

#womenBOSSproject



Co-funded by
the European Union

BOSS

WOMEN IN FAMILY BUSINESSES

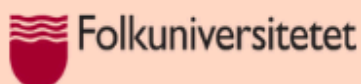


Strategije nasledstva v podjetjih in njihov
trajnostni razvoj

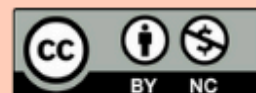
Delovni paket 3

Program usposabljanja za vodilne ženske v evropskih družinskih podjetjih

2022-1-SE01-KA220-ADU-000087596



Ta projekt je bil financiran s podporo Evropske komisije. Njegova vsebina in gradivo odražata le stališča avtorjev in Komisija ni odgovorna za kakršno koli uporabo informacij, ki jih vsebuje. Številka projekta: 2020-1-SE01-KA202-077922





Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



UPRAVLJANJE VEČKULTURNOSTI V GLOBALNEM POSLOVANJU

Financira Evropska unija. Izražena stališča in mnenja so izključno stališča in mnenja avtorjev in ne odražajo nujno stališč in mnenj Evropske unije ali Izvajalske agencije za izobraževanje in kulturo (EACEA). Niti Evropska unija niti EACEA ne moreta biti odgovorna zanje. 2022-1-SE01-KA220-ADU-000087596

Vsebina:

1. Uvod

2. Tabela spretnosti/znanja

3. MODUL 4: Upravljanje večkulturnosti v globalnem poslovanju

3.1. Vpliv kulture na poslovanje na globalnih trgih

3.1.1. Modeliranje kulturnih usmeritev

3.1.2. Kulturni konteksti

3.1.3. Kultura, status in funkcija

3.1.4. Kultura in delovno mesto

3.2. Vpliv kulture na poslovne odnose

3.2.1. Medkulturna komunikacija

3.2.2. Mreženje in sodelovanje

3.2.3. Pogajanja

3.2.4. Upravljanje konfliktov

3.2.5. Empatija

3.3. Medkulturne spretnosti

3.3.1. Kulturna raznolikost

3.3.2. Kulturna kompetenca

3.3.2.1. Ocenjevanje medkulturne kompetence

3.3.2.2. Kulturna kompetenca v mednarodnem poslovanju

3.3.2.3. Globalni vodja

3.3.2.4. Vodenje virtualne skupine

3.3. Kulturna inteligenca

3.3.3.1. Model kulturne inteligence

3.3.3.2. Elementi kulturne inteligence

3.3.3.3. Najboljše osebne lastnosti za doseganje/izboljšanje kulturne inteligence

3.3.3.4. Stopnje razvoja kulturne inteligence

3.3.3.5. Kako lahko razvijete organizacijsko kulturno inteligenco?

4. Videoposnetki

5. Zaključek

6. Bibliografija

1. Uvod

V tem modulu bodo udeleženske pridobili znanje o upravljanju večkulturnosti v globalnih podjetjih. Zasnovan je kot del projekta BOSS, da bi udeleženske dobili informacije o učinkih kulture na globalnih trgih in o tem, kako kultura vpliva na poslovne odnose.

V naslednjih poglavjih so jasno razloženi pojmi pogajanja, empatija, mreženje, obvladovanje konfliktov itd.

Kulturna inteligenca bo podrobno razložena, kar bo voditeljicam dalo vizijo za obvladovanje kulturne raznolikosti.

Na koncu si boste ogledali nekaj navdihujočih videoposnetkov z nasveti o upravljanju večkulturnosti.

V preglednici spretnosti in znanja boste našli podrobne informacije o spretnostih in znanju, ki jih boste pridobili ob koncu usposabljanj.

Gradivo za usposabljanje bo ustrezalo potrebam ciljne skupine projekta, ki je večinoma druga ali tretja generacija mladih žensk, ki študirajo ali že delajo in imajo družinsko podjetje, ter zlasti žensk, ki so prevzele odgovornost, ko je mož ali starš izginil. Je pa uporaben vir za vse ženske, ki jih zanima poslovanje.

Ta modul vključuje 3 glavne teme

- Vpliv kulture na poslovanje na globalnih trgih. Pridobili boste nekaj teoretičnega znanja o kulturnem kontekstu, kulturnih usmeritvah ter kulturi in delovnem mestu.
- Vpliv kulture na poslovne odnose. Naučili se boste medkulturnih spretnosti, pogajanj, obvladovanja konfliktov in empatije.
- Medkulturne spretnosti. Spoznali boste model kulturne inteligence, elemente kulturne inteligence, najboljše osebne lastnosti za doseganje/izboljšanje kulturne inteligence in kako lahko razvijete svojo organizacijsko kulturno inteligenco?

2. Preglednica spretnosti/znanja

Vsebina tega modula je povezana z okvirom kompetenc BOSS (WP2) in vam bo ponudila uvodne informacije in orodja za razvoj naslednjih spretnosti in znanj

VSEBINA	UČNI REZULTATI	
	SPRETNOSTI ZA CILJNO SKUPINO	ZNANJE ZA CILJNO SKUPINO
Modeliranje kulturnih usmeritev	* Spoznati pomen kulture za globalni poslovni svet.	Spoznati vpliv kulture na globalne trženske strategije.
Kulturni konteksti	Analizirati odnose glede na nizki in visoki kontekst kulture.	Poznavanje nizkega in visokega konteksta kulture.
Kultura, status in funkcija	Predvidevati vedenje, ki ga lahko menedžerji in strokovnjaki kažejo glede na kulturo države.	Se nauči, katera vedenja lahko vodje in strokovnjaki kažejo glede na kulturo države.
Kultura in delovno mesto	Prepoznati pomen kulture za globalni poslovni svet.	Poznavanje večkulturnega poslovnega okolja.
Medkulturna komunikacija	Krepitev medkulturne komunikacije	Poznavanje vrst medkulturne komunikacije.
Mreženje in sodelovanje	Razvijanje spretnosti za komunikacijo in povezovanje z drugimi.	Znanje o ustvarjanju omrežja in/ali sodelovanju v omrežju
Spoštovanje razlik	Ustvarjanje delovnega okolja s spoštovanjem razlik.	Analiza dobrih primerov spoštovanja raznolikosti in upravljanja raznolikosti.
Pogajanja	Ustvarjanje konstruktivne interakcije.	Poznavanje pogajanj in potrebnih pogajalskih veščin.
Upravljanje konfliktov	Določitev strategij za obvladovanje konfliktov.	Znanje o upravljanju konfliktov in strategijah.
Empatija	Razvijanje močnega občutka empatije do zaposlenih iz različnih kultur.	Kaj je empatija? Kako razviti veščine empatije in razumeti pomen empatije,
Kulturna raznolikost	Spoštovanje kulturne raznolikosti.	Razumevanje kulturne raznolikosti v poslovnem svetu.
Kulturna kompetenca	Upravljanje kulturnih kompetenc z visokim zavedanjem	*Spoznati značilnosti, potrebne za kulturno kompetenco, in zahteve.
Kulturna inteligenca	Ozaveščanje o kulturni inteligenci.	Razumeti opredelitev in pomen kulturne inteligence. Pridobiti informacije o študijah o kulturni inteligenci.

Financira Evropska unija. Izražena stališča in mnenja so izključno stališča in mnenja avtorjev in ne odražajo nujno stališč in mnenj Evropske unije ali Izvajalske agencije za izobraževanje in kulturo (EACEA). Niti Evropska unija niti EACEA ne moreta biti odgovorna zanje. 2022-1-SE01-KA220-ADU-000087596

3. Upravljanje večkulturnosti v globalnem poslovanju

3.1. Vpliv kulture na poslovanje na globalnih trgih

I. Vpliv kulture na poslovanje na globalnih trgih

Kultura - opredelitev: Način, kako skupina ljudi rešuje probleme in usklajuje dileme. [Trompenaars in Hampden-Turner, 2005, str. 6].

Problem, ki je redno rešen, izgine iz zavesti in postane osnovna predpostavka, temeljna predpostavka. Osnovne predpostavke določajo pomen, ki si ga skupina deli. So implicitne. Posameznikovega in organizacijskega vedenja ni mogoče razumeti brez razumevanja pomenov, ki jih pripisujejo svojemu okolju. [Trompenaars in Hampden-Turner, 2005, str. 19].

Ravni kulture:

- o Professional
- o Organizacijski (npr. podjetje, družinsko podjetje)
- o Nacionalni (ali regionalni)
- o Global (ali obstaja?)

Plasti kulture [po Hofstedeju]:

Zunanja plast: eksplicitni izdelki - opazna resničnost jezika, hrane, stavb, mode, umetnosti
Srednja plast: norme in vrednote

- a. **Norme:** vzajemni občutek, ki ga ima skupina o tem, kaj je "prav" ali "narobe" [formalno: pisni zakoni; neformalno: družbeni nadzor]
- b. **Vrednote:** določajo opredelitev "dobrega" in "slabega" ter so povezane z ideali, ki so skupni skupini.

- Jedro predpostavke o obstoju - temeljni načini ravnanja z (lokalnim) okoljem. Skupine se organizirajo, da bi zagotovile boljše reševanje problemov. Različna geografija = različne sposobnosti reševanja problemov = različni sklopi logičnih predpostavk.

Kultura je:

- o Izdelana s strani človeka ("od nas za nas«)
- o Potrjena s strani drugih (sprejem)
- o Konvencionalizirana
- o Z vzgojo in socializacijo se prenaša na mlajše
- o Naučiti jo je treba novince (naučiti se jih mora, da bi se "vklopili" in lahko učinkovito delovali)

Poleg jezika in religije na kulturo vplivata še dve pomembni instituciji.

1. Družina - temeljna organizacijska enota. Ima pomembno vlogo pri uveljavljanju kulturnih vrednot.

a. Osnovna plast kulture: ustvarjanje rešitev za spopadanje z izzivi obstoja.

Družina zagotavlja:

- o Poznavanje okolice

Financira Evropska unija. Izražena stališča in mnenja so izključno stališča in mnenja avtorjev in ne odražajo nujno stališč in mnenj Evropske unije ali Izvajalske agencije za izobraževanje in kulturo (EACEA). Niti Evropska unija niti EACEA ne moreta biti odgovorna zanje. 2022-1-SE01-KA220-ADU-000087596

- o Znanje o tem, kako se spopasti z okoljskimi izzivi (posredovanje predhodno pridobljenih informacij)
 - o Zagotavlja podporo pri soočanju z izzivi
- b. Srednja plast kulture: norme in vrednote.
- Norme: vzajemni občutek skupine o tem, kaj je "prav" ali "narobe" [Formalni: pisni zakoni; neformalni: družbeni nadzor].
 - Vrednote: določite opredelitev pojmov "dobro" in "slabo. Povezane so z ideali, ki so skupni skupini.

Družina:

- o Preizkusi razumevanje, kaj je "prav" in "narobe"
- o Uveljavlja modele družbenega nadzora (nenapisani zakoni)
- o Prehodi razumevanje, kaj je "dobro in slabo"
- o Deluje kot posrednik informacij in konceptov od zunaj

c. Zunanja plast kulture: eksplicitni izdelki.

Družina:

- o Oblikuje razumevanje jezika
- o Oblikuje spoštovanje (ali toleranco) do hrane
- o Vodiči za razumevanje arhitekture in simbolike

V kombinaciji z vlogo, ki jo ima družina pri ekonomski socializaciji, postane temeljni vir kulturne prenosljivosti vsakega posameznika.

2. Izobraževanje - Formalno izobraževanje je eden od temeljnih načinov oblikovanja kulture.

Je:

a. Medij, s katerim se posamezniki učijo:

- o Jezik;
- o Konceptualne spretnosti
- o Matematične spretnosti

ki so potrebni za učinkovito delovanje v družbi.

b. Nosilec norm in vrednot, ki se poleg družine uveljavljajo tudi znotraj družine.

c. Nosilec kulturnih norm:

- o Spoštovanje drugih
- o Poslušnost avtoriteti
- o Iskrenost
- o Urejenost
- o Točnost

d. Njegov sistem ocenjevanja uči vrednote osebnih dosežkov in tekmovalnosti.

Izobraževanje določa tudi nacionalno konkurenčno prednost. Število in kakovost izobražene in usposobljene delovne sile (človeških virov) v državi pomembno vplivata na zagotavljanje nacionalnega gospodarskega uspeha. M. Porter je analiziral povojni uspeh Japonske in ugotovil, da: "Japonska ima dolgo tradicijo spoštovanja izobraževanja, ki meji na spoštovanje, zato je imela veliko število pismenih, izobraženih in vse bolj usposobljenih človeških virov."

Na področju mednarodnega poslovanja je stopnja izobrazbe pomemben dejavnik pri izbiri lokacije za mednarodna podjetja:

Financira Evropska unija. Izražena stališča in mnenja so izključno stališča in mnenja avtorjev in ne odražajo nujno stališč in mnenj Evropske unije ali Izvajalske agencije za izobraževanje in kulturo (EACEA). Niti Evropska unija niti EACEA ne moreta biti odgovorna zanje. 2022-1-SE01-KA220-ADU-000087596

- o Podjetja, ki temeljijo na znanju, bodo iskala države, v katerih bo na voljo veliko visoko izobraženih delavcev (cene pa bodo sprejemljive).
- o Podjetja, ki potrebujejo veliko nekvalificirane delovne sile, bodo iskala nizkocenovne delavce drugje (saj bi bilo nelogično za preprosta opravila najemati drage dobro izobražene delavce).

V internacionalizirani gospodarski dejavnosti se poslovneži soočajo z izzivi:

- o Osebna kultura
- o Organizacijska kultura
- o Kultura lokacije

Ključni izziv je razumeti, kaj vsaka (tudi najmanjša) stvar pomeni ljudem v posamezni kulturi.

Za razumevanje vpliva kultur na poslovanje in mednarodno poslovanje je treba najprej razmisliti o njihovih možnih kategorizacijah, saj bodo različni vektorji možnih usmeritev različno vplivali na ljudi, izdelke, storitve, podjetja in norme.

Pomembno je, da lahko vsako kulturno kategorijo analiziramo z dveh nasprotujočih si vidikov potencialnega vpliva:

- o Ko se iz države/regije preseli na novo lokacijo
- o Ko se nahaja na določeni lokaciji

3.1.1. Modeliranje kulturnih usmeritev

Kluckhohn in Strodtbeck (1961) sta oblikovala primerjalni model, ki se je osredotočal na:

- o Predpostavka 1: kulture so stabilne
- o Predpostavka 2: kulture imajo stalne "usmeritve" do sveta in človeštva

Predlagali so šest osnovnih kulturnih usmeritev:

1. Kakšna je narava ljudi? Lestvica: dobro - mešano - zlo.
2. Kakšen je odnos osebe do narave? Lestvica: prevladujoče - v harmoniji - podrejanje.
3. Kakšen je odnos osebe do drugih ljudi? Lestvica: linijski (hierarhični) - stranski (kolektivistični) - individualistični.
4. Kaj je modalnost človeške dejavnosti? Lestvica: delati - biti v postajanju - biti.
5. Kaj je časovni poudarek človeške dejavnosti? Lestvica: prihodnost - sedanjost - preteklost.
6. Kakšna je zasnova prostora? Obseg: zasebni - mešani - javni.

