vendar je vsakdanja navzočnost tujcev zelo velika. Včasih res nastane problem, ker ima vsak svoj način komuniciranja; nekateri vse skupaj obrnejo na šalo, drugi so zelo resni, nekateri pretirano prijazni, skratka, iz dneva v dan se pojavlja problem obnašanja in večkrat se zgodi tudi kakšna neljuba situacija.

Številni zaposleni, predvsem starejši, se srečanjem s tujci – novimi lastniki tujci, če le morejo, izognejo. Počutijo se nelagodno, ker ne vedo, kako naj se obnašajo. Pravijo, da bodo poskušali nekako 'preživeti' še do odhoda v pokoj, ni pa to več tisto, kot je bilo v prejšnji, 'naši' Savi.

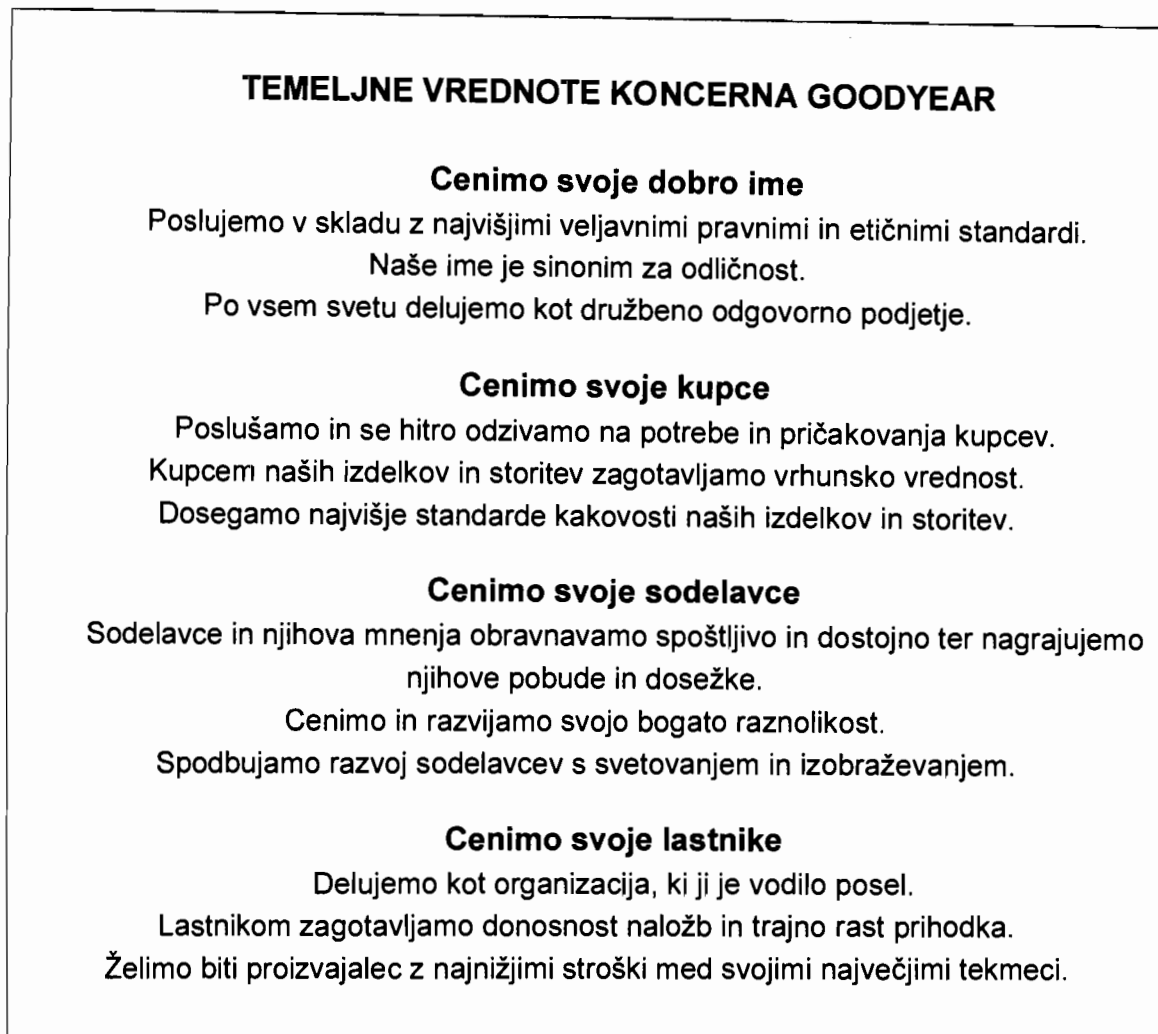
Bonton sicer spada k osnovni kulturi vsakega posameznika. So pa bile v podjetju izdane tudi nekatere publikacije, ki so vsebovale navodila, kako se je treba obnašati znotraj in zunaj podjetja. Opaziti pa je bilo tudi to, da so se tujci zelo trudili, da bi čim bolj izničili nelagodje, ki je bilo pri določenih delavcih navzoče in so se pri srečanjih poskušali čim bolj naravno približati tem ljudem.

