

Kontekst kulture pri vodenju kot izvorni kontekst pri komuniciranju

Darinka Moretti

Uvod

Vsak narod ima nekaj svojega, posebnega, pa naj bo to jezik, vero, običaje, zgodovino. Te posebnosti označujejo identiteto tega naroda in se kažejo v nacionalni kulturi. Kdor spejme to kulturo, se poistoveti s tem narodom, živi za njegove vrednote in živi po njegovih načelih. Kultura se prenaša iz roda v rod in daje smisel celotni skupnosti. Vpeta je v vsa področja dela in življenja, tudi v poslovni svet. Dandanes se je s poslovanjem po širnem svetu potrebno seznaniti z različnimi kulturami. Komunikacija je za poslovanje primarnega pomena. Kultura je del komunikacije, zato poznavanje kulture pomeni tudi poznavanje komunikacije naroda. S pravi pristop poslovnež lahko doseže zavidanja vredne uspehe pri poslovanju s tujimi poslovnimi partnerji.

1. Kultura

Kultura naroda je skupek vrednot in norm, ki jih ljudje uporabljajo pri svojem vedenju. (Kranjčec, 2006). Kultura se oblikuje dolgo obdobje in je rezultat stoletij življenja, bivanja, obnašanja, komuniciranja, razmišljanja, čutenja in sobivanja z okoljem. Kultura kot taka je zelo širok pojem, številni avtorji so jo zapisali v definicije. Geert Hofstede kulturo predstavlja kot »skupinsko mentalno programiranje«, katera se odraža v samih vrednotah in v vidnih elementih kot so simboli, rituali, heroji naroda (Rauter, 2006, str. 2). Simboli so slike, besede, predmeti, ki imajo poseben zgodovinski ali mitološki pomen za člane določene kulture. Med simbole spada jezik, zastave, način oblačenja, frizure in drugi simboli. Simboli so lahko dolgotrajni ali pa kratkotrajni. Ko se pojavijo novi, stari hitro izginejo. Heroji so ljudje – živi ali mrtvi, resnični ali izmišljeni, ki so v določeni kulturni skupnosti visoko cenjeni. So za vzgled in so spoštovani. Rituali ali običaji so način obnašanja določene skupine, s katerimi potrjujejo svoje norme in vrednote. Med te rituale spadajo na primer način pozdravljanja, družbeni in religiozni obredi, priprava jedi, način pitja pijač in drugo. Simboli, heroji in rituali so po Hofstedu vidne navade, ki jih izvajajo in razumejo le pripadniki določene kulture (Rauter, 2006, str. 4). Med nevidne spadajo vrednote, ki so temelj posamezne kulture. Vrednote zagovarjajo dobro, kaj je prav in so postavljene nasproti slabemu in temu, kaj je narobe v določeni kulturi. Po tem se loči ena skupina ljudi od drugih ne glede na politične ali državne meje. Jedro vsake kulture je preneseno iz tradicionalnih zamisli in vrednot ljudi.

Kultura vpliva na vedenje posameznika. Skupaj z njegovo osebnostjo in izkušnjami pa tvori posameznikovo celotno obnašanje. Kultura je naučena in njen osnovni vir je družina posameznika. Z naučenimi vzorci obnašanja v družini, šoli, okolju si človek pridobi vrednote, vedenje, navade, običaje, verovanja. Vso pridobljeno znanje in način razmišljanja v določeni družbeni skupnosti je posamezniku na nek način vsiljeno (Kurent, 2008, str 7). To je proces socializacije, ki posameznika vpelje v družbeno okolje določenega področja.

Pomen kulture v ekonomskem smislu se je v poslovnem svetu pojavilo konec 90. let prejšnjega stoletja. Z globalizacijo in prodiranjem gospodarstva na vse konce sveta je poznavanje različnih kultur prešlo iz antropoloških arhivov tudi v poslovni svet.

1.1. Sestavine kulture

Kulturo sestavljajo: vrednote in norme, religija, jezik, šege in običaji, izobrazbena raven, umetnost in estetika, življenjski standard, politična filozofija.

Vrednote so prepričanje v neke vrednosti dobrega in temu daje človek prednost. Po Hrastelju so vrednote trajne prepričanje (Hrastelj, str. 30).

Norme so navodila, pravila, ki usmerjajo vedenje posameznika v družbi (Wikipedia 2010). Vrednote in norme opredeljujejo, kaj je prav in dobro, kaj je pomembno in želeno (Kurent, 2008, str. 14). Vrednote so najbolj stanovitna in najpomembnejša sestavina kulture naroda, saj se počasi spreminjajo.

Religija predstavlja močno sestavino kulture, saj zelo vpliva na obnašanje določene skupine ljudi (muslimani) in na njihovo motivacijo. Veliko narodov je svoj obstoj našlo ravno v religiji. Religija je temelj funkcioniranja družbe in zaradi tega je potrebno poznavanje religije države in njenega vpliva v družbi. Najbolj očitna in največja razlika med kulturami se izražajo v različnih jezikih. Ovire in nerazumevanje med različnimi kulturami je v nepoznavanju jezika veliko večje in težje. Jezik je osnovna komunikacija tako govorno, pisno, verbalno in neverbalno in je osnova za prenos informacij, idej, zamisli, trditev med ljudmi. Preko jezika so izražene vrednote posamezne kulture, zato je poznavanje jezika bistvenega pomena za dobro poznavanje in razumevanje nekega naroda.

Šege in običaji so način obnašanja ob določenih priložnostih in v določeni skupini ljudi. Primer pri poslovanju z Japonci je dobro poznati njihove običaje – pri pozdravljanju, rokovanju, obnašanju pri kosilu itd. Stopnja izobraženosti oziroma pismenosti naroda je danes pomemben podatek. Kot formalna izobrazba se šteje pridobitev znanja v šolah, na fakultetah in drugih izobraževalnih ustanovah. Poleg tega so pa še neformalna znanja kot so vedenjski vzorci, vrednote, spretnosti.

Umetnost in estetika predstavlja dober okus in lepoto določene kulture. To so umetniške stvaritve, arhitektura, glasba, barve, s tem povezane ideje, programi, zamisli. Barve imajo v vsaki kulturi in tudi religiji določen pomen. Primer rdeče barve, ki je ponekod simbol in zelo priljubljena, je v drugi državah neprimerna in celo nezaželena. Barve so pomembne pri prepoznavanju podjetje in izdelkov, zato je pri širjenju trga potrebno upoštevati primernost določenih barv za posamezno tržišče.