V resničnem življenju je ta model preveč poenostavljen, saj vsi člani skupine ne ravnajo enako. Če pa upoštevamo prevladujoče in podrejene različice, lahko z istim modelom razložimo splošno vedenje (prevladujoče) iz vedenja manjših (podrejenih) skupin.

Podrejene spremembe so pomembne pri:

- raziskovanju vedenja kulturnih podskupin;
- analiziranja glavnih skupin v nenormalnih (neobičajnih) situacijah.

Medtem ko je prvo usmeritev (dobro-zlo) morda težko uporabiti v resničnem življenju, druga kategorizacija (odnos do narave) že vpliva na poslovno dejavnost, zlasti v 21. stoletju s svojimi proekološkimi pristopi, strategijami boja proti globalnemu segrevanju in trajnostnim razvojem. Družba, ki se osredotoča na skladnost z naravo, se bo osredotočila na drugačne izdelke/storitve in bo morda imela (ali podpirala) drugačen pristop ne le k poslovanju,

temveč tudi k industriji (npr. osredotočenost na obnovljive vire energije, zaprtje onesnaževalnih industrij, reciklaža izdelkov in njihove embalaže).

Družba, v kateri prevladuje individualizem, bo organizirana na poseben način (npr. cenjeni so osebni dosežki), medtem ko bo v družbo, ki je hierarhična, težje prodreti. Podobno je lahko v družbi, ki je usmerjena v delovanje, delovno okolje veliko bolj intenzivno in zahtevno, medtem ko je v družbi, ki jo zanima "biti", bolj cenjen prosti čas, umetnost, razvedrilo in celo delovni teden je lahko krajši. Čeprav se zdi časovna usmerjenost nenavaden koncept, so lahko številne družbe, ki so usmerjene v preteklost (navdušene nad svojo zgodovino in preteklo veličino), manj sposobne in pripravljene slediti svetli prihodnosti, za razliko od kultur, usmerjenih v prihodnost, ki zasledujejo futuristični cilj, so sposobne sprejemati hitre in neprekinjene spremembe ter pozdravljajo podjetnike, ki prinašajo prelomne inovacije. Prostor v kulturah vpliva tudi na poslovanje, saj bodo zasebno usmerjene kulture dajale prednost zasebnemu prevozu, manj skupnim prostorom, prednost izolaciji ljudi od drugih, medtem ko pristop, ki temelji na javnem prostoru, omogoča drugače zasnovano arhitekturo, storitve ali infrastrukturo.

3.1.2. Kulturni konteksti

Hall (1976) se je osredotočil na to, kako ljudje razlagajo in ustvarjajo komunikacije glede na kontekst. Kulturne izkušnje določajo razumevanje konteksta in opredeljujejo način, kako ljudje strukturirajo svoje življenje. Kulture se razlikujejo v smislu programiranja svojih članov, da so pri komuniciranju odvisni od konteksta. Hall je kulture razdelil na: kulture z visokim in nizkim kontekstom.

1. Visok kontekst:

Zunanje okolje, situacija in neverbalno vedenje so ključni za razumevanje (in ustvarjanje) sporočil. Primeri vključujejo japonsko, arabsko in kitajsko kulturo.

Značilnosti:

- Subtilnost je pogosto cenjena.
- Odnosi so dolgotrajni in globoko osebno angažirani.
- Veliko skupne "kode" zagotavlja ekonomično, hitro in učinkovito komunikacijo (vendar je komunikacija pogosto umetnost, kot na primer na Japonskem).
- Vodilni so osebno odgovorni za dejanja podrejenih.
- Dogovori so pogosteje izrečeni kot zapisani.
- Notranji in zunanji so strogo ločeni (zunanji lahko vključujejo nečlane družine, klana, organizacije).
- Kulturni vzorci so zakoreninjeni in se počasi spreminjajo.

2. Nizek kontekst - značilnosti:

- Razmerja med posamezniki so relativno krajša, manj je vpletenosti.
- Sporočila morajo biti eksplicitna (ne smejo biti odvisna od tega, ali bo prejemnik uporabil kontekst za pridobitev dodatnih informacij).
- Pristojnost je razpršena po celotnem birokratskem sistemu.
- Osebno avtoriteto je težko določiti.
- Sporazumi so pisni (in ne izgovorjeni). Pogodbe so dokončne in pravno zavezujoče.
- Notranji in zunanji niso tako ločeni (dobro za priseljevanje in priseljence, ki najdejo svoje mesto v državi).
- Kulturni vzorci se spreminjajo hitreje.

Financira Evropska unija. Izražena stališča in mnenja so izključno stališča in mnenja avtorjev in ne odražajo nujno stališč in mnenj Evropske unije ali Izvajalske agencije za izobraževanje in kulturo (EACEA). Niti Evropska unija niti EACEA ne moreta biti odgovorna zanje. 2022-1-SE01-KA220-ADU-000087596

V tej kategorizaciji je zaradi dvojnosti lažje razumeti razlike (seveda se mnoge kulture nahajajo na različnih točkah lestvice, med obema popolnima skrajnostma). Za kulture z nizkim kontekstom so značilni bolj nestalni odnosi s sporočili, ki se tujcu lahko zdijo groba, poudarek pa je tudi na dokumentiranju (npr. obsežno sklepanje pogodb) - ker se vse hitreje spreminja, je potrebnih več jamstev. Kulture z visokim kontekstom so bolj usmerjene k pomenu, vendar je to tako posledica stabilnosti kot tudi dejavnik, ki prispeva k njej. Za učinkovito komunikacijo in delovanje v kulturi so potrebne globoke izkušnje z njo, kar pogosto najbolje dosežejo lokalni predstavniki.

3.1.3. Kultura, status in funkcija

Laurent in drugi (1983) so analizirali odnos menedžerjev do organizacijske moči. Na upravljanje so gledali kot na proces izvajanja, s katerim menedžerji izražajo svoje kulturne vrednote v eksplicitnih upravljavskih odločitvah. Mead [1994, str. 61] navaja kategorizacijo:

1. Hierarhija.

- o Kulture, ki cenijo hierarhično strukturiranost kot sredstvo družbene kohezije, močno omejujejo pretok komunikacije.
- o V primeru nehierarhičnih sistemov je komunikacija tolerirana in spodbujena, informacije se lahko učinkovito pošiljajo/usmerjajo.

2. Vodja kot strokovnjak v primerjavi z vodjo kot spodbujevalcem.

- V Aziji mora biti vodja strokovnjak/avtoriteta (če ni, potem: izgubi status).
- Tehnična učinkovitost organizacije je odvisna od učinkovitosti in strokovnosti nadrejenih.
- V Evropi mora biti vodja sposoben izkoristiti zbirke znanja/kompetenc, da bi rešil težavo.

Ta kategorizacija je bolj vprašanje upravljanja znotraj poslovne organizacije, vendar neposredno vpliva na nadnacionalno poslovanje podjetja (v tem primeru TNE, nadnacionalnega podjetja, ki posluje na več trgih).

3.1.4. Kultura in delovno mesto

Hosftede (1984 in pozneje) je preučil temeljne vrednote kulturne skupine in njihov vpliv na delovno mesto. To je verjetno najbolj znana študija, ki je bila kdaj koli izvedena.

1. Razdalja napajanja.

Osredotoča se na to, kako se družba spoprijema z dejstvom, da so ljudje neenaki v telesnih in intelektualnih sposobnostih:

- Visoka razdalja moči: družbe, ki dopuščajo, da se neenakosti povečujejo;
- Nizka distanca moči: družbe, ki zmanjšujejo neenakosti.

2. Individualizem in kolektivism.

Osredotoča se na odnos med posameznikom in njegovimi bližnjimi:

- Individualistične: družbe, v katerih so vezi med ljudmi ohlapne, najbolj pa sta cenjeni svoboda in dosežki posameznika;
- Kolektivism: vezi med posamezniki so tesne.

3. Izogibanje negotovosti.

Financira Evropska unija. Izražena stališča in mnenja so izključno stališča in mnenja avtorjev in ne odražajo nujno stališč in mnenj Evropske unije ali Izvajalske agencije za izobraževanje in kulturo (EACEA). Niti Evropska unija niti EACEA ne moreta biti odgovorna zanje. 2022-1-SE01-KA220-ADU-000087596

Osredotoča se na to, v kolikšni meri so ljudje sposobni sprejeti dvoumne situacije in prenašati negotovost:

- Visoko izogibanje negotovosti: družbe, v katerih so pomembni varnost zaposlitve, poklicni vzorci, obljube o upokojitvi. Močna potreba po pravih in predpisih;
- Nizko izogibanje negotovosti: večja pripravljenost na tveganje in manjši čustveni odpor do sprememb.

4. Moškost proti ženskosti.

Osredotoča se na odnos med spolom in delovnimi vlogami:

- Moški: spolne vloge so ostro razmejene in tradicionalne "moške" vrednote so močne (dosežki, uveljavljanje moči);
- Ženski: spolne vloge so manj izrazite.

5. Dolgoročna in kratkoročna usmerjenost.

- Dolgoročna usmerjenost zagotavlja pragmatičnost in skromnost, vrednostni kompromis.
- Kratkoročna skrb za resnico, doslednost, načela.

6. Privoščljivost proti zadržanosti.

- Razvajanje zagotavlja večje spoštovanje življenja in dosežkov.
- Zadržanost je nagrada za to, da se ne hvalite z dosežki, da se obnašate bolj strogo in da se bolj nadzorujete.

Prva dimenzija poudarja obstoj neenakosti v delovnem okolju, tj. razlike med ljudmi z močjo in brez nje. Visoka ocena kaže, da se je družba sprijaznila z neenakomerno porazdelitvijo moči in da v veliki meri člani vedo, kje so v organizaciji in "svoje mesto".

Druga dimenzija z visokim številom točk opredeljuje šibkejše in nestabilnejše medosebne vezi, pri katerih je manj verjetno, da bodo ljudje prevzeli krivdo in odgovornost za rezultate in dejanja drugih. V individualističnih skupnostih in delovnih prostorih ljudje ločijo poklicno in družabno življenje, na prvo mesto postavljajo čas, osebno svobodo in zasebnost ter uživajo v občasnih izzivih. V bolj kolektivističnih sistemih ljudje ohranjajo tesne vezi s skupino, v kateri sodelujejo, in so bolj dovzetni za sodelovanje v skupinskih akcijah. V zameno so v skupino sprejeti z odprtimi rokami, skupina pa jim stoji ob strani pri zagovarjanju njihovih pravic. V teh družbah ljudje skrbijo drug za drugega in blaginja posameznika je vedno na vrhu seznama drugih.

Tretja dimenzija kaže, da so kulture z visoko stopnjo izogibanja opisane kot sistemi, v katerih želijo ljudje prevzeti nadzor nad vsem in imajo na svojih poteh manj presenečenj. Če na kakršen koli način ne morejo nadzorovati svojega življenja, vse prepustijo v roke vere in se prepustijo toku reke. To se odraža v bolj konservativni, togi in v okvirje postavljeni delovni kulturi.

V četrti dimenziji, v moški družbi, se vloge moških in žensk ne prekrivajo tako zelo. Tu se od moških pričakuje, da bodo uveljavljali svojo moč in prevzemali vodilne vloge. Biti morajo zanesljivi, zdravi, odločni, hitri in postavljati meje.

Peta dimenzija se osredotoča na časovni horizont, ki ga ljudje v družbi prikazujejo. V osnovi skuša poudariti, da so države in kulture, ki rade delajo stvari na dolgi rok, bolj pragmatične. Financira Evropska unija. Izražena stališča in mnenja so izključno stališča in mnenja avtorjev in ne odražajo nujno stališč in mnenj Evropske unije ali Izvajalske agencije za izobraževanje in kulturo (EACEA). Niti Evropska unija niti EACEA ne moreta biti odgovorna zanje. 2022-1-SE01-KA220-ADU-000087596

in skromne. Člani teh vrst družb se pogosto sprašujejo, kaj je prav, in cenijo izobraževanje. Pogosteje sklepajo kompromise, vendar na svoj edinstven način. Na drugi strani, v kratkoročno usmerjenih skupnostih, pa je ljudem bolj mar za načela, resnico in doslednost. Pogosto želijo imeti jasen razlog za dogodke ter posvečajo ogromno pozornosti in spoštovanja verskim in nacionalnim temam.

Šesta dimenzija kaže, da uživanje opredeljuje države, ki bolj cenijo življenje in uživajo v njem. Z večjim vrednotenjem je povezanih več pozitivnih vibracij in drugih zelo spornih družbenih vedenj, kot sta svoboda govora ali osebna sreča. Delovna sila uživa v prožnem delovnem času in obdaruje z ravnovesjem med svojim poklicnim in družabnim življenjem.

3.2. Vpliv kulture na poslovne odnose

3.1.1. Medkulturno komuniciranje

Podjetja uspevajo s komuniciranjem in vsak dan komunicirajo s svetom. Komunicirajo z deležniki, kupci in dobavitelji, delodajalci po vsem svetu ter skupnostmi in družbami na splošno. Glede na to, s kom komunicirajo, komunicirajo različno, saj zavestno ali nezavedno prilagodijo svoj komunikacijski slog glede na sogovornika. Številni raziskovalci so analizirali različne načine komuniciranja, ki izhajajo predvsem iz kulturnih razlik. Razlike so v odkritem in prikitem komuniciranju, vedenjskih razlikah, kjer so znaki, geste, obredi, vera, prepričanja, ton glasu in zvoki različni in kažejo različne pomene.

Poznavanje kulturnih razlik omogoča boljše razumevanje in komunikacijo s pripadniki drugih kultur. Povezave med kulturo in komuniciranjem so bile obsežno preučene z vidika vedenja (Adair, Taylor in Tinsley, 2009), spoznavanja (Baber in Ojala, 2015), kulturnih razsežnosti (Luomala, Kumar, Singh in Jaakkola, 2015) in globalne izmenjave virov (Volkema, 2004). Kulture lahko podpirajo ali ovirajo uspešno komunikacijo med vpletenimi stranmi.

Opredelitev medkulturne komunikacije: *Medkulturno komuniciranje vključuje interakcijo med ljudmi, katerih kulturne zaznave in simbolni sistemi se razlikujejo toliko, da spremenijo komunikacijski dogodek.*

Kljub različnim študijam o kulturnih razlikah se zdi, da medkulturno komuniciranje še vedno ostaja izziv za globalna podjetja, saj uporabno medkulturno komuniciranje prispeva k boljši uspešnosti organizacije, če odnosi niso ogroženi. Pomanjkanje znanja na področju medkulturnega komuniciranja dokazano vodi v pomanjkanje jasnosti, kar lahko privede do napačne komunikacije in nesporazumov (Collier, 1989).

To tveganje je večje za podjetja, ki imajo zaposlene z različnimi kulturnimi ozadji. Da bi preprečili napačno sporazumevanje, mora biti vsak zaposleni posebej usposobljen za medkulturno komunikacijo.