5.3.6 Goodyearjeve vrednote

Ko je Goodyear postavljajal novo organizacijo podjetja, je tudi tu, kot prej drugod po svetu, začel z uvajanjem t. i. 'Goodyearjevih vrednot' – aktivnosti za varovanje dobrega imena koncerna Goodyear. Tako se je do takrat slovensko podjetje soočilo z novo obliko širjenja miselnosti, ki naj bi poenotila in združila vse sodelavce, zaposlene v različnih tovarnah v različnih državah iz različnih kultur po vsem svetu. Bistvena ideja je, da vsi, ki so zaposleni v kateri koli Goodyearjevi tovarni na svetu, mislijo in delajo enako. Če to pogledamo z lokalnega vidika, je to lahko nekoliko sporno, saj gre za vsiljevanje neke drugačnosti, drugačnega pogleda, obnašanja, z vidika koncerna pa je za zagotovitev čim večjega enotnega delovanja vseh podjetij širom po svetu in zagotavljanja poslovne uspešnosti, normalno.

S tem so tudi delavci v novem podjetju prisiljeni začeti razmišljati globalno. Počasi morajo pozabiti na prejšnji ustroj podjetja, ki je bil naravnano bolj navznoter, sam sebi zadosten; ne nazadnje bi vedno težje preživeli, če se ne bi začeli odpirati v svet. Vendar to dopovedati ljudem, ki so desetletja svojega življenja pustili pri izgradnji Save, je težko.

Slika 5.1 Temeljne vrednote koncerna Goodyear



Vir: Goodyear 2004.

Podjetje se je odzvalo na to z info tablami, ki so jih namestili na več mestih po tovarni, kjer so bile temeljne vrednote koncerna Goodyear prevedene v slovenski jezik. Skozi interna glasila in prek različnih seminarjev ter izobraževanja se je začelo poudarjati in razširjati Goodyearjeve vrednote, predvsem pa prek nižjega in srednjega managementa na vsakem koraku razlagati delavcema, za kaj gre pri tem. Seveda pa se Goodyearjeva miselnost širi predvsem z zgledom vodilnih ljudi.

5.3.7 CSEE – nova organizacija in konflikti

Nekako pred enim letom in pol je Goodyear sklenil, da se bodo v vseh državah Vzhodne Evrope, v katerih ima svoje prodajne poslovalnice oziroma tovarne, le-te združili v enotno organizacijo. Tako je z združitvijo enot na Češkem, Slovaškem,

Madžarskem, v Romuniji, Bolgariji, državah nekdanje Jugoslavije in v Sloveniji nastala nova družba CSEE (Central South Eastern Europe).

Vizija novoustanovljene družbe je, da se z edinstvenim partnerstvom s kupci zmaguje za prihodnost. To je osrednje vodilo spremenjene organizacije, ki v središče postavlja partnerstvo s kupci. Z drugimi besedami to pomeni, da se želi v glavah kupcev in seveda vseh zaposlenih znotraj Goodyearja ustvariti izkušnjo, da bi skupaj delali, vlagali v podjetje, ostali skupaj in seveda kupovali znotraj Goodyearja, kljub različnim kulturam. Želi se ustvariti edinstveno partnerstvo, po katerem bi se razlikovali od konkurence in bi imelo tudi vrednost v očeh drugih.

Slika 5.2 Organizacija CSEE



Vir: Goodyear Dunlop CSEE 2007.

Sava Tires naj bi bila zaradi svoje proizvodne funkcije (ostale enote imajo prodajno funkcijo) center nove organizacije. Od tu bi se izvajale vse potrebne aktivnosti in poslovne funkcije za uspešno delovanje nove enote. Dokler se je to izvajalo bolj administrativno, je bilo vse v redu, ko pa so se pojavile prve konkretne zahteve po združevanju določenih funkcij na enem mestu v izbrani državi, so se odprli prvi problemi.

Najprej so bile postavljene zahteve, da se del določene službe premesti na Češko. Ljudje niso bili pripravljene za selitev in so nekateri enostavno odpovedali službo. Kot je bilo že omenjeno v prejšnjih poglavjih, Američani selitev dojemajo drugače, kot na primer Slovenci. Pri njih ni neobičajno, da se v službo vozijo tudi dve uri in več oziroma zaradi službe zamenjajo kraj bivanja. V Sloveniji je bilo vedno tako, da si je službo vsak poiskal, če je bilo le mogoče, v neposredni bližini doma. Še vedno nismo navajeni, da bi se kar preselili, kar seveda za ameriški način življenja in dela ne predstavlja ovire. Problem je nastal tudi zato, ker Goodyear tudi na Češkem ni našel ustreznih ljudi, ki bi to delo opravljali; namreč, zaradi prekvalifikacij bi jih nekaj moralo na izobraževanje za nekaj časa v Luksemburg, kar bi posledično pomenilo preselitev.

Posledica uvajanja nove organizacije in s tem drugačnih navad ponavadi povzroči tudi spremembo delovne klime med zaposlenimi. Dolgoletna tradicija dela se je povsem spremenila. V glavah je treba zamenjati ustaljene navade, posredno je treba sprejeti nekatere kulturne navade delodajalca ..., skratka, odnosi med zaposlenimi postajajo drugačni. Vsi namreč vedo, da jih kadar koli lahko določijo za selitev nekam drugam. Zaradi čedalje bolj zaostrenih delovnih razmer so tudi medsebojni odnosi vse bolj napeti ..., skratka, pojav nove (ameriške) kulture in novega načina dela je zelo spremenil razmere v tem prostoru. Kulturne razlike med Vzhodom in Zahodom prihajajo čedalje bolj do izraza.



6 UGOTOVITVE IN OBLIKOVANJE NAČINA REŠEVANJA PROBLEMATIKE MEDKULTURNIH RAZLIK

6.1 Ugotovitve

Multikulturalna delovna sila je postala realnost tako v domačem kot v globalnem okviru. Tako med organizacijami, ki delujejo globalno, kot med organizacijami, ki delujejo v okviru domače države, je vedno več takšnih, ki zaposlujejo ljudi, ki pripadajo različnim kulturam. Ker se vedno več podjetij usmerja v globalno delujoče organizacije in zveze, pomembnost in vpliv kulturne raznolikosti strmo narašča, saj je zelo velika verjetnost, da se bodo tisti, ki vodijo in upravljajo organizacije, pri tem srečevali z ljudmi, ki pripadajo drugim kulturam, govorijo drugačen jezik ali imajo drugačne načine delovanja. Potrebi po izobraževanju zaposlenih za uspešno medkulturno komuniciranje se tako pripisuje vse večji pomen. Velika podjetja v tujini, ki so že dolgo na globalnem trgu, sistematično in organizirano usposablajo poslovneže, ki delajo v medkulturnem okolju.

Če najprej posplošimo, se vse pre pogosto dogaja, da podjetja v težnji k zadovoljevanju strank pozabljajo na zaposlene. Do prilagoditve delavcem pride največkrat šele pod pritiski. Nepravilno ocenjevanje posledic kulturnih razlik, ko se določa politika in proizvodnja v tujini, je lahko zelo drago.

Marsikatero podjetje deluje v različnih okoljih z različnimi kulturami. Ker hoče podjetje praviloma ohraniti svojo kulturno identiteto, skuša izdelati strategije za delovanje v različnih okoljih z različnimi zunanjimi kulturami. Management pa se lahko načrtno loti spreminjanja kulture le znotraj podjetja.

Na podlagi opazovanja dogajanja v podjetju Sava Tires in po analizi opravljenih intervjujih lahko pridemo do nekaterih ugotovitev.

Prva je prav gotovo ta, da je podjetje postalo stičišče različnih kultur in se tega vsi vedno bolj zavedajo. Čeprav doslej različnost kultur in medsebojni vpliv ni bil kdo ve kako upoštevan in raziskovan, je treba na tem področju delati in usmeriti veliko pozornosti k usklajevanju različnosti, oziroma izkoriščanju medkulturnih razlik za pozitivno delovanje podjetja.

V podjetju je navzoče zavedanje, da je z novo organizacijo prišlo do pojava prisotnosti kulturnega trka. Vsi namreč opažajo, da se navade dela spreminjajo, da se miselnost spreminja, da se ljudje spreminjajo. Ugotavlja pa se tudi, da v končni fazi ni vse tako slabo, kot je bilo to videti na samem začetku. Tudi tujci spoznavajo našo kulturo, se prilagajajo v določenih pogledih in tudi zaposleni postopoma sprejemajo določene navade, za katere se izkaže, da so v redu, da prispevajo k boljšemu življenju in ne nazadnje k uspehu poslovnih aktivnosti.