Življenjski standard je raven gospodarskega razvoja družbe, ki se odraža v prehranjevanju, oblačenju, bivanju, zdravstveni oskrbi, stopnja zaposlenosti in drugih storitvah. Standard je tudi porabljen čas za delo in aktivnosti prostega časa. Materialno življenje ljudi je odraz standarda in gospodarske razvitosti države (Bekič, 2008, str. 8).

Politična filozofija je politični sistem države in njena politična tradicija oziroma zgodovina. Za poslovanja je razumevanje političnega sistema držav obvezna zaradi poznavanja pogojev poslovanja.

1.2. Dimenzije nacionalne kulture

Vsaka kultura je zelo kompleksna in edinstvena. Za razumevanje in obvladovanje kulturnih razlik pa obstaja kar nekaj modelov. Po vseh modelih je kultura razdeljena na nekaj dimenzij, ki so odraz osnovnih družbenih problemov. Najbolj uporaben in znan model je Hofstedejev »5D model kulture« (Kurent, 2008, str 18). Geert Hofstede je model razvil na osnovi raziskave vzorcev vedenja in vrednost zaposlenih v mednarodnem podjetju IBM v 50 državah sveta. Ta model predstavlja 5 dimenzij – osnovnih za proučevanje kulturnih razlik. Za boljše razumevanje medkulturnih razlik v smislu vodenja je potrebno upoštevati več dimenzij in novejša raziskava. V nadaljevanju sledi predstavitev teh modelov. Prvih pet dimenzij je Hofstedejevih, zadnji dve pa sta po dodani po navedbah Lussier in Aucha (Kranjčec, 2006).

- **Porazdelitev moči** (Power Distance Indeks PDI) – neenakosti v družbi (družbeni status in prestiž, bogastvo, zakoni, pravice, pravila) privede do različnih moči. Ta dimenzija kaže stopnjo, do katere so manj vplivni (podrejeni člani) pripravljene sprejeti neenakomerno porazdelitev moči. Visoka stopnja pomeni, da družba sprejema in celo spodbuja razlike med ljudmi na različnih področjih. Podrejeni člani se imajo za neenake, imajo manjše možnosti napredovanja, čutijo strah pred višjim slojem. Države z visoko stopnjo neenakosti so azijske države, vzhodno afriške države, Mehika in države ob Sredozemlju (Francija, Portugalska, Grčija). Nizka stopnja porazdelitve moči pa kaže pripravljenost družbe k enakosti med ljudmi, vsak ima možnost napredovanja, v družbi prevladuje spoštovanje, zadovoljstvo in sreča. Z zelo nizkim indeksom porazdelitve moči so Avstrija, Nemčija, Danska, Izrael (Hofstede, 2010). Slovenski indeks PDI po izračunih iz leta 2005 znaša 28 (Rauter, 2006, str. 39).
- **Izogibanje negotovosti** (Uncertainty Avoidance Index UAI) – Izogibanje negotovosti je stopnja, do katere se ljudje počutijo neprijetno ter se izogibajo neznanim in negotovim situacijami in okoliščinami. Razvoj tehnologije, zakonov je pogoj za napredek družbe in sigurnost v bodočnost. V državah z visokim indeksom vlada red, spoštovanje zakonov, predpisov pravil, niso naklonjeni k tveganjem in spremembam, veliko načrtujejo in predvidevajo morebitna prihodnja dogajanja. Med te države spadajo Argentina, Italija, Japonska, Grčija, Madžarska, Češka, Poljska in tudi Slovenija. Nizka stopnja izogibanja negotovosti pa pomeni, da so ljudje manj zaskrbljeni glede novosti, nepredvidljivosti in tveganjem. Država je dinamična, sprejemanje novosti in različnosti je velika. Države z nizkim izogibanje negotovosti so ZDA, Kanada, Velika Britanija in Danska (Hofstede, 2010).
- **Individualizem / kolektivism** (Individualism - indeks IDV) – to je temeljna dimenzija kulture in je prisotna v vseh družbah, odvisna je od ekonomske razvitosti. Individualizem postavlja posameznika v ospredje in njegovi interesi ter vrednote prevladajo nad skupnostjo. Pomembni so dosežki posameznika. Ni povezanosti med ljudmi, odnosi so odtujeni, tekmovalnost in kreativnost posameznika je velika. Kolektivism pa daje prednost skupini, njenim vrednotam in ciljem. V tej družbi se človek počuti varnega, poskrbljeno je za socialno varnost, veliko je timskega dela in odnosi so pristni. ZDA, Velika Britanija, Avstralija in Kanada bolj cenijo individualizem, kolektivnost pa je prisotna na Japonskem, v Panami, Mehiki (Hofstede, 2010). V Sloveniji je v zadnjih letih več individualizma kot kolektivizma.
- **Moškost / Ženskost** (Masculinity - indeks MAS) – razlika med spoloma je pomembna dimenzija kulture. Dimenzija moškost /ženskost kaže stopnjo, do katere v družbi prevladujejo predvsem tipične moške vrednote (dosežki, denar, napredek, tekmovalnost, moč in materialni uspeh) v nasprotju s tipičnimi ženskimi vrednotami (skrbnost, skromnost, varnost, sodelovanje in usmerjenost v kakovost življenja). Visok

indeks kaže, da moški usmerjajo razvoj in imajo moč, ženske pa so krhke in nimajo velik moči, so v senci moških, pod kontrolo. Vrednote te družbe so denar, materialne stvari in delo. Države z visoki indeksom so Japonska, Avstrija, Venezuela, Italija. Nizek indeks MAS pa pomeni uravnoteženost med spoloma, enakopravnost žensk in njihova visoka zastopanost na vseh področjih družbe. Odnosi, ljudje, kvaliteta življenja so pred ostalimi vrednotami. Tako je v skandinavskih državah in na Nizozemskem. V Sloveniji prav tako prevladujejo ženske vrednote (Kurent, 2008, str. 22).

- **Dolgoročna / Kratkoročna usmerjenost** (Long-Term Orientation – indeks LTO) – to je zadnja dimenzija po Hofstedeju in kaže stopnjo, do katere so se ljudje pripravljene odreči kratkoročnim užitek ali donosom v korist dolgoročnim. Država, ki je nagnjena k zapravljanju in slabemu varčevanju, je kratkoročno usmerjena. Nasprotno pa je država dolgoročno usmerjena, ko je varčna in vztrajna v doseganju ciljev (Kranjčec, 2006). Ta dimenzija kaže pomembnost preteklosti, sedanjosti in prihodnosti v določeni kulturi. Dolgoročno usmerjene družbe so predvsem družbe z vzhoda (Kitajska, Japonska), kratkoročno usmerjene pa so ZDA, Velika Britanija, Francija, Italija in Slovenija (Kurent, 2008, str. 23).
- **Neformalnost / Formalnost** – stališče določene družbe do tradicije, pravil, družbenih položajev in običajev. Formalna družba je predana običajem, družbenim pravilom, družbenim položajem, protokolom. Neformalna družba pa je ravnodušna od običajev, družbenih pravil, družbenih položajev, svečanim protokolom. Formalnost cenijo v Latinski Ameriki, tudi na Japonskem, neformalnost pa je prisotna v ZDA, Kanadi in tudi pri nas.
- **Usmerjenost pomanjkanje obilje časa** – časovna perspektiva družbe glede na kratkoročno ali dolgoročno usmeritev. Pomanjkanje časa sili v kratkoročne odločitve in načrte, obilje časa pa v preišljene potrpežljive dolgoročne načrte. ZDA, Rusija so zaradi pomanjkanja časa kratkoročno usmerjene, Japonska in ostale vzhodne države ter države bližnjega vzhoda pa so dolgoročno usmerjene. Slovenija je nekje vmes.

1.3. Kultura Japonske

Japonka je oddaljena dežela na vzhodu, s tisočeri otoki in imenom, ki dobesedno pomeni »izvir sonca«. Številni čudoviti vrtovi, ustvarjeni z občutkom za skladnost, izredno lepa, stara drevesa, protokol pitja čaja v starih čajnicah, posebnih prostorih namenjeni pitju čaja in predanost cesarju kot voditelju je nekaj hitrih značilnosti dežele vzhajajočega sonca. Zgodovina je pustila močan pečat na nacionalno kulturo Japonske. Tako sta stari vrednoti Japoncev harmonija in kolektivizem že dolgo zakoreninjeni v vse pore japonskega življenja. Budistični misijonarji, ki so prinesli te vrednote, so prinesli tudi pisavo z zapleteno kaligrafijo (Kadilnik, 2009, str. 26). Zaradi goste poseljenosti in razdrobljenih parcel so bili primorani sodelovati pri namakanju terasastih polj. Od tu kolektivne vrednote in patriarhalni sistem, ki je še danes močno prisoten. Japonci čutijo močno pripadnost tako svoji državi in kot podjetjem, kjer delajo. Čeprav je danes status samuraja ukinjen, še vedno uživajo velik ugled. Njihove osebne poteze in vrednote (lojalnost, samožrtvovanje, pokroviteljstvo, upoštevanje širših družbenih ciljev, pogum, trdo delo, poslušnost) so še danes opazne pri japonskih poslovnežih. Glavni religiji na Japonskem sta šintoizem in budizem. Obe sta zelo vpeti v življenje Japoncev. Vrednoti šintoizma domoljubje in lojalnost so postale nacionalne vrednote. Budizem pa prinaša duševni mir in harmonijo. Japonski menedžer je dober poznavalec metod koncentracije in umirjanja (Kadilnik, 2009 str. 27). Konfucij je pustil mnoga načela, kar se kaže v spodobnem vedenju, spoštovanju in lojalnosti do nadrejenih, starejših, saj modrost starejših daje mladim velika znanja.

Vrednote na Japonskem so: pripadnost, skupinska harmonija, kolektivizem, starost/senioriteta, skupinski dogovor, sodelovanje, kakovost, varčnost, potrpljenje, posrednost. Japonska družba je zelo kolektivistična, saj temelji na harmoniji medsebojnega zaupanja in usklajenega skupinskega delovanja. Zelo so povezani s svojo družino in močno predani svojemu podjetju. Japonska je strogo hierarhična družba in zelo spoštujejo svoje voditelje. A ta hierarhična zgradba družbe ne vpliva na razlike v družbi, saj na vseh ravneh obstaja močna povezanost med ljudmi. Močni, vplivni ljudje ne izkoriščajo svojega položaja, ampak sodelujejo s podrejenimi in jih cenijo. Japonska družba je moška družba, saj prevladujejo moške vrednote: delavnost, doseganje poslovnih ciljev, kariera, odločnost. Japonski moški trdo dela in preživlja družino, žena je doma, skrbi za dom in otroke. Ženske so bile opazne v družbi samo kot gejša, spremljevalke bogatih moških, oblečene v prelepe tradicionalne kimone in obute v lesena obuvala. Danes gejša ni več, emancipirane, izobražene ženske pa si zaradi izrazito moške prevlade težko bijejo pot v družbo.

Japonska kot tradicionalna kulturna dežela je usmerjena k dolgoročnim ciljem. Samodisciplina, vztrajnost in dolžnost jih dela poštene, lojalne in jih veže k sodelovanju na dolgi rok.

1.4. Danska kultura

Kraljevina Danska, ena najrazvitejših držav na svetu, je najstarejša in najmanjša skandinavski država. Čeprav je Danska majhna, Danci nimajo občutka majhnosti in zapostavljenosti kot je to zelo prisotno pri Slovencih. So izredno odprti in demokratični narod. Z njimi je izredno lahko komunicirati, saj nimajo zadržkov pred nobeno temo (Bekič, 2008, str. 22). Danska družba je družba enakopravnih ljudi, vsi imajo možnost napredovanja, uveljavljanja, izkazovanja moči je nizko. Glede na enakopravnost so ženske popolno enakovredne moškim in so na visokih položajih tako v podjetjih kot v politiki. Zaradi odprtega značaja na delovnem mestu vzpostavljajo prijateljske odnose, njihovo delovno okolje je sproščeno in prijetno. Vendar niso samo prijateljski, izredno cenijo točnost, natančnost, predanost delu. Točnost smatrajo za vrlino (Izvozno okno, 2010). Danci so izredno prilagodljivi in zelo dobro funkcionirajo tako v skupini in kot individualno. Prav tako so vedno pozitivno naravnani od tod njihova sproščenost in komunikativnost. Velika večina Dancov je protestantske veroizpovedi.

Danci zelo spoštujejo svojo kraljico. Danska kraljica Margretha II. je delovna, izobražena, hrabra in zelo ceni umetnost. Ponosni so na svojo rdečo- belo zastavo, prav tako pa zelo cenijo svoje izdelke in svojo deželo nasploh. Danci iz ljubezni do svoje države raje kupujejo danske izdelke kot tuje. S tem krepijo svoje gospodarstvo in zaupanje v domači proizvod. Danska se po malem zdi kot dežela iz pravljice, pa ne zaradi pisatelja pravljic Hansa Christiana Andersena, ampak zaradi urejenosti, gostoljubnosti, prijaznosti in skrbnosti za naravo (Sajovic, 2010). Kopenhagen kot glavno mesto slovi kot mesto koles. Zaradi zavedanja škodljivosti izpušnih plinov imajo projekt s kolesom v mestu (Civitas Ljubljana, 2011). Danci so zelo delovni ljudje, delo jemljejo resno, so visoko motivirani in storilnost na Danskem je visoka. Njihovo delo je timsko usmerjeno, delovno okolje je odprto in neformalno. Cenijo tradicijo in praznike. Tako jim Božič pomeni veliko, ko skupaj z družino uživajo ob bogato obloženi mizi s tradicionalnimi jedmi (jedi še iz časov pred industrializacijo, ki so temeljile na kruhu, pivu, rži, svinjini in soljenimi slaniki) (Denmark, 2011).

1.5. Kultura Italije

Italijani so ponosni na svojo zgodovino, bogato kulturo, svojo zemljo in ljudi. Zgodovina še iz časa rimskega imperija jim daje časten pečat in tega se Italijani zavedajo. Prav tako izredni umetniki od Michelangela, Danteja, Leonarda da Vinci, Verdija, Pavarottija in ostalih, ki so pustili veliko kulture v samih delih in so zapisani v srcih pravih Italijanov. Med množico ljudi na ulici ni težko prepoznati Italijana. Temnopolt, zgovoren, živahen in glasen. Italijani so vedri, veseli, odprti in izredno radi pojejo, se zabavajo. Italija kot zibelka katoliške cerkve je zelo družinska in verna. Sprejem zakramentov, kot so krst, obhajilo in birma, pomenijo veliko kot obred prehoda v družbi (Združenje manager, 2010). Italijani imajo več hobijev. En od teh so igre na srečo. Izredno radi obiskujejo igralnice in stavnice. Zelo vidna značilnost je zagorelost. Že tako temnopolti Italijani obeh spolov radi poležavajo na soncu in obiskujejo sončne salone, kajti zagorela koža je za njih simbol lepote. Italijani radi potujejo, nakupujejo, uživajo ob dobri hrani (najraje kar ob domači – italijanski, katera slovi kot ena najboljših, najokusnejših in zdravih hran na svetu) in zelo radi se pogovarjajo. Debate o avtomobilih, novih telefonih, nogometu in o modi nasploh so med priljubljenimi. Moda je doma v Italiji, zato vsi prebivalci apeninskega polotoka prisegajo na visoko modo in znane italijanske modne znamke. So lepo oblečeni, z dragimi modnimi dodatki (nakit in ure). Medijske zvezde in nogometni igralci so pa tako priljubljeni, da se veliko mladih vidi med njimi. Televizija je medij, ki je Italijane zelo prevzela in počasi spreminja njihovo kulturo.

Med severom in jugom Italije je velika oddaljenost, iz tega pogleda je tudi velika razlika med kulturo na severu in na jugu države. Na severu je velik vpliv germanske kulture, zato so bolj resni, pridni, urejeni in zelo uspešni. Na jugu so pa bolj zabavljashi, malo neresni in bolj sproščeni ter nagnjeni k lenarjenju. Na splošno pa Italijani spoštujejo moč, izkušnje in leta. Vsak predel te lepe države je po svoje zanimiv, pester in edinstven. Italijani so poslovno uspešni. Navezanost na družino se kaže tudi v poslu, saj je veliko malih družinskih podjetij, ki že več rodov dobro poslujejo. Italija kot država ima širokogrudno socialno politiko, kar na eni strani pomeni počasnejšo gospodarsko rast na drugi pa socialno varnost za prebivalce (Izvozno okno - Italija, 2011).

1.6. Slovenska kultura

Slovenci smo dobri ljudje. Tako je mnenje nas samih. Kaj je prava slovenska kultura, kaj so naše vrednote? Na splošno velja, da smo Slovenci zaprti vase, smo manj zgovorni in zaradi naše majhnosti imamo kompleks majhnosti in manjvrednosti. Zgodovina nas je žal več tlačila in šele zadnjih 20 let lahko pokažemo svojo trdnost, ponos, trmo, vedrino in korajžo. Zaupanje v lastni jezik nam je v vseh letih in stoletjih, ko smo bili pod drugimi vladavinami, dajalo upanje in nekaj svojega. Od nekdanj velja, da se Slovenci radi učimo, spoznavamo tuje kraje, tuje jezike. Po podatkih statističnega urada je več kot polovica prebivalcev Slovenije starih nad 15 let s končano srednješolsko izobrazbo (Statistični urad RS, 2011). Slovenci zelo cenimo delavnost in pridnost. Kdor dela, je dobre človek. Za lenuhe in malopridneže v deželi na sončni strani Alp skoraj ni prostora. Z delom in pridnostjo se je v nas izoblikovala moč in vztrajnost. To dvojje se žal še ne kaže tako, vsaj ne pri naših politikih, nekateri uspešni poslovneži pa imajo ravno te lastnosti. Stara slovenska vrednota je skromnost. Na visokem mestu pa je pomoč. Slovenci v primerjavi z drugimi zelo hitro in učinkovito pomagamo človeku v stisku. Duh družine in kolektivizma se na tem področju še zelo pozna. Po drugi strani smo osebno dosti zaprti in delujemo hladni, če se primerjamo s temperamentnimi Italijani. Smo občutljivi in zamerljivi. Predvsem smo pa prepirljivi, saj so naša sodišča polna nepotrebni in malce neumnih pravi. Osebna lastnina, kot je hiša, avto nam izredno veliko pomeni. Življenjski cilj vsakega slovenske družine je lastno stanovanje in dober avto. Večino dela in prostega časa še vedno namenimo gradnjam hiš, vikendov in urejanjem vrtovom, manj

pa druženju in kulturi. Pospravljanje in čiščenje je prav tako slovenska posebnost. Zelo smo nagnjeni k čistoči, redu in redoljubnosti. Kot prebivalci mlade države se počasi navajamo na svoje državne simbole, šele uspehi naših športnikov so nam dali ta ponos in zaupanje v slovenski grb in zastavo. Zelo ponosni smo pa na pesnika Prešerno in našo himno Zdravljico. Slovenci smo izredno športen narod. Tekmovalnost je pri nas zelo prisotna. Identificiramo se z našimi uspešnimi športniki in to so naši junaki. Pozabljamo pa na Primoža Trubarja, Ivana Cankarja ter mitološke junake Martina Krpana, Petra Klepca in Črtomirja. Smo ljubitelj gora, Triglav je za nas več kot Bog in biti enkrat na Triglavu, je želja veliko Slovencev in Slovenk. Prevladujoča religija je krščanstvo. Od tu ponižnost, skromnost in pohlevnost. Po osamosvojitvi smo postali precej individualisti in to na osebnem, poklicnem in političnem področju. Individualizem je prisoten bolj pri izobraženih mladih ljudeh (Rauter, 2006, str. 39). Med spoloma prevladuje enakopravnost, kakovost življenja je pred materialnimi koristmi.

Slovenci imamo radi slovensko domačo hrano in slovenska vina. Pridelovanje in poznavanje vin je slovenski hobi. Vrednota, ki jo Slovenci izredno cenimo, je čas zase in za svojo družino. Zato so prazniki in počitnice zelo priljubljeni.

2. Komunikacija

Komunikacija je pomemben del človekovega življenja. Komunikacija je ključ do uspeha in brezno neuspeha. Besede, mimika, gibi, geste in tudi molk – vse to je komunikacija. Namen komunikacije je izmenjava informacij, podatkov, usklajevanje mnenj, vplivanje na drugo osebo in prepričevanje le-te, reševanje problemov in nesoglasij, vzdrževanja in razvoj odnosov. Bistvo komunikacije je prenos misli, idej med sodelujočimi in usklajevanje pogledov za doseg ciljev in namenov. V podjetju je prav komunikacija glavna sestavina delovanja in poslovanja. Uspešna notranja komunikacija gradi zaupanje in moč podjetja, da tudi v težjih časih lahko dobro posluje. Notranja komunikacija je komunikacija z zaposlenimi pri opravljanju funkcije vodenja in upravljanja. Uspešna zunanja komunikacija pomeni poslovni uspeh, dober ugled, večanje prodaje in tržišča. Zunanja komunikacija je komunikacija z javnostjo. Neuspešna poslovna komunikacija lahko privede do nezadovoljstva tako znotraj kot znotraj podjetja, slabe poslovne rezultate in celo propad podjetja. Da bi bilo komuniciranje uspešno tudi v medkulturnih situacijah, je potrebno poznavanja veččin komuniciranja in značilnosti posameznih kultur. Komunikacija med osebami z različnimi kulturami opredeljujemo kot medkulturno komunikacijo (Čadež, 2004, str. 10). Zaradi različnih kultur je razlika v interpretaciji verbalnih in neverbalnih znakov, kar lahko privede do napačnega razumevanja prenesenega sporočila.

Verbalna komunikacija je osnova komuniciranja v obliki besed (neposredno kot pogovor ali posredno v pisni obliki). Z izražanjem besed direktno ali v prisposodobah, načinom govora in barvo glasu človek prenaša svoje sporočilo drugemu. Barva glasu je izrednega pomena, saj odraža moč izrečenih besed. Čustva vplivajo na komunikacijo, v poslovnem svetu so manj izražena, kajti poslovna komunikacija naj bi bila bolj racionalna. Vedno je potrebno komunicirati primerno poslušalcu.

Neverbalna komunikacija je komunikacija brez besed. Velikokrat poteka sočasno z verbalno (gibi rok, mimika obraza). Sem sodi govorica telesa, osebni predmeti, vonj, otip, prostor, čas (Možina, Tavčar, Zupan, Kneževič, 2004, str. 55).

Formalno komuniciranje je organizirano, predpisano. Vsako podjetje si določi način komuniciranja in organizacijsko strukturo, opredeli vloge in naloge zaposlenih. Med formalno

komuniciranje sodi poslovni bonton (s strogimi merili), hierarhično komuniciranje (navzdol pri avtoritativni organizacijski kulturi, navzgor kot povratno informiranje in prečno komuniciranje – znotraj oddelka med sodelavci na istem hierarhičnem nivoju), tisk, internet in novinarske konference.

Neformalno komuniciranje je spontano komuniciranje med zaposlenimi. Sem sodijo neformalna poslovna srečanja, predstavitve, sejmi, družabni dogodki in sodobno mreženje preko raznih socialnih elektronskih mrež.

2.1. Komunikacija na Japonskem

Način izražanja, govorjenja je pri Japoncih zelo povezan s tonom glasu, stiki z očmi in z molkom. Prav molk je del komunikacije, ki na Japonskem veliko pomeni – razmislek, sprejemanje odločitve. Pozdrav na Japonskem je spoštljiv globok priklon. Japonci so izredno vljuden narod. Uradni jezik je japonščina, veliko jih pa razume angleško, saj se tega jezika učijo v šolah. Za tujce je velika težava pisava, poznajo kar štiri vrste pisave. Japonci veliko prikimavajo, kar pa ne pomeni, da se strinjajo, ampak da razumejo in sledijo. Pretirane obrazne mimike ne kažejo. Prav tako ne kažejo čustev in občutkov, zato delujejo neobčutljivi in ravnodušni. Tega se učijo že otroci. Mladi Japonci pa izredno veliko komunicirajo preko interneta in mobilnih telefonov.

Japonci so izredno točni, urejeni, vztrajni in za njih velja predvsem to: počasi se daleč pride. Zato prvi sestanek še ne pomeni uspeha, potrebno je veliko truda, potrpežljivosti, kajti Japonci želijo tujca naprej dobro spoznati. Pomemben del komunikacije so izročanje in sprejemanje poslovnih vizitk, ki jim pravijo meishi. Spoštovanje tradicionalnega načina pri sprejemanju in izročanju vizitk je prijeto vizitko z obema rokama in jo tudi držati z obema rokama, si jo dobro ogledati in skrbno položiti predse. Žaljivo jo se spraviti v žep, ampak po sestanku odložiti v etui (Fabič, 2007, str. 21).

2.2. Komunikativnost Danccev

Danci kot odprti in pozitivni ljudje so zelo komunikativni. Uradni jezik je danščina, a veliko ljudi zna dobro angleško in nemško, mladi pa še francosko in špansko. Pogovor na Danskem se začne zelo neformalno, najbolje z vremenom, potem pa nadaljuje v zeleno smer. Pomemben del neverbalne komunikacije je stik z očmi. V pozdrav ponudijo roko. Danci se lahko odkrito pogovarjajo o vsem, tako v poslovnem pogovoru ni noben tabu odkrito govoriti o cenah in denarju (Izvozno okno, 2011). Danci so veliki uporabniki interneta in elektronske pošte. Zaradi pozitivnosti je pogovor z njimi sproščen, duhovit in prijeten.

2.3. Komunikacija v Italiji

Italijani so zelo zgovorni. Govorijo glasno, pri tem si intenzivno pomagajo z rokami in obrazno mimiko. Italijani so po podatkih italijanskih mobilnih operaterjev zelo veliki uporabniki mobilnih telefonov, saj je število uporabnikov mobilnih telefonov večje kot je število prebivalcev (Izvozno okno – Italija, 2011). To je dober dokaz, kako radi Italijani govorijo. Pozdrav med Italijani je poljub na lice. Tujcu ponudijo roko in usmerijo pogled v oči. Pri komunikaciji zelo pokažejo čustva tako dobra, kot slaba. Kljub temu, da Italijani zelo radi govorijo, pa slabo znajo tuje jezike. V turističnih krajih znajo angleško, na severu Italija tudi nemško in francosko. Med pogovorom velikokrat skačejo v besedo, a to za njih ni nič

slabega, imajo pač veliko za povedat. Prav tako začnejo govoriti z visokim tonom, ko želijo pozornost.

Poslovno so Italijani vestni in pridni delavci. Samo, da je vse po njihovem urniku in tempu. Italijani radi prijateljujejo, zato v pogovoru hitro iz vikanja preidejo na tikanje. Veliko več kot na formalno komunikacijo dajo na neformalno. Pri obdarovanju dajo več na kvaliteto kot na kvantiteto. Italijani so zelo spretni pogajalci, profesionalci na tem področju, radi barantajo in to zelo spretno (Bekić, 2008, str. 24). Posel jemljejo resno, a kljub temu delujejo kot da nimajo občutka za čas, zamude na sestanke so redne, a se vedno opravičijo. Italijani vse počnejo z občutkom, načrtovanje jim ne gre od rok, so pa odlični improvizatorji. Spretno znajo poiskati »luknje v zakonu in pri tem si poiščejo zaveznike iz poslovnih krogov. Njihov cilj je delati prave stvari, ne pa delati kar nekaj na pravi način (Buzečan, 2005, str. 30-31).

2.4. Komunikativnost Slovencev

Slovenci smo bolj zaprt narod, zato v komunikaciji nismo tako topli, odprti, prisrčni in glasni kot Italijani ali Danci. Raje se pustimo ogovoriti kot sami prvi spregovorimo. Slovenci zelo radi komuniciramo preko računalnika. E-pošta in razne socialne mreže so našli mesto v vsakem domu, kajti mladi so obsedeni s tovrstnim komuniciranjem. Slovenci se pozdravljamo samo z rokovanjem. Malokrat pa pri pozdravljanju sledi objem ali celo poljub. Radi se šalimo na tuj račun, šalo na svoj račun pa slabo sprejemamo. V komunikaciji radi kažemo čustva, tudi slaba. Neverbalna komunikacija je najbolj izrazita z gibi rok in oči. Zaradi majhnosti smo primorani znati tuje jezike in zelo hitro spregovorimo v jeziku sogovornika ali angleško.

3. Vodenje

Vodenje v podjetju je usmerjanje in vplivanje na zaposlene, da bi kakovostno opravljali svoje naloge, potrebne za doseganje skupnih ciljev. Vodenje je ena od nalog menedžmenta v podjetju. Delovanje podjetja je odvisno od vodstva in poslovnega okolja, kajti filozofija menedžmenta o zaposlenih in podjetju se odraža v načinu dela in strukturi odnosov (Creatoor, 2010). V podjetju se gradu kultura podjetja. Vodstvo določa cilje, pravila igre in sprejema strateške odločitve. Z dejavnim vodenje pa vodstvo vpliva na organizacijsko klimo in kulturo podjetja.

3.1. Japonski menedžer

V državi kolektivizma je odločanje tudi v veliko primerih kolektivno. To povedo z izražanjem v prvi osebi množine – »mi«. Za Japonsko so značilne močne kapitalske povezave, ki temeljijo na dolgotrajnem partnerstvu. Japonski menedžer je od svojih podrejenih izredno spoštovan, v poslovni igri pa veljajo izredno stroga pravila hierarhije. Vodilni menedžerji so starejši, izkušeni moški, z veliko znanja in spoštovanja. To je ena od vrednot – starost / senioriteta. Napredovanje je povezano s starostjo in izkušnjami (Fabič, 2007, str. 21). Vse odločitve potekajo od zgoraj navzdol in vse odločitve vodstva so za ostale »svete« in dobro sprejete. Japonski menedžer vedno gleda na dolgoročne interese, zato s svojo skupino temeljito preuči vsako situacijo (Kadilnik, 2009, str. 31). Odločitev pa ni takojšnja, vedno pustijo še nekaj časa za premislek. Potrpežljivost in vztrajnost, poštenost in iskrenost, velika mera zaupanja ter skromnost in ponižnost je zaznana pri japonskih delavcih na vseh položajih.

3.2. Poslovno obnašanje DANCEV

Na danskem je točnost lepa čednost. Pa to ne velja samo za prihod v službo, na sestanek, to velja tudi za plačilne roke in dobave. Na delovnem mestu so Danci sproščeni, prijateljski, a vseeno zelo delovni, natančni, odločni, trmasti in zagnani. Delo jemljejo resno in odgovorno, sestanki z njimi so kratki in učinkoviti (Bekić, 2008, str. 22). Danski menedžer je dinamičen, strokoven, natančen in temeljit. In to zahteva tudi od svojih podrejenih. Komunikacija med menedžerji in zaposlenimi je kratka, učinkovita in direktna (Izvozno okno, 2011). Ženske imajo prednost pred moškimi, zato je pri pozdravu in rokovanju potrebno najprej posvetiti pozornost ženskam.

3.3. Italijanski menedžer

Kot zelo odprti in komunikativni so italijanski menedžerji tudi direktni. Italijanski menedžer je zelo urejen, eleganten. Biti dobro oblečen v Italiji je prioriteta. Pri pogovoru veliko vlogo igrajo oči, kontakt z očmi je za poslovneže v Italiji zelo pomemben. V poslovnih odnosih in sklepanju poslov se vedno prepričajo, kakšen je poslovni partner kot oseba, potem šele sklenejo posel. Izredno pomemben pa je prvi vtis, ki ga poslovna stranka naredi na srečanju. Hierarhija na delovnem mestu je pomembna in italijanski menedžer vedno rajši komunicira z ljudmi na višjim nivojem kot ljudmi na nižjim hierarhičnem nivoju. Kljub odprtosti so pa izredno trdi pogajalci in ne popustijo hitro, pogajanja so lahko dolga in naporna (Putovanja, 2010). Slabost italijanskih poslovnežev je slabo poznavanje tujih jezikov.

3.4. Slovenski menedžer

Slovenski menedžer je glede na slovenski značaj resen, delaven, zgoden, točen in deluje strogo. Slovenski menedžer je redoljuben, zavezan je zakonom, predpisom, postopkom in disciplini. Vendar je tudi ognjevit, prepirljiv in nagnjen k nestrpnosti, kajti vse kaj je tuje, nepoznano, ga moti in želi odstraniti. Večina poslovnih ljudi je usmerjena v kratkoročno planiranje. Zaradi tega slovenski menedžer malo varčuje, več se zadolžuje. V Sloveniji je še vedno prisotna hierarhična organizacijska struktura v podjetjih, zaradi česa so vodilni menedžerji avtorski in pokroviteljski. Je ljubitelj raznih nagrad, priznanj, certifikatov. Slovenski poslovnež je dober gostitelj. Ni mu težko povabiti poslovnega partnerja na kosilo, večerjo ali zabavno druženje. Velikokrat se poslovno srečanje s tujimi partnerji zaključi v domačih zidanicah ob pristni domači hrani in žlahtnem slovenskem vinu. Ob tem pa slovenski poslovneži pozabljajo na bonton in hitro preidejo na sproščeno, domače, a poslovno nesprejemljivo obnašanje.

4. Povezanost vodenja in kulturnega komuniciranja

Ljudje kot socialna bitja tudi v poslovnem svetu delujemo preko svojih misli in vzorcih vedenja, ki smo si jih ustvarili. Misli, vzorci vedenja temeljijo na nekem izročilu, delujemo v skupini in se vedemo kot skupina. Preko jezika v besede oblikujemo svoje misli in preko misli oblikujemo svoje delovanje. Slog izražanja in način mišljenja smo prilagodili vzorcem skupine in tako smo del kulture neke skupine. Ta kultura pa se odraža tudi pri vodenju podjetij. Vodenje je splet aktivnosti (Masić, 2009, str. 75):

- Načrtovanja in kontrola del
- Vodenje podjetja
- Vodenje skupin,
- Razvoj menedžmenta in podjetja

- Ocenjevanje dela.

Hofstede pravi, da je načrtovanje način, kako se izogniti negotovim situacijam, kontrola pa je izraz moči v dani situaciji (Masić, 2009, str. 75). Indeks moči (PDI), hierarhija moči in indeks izogibanje negotovosti (UAI) sta bistvena za način vodenja in upravljanja v določeni državi. V državi z visokim indeksom moči je veliko neenakosti med ljudmi, elita bogati tudi na račun goljufij, špekulacij in izkoriščanja. V družbi z nizkim indeksom moči vlada enakost in spoštovanje med ljudmi, prevladuje znanje in strokovnost.

Z negotovostjo se srečujejo vse države in kulture. Spoprijemajo z negotovostjo pa je različno. Vlaganje v tehnologijo, znanje in napredek, spodbujanje inovativnosti in sprejemanje različnosti je značilno za družbe z nizkim indeksom izogibanja negotovosti. Varnost, stabilnost, zaprtost in verovanje v tradicijo je značilnost družbe z visokim indeksom izogibanja negotovosti.

Poleg omenjenih indeksov je pri vodenju pomemben še indeks IDV (individualizem/kolektivizem). V kolektivistični družbi (visok indeks IDV) temeljijo odnosi na moralnosti, zato menedžer pri odpuščanju delavcev nima veliko prostora, saj so delavci zaščiteni z zakoni. V individualističnih družbah pa je ekonomski interes pred moralnimi načeli, osebni interesi so nad kolektivnimi.

4.1. Izražanje moči pri vodenju

Družbena neenakost je bolj ali manj prisotna povsod. Neenakost in različna moč v družbi se pozna tudi pri vodenju. V družbi z nizkim indeksom moči (primer Danska PDI = 13) je moč odraz znanja in dobrega vodenja. Spoštovanje med ljudmi je veliko, menedžer zaupa svojim podrejenim, veliko se z njimi pogovarja in posvetuje. Vodje niso pokroviteljski in avtoritativni. Zaposleni imajo možnost izražanja svojih pričakovanj in potreb. Menedžerska moč se vidi v njegovi fleksibilnosti, sprejemanju enakosti, visoki strokovnosti in zanimanjem za novosti. Organizacijska struktura v podjetjih je nivojska, nadzornih služb je malo, informacije so dostopne vsem, ceni se strokovnost, pragmatičnost in inovativnost.

V državi z visokim indeksom moči (primer Malezija PDI = 96) je visoka hierarhija in velika centralizacija moči. Podjetja so večinoma v državni lasti. Privilegirani posamezniki so nosilci moči in to moč razkazujejo. Menedžerji v teh državah so izredno avtoritativni in pokroviteljski. Podrejeni se bojijo moči in vpliva nadrejenih ter nestrinjanja z nadrejenim. Znanje ni tako pomembno, s starostjo se pridobiva na ugledu in spoštovanju, medtem ko so v družbi z nizkim indeksom PDI tudi mladi vredni zaupanja in spoštovanja. Visok indeks PDI je v kolektivističnih družbah.

4.2. Izogibanje negotovosti pri vodenju

Odnos do negotovosti ni enak odnosu do tveganja. Indeks izogibanja negotovosti (UAI) pomeni razsežnosti, do katere člani neke družbe čutijo strah pred negotovimi in neznanimi dogodki v prihodnosti (Masić, 2009, str. 30). Indeks meri strpnost do negotovosti. Visok indeks UAI je prisoten v zaprtih družbah, ki ne sprejemajo novosti in drugačnosti (primer Japonska UAI = 88, Italija UAI = 70). Ljudje so bolj pod stresom, bojijo se neznanih situacij, družba je izredno formalna, strah pred neuspehom je velika. Menedžer v tej družbi zahteva podrobno načrtovanje in veliko časa porabi za teoretične razlage ter pri tem izgubi občutek, kaj je res pomembno in kaj ne. V državi z nizkim indeksom UAI so menedžerji in ostali

zaposleni pripravljani na negotovost, ni napetosti in nestrpnosti do neznanega, vlada sproščenost in dinamičnost.

5. Zaključek

Kultura naroda je tisto, kar narod drži pokonci, jo osrečuje in izpopolnjuje. Delovanje človeka je vedno povezano z njegovo konkretno kulturo, naj bo v osebnem ali poslovnem življenju. Vpliv okolice, družbe je na posameznika velik. Za normalno funkcioniranje v določeni družbi se je potrebno prilagoditi njenim pravilom, vedenjskim vzorcem, normam, vrednotam in ciljem. Vendar nekatere družbe so toge in posamezniku puščajo malo prostora za osebnost, druge družbe so pa odprte in svobodne. Vsaka kultura ima veliko dobrih običajev, vrednot in spoznanj. V vsaki kulturi se najde veliko drugačnosti, nerazumljivih vedenj in praks.

Slovenska kultura nikakor ni primerljiva z japonsko. Lahko se primerjamo s slovanskimi narodi in ostalimi evropskimi narodi. Prava slovenska kultura se še oblikuje, kajti kot mlada država imamo še kar nekaj nezaupanja v lastne sposobnosti, kreativnost in znanje. Za Dance bi kot severnjake veljalo, da so hladni in zaprti, pa so ravno nasprotno. Njihova kultura, zgodovina in vera jih je naredila pokončne, drzne in prijazne. To jih dela uspešne in ustvarjalne. Ponosni Italijani se razlikujejo od severa proti jugu države. Od resnega germanskega do sproščenega mediteranskega značaja. Ta barvitost in trdna družinska tradicija je njihov zaščitni znak. Dežela z daljnega vzhoda, z zaobljubo tradiciji, harmoniji in skupnim ciljem, je Japonska. Tako drugačna, tako svoja in tako lepa. Japonci znajo ceniti kolektivni duh in uspešno krmariti v morjih poslovnega sveta.

Med različnimi državami in različnimi kulturami obstajajo tudi različni slogi vodenja. In prav kultura je tisti glavni faktor, ki vpliva na to, kako učinkovito je vodenje v določeni državi. Medkulturne razlike se z globalizacijo ne zmanjšujejo, primarna kultura v vsaki državi ostaja, saj se prebivalci z njo identificirajo, z njo živijo in jo vzdržujejo. To je pestrost, katero je pri poslovanju potrebno sprejeti, spoštovati in jo znati v pravi meri izkoristiti v zadovoljstvo vseh – tako podjetja kot predstavnikov posamezne kulture.

6. Literatura

- - Bekić T (2008) Vpliv kulture na pogajanja s poslovnimi partnerji, Zaključna projektna naloga, Fakulteta za management Koper, Elektronski vir http://www.ediplome.fm-kp.si/Bekic_Tanja_20080617.pdf, [dostop 09.12.2010]
- Buzečan P (2005) Vpliv kulture na poslovnost in komuniciranje pri pogajanjih, Diplomsko delo, Fakulteta za management Koper, Elektronski vir, http://www.ediplome.fm-kp.si/Buzecan_Patricija_20070628.pdf [dostop 16.12.2010]
- Civitas Ljubljana, Otvoritev danske razstave "Sanje na kolesih", Elektronski vir dostopen na: <http://www.civitasljubljan.si/dogodki/3-maj-otvoritev-danske-razstave-sanje-na-kolesih>, [dostop 05.01.2011]
- Creator (2010) Vpliv vodje na kulturo in filozofijo organizacije, Elektronski vir <http://www.creator.com/vpliv-vodje-na-kulturo-in-filozofijo-organizacije>, [dostop 16.12.2010]
- Čadež M (2004) Medkulturna komunikacija – Preseganje kulturnih razlik na delovnem mestu, Diplomsko delo, Fakulteta za družbene vede v Ljubljani, Elektronski vir <http://dk.fdv.uni-lj.si/dela/Cadez-Maja.PDF>, [dostop 12.12.2010]

- Denmark (2011), Elektronski vir, <http://www.denmark.dk/en/menu/Lifestyle/Traditions/>, [dostop 04.01.2011]
- Denmark (2011), Hrana – danske specialitete, Elektronski vir, <http://www.denmark.dk/en/menu/Lifestyle/Food+and+Drink/Danish-Food-Culture/Danish-Specialities/DanishSpecialities.htm>, [dostop 04.01.2011]
- Fabič I (2007) Vpliv empatije in kulture na komunikacijo, Diplomsko delo, Ekonomsko poslovna fakulteta Maribor, Elektronski vir <http://old.epf.uni-mb.si/ediplome/pdfs/fabic-ines.pdf>, [dostop 15.12.2010]
- Hofstede Geer, Elektronski vir, dostopen na: http://www.geert-hofstede.com/hofstede_japan.shtml, [dostop 05.01.2011]
- Hrastelj T (2001) Mednarodno poslovanje v vrtincu novih priložnosti, Ljubljana, GV Založba
- Izvozno okno (2010), Podatki o državah, Danska, Elektronski vir, http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Danska/Poslovni_obisk/Dr_uzbeni_obicaji_in_navade_489.aspx, [dostop 27.12.2010]

O avtorici

Darinka Moretti je študentka Doba Fakultete v magistrskem programu Mednarodno inovativno poslovanje. E-naslov: darinka.moretti@net.doba.si