

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA  
RAZUMEVANJE KULTUR LUZOFONSKEGA  
SVETA: POSLOVNA KULTURA  
PORTUGALSKE IN BRAZILIJE

SIMON TOJNKO

MENTOR  
SUZANA SEDMAK

KOPER, 2007



## POVZETEK

V nalogi je obravnavana kultura poslovnega sveta na Portugalskem in v Braziliji. Skozi predstavitev poslovnega protokola obeh držav je utemeljena teza, da za celovito sodelovanje z obema kulturama, kulturami nasploh, ni dovolj samo poznavanje jezika. Poleg le-tega je potrebno poznati tudi kulturo ljudi in njihove okolice. Portugalski managerji so odprti, govorijo tuje jezike in postavljajo družino pred delo. Podobno velja za Brazilce, le da so bolj čustveni, zahtevajo večjo pozornost, poznavanje tujih jezikov pa je bolj izjema kot pravilo. V obeh kulturah je odnos do časa sproščen, zamujanje je nekaj vsakdanjega in sestanki se redko končajo s konkretno odločitvijo.

*Ključne besede:* medkulturni management, luzofonski svet, kultura na Portugalskem, kultura v Braziliji

## ABSTRACT

This work deals with the culture of business world in Portugal and Brazil. The thesis is stated throughout the presentation of the business protocol of both countries that for the complete co-operation between both cultures and cultures in general the knowledge of language is not enough. The culture of people and their surrounding has to be known also. The Portuguese managers are opened, they speak foreign languages and they put their families in front of their work. It is similar for the Brazilian managers but they are more emotional, they need more attention, speaking any of foreign languages is more an exception than the rule. The relationship to time is very relaxed in both cultures, being late is something ordinary and business meetings rarely finish with a concrete decision.

*Key words:* cross-cultural management, lusophone world, culture in Portugal, culture in Brazil

**UDK:** 316.7:005(043.2)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Temeljni pojmi, management in kalejdoskop kultur</b>	<b>3</b>
2.1	Pojem, pomen in vloge kultur	3
2.1.1	Ravni kulture in pojavne oblike	4
2.1.2	Kultura organizacije odseva kulturo okolja	5
2.1.3	Tipi kultur v organizacijah	6
2.1.4	Soočanje managerjev s kulturami in njihove vloge	8
2.2	Kulture - podolgem in počez	11
2.2.1	Razsežnosti kultur po Hofstedeju	11
2.2.2	Medsebojna »analiza« brazilske in portugalske kulture	12
2.2.3	Globalizacija v kalejdoskopu kultur	12
<b>3</b>	<b>Dežele in kulture luzofonskega sveta</b>	<b>15</b>
3.1	Demografske in ekonomske značilnosti	15
3.2	Portugalski jezik kot najpomembnejša vez in stičišče »luzofonstva«	16
<b>4</b>	<b>Kultura poslovnega sveta na Portugalskem in v Braziliji</b>	<b>18</b>
4.1	Fado in Samba	18
4.2	Protokol poslovnega sveta	19
4.2.1	Srečanja in vzpostavljanje stikov	19
4.2.2	Medsebojni odnosi in komuniciranje	21
4.2.3	Obleka, simbol statusa v družbi	23
4.2.4	Sestanki in pogajanja	23
4.2.5	Odnos do časa	26
4.2.6	Obredi in druženja	27
4.3	Kulturi v očeh tujcev	28
4.3.1	Ali lahko portugalski management konkurira?	29
4.3.2	Izsledki raziskave - povzetek	29
<b>5</b>	<b>V izogib nesporazumom in konfliktom</b>	<b>31</b>
5.1	Kulturni trk – kaj je in kaj pomeni	31
5.1.1	Odnos slovenskega managerja do različnosti	32
5.1.2	Kakšna je verjetnost kulturnega trka?	33
5.1.3	Razmislek o lastni kulturi	34
<b>6</b>	<b>Sklep</b>	<b>36</b>
	<b>Literatura</b>	<b>37</b>
	<b>Viri</b>	<b>39</b>
	<b>Priloge</b>	<b>41</b>

## **PONAZORILA**

Slika 2.1 Kako se izoblikuje organizacijska kultura.....	6
Tabela 2.1 Institucionaliziranje nove vizije in poslovne strategije v kulturo .....	10
Slika 2.2 5 D Model profesorja G. Hofstedeja .....	12
Slika 4.1 Sposobnost delovanja med kulturami.....	21
Slika 4.2 Ekipno delo ter učinkovitost in uspešnost pri delu.....	25
Tabela 5.1 Značilnosti slovenske, portugalske in brazilske (poslovne) kulture .....	33

## 1 UVOD

Običaji, navade, protokol; kultura ljudi, kultura organizacij, kultura dežel - vse to so pojmi – živo dogajanje pravzaprav – s katerimi se prav vsi srečujemo vsak dan, pa čeprav se tega vedno znova morda niti ne zavedamo. Če so managerji nekoč lahko poslovali na svojem in mogoče še sosedovem dvorišču, danes to ne more in ne sme biti njihov cilj. Oguljena je fraza o odprtem in vedno manjšem svetu, pa vendar še kako drži - vsak dan bolj. S tem, ko smo, vsaj z ekonomskega stališča, bliže drug drugemu, prihajajo na površje vse (kulturne) razlike naše družbe, razlike, ki pred 20 ali 30 leti, niso imele enakega pomena, kot ga imajo danes.

To je vsaj eden izmed razlogov, zakaj se managerji in ljudje nasploh vedno bolj izobražujejo tudi na področju medkulturnih odnosov. Še nedolgo nazaj so študenti poslovnih šol težko prihajali do informacij o vedenju različnih kultur po svetu, dandanes pa se podobne teme obravnavajo celo v obliki samostojnih predmetov.

Tudi sam bom v svoji nalogi poskušal osvetliti del kultur, ki imajo vedno bolj pomembno vlogo v poslovnem svetu in nasploh. V kontekstu luzofonskega sveta želim podrobneje predstaviti predvsem poslovni kulturi Portugalske in Brazilije. Beseda luzofonski pomeni portugalski, nanašajoč se na jezik in kulturo Portugalske. Luzofonski svet je torej povsod tam, kjer je portugalsščina uradni jezik.

Za uspešno in učinkovito poslovno sodelovanje v mednarodnem tj. medkulturnem okolju ni dovolj »zgolj« poznavanje jezika. Le-to je sicer dobrodošlo, zelo pomembno pravzaprav, toda ne zadostuje. Z opisom obeh kultur želim pojasniti, zakaj je poleg jezika ljudi potrebno poznati tudi njihove navade, strahove in ljubezni, vedenja pod pritiskom, odnosa do konfliktov, možnost dialoga ipd.

Brazilijska je največje gospodarstvo Južne Amerike in v bližnji prihodnosti ena vodilnih svetovnih ekonomij. Portugalska je po svetu razširila portugalsščino, ki jo že danes kot materni jezik govori več kot 200 milijonov ljudi. Do leta 2050 bo ta jezik govorilo že 350 milijonov ljudi.

Nalogo sem razdelil v tri sklope, ki sem jih poleg uvoda in zaključka zajel v petih poglavjih. V prvem sklopu skušam predstaviti temeljne pojme in ravni kultur; kakšne so oblike kultur v organizacijah in kakšne vloge ima pri tem management. Opišem razsežnosti kultur po Hofstedeju in vanje uvrstim portugalsko in brazilsko kulturo. Zanima me tudi odnos na ravni globalizacija - kultura.

Drugi sklop, ki sestoji iz tretjega in četrtega poglavja, je rdeča nit naloge. Najprej pojasnim, kaj izraz luzofonski sploh pomeni in obsega, nato predstavim nekaj ekonomsko-demografskih značilnosti luzofonskega sveta. Posebno poglavje je namenjeno portugalskemu jeziku, za katerega menim, da je najmočnejša vez omenjenega območja. V četrtem poglavju predstavim kulturo poslovnega sveta na

## *Uvod*

Portugalskem in v Braziliji; od vzpostavljanja prvih stikov do podpisa pogodbe, oz. nadaljnjega sodelovanja. Posebno pozornost namenim odnosu do časa v obeh državah. Predstavim izsledke raziskave dveh tujih organizacij o konkurenčnosti portugalskega managementa, katere rezultate vpletam skozi celotno četrto poglavje.

V zadnjem sklopu na kratko opišem kulturni trk, kako nastane in njegovo vlogo pri spoznavanju kultur. Predstavim »tipičnega« slovenskega managerja in razmišljam o možnostih kulturnega trka med portugalsko, brazilsko in slovensko kulturo.



## 2 TEMELJNI POJMI, MANAGEMENT IN KALEJDOSKOP KULTUR

Razlike med kulturami so lahko izrazite že na tako majhnem območju, kot je Slovenija, kaj šele na geografsko in etnično močno raznolikih ozemljih. Te razlike želimo obvladati; si jih podrediti, se jim prilagoditi ali pa malo obojega. Podobno je znotraj organizacij in delovnih skupin. Naj gre za dolgoročno strateško sodelovanje ali pa zgolj za krajše poslovno srečanje, kulturo drugega moramo spoznati. Kadar se na sestanku izmenjujejo mnenja, se pravzaprav kažejo prepričanja, tudi vrednote in teh je lahko vsaj toliko, kot je njegovih udeležencev. Vrednote pa so središče vseh kultur in subkultur po svetu. Jasno je torej, da kultur po svetu ni toliko, kot je različnih držav, ampak neprimerno več, res pa je tudi, da se le-te nenehno povezujejo in tako velikokrat brišejo najbolj izrazite značilnosti vsake od njih. Vendar to že ni več tema te naloge, ampak zgolj opomin, da je vsaka kultura, pa naj se razprostira preko več geografskih širin ali pa zgolj na nekaj kvadratnih metrih, izjemna in ključnega pomena pri ohranjanju svetovne kulturne dediščine.

### 2.1 Pojem, pomen in vloge kultur

Oprelitev, kaj kultura je in kaj pomeni, je verjetno toliko, kot je različnih kultur po svetu, če jih navedem le nekaj. P. R. Harris pravi, da je kultura tista edinstvena sposobnost človeka, da se lahko prilagaja ali spreminja skupaj z okoljem; odgovarja nam na vprašanja, kdo smo, kam spadamo, kako se moramo obnašati in kaj bi morali početi (2005, prolog). Kultura je kompleksen pojem (Schein 1999, 25 in 26); je globoko v nas, je obsežna in trdno zakoreninjena. Če jo obravnavamo zgolj površinsko, če je sploh ne želimo spoznati ali če jo želimo celo spreminjati, nam ne bo uspelo. Toda morda najbolj slikovito je kulturo opredelil John Mole v svoji knjigi *Managing Cultural differences*, ko je zapisal: »Culture is a living, changing system that embraces our personal and social life. Everything we do or say is a manifestation of culture. There is no aspect of human life, from the way we say good morning to the rockets we build to go into space – or bomb our neighbour – that is not culturally conditioned«<sup>1</sup> (2003, 8).

Kultura je potemtakem zmes vsega doseženega na določenem geografsko omejenem področju, pravi Tavčar (2000, 39), ki deli te dosežke na materialne (znanje, industrijska lastnina) in nematerialne (vrednote, navade ipd.). Ena največjih avtoritet na področju raziskovanja kultur, Geert Hofstede, meni, da je kultura za človeštvo to, kar je osebnost za posameznika. In kultura ter osebnost sta pravzaprav neposredno povezani (1984, 21).

---

<sup>1</sup> Kultura je živ, spreminjajoč se sistem, ki zajema naše osebno in socialno življenje. Vse, kar naredimo ali rečemo, je manifestacija kulture. Ni ga dela človeškega življenja – od načina jutranjega pozdrava do raket, ki jih pošiljamo v vesolje ali s katerimi bombardiramo naše sosede - ki ne bi bil pogojen s kulturo (prevod S. T.).

*Vrednote kot temelj vsake kulture*

Najpogostejše vprašanje, ki si ga postavljamo v medkulturnih odnosih, je zagotovo »zakaj«. Zakaj se vede tako sramežljivo, zakaj vedno tako čustveno, mar ne pozna humorja; ali pa v poslovnem svetu, zakaj on vedno zamuja na sestanke, zakaj ima njena pisarna videz bojišča, zakaj se z njimi nikoli ne da pogoditi ipd.

Odgovor je v vrednotah (Tavčar 2002, 179 in 180), na teh temelji kultura ljudi. Nekateri načini obnašanja in ravnanja se obnesejo bolje kot drugi, prinašajo koristi in se tako počasi oblikujejo v ustaljene norme, pravila. Od tod do vrednote ni več daleč.

Skozi podmene o času, resnici, prostoru, človeški naravi, človeški dejavnosti in razmerjih med ljudmi, takrat torej, ko se sprašujemo, dvomimo, preizkušamo, takrat nastajajo vrednote. Največ vrednot prevzamemo od prejšnjih rodov, nekaj pa jih odkrijemo sami skozi življenje in enako velja v poslovnem okolju - le majhen del kulture vsake organizacije je edinstven, vse drugo je že močno uveljavljeno v okolju organizacije.

Največji in najpomembnejši del vrednostnega sistema prevzamemo v prvih letih rojstva, zato se teh vrednot pravzaprav sploh ne zavedamo, so v nas podzavestno. In če nas kdo vpraša, zakaj ravnamo tako, mu ne znamo odgovoriti drugače kot: »To čutimo, tako znamo.« (Hofstede G. in Hofstede G. J. 2005, 10)

Gundling našteva 9 temeljnih vrednot (2003, 33-35), ki so izjemnega pomena, če želi nekdo uspeti v multikulturnem svetu: zaupanje, spoštovanje, poslušanje, opazovanje, empatija, prožnost, utemeljena presoja in vztrajnost.

Vendar bi bilo napačno postavljati vse ljudi neke skupine v isti »vrednotni koš«, morda ima neka skupina ali pa organizacija res skupna izhodišča, toda vsak posameznik v le-tej »vodi svojo vrednotno lestvico«. Za managerje v multikulturnem svetu je še toliko bolj pomembno, da znajo razlikovati med sodelavci in njihovimi vrednotami. Vendar več o tem v nadaljevanju.

**2.1.1 Ravni kulture in pojavne oblike**

Praden podrobneje opišem organizacijske pojavne oblike kultur, naj najprej umestim ravni kulture v širši kontekst. Organizacijska kultura (OK) namreč ni samonikla, tako kot ni najstniška oziroma druge subkulture, ali pa panožna, ki je tik pod nacionalno kulturo (NK). Vse so namreč »sestavni del« neke širše kulture, npr. nacionalne ali pa transnacionalne, kar bi naj bila najširša raven (Zagoršek in Štemberger 2005, 61). Pri vsem tem je dobrodošlo poudariti (Kotter in Heskett 1992, 5 in 6), da ima vsaka organizacija – pa naj bo še tako majhna – več organizacijskih (sub)kultur. Pri velikih »multinacionalkah« pa lahko govorimo o stotinah različnih kultur v organizacijah.

Kulturo prepoznamo po pojavnih znakih oziroma t. i. artefaktih in po tem, kaj vidimo ali še bolje, kako vidimo. Tavčar jih opiše skozi sedem področij, in sicer:

- poslopja; zunanji videz stavbe, slike in cvetje v predprostoru, slog pohištva v pisarnah, urejenost garderob, družabnih prostorov in oglasnih desk, funkcionalnost parkirišč, prostori za oddih in toalete, urejenost prostorov in naprav za rekreacijo in izobraževanje...,
- vedenje managementa; kdo vodi obhode po prostorih organizacije, kako se zaposleni vedejo do obiskovalcev...,
- podoba podjetja; logotip in geslo, slog komuniciranja in kodeks oblačenja, oblikovanje katalogov, letnih poročil, internih publikacij, stojnic na sejmih...,
- odnosi do sodelavcev; vloga sindikata in sveta delavcev, načini izobraževanja, spodbud in usmerjanja kariere, pokojninski sistem in kadrovanje...,
- poslovodenje; dokumenti o filozofiji, vrednotah, okoljskih standardih organizacije, osebni arhiv, institucionalizirana srečanja, službena potovanja...,
- organiziranost; opisi delokrogov, zapisniki sestankov, »hišna« pravila...,
- obredi in simboli; sestavljanje in vodenje delovnih teles, informiranje o uspehih in neuspehih, zasnova in potek sestankov, pogajanja o plačah in nagradah, zaposlovanje, predstavitve novih proizvodov in storitev, obeleževanje obletnic in praznikov, fluktuacija zaposlenih, anekdote, interne šale, povezane z vršnim managerjem ipd. (2002, 178).