Zaradi sprememb v organizaciji se je zelo povečalo takšno in drugačno izobraževanje, s tem pa se povečuje potencial znanja, ki ga pridobivajo ljudje in uporabljajo pri vsakdanjem delu. To je vsekakor pozitivno, problem pa je, ker je fluktuacija, kot je bilo že omenjeno, zelo velika in zato odliv kapitala znanja iz podjetja precejšen. Obstaja pa težava, ker mnogi, predvsem iz neposredne proizvodnje, niso zainteresirani za izobraževanje.

Pomembna ugotovitev je tudi, da zaposleni (tisti, ki ostajajo v podjetju) počasi in nezavedno privzemajo določene pozitivne navade drugih navzočih kultur. Primer je, na primer, vedno večje in pogostejše medsebojno sodelovanje, sodelovanje v timih, skupinsko delo. V prejšnjem sistemu je bilo veliko individualističnega dela, kjer vsak naredil svoje, za drugega pa se ni zanimal. Z novo organizacijo prihaja do timsko naravnanih dejavnosti, kjer so delavci odvisni drug od drugega in si za doseganje uspeha pomagajo med seboj.

Zelo pomembna ugotovitev je tudi, da se mlajši delavci hitreje prilagodijo novim razmeram. To je razumljivo, saj niso obremenjeni s preteklostjo, pa tudi bolj so že 'prilagojeni' na življenje v globalnem svetu, predvsem boljše in hitreje se znajdejo z novimi tehnologijami. Starejši zaposleni imajo s privzemanjem novih navad več težav, kar je pa spet razumljivo glede na to, da človek v glavnem ne mara nenehnega spreminjanja osvojenih navad. Imajo tudi drugačen odnos do dela in velikokrat potrpijo in vztrajajo kljub temu, da ni vse tako, kot bi si želeli. Je pa njihovo prilagajanje počasnejše, imajo več predlogov, kako določen konflikt preseči, gledajo tudi v dobro podjetja, ne samo nase.

S prihodom tujcev je bilo v tovarni vpeljanih tudi nekaj novih aktivnosti. Povečalo se je vizualno obveščanje. Vse povsod so namestili različne info table, oglasne deske ... Po oddelkih vodijo statistiko delovnih nesreč in na primernih displejih prikazuje zaporedne dneve brez teh, kar delavce dodatno stimulira, ker dobijo določene nagrade.

Zaposleni so se zelo dobro odzvali na t. i. 'družinski dan'. To je oblika druženja v zahodnih kulturah, kjer se en dan v letu zberejo vsi (zainteresirani) zaposleni in se družijo ob različnih igrah, pogovoru, zabavi. Navzoči so tudi vsi vodilni, ki se vključujejo v vse pripravljene aktivnosti, kar zelo dobro vpliva na odpravljanje različnih stereotipov in predsodkov o tujcih.

6.2 Predlogi načina reševanja konfliktov

Kot je bilo že omenjeno, je jalovo prizadevanje, da bi spreminjali obnašanje ljudi, če se ne bo spremenila kultura sama oziroma, če ne bodo spremenile prevladujoče vrednote. Ni pa nujno samo spreminjanje, uporabna je lahko tudi koristna različnost.

Iz analize odgovorov anketirancev je razvidno kar nekaj podobnih si predlogov, in sicer: izobraževanje v smeri odkrivanja različnosti in podobnosti kultur (vrednot, obnašanja, miselnosti ...), tako domačih delavcev kot tujcev, postopno spreminjanje organiziranosti, vodenja v smeri sodelovanja, opolnomočenja delavcev, kar pomeni tudi postopno zmanjševanje hierarhije, predvsem pa utrjevanje zavesti, da razlike obstajajo, da bodo obstajale in da jih je vedno možno tudi koristno uporabiti.

Univerzalnega načina reševanja medkulturnih konfliktov sicer ni in ga zaradi neskončne količine različnih primerov tudi ne more biti. Je pa dejstvo, da je pristop k reševanju zelo odvisen od poznavanja vpletenih kultur. V podjetju poudarjajo, da je to mogoče s predanostjo. S predanostjo zagotavljanju kakovosti, ugodnega okolja za razvoj zaposlenih in njihove ustvarjalnosti, s poslušanjem poslovnih partnerjev ter upoštevanjem njihove različnosti, z družbeno, etično in okoljsko odgovornim ravnanjem.