Glede na literaturo so ti teoretični pristopi k medkulturnim raziskovalnim kompetencam navedeni v preglednici 1:

Financira Evropska unija. Izražena stališča in mnenja so izključno stališča in mnenja avtorjev in ne odražajo nujno stališč in mnenj Evropske unije ali Izvajalske agencije za izobraževanje in kulturo (EACEA). Niti Evropska unija niti EACEA ne moreta biti odgovorna zanje. 2022-1-SE01-KA220-ADU-000087596

Vir:	Perspektiva	Kompetence:
Gudykunst (1995, 2002)	Teorija obvladovanja tesnobe/negotovosti (AUM)	Površinski vzroki: <ul style="list-style-type: none"> • Motivacija samega sebe in samopodobe za interakcijo z neznanci • Odziv na tujce, socialna kategorizacija tujcev • Situacijski procesi • Povezave z neznanci Osnovni vzroki: <ul style="list-style-type: none"> • Upravljanje negotovosti • Obvladovanje tesnobe
Kim (1986)	Pristop osebne mreže	Postopek moderiranja: pozornost učinkovitost komunikacije o rezultatih: <ul style="list-style-type: none"> • Heterogenost osebnega omrežja • Stopnja centralnosti članov zunaj skupine v osebnem omrežju • Obseg povezovanja ega s člani zunaj skupine.
Kim (1991, 1995, 2002)	Pristop sistemske teorije	Elementi, ki vplivajo na medkulturno prilagajanje: <ul style="list-style-type: none"> • Predispozicija posameznikov • Okolje kulture gostitelja • Dinamika gostiteljevega in osebnega medosebnega in množičnega komuniciranja • Medkulturna preobrazba posameznika
Martin in Hammer (1989)	Vidik socialnih veščin	<ul style="list-style-type: none"> • Vedenje v komunikacijski funkciji • Verbalno in neverbalno vedenje • Pogovorno vedenje pri upravljanju
Ting-Toomey (1993)	Perspektiva pogajanj o identiteti	<ul style="list-style-type: none"> • Interaktivne slike: večkratna samoidentifikacija • Interaktivni motivi in pomeni: komunikacijski motivi, identitetna koherentnost • Komunikacijska iznajdljivost: kognitivna iznajdljivost, afektivna iznajdljivost, vedenjska iznajdljivost • Rezultat: proces pogajanj o identiteti
Wiseman et al. (1989)	Poznavanje kulture gostitelja in odnos do druge kulture	<ul style="list-style-type: none"> • Kognitivni: stereotipi • Afektivni: etnocentrizem • Konativno: socialna distanca

Preglednica 1. Medkulturne kompetence.

Nekateri znanstveniki, kot sta Collier (1989) in Ruben (1976), so ugotovili, da je treba ugotoviti, ali je medkulturna kompetenca povezana z odnosom, znanjem ali vedenjem. Vendar pa je bistvo kulture treba iskati v tkivu pomena, ki se prenaša z jezikom in simboli (Geertz, 1973; Katriel in Philipsen, 1981). Po Rubenu (1976) se pristop vedenjskih spretnosti

Financira Evropska unija. Izražena stališča in mnenja so izključno stališča in mnenja avtorjev in ne odražajo nujno stališč in mnenj Evropske unije ali Izvajalske agencije za izobraževanje in kulturo (EACEA). Niti Evropska unija niti EACEA ne moreta biti odgovorna zanje. 2022-1-SE01-KA220-ADU-000087596

osredotoča na uporabo komunikacijskih spretnosti v medkulturnem kontekstu, medtem ko kulturna identiteta temelji na etnični identiteti ter razumevanju temeljnih vrednot in tradicij določene kulture (Casmir, 1999; Ting-Toomey, 1993).

Po drugi strani pa nekateri poudarjajo, da so zoznane komunikacijske kompetence zelo pomembne, saj je "ta pogled na kompetence kot socialni vtis koristen, ker ga je mogoče enako uporabiti za preučevanje kompetenc znotraj kulture (medkulturni kontekst) in med kulturami (medkulturni okvir)" (Martin in Hammer, 1989;305).

Glavni izzivi medkulturnega komuniciranja so torej posameznikova edinstvenost, saj ne obstajata dve popolnoma enaki osebi, čeprav izhajata iz iste kulture, prevladujoče kulture ali sokulture. Njuno vedenje oblikuje več virov in vsak od njih je več kot le njuna kultura. Na podlagi kulture se pogosto izvaja posploševanje, pri čemer se kultura uporablja kot način, kako se ljudje potencialno odzivajo in komunicirajo.

Kulturo in kulturno ozadje je res mogoče uporabiti kot kazalnik, vendar ga je mogoče obravnavati kot približek in ne kot absolutno predstavitev. Pri posploševanju je treba obravnavati primarne vrednote in vedenje določene kulture ter uporabiti tiste, ki jih je mogoče podpreti z različnimi viri. Sprejemanje domnev je pogosto v medkulturnem komuniciranju, kjer domneve temeljijo na posploševanjih, ki temeljijo na kulturnem izvoru. Ljudje so nagnjeni k posploševanju, kadar ne vedo.

Edward T. Hall, ki ga pogosto imenujejo utemeljitelj medkulturnega komuniciranja (Leeds-Hurwitz, 1998), je govoril o problemu skritih kulturnih predpostavk, ki se pojavijo, ko ljudje vstopijo v medkulturno okolje. Uvedel je pojma "zavedanje" in "nezavedanje", da bi pomagal razlikovati med tistim, kar je v kulturi eksplicitno, znano ali opazno, in tistim, kar je implicitno, neznano in skrito - celo za pripadnike kulture.

Cilj raziskovanja medkulturnega komuniciranja je bil prepoznati pojave, ki se jih kultura ne zaveda, in jih ozavestiti. Z ozaveščanjem vidikov kulture bi lahko pojasnili in celo nadomestili številna izkrivljanja in nesporazume, ki pestijo medkulturno komunikacijo (Zaharna, R (2001).

Kulturni profil		
Hall (1976)	Nizkokontekstualni	Visokokontekstualni
	* pomen v sporočilu	* pomen v kontekstu
	* izrecno	* implicitno
	* vključite podrobnosti v sporočilo	* podrobnosti v kontekstu, ne v sporočilu
	* govorec, odgovoren za sporočilo	* poslušalec je odgovoren za razumevanje
Hall (1976)	Monokronski	Polihronični
	* časovno razčlenjeno	* nesegmentiran čas

Financira Evropska unija. Izražena stališča in mnenja so izključno stališča in mnenja avtorjev in ne odražajo nujno stališč in mnenj Evropske unije ali Izvajalske agencije za izobraževanje in kulturo (EACEA). Niti Evropska unija niti EACEA ne moreta biti odgovorna zanje. 2022-1-SE01-KA220-ADU-000087596

	* dejavnosti, razporejene po časovnih segmentih	* več dejavnosti hkrati
Kluckhohn (1953)	Usmerjenost v dejavnosti	Usmerjenost
	* poudarek na ukrepanju, merljivem ukrepanju	* poudarek odnosa v družbenem kontekstu
	* vez med besedo in dejanjem	* sporočilo za družbeno korist
Kluckhohn (1953)	Usmerjenost v prihodnost	Usmerjenost v preteklost
	* vrednost v prihodnjih dejavnostih	* vrednost v preteklih dejavnostih
	* poudarek na novih, potencialnih inovacijah	* poudarek na znanih, poznanih, tradicijah
	* težave z razumevanjem pomembnosti zgodovinskih, podrobnih	* težave pri konceptualizaciji dejavnosti v prihodnosti, kot so načrtovanje, oblikovanje strategij
Lee (1950)	Linearno	Nelinearni
	* ena tema	* ima lahko veliko tem
	* organizirano z začetkom, sredino in koncem	* organizacija ni poudarjena vrstni red se zdi naključen
	* jasna povezava med točkami v argumentaciji	točke se lahko zdijo nepovezane.

Medtem ko je profil države splošni oris tega, kaj bi bilo v določeni državi mogoče *izvesti*, pa kulturni profil govori o tem, kaj bi lahko bilo v tej državi *učinkovito*.

Tabela 2: Kulturni profil predstavlja nasprotne konce različnih kulturnih kontinuitet, ki so jih predlagali znanstveniki. Tudi v tem primeru so kulture razporejene vzdolž kontinuitet, pri čemer vsaka predstavlja kulturne preference in ne absolutne vrednosti.

Če povzamemo, naše vedenje oblikuje veliko stvari, kot so vzgoja, vera, vrednote, izkušnje in to, kar se naučimo, zato je zaradi predpostavk nevarno napačno sporazumevanje, ki lahko privede do konflikta.

Pri medkulturnem komuniciranju obstajajo tudi etične razlike, zato morajo biti podjetja pozorna na to, kaj je treba in česa ne, tako znotraj podjetja kot pri poslovanju med kulturami. Prinašanje daril je lahko ledolomilec za začetek sodelovanja in navdušenje sogovornika, medtem ko se v drugih kulturah to obravnava kot podkupnina in se ne odloči za zagotavljanje uspeha. V kulturah, kjer se darila dojemajo kot pozitivna, morajo podjetja upoštevati, da se to, kaj velja za primerno darilo, razlikuje med kulturami in včasih tudi znotraj njih.

Zahvala za darilo se razlikuje tudi v kulturnem smislu. Če vzamemo preprost primer zahvale za darilo, si lahko ogledamo arabske kulture, saj se v arabskih kulturah od prejemnikov daril pričakuje obilna zahvala, medtem ko se v angleški kulturi od prejemnikov pričakuje zadržana zahvala, saj se prevelika razposajenost šteje za žaljivo.

Glavna poanta je, da je težko in vedno zahtevno vedeti, kako se bodo ljudje odzvali na sporočila, saj temeljne predpostavke, kot so vrednote, obredi in prepričanja, niso očitne na površini. Zato je priporočljivo, da se podjetja osredotočijo tako na drugo stran, na okolico.

Financira Evropska unija. Izražena stališča in mnenja so izključno stališča in mnenja avtorjev in ne odražajo nujno stališč in mnenj Evropske unije ali Izvajalske agencije za izobraževanje in kulturo (EACEA). Niti Evropska unija niti EACEA ne moreta biti odgovorna zanje. 2022-1-SE01-KA220-ADU-000087596

Kadar se razlikujejo znotraj kultur, lahko to večinoma zasledimo pri religijah in drugih sistemih prepričanj.

Vzajemnost lahko v eni kulturi velja za normalno, v drugi pa ni tako običajna. Vrednote se razlikujejo in če stranke niso odlični komunikatorji, lahko podjetja pustijo vrednost na mizi, ker ne morejo ustrezno sporočiti svojih prednostnih interesov.

Po besedah Samovarja in njegovih sodelavcev (2016) se ta osredotočenost na dejanja in rezultate teh dejanj v budistični tradiciji imenuje *zavedanje*. "**Pozornost je zavestno, uravnoteženo sprejemanje sedanjega doživljanja.**" Osredotočenost na osebna dejanja je veliko bolj zapletena, kot jo je mogoče izraziti v enem stavku. Vendar je osrednje sporočilo jasno: biti pozoren med komunikacijskim srečanjem pomeni posvetiti vso pozornost trenutku. Z zavedanjem lahko svoja sporočila prilagodite tako kontekstu kot osebi. Najpomembneje pa je, da se lahko zavedate, kaj počnete drugi osebi - in to je vprašanje etike.

Pristop ozaveščenosti k mednarodnim odnosom z javnostmi		
Profil države	Kulturni profil	Komunikacijske komponente
Katere strukturne značilnosti vplivajo na oblikovanje in izvajanje projektov odnosov z javnostmi?	Katere kulturne razlike vplivajo na oblikovanje in izvajanje projektov odnosov z javnostmi?	Kateri so osnovni načini komunikacije, na katere lahko vplivajo nacionalne ali kulturne značilnosti Načini gledanja na dejavnosti odnosov z javnostmi
Načini gledanja na države	Načini gledanja na kulture	
Politična struktura	Nizka/visoka stopnja konteksta	Verbalna komunikacija
Gospodarska struktura	Monokronično/polihronično	Neverbalna komunikacija
Množični mediji	Individualizem/kolektivnost	Vizualna komunikacija
Infrastruktura	Usmerjenost v dejavnost/delovanje	Komunikacijska matrika
Pravna struktura	Usmerjenost v prihodnost/prihodnost	Skupinska dinamika
Družbena struktura	Linearno/nelinearno	Prakse odločanja

Preglednica 3. pristop ozaveščanja k mednarodnim odnosom z javnostmi

Kulturne razlike

Temelj tako študije Globe, serije kulturnih študij kot Hofstedejeve raziskave kulturnih razsežnosti je prikaz kulturnih razlik, ki ne izvirajo le iz prepričanj, religij, obredov in drugih vedenjskih razlik, temveč tudi iz družb, ki so si podobne, kot so jeziki. Enega prvih celovitih medkulturnih okvirov sporazumevalne zmožnosti je razvil Ruben (1976). Opredelil je sedem vedenjskih razsežnosti medkulturne kompetence: izkazovanje spoštovanja, interakcijska drža, usmerjenost k znanju, empatija, vase usmerjeno vedenje, upravljanje interakcij in toleranca do dvoumnosti.

Kljub vsem študijam o kulturnih razlikah medkulturno komuniciranje ostaja izziv za globalna Financira Evropska unija. Izražena stališča in mnenja so izključno stališča in mnenja avtorjev in ne odražajo nujno stališč in mnenj Evropske unije ali Izvajalske agencije za izobraževanje in kulturo (EACEA). Niti Evropska unija niti EACEA ne moreta biti odgovorna zanje. 2022-1-SE01-KA220-ADU-000087596

podjetja, saj uspešno komuniciranje prispeva k boljši uspešnosti organizacije, ker odnosi niso ogroženi. Zaradi globalizacije so se kulture zlahka pomešale, saj so ljudje preuredili svoje življenjsko okolje glede na nove priložnosti v različnih kulturah, kar je hkrati povečalo razumevanje in konflikte.

Tveganje napačnega sporazumevanja se poveča, kadar posamezniki iz več različnih kultur pogosto komunicirajo, zato je učenje novih in uspešnih načinov komuniciranja med kulturami bistveno za uspeh podjetij, kjer ima spoštovanje medsebojnih razlik ključno vlogo za uspešnost podjetij.

Da bi lahko razumeli, kako komunicirati na svetovni ravni, je treba poznati nekatere ključne izraze v zvezi s kulturami. Kulture se delijo na dominantno kulturo in sokulturo, Samovar in sodelavci (2016) pa so jih opredelili na naslednji način:

prevladujoča kultura Dominantna skupina je značilna za vse kulture in ta kolektiv ljudi ima tiste instrumente moči, ki mu omogočajo, da določa širši družbeni program, ki mu bo večina drugih običajno sledila.

Skupine ali družbene skupnosti, ki izkazujejo dojemanje, vrednote, prepričanja, komunikacijsko vedenje in družbene prakse, ki se dovolj razlikujejo od drugih skupin in skupnosti ter od dominantne kulture.