Mole v svoji knjigi, kjer se je lotil raziskovanja evropskih kultur, pravi, da so kulture vseh vrst pravzaprav nevidne, dokler se ne srečajo z drugimi kulturami, ko razlike postanejo očitne. In nadalje trdi, da so te očitne razlike tudi najmanj nevarne, nasprotno pa tiste skrite pod površjem zahtevajo veliko večjo pozornost (2003, 8).

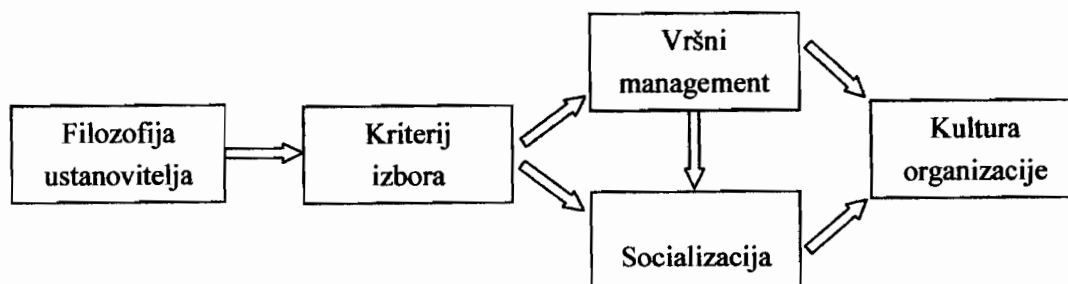
Izmed Tavčarjevih »sedmih področij« lahko sedaj razberemo, da so pravzaprav odnosi do sodelavcev ali pa npr. obredi in simboli tista skrita področja vsake kulture, ki sicer zahtevajo večjo pozornost, če ne celo raziskovanje, toda nato vajenemu očesu povedo veliko več, kot pove »zgolj« videz in urejenost poslopja.

### **2.1.2 Kultura organizacije odseva kulturo okolja**

»Kultura organizacije je vzorec temeljnih podmen, ki jih je kaka skupina iznašla, odkrila ali razvila, ko se je soočala s prilagajanjem navzven in povezovanjem navznoter.« (Schein 1992, 12) »Kultura daje organizaciji osebnost - takšni smo, tako ravnamo, za to se zavzemamo.« (Wheelen 1995, 123)

Prvotna kultura organizacije se razvije skozi filozofijo ustanovitelja (Robbins 1998, 609 in 610), katera močno vpliva na kriterij zaposlovanja. Nadaljnje vedenje vršnega managementa vzpostavi splošna pravila vedenja v organizaciji in končno - socializacija zaposlenih, ki je odvisna od tega, kako se le-ti poistovetijo s filozofijo organizacije (slika 2.1).

**Slika 2.1** Kako se izoblikuje organizacijska kultura



Vir: Robbins 1998, 610.

Organizacijska kultura pravzaprav izhaja iz nacionalne kulture<sup>2</sup>, je njen sestavni del. Ali z drugimi besedami, je tisto, kar opredeljuje vsako organizacijo (Zagoršek in Štemberger 2005, 59) in je ni organizacije, ki ne bi imela vsaj delčka svojega kulturnega vzorca. Skupaj s strategijo ter strukturo in sistemi tvori soodvisni trikotnik vsake organizacije. Če med seboj delujejo usklajeno, je organizacija lahko uspešna, če temu ni tako, se lahko znajde v težavah.

Ker ima kultura pomemben vpliv na vedenje vseh zaposlenih v organizaciji, je tako esencialnega pomena pri njenih zmožnostih in lahko ima tako pozitivne kot negativne učinke (Tavčar 2000, 43). Štemberger in Zagoršek naštevata nekaj pozitivnih (izražanje identitete, spodbujanje predanosti, učinkovitejše interakcije) in negativnih (zaviranje sprememb in izvirnosti, zmanjševanje raznolikosti ipd.) (2005, 65).

### 2.1.3 Tipi kultur v organizacijah

Kultura organizacije se torej razvija postopoma, počasi, in še potem, ko lahko za neko organizacijo trdimo, da je osvojila »svojo« kulturo, moramo vedeti, da se le-ta nenehno spreminja in nikakor ni statična. Pa vendar, če želimo vsaj v teoriji spoznati, kakšno obliko oziroma tip kulture ima določena organizacija, moramo poznati tipologijo razvrščanja organizacijskih kultur.

Roger Harrison je bil eden prvih, ki je že v začetku 70-ih let prejšnjega stoletja razlikoval tipe OK, njegov začetek je nadgradil Charles Handy, ki je med prvimi na področju managementa bolj temeljito obravnaval te pojme (Tavčar 2000, 86). Kulture je razdelil v štiri skupine in jim nadel imena: kultura moči, vlog, nalog in projektov (Handy 1993, 183–191).

Prav tako starosti na področju medkulturnega managementa Deal in Kennedy sta tipe kultur poimenovala: poslovna, procesna, sistemska in kultura moči (1999, 12–14). Vse štiri tipe sta identificirala s pomočjo dveh, na trgu odvijajočih se dejavnikov:

<sup>2</sup> Hkrati pa se je potrebno zavedati, da se OK precej razlikuje od NK. Že zaradi tega, ker člani organizacije niso zrasli v njej, temveč so v njej le del dneva, in jo bodo nekoč, neizogibno tudi zapustili (Hofstede G. in Hofstede G. J. 2005, 35 in 36).

stopnjo tveganja, ki je povezana z dejavnostjo organizacije in hitrostjo, s katero organizacija prejme povratno informacijo o uspešnosti ali neuspešnosti svoje strategije.

Sam se bom na tem mestu oprl predvsem na avtorja, ki sta se v zadnjih letih ob Hofstedeju, Handyju in še komu prav gotovo najbolj podrobno lotila raziskovanja (organizacijskih) kultur po svetu.

F. Trompenaars in C. Hampden-Turner, v knjigi *Riding the waves of culture* (1998, 157 in 158) zapišeta tri vidike, ki so še posebej pomembni pri določanju OK:

- splošni odnosi med organizacijo in zaposlenimi,
- sistem hierarhije, ki opredeljuje nadrejenost in podrejenost,
- splošen vidik zaposlenih na organizacijo, na njeno usodo, njen namen, cilje ipd.

Nadalje podrobno opredelita 4 tipe OK in jim nadeneta pomenljiva imena: »Družina«, »Eifflov stolp«, »Vodeni izstrelek« in »Inkubator«. Vsi tipi se med seboj močno razlikujejo po učenju in razmišljanju, pri reševanju konfliktov ter motivaciji zaposlenih itn. Značilnosti vseh tipov (prav tam, 158–181) so opisane v nadaljevanju.

- Družina

Ta kultura je precej osebna, a hkrati hierarhična, saj ima glava družine oz. organizacije veliko avtoriteto in bogate izkušnje. Poudarek je na moči, vodja ima največ pooblastil in sam ve, kaj je najbolje za organizacijo. Vendar ta moč ne temelji na grožnjah, temveč intimnosti; atmosfera v organizaciji je na moč podobna domači, zato so odnosi v njej največkrat dolgoročni in predani. Zaposlene mnogo bolj kot gola dejstva vodi intuicija; bolj pomembno je, kdo kaj počne in uspešnost v tem, kot kaj počne in učinkovitost le-tega. Ta tip kulture je v spremenljivem okolju dokaj agilen. Pritisk na zaposlene je bolj moralne kot finančne narave, zato je največja nagrada ugoditi nadrejenemu oz. starejšemu, kazni pa izguba mesta v družini. Zaradi visoke intimnosti te kulture je prišleku zelo težko vstopiti vanjo in traja precej časa, da se lahko počuti sprejetega. Takšna organizacija bo naredila vse, kar je v njeni moči, da se njen član počuti dobro; od iskanja stanovanja zanj in njegovo družino, do skupnih dopustov z zaposlenimi. Če lahko nekatere dežele in kulture v tem vidijo nepotizem, za omenjeno kulturo to pomeni le še dodatno prednost. Ta tip OK je značilen za države, ki so se industrializirale dokaj pozno: Grčija, Italija, Japonska, Južna Koreja, Singapur...

- Eifflov stolp

Ta tip kulture je dosti bolj »hladen« kot zgornji, birokratski in pravno podprt. Vse in vsakdo ima točno določeno funkcijo, naloge, in odgovornosti; hierarhija je večstopenjska. Racionalnost ima prednost pred intuitivnostjo, objektivnost pred subjektivnostjo. Znanje in izkušnje so bistvenega pomena, tukaj ni prostora za »družinskost«; še več, osebni odnosi med zaposlenimi zbujejo zgražanje in odpor. Nagrajevanja, zaposlovanja in motiviranja se lotevajo analitično, korak za korakom. Zaposleni so oz. morajo biti natančni, redoljubni in se držati postopkov, ki se redko

spreminjajo. Tudi to je razlog, da je ta tip OK manj agilen in se zelo boji sprememb. Reorganizacije se loti, kadar ni več nobene druge možnosti, a kaj, ko je takrat že največkrat (pre)pozno. Tipična predstavnika sta Avstrija in Nemčija.

- **Vodeni izstrelek**

Za razliko od obeh zgornjih tipov OK je ta precej bolj enakopraven, a hkrati neoseben kot »Eifflov stolp«. In če slednji poudarja sredstva, cilji, ki jih je potrebno doseči za vsako ceno, opredeljujejo »Vodeni izstrelek«. Zaposleni se ponavadi združujejo v skupine in/ali projektne time, katerim sicer »poveljuje« vodja (navadno generalist), ki pa mora obravnavati vsakega posameznika (beri specialista) zelo spoštljivo. Takšni timi se lahko organizirajo za kratek ali daljši čas, pač odvisno od projekta, in njihovi člani so lahko v več timih hkrati. Taka ureditev je finančno zahtevna, saj je vsak posameznik zahteven. Praktična naravnost in osredotočenost na problem sta pomembnejši od teoretičnega znanja in discipline kot take. Hierarhična urejenost je razvejana in pogosto mora nekdo poročati več posameznikom hkrati. Spremembe so pogoste in hitre, zaposleni ne poznajo lojalnosti organizaciji, temveč poklicu in projektu; popolno nasprotje družinskemu tipu torej. Motivira se z navdušenjem, če tega ni, ne bo ne ljudi, ne projekta. Ta tip OK je zelo značilen za Združene države Amerike pa tudi Veliko Britanijo.

- **Inkubator**

Tukaj je oseba središče vsega. Organizacija se mora podrediti vsem ciljem posameznika, mu neomajno služiti. Struktur skorajda ni, če pa že so, so zgolj zato, da zadovoljijo posameznika. Le-ta pa mora nenehoma razvijati svojo inovativnost, raziskovati, ustvarjati in morda tudi deliti svoje izkušnje (gre vendarle za individualiste). Najbolj jih motivira pot, ki je potrebna za dosego cilja, ideali; so čustveni, vendar ne toliko do ljudi, kot so do predmeta raziskovanja. Spremembe so hitre in spontane. Spontane kot jazz band (Harrison 1972, po Trompenaars in Hampden-Turner 1998, 176), kjer posameznik začne z improvizacijo, ostali pa mu sledijo ali pač ne, odvisno od njegovega improviziranja.<sup>3</sup> Nekateri pisatelji pravijo, da je ta tip OK kultura prihodnosti, spet drugi nasprotujejo. Značilen je za Švedsko in angleško govoreče države.

#### **2.1.4 Soočanje managerjev s kulturami in njihove vloge**

Vsak manager se prej ali slej začne zanimati za kulturo ljudi, s katerimi želi sodelovati. Pa če ga v to sili nadrejeni – morda zato, da bi končno podpisal pogodbo z zelenim dobaviteljem, ali pa naredil »red« v dislocirani enoti – ali pa če preprosto želi spoznati nove kulture. Multinacionalke po vsem svetu posvečajo posebno pozornost

---

<sup>3</sup> Obstaja izraz (v angleško govorečih državah): »To jazz up something, ali pa Jazz up this room!«, kar bi v prostem prevodu nekako pomenilo: »Poživiti/animirati nekaj«, ali »Daj dušo tej sobi« (Merriam-Webster Online 2006-2007 in Cambridge University Press 2007).

izobraževanju svojih »potujočih« managerjev. Pa naj gre za predajanje izkušenj starejših managerjev, jezikovna izobraževanja, obisk države, udeležbo na seminarjih ipd. Vse to priča o pomenu poznavanja različnosti v poslovnem svetu.

Na obnašanje managementa v organizaciji vplivajo (Kotter in Heskett 1992, 6): organizacijska kultura, strukture, sistemi, načrti in politike organizacije, vodstvo ter stopnja tekmovalnosti in reguliranosti v okolju.

Po Tavčarju pa obstajajo štiri načini (2002, 191 in 192), kako se lahko management sooča z različnimi kulturami:

- da je ne upošteva, jo ignorira; kar je na kratek rok morda učinkovito, na dolgi rok pa zgolj ogroža uspešnost organizacije,
- da izrablja njene prednosti; tudi tukaj se na kratek rok morda kažejo učinkovitosti, na dolgi pa vsekakor ne,
- da podpira njeno delovanje, jo spodbuja; kar je sila dobrodošlo in pomembno za bolj dolgoročno uspešno delovanje organizacije
- in nenazadnje tako, da jo poskuša spreminjati; kar pa je najtežje in najbolj tvegano početje in management se mu le redko podvrže.

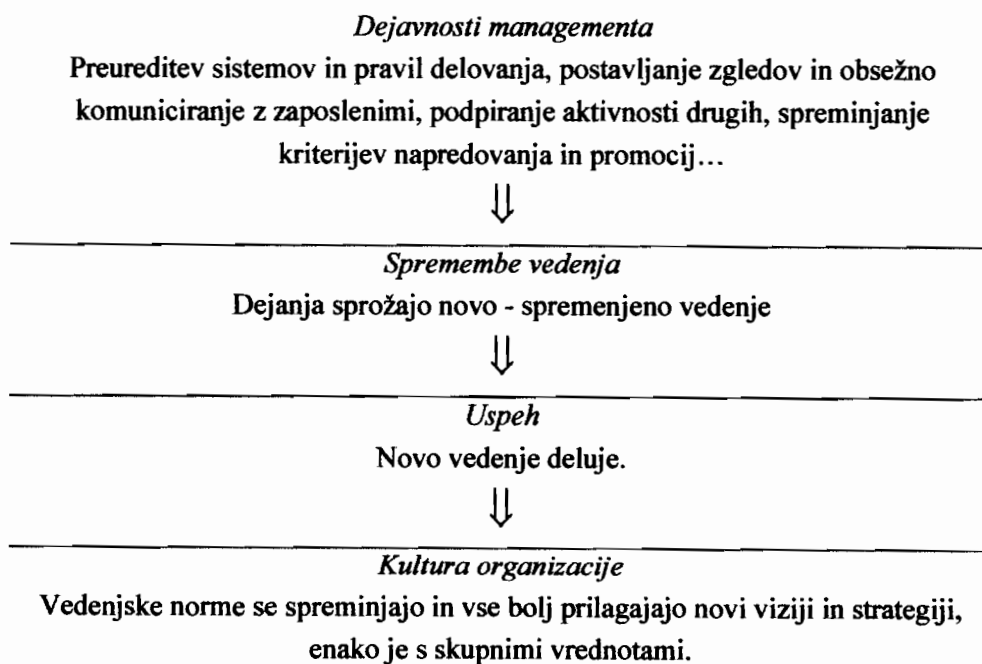
Managerji lahko v »kulturni« izmenjavi igrajo različne vloge (Harris in Moran 1989, po Tavčar 2002, 197–199) in prav vse so lahko pozitivne, odvisno pač od obvladovanja le-teh s strani managerjev. Tako poznamo managerje:

- svetovljane, ki se zavedajo koristi podpiranja in nevarnosti nesporazumov na področju kultur,
- komunikatorje, ki poznajo načine in modele uspešnega komuniciranja,
- pogajalce, ki razumejo integrativen koncept, kjer morata v pogajanjih pridobiti obe strani (t. i. win-win situacija), obvladajo mednarodna pogajanja, so kulturno dojemljivi ipd.,
- ustvarjalce, ki se učijo iz kultur različnih okolij in skušajo sinergično vplivati na druge, so spoštljivi in odprti do drugih kultur in delujejo empatično ter povezovalno,
- vodje spreminjanja, ki poznajo možnosti, modele in proces spreminjanja, so inovativni,
- vodje analiziranja in obvladovanja, ki razumejo spremenljivosti, zapletenosti in soodvisnosti, ki jih srečujejo pri spreminjanju,
- vodje vplivanja na delovno kulturo in kulturo skupin, ki se zavedajo pretresov in napetosti, ki jih prinašajo kot glasniki spreminjanja kulture, so rahločutni, pripravljeni pomagati, iskreno poslušati.

### *Spreminjanje kulture*

Živimo v obdobju nenehnih sprememb in prilagajanja; tudi in sploh v poslovnem svetu je tako. Pri spreminjanju kulture organizacije ne gre vedno ali pa sploh redko za popolno »kulturno« preobrazbo. Pač pa želi management dopolniti, spremeniti ali pa včasih v celoti zamenjati nekatere vrednote in prepričanja zaposlenih. Pri tem so lahko razlogi različni (Robbins 1998, 627): od tehnoloških (reinženiring), ekonomskih (nihanje obrestnih mer, globalna konkurenčnost), socioloških (podaljševanje študija), do političnih (razni embargi, razpadi politično-gospodarskih združenj), ali pa preprosto zaradi večje kulturne raznolikosti in profesionalizma. Po Rüttingerju naj spreminjanje OK poteka postopno, po korakih (1986, 206–219 po Tavčar 2002, 193): začnši z analiziranjem obstoječe kulture, z obravnavanjem ciljev organizacije po spremembi, sledijo naj obravnave v delovnih skupinah, postopno uvajanje s prikazovanjem novih načinov vedenja in na koncu še ocena doseženega. Stuber pa predlaga 3 korake pri spreminjanju kulture: nagovôri glavo, nagovôri srce in nagovôri roko. Torej najprej poudari razmišljanje, potem občutenje in nato še delovanje (2002, 148). In kot sta zapisala Kotter in Heskett za uspešno opredeljene in opravljene kulturne spremembe je poleg srednjega in nižjega managementa najbolj pomembno ravno vodstvo organizacije (1992, 84 in 93). Opredelila sta štiri korake do kulture organizacije (*tabela 2.1*): sprememba pravil in njihovo uveljavljanje, nova dejanja in vedenja ter končno – če le-ta delujejo – sprejetje novih norm.

**Tabela 2.1** Institucionaliziranje nove vizije in poslovne strategije v kulturo



Vir: Kotter in Heskett 1992, 100



## **2.2 Kulture - podolgem in počez**

V »uvodnem« poglavju sem torej poskusil OK in kulturo nasploh opredeliti, predstaviti temeljne pojme, razčleniti nekatere značilnosti. Vse to zato, da bo lahko spoznavanje kultur iz naslova naloge lažje, skozi kontekst tudi bolj razumljivo. Preden se torej posvetim osrednji temi te naloge, bom predstavil še osnovne razsežnosti kultur, kar bo prišlo bralcu prav pri bolj temeljitem razumevanju in primerjanju ter predvsem umeščanju portugalske in brazilske kulture v širši prostor.

### **2.2.1 Razsežnosti kultur po Hofstedeju**

Avtoriteta pri raziskovanju kultur Hofstede je v raziskavi, ki jo je opravil skupaj z organizacijo IBM, pet dimenzij NK poimenoval: razpon moči, individualizem in kolektivism, moškost in ženskost, izmikanje negotovosti ter kratkoročnost in dolgoročnost (Hofstede G. in Hofstede G. J. 2005, 23, 29 in 30).

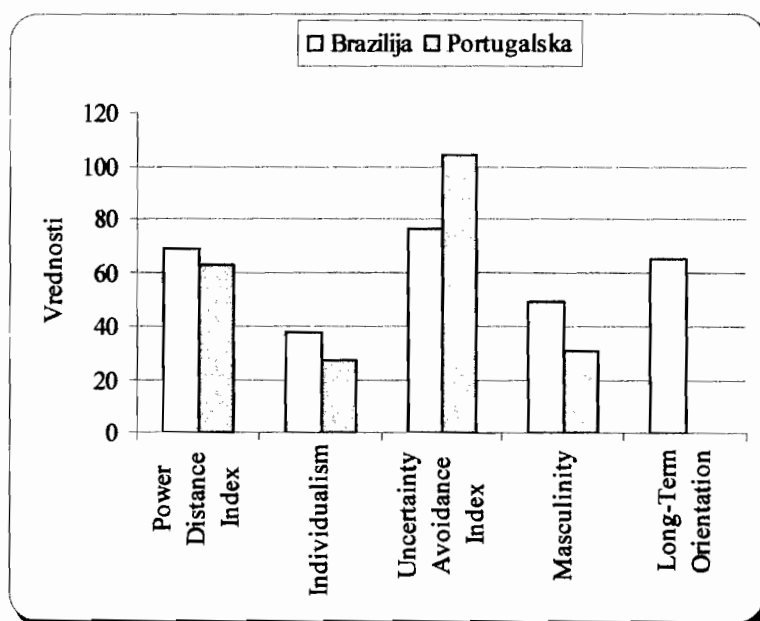
- Razpon oz. stopnja moči pove, v kolikšni meri šibkejši člani institucij in organizacij pričakujejo in sprejemajo neenako porazdelitev v moči.
- Dimenziji individualizma in kolektivism povesta, kako ohlapne oz. trdne so vezi med posamezniki v neki družbi. Tam, kjer prevladuje individualizem, vsakdo skrbi sam zase, v kolektivističnem okolju pa so družine in skupnosti med seboj močno povezane. V raziskavi, ki se je med drugim ukvarjala tudi s »fenomenom« izpuščanja osebnega zaimka v 1. osebi ed., je avtorje zanimalo razmerje med uporabo in neuporabo zaimka v kolektivističnih in individualističnih državah. Ugotovili so, da govorci v individualističnih državah veliko bolj pogosto uporabljajo le-tega (npr. angleško »I love you« oz. »Jaz te ljubim«) kot pa govorci v kolektivističnih (npr. portugalsko »Amo-te« »Ljubim te«).
- O moškosti govorimo takrat, kadar v družbi prevladuje trd, odločen in materialističen odnos, ženske pa so skromnejše, nežnejše. Feministične družbe so tiste, kjer tako moške kot ženske skrbi kvaliteten način življenja, skromnost in nežnost pa sta vrlina obeh spolov.
- Izmikanje negotovosti se lahko definira kot stopnja ogroženosti, ki jo čutijo člani neke kulture v negotovih in neznanih kulturah.
- Dolgoročna naravnost je torej osredotočena na prihodnost, poudarja stanovitnost in gospodarnost. Pri kratkoročni naravnosti pa sta v ospredju tradicija ter osebna trdnost in s tem preteklost in sedanost (prav tam, 46, 76, 120, 167 in 210).

V prilogi 2 (*Nekaj ključnih značilnosti 5-ih razsežnosti kultur*) so bolj temeljito opisane značilnosti vseh petih razsežnosti kultur.

### 2.2.2 Medsebojna »analiza« brazilske in portugalske kulture

Spodnja slika prikazuje 5 dimenzij brazilske in portugalske kulture, tj. njenih značilnosti. Obe državi, predvsem Portugalska, izstopata pri izogibanju negotovosti (Uncertainty avoidance index), kar je posebej značilno za katoliške države, kamor obe državi tudi spadata. Hkrati sta to precej kolektivistični državi (Collectivism), tako pri delovanju kot pri razmišljanju; Brazilija ima sicer rahlo višjo vrednost individualizma od drugih latinskih držav, tudi Portugalske. Tudi princip »moškosti« (Masculinity) je značilen za latinske dežele, vendar je v primeru Portugalske ta precej nižji; pravzaprav se slednja precej bolj nagiba ženskemu principu življenja. Podobno velja npr. za Slovenijo. Malce manj kot Brazilci, Portugalci tolerirajo neenakost in nepravilnost (Power distance index) v okolju, v katerem živijo. Brazilcem veliko pomeni dolgoročnost (Long-term orientation) in se tako vedejo tudi v poslu, kot je opisano v 4. poglavju tega dela. Za Portugalce sem pri raziskovanju njihove kulture ugotovil podobno (malce manj izrazita dolgoročna naravnost kot pri Brazilcih); uradnega podatka žal ni na voljo (geert-hofstede.com 1967-2003).

Slika 2.2 5 D Model profesorja G. Hofstedeja



Vir: Troy University 2007

### 2.2.3 Globalizacija v kalejdoskopu kultur

Če želimo v današnji družbeni ureditvi uspevati in nekaj pomeniti, se preprosto moramo povezovati. Sami smo šibkejši in težko utiramo nove poti. Enako ali pa še bolj izrazito velja to za podjetja in večje organizacije. Če se želijo širiti, ustvarjati višje dobičke in posledično delovna mesta, morajo to početi s sodelovanjem. Zaposleni so vedno bolj mobilni, selijo se iz države v državo, gredo celo prek kontinentov – v iskanju

svoje priložnosti. In v takšnih razmerah organizacije s svojimi managerji preprosto morajo biti sposobne sodelovanja z ljudmi iz različnih kultur.

Po nekaterih ocenah (Deal in Kennedy 1999, 159) v današnji svetovni ekonomiji 73 milijonov ljudi dela za tuje lastnike in samo 12 milijonov od teh v razvitem svetu. Vsak dan se soočajo in prilagajajo tujim kulturam njihovih lastnikov.

Digital Equipment Corporation oziroma njena tovarna v Bostonu (ZDA) nam delno kaže svet bližnje prihodnosti (Robbins 1998, 14). 350 zaposlenih v omenjeni enoti vključuje moške in ženske iz 44 držav, ki govorijo 19 jezikov. Kadar management izda pisna obvestila, jih natisne v *angleščini, kitajščini, francoščini, španščini, portugalščini, vietnamščini in haitijski kreolščini* (poudarki dodani).

Multinacionalna organizacija MasterCard Worldwide (1994-2007) ima na svoji spletni strani zapisano:

[...] We create and foster an environment that encourages the exchange of differing views, inspires creativity and development, supports continuous learning, and responds to people and makes them feel valued. We believe this culture enables all employees to contribute their individually unique talents and skills toward providing the best customer solutions in our industry. For an international company, diversity is a business imperative. [...] Each employee offers different strengths, views, and experiences. These very differences create opportunities for growth, innovation, and success.<sup>4</sup>

Vsi drugačni, vsi enakopravni, je nekakšna maksima današnjega sveta. In tudi managerji se bodo slej ali prej (kot v organizaciji zgoraj) morali odvaditi ravnati z vsemi enako(!), začeti prepoznavati razlike, se nanje odzivati in torej z vsakim ravnati drugače, a hkrati enakopravno.

---

<sup>4</sup> [...] Ustvarjamo in skrbimo za okolje, ki vzpodbuja izmenjavo različnih pogledov, navdušuje ustvarjalnost in razvoj, podpira nenehno učenje, se odziva ljudem in jim daje občutek vrednosti. Verjamemo, da takšna kultura omogoča vsem zaposlenim, da s svojo edinstvenostjo, talenti in znanjem, doprinesejo k boljši zadovoljenosti potrošnika v naši panogi. Za mednarodno organizacijo je različnost poslovna nujnost [...] Vsak zaposleni ima različne sposobnosti, poglede in izkušnje. In prav te razlike dajejo priložnost rasti, inovativnosti in uspehu. (prevod S. T.).



### 3 DEŽELE IN KULTURE LUZOFONSKEGA SVETA

Preden malce bolj podrobno predstavim omenjene dežele in kulture, naj najprej pojasnim, kaj se za izrazom luzofonski svet (Mundo Lusófono) sploh skriva. Beseda »luzofonski« pomeni portugalski oz. širše - ta izraz se nanaša na vse države ali/in ljudi, kjer govore portugalsko oz. je uradni jezik portugalščina (Priberam Informática 2007). Vendar beseda »luzofonski« največkrat presega okvire zgornje definicije in se nanaša na ljudi, katerih kulturno ozadje primarno asociira na portugalski jezik. Luzofonska kultura je pravzaprav zapuščina portugalskega kolonialnega imperija. Portugalski jezik je torej najpomembnejša ali pa osnovna vez vseh tistih držav, ki se združujejo v Skupnost portugalsko govorečih držav (Comunidade dos Países de Língua Portuguesa – CPLP). Ker gre v veliki večini za države in ozemlja, ki so bila še nedavno nazaj kolonialna last Portugalske, jim je deloma skupna tudi kultura, ki se, kot sem omenil že zgoraj, najbolj manifestira prav skozi jezik.

Omenjeno skupnost tvori 8 držav članic in 2 državi opazovalki (Ekvatorialna Gvineja in Mauritius).

#### 3.1 Demografske in ekonomske značilnosti

V prilogi predstavljam nekaj osnovnih demografskih podatkov in predvsem ekonomskih značilnosti osmih držav članic CPLP in Macau (tudi Macao), ki ga je kot zadnje kolonialno ozemlje Portugalska l. 1999 vrnila Kitajski, in ki danes uživa dokaj avtonomno obliko sobivanja v LR Kitajski.

Če pustim ob strani Brazilijo in Portugalsko, katerima se bom v celoti posvetil v nadaljevanju, pa naj vendarle pokomentiram nekatere podatke iz tabele (*priloga 1*). Kot je moč razbrati, imajo »luzofonske« države – predvsem na račun Brazilije – skupaj skoraj 240 mio prebivalcev, kar jih uvršča na 5. mesto v svetu in več kot 10.000.000 km<sup>2</sup> površine, kar pomeni, da so manjše samo od Rusije. Z izjemo Portugalske in Macaa imajo vse dokaj visoko rast prebivalstva. Res pa je tudi, da lahko vsaj enakovredno v svetovni ekonomiji trenutno nastopajo zgolj Brazilija, Portugalska in Macau, ki pa tako ali tako ni samostojno gospodarstvo. Vendar pa analitiki napovedujejo precejšen vzpon afriškega dela sveta; to velja tudi za Angolo in deloma Mozambik. Na nek način to potrjujejo tudi številke stopnje rasti BDP, ki je ravno pri Angoli dosegla kar 14,7 % (na letni ravni). Ampak če strokovnjaki govore o Braziliji kot o gospodarstvu »jutrišnjega dne«, bi v primeru zgoraj omenjene dvojice veljalo še počakati. Nekatere manjše države in otoki verjetno nikoli ne bodo imele glavne besede na globalni ravni, lahko pa poiščejo sebi primerno tržno nišo. V obdobju zadnjih let najboljše kaže Zelenortskim otokom, ki so jih predvsem Evropejci začeli odkrivati na turističnem zemljevidu.