Vsakodnevni izzivi so najboljša priložnost za vsakogar, da pokaže svojo ustvarjalnost, svoj razvoj v preseganju razlik do drugih in s tem izboljšanje medsebojnega sodelovanja s posledično izboljšanimi notranjimi procesi ter s tem zagotavljanju boljših poslovnih uspehov podjetja. Proces spoznavanja drugih in medsebojnega prilagajanja je treba izkoristiti kot priložnost tako za osebno rast kot rast družbe oziroma podjetja. Predvsem pa je potrebna čim bolj enotna usmerjenost vseh vpetih v ta proces.

Jasno je tudi, da samo vodstvo ne more zagotoviti rešitev vseh problemov, ki se pojavljajo. Konflikti se lahko presežejo, če vsak v organizaciji prevzame svoj del odgovornosti in stalno razmišlja ter deluje v duhu nove organizacije in tako zagotavlja njen uspeh. Potrebna je jasna slika, ki bo omogočila vsakemu jasno razumevanje tistega, kar se želi doseči. Tako se bo ustvaril temelj za usmeritev različnih funkcij, geografskih področij, kultur k enotnim ciljem podjetja.

V primeru podjetja Sava Tires bi lahko ponudili nekaj alternativ, ki so se dobro obnesle že v nekaterih primerih, ko je Goodyear vstopil v določen prostor, npr. v Nemčiji, Franciji, Luksemburgu ...

Najpomembnejše je izobraževanje. Zaposlenim je treba prikazati kulturo, iz katere prihaja Goodyear na način, da ga bodo sprejeli, se pravi s pozitivne strani. Sploh je treba pri novostih iskati najprej tisto, kar je dobrega. Čim bolj se je treba truditi za ustvarjanje pozitivno naravnanega mišljenja o nečem novem, preprečiti stereotipiziranje in predsodke. Zelo pomemben dejavnik je spoznavanje jezika nove kulture. Vsaj osnove je treba čim hitreje osvojiti, da se s tujci lahko začne komunikacija.

Po drugi strani je za odpravljanje kulturnih razlik pomembno, da tudi tujci spoznajo našo kulturo, posebnosti, miselnost, predvsem pa okolje, sistem, v katerem smo živeli in delali zadnjih nekaj desetletij, saj je to močno vplivalo na navade ljudi. Ob spoznavanju

tega bodo s primerjanjem trenutnih razmer lahko poiskali ustrezne, čim bolj 'mehke' rešitve za prehod na nov način dela in delovanja v podjetju.

Vsekakor ne smemo spregledati niti upoštevanja razlik. Pametno je, da se vse območne navade, ki so navzoče v podjetju, temeljito pregleda in analizira, kako bi se lahko še naprej koristno uporabile pri uspešnem delovanju podjetja. Če je že treba določene stvari zamenjati, je treba to narediti na primeren način, skozi daljše časovno obdobje. Revolucije namreč niso nikoli dobro sprejete. Najti je treba vse, kar že sedaj dobro vpliva na obstoj in delo podjetja, to dopolniti oziroma nadgraditi z novimi dobrimi navadami iz ostalih navzočih kultur. Na mednarodnem trgu so potrebne izkušnje iz različnih področij sveta. Poznavanje navad širom po svetu pride prav pri poslovnih dejavnostih podjetja in to je treba izkoristiti.

Menim, da je treba upoštevati tudi mnenja ljudi iz neposredne proizvodnje. Oni pogosto vidijo delo povsem drugače kot vodstvo, saj so v konkretnem stiku z njim. Imajo svoje navade, ki izhajajo iz različnih verskih, socialnih okolij, vendar je uspešnost podjetja zelo odvisna od dela vseh zaposlenih. Gotovo se ne bi dobro obneslo, če bi jim začeli vsiljevati popolnoma novo kulturo, navade, vrednote. Lahko se jih poskuša spreminjati, vendar je treba poiskati zelo posreden način.

Je pa dejstvo, da je pri preseganju nekaterih medkulturnih razlik treba obvezno opustiti tudi nekatere navade, spremeniti vedenje in se naučiti uporabe novih orodij. To je sicer lažje reči kot narediti, ker sprememba pogosto ustvarja nov strah in negotovost, prihodnost pa ni vedno povsem jasna. V tem primeru mora biti vodstvo na razpolago za pojasnjevanje vprašanj in pomislekov.

V zadnjem času v Savi Tires uvajajo tri poslovne modele, ki imajo posredno vpliv tudi na odpravljanje medkulturnih razlik in so kombinacija poslovnih procesov, sistemov vodenja, strukture ter kulture podjetja. Ti so:

- odličnost v poslovanju (operational excellence),
- produktno vodenje (product leadership),
- poglobljeno razumevanje kupca (customer intimacy).

Podjetje se običajno odloči za enega od teh modelov, na katerem potem gradi poslovanje in v Savi Tires je bil izbral model poglobljenega razumevanja kupcev. To je tudi z vidika medkulturnih razlik zelo pomembno, saj je različnost v vsakdanjem poslovanju Save Tires na prvem mestu in je razumevanje kupcev na različnih področjih ključnega pomena za poslovni uspeh. Prav tako pa to lahko apliciramo tudi na zaposlene iz različnih področij. Poglobljeno razumevanje ljudi vključuje vse sodelavce in njihove družine. Ljudje so glavna gonilna sila pri gradnji edinstvenega, uspešnega in trajnega partnerstva ter prihodnosti. Usmerja se jih z osredotočenjem na strokovno znanje o spremembah in izmenjavi znanja. Pripraviti jih je treba do tega, da med seboj začnejo

komunicirati in si izmenjavati bogate izkušnje z različnih področij, s katerih prihajajo (Goodyear Dunlop CSEE 2007).

Obstaja še en pomemben dejavnik, ki lahko omogoča odpravljanje pojava medkulturnih razlik, nesoglasja med delavci in s tem povečanje uspešnosti podjetja. To je način vodenja ljudi. Ni vsak človek s svojimi lastnostmi primeren za vodenje. Vodenje je zelo odvisno od nadzornega in podpornega načina vedenja vodje in se spreminja glede na zrelost članov skupine.

Ugotovili smo, da so viri nastajanja konfliktov različni, najbolj pogosto pa je nezadovoljstvo z delovnimi razmerami in plačilom za delo, nestrinjanje z načinom dela nadrejenega in sodelavcev, slabo informiranje ter odsotnost povratnih informacij, uvajanje sprememb in odpori, ki se pri tem pojavljajo, neupoštevanje idej, pripomb, predlogov, želja itd. V primeru obravnavanega podjetja, kjer so medkulturne razlike zelo poudarjene, se to kaže še toliko bolj intenzivno.

Za odpravljanje zaznanih konfliktov lahko uporabimo tudi določene metode, seveda za vsak problem najbolj ustrezne. Za omilitev nastale situacije uporabimo predvsem metodo pomirjanja. Sem sodijo pozivi, nasveti, posredovanje, kompromisi, včasih tudi blage grožnje in opomini ter obljube. Moramo pa biti pri slednjih zelo previdni, ker so posamezniki v različnih kulturah različno občutljivi na določene pritiske in lahko dosežemo povsem nasproten učinek.

Največkrat svetovana je uporaba metod sodelovanja. To so predvsem pogovori, sestanki (informativni, konfrontacijski, diskusijski), izmenjava mnenj (skupinsko ogledalo), primeri iz prakse, učenje, programi razvoja in drugo (Možina 2002, 602).

Za primer obravnavanega podjetja pa v primeru kulturnih nesoglasij poleg že podanih predlogov lahko svetujemo tudi določene metode preoblikovanja podjetja; s tem bi delno lahko spremenili obstoječe stanje, ki je lahko vir konflikta; na primer: delitev ali oblikovanje novih delovnih skupin, uvajanje novih delovnih postopkov in načinov odločanja, tudi zamenjava članov oziroma vodje, sprememba z vrha navzdol ipd.

Na splošno pa velja, da je treba konfliktno situacijo najprej natančno opredeliti ter pridobiti čim več informacij in podatkov. Potem je treba preučiti in ugotoviti, kaj je osnovni vzrok konflikta. Poiskati in navesti je treba različne predloge ter se odločiti za najboljšega. Pripraviti je treba načrt izvedbe glede na čas, kraj in način ter stvari izpeljati in ugotoviti, kaj se je doseglo (Možina 2002, 602).



7 SKLEP

Kultura je značilno obnašanje ljudi na določenem območju ali v določeni skupini (tudi v podjetju). Managerji so vodje, zato naj bi strpno shajali z ljudmi, razumeli naj bi, kakšni so vzroki za obnašanje ljudi. Pozorni naj bi bili na obnašanje, ki izhaja iz vrednot ljudi, le-te pa nastajajo postopoma. Nekaj jih ljudje povzamejo iz okolja, nekaj pa se jih ustvari, ko se preskuša, kakšno obnašanje praviloma prinaša koristi.

Spreminjati kulturo pomeni spreminjati prevladujoče vrednote, kar je zahtevno, dolgotrajno in tudi zelo tvegano početje ter ima vsekakor vpliv na uspešnost poslovanja mednarodnega podjetja. Management ima pri tem pomembno vlogo z osebnim zgledom in s poudarjanjem ter nagrajevanjem vedenja sodelavcev.

V čedalje ostrejšem boju s tekmeci na domačem trgu se podjetja odločajo za prodor na tuje trge. Vsak se mora ob tem zavedati, da je pomembno tudi poznavanje kulturnih razlik med deželami. Številni mednarodni posli ne propadejo le zaradi denarnih ali tehničnih vzrokov, temveč tudi zaradi neuspešnega načina komuniciranja ali napačnega razlaganja neverbalnih sporočil. Medtem ko imajo velika podjetja zaradi večjega kadrovskega zaledja morda s tem manj težav, pa dobro poznavanje novega trga za mala ali srednje velika podjetja predstavlja večji izziv.

Obvladovanje kulturnih razlik je pogosto ključ do premagovanja meja, tako geografskih kot miselnih, v delovnih timih in poslovnih odnosih iz različnih kulturnih okolij. Ker komunikacija s sodelavci in poslovnimi partnerji iz drugačnega kulturnega okolja zahteva prilagajanje tako na naši kot njihovi strani, je poznavanje pravil in delovanja medkulturnega managementa postala nuja.

V diplomski nalogi sem poskušal opisati različne nastale situacije, konflikte, ki so bili, so in še bodo v tem prostoru, ko se je tu pojavil Goodyear. Mislim, da to sicer ni nič slabega, le spremeniti bo treba nekatere navade, ki so bile doslej merilo.

V pogojih novih ekonomij, v procesu združevanj različnih delov sveta, bodo ti konflikti vedno pogostejši, verjamem pa, da tudi vedno manj stresni; vedno bolj bomo spoznavali drug drugega (če bomo hoteli uspešno sodelovati), se prilagajali in tako zmanjševali kulturne konflikte ob srečevanju.

Logično je, da ima vsak svoj način dela, prav je, da to upoštevamo, prav pa je tudi, da svoje posebnosti ohranjamo, saj je to naša kultura, zaradi katere smo prepoznavni in edinstveni.

Sprememba je edina stalnica v življenju in uspeh je odvisen od pripravljenosti ter dobre volje za sodelovanje, spoznavanje prilagajanje različnosti, ki se pojavljajo ob skupnem sodelovanju. To je treba sprejeti kot priložnost, aktivno slediti pravim usmeritvam, s tem pa izboljšati sebe in podjetje.

Sklep

Da bo obravnavano podjetje (še bolj) uspešno, je treba delovati v smeri odpravljanja zaznanih virov napetosti v podjetju: nepoznavanje jezika, drugačna, spreminjajoča se organiziranost dela, miselnost do dela, predsodki in stereotipi, obnašanje ljudi. Trenutno je precej dela usmerjenega v izobraževanje (učenje jezikov) in osveščanje ljudi o prednostih nove organiziranosti. Veliko bo potrebno še narediti, da se bodo ljudje znebili predsodkov in stereotipov o tujcih. Pomembno pa je osveščanje zaposlenih, da bodo spremenili svoj odnos do dela v smislu, da so kot posamezniki v novo postavljeni organizaciji pomembni na svojem delovnem mestu in da sta kakovost izdelka ter posledično uspeh podjetja odvisna od vsakega posebej.

V nalogi niso podrobneje analizirane prednosti raznolikosti podjetja, ki jih je ravno tako lahko zelo uspešno uporabiti za doseganje poslovnega uspeha podjetja. Priznati je namreč treba, da kulturne razlike niso več videne kot nekaj nujno slabega v podjetju. Glede na trende bodo v prihodnosti preživele predvsem tiste organizacije, ki bodo znale spretno usklajevati in izkoristiti raznolikost ter iz tega potegniti nekaj novega, dobrega, inovativnega.

LITERATURA

- Cox, Theodore H. in Susan Blake. 1991. *Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness*. Los Angeles: Academy of Management Executive.
- Czinkota, Mihael in Ilkka Ronkainen. 1994. *International Marketing*. London: The Dryden Press.
- Flere, Sergej. 1997. *Sociologija*. Maribor: Pravna fakulteta.
- Harris, Philip in Robert Moran. 1996. *Managing Cultural Differences*. Houston: Gulf.
- Harris, Philip in Robert Moran. 2000. *Managing Cultural Differences*. Houston: Gulf.
- Hawkins, Del, Roger J. Best in Kenneth A. Conney. 1995. *Consumer behaviour: Implications for marketing strategy*. New York: McGraw-Hill.
- Hoecklin, Lisa. 1995. *Managing cultural differences: strategies for competitive advantage*. Wokingham: Addison-Wesley.
- Hofstede, Geert. 1997. *Cultures and Organizations*. New York: McGraw-Hill.
- Kavčič, Bogdan. 1998. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Možina, Stane. 2002. Odnosi, nasprotja v organizaciji. V *Management*, ur. Stane Možina, 580-616. Radovljica: Didakta.
- Mumel, Damijan. 1999. *Vedenje porabnikov*. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta Maribor.
- Schneider, Susan in Jean-Luis Barsoux. 1997. *Managing Across Cultures*. London: Prentice Hall Europe.
- Tavčar, Mitja. 2000. *Razsežnosti managementa*. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta.
- Tavčar, Mitja. 2002. Kultura dežel in organizacij. V *Management*, ur. Stane Možina, 176-205. Radovljica: Didakta.

VIRI

- Dovč, Barbara. 2005. *Na kaj moramo biti pozorni pri pogajanjih z Američani*. [Http://www.izvoznookno.si/tema_tedna/?id=4644](http://www.izvoznookno.si/tema_tedna/?id=4644) (25. avgust 2008).
- Goodyear Dunlop CSEE. 2007. *Winning The Future*. Interno gradivo, Goodyear Dunlop CSEE.
- Goodyear Tire & Rubber Company. 2008. *Blagovna znamka Goodyear*. [Http://eu.goodyear.com/si_si/index_flash.jsp](http://eu.goodyear.com/si_si/index_flash.jsp) (29. april 2008).
- Goodyear. 2004. *Protect Our Good Name: Business Conduct Manual for Global*. Interno gradivo, Goodyear.
- Jelovac, Dejan. 2005. *Management medkulturnih razlik*. Prosojnice, Fakulteta za management, Koper.
- Rifelj, Polona. 2003. *Premostitve in vpliv kulturnih razlik na poslovanje v globalni družbi*. Diplomsko delo, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- Sava, d. d. 2006. O podjetju. [Http://www.sava.si](http://www.sava.si) (29. april 2008).

- Sava Tires, d. o. o. 2007. O podjetju. [Http://www.sava-tires.si](http://www.sava-tires.si) (29. april 2008).
- Vujin, Marina. 2008. *Na kaj moramo biti pozorni pri pogajanjih z Američani.* [Http://www.erevir.si/Moduli/Clanki/Clanek.aspx?ModulID=1&KategorijaID=11&ClanekID=584](http://www.erevir.si/Moduli/Clanki/Clanek.aspx?ModulID=1&KategorijaID=11&ClanekID=584) (4. julij 2008).
- Žaler, Jasna. 2006. *Zunanji trg jemljite kot danost. »Igrajte globalno, razmišljajte lokalno«.* [Http://www.revija.mojedelo.com/karierni-razvoj/zunanji-trg-jemljite-kot-danost-igrajte-globalno-razmisljajte-lokalno-701.aspx](http://www.revija.mojedelo.com/karierni-razvoj/zunanji-trg-jemljite-kot-danost-igrajte-globalno-razmisljajte-lokalno-701.aspx) (24. julij 2008).
- Živko, Tjaša, Milan Zver in Vito Bobek. 2004. *Ekonomska kultura: osnovni pojmi in koncepti.* Koper: Fakulteta za management.

PRILOGA

Priloga 1 Vprašalnik o prisotnosti problemov na podlagi različnosti kultur



VPRAŠALNIK

PRISOTNOST PROBLEMOV NA PODLAGI RAZLIČNOSTI KULTUR

Organizacijski nivo (obkroži):

a. Srednji management

b. Nižji management

Ali se zavedate, da je podjetje Sava Tires stičišče različnih kultur, ki lahko pomembno vplivajo na uspešnost njenega poslovanja?

Ali se v podjetju občutijo medkulturne razlike zaposlenih?

Kateri so tisti dejavniki, kjer pride do izraza različna kultura zaposlenih?

Ali so zaposleni pripravljene sprejemati določene navade iz drugih kultur?

Kako sprejemajo delavci drugačno organizacijo dela?

Ali se je odnos do dela pri delavcih iz različnih kulturnih okolij kaj spremenil s prihodom ameriških lastnikov?

Ali so pri zaposlenih prisotni določeni predsodki oziroma stereotipi o tujih sodelavcih?

Kako odpravljate vsakdanje težave, ki se pojavljajo zaradi medkulturnih razlik pri zaposlenih?