3.1.2. Mreženje in sodelovanje

V sodobnem poklicnem življenju morajo strokovnjaki delovati prožno in neodvisno v nenehno spreminjajočih se okoljih (Castells, 2000). Da bi to lahko učinkovito počeli, so odvisni od različnih spretnosti vseživljenjskega učenja, med drugim od avtonomnega in samousmerjenega učenja. Ker jim pri učenju delno pomaga interakcija z vrstniki, je bistvena spretnost vseživljenjskega učenja, ki jo morajo razviti, sposobnost iskanja in povezovanja z ustreznimi drugimi, tj. poklicno mreženje (Johnson, 2008; Nardi *idr.*, 2000).

Dejavnost poklicnega mreženja opredeljujemo kot vzpostavljanje stikov z drugimi strokovnjaki, z namenom ali brez namena vzpostaviti dolgoročne vezi z njimi (Compton, 2009; Tempest in Starkey, 2004). Po našem razumevanju spretnosti, ki so v središču mreženja, vključujejo sposobnost prepoznavanja in razumevanja dela drugih ljudi v povezavi z lastnim delom ter oceno vrednosti povezave s temi ljudmi za morebitno prihodnje delo. Rezultat mreženja je osebno poklicno omrežje, tj. egocentrično, osebno in namerno ustvarjeno omrežje ljudi, ki ga posameznik vzpostavi posebej v okviru svojih poklicnih dejavnosti. To omrežje združuje heterogen krog ljudi, ki so razporejeni po različnih skupinah in krajih ter so s posameznikom povezani z različno močnimi povezavami (Granovetter, 1983; Nardi *idr.*, 2000).

Strokovno mreženje prinaša različne prednosti. Z vidika posameznika podpira razvoj in rast poklicne poti strokovnjakov (Cross *et al.*, 2003; Dulworth, 2006; Krattenmaker, 2002). Mreže omogočajo tudi iskanje ustrezne, stalne podpore, ko se pojavi potreba (Haythornthwaite, 2002; Ru in Ortolano, 2009; Van Ryzin *idr.*, 2009). Z vidika organizacije so mreženje in mreže ključnega pomena pri inovacijah in ključne pri povezovanju z novimi zaupanja vrednimi

partnerji, ko se soočajo s spreminjajočimi se poslovnimi prednostnimi nalogami (Birkinshaw *idr.*, 2007; Pulley in Wakefield, 2001; Vervest *idr.*, 2009). Mreženje podpira oblikovanje skupin za namen ozaveščanja in/ali socialno-ekonomskega napredka (glej Compton, 2009; Fesko, 1997; Gupton in Slick, 1996; Hays *idr.*, 2003). Strokovno mreženje se lahko uporablja tudi kot sredstvo za stalno podporo vseživljenjskemu učenju strokovnjakov v praksi (Johnson, 2008). Ko so enkrat vzpostavljena, so osebna poklicna omrežja platforme, na katerih lahko potekajo pogovori in dialog, kar omogoča individualno (neformalno) učenje (Eraut, 2000). To učenje je še posebej razširjeno v praksi, kjer se tiho znanje gradi z izkušnjami in razmislekom ter deli prek socialne interakcije z drugimi (Bolhuis in Simons, 2001; Hearn in White, 2009). Poleg tega je zmožnost omogočanja pogovorov med ljudmi, kadar je to potrebno, priznana kot ključni spodbujevalec ustvarjanja znanja v organizacijskem okolju (Von Krogh *idr.*, 2000).

Tako močne kot šibke povezave prispevajo k posameznikovemu učenju: močne povezave omogočajo aktivno sodelovanje pri ustvarjanju znanja, šibke pa so vir novih informacij, znanja in idej (Bell, 2010; Gargiulo in Benassi, 2000; Jones, 2008; Jones *idr.*, 2008; Ryberg in Larsen, 2008; Wenger, 1998). Ker dihotomija močnih in šibkih vezi ni samoumevna, je potrebna večja natančnost (Lin, 2008). Grabher in Ibert (2008) sta za osebna omrežja predlagala trislojni pristop, sestavljen iz plasti skupnosti (močne vezi), plasti družabnosti (šibke vezi) in plasti povezanosti (zelo šibke vezi).

Prav tako je bilo ugotovljeno, da je mogoče vezi in omrežja namerno graditi, ustvarjati in vzdrževati kot vire za učenje in delo (Burt, 1992). Struktura osebnega omrežja se lahko spreminja na načine, ki najbolj koristijo potrebam poklicnih učencev v različnih fazah njihove kariere (Margaryan *idr.*, 2009). Učeči se lahko z vključevanjem šibkih členov v svoja osebna omrežja ustvarijo okolje za učenje (Kester in Sloep, 2009). Menimo, da je namernost strokovnega delavca najmočnejša na plasti družabnosti, saj so stiki na tej plasti najbolj mobilni v osebnem omrežju nekoga. Odvisno od namenov strokovnjaka imajo te vezi možnost, da postanejo močnejše povezave ali se razvijejo v še šibkejše vezi. Posameznik lahko torej ustvari in uredi vezi za učinkovito podporo učnim potrebam in potencialno uporabi tehnologijo za podporo temu omrežju, s čimer to omrežje dejansko postane *osebno učno omrežje* (PLN

V gospodarstvu, ki temelji na znanju, postaja konkurenčnost vse bolj odvisna od sposobnosti:

- uporaba novega znanja in tehnologije v izdelkih in proizvodnih procesih. Vendar imajo nove tehnologije in inovativni koncepti zaradi vse večje konkurence in globalizacije ter hitrega napredka znanja vse več različnih virov, ki so večinoma zunaj neposrednega nadzora podjetij, ki so postala bolj specializirana in osredotočena na svoje ključne kompetence. Za dopolnilno znanje in know-how se poleg tržno posredovanih odnosov (npr. nakup opreme, licenciranje tehnologije) vse bolj zanašajo na dogovore o sodelovanju. Sodelovanje med podjetji v mrežah je zdaj daleč najpomembnejši kanal za delitev in izmenjavo znanja. Prav tako se krepijo interakcije med podjetji in številnimi drugimi institucijami, vključenimi v inovacijski proces: univerzami in drugimi visokošolskimi ustanovami, zasebnimi in javnimi

Financira Evropska unija. Izražena stališča in mnenja so izključno stališča in mnenja avtorjev in ne odražajo nujno stališč in mnenj Evropske unije ali Izvajalske agencije za izobraževanje in kulturo (EACEA). Niti Evropska unija niti EACEA ne moreta biti odgovorna zanje. 2022-1-SE01-KA220-ADU-000087596

raziskovalni laboratoriji, ponudniki svetovalnih in tehničnih storitev, regulativni organi itd.

Še bolj kot večja podjetja so MSP odvisna od zunanjih virov informacij, znanja, strokovnega znanja in tehnologij, da bi zgradila svojo inovacijsko zmogljivost in dosegla svoje trge. Čeprav imajo različne vrste MSP različne potrebe, morajo biti vsa povezana z najplodnejšimi viri novega znanja in izkušenj, bodisi neposredno bodisi prek večplastnih mrež, ki visoko inovativna podjetja povezujejo z drugimi na regionalni, nacionalni in svetovni ravni.

Empirične študije so potrdile, da so sodelujoča podjetja bolj inovativna kot nesodelujoča, ne glede na njihovo velikost (OECD, 2001a).

Table 1. International innovation taxonomy

Category	Participants	Forms
International diffusion of innovation	National and international companies	Exports of innovative products and services. Production in foreign countries.
Global innovation	International corporations	R&D and innovative activities in many countries.
Open innovation	Corporations, SMEs, R&D centres, Independent Labs.	Boundaries permeable, innovations easily transferred inward and outward of corporations.
Internet of things	Devices, Systems, Platforms, corporations and non-profit organizations, individuals.	Permeable boundaries, access to technology and access to mass information flows.

Source: own study

- Po vsem svetu so stranke postale zahtevnejše in iščejo cenejše in kakovostnejše izdelke, zato mora podjetje uvajati inovacije tako, da bo preseglo spreminjajoče se pojmovanje vrednosti za stranke.
- Izboljšave na področju prometa in komunikacij so zmanjšale stroške prevoza in povečale učinkovitost mednarodne trgovine.
- Informacijska tehnologija, ki svet spreminja v eno samo "informacijsko omrežje", tako kot sodobni mediji, ki širijo nadnacionalne vrednote, vpliva na ustvarjanje globalnih inovacij - globalnega poslovanja - globalne skupnosti.
- Pojavila se je potreba po učenju iz mednarodnih izkušenj in širjenju novih tehnologij iz ene države v drugo.
- Konkurenčnost na svetovnem trgu zahteva, da se novi izdelki in storitve ustvarjajo in izvajajo hitro ter po čim nižjih stroških. V tem primeru postajajo vse pomembnejši

usklajevanje trga, vse boljše prepoznavanje in izkoriščanje razmer na številnih različnih trgih, tako za dobavo kot za prodajo.

- Napredna tehnologija povzroča rast stroškov izdelave novih izdelkov in procesov, zaradi česar podjetja povečujejo obseg prodaje, da bi ustvarila možnost izkoriščanja učinka obsega za ohranitev konkurenčnosti.

- V globalnem gospodarstvu lahko mednarodna podjetja uresničujejo in izvajajo inovacije tam, kjer imajo največ možnosti za uspeh na trgu.

Zato je treba nenehno opazovati trende in ugotavljati možnosti za razvojne usmeritve mednarodnih podjetij, njihovo politiko raziskav in razvoja ter prenos tehnologije.

-Vrsta in raznolikost partnerjev. Mreže, ki povezujejo posameznike in organizacije na funkcionalnih področjih (npr. raziskave, proizvodnja, logistika ali trženje), pridobivajo na pomenu v primerjavi z mrežami, ki povezujejo partnerje v bolj tradicionalnih vertikalnih verigah. Drugi splošni trend je hiter razvoj omrežij, ki vključujejo različne akterje, kot so dobavitelji, uporabniki, znanstvene organizacije, poslovno usmerjene storitve, javni organi itd. Partnerstva med malimi in velikimi podjetji ter javnimi raziskovalnimi organizacijami postajajo vse pomembnejša, saj so učinkovit način za izboljšanje delitve dela v inovacijskih sistemih v korist vseh.

-Način inovacij. Številne mreže so še vedno močno sektorsko usmerjene, vendar se vse pogosteje pojavljajo druge, ki segajo v različne panoge in tehnološka področja.

-Geografsko področje uporabe. Mreže so lahko lokalne, regionalne, nacionalne, mednarodne ali globalne, odvisno od vrste partnerjev in prevladujočega načina inovacij. Geografske meje omrežij so prepustne in se sčasoma spreminjajo, saj omrežja z močnim lokalnim poudarkom in temelječa na tesnih osebnih odnosih dopolnjujejo in ne nadomeščajo mednarodna omrežja in elektronska interakcija.

Organizacija in odnosi med partnerji - od ohlapnih mrež do strukturiranih partnerstev z več akterji. Mrežni odnosi so zelo različni, od zelo neformalnih, prožnih in na zaupanju temelječih odnosov do bolj formaliziranih in stabilnih ureditev, kot so partnerstva.

Za vsako formalno mrežo (raziskovalno sodelovanje, skupna podjetja itd.) pa se skrivajo različne neformalne mreže, ki ji dajejo življenje in trajnost.

Nedavno teoretično in empirično delo (OECD, 2001a) je opredelilo naslednje prednosti mreženja:

- Večji obseg in področje dejavnosti: Rezultati sodelovanja so lahko uporabni na trgu vsakega podjetja in tako prispevajo k širitvi baze strank. Sposobnost podjetja se lahko znatno poveča, če lahko doseže sinergijo med različnimi tehnološkimi kompetencami ter med tehnološkimi in organizacijskimi inovacijami.

- Skupni stroški in tveganja: Stroški, povezani z inovacijami, so se hitro povečali in zdaj pogosto presegajo zmožnosti posameznega podjetja. Visoki stroški in tveganja inovacij se lahko delijo v okviru sporazuma o sodelovanju.
- Izboljšana sposobnost obvladovanja kompleksnosti: Številni ključni tehnološki razvoj je zapleten in temelji na širokem spektru znanstvenih in komercialnih znanj. To povečuje potrebo po sodelovanju z udeleženci z različnih strokovnih področij. Mreže pomagajo podjetjem pri obvladovanju kompleksnosti več virov in oblik tehnologije.
- Izboljšano učenje: Zaradi nenehnih in hitrih tržnih in tehnoloških sprememb se morajo podjetja prilagajati z nenehnim učenjem. Sodelovanje pospešuje takšno učenje o novih tehnologijah, potencialnih tehnologijah in načinih, kako lahko tehnološke spremembe vplivajo na obstoječe poslovanje. Prav tako lahko podjetja nauči, da spremenijo svoj organizacijski pristop.
- Prilagodljivost in učinkovitost pri upravljanju znanja: Veliko znanja je tihega in specifičnega za podjetje, zato ga je težko prenesti s tržnimi mehanizmi. Mreže omogočajo izmenjavo vseh vrst znanja na podlagi medsebojnega zaupanja, tudi med velikimi in majhnimi podjetji.

3.1.3. Pogajanja

So pogovor za reševanje sporov in doseganje dogovorov med dvema ali več stranmi. Pogajanja so proces "dajanja in sprejemanja", katerega rezultat je kompromis, pri katerem vsaka stran popusti v korist vseh vpletenih.

Številnih situacijah boste morda moralipogajalec. Morda se boste pogajali o ponudbi za službo, zahtevali povišico, se zavzemali za povečanje proračuna, kupovali ali prodajali nepremičnino ali sklenili prodajni posel s stranko. Če želite biti uspešni, so za vse te primere potrebne pogajalske spretnosti.

Bistvene komunikacijske spretnosti vključujejo prepoznavanje neverbalnih znakov in verbalne spretnosti za zanimivo izražanje. Izkušeni pogajalci lahko spremenijo svoj slog komuniciranja, da izpolnijo potrebe poslušalca. Z vzpostavitvijo jasne komunikacije se lahko izognete nesporazumom, ki bi lahko preprečili doseganje kompromisa.

Veščine aktivnega poslušanja so ključne tudi za razumevanje mnenja druge osebe pri pogajanjih. V nasprotju s pasivnim poslušanjem, ki pomeni poslušanje govorca, ne da bi ohranili njegovo sporočilo, aktivno poslušanje zagotavlja, da se vključite in se pozneje spomnite določenih podrobnosti, ne da bi potrebovali ponovitev informacij.

Čustvena inteligenca je sposobnost obvladovanja svojih čustev in prepoznavanja čustev drugih. Zavedanje čustvene dinamike med pogajanjmi vam lahko pomaga, da ostanete mirni in osredotočeni na bistvena vprašanja. Če ste nezadovoljni s trenutnim pogajanjem, prosite za odmor, da se lahko vi in druga stran vrnete z osveženimi pogledi.