### *Portugalska in Brazilija*

Še nedolgo nazaj je bila Portugalska precej nazadnjaška, kmetijsko orientirana država, ki se je zanašala na bogastvo njenih nekdanjih kolonij; šele leta 1974 se je rešila diktatorskega jarma. Od takrat pa do danes je doživela skorajda enormne spremembe. Je (ustanovna) članica mnogih mednarodnih gospodarsko-političnih organizacij, njen BDP je v začetku 90-ih užival status najhitreje rastočega (predvsem na račun ustrezne domače politike in še bolj - pomoči EU). Danes se samo 12 % delovne sile nahaja v kmetijstvu in ribištvu in kar 53 % v storitvenem sektorju. Njeni glavni atributi so turizem, avtomobilski deli, papir, tekstil, pluta, vino, agrumi, zato so mednarodni odnosi zanjo zelo pomembni. Direktne tuje investicije so dobrodošle<sup>5</sup>, saj bistveno vplivajo na nadaljnje spremembe in rast (Ad Capita International Search in Cranfield University School of Management 2002, 3).

Brazilija je po drugi svetovni vojni doživljala eno najhitrejših rasti nasploh; z ustavitvijo v osemdesetih se je le-ta nadaljevala v devetdesetih, ko je v začetku novega tisočletja zopet usahnila. Ta ogromna država ima največje težave s strukturnimi in makroekonomskimi reformami; če in ko ji bo enkrat uspelo izpeljati omenjene reforme, bo lahko v celoti izkoristila svoje izjemno naravno bogastvo (Organisation for Economic Co-operation and Development – OECD b. l.). Je dežela nasprotij; od (pre)goste naseljenosti v velemestih ob obali, do neobljudenih predelov SZ dežele, od finančne prestolnice Južne Amerike – São Paula, do kmetijstva in naravnih bogastev (železo, mangan, vodna velesila) v notranjosti države. Povprečna starost prebivalcev je dobrih 28 let, vendar kar 31 % ljudi živi pod pragom revščine (Central Intelligence Agency – CIA 2007).

### **3.2 Portugalski jezik kot najpomembnejša vez in stičišče »luzofonstva«**

Jezik, katerega neposredni prednik je latinščina in spada v t. i. indoevropsko in nadalje romansko skupino jezikov (francoščina, italijanščina, španščina, romunščina...) je morda med najmanj razpoznavnimi jeziki v Evropi, a hkrati med najpomembnejšimi v svetu. Že ob prebiranju predhodnega poglavja se da površno razbrati, koliko ljudem je to materni jezik, če pa ugotovimo, da ga kot drugi ali pa prvi tuji jezik uporablja še dodatnih 20 milijonov ljudi, potem se številka bliža 230 milijonom. Je tretji najbolj govorjeni evropski jezik na svetu (Tyson-Ward 2004, 28) in na skupni lestvici jezikov zaseda šesto mesto (Vistawide, World Languages and Cultures 2004-2007).

Pa ni bilo vedno tako. Leta 1500, torej ravno v obdobju odkritja Brazilije, je portugalski jezik govorilo zgolj nekaj milijonov ljudi, podobno je bilo še dvesto let pozneje. Že leta 1935 se je številka dvignila na okrog 50 milijonov in koncem

---

<sup>5</sup> Če želimo na Portugalskem začeti »posel«, smo podvrženi 8 postopkom in prav toliko dnevom do »otvoritve«, v Braziliji je teh postopkov kar 17 in že absurdnih 152 dni (The World Bank Group 2007).

prejšnjega tisočletja je portugalsščino uporabljalo že več kot 170 milijonov ljudi. Po ocenah naj bi ravno na račun afriških držav leta 2050 portugalsko govorilo skoraj 350 milijonov ljudi (Observatório da Língua Portuguesa – OLP b. l., Observatorij portugalskega jezika).

Mnogi opisujejo portugalsščino kot izjemno živo, lirično in romantično. In nekoč so jo, kar nekaj let pravzaprav, celo španski pesniki pri svojem pesnjenju uporabljali raje kot kastiljščino (Morewood 1998, 11).

Največja nestorja portugalskega jezika in kulture nasploh sta Camoesov inštitut (Instituto Camões – IC) in Mednarodni inštitut za Portugalski jezik (Instituto Internacional da Língua Portuguesa – IILP), kjer je zapisano (2004): »Osnovna naloga IILP-a je: »promocija, zaščita, bogatitev in širjenje portugalskega jezika, kot nosilca kulture, izobraževanja, informacij [...].«<sup>6</sup>

Portugalski jezik se največkrat, poleg narečij, deli še na t. i. brazilsko portugalsščino in (evropsko) portugalsščino. Južnoameriška oblika ima nekaj svojih izrazov in pravil, vendar se največja razlika sliši prav pri izgovorjavi. Portugalsščina afriških držav ima nekatere posebne, čisto svoje značilnosti, a je v osnovi bolj podobna kontinentalni portugalsščini. Največje spremembe pa je portugalski jezik doživel na azijski celini (Instituto Camões 2002-2004); najpogosteje gre za mešanice narečij in jezikov, ki izvirajo sicer iz portugalsščine, a so se skozi čas oblikovali v t. i. kreolske jezike, težko razumljive tujcem.<sup>7</sup> Mnogi med njimi so tik pred izumrtjem. Na tem mestu bom končal z opisovanjem jezikovnih značilnosti, naj velja to zgolj kot iztočnica zainteresiranemu bralcu pri komuniciranju največkrat verjetno prav s Portugalsko in/ali Brazilijo.

---

<sup>6</sup> O IILP tem como objetivos fundamentais "a promoção, a defesa, o enriquecimento e a difusão da língua portuguesa como veículo de cultura, educação, informação [...].

<sup>7</sup> Tako je npr. na otoku Šri Lanka, celotni Z obali Indije, Malezijskih otokih, na otokih Java in Flores (Indonezija)...





## 4 KULTURA POSLOVNEGA SVETA NA PORTUGALSKEM IN V BRAZILIJU

V poglavjih, ki sledijo, bom podrobneje predstavil kulturo managementa in nasploh kulturo poslovnega sveta v obeh državah. Značilnosti in analize obeh kultur se bodo prepletale, vendar bo vsakič jasno zapisano, kaj je »doma« na Portugalskem in kaj v Braziliji. Skozi predstavitev bom večkrat kot zanimivost dodal še kakšno izjavo iz poslovnega sveta, o tem kako vidijo poslovno kulturo v obeh državah tujci; pri tem mi bo predvsem za Portugalsko na razpolago analiza že opravljene raziskave dveh uglednih evropskih institucij, medtem ko bom pri Braziliji uporabljal novejšo literaturo. Pri obeh mi bodo v precejšnji pomoč tudi internetni viri.

### 4.1 Fado in Samba

Državi, tj. kulturi, bom skušal predstaviti skozi glasbo in ples, to dvoje morda najbolje opisuje življenje ljudi obeh okolij.

Fado, tipična portugalska glasba, tudi usoda, ki skupaj s težko prevedljivo besedo »saudade«<sup>8</sup>, hrepenenje, koprnenje (Müller Pograjc 2006, 141), tvori dvojček, ki kar kliče po Portugalski. In na drugi strani (morja) samba; zaščitni znak Brazilije, radoživ, vesel in razigran ples, ki kar kliče po druženju. In če se fado sliši v kavarnicah ali pa kadar zaljubljeni študent poje serenado svoji izvoljenki, se glas bobnov poslušča med karnevalom in Samba pleše v množicah skoraj kjerkoli in kadarkoli.

Portugalska je dežela, ki spoštuje tradicijo, in kjer družina pomeni ogromno. To je dežela, kjer besedi hvala in prosim (še) nista pozabljeni in kjer preprost pogled govori o iskrenosti. Kamorkoli se napotiš, te čaka dobrodošlica in sprva tudi rahla zadržanost. Je tretja najvarnejša država na svetu (Tyson-Ward 2004, 242).

Portugalska je precej tradicionalna in konzervativna dežela, zato ima tudi v poslovnem svetu hierarhija velik pomen. Prvotno srečanje bo malce zadržano, vendar prijazno in iskreno, kakor tudi stisk roke in pogled v oči. Če tujec ne ve, kako bi ogovorili sogovornika, naj uporabi najbolj spoštljivo obliko, nazivi so zelo pomembni in dokler ne nakažejo drugače, jih vedno uporabljajte. Ko pa se enkrat začne bolj dolgoročen odnos, bo lahko spoznal srce in dušo te dežele in njenih ljudi.<sup>9</sup>

V Braziliji ni prostora za nestrpnost, vsekakor pa za druženje in živahne pogovore. Ljudje zelo radi in hitro navezujejo stike. Sproščen način življenja verjetno pogojuje tudi dejstvo, da kar dve tretjini Brazilcev živita ob obali. In takšen, kot je vsakdanji utrip, takšen je tudi posel. Kot na Portugalskem, so tudi tukaj odnosi na osebni ravni in

---

<sup>8</sup> Več kot 1000 poklicnih prevajalcev jo je uvrstilo med deset najtežje prevedljivih besed na svetu (Folha Online b. l.).

<sup>9</sup> Ali kot je izjavil eden izmed anketirancev o portugalskem poslovnem svetu (Ad Capita International Search in Cranfield University School of Management 2002, 26), Portugalci so v vseh pogledih izjemno prijazni ljudje.

precej pomembnejši od števil, zato je še toliko bolj pomembno, da je gost morebitnemu poslovnemu partnerju všeč in da je vreden zaupanja; kajti sklenjena pogodba bo odvisna ne samo od njegove poslovne sposobnosti, temveč predvsem od t. i. kemije. Pri srečanjih pričakujejo odločen stisk roke in pogled v oči. Stil komuniciranja odraža njihov topel in živahen karakter; prekinjanje pogovora ni redko, kar kaže, da jih téma zanima.

## **4.2 Protokol poslovnega sveta**

Uvodno srečanje s tujim poslovnežem zahteva temeljite priprave. V svetu obstajajo seminarji, celo samostojne šole, kjer slušatelje pripravljajo na medkulturno sodelovanje. Lotevajo se vprašanj, kot so: kako navdušiti tujca ob prvem srečanju, kako intenziven naj bo prvi sestanek, kakšno pogajalsko taktiko ubrati in kako doseči končni dogovor. Skozi tečaje poslovnega protokola spoznajo pomen in način druženja ter uglajenega vedenja pri poslovnih obredih; naučijo se vrednotiti čas v določeni kulturi, pravilne rabe nazivov in imen itd. V naslednjih poglavjih bom poleg zgoraj naštetega predstavil tudi način komuniciranja med domačini samimi in s tujci, kako je z dajanjem poslovnih daril in kako se obnašati v javnosti.

Vsako sodelovanje pa naj bo kratkoročno ali še boljše dolgoročno, zahteva prvi korak, prvo srečanje, prvi stik! Pravijo, da se prvi kontakt vzpostavi v prvih minutah, celo sekundah srečanja, in od tega prvega stika je odvisno, ali bomo osebi všeč ali ne. Nič več se kasneje ne da spremeniti, nič popraviti. Tako preprosto je to.

### **4.2.1 Srečanja in vzpostavljanje stikov**

Portugalska je dokaj samosvoja država, kjer so doma »mehke« navade in običaji. Ljudje so tihi in nevpadljivi, v nekaterih bolj individualističnih državah (priloga 2) bi lahko veljali za neodločne, vsekakor pa za pretirano olikane in celo sramežljive. Direktnost in jasnost v njihovih odgovorih bo večkrat zabrisana in če Portugalci reče ne, to največkrat ne pomeni zavrnitve, temveč le poziv, da se »nasprotnik« izrazi malce drugače, morda samo z menjavo besede ali dveh (Mole 2003, 211).

Prvotna srečanja bodo malce zadržana, vendar nikakor ne neprijazna ali pa neolikana, saj bodo Portugalci izžarevali dobrodošlico na vsakem koraku. Stisk roke in jasen pogled v oči skupaj s pozdravom – tukaj bo obiskovalec verjetno spoznal portugalsko »obsedenost« z nazivi (o tem več v nadaljevanju) – sta najpogostejša spremljevalca srečanj s portugalskim kolegom. Ko pa se enkrat vzpostavi bolj dolgoročen odnos, bodo tudi pozdravi temu primernejši, malce bolj osebni; moški se lahko pozdravijo z objemom in stiskom roke, ženske pa z dvema poljuboma na lice, začeni z desno (Kwintessential, Language and Culture Specialists b. l.). Na prvih srečanjih naj se izogibajo občutljivim témam, npr. veri, osebnim financam ipd., kakor tudi osebnih pogledov na zadeve gostitelja. Na Portugalskem je za razbijanje ledu dobrodošel pogovor o domači kuhinji in vinu, podnebjju in državi, glasbi in literaturi ter

seveda nogometu. Prijetno bo stekel tudi pogovor o družini in domu, saj je le-ta najbolj cenjen v omenjeni kulturi (Executive Planet 2007).

Kultura Brazilije je barvita mešanica različnih verstev, prepričanj, etnij, priseljencev z vsega sveta... In prav zaradi različnih kultur, ki so tukaj doma, je Brazilija tako energična in drugačna. Vendar prebivalci ne poznajo rasnega razlikovanja, pomembnejši je družbeni status, ki pa je največkrat odvisen ravno od barve kože (Kwintessential, Language and Culture Specialists b. l.).

Brazilci so odprti ljudje in zato še posebej živo in veliko govorijo. Prekinjanje sogovornika med govorjenjem je razumljeno kot najvišja oblika poslušanja in je zato nekaj normalnega; in seganje v besedo (vzklikanje »ne«<sup>10</sup> ipd.) ne sme presenetiti, to je zgolj dokaz, da zbrano poslušajo in da jim je téma pri srcu. Poleg tega so radi blizu sogovornika, neredko ga celo potrepljajo po rami, kadar so navdušeni nad pogovorom ali nad sogovornikom. Pomembno je ohranjati nenehen očesni kontakt, saj bodo drugače mislili, da je sogovornik brez olike. Poleg le-tega je pogosto tudi rokovanje, medtem ko se ženske med sabo večkrat izmenjuje poljubijo po licu, začenshi na levi; če pa se žele rokovati z moškim, so one tiste, ki morajo to nakazati in podati roko. Obiskovalec pa naj se izogiba razmišljanj o etničnih in še posebej statusnih razlikah; Brazilija je demokracija šele od leta 1989 (Slovenci lahko razumemo ta podatek), zato naj bo pogovor o politiki previden (Executive Planet 2007).

#### *Obnašanje v javnosti*

Javno vedenje prebivalcev obeh držav je precej sproščeno in živahno. V Braziliji je veliko dotikanja in »mahanja z rokami«, medtem ko so na Portugalskem takšna in drugačna odzivanja manj intenzivna. Portugalci so dokaj čustveni in kazanje le-teh je dovoljeno tudi na ulici, kot npr. malce glasnejši pogovor; nikoli pa ne bo videti, da bi starši kaznovali svoje otroke (tudi če »samo« ustno) – to se namreč Portugalcem zdi nesprejemljivo. Fenomen »mačizma« je tukaj milejši kot v Braziliji. In če v slednji moški ogovarjajo ženske ali za njimi celo žvižgajo (pa tudi obratno), je to na Portugalskem zelo redek pojav (Centre for Intercultural Learning 2007). Še največ razlik med obema državama je pri gestikuliranju z rokami in če je na Portugalskem to precej podobno ostalemu zahodnemu svetu, ima le-to v Braziliji drug pomen. Tako je npr. dobro poznani znak O. K. (ko združimo palec in kazalec v obliki kroga), pri njih znak vulgarnosti. Če pa sogovornika narahlo povlečemo za uho, je to znak, da ga cenimo itn. Na Portugalskem kot tudi v Braziliji (Executive Planet 2007) je pretegotovanje in zehanje v javnosti odbijajoče in povzroča zgražanje. Kajenje je v Braziliji prepovedano skoraj na vseh javnih mestih, medtem ko na Portugalskem še vedno veliko ljudi kadi, čeprav se tudi to zadnje čase spreminja. Hranjenje med

---

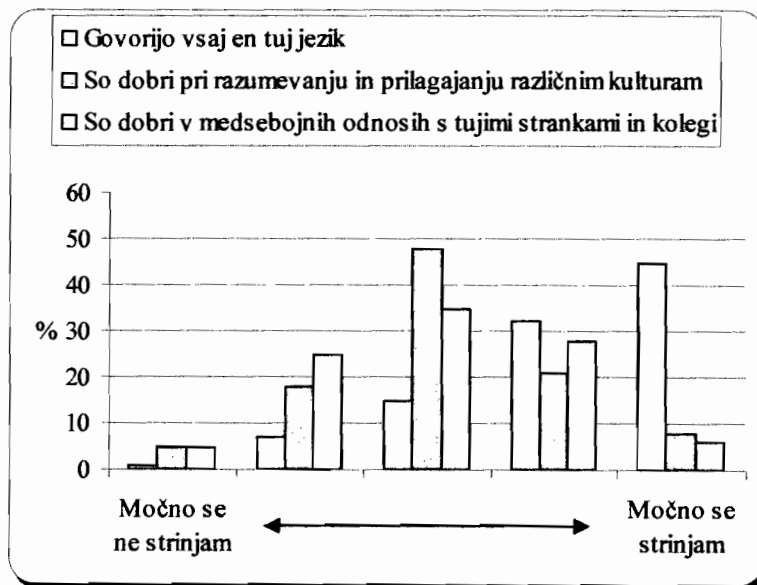
<sup>10</sup> Brazilci kar petnajstkrat pogosteje (83 krat v pol minute) izrečejo besedo »ne« kot Japonci (Adler 1993, 523).

sprehodom po trgih ali ulicah je neokusno, na javnih prevoznih sredstvih pa skrajno neprimerno. V Braziliji se npr. nezadovoljstvo s postrežbo ali hrano v restavraciji pove jasno in glasno (Centre for Intercultural Learning 2007), jedilnica ima lahko takrat videz javne tribune. Pa še beseda o prometu. V vseh večjih mestih je izjemno hiter, Portugalci so statistično gledano nasploh med najslabšimi vozniki v Evropi, v velemestih Brazilije pa bi ga lahko opisali kot kaotičnega.

#### 4.2.2 Medsebojni odnosi in komuniciranje

V poslovnem svetu pa tudi nasploh večina Portugalcev govori angleško in/ali francosko. Razumejo tudi špansko (kar ne velja v obratni smeri) in če sogovornik prijazno pove, da ne zna portugalsko, bodo tudi odgovarjali v španščini. Nikakor pa ni za pričakovati, da bo znanje španščine dovolj pri obvladovanju portugalsčine; pri branju morda, pri ustnem komuniciranju pa zagotovo ne. Če odmislimo t. i. fenomen nazivov, je portugalski način komuniciranja dokaj neformalen, a še vedno manj kot npr. v ZDA ali pa v nekaterih južnoevropskih državah. Slengi so precej redko v uporabi, če pa že, pa bolj na severu kot na jugu države. Dotikanje med komuniciranjem je na Portugalskem sprejemljivo, vendar ne prav pogosto, Portugalci so splošno gledano umirjeni in ne marajo preveč direktnega besedičenja, tudi zato je pomembno, da smo večji jezika, ki se uporablja pri komuniciranju. Hkrati pa velja zapisati, da so na Portugalskem vajeni različnosti, zato so precej tolerantni in razumevajoči (Executive Planet 2007).

Slika 4.1 Sposobnost delovanja med kulturami



Vir: Ad Capita International Search in Cranfield University School of Management 2002, 10.

Kot je razvidno iz grafa 4.1, skoraj 80 odstotkov anketiranih meni, da so portugalski managerji vešči uporabe vsaj enega tujega jezika, medtem ko jih okrog 30 odstotkov odgovarja, da niso najbolj spretni poslovanja s tujimi poslovnimi partnerji. Raziskava z naslovom *Ali lahko portugalski management konkurira, ki sta jo opravili Ad Capita in School of Management*, velja za eno najbolj obsežnih raziskav s področja managementa na Portugalskem (o tem več v nadaljevanju).

Za Portugalce je značilno, da »nosijo« več imen in do kar šest priimkov. Vsa od njih predstavljajo različne generacije po materini ali/in očetovi strani; vendar sta samo zadnja dva ali pa le zadnji v rabi pri naslavljanju. Domačini ne bodo užaljeni, če njihov sogovornik ne bo pravilno izgovarjal njihovih imen, a naj raje vpraša po izgovorjavi, kot pa da v nedogled muči sebe in sogovornika.

V Braziliji je portugalsščina najpomembnejši vezni člen vseh različnih kultur, ki tvorijo to veliko skupnost. In razen nekaj avtohtonih skupin<sup>11</sup> ter imigrantov iz Azije, ki se še niso naučili jezika, portugalsko govori skoraj 100 odstotkov prebivalcev. Znanje jezika gostitelja lahko odpre vrata do poslovnega sveta veliko hitreje in uspešneje kot »zgolj« znanje angleščine. Če pa poslovnež jezika vendarle ne zna, naj pove nekaj stavkov, Brazilci bodo navdušeni in če jim povrh polaska še z brazilsko portugalsščino, bodo pokazali ne samo kulturno odprtost, temveč tudi razgledanost v jezikoslovju. Brazilci se imajo prav tako za Američane, zato previdnost pri uporabi te besede ne bo odveč. V Braziliji precej hitro preidejo na osebna imena (redkeje priimke), a seveda je priporočljivo počakati, da to najprej stori domačin. Svojega kolega naj vedno naslavlja z nazivom, če pa tega nima pa z gospod ali gospa. Naziv doktor je znak spoštovanja in tudi če sam nima takšne izobrazbe, je velika verjetnost, da ga bodo brazilski kolegi ogovarjali prav tako. Mnogokrat mu bodo, z izročitvijo poslovne vizitke, delo olajšali; imajo namreč navado, da naziv, ime in priimek označijo. Tako lahko »oddajo« vizitko s podčrtanim imenom ter s križcem označenim priimkom in nazivom; kar bi v praksi pomenilo kličite me: »Carlos«, in ne Prof. da Silva (Executive Planet 2007).

#### *Uporaba nazivov na Portugalskem*

Uporabo nazivov na Portugalskem je milo rečeno težko razumeti (prav tam). Z »doutor/-a« (doktor/-ica) naslavlja vsakega, ki ima že univerzitetno diplomu; ljudje z doktoratom pa so, reci in piši, profesorji, čeprav morda nikoli niso stali pred študenti. V mnogih podjetjih se dolgoletni sodelavci nazivajo precej uradno, spet druge so v uporabi samo imena; klicanje samo po priimku pa je celo med prijatelji zelo redko. Najlažje se je zadregi izogniti, če se uporabi spoštljivi besedi gospod in gospa (»Senhor« in »Senhora Dona«, v Braziliji samo »Dona«). Ostaja pa dejstvo, da bodo sogovornika precej bolj resno jemali, če bo doktor (po portugalsko torej). Kar pa ne

---

<sup>11</sup> Po nekaterih podatkih naj bi le-te še dandanes uporabljale vsaj 175 različnih jezikov in narečij (Allan 1998, 11).

pomeni, da se bo prišlek predstavil z dr. ta in ta (razen če res nima doktorata), temveč bo morda skozi pogovor večkrat omenil svoja študentska leta ali pa povedal, kako izvrstni akademiki predavajo na »njegovi« univerzi ipd.

#### **4.2.3 Obleka, simbol statusa v družbi**

Stil oblačenja je na Portugalskem pa tudi v Braziliji zmerno konzervativen (Executive Planet 2007); kar pomeni, da bo imel obiskovalec v obeh državah najmanj »težav«, če bo oblekel obleko (s kravato, se razume) in obiskovalka kostim. Na Portugalskem veliko moških (morda z izjemo bančništva in prava) nosi športne jakne s hlačami, srajco in kravato; čeprav obstajajo različni pogledi o tem, kakšna jakna je primerna (v tem primeru se je dobro držati zgornjega »pravila«) ipd. Poslovneži si zelo redko zavijajo rokave na srajcah – srajc s kratkimi rokavi pa tukaj ni »na programu« in če tako opravljenega vidimo kakšnega mimoidočega, je verjetno tujec. Moški v Braziliji nosijo temne, pogosto ročno krojene obleke, z obvezno kravato, medtem ko ženske kostime, ki so elegantni in poudarijo njihovo ženstvenost. Moški naj se izogibajo svilenih kravatah, saj so mnogokrat preveč vpadljive. V poletnih mesecih je sprejemljiva tudi nekoliko lažja in obleka svetlejših barv, toda nikakor ne v barvi brazilske zastave (zelena in rumena), saj bo gost zgolj tarča posmeha. Brazilske (poslovne) ženske stremijo k naravnemu videzu, zato se ne ličijo prav pogosto, imajo pa rade urejene nohte in to pričakujejo tudi od sogovornic. Tridelna obleka v Braziliji običajno nakazuje na to, da imamo opravka z direktorjem oz. vršnim managerjem. Tako Portugalci kot Brazilci so precej modno osveščeni, zato si tudi ob bolj sproščenih priložnostih raje ne privoščimo kakšnega »svobodnjaškega« in neurejenega videza na Portugalskem ali staromodnega in neprivlačnega v Braziliji.

#### **4.2.4 Sestanki in pogajanja**

Znanje, komunikacija in simpatičnost – ne nujno v tem vrstnem redu – so besede, ki opredeljujejo (poslovni) svet v obeh kulturah. In ta stavek je tako pomemben, da si ga lahko poslovnež vtisne v spomin.

Pri dogovarjanju za srečanje na Portugalskem naj to ne bo pred 10. uro dopoldan (najbolje okrog 11. in 16.), saj Portugalci niso ravno »jutranji« ljudje, nasprotno, najbolj produktivni so v popoldanskem času (Centre for Intercultural Learning 2007); kot zanimivost, po številu delovnih ur na teden so v EU v vrhu. Delovni čas je sicer podoben zahodnoevropskemu - od 9. do 18. ure, z vmesnim odmorom za kosilo (od 12.<sup>30</sup> do 14. ure), ki pa je na Portugalskem skoraj sveto; in prav kosilo bo največkrat kraj poslovnega srečanja med PP. »Uradne« ure v Braziliji so od 8.<sup>30</sup> do 17.<sup>30</sup> ure, večina zaposlenih z višjim statusom pa prihaja in tudi odhaja z delovnega mesta kasneje; in z izjemo São Paula in Brasília se poslovni svet tukaj odvija precej sproščeno, umirjeno. Če Portugalci ne želijo večtedenskega opozarjanja na sestanek, pa Brazilci na drugi strani pričakujejo opozorilo vsaj dva tedna pred dejanskim srečanjem. Če pa se

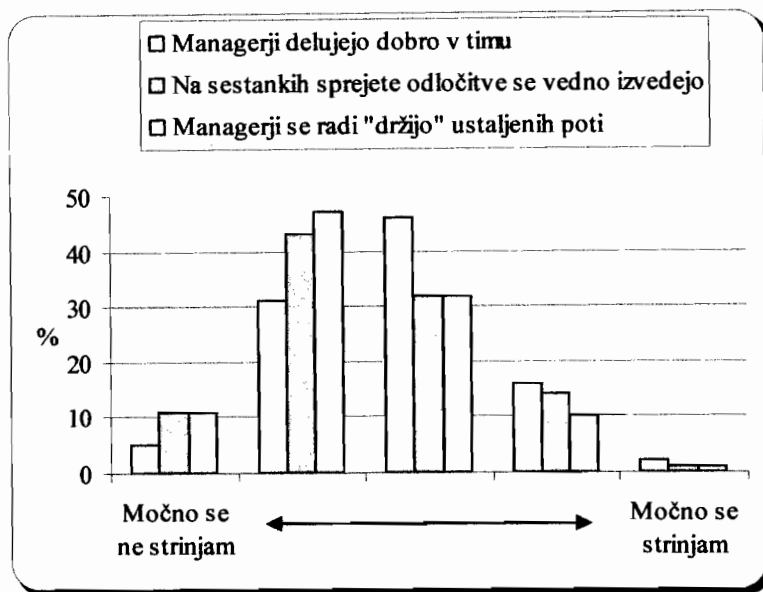
prišlek »slučajno« pojavi na vratih organizacije nenapovedano, je to za brazilski poslovni svet nesprejemljivo (Executive Planet 2007).

V obeh deželah je poudarek na odnosih, tj. na spoznavanju »nasprotnikove« kulture, organizacija je šele na drugem mestu. Oboji se počutijo sproščene le takrat, ko nekoga bolje spoznajo in mu lahko zaupajo; če se zgodi, da med pogajanci organizacija zamenja predstavnike, se bo moral celotni postopek začeti znova. Brazilci bodo ogromno časa posvetili spoznavanju osebe in negovanju medosebnih odnosov, tudi zato, ker se v primeru konfliktov zelo težko zanesejo na svoj pravni sistem (Graham in Herberger 1993, 108). Ker sta obe družbi dokaj kolektivistični (priloga 2), je potrebno paziti, da kolege na nasprotni strani PP ne spravijo v zadrego, to bi jih namreč ponižalo, pa tudi nasprotna stran bi izpadla nekorektna, saj je prekršila nepisano pravilo. Za razliko od Brazilcev, kjer je prekinjanje sogovornika pogosto in znak zanimanja, bodo Portugalci vedno počakali, da govorec pove svoje in šele potem izrazili svoje mnenje.

#### *Pogajalska taktika*

Kmalu po vstopu v pisarno bo poslovnež ugotovil, da se že ves čas pogovarja o vremenu, družini, in da se samo pogajanje sploh še ni začelo, ali pač? Kot sem zapisal že zgoraj, je to v obeh kulturah samoumevno in pomemben del pogajanj. Hierarhija je na Portugalskem pomembna, spoštujejo se leta, izkušnje, status ipd. Na sestankih bo sicer zbranih več oseb, toda največkrat bo samo ena tista, ki bo odločila. Ideje se sicer lahko svobodno izražajo, vendar pa je potrebno kar nekaj časa, da le-te »po stopnicah« dosežejo vrh managementa, kot je to v navadi na Portugalskem (Centre for Intercultural Learning 2007). Toliko o timskem delu, ki je tukaj še res v povojih. Agende na Portugalskem služijo kot izhodiščne točke, vsekakor pa ne kot program sestanka; zapiski sestanka so prav tako redkost. Pri lotevanju predstavitev naj bodo le-te temeljito izpeljane (dokumenti v obeh jezikih), z vsemi mogočimi statističnimi podatki, tabelami in grafi; med govorom pa je vedno potrebno ohranjati očesni kontakt z udeleženci. In dejstvo, da do ključnih odločitev skoraj nikdar ne pride na sestankih v pisarnah, naj managerja ne moti. Portugalci so zelo ustrezljivi, tujec ima včasih občutek, da v tem celo pretiravajo; nikakor pa niso naivni in če bi jim kakšna informacija lahko služila kot prednost pri pogajanjih, jo bodo pretkano zadržali zase. Pa še to, dogovor bo veljal le takrat, ko bo pogodba podpisana, zato je vztrajanje na podpisu priporočljivo (Kwintessential, Language and Culture Specialists b. l.).

Slika 4.2 Ekipno delo ter učinkovitost in uspešnost pri delu



Vir: Ad Capita International Search in Cranfield University School of Management 2002, 7 in 8.

Kar je zapisano že na prejšnjih straneh, se je bolj ali manj potrdilo tudi v mednarodni raziskavi o konkurenčnosti portugalskega managementa, ki sta jo opravili portugalski in angleški ustanovi (Ad Capita in School of Management); 164 tujih in domačih vršnih managerjev sta spraševali, kaj mislijo o določenih osebnostnih in strokovnih lastnostih portugalskih kolegov (podrobneje o tem pa v za to urejenem poglavju). Skoraj polovica anketiranih meni, da timsko delo ni njihova največja vrlina, samo 1 odstotek (!) pa dejansko verjame trditvi, da se sprejetih dogovorov tudi vedno držijo.<sup>12</sup> Skoraj dve tretjini anketiranih se ne strinja s trditvijo o managerski »ustaljenosti«.

Ko vstopi v brazilsko pisarno, naj ima tujec pri roki najprej nekaj vizitk (v obeh jezikih, seveda), saj si jih Brazilci zelo radi izmenjujejo. Skupne pisarne, tudi med vršnimi managerji, so v Braziliji pogoste, zato so »motnje« med pogajanji pogoste.<sup>13</sup> Hierarhija je doma tudi preko oceana in največkrat odločevalca sploh ne bo na sestanku, kar pomeni, da bo vrhunec sestanka »zgolj« rokovanje in ustni dogovor. V Braziliji so za ideje odgovorni vršni managerji in zelo redko se le-te porajajo na nižjih nivojih, a sčasoma se tudi takšen način razmišljanja spreminja (Centre for Intercultural Learning 2007). Za razliko od evropskih kolegov jih statistika ne zanima, pač pa jim več pomeni

<sup>12</sup> »Obljube in dogovori se sklenejo prehitro in prelahko; [...] morali se bodo »zresniti«, če bodo želeli igrati pomembno vlogo na mednarodnem trgu« – izjava anketiranca (prav tam, 27).

<sup>13</sup> Gledanje na zapestno uro (kar je znak »mudi se« v zahodnem svetu) pri mnogih vzbudi nelagodje in stvari bodo pospešili. Če pa nekdo za pogajalsko mizo poskusi kaj takega v Braziliji, bo pogajanje samo še bolj upočasnili (Graham in Herberger 1993, 108).



osebno mnenje, kar pa zna biti problem, če jim npr. osebnost sogovornika ni všeč. Pogajanje delček za delčkom jim je tuje, zanima jih celota, takoj in zdaj; mnogokrat koristi tudi, če se jim nudi dolgoročnejše sodelovanje, saj partnerstva na kratek rok praviloma ne marajo. Ko pa pride do dogovora, bodo Brazilci vztrajali po natančno izpeljani pravni dokumentaciji in takrat je priporočljivo imeti »domačega« odvetnika, saj so do tujih nezaupljivi. V nekaterih subkulturah pisni dogovor ni zavezujoč in se torej lahko spreminja (Kwintessential, Language and Culture Specialists b. l.).

John Graham pa je primerjal neverbalne značilnosti pogajalcev iz Japonske, ZDA in Brazilije. Ugotovil je (Adler 1993, 527), da Brazilci niso nikdar tiho dlje kot deset sekund, kar je seveda popolno nasprotje Japoncev, da zelo radi »strmijo« v kolege na drugi strani mize (5,2 minuti na 10 minut) in da se v roku pol ure dotaknejo sebe ali/in nasprotnika skoraj petkrat (Japonci in Američani pa niti enkrat).

#### **4.2.5 Odnos do časa**

Neupoštevanje ali pa vsaj slabo upoštevanje časa je gotovo ena najznačilnejših lastnosti obeh kultur in čakanje na sestanek ali srečanje je tukaj pravzaprav nekaj vsakdanjega. Na Portugalskem je pet minutna zamuda skoraj obvezujoča (in le-ta se povečuje, ko potujemo s severa proti jugu) in če se na sestanku slučajno znajdemo točno ob času, bodo na nas gledali skoraj čudno, če pa pridemo predčasno, je to skoraj zagotovo slaba novica! Vendar nikoli ne smemo pokazati živčnosti ali celo užaljenosti, zaradi recimo, 20 minutnega čakanja, kar je več, pa je že vredno globljega razmisleka.

Brazilci pa, čeprav se sami tega redko držijo, od gostov pričakujejo točnost in morebitno zamudo obravnavajo kot neolikanost! (Executive Planet 2007). Brazilci se zavedajo, da nekatere kulture rade »hitijo«, in da jim je vsaka minuta pomembna, in če sodim po naslednjem primeru, znajo to tudi zelo dobro izkoristiti.

Brazilska družba je povabila skupino Američanov (ZDA) na pogajanje teden pred božičem. Vedoč, da se bodo Američani želeli vrniti v Združene države Amerike pred praznikom, so pritiskali nanje, naj vendar čim prej sprejmejo in podpišejo dogovor; kar se je tudi zgodilo. Odveč je govoriti, da je bil videz končne pogodbe precej na strani brazilske strani (Adler 1993, 510 in 511).

#### *Raziskava na Portugalskem*

Čas je na Portugalskem zanimiv fenomen, o njem potekajo obširne razprave in se izvajajo raziskave. Zanimivejše rezultate ene takšnih, ki sta jih portugalski ustanovi AESE – Escola de Direcção e Negócios in Ad Capita Executive Search izvedli l. 2006, povzemam spodaj:

- 95 % Portugalcev skoraj nikoli ni točnih (moč navade, kulture),
- 30 % jih nima navade, da bi svoj delovni dan usklajevali z »dnevnikom« in imajo, kot je dejal eden izmed anketirancev, velike težave pri organiziranju svojega časa (urnika), še posebej kadar gre za vročično obdobje sestankov,

- dve tretjini organizacij kot po pravilu ne poskuša izboljšati »časovne učinkovitosti« managementa,
- dve tretjini vseh srečanj oz. sestankov se ne začne ob dogovorjenem času, ko pa se vendarle začne, se 40 % managerjev ne drži pripravljenega programa (tukaj nastopi njihova iznajdljivost, o tem pa poglavje, *Ali lahko portugalski management konkurira?*) in
- zanimivo, na trditev: »Imam se za natančno osebo, tako v zasebnem kot poslovnem življenju«, je več kot 80 % domačinov odgovorili pozitivno.

#### **4.2.6 Obredi in druženja**

Sestanek ob zajtrku velja na Portugalskem za skorajda barbarsko dejanje, a počasi se novodobni managerji v večjih in modernejših družbah privajajo tudi temu. Podobno je z večerjo, ta je rezervirana za družino in najožje prijatelje, če pa se – kar je redko – vendarle zgodi, da tujca povabijo na večerjo (okrog 20. ure), se lahko počuti izjemno počaščenega. Vendar naj se zaveda, da to ni poslovni sestanek! Ostane še kosilo in da, to je glavno prizorišče poslovnih srečanj in pogajanj. Na Portugalskem se eno uro trajajoče kosilo šteje kot prigrizek, za resen posel sta potrebni najmanj dve uri. Pravzaprav se bo med kosilom govorilo o vsem drugem kot o poslu – ta bo prišel na vrsto ob koncu, pri kavici, vendar to je pomembna ceremonija, ki se lahko kasneje konča s podpisano pogodbo (Executive Planet 2007).

Tudi pri Brazilcih sta kosilo in večerja pogosta prizorišča (poslovnih) druženj, zadnje čase je vse bolj pogosto tudi srečanje pri zajtrku. Večerje se tukaj začnejo med 19. in 22. uro in lahko trajajo vse do jutra! Na večerjo naj gost zamudi vsaj 30 minut, če pa gre za poslovno večerjo, se pričakuje točnost. Gost naj bo oblečen elegantno (Brazilci dajo velik poudarek na stil oblačenja) in raje preveč kot premalo. Gostitelj bo ponavadi sedel na glavo mize, gost pa na njegovo desno stran. Pri obedu naj se nikoli ne dotika hrane s prsti, temveč vedno uporablja pribor; med hranjenjem bo pogovor tekkel o povsem vsakdanjih stvareh, šele ko gostitelj začne poslovno tematiko, naj se mu gost pridruži. Večina restavracij že vključi 10 % napitnine v ceno, kljub temu je priporočljivo pustiti še dodatnih 5 % (prav tam).

#### *Poslovno kosilo, večerja na Portugalskem*

Če gost povabi poslovnega partnerja na kosilo, mu naj jasno pove, da je on tisti, ki bo plačal, drugače bo Portugalec skušal plačati sam. Pri tem se naj poskuša držati nekaj nepisanih pravil. Nikoli naj ne sleče jakne ali suknjiča, če tega ni storil gostitelj, uporaba rdečega pisala se odsvetuje, saj je le-to namenjeno zgolj učiteljem pri ocenjevanju, dajanje napitnine je priporočljivo in 10 % je velikodušno.

Če je gost povabljen na večerjo (Kwintessential, Language and Culture Specialists 2007), lahko pride do 15 minut kasneje, če pa na druženje v večjem številu, pa naj »zamudi« vsaj pol ure. Obleka naj bo »uradna«, kakor tudi obnašanje za mizo;

dobrodošlo je darilo (o tem več v podpoglavju *Poslovna darila*). Dokler žena gostitelja stoji, se gost ne usede za mizo in ko zaželi »dober tek«, lahko začne(jo) z obedom. Roke naj bodo ves čas vidne, a komolci naj ne počivajo na mizi; večina hrane se je s priborom, tudi sadje in sir. Ko je obed zaključen, naj nekaj hrane ostane na krožniku.

#### *Poslovna darila*

Kadar gre za povabilo na večerjo h gostitelju, naj povabljenec obdari ženo gostitelja z rožami (a ne krizantemami in lilijami, ki so znak žalovanja) in bonboniero; če bodo prisotni otroci, naj obdari tudi njih. Darovanje vina se odsvetuje, če tujec res ne ve, katerega ima gostitelj najrajši; poleg tega Portugalci menijo, da je njihovo vino najboljše. Izogiba naj se rdeče barve, saj je to simbol revolucije na Portugalskem. Gostitelj bo najbolj vesel darila iz tujčeve države/kulture in roko na srce, takšno darilo je res najbolj prijetno. Priljubljen dar pa je tudi knjiga in Portugalci se ga pri obdarovanju gostov radi poslužujejo.

Brazilski gostitelj ne mara dragih daril, saj ga lahko spravijo v zadrego ali celo nakazujejo na podkupnino, zato naj se tujec drži nekaterih ustaljenih norm. Če gre za povabilo na dom, so rože za gostiteljico vedno dobrodošle (npr. orhideje), kakor tudi kakovostno vino, šampanjec, bonboniera ipd. Majhne elektronske naprave, žepni radii so priljubljeni tako pri otrocih kot odraslih. Izogiba naj se črne in roza barve, ki spremljata pogrebne slovesnosti in pa preveč osebnih daril, kot npr. nakita, parfumov, sončnih očal... V obeh deželah bo lepa gesta, če se naslednji dan gost zahvali še pisno in morda pošlje gostiteljici rože (prav tam).

### **4.3 Kulturi v očeh tujcev**

Zdi se, da so poslovneži in nasploh tujci, ki imajo opravka z obema kulturama, najbolj kritični do »sproščenega« načina delovanja obeh kultur, kjer prednjači neresnost pri držanju obljub, individualističen pristop k delu in že kar pregovorna netočnost; toda na drugi strani jim je ravno ta »živahnost« tako ljuba, to pa je seveda le druga plat iste medalje, ki jo ima skoraj 200 milijonov ljudi za svojo.

In tako je mogoče slišati izjave (Ad Capita International Search in Cranfield University School of Management 2002, 26 in 27), kot npr.:

- »Kljub vsem negativnim vidikom – koga briga – živim v deželi, ki nudi dobro podnebje, prijazne ljudi in najbolj pomembno, kvaliteto življenja!« (britanski manager o Portugalski).
- »Delal sem že za multinacionalko in sedaj za portugalsko organizacijo in čutim razliko: pogrešam organiziranost, prioritete, pobude... moraš biti potrpežljiv!« (francoski manager)

- »Moje videnje je: ko se Portugalec znajde pred oviro, bo čakal tako dolgo, dokler nekdo drug ne bo razrešil situacije.« (anketiranec)
- »Ta država ima ogromne možnosti razvoja. Veliko reči je za početi. Prihodnost bo čudovita!« (španski manager o Portugalski)
- »ZDA: 1 dan = 1 dan; Japonska: 1 dan = 20-23 ur; Brazilija: 1 dan = 48-72 ur. Frustrirana sem nad tem, kako dolgo traja nakup hrane v trgovini.« (japonsko-ameriška učiteljica)
- Umirjen način življenja in sproščen odnos do časa se mi zdita zelo osvežilna [...] všeč mi je duh »joie de vivre« [...]. (ameriška pisateljica o Braziliji)
- »Včasih ravnamo zelo arogantno; bogati Brazilci verjamejo, da lahko imajo privilegije povsod in kadarkoli.« (nemška študentka)
- »Vidim jih kot poštene, zbrane ljudi, ki so pripravljene odpreti vrata, vas povabiti na obisk in se nenehno pogovarjati z vami.« (severnoirski poslovnež o Brazilcih) (Gringoes.com 2001-2005, zadnje štiri postavke).

#### **4.3.1 Ali lahko portugalski management konkurira?**

Ad Capita International Search na Portugalskem in Cranfield University School of Management v Veliki Britaniji sta ustanovi, ki sta leta 2002 izvedli eno najboljših raziskav o značilnostih managementa na Portugalskem. Anketa je bila izvedena tako med domačimi kot predvsem tujimi managerji, ki delujejo ali pa imajo pogoste stike s portugalskim poslovnim svetom; šlo je za večinoma vršne managerje, svetovalce, inšpektorje, inženirje in arhitekto iz Velike Britanije, Nizozemske, Francije, Španije, Nemčije, Danske in drugih držav.

Avtorji, so anketne trditve razdelili v tri večje sklope:

- splošno družbeno in poslovno okolje,
- stil managementa ter
- managerji in trg.

V nadaljevanju povzemam nekatere najpomembnejše in najbolj zanimive izsledke raziskave. Nekateri značilnosti sem predstavil že v prejšnjih poglavjih (sliki 2 in 3).

#### **4.3.2 Izsledki raziskave - povzetek**

V prvi skupini vprašanj (splošno okolje) so tuji poslovneži izrazili mnenje, da zelo radi živijo na Portugalskem (92 odstotkov), z nekoliko manjšim veseljem pa delajo (57 odstotkov) v tem okolju. 82 odstotkov anketirancev meni, da je največji vzrok temu slabo organizirano in neučinkovito poslovno okolje, pa tudi o tamkajšnji birokraciji (74 odstotkov) nimajo dobrega mnenja.

V sklopu vprašanj glede načina vodenja in odločanja managerjev so tujci v več kot dveh tretjinah odgovarjali, da so tukajšnji managerji neučinkoviti pri ravnanju s časom<sup>14</sup> in da radi nastopajo (delanje dolgo v večer »za predstavo«), tako verjame 56 odstotkov vprašanih.

Glede odnosa managementa do okolja, v katerem deluje (zadnja vsebinsko zaokrožena skupina vprašanj), tujci vidijo svoje kolege kot slabo orientirane do potrošnikov; 73 odstotkov jih namreč meni, da se ne trudijo doseči odličnih odnosov s potrošniki in vsak drugi, da ne analizirajo dovolj natančno potreb svojih strank. Precej bolj pa so zadovoljni z njihovimi medkulturnimi sposobnostmi, kar je bilo predstavljeno že v poglavju *Medsebojni odnosi in komuniciranje*.

---

<sup>14</sup> Portugalci sami pa verjamejo, da je njihova največja lastnost v kreativnosti, iznajdljivosti in prilagodljivosti (zato jim čas ni okvir), za kar imajo celo svoj izraz – »desenrascanço, ki pomeni prav vse zgoraj naštetu (AESE Escola de Direcção e Negócios in Ad Capita Executive Search 2006, 4).



## 5 V IZOGIB NESPORAZUMOM IN KONFLIKTOM

Morda je naslov poglavja preveč optimističen, a vendar ne nerealen. Večina avtorjev s področja komuniciranja in medkulturnih odnosov trdi, da se konfliktom ne da izogniti, saj so vedno bili in bodo, lahko pa se nanje pripravimo ter jih, ko do njih pride, poskušamo čim bolj »elegantno« in pomembneje, pravilno razrešiti. Od vseh nas je odvisno, ali bo sprva nedolžen nesporazum prerasel v težavo ali celo v hujši incident.

Sprašujem se, sem lahko jezen na nekoga, ki se vede »naravno«, svoji vzgoji, izobrazbi in družbenemu okolju primerno? Ali me lahko moti obnašanje nekoga, ki je podrejen svojim pravilom obnašanja, življenjskim normam in je torej glasnik svoje kulture? Seveda sem lahko; toda obenem se moram zavedati, da je verjetno tudi on sam začuden nad mojim vedenjem, nad mojimi »pravili« življenja, ki so odraz izobrazbe in vzgoje okolja, v katerem sem sam odraščal. In dalje, ne želim si predstavljati »odnosa«, ki bi se vzpostavil, ob takem – »vsak k sebi« – razmerju.

»Raznolikost je bogastvo« (Garcea 2002, 108). Možnost različnih pogledov in mišljenj ter različnih vzorcev sprejemanja odločitev je v današnjem svetu konkurenčna prednost.

### 5.1 Kulturni trk – kaj je in kaj pomeni

Zmedenost, neučakanost, depresija, izčrpanost, neustrezno vedenje, občutek izoliranosti... Vse to so odzivi na kulturni trk ali šok, kot navaja Marx. Sestavine kulturnega šoka, s katerimi se mora spopasti vsak manager, so tri (1999, 12):

- čustva; nenehno menjavanje občutkov, hotenj,
- razmišljanje; prehod od stereotipiziranja do »kulturne« učinkovitosti in
- socialne veščine; razvijanje le-teh in prehod od nacionalne do večnacionalne identitete.

Medkulturni incidenti, kot jih poimenuje Storti, ki se kažejo v zmedenosti, užaljenosti in frustraciji druge strani, na kratek rok sicer ne puščajo bistvenih posledic, toda dolgoročno spodkopavajo ali celo ogrožajo uspešne in učinkovite odnose (2001, 26). Do njih največkrat prihaja zato, ker se drugi ljudje ne vedejo tako, kot se mi sami. Sicer vemo, da so drugačni, toda podzavestno še vedno pričakujemo, da se bodo obnašali enako kot mi! Ker se jasno ne, prihaja do trenj – medkulturnih incidentov. Ko spoznamo, da smo mi sami ovira pri teh odnosih (zaradi naših neustreznih pričakovanj), se poskušamo o drugi kulturi poučiti. Sedaj vendarle pričakujemo, da se bodo ljudje obnašali po »svoje« in tako je manj kulturnih nesporazumov. Sliši se preprosto, kajne? Vendar avtor hkrati opozarja, da gre velikokrat za početja in vedenja druge strani, ki so tako bistveno drugačna od našega, da jih preprosto ne moremo in ne želimo odobravati. V takšnih primerih se kulturni incident vedno zgodi in je lahko zelo resen (prav tam, 43–89).

Toda, kot je pokazala študija kanadskih izseljencev v Afriki (Marx 1999, 5 in 6), tisti, ki so izkusili kulturni trk, so tudi najbolj učinkoviti pri kasnejšem prilagajanju. Oni drugi pa, ki niso imeli te izkušnje, niso nikoli res dobro spoznali druge kulture in so se vanjo težko »vklopili«. Torej je negativni prizvok okrog kulturnega šoka zgolj mit; saj je v vsej svoji pisanosti normalen sestavni del prilagajanja drugim kulturam.

Kot je zapisal Craig Storti, pisec knjige *The Art of Crossing Cultures* (2001, 95): »Becoming culturally effective does not mean becoming a local; it means trying to see the world the way the locals do and trying to imagine how they see you. [...] You will still encounter cultural incidents, though far fewer than someone who has not made this effort, but you will have earned the right to be offended.«<sup>15</sup>

### ***5.1.1 Odnos slovenskega managerja do različnosti***

Slovenske organizacije (še) niso večnacionalne (Jazbec 2005, 85 in 86), v večini podjetij so torej zaposleni samo Slovenci, a kljub temu se poslovneži znajdejo na območju nekdanje Jugoslavije ter srednje in vzhodne Evrope. Predvsem zato, ker jim je ta kultura blizu in jo že vrsto let poznajo. Več težav jim povzročajo oddaljene države na severu in zahodu Evrope, obe Ameriki in posebno Azija. Tam slovenski poslovneži ne poznajo jezika, pomena vere v kulturi, in nenazadnje tudi ne poslovnega protokola.

Povprečen slovenski poslovnež je izrazito individualen (moški bolj kot ženska), močno vrednoti prosti čas, svobodo in izzive. Težko pridobiva sinergijo z drugimi, se vede samozadostno in timsko delo težko zaživi. Ni naklonjen razlikam v moči, kakor tudi ne neenakosti, skrbi za medosebne odnose in predvsem zase in najožje družinske člane. Je pa precej redoljuben – točnost je vrlina in nerad krši pravila; drži se ustaljenih postopkov in ni dovolj ustvarjalen. Bolj kot to, kaj se bo zgodilo jutri, ga zanima danes in tako se tudi vede pri odnosih s časom, z denarjem (prav tam, 90–95).

### ***Raziskava o slovenskih managerjih***

V letu 2006 opravljena primerjalna študija razvitosti managerskih veščin na 500 tujih in slovenskih managerjih (Insyst Master Data Establishment – IMDE) je pokazala, da od 14 medosebnih značilnosti, slovenski managerji le v dveh prekašajo tuje. Nadziranje in delegiranje sta najizrazitejši značilnosti slovenskih managerjev in poleg vrednotenja rezultatov to počnejo najbolje. Vendar pa naši managerji zaostajajo tako pri medsebojnem komuniciranju, vodenju, motiviranju, reševanju konfliktov, spodbujanju timskega dela, pozitivnem odnosu s sodelavci... Tuji managerji dajejo prednost delu, medtem ko naši zaslužku in nadziranju (Finance.si b. l.).

---

<sup>15</sup> Postati kulturno učinkovit ne pomeni postati domačin; pomeni poskusiti videti svet, kot ga vidijo domačini sami in si poskusiti predstavljati, kako domačini vidijo nas. [...] Še vedno se bomo srečevali s kulturnimi incidenti, čeprav bistveno manj kot nekdo, ki se ni tako potrudil, toda zaslužili si bomo pravico biti užaljeni (prevod S. T).



### 5.1.2 Kakšna je verjetnost kulturnega trka?

Menim, da bi lahko imeli slovenski managerji pri poslovanju z obema kulturama največ težav prav z drugačnim vrednotenjem časa in redoljubnosti, pri čemer imam v mislih spoštovanje dogovorov, četudi »zgolj« ustnih. Slovenci so precej bolj resni in zadržani, držijo se ustaljene prakse, medtem ko so Brazilci bolj sproščeni, odprti in gostobesedni. Slovenski poslovneži so samozavestnejši od Portugalcev in čeprav so hkrati tudi bolj sumničavi, pri navezovanju stikov ne bi smelo prihajati do težav. Obe kulturi, za razliko od brazilske, potrebujeta več časa za spoznavanje drug drugega. Tako slovenski, portugalski in brazilski managerji so precej avtokratski in neradi puščajo »samostojnost« svojim podrejenim. Slovenski »odločevalci« so dobri delegatorji, kar ni večšina portugalskih in brazilskih managerjev, so pa ti npr. precej uspešnejši pri medosebnih odnosih. Timska »nerazpoloženost« je skupna vsem trem kulturam. Če so na Portugalskem in v Sloveniji podkupnine v poslovnem svetu redkost, pa so v Braziliji dokaj pogost pojav. Z znanjem angleščine ali francoščine lahko slovenski poslovneži na Portugalskem postorijo veliko; medtem ko bo v Braziliji največkrat potreben prevajalec za portugalski jezik, a se s prihodom mlajših generacij, tudi to spreminja. Zaradi boljše preglednosti sem nekaj najizrazitejših značilnosti vseh treh kultur uredil v tabeli 5.1.

**Tabela 5.1** Značilnosti slovenske, portugalske in brazilske (poslovne)kulture

<i>Postavka</i>	<i>Slovenci</i>	<i>Portugalci</i>	<i>Brazilci</i>
• Redoljubni, zbrani, natančni	pogosto	redko	redko
• Ustvarjalni, radovedni, živahni	redko	včasih	pogosto
• Sumničavi, netolerantni, sebični	pogosto	redko	redko
• Samozavestni, se znajo uveljaviti	včasih	redko	včasih
• Odprti in izražajo čustva	redko	pogosto	pogosto
• Govorijo tuje jezike	pogosto	pogosto	redko
• Pozorni na nebesedno komunikacijo	redko	včasih	pogosto
• Cenijo sposobnosti in dosežke drugih	redko	pogosto	pogosto
• Razumljivo posredujejo informacije	včasih	redko	redko
• Dobri nadzorniki in delegatorji	pogosto	redko	redko
• Odobravajo samostojnost sodelavcev	redko	redko	redko
• Timsko usmerjeni	včasih	včasih	včasih
• Sestanki se končajo s konkretno odločitvijo	včasih	redko	redko
• Podkupnine pri poslih so nujne	včasih	včasih	pogosto
• Sprejemajo tveganja	redko	redko	včasih

Viri: Ad Capita International Search in Cranfield University School of management 2002, 7, 8, 10 in 14; Executive Planet 2007; Finance.si b. l.; Kwintessential, Language and Culture Specialists b. l. in Mole 2004, 14, 26, 28 in 47

### **5.1.3 Razmislek o lastni kulturi**

Bistveno pri »preživetju« v multikulturnem svetu je poznavanje in razumevanje svoje lastne kulture, šele nato lahko začnemo učinkovito spoznavati kulturo bližnjega. Zavedati se moramo lastnih vrednot in norm, poznati moramo svoje prioritete. So to medosebni odnosi ali materialne dobrine, nam več pomeni priznanje in ugled v družbi, v kateri živimo, ali smo samozadostni in nam samostojnost in finančna svoboda pomenita največ. Smo spoštljivi do manjšin in odprti do tujcev; je okolje, v katerem živimo, razumevajoče do vseh religij in prepričanj in če ni, ali se tega zavedamo in morda skušamo ravnati drugače – neodvisno od okolja, ki nas obdaja. Kakšni smo na delovnem mestu, se raje samostojno odločamo ali se zlahka prilagodimo timu. Je naše delo cenjeno in bolj pomembno ali sami spoštujemo delo, ki ga opravljamo. Kako se odzovemo v neprijetnih situacijah in katere – z lastnega zornega kota – so te situacije itn.

Odgovori na takšna in podobna vprašanja zahtevajo premislek in kritičen odnos do samega sebe. Le tako lahko pridemo do vsebinskih dejstev, ki bodo opredeljevala naš odnos do ljudi in okolja, v katerem živimo. Trompenaars pravi (1997, 196 in 200): »Mi vsi smo proizvod lastne kulture, naučiti se moramo prerasti ta naš kalup, brez strahu, da se bo »naš svet«, kot ga razumemo mi sami, podrl. Šele, ko se zavemo naših lastnih prepričanj in ko znamo spoštovati in razumeti prepričanja drugih, smo lahko sposobni preseči razlike.«

Preden podam sklep, pa bi vendarle dodal. Poleg vseh znanj in veščin, ki jih mora posedovati ter obvladati sodoben manager in sploh nekdo, ki je neprestano v stiku z ljudmi in različnimi kulturami, je najbolj pomembno, da ima rad sočloveka in raznolikosti sveta. Ali kot je nekoč dejal neznani avtor: »Raznolikost je edina prava, vsem nam skupna stvar. Praznujmo jo vsak dan.«

## 6 SKLEP

V nalogi sem poskušal osvetliti tri stvari: pojasniti pomen poznavanja medkulturnih odnosov v današnji družbi, podrobneje predstaviti portugalsko in brazilsko kulturo poslovnega sveta in nenazadnje nakazati, kaj je potrebno za uspešno in učinkovito medkulturno sodelovanje.

Skozi prvi sklop poglavij sem opredelil kulturo kot tako in njene subkulture; izoblikuje se počasi, a ko je enkrat »vzpostavljena«, jo je zelo težko spreminjati. Temelj vsake kulture so vrednote, katere večji del usvojimo v zgodnjem obdobju življenja. Kulturo organizacije vzpostavi njen ustanovitelj s pomočjo vršnega managementa; predvsem od vzpostavljene kulture je odvisna usoda organizacije. Vsak manager se prej ali slej začne zanimati za kulturo okolja, v katerem deluje; pa naj gre za ignoriranje, izrabljanje, podpiranje in/ali spreminjanje le-te. Pri tem »igrajo« različne vloge, od katerih ima vsaka svoje prednosti in pozitivne lastnosti. V današnji družbi si težko predstavljamo samostojen nastop na svetovnih trgih; potrebno je sodelovanje in tukaj ima poslovnež, ki razume pomen poznavanja medkulturnih odnosov, veliko prednost. V osrednjem sklopu naloge sem predstavil portugalsko in brazilsko poslovno kulturo. Najprej sem pojasnil nekatere manj znane pojme, kot npr. luzofonski, portugalski jezik, Mundo Lusófono ipd. Posebno pozornost sem posvetil portugalsščini kot osrednji figuri luzofonstva. Postavil sem tezo, da je za uspešno in učinkovito poslovno in sploh kakršnokoli sodelovanje potrebno poleg znanja jezika še poznavanje kulturno-zgodovinskega ozadja države in njenih prebivalcev. Posebej sem se posvetil poslovnemu protokolu obeh držav. Skozi vso nalogo se prepletajo v obliki primerov in izkušenj tujcev značilnosti obeh kultur, iz katerih sem poskušal izbrskati najpomembnejše med njimi. Predstavil sem jih v tabeli 5.1. Mislim, da lahko bralec mojo tezo zlahka sprejme, kar potrjujejo tudi izkušnje tujih managerjev na Portugalskem; največ težav imajo le-ti pri prilagajanju portugalskemu in brazilskemu odnosu do časa, njihovi neodločnosti in nepripravljenosti do timskega sodelovanja. Posebno zadovoljni pa so nad njihovo odprtostjo, živahnostjo in spoštljivim odnosom do sočloveka. V zadnjem, tretjem sklopu naloge, sem opredelil pojem kulturnega trka ter predstavil odnos slovenskega managerja do različnosti.

Ne domišljam si, da je to delo odprlo celoten vpogled na neko kulturo; za kaj takega bi bilo potrebno raziskati družbeno in politično ureditev države, spoznati zgodovino njenih prebivalcev in še kaj. Verjamem pa, da bo zainteresirani bralec dobil predstavo o tem, kaj lahko pričakuje, ko bo naslednjič poslovno ali pa »zgolj« kot turist potoval v eno izmed omenjenih držav. Tako se bo lahko vsaj delno pripravil na različna mnenja, drugačna prepričanja in vrednote; to pa je hkrati lahko tudi dodaten izziv – spoznavanje in raziskovanje kulture znotraj »njihovega« sveta – zame ali pa za koga, ki bi želel pobližje spoznati kulture tega dela Zemlje.



## LITERATURA

- Ad Capita International Search in Cranfield University School of Management. 2002. *Pode a gestão portuguesa competir: um inquérito a gestores expatriados em Portugal*. Lizbona in London: Ad Capita in Cranfield University.
- Adler, Nancy J. 1993. Negotiating with Foreigners. V *Societal Culture and Management*, ur. Theodore D. Weinshall, 501–537. Berlin: Walter de Gruyter.
- AESE – Escola de Direcção e Negócios in Ad Capita Executive Search. 2006. *Pontualidade em Portugal, Pessoas e Organizações: O Estudo*. Lizbona: AESE in Ad Capita.
- Allan, Catharine. 1998. *Brazil: a cultural profile*. Toronto: AMNI Centre, Faculty of Social Work, University of Toronto.
- Deal, Terrence E. in Allan A. Kennedy. 1999. *The new corporate cultures: Revitalizing the workplace after downsizing, mergers and reengineering*. London: Orion Business Books.
- Garcea, Elena A. A. 2002. Managing diversity to create marketable value added from difference. V *Eurodiversity: a business guide to managing difference*, ur. George F. Simmons, 86–110. Amsterdam: Butterworth Heinemann.
- Graham, John. Pomlad 1985. The Influence of Culture on Business Negotiations. *Journal of International Business Studies* (zv. XVI, št. 1): 81–96.
- Graham, John L. in Roy A. Herberger. 1993. Negotiators Abroad: Don't Shoot from the Hip. V *Societal Culture and Management*, ur. Theodore D. Weinshall, 103–119. Berlin: Walter de Gruyter.
- Gundling, Ernest. 2003. *Working globesmart: 12 people skills for doing business across borders*. Palo Alto: Davies-Black Publishing.
- Handy, Charles. 1993. *Understanding organizations*. 4. izd. London: Penguin Books.
- Harris, Philip R. in Robert T. Moran. 1989. *Managing cultural differences*. 2. izd. Houston: Gulf Publishing.
- Harris, Philip Robert. 2005. *Managing the knowledge culture: a guide for human resource professionals and managers in the 21<sup>st</sup> century workplace*. Amherst: HRD Press.
- Harrison, Roger. 1972. Understanding your organization's character. *Harvard Business Review* (maj-junij): ni podatka.
- Hofstede, Geert H. 1984. *Culture's consequences: international differences in work-related values*. Skrčena in prirejena izd. Beverly Hills: SAGE Publications.
- Hofstede, Geert H. in Geert Jan Hofstede. 2005. *Cultures and organizations, software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival*. 2. prenovljena izd. New York: McGraw-Hill.
- Jazbec, Marijana. 2005. Slovenska nacionalna kultura in medkulturno izobraževanje poslovnih. V *Globalno gospodarstvo in kulturna različnost*, ur. Janez Prašnikar in Andreja Cirman, 85–109. Ljubljana: Časnik Finance.
- Kotter, John P. in James L. Heskett. 1992. *Corporate culture and performance*. New York in Toronto: The Free Press in Maxwell Macmillan Canada.
- Marx, Elisabeth. 1999. *Breaking through culture shock: what you need to succeed in international business*. London: Nicholas Brealey Publishing.

## Literatura

- Mole, John. 2003. *Mind your manners: managing business cultures in the new global Europe*. 3. izd. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Morewood, Kathy. 1998. *Portugal: a cultural profile*. Toronto: AMNI Centre, Faculty of Social Work, University of Toronto.
- Müller Pograjc, Blažka. 2006. *Portugalsko-slovenski in slovensko-portugalski žepni slovar, Português-Esloveno e Esloveno-Português dicionário de bolso*. Zbirka Žepni slovarji. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- Robbins, Stephen P. 1998. *Organizational behavior: concepts, controversies and applications*. 8. izd. Upper Saddle River: Prentice-Hall.
- Rüttinger, Rolf. 1986. *Internehmenskultur*. Düsseldorf: ECON Verlag.
- Schein, Edgar H. 1999. *The corporate culture survival guide: sense and nonsense about culture change*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Storti, Craig. 2001. *The Art of Crossing Cultures*. 2. izd. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Stuber, Michael. 2002. Corporate best practice: what some European organizations are doing well to manage culture and diversity. V *Eurodiversity: a business guide to managing difference*, ur. George F. Simmons, 134–170. Amsterdam: Butterworth Heinemann.
- Tavčar, Mitja I. 2000. *Kulture, etika in olika managementa: skripta*. Kranj: Moderna organizacija.
- Tavčar, Mitja I. 2002. Kultura dežel in organizacij. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 176–206. Radovljica: Didakta.
- Trompenaars, Fons in Charles Hampden-Turner. 1997. *Riding the waves of culture: understanding cultural diversities in business*. 2. izd. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Tyson-Ward, Sue. 2004. *World cultures: Portugal*. Zbirka Teach yourself. London: Hodder & Stoughton.
- Wheelen, Thomas L. in David J. Hunger. 1995. *Strategic management and business policy*. 5. izd. Reading: Addison-Wesley.
- Zagoršek, Hugo in Mateja Štembergar. 2005. Kultura in njen vpliv na poslovanje podjetij. V *Globalno gospodarstvo in kulturna različnost*, ur. Janez Prašnikar in Andreja Cirman, 57–85. Ljubljana: Časnik Finance.

## VIRI

- Cambridge University Press. 2007. *Cambridge Dictionaries Online*.  
<http://dictionary.cambridge.org/define.asp?key=42515&dict=CALD> (10. 4. 2007).
- Central Intelligence Agency – CIA. 2007. *The World Factbook*.  
<https://www.cia.gov/cia/publications/factbook/index.html> (22. 4. 2007).
- Centre for Intercultural Learning. 2007. *Country Insights, Cultural Information: Brazil, Portugal*.  
[http://www.intercultures.ca/cil-cai/country\\_overview-en.asp?lvl=8&ISO=BR](http://www.intercultures.ca/cil-cai/country_overview-en.asp?lvl=8&ISO=BR) (2. 5. 2007).  
[http://www.intercultures.ca/cil-cai/country\\_overview-en.asp?lvl=8&ISO=PT](http://www.intercultures.ca/cil-cai/country_overview-en.asp?lvl=8&ISO=PT) (2. 5. 2007).
- Executive Planet. 2007. *Brazil, Portugal*.  
<http://www.executiveplanet.com/index.php?title=Brazil> (27. 4. 2007).  
<http://www.executiveplanet.com/index.php?title=Portugal> (27. 4. 2007).
- Finance.si. B. I. *Hladni slovenski managerji*.  
<http://www.finance.si/180577> (10. 5. 2007).
- Folha Online. B. I. *Saudade »é a 7ª palavra mais difícil de traduzir«*.  
<http://www1.folha.uol.com.br/folha/bbc/ult272u32676.shtml> (22. 4. 2007).
- GeertHofstede.com. 1967-2003. *Brazil, Portugal*.  
[http://www.geert-hofstede.com/hofstede\\_brazil.shtml](http://www.geert-hofstede.com/hofstede_brazil.shtml) (6. 5. 2007).  
[http://www.geert-hofstede.com/hofstede\\_portugal.shtml](http://www.geert-hofstede.com/hofstede_portugal.shtml) (6. 5. 2007).
- Gringoes.com. 2001-2005. *Brasil Through Foreign Eyes*.  
[http://www.gringoes.com/articles.asp?ID\\_Noticia=657](http://www.gringoes.com/articles.asp?ID_Noticia=657) (5. 5. 2007).  
[http://www.gringoes.com/articles.asp?ID\\_Noticia=694](http://www.gringoes.com/articles.asp?ID_Noticia=694) (5. 5. 2007).  
[http://www.gringoes.com/articles.asp?ID\\_Noticia=593](http://www.gringoes.com/articles.asp?ID_Noticia=593) (5. 5. 2007).  
[http://www.gringoes.com/articles.asp?ID\\_Noticia=675](http://www.gringoes.com/articles.asp?ID_Noticia=675) (5. 5. 2007).
- Instituto Camões. 2002-2004. *Geografia da língua Portuguesa*.  
<http://www.instituto-camoes.pt/cvc/hlp/geografia/mapa04.html> (29. 3. 2007).
- Instituto Internacional da Língua Portuguesa – IILP. 2004. *Conheça o IILP*.  
[http://www.iilp-cplp.cv/index.php?option=com\\_content&task=view&id=12&Itemid=54](http://www.iilp-cplp.cv/index.php?option=com_content&task=view&id=12&Itemid=54) (11. 4. 2007).
- Kwintessential, Language and Culture Specialists. B. I. *Brazil – Language, Culture, Customs and Etiquette, Portugal – Language, Culture, Customs and Etiquette*.  
<http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/brazil-country-profile.html> (27. 4. 2007).  
<http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/portugal.html> (27. 4. 2007).
- Kwintessential, Language and Culture Specialists. B. I. *Culture in Brazil*.  
<http://www.kwintessential.co.uk/articles/article/Brazil/Culture-in-Brazil/49> (27. 4. 2007).
- MasterCard Worldwide. 1994-2007. *Diversity*.  
<http://www.mastercard.com/us/company/en/careers/diversity.html> (3. 5. 2007).

- Merriam-Webster Online. 2006-2007. *Merriam-Webster Online Thesaurus*.  
<http://www.m-w.com/cgi-bin/thesaurus?book=Thesaurus&va=jazz%20up> (10. 4. 2007).
- Observatório da Língua Portuguesa – OLP. B. 1. *Vstopna stran*.  
<http://www.observatoriolp.com/> (29. 3. 2007).
- Organisation for Economic Co-operation and Development – OECD. B. 1. *Economic survey of Brazil 2006*.  
[http://www.oecd.org/document/62/0,2340,en\\_2649\\_34111\\_37661246\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/62/0,2340,en_2649_34111_37661246_1_1_1_1,00.html) (22. 4. 2007).
- Priberam Informática. 2007. *Lingua Portuguesa On-Line*.  
[http://www.priberam.pt/dlpo/definir\\_resultados.aspx](http://www.priberam.pt/dlpo/definir_resultados.aspx) (29. 3. 2007).
- The Heritage Foundation. 2007. *Index of Economic Freedom*.  
<http://www.heritage.org/research/features/index/searchresults.cfm> (2. 5. 2007).
- The World Bank Group. 2007. *Doing Business: Starting a Business*.  
<http://www.doingbusiness.org/ExploreTopics/StartingBusiness/Default.aspx?direction=asc&sort=2> (22. 4. 2007).
- The World Bank Group. 2007. *Key Development Data & Statistics*.  
<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/DATASTATISTICS/0,,contentMDK:20535285~menuPK:1192694~pagePK:64133150~piPK:64133175~theSitePK:239419,00.html> (19. 3. 2007).
- Troy University. 2007. *Hofstede's Dimension of Culture Scales*.  
<http://spectrum.troy.edu/~vorism/hofstede.htm> (6. 5. 2007).
- Vistawide: World Languages and Cultures. 2004-2007. *Top 30 languages of the world*.  
[http://www.vistawide.com/languages/top\\_30\\_languages.htm](http://www.vistawide.com/languages/top_30_languages.htm) (30. 3. 2007).



## **PRILOGE**

**Priloga 1** Nekatere demografske in ekonomske značilnosti držav članic CPLP in Macaa

**Priloga 2** Nekaj ključnih značilnosti 5-ih razsežnosti kultur



**Priloga 1** Nekatere demografske in ekonomske značilnosti držav članic CPLP in Macaa

<i>Država</i>	<i>Površina (km<sup>2</sup>)</i>	<i>Št. preb. (mio)</i>	<i>Rast preb. (letna %)</i>	<i>BDP/preb. (USD)</i>	<i>Realna st. rasti BDP (%)</i>	<i>Ekonomska svoboda (%)</i>
Angola	1.246.700	15,9	2,9	1.350,00	14,7	43,5
Brazilija	8.547.403	186,4	1,3	3.460,00	2,3	60,9
Gvineja						
Bissau	36.125	1,6	3,0	180,00	3,5	45,7
Mozambik	799.390	19,8	1,9	310,00	7,7	56,6
Portugalska	91.947	10,6	0,5	16.170,00	0,3	66,7
Sao Tome in Principe	1.001	0,2	2,3	390,00	3,0	ni podatka
Vzhodni Timor	15.007*	1,0	5,4	750,00	1,8	ni podatka
Zelenortski otoki	4.033	0,5	2,3	1.870,00	5,5	58,4
**Macao/ Macau	28,2	0,5	0,6	24.500,00	6,7	ni podatka

Vir: The World Bank Group, Central Intelligence Agency – CIA in The Heritage Foundation

Vsi podatki veljajo za leto 2005

\* Meja z Indonezijo in Avstralijo še ni dokončno določena.

\*\* Posebna administrativna regija Kitajske.



## Priloga 2 Nekaj ključnih značilnosti 5-ih razsežnosti kultur

<p><i>Majhen razpon moči</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- majhne neenakosti med ljudmi</li> <li>- »enakopravnost« med družinskimi člani, v šolstvu in na delovnem mestu</li> <li>- povezanost znanja, moči in bogastva</li> <li>- v politiki je več dialoga</li> <li>- tudi fizično delo se ceni</li> <li>- privilegiji in statusni simboli niso priljubljeni</li> </ul>	<p><i>Velik razpon moči</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- neenakosti so pričakovane in želene</li> <li>- »hierarhija« v družini, šolstvu in službi</li> <li>- centraliziranost je močno prevladujoča</li> <li>- manjša povezanost znanja, moči in bogastva</li> <li>- v politiki je manj dialoga in več agresivnosti</li> <li>- pisarniško delo je bolj cenjeno od fizičnega</li> <li>- privilegiji in statusni simboli so nekaj normalnega</li> </ul>
<p><i>Individualizem v družbi</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- otroci razmišljajo v kontekstu »jaz«</li> <li>- lastno mnenje je cenjeno</li> <li>- kazanje veselja je spodbujano</li> <li>- diplome večajo ekonomsko moč</li> <li>- naloge so pomembnejše od odnosov</li> <li>- tečajji za managerje poudarjajo deljenje čustev z drugimi</li> <li>- lastnikov je več, prevladujejo delniške družbe</li> </ul>	<p><i>Kolektivizem v družbi</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- otroci razmišljajo v kontekstu »mi«</li> <li>- izogibanje neposrednim konfrontacijam</li> <li>- kazanje žalosti je spodbujano</li> <li>- diplome višajo status diplomanta</li> <li>- odnosi so pomembnejši od nalog</li> <li>- neposredne pohvale podrejenih kvarijo harmonično vzdušje</li> <li>- organizacije so v lasti družin in skupin</li> </ul>
<p><i>Princip »Ženskost«</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- poudarek je na kvaliteti življenja</li> <li>- oba spola sta lahko nežna</li> <li>- odkrito pogovarjanje o spolnosti</li> <li>- neuspeh v šoli je manjši incident</li> <li>- partnerja si delita avtomobil</li> <li>- management je intuitiven</li> <li>- zaželeno je več prostega časa</li> <li>- več volivcev se giblje levo od sredine</li> </ul>	<p><i>Princip »Moškost«</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- izzivi, zaslužki in uspeh so pomembnejši</li> <li>- ženske bi naj bile nežne in skrbele za odnose</li> <li>- odkrito govorjenje o spolnosti je tabu</li> <li>- neuspeh v šoli meji na katastrofo</li> <li>- partnerja imata vsak svoj avtomobil</li> <li>- management je odločen in agresiven</li> <li>- več denarja in manj prostega časa</li> <li>- volilno telo je osredotočeno na center</li> </ul>
<p><i>Nizko izogibanje negotovosti</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- negotovost je življenjski vsakdan</li> <li>- kar je drugačno, je nenavadno</li> <li>- učitelji so sposobni reči: »Ne vem.«</li> <li>- vršni management se ukvarja s strategijo</li> <li>- ugovori državljanov se upoštevajo</li> </ul>	<p><i>Visoko izogibanje negotovosti</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- negotovost je grožnja, proti kateri se je potrebno boriti</li> <li>- kar je drugačno, je nevarno</li> <li>- učitelji naj bi imeli vse odgovore</li> <li>- management se ukvarja z dnevnim redom</li> <li>- ugovori državljanov se zatirajo</li> </ul>
<p><i>Dolgoročna naravnost</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- odnos in razumevanje okoliščin</li> <li>- učni uspeh je odvisen od truda</li> <li>- naložbe v nepremičnine</li> </ul>	<p><i>Kratkoročna naravnost</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- spoštovanje tradicije</li> <li>- učenci pogojujejo učni uspeh s srečo</li> <li>- naložbe v vzajemne sklade</li> </ul>