Tako kot morate v pogajanja vstopiti z jasnim ciljem, ima verjetno tudi druga stran svoja opredeljena pričakovanja. Če menite, da se morda ne boste mogli strinjati s pogoji druge strani, lahko poskusite prilagoditi svoja pričakovanja. Usposobljeno upravljanje pričakovanj vključuje ohranjanje ravnovesja med odločnim pogajalcem in pogajalcem, ki sodeluje.

Nekatera pogajanja lahko trajajo dlje časa, občasno vključujejo ponovna pogajanja in nasprotne ponudbe. Pogajalci pogosto ne iščejo hitrega zaključka, temveč potrpežljivost, da ustrezno ocenijo položaj in dosežejo najboljšo odločitev za svoje stranke.

Prilagodljivost je bistvenega pomena za uspešna pogajanja. Vsako pogajanje je edinstveno in razmere se lahko iz dneva v dan spremenijo. Vpletena stranka lahko na primer nenadoma spremeni svoje zahteve. Čeprav je zahtevno načrtovati vse možne situacije, se lahko dober pogajalec hitro prilagodi in po potrebi določi nov načrt.

Sposobnost vplivanja na druge je pomembna pogajalska veščina. Pomaga vam lahko opredeliti, zakaj je vaša predlagana rešitev koristna za vse strani, in spodbuditi druge, da podprejo vaše stališče. Poleg sposobnosti prepričevanja morajo biti pogajalci po potrebi tudi asertivni. Asertivnostvam omogoča, da izrazite svoje mnenje in hkrati spoštujete stališča druge strani.

Pogajanja zahtevajo načrtovanje, ki vam pomaga določiti, kaj želite in kako bodo pogoji izpolnjeni. Razmisliti morate o najboljšem možnem izidu, najmanj sprejemljivi ponudbi in o tem, kaj boste storili, če dogovor ne bo dosežen. Priprava, načrtovanje in razmišljanje vnaprej so ključnega pomena za uspešno pogajanje. Najboljši pogajalci se pogajanj lotijo z vsaj enim rezervnim načrtom, pogosto pa tudi z več. Razmislite o vseh možnih izidih in bodite pripravljeni na vsakega od teh scenarijev. To je za pogajalce "najboljša alternativa doseženemu sporazumu" (BATNA). Integriteta ali močna etična in moralna načela so bistvena spretnost pri pogajanjih. Če ste premišljeni, spoštljivi in pošteni, lahko druga stran zaupa vašim besedam. Kot pogajalec se morate znati držati svojih zavez. Če želite pokazati, da ste vredni zaupanja, se izogibajte prevelikim obljubam.

Sposobnost vzpostavljanja odnosa vam omogoča, da z drugimi vzpostavite odnose, v katerih se obe strani počutita podprte in razumljene. Za vzpostavitev odnosa je treba sporočiti svoje cilje ter razumeti želje in potrebe druge strani. Prijaznost pomaga zmanjšati napetosti, spodbuja sodelovanje in povečuje verjetnost doseganja dogovora. Za vzpostavitev odnosa sta ključnega pomena izkazovanje spoštovanja in uporaba spretnosti aktivnega poslušanja.

Pogajanja zahtevajo reševanje problemov, da vidite problem in najdete rešitev. Če je cena previsoka, kako jo je mogoče znižati? Če je nekega vira premalo, kaj lahko storimo, da ga povečamo? Iskanje edinstvenih rešitev za težave je lahko odločilen dejavnik pri iskanju kompromisa.

Dobri pogajalci lahko med pogajanjem delujejo odločno. Med pogajalskim dogovorom se bo morda treba dogovoriti o kompromisu. Pri tem se morate znati odločno odzvati. Ne pozabite, da imajo lahko vaše odločitve trajne posledice za vas ali vaše podjetje. Pomembno je, da dobro premislite o svojih možnostih, ne da bi preveč premišljevali o svoji odločitvi. Vračanje med možnostmi brez jasnega odgovora lahko povzroči nepotreben stres.

Na današnjem hiper povezanem in vse bolj konkurenčnem trgu je sposobnost učinkovitega pogajanja cenjena bolj kot kdaj koli prej. Glede na študijo v Združenem kraljestvu je bilo namreč ocenjeno, da britanska podjetja zaradi slabih pogajalskih sposobnosti izgubijo približno 9 milijonov funtov *na uro*. V tej študiji je bilo tudi ugotovljeno, da bi lahko podjetja

v Združenem kraljestvu povečala svojo splošno dobičkonosnost za kar 7 % letno, če bi imela boljše pogajalske sposobnosti.

Pogajalske veščine so v poslovnem svetu zelo pomembne. V nadaljevanju je navedenih pet posebnih razlogov, zakaj so pogajalske veščine v poslovnem svetu nujno potrebne.

Pogajalska miselnost je koristna za vse, od strank do zaposlenih

Čeprav je sposobnost pogajanja zagotovo pomemben del sestankov v sejni sobi in sklepanja pogodb, pa so njene koristi veliko večje od teh bolj znanih aplikacij Pogajalske sposobnosti so lahko na primer neprecenljive, ko se pogovarjamo o odgovornostih, ki jih bo imel zaposleni ali novi delavec, in lahko zagotovijo, da obe strani natančno razumeta, kaj se pričakuje od druge strani.

Ustvarja situacije, v katerih zmagata obe strani

V nasprotju s prepričanjem nekaterih pogajalske veščine ne pomenijo, da je treba nasprotno stran izločiti iz nasprotne strani. Pravzaprav so najboljši pogajalci tisti, ki znajo ustvariti situacije, v katerih sta zmagovalca in zmagovalca, v katerih vsi odidejo z mislijo, da je bil dogovor dober. Medtem ko se sposobnost agresivnega doseganja želenega morda v danem trenutku zdi kot zmaga, pa je v resnici pomanjkanje dobre volje, ki se s tem ustvarja, lahko povzroči težave v prihodnosti.

Ni dvoma, da je težko najti dogovor, ki bi zadovoljil vse, vendar je prav zato tako zelo cenjen.

Dobra pogajanja lahko izboljšajo vaše rezultate

Cilj pogajanj je doseči najboljši možni dogovor za vas in vašo organizacijo. S tem po definiciji izboljšate svoj poslovni izid. Če vam na primer zaradi učinkovitih pogajanj uspe zmanjšati splošne stroške za 10 %, se ta denar neposredno prenese na vašo stopnjo dobička.

Zagotavlja samozavesten pristop k pogajanjem

Samozavest je pomemben del vsakega pogajanja. Če se na pomembna pogajanja odpravite s temeljnim zavedanjem, da veste, kaj počnete, se lahko osredotočite na sam dogovor, namesto da bi vas skrbelo, ali vas nasprotna stran prelisiči. Dokazano sposobnost samozavestne predstavitve ter podajanja ponudb ali protiponudb vodi k boljšim dogovorom.

Pogajalske veščine ustvarjanja spoštovanja

Spoštovanje je bistven del poslovanja. Pomembno je, da vas zaposleni spoštujejo, če želite, da so čim bolj produktivni, prav tako pa je pomembno, da vas spoštujejo tudi prodajalci, stranke in vsi drugi, s katerimi se pogajate.

Financira Evropska unija. Izražena stališča in mnenja so izključno stališča in mnenja avtorjev in ne odražajo nujno stališč in mnenj Evropske unije ali Izvajalske agencije za izobraževanje in kulturo (EACEA). Niti Evropska unija niti EACEA ne moreta biti odgovorna zanje. 2022-1-SE01-KA220-ADU-000087596

Vtis, ki ga pustite po pogajanjih, je lahko trajen, kar lahko vpliva na vse, od prihodnjih pogajanj do vašega ugleda v panogi.

To dejstvo poudarja pomembno stvar: veliko bolje je, če ste zaradi svojih pogajalskih spretnosti nekoliko zastrašujoč lik, kot če vas za pogajalsko mizo gledajo kot popuščajočega. Sposobnost pogajanj še zdaleč ne bo ovira pri prihodnjih poslih, temveč bo ljudi spodbudila, da bodo želeli delati z vami.

Učenje učinkovitega pogajalca je lahko izziv, zato je vedno dobro imeti na voljo orodja, ki vam lahko pomagajo pri doseganju tega cilja. Skupina EC Sourcing Group ima na voljo nabor rešitev, ki so zasnovane tako, da je vse od pogajanj do racionalizacije postopka RFP čim bolj učinkovito in uspešno.

3.1.4. Obvladovanje konfliktov

Sposobnost obvladovanja konfliktov je bistvenega pomena pri globalnem komuniciranju, saj so kulturne razlike bogat vir nesporazumov, zato je treba konflikte preprečevati z izobraževanjem in zdravo komunikacijo, pri čemer se je treba osredotočiti na rešitve in strategije reševanja problemov namesto na obtoževanje in vztrajanje pri individualističnih zahtevah. Da bi se izognili konfliktu ali ga rešili, morata biti obe strani pripravljene popuščati, se potruditi tako, da se s svojih prvotnih stališč premakneta k medsebojnemu razumevanju, postavljata vprašanja, da bi drug drugega razumeli, in si prisluhneta, da pristaneta na isti strani in se oddaljita od konflikta.

Obvladovanje konfliktov je praksa, ki omogoča, da se konflikti prepoznajo in obvladujejo razumno, pravično in učinkovito. Postopek obvladovanja konfliktov obravnava (zaznane) nezdržljivosti ali nesoglasja, ki izhajajo na primer iz različnih mnenj, ciljev in potreb.

Ker so konflikti v podjetju naravni del delovnega mesta, je pomembno, da so na delovnem mestu ljudje, ki razumejo konflikte in jih znajo reševati. To je na današnjem trgu pomembnejše kot kdaj koli prej. Vsakdo si prizadeva pokazati, kako dragocen je za podjetje, v katerem dela, kar lahko včasih privede do sporov z drugimi člani ekipe.

Navedeni so naslednji pogosti načini za obvladovanje konfliktov:

Sodelovanje: Upošteva se potrebe in želje vsake strani ter se poišče rešitev, ki bo koristila vsem, tako da bodo vsi zadovoljni.

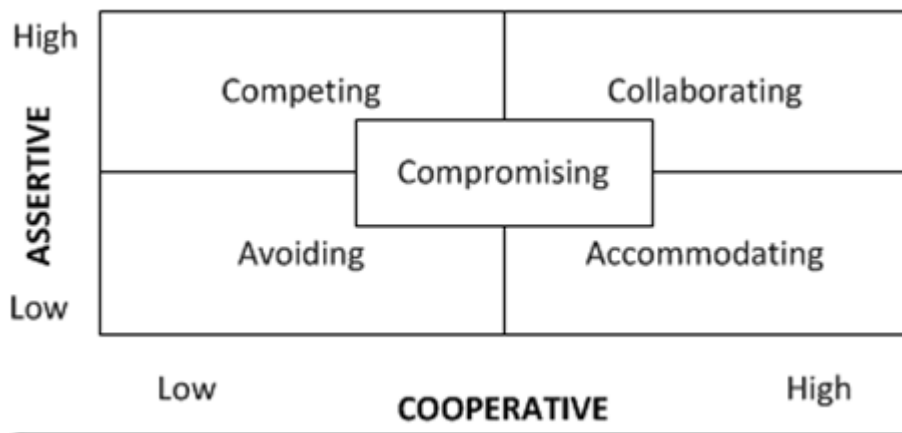
To pogosto pomeni, da se vse strani usedejo skupaj, se pogovorijo o konfliktu in se skupaj pogajajo o rešitvi. Sodelujoči slog obvladovanja konfliktov se uporablja, kadar je ključnega pomena ohraniti odnose med vsemi strankami ali kadar bo imela sama rešitev velik vpliv.

Konkurenca: Pri tekmovalnem slogu obvladovanja konfliktov se zavračajo kompromisi in se ne podrejajo mnenjem ali željam drugih. Ena stran je neomajna glede tega, kako bi bilo treba po njenem mnenju ravnati v določeni situaciji, in se ne umakne, dokler ne doseže svojega.

To se lahko zgodi v primerih, ko morala zahteva določeno ravnanje, ko ni časa za drugačno rešitev ali ko je treba sprejeti nepriljubljeno odločitev. Z njo lahko hitro rešimo spore, vendar je pri njej veliko tveganje, da se bosta zmanjšali morala in produktivnost.

Izogibanje: Člane ekipe, ki se ne strinjajo, je mogoče odstraniti iz projekta, premakniti roke ali jih prerazporediti na druge oddelke.

Če bi bilo obdobje umirjanja koristno ali če potrebujete več časa, da razmislite o svojem stališču do konflikta, je to lahko učinkovit način obvladovanja konfliktov. Vendar izogibanja ne smete uporabljati namesto ustreznega reševanja konfliktov; odlaganje konflikta v nedogled lahko privede do več (in večjih) konfliktov na poti.



Prilagajanje: Prilagodljiv stil obvladovanja konfliktov pomeni, da je treba potrebe druge strani postaviti pred svoje. Dopustite, da "zmagajo" in se ravnajo po svoje. Prilagajanje se uporablja, kadar vam ni toliko mar za zadevo kot drugi osebi, kadar podaljševanje konflikta ni vredno vašega časa ali kadar ste prepričani, da nimate prav.

Pri tej možnosti gre za ohranjanje miru, ne vlaganje več truda, kot je potrebno, in zavedanje, kdaj je treba izbrati bitko. Čeprav se zdi šibka možnost, je lahko nastanitev najboljši način za rešitev manjšega konflikta in prehod k pomembnejšim vprašanjem. Ta slog je s strani tistega, ki rešuje, zelo kooperativen, vendar lahko privede do nezadovoljstva.

Kompromis: Pri tem slogu obvladovanja konfliktov se išče srednja pot, tako da se obe strani odpovesta nekaterim vidikom svojih želja, da bi dosegli sporazum. Ta slog se včasih imenuje "izguba-izguba", saj se morata obe strani odpovedati nekaterim stvarem, da bi dosegli dogovor o večjem vprašanju.

Ta način se uporablja, kadar obstaja časovna omejitev ali kadar je rešitev preprosto potrebna, ne pa popolna. Kompromis lahko povzroči odpor, zlasti če se pretirano uporablja kot taktika reševanja sporov, zato ga uporabljajte previdno.

3.1.6. Empatija

Empatija je bistven vidik komunikacije in človeškega vedenja. Posamezniki, ki znajo pokazati sočutje, pokažejo, da priznavajo občutke druge strani, s čimer se drug drugemu približajo v smislu razumevanja. Empatija je bila opredeljena kot afektivna komponenta decentriranja; z drugimi besedami, odziv na drugo osebo, ki odraža priznanje in razumevanje čustvenega stanja druge osebe (Redmond, 1985). Tisti, ki znajo pokazati empatijo, so uspešnejši pri deeskalaciji situacij, ko pride do nesporazumov, in tako preprečujejo konflikte. Eden od bistvenih vidikov strategij deeskalacije je aktivno poslušanje ter priznavanje občutkov in čustev druge strani.

Zakaj je empatija pomembna za poslovanje Preprost odgovor je, da empatija daje moč. Ko vodje in člani ekipe izražajo empatijo drug do drugega, drug drugemu omogočajo, da začutijo potrditev in spoštovanje. Empatija, ki velja za organizacijsko velesilo, lahko pozitivno vpliva na zavzetost, motivacijo in dobro počutje zaposlenih.

Prava moč empatije je v tem, da si lahko predstavljate sebe na mestu člana ekipe ali vodje. Ko empatija postane del organizacijske kulture, zaposlenim omogoči, da se osredotočijo na svoje sodelavce in sodelujejo.

Z vidika vodstva empatija vabi zaposlene v proces odločanja. S tem sporoča, da vodje cenijo mnenja in stališča članov svoje ekipe ter jim zaupajo. Tako več zaposlenih začuti občutek potrditve in je pripravljenih sodelovati pri svojem delu in v svojih ekipah.

Empatija na delovnem mestu je del širšega pogovora o organizacijski etiki. Etika organizacije se nanaša na to, kako se vodstvo in člani ekipe odzivajo na zunanje okolje. Ta etika narekuje načela in smernice, ki določajo, kako podjetje in njegovi zaposleni poslujejo na delovnem mestu.

Vodje si morajo prizadevati, da empatijo prenesejo v svoj organizacijski etos in tako zagotovijo, da vsako odločitev vodi zavezanost k spodbujanju in povezovanju z drugimi. Če želite vplivati na empatijo in jo vključiti v kulturo podjetja, poskrbite, da bo imela vaša organizacija jasen etični kodeks. Z vključitvijo empatije v svoj etos boste svoje vodje in zaposlene usposobili, da na delovnem mestu nenehno dajejo prednost čustvom in perspektivam drugih.

Empatija ima večplasten vpliv na delovno mesto. Empatija je nedvomno pomemben del vsakega podjetja, od krepitev sposobnosti vodij in izboljšanja medsebojnih odnosov članov ekipe do dajanja prednosti potrebam strank in odnosov s strankami.

Empatija podjetjem koristi na naslednje načine:

- Vodje, ki se z ekipo povežejo na pristen način, lahko krepijo občutek zvestobe in zadržijo najboljše ljudi.

- Empatični vodje lahko uspešno spodbujajo svoje ekipe in jih motivirajo za najboljše rezultate.
- Vodje z empatijo lahko bolje razumejo potrebe strank ter se odzivajo na njihove želje, bolečine in strahove.
- Z empatijo lahko člani ekipe oblikujejo močnejše skupine in gradijo zaupanje drug v drugega. Tako lahko člani ekipe postanejo prava skupnost tako na delovnem mestu kot zunaj njega.
- Empatija je povezana z inovacijami, saj članom tima omogoča, da prakticirajo radovednost, velikodušnost in enakost do idej svojih kolegov. Z vstopom v perspektivo drugega člani ekipe razvijejo občutek sočutja, ki omogoča ustvarjalno razmišljanje. Ekipe, ki se ukvarjajo z empatijo vodijo s srcem. To spodbuja občutek psihološke varnosti, kar drugim omogoča, da se počutijo ranljive in odprte za učenje in sodelovanje.
- Empatične organizacije postavljajo svoje stranke na prvo mesto. Ta na človeka osredotočen pristop omogoča ekipam in vodstvu, da s svojimi strankami zgradijo prave vezi, ki lahko trajajo vse življenje.

Zakaj je empatija pomembna za poslovanje? Z empatijo je lažje prepoznati želje in potrebe strank ter jih razvrstiti po pomembnosti. Če organizacija prehodi en kilometer v njihovih čevljih, bo bolje razumela pričakovanja strank. Ljudje pogosto zamenjujejo sočutje in empatijo ter oba izraza uporabljajo izmenično. Vendar obstajajo ključne razlike, zaradi katerih se simpatija in empatija zelo razlikujeta:

Sočutje: Sočutje pomeni, da vam je sicer žal za položaj ali težave nekoga, vendar se ne morete povezati z njegovimi izkušnjami in občutki ali jih razumeti. Pristop, ki temelji na sočutju, razume izzive druge osebe le z vaše perspektive, kar omejuje vašo zmožnost, da se odzovete na njene težave. Čeprav vam je na primer morda žal za nekoga, ki ima težave doma, ne morete razumeti, kako se počuti z njegove perspektive.

Empatija: Z empatijo si lahko brez obsojanja predstavljate sebe v položaju druge osebe. Lahko razumete, zakaj se nekdo počuti tako, kot se počuti, in doživite njegova čustva, ideje ali mnenja. Empatija vam pomaga vzpostaviti in vzdrževati stike z drugimi ljudmi, saj se poglobite pod površje njihovih izjav in poiščete neverbalne namige. Empatija je na delovnem mestu produktivnejša od sočutja, saj se bodo zaposleni počutili bolj podprte.

Empatija pomaga ljudem, da se počutijo potrjene in razumljene. Če prisluhnete izzivom in razumete, iz katerih okoliščin prihaja nekdo drug, lahko to zelo pripomore k izboljšanju osebnih in poklicnih odnosov.

Empatija in sposobnost povezovanja z ljudmi sta ključni veščini tako v našem poklicnem kot zasebnem življenju. Empatija na delovnem mestu, ki je ključna sestavina čustvene usposobljenosti in učinkovitosti vodenja, krepi človeške vezi na splošno ter lahko privede do učinkovitejšega sodelovanja in ugodnih rezultatov tako na ravni posameznika kot na ravni organizacije.

Trije stebri organizacijske empatije so: poslušanje, odprtost in razumevanje.

Financira Evropska unija. Izražena stališča in mnenja so izključno stališča in mnenja avtorjev in ne odražajo nujno stališč in mnenj Evropske unije ali Izvajalske agencije za izobraževanje in kulturo (EACEA). Niti Evropska unija niti EACEA ne moreta biti odgovorna zanje. 2022-1-SE01-KA220-ADU-000087596

V primerjavi s 75 odstotki zaposlenih v povprečju bi 83 odstotkov zaposlenih iz generacije Z raje izbralo organizacijo z močnim vzdušjem empatije kot organizacijo z nekoliko boljšim plačilom. Empatični vodje in menedžerji se namreč zavedajo, da je rezultate podjetja mogoče doseči le prek ljudi in z njimi. Zato imajo dostopen in empatičen odnos do čustev in misli članov svoje ekipe.

Empatija je na delovnem mestu bistvenega pomena za vsako podjetje, ki se sooča z neuspehi, slabimi rezultati ali posamezniki, ki si resnično želijo doseči uspeh. Zakaj torej posamezniki pri delu niso bolj empatični? Zato, ker je za razvoj empatije potreben čas, trud in prizadevanje.

Empatija zahteva čas in trud, da pokažete razumevanje in zavedanje. Ni vedno preprosto razumeti, zakaj zaposleni čuti ali razmišlja na določen način o nekem scenariju. Drugi del empatije zahteva, da oseba daje prednost drugim pred seboj, kar je lahko na današnjem konkurenčnem delovnem mestu težko. Nazadnje, veliko podjetij se ukvarja le z doseganjem ciljev, ne glede na stroške osebja.

3.3. MEDKULTURNE SPRETNOSTI

3.3.1. Kulturna raznolikost

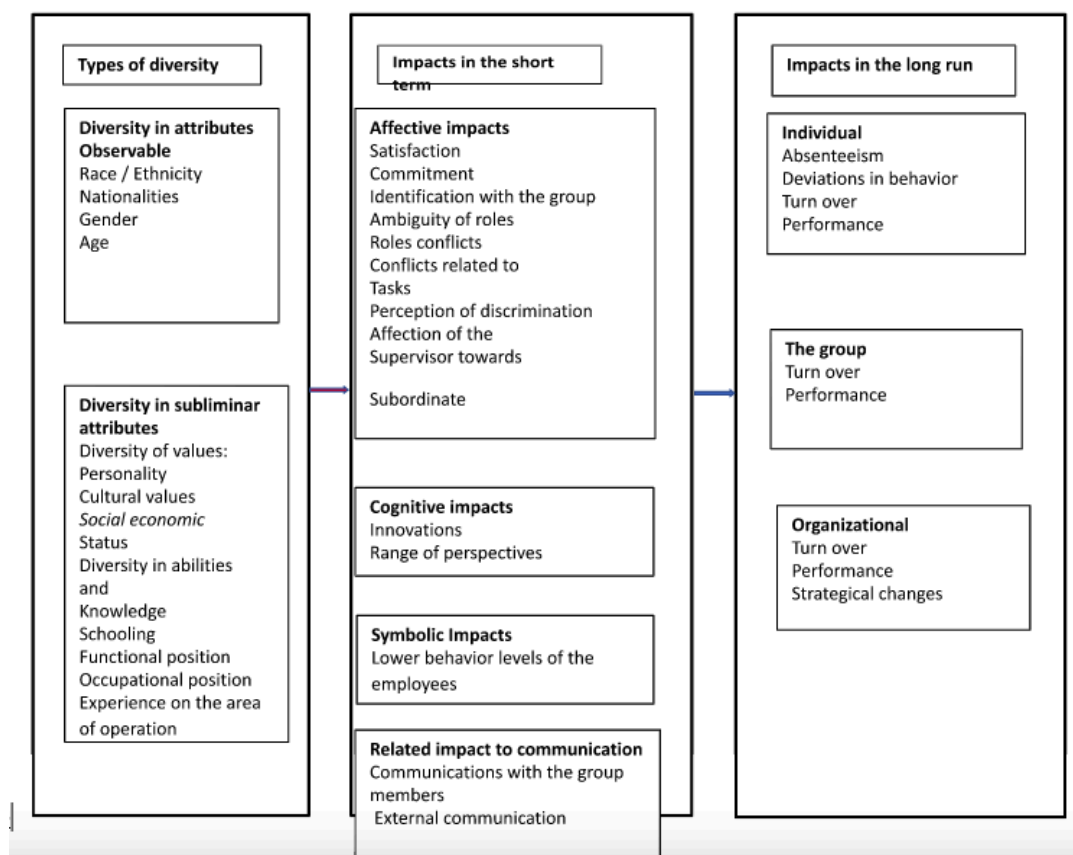
Vprašanje kulturne raznolikosti je novejše vprašanje, prav tako kot zanimanje podjetij za upravljanje kulturne raznolikosti, ki se je pojavilo leta 1990. Tematika kulturne raznolikosti v organizacijah je bila obravnavana tudi kot dejavnik strateške prednosti za podjetja (Hanashiro &, 2005).

Kulturno raznolikost sestavlja niz ljudi z različnimi identitetami, ki so v interakciji znotraj istega družbenega sistema. Ta koncept je povezan s priznavanjem in spoštovanjem individualnosti zaposlenih, upravljanje raznolikosti pa zahteva razvoj spretnosti, potrebnih za rast in uspeh podjetja (Fleury, 2000). Zato upravljanje kulturne raznolikosti zahteva celosten pristop za razvoj organizacijskega okolja, ki vsakomur omogoča, da v celoti razvije svoj potencial pri prizadevanju za doseganje ciljev podjetja (Thomas, 1996).

Kulturne razlike so v interakciji z vrsto individualnih dejavnikov, skupin in organizacijskih vprašanj, da bi ugotovili vpliv raznolikosti na uspešnost posameznika in organizacije. Posameznikova uspešnost je razdeljena na spremenljivke afektivnega odziva, kot so zadovoljstvo, organizacijska identifikacija in vključenost pri delu, ter na spremenljivke uspešnosti (*uspešnost*, mobilnost na delovnem mestu in nadomestilo). Zdaj lahko organizacijski rezultati vplivajo na kakovost prisotnosti, fluktuacijo, kakovost pri delu in dobičkonosnost (Cox, 1994).

Miliken in Martins (1996) razdelita vplive organizacijske raznolikosti na posameznike na dve časovni razsežnosti, kratkoročno in dolgoročno, ter po vrsti vpliva: afektivni vplivi, povezani z identifikacijo in zadovoljstvom osebe s skupino, ter kognitivni vplivi, ki se obravnavajo kot sposobnost posameznika za obdelavo informacij, zaznavanje in interpretacijo dražljajev ter

sprejemanje odločitev. Na sliki 1 so predstavljeni vplivi kulturne raznolikosti na posameznike.



Slika 1: Vplivi kulturne raznolikosti na posameznike Vir: Miliken in Martins (1996)

Vplivi kulturne raznolikosti so lahko tako pozitivni kot negativni, saj lahko poleg nekaterih prednosti povzročijo tudi motivacijske težave, konflikte, fluktuacijo in težave v komunikaciji, kar posledično vpliva na produktivnost (Miliken in Martins, 1996).

V današnjem poslovnem svetu zainteresirane strani niso več iz države gostiteljice, kot je bilo to v preteklosti. Zaradi ostre konkurence na lokalnem trgu so podjetja začela delovati globalno in vlagati v druge države. Pri tem se soočajo s konkurenco tako na lokalni kot na svetovni ravni. Ob upoštevanju medkulturnih razlik je to še težje. Vodje morajo biti bolj pozorni na kulturna vprašanja, če želijo uspeti na tujem trgu. Francesco in Gold (1998) opredeljujeta kulturo kot kompleksno celoto, ki vključuje znanje, prepričanja, umetnost, moralo, zakone, običaje ter druge sposobnosti in navade, ki jih človek pridobi kot član družbe. Kultura se pridobiva v družbenem procesu. Po Czinkota in Ronkainen (1998) je kultura sestavljena iz medsebojno odvisnih elementov, med drugim iz jezika, običajev, morale in vrednot. Tuja podjetja morajo vedno upoštevati kulturne razlike, ki lahko predstavljajo težavo med poslovnimi partnerji, (Johan & Svedjeholm, 2006). Vodstvo podjetja bi moralo vedno upoštevati te kulturne dejavnike, da bi se lahko podalo na svetovni trg.

Financira Evropska unija. Izražena stališča in mnenja so izključno stališča in mnenja avtorjev in ne odražajo nujno stališč in mnenj Evropske unije ali Izvajalske agencije za izobraževanje in kulturo (EACEA). Niti Evropska unija niti EACEA ne moreta biti odgovorna zanje. 2022-1-SE01-KA220-ADU-000087596

Medkulturna srečanja so danes pogostejša zaradi povečanega obsega trgovine, migracij, medijskega poročanja in potovanj, zato je treba upoštevati medkulturno in etnično raznolikost (Osman-gani in Joo-Senq, 2002). Zaradi tega sta se komunikacija in tehnologija s časom močno izboljšali in države niso več neodvisne, temveč so medsebojno odvisne (Francesco & Gold, 1998), kar pomeni, da morajo podjetja delovati v dobi globalizacije. Najzahtevnejši element na trgu je kultura (Czinkota & Ronkainen, 1998). Kot trdita Harris & Moran (1996), se morajo poslovneži socializirati v svoji kulturi, poslovni kulturi in kulturi podjetja. Vključenost podjetja v tujo kulturo kaže stopnjo prilagodljivosti podjetja na tuje kulturne elemente (Czinkota & Ronkainen, 1998). Kulturna raznolikost še vedno ostaja pomemben dejavnik v sodobnem svetu liberalizacije trga in čezmejnih združitvev. Po Adlerju (2002) je globalizacija realnost in medkulturno komuniciranje je bolj norma kot izjema.

Sredstva za neposredne tuje naložbe, ki jih dobi država, so neposredno povezana s kulturo države gostiteljice. Po podatkih UNCTAD (1998) neposredne tuje naložbe pomenijo dolgoročno zavezanost poslovnih prizadevanj tujih podjetij v državi gostiteljici (Bhardwaj, 2007). Podjetja vedno rada vlagajo v države z ugodnimi gospodarskimi, institucionalnimi in regulativnimi pogoji. Nekatere kulturne značilnosti države gostiteljice tuje vlagatelje bodisi privlačijo bodisi odbijajo. Kultura države gostiteljice vpliva na vstop, strategijo, strukturo, trženje, proizvodnjo, pa tudi na finance in način upravljanja tujega podjetja. Kot poudarjata Gulbro in Herbig (1996), obstajajo tri stvari, ki so potrebne za uspeh podjetja na tujem trgu:

- Prepoznavanje, razumevanje, sprejemanje in spoštovanje kulture druge strani ter priprava na komunikacijo in delovanje na dveh različnih kulturnih valovih.
- Kulturno nevtralnost.
- Občutljivost za kulturo drugih ljudi.

S prenosom dejavnosti podjetij na mednarodno področje se je pojavila potreba po interakciji posameznikov iz različnih kultur v delovnem okolju.

Razlog za to je večkulturna kadrovska struktura mednarodnih podjetij, ki si delijo isto delovno okolje, fizično ali virtualno, s skupnim poslanstvom in cilji.

Zaradi mednarodnih nalog in članstva v virtualnih skupinah zaposleni v mednarodnih podjetjih sodelujejo s posamezniki, ki imajo značilnosti kulture, ki se razlikuje od njihove lastne.

V takih primerih, ko posamezniki iz različnih kultur živijo v istem okolju, lahko pride do težav pri sporazumevanju. Te težave so posledica napačnih predstav in predsodkov zaradi nepoznavanja kulture drug drugega.

Tem izzivom se lahko izognemo ali jih zmanjšamo, če prepoznamo kulture in razumemo medkulturne razlike.

Zaposleni, ki delajo v mednarodnih podjetjih

- Mednarodne zaposlitve:

Zaradi mednarodnih nalog in članstva v virtualnih skupinah so zaposleni v mednarodnih podjetjih v stiku s posamezniki, ki imajo značilnosti kulture, ki se razlikuje od njihove lastne.

- V takih primerih, ko posamezniki iz različnih kultur živijo v istem okolju, lahko pride do težav pri sporazumevanju. Te težave so posledica napačnih predstav in predsodkov zaradi nepoznavanja kulture drug drugega.

Pri uresničevanju poslovnih ciljev zaposlenih v mednarodnih podjetjih je pomembno **prepoznati** kulture in **razumeti** razlike. Razvijati se morajo ne le na tehničnih in vodstvenih področjih v okviru svojega delovnega področja, temveč tudi s pridobivanjem medkulturne zavesti.



Mednarodne izkušnje niso dovolj za kulturno inteligenco

Neuspeh zaposlenega na mednarodnem področju

V raziskavi je navedeno, da je strošek neuspeha zaposlenega, dodeljenega v državo, ki ni njegova država, za podjetje med 55.000 in 80.000 dolarji, odvisno od kraja dela. (Mendenhall ve Oddou (1980).

V posrednih stroških:

- Izguba tržnega deleža
- Izguba poslovnega ugleda
- Izgubljene poslovne priložnosti
- Vlade držav gostiteljic
- Oslabitev lokalnih organizacij in odnosov s strankami
- Glede na literaturo je neuspeh zaposlenih na tem mednarodnem področju še vedno težava, ki jo je treba odpraviti.
- Postopek dodelitve
- Postopek usposabljanja pred začetkom dela in po njem
- Neustrezne informacije o kulturi države in težave s prilagajanjem

Ena od najbolj napačnih predpostavk v poslovnem življenju je prepričanje, da znanje, pridobljeno v določenem družbeno-kulturnem okolju, velja povsod.

Med kulturami obstajajo razlike na področjih:

Financira Evropska unija. Izražena stališča in mnenja so izključno stališča in mnenja avtorjev in ne odražajo nujno stališč in mnenj Evropske unije ali Izvajalske agencije za izobraževanje in kulturo (EACEA). Niti Evropska unija niti EACEA ne moreta biti odgovorna zanje. 2022-1-SE01-KA220-ADU-000087596

- Stili upravljanja,
- Odnos med vodjo in zaposlenim
- Delitev odgovornosti
- Pooblastilo v postopkih odločanja
- Zaznavanje težav
- reševanje problemov in konfliktov / timsko delo itd.

Težave zaradi kulturnih razlik

Kulturne razlike in težave se spreminjajo glede na regije.

- Razlike pri prehranjevanju in pitju v Indiji: (prehranjevanje z roko), razlike v veri in prepričanjih, obuvanje ob vstopu na trajekte in v bolnišnice, zahteve po določenih materialih (cigarete, živilo, milo).
- Nesporazumi zaradi razlik v oblikah kulturne komunikacije v Indiji, na Kitajskem in v Braziliji.
- Prepovedi v Singapurju, kot so cigarete in žvečilni gumi.
- Težave pri sporazumevanju zaradi jezikovnih težav so v državah Daljnega vzhoda, v Rusiji, Španiji, Franciji je skupni jezik (angleščina).
- Kultura prehranjevanja in pitja se na Kitajskem in v Indiji ter v državah, kot sta Singapur in Indonezija, razlikuje.
- Problem čistoče in higiene zaradi nizke stopnje razvoja v Nigeriji in Pakistanu.
- Prisiljeni v podkupnino v pristaniščih v Arabiji, Indoneziji, Rusiji in Ukrajini.
- Veliko nezakonitih dejavnosti in pomanjkanje varnosti v Mehiki in Južni Ameriki.
- Rasistični odnos do zgodovinskega ozadja v Franciji, Grčiji in Libanonu.
- Evropa; skoraj brez težav.

Prehranjevalne in pивske navade

Tuji jeziki

Tehnološki razvoj

Poslovna kultura

3.2. Kulturne kompetence

3.3.2.1. Ocenjevanje medkulturne kompetence

Medkulturno kompetenco lahko razumemo kot zmožnost uspešnega komuniciranja z drugimi kulturno različnimi ljudmi z uporabo svojega medkulturnega znanja, spretnosti in odnosov.

Zgodovinsko gledano so se medkulturni kompetenci začeli posvečati zahodnjaki, ki so v 50., 60. in zgodnjih 70. letih prejšnjega stoletja kot prostovoljci mirovni korusov začeli delati v drugih državah in ugotovili, da je komunikacija z ljudmi iz teh kultur otežena zaradi kulturnih razlik. Vendar je postala bolj priljubljena po letu 1980, ko se je razširila komunikacijska tehnologija in večnacionalno poslovanje, študijski programi v tujini in vprašanja priseljencev. Posledično se je razširil tudi spekter raziskav o medkulturni kompetenci, saj je vključeval vidike od opisov do njenega ocenjevanja. Kljub temu je Ruben (1989) po skoraj štirih

Financira Evropska unija. Izražena stališča in mnenja so izključno stališča in mnenja avtorjev in ne odražajo nujno stališč in mnenj Evropske unije ali Izvajalske agencije za izobraževanje in kulturo (EACEA). Niti Evropska unija niti EACEA ne moreta biti odgovorna zanje. 2022-1-SE01-KA220-ADU-000087596

desetletjih izrazil potrebo po jasnosti koncepta. Čeprav je bil po Hallu (1959), ki velja za očeta tega področja, dosežen velik napredek, se še danes pojavljajo številni okviri in pristopi, ki opredeljujejo in ocenjujejo medkulturno kompetenco. Čeprav razpoložljivost širokega nabora teorij in modelov jezikovnim pedagogom omogoča različne pristope k razumevanju in raziskovanju medkulturne zmožnosti, pa tudi otežuje nalogo sistematičnega in dosledno razložljivega komuniciranja o sorodnih idejah. Zato se tudi številni drugi znanstveniki strinjajo, da je težko najti opredelitev medkulturne kompetence (Hammer, Gudykunst in Wiseman, 1978; Bennett, 1993; Gudykunst, 1994; Chen in Starosta, 1996; Byram, 1997; Fantini, 2000; Deardorff, 2006; Arsaratnam in Doref, 2005). Kasneje so ga razlagali na različne načine. Po drugi strani se tudi različni izrazi, kot so medkulturna kompetenca, globalna kompetenca, medkulturna kompetenca in globalno državljanstvo (Deardorff, 2006), v literaturi omenjajo kot podobni koncepti.

Danes se raziskave medkulturnih kompetenc raztezajo na širokem spektru, od mednarodnih šol do medicinskega usposabljanja, od kratkih študijskih programov v tujini do stalnega bivanja v tujih kulturah. Tudi nameni raziskav so zelo različni, od izbire ustreznih udeležencev za pošiljanje v tujino do medkulturnega posredovanja in določanja učnih rezultatov, povezanih z različnimi izobraževalnimi izkušnjami. S širjenjem fokusa in namena raziskav medkulturnih kompetenc so se razvili tudi pristopi k njihovem opisovanju in ocenjevanju, od kratkih raziskav odnosa in osebnosti do kompleksnejših vedenjskih samoocen, ocen uspešnosti, portfeljskih ocen in drugih. V naslednjih razdelkih bomo poskušali obravnavati nekatere pomembne modele, ki so se razvili za ocenjevanje in vrednotenje medkulturne kompetence. V literaturi je bilo zasnovanih več modelov, ki predstavljajo razvoj medkulturnega razumevanja in kompetenc ter z njimi povezanih konceptov. Ti modeli odražajo vrsto različnih teoretičnih pristopov in metodologij iz kvalitativnih in kvantitativnih podatkov (Freeman idr. 2009), obravnavani pa so zato, da bi dobili vpogled v instrumente za zbiranje podatkov, uporabljene v tej raziskavi.

A. Bennetov model

V severnoameriškem kontekstu je v zadnjih letih veliko pozornosti pridobil drugačen model medkulturne kompetence, Bennettov razvojni model medkulturne občutljivosti (DMIS) (Bennett, 1993). Razvojni model medkulturne občutljivosti (DMIS) je bil razvit s pristopom utemeljene teorije na podlagi raziskav v sedemdesetih in osemdesetih letih prejšnjega stoletja in je dinamičen model, ki pojasnjuje, kako se posamezniki odzivajo na kulturne razlike in kako se njihovi odzivi razvijajo skozi čas. Razvojni model medkulturne občutljivosti (DMIS) je sestavljen iz šestih stopenj, razvrščenih v tri etnocentrične stopnje (posameznikova kultura je osrednji svetovni nazor) in tri etnorelacijske stopnje (posameznikova kultura je eden od mnogih enako veljavnih svetovnih nazorov), kot sledi:

1. V prvi "etnocentrični" fazi, "zanikanju", posameznik zanika razliko ali obstoj drugih kultur, tako da postavlja psihološke ali fizične ovire v obliki izolacije in ločitve od drugih kultur.
2. V drugi etnocentrični fazi, "obrambi", se posameznik odzove na grožnjo drugih kultur z omalovaževanjem drugih kultur (negativni stereotipi) in spodbujanjem superiornosti lastne

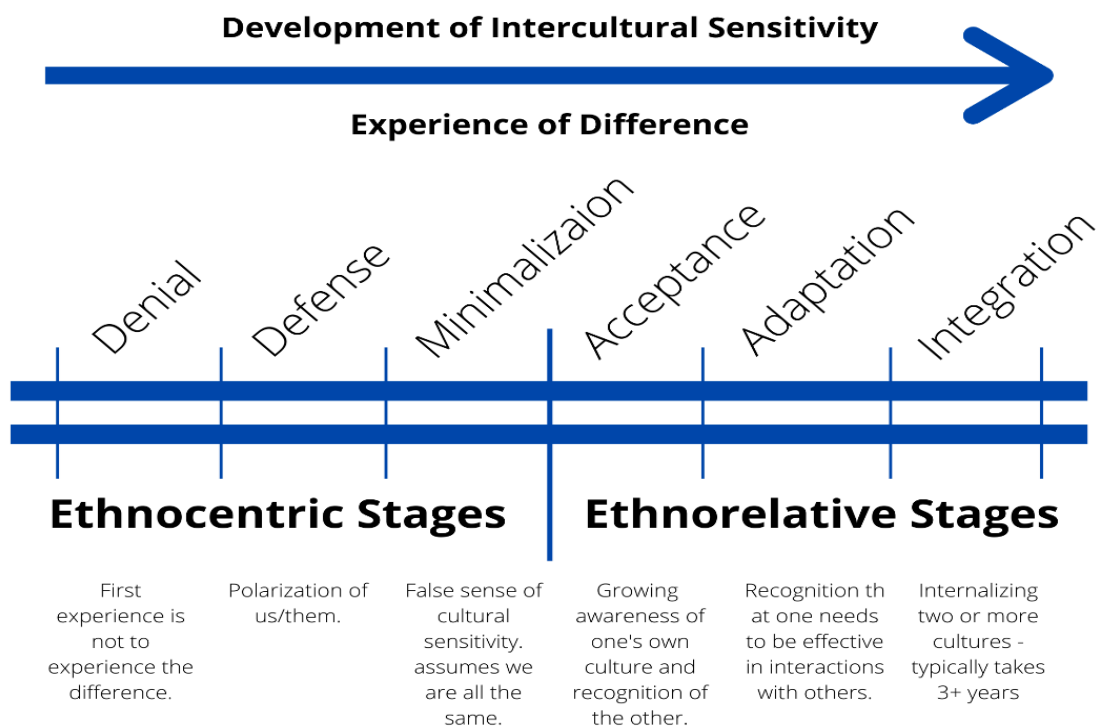
kulture. V nekaterih primerih posameznik doživi fazo preobrata, v kateri se pogled na svet preusmeri z lastne kulture na drugo kulturo, lastna kultura pa je predmet kritike.

3. V tretji etnocentrični fazi, "minimizaciji", posameznik na videz priznava kulturne razlike, vendar meni, da so si vse kulture v osnovi podobne.

Tri "etnorelativne" stopnje razvoja vodijo k pridobitvi kompleksnejšega pogleda na svet, v katerem so kulture razumljene v medsebojnem odnosu, dejanja pa so razumljena kot kulturno pogojena.

1. V fazi "sprejemanja" posameznik sprejema in spoštuje kulturne razlike glede vedenja in vrednot. 2. V drugi "etnorelativni" fazi, prilagoditvi, posameznik z empatijo in pluralizmom razvije sposobnost, da premakne svoj referenčni okvir na druge kulturno različne poglede na svet.

Slika 2. Model DMIS po Bennetu (1993)



Najosnovnejši teoretični koncept DMIS je, da so izkušnje (vključno z medkulturnimi izkušnjami) konstruirane, kar pomeni, da dogodkov ne zaznavamo neposredno. Naše doživljanje dogodkov se oblikuje s pomočjo predlog ali nizov kategorij, ki jih uporabljamo za organizacijo našega zaznavanja pojavov. Tako na primer Američan, ki se znajde v bližini japonskega dogodka, morda ne bo doživel ničesar podobnega japonskemu doživljanju tega dogodka, če nima nobenih japonskih kategorij, s katerimi bi lahko to doživljanje oblikoval. Namesto tega bo imela etnocentrično izkušnjo, kar pomeni, da je lastna kultura edina podlaga za dojemanje dogodkov (str. 1).

Uspešnejše medkulturno komuniciranje vključuje tudi sposobnost videti kulturno drugačno osebo kot enako kompleksno kot sebe (osredotočenost na osebo) in sposobnost sprejeti

Financira Evropska unija. Izražena stališča in mnenja so izključno stališča in mnenja avtorjev in ne odražajo nujno stališč in mnenj Evropske unije ali Izvajalske agencije za izobraževanje in kulturo (EACEA). Niti Evropska unija niti EACEA ne moreta biti odgovorna zanje. 2022-1-SE01-KA220-ADU-000087596

kulturno drugačno perspektivo. Večja medkulturna občutljivost tako ustvarja možnosti za večjo medkulturno kompetenco. Bistvo medkulturnega prilagajanja je sposobnost pridobivanja alternativnih kulturnih izkušenj. Posamezniki, ki so bili deležni pretežno monokulturne socializacije, imajo običajno dostop le do lastnega kulturnega pogleda na svet, zato ne morejo doživeti razlike med svojim dojemanjem in dojemanjem ljudi, ki so kulturno drugačni. Razvoj medkulturne občutljivosti opisuje, kako pridobimo sposobnost ustvarjanja alternativne izkušnje, ki bolj ali manj ustreza izkušnji ljudi iz druge kulture. Ljudje, ki to zmorejo, imajo medkulturni pogled na svet. DMIS predvideva, da stik s kulturno drugačnostjo ustvarja pritisk za spremembo posameznikovega pogleda na svet. To se zgodi, ker "privzeti" etnocentrični svetovni nazor sicer zadostuje za upravljanje odnosov znotraj lastne kulture, ni pa primeren za razvijanje in ohranjanje družbenih odnosov prek kulturnih meja. Vsaka sprememba v strukturi svetovnega nazora ustvari nova in bolj zapletena vprašanja, ki jih je treba reševati v medkulturnih srečanjih. Vsaka usmeritev DMIS kaže na določeno strukturo svetovnega nazora, pri čemer so z vsako konfiguracijo običajno povezane določene vrste spoznavanja, vpliva in vedenja v odnosu do kulturnih razlik. Pomembno je poudariti, da DMIS ni pretežno opis spoznavanja, vpliva ali vedenja. Je prej model tega, kako domnevni osnovni svetovni nazor prehaja iz etnocentričnega v bolj etnorelativno stanje, kar ustvarja večjo medkulturno občutljivost in možnost večje medkulturne usposobljenosti. Spremembe v znanju, stališčih ali spretnostih se obravnavajo kot manifestacije sprememb v osnovnem svetovnem nazoru. To razlikovanje je pomembno, saj so razvojne intervencije, kot so programi usposabljanja, ustrezno usmerjene v svetovni nazor, ne pa v določeno znanje (kot pri programih študija področja), določeno spremembo stališč (kot pri programih zmanjševanja predsodkov) ali določeno pridobitev spretnosti (kot so igre vlog ali kulturni asimilatorji).

B. Deardorffov model

Deardorff (2004) je razvil ciklični ali procesni model, ki medkulturno kompetenco predstavlja kot gibanje od osebne ravni do medosebne ravni medkulturnih interakcij. Po njenem mnenju se individualna raven začne z odnosom, medosebna raven pa je pričakovani rezultat. Model je temeljil na delovni opredelitvi medkulturne kompetence, ki je "sposobnost učinkovitega in ustreznega komuniciranja v medkulturnih situacijah na podlagi medkulturnega znanja, veščin in stališč" (Deardorff 2006, str. 247), ki jo sestavlja 22 elementov medkulturne kompetence, o katerih so se strinjali mednarodni znanstveniki in administratorji v njeni študiji, in sicer

Odnosi: Spoštovanje, odprtost, radovednost in odkrivanje. Odprtost in radovednost pomenita pripravljenost tvegati in preseči svoje območje udobja. Pri izražanju spoštovanja do drugih je pomembno pokazati, da so drugi cenjeni. Ta stališča so temelj za nadaljnji razvoj znanja in spretnosti, potrebnih za medkulturno kompetenco.

Znanje: kulturno samozavedanje (kar pomeni, na kakšen način je kultura vplivala na posameznikovo identiteto in pogled na svet), kulturno specifično znanje, poglobljeno kulturno znanje, vključno z razumevanjem drugih pogledov na svet, in sociolingvistično zavedanje, razumevanje sveta s perspektive drugih (o tem se strinjajo vsi medkulturni znanstveniki).

Financira Evropska unija. Izražena stališča in mnenja so izključno stališča in mnenja avtorjev in ne odražajo nujno stališč in mnenj Evropske unije ali Izvajalske agencije za izobraževanje in kulturo (EACEA). Niti Evropska unija niti EACEA ne moreta biti odgovorna zanje. 2022-1-SE01-KA220-ADU-000087596

Spretnosti: Opazovanje, poslušanje, ocenjevanje, analiziranje, interpretiranje in povezovanje (potrebne za pridobivanje in obdelavo znanja).

Ta stališča, znanja in spretnosti v idealnem primeru vodijo do notranjega rezultata, ki ga sestavljajo prožnost, prilagodljivost, etnorelativna perspektiva in empatija. To so vidiki, ki se pojavijo v posamezniku kot posledica pridobljenih stališč, znanja in spretnosti, potrebnih za medkulturno kompetenco. Na tej točki so posamezniki sposobni videti s perspektive drugih in se nanje odzvati v skladu z načinom, na katerega si druga oseba želi, da bi bila obravnavana. Posamezniki lahko ta rezultat dosežejo z različno stopnjo uspešnosti.

Rezultati: Seštevek stališč, znanj in spretnosti ter notranjih rezultatov se kaže v vedenju in komunikaciji posameznika, ki postanejo vidni rezultati medkulturne kompetence, ki jih doživljajo drugi. To nato postane dogovorjena opredelitev medkulturnih strokovnjakov, da je medkulturna kompetenca "učinkovito in ustrezno vedenje in komuniciranje v medkulturnih situacijah". Vendar je pomembno razumeti, da ta opredelitev temelji na zgoraj poudarjenih elementih. Prav tako je pomembno razumeti posledice "učinkovitega" in "ustreznega" vedenja in komuniciranja: Učinkovitost lahko določi posameznik, medtem ko lahko primernost določi le druga oseba, pri čemer je primernost neposredno povezana s kulturno občutljivostjo in upoštevanjem kulturnih norm te osebe. Na zadnji stopnji, "integraciji", posameznik razširi in vključi druge poglede na svet v svoj svetovni nazor. Teh šest stopenj skupaj tvori kontinuum od najmanj kulturno kompetentne do najbolj kulturno kompetentne in ponazarja dinamičen način modeliranja razvoja medkulturne kompetence.

Naslednja dva modela se strinjata s temi učenjaki, saj poudarjata pomen odnosa za učenje, ki sledi. Za temeljno medkulturno kompetenco se štejejo zlasti stališča odprtosti, spoštovanja (vrednotenje vseh kultur) ter radovednosti in odkrivanja (dopuščanje dvoumnosti).

Ta piramidalni model medkulturne kompetence (slika 3) omogoča stopnje kompetenc (več pridobljenih in razvitih komponent povečuje verjetnost višje stopnje medkulturne kompetence kot zunanjega rezultata), in čeprav zagotavlja določeno opredelitev, ni omejena na tiste komponente, ki so vključene v model.

Ta model omogoča razvoj specifičnih kazalnikov ocenjevanja v določenem kontekstu ali situaciji, hkrati pa zagotavlja podlago za splošno ocenjevanje medkulturne kompetence in tako zajema tako splošne kot specifične opredelitve medkulturne kompetence. Ta model medkulturne kompetence se premika od individualne ravni stališč in osebnih lastnosti do interaktivne kulturne ravni v zvezi z rezultati. Posebne spretnosti, opredeljene v tem modelu, so spretnosti za pridobivanje in obdelavo znanja o drugih kulturah in lastni kulturi. Model poudarja tudi pomen odnosa in razumevanja znanja (Bloom, 1965).

Desired External Outcome

Behaving and communicating effectively and appropriately (based on one's intercultural knowledge, skills and attitudes) to achieve one's goal to some degree

Desired Internal Outcome	
Informed frame of reference/filter shift -Adoptibility (to different communication styles and behaviours; adjustment to new cultural environments) -Flexibility (selecting and using appropriate communication styles and behaviours; cognitive flexibility) -Ethnorelative view -Empathy	
Knowledge and Comprehension	Skills
-Cultural self awareness -Deep understanding and knowledge of culture (including contexts, role and impact of culture and other worldviews) -Culture specific information Sociolinguistic awareness	-Listen -Observe -Interpret -Analyze -Evaluate -relate
Requisite Attitudes	
Respect (valuing other cultures, cultural diversity) Openness (to intercultural learning and to people from other cultures) Curiosity and diversity (tolerating ambiguity and uncertainty)	

Vir: Outcomes have been prepared according to 'Intercultural Sufficiency Pyramide Model' of Deradorffs

Naslednja dva modela se strinjata s temi znanstveniki, saj poudarjata pomen odnosa za učenje, ki sledi. Natančneje, stališča odprtosti, spoštovanja (vrednotenje vseh kultur) ter radovednosti in odkrivanja (dopuščanje dvoumnosti) veljajo za temeljna za medkulturno kompetenco.

Ta piramidalni model medkulturne kompetence (slika 3) omogoča stopnje kompetenc (več pridobljenih in razvitih komponent povečuje verjetnost višje stopnje medkulturne kompetence kot zunanjega rezultata), in čeprav zagotavlja določeno opredelitev, ni omejena na tiste komponente, ki so vključene v model.

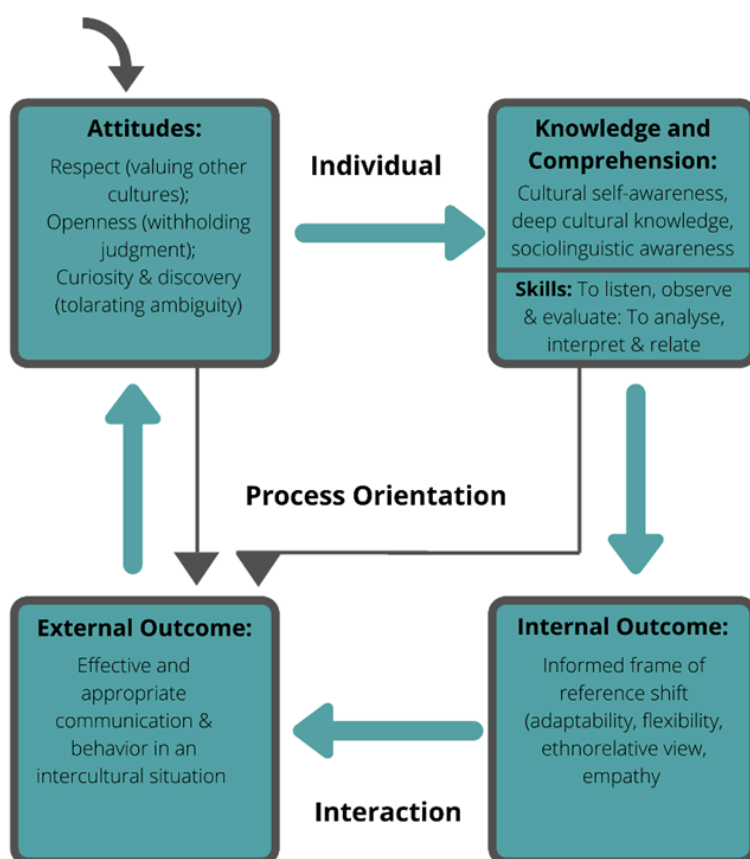
Ta model omogoča razvoj specifičnih kazalnikov ocenjevanja v določenem kontekstu ali situaciji, hkrati pa zagotavlja podlago za splošno ocenjevanje medkulturne kompetence in tako zajema tako splošne kot specifične opredelitve medkulturne kompetence. Ta model medkulturne kompetence se premika od individualne ravni stališč in osebnih lastnosti do interaktivne kulturne ravni v zvezi z rezultati. Posebne spretnosti, opredeljene v tem modelu, so spretnosti za pridobivanje in obdelavo znanja o drugih kulturah in lastni kulturi. Model poudarja tudi pomen odnosa in razumevanja znanja (Bloom, 1965).

Financira Evropska unija. Izražena stališča in mnenja so izključno stališča in mnenja avtorjev in ne odražajo nujno stališč in mnenj Evropske unije ali Izvajalske agencije za izobraževanje in kulturo (EACEA). Niti Evropska unija niti EACEA ne moreta biti odgovorna zanje. 2022-1-SE01-KA220-ADU-000087596

Nadalje navaja, da je te sestavine medkulturne kompetence mogoče oceniti s kombinacijo kvalitativnih in kvantitativnih ukrepov. Za merjenje rezultatov medkulturne kompetence študentov se lahko uporabijo naslednje metode ocenjevanja: analiza pripovednih dnevnikov, instrumenti za samoporočanje, instrumenti za poročanje drugih, triangulacija (več metod) in pristop od spodaj navzgor, ki vključuje tehnike, kot so fokusne skupine, dialogi in delavnice. Zlasti študije primerov in intervjuji so bili deležni največjega soglasja, sledili so jim analiza pripovednih dnevnikov, instrumenti samoocenjevanja, opazovanje s strani drugih/ kulture gostiteljice ter presoja s strani sebe in drugih. Pravzaprav je pomembno omeniti, da je le 65 % znanstvenikov menilo, da bi bilo treba kot način ocenjevanja medkulturne kompetence uporabiti pred- in posttestiranje, medtem ko so se administratorji (90 %) večinsko strinjali z uporabo pred- in posttestov. Razlogi za tako kontroverzno mnenje o predhodnem in naknadnem testiranju so številni in jih je treba dodatno raziskati. Predpostavka je, da se administratorjem zdi uporaba pred- in po-testov na splošno enostavna za izvajanje in da upajo, da bodo ugotovili, da se je intervencija dejansko spremenila, kar zagotavlja bolj smiseln in merljiv rezultat. Vendar pa so udeleženci delfijev izrazili skepso glede uporabe instrumentov samoporočanja (ki se pogosto uporabljajo pri International Journal of Scientific and Research Publications, Volume 5, Issue 4, April 2015 9 ISSN 2250-3153 pre in posttestiranju), zlasti kot edine metode, za merjenje rezultatov intervencije.

Ti modeli skušajo pojasniti vrste stališč, znanja in spretnosti, ki jih posamezniki potrebujejo za delovanje v kulturno raznolikem okolju, ter procese, ki jih doživljajo pri razvijanju potrebnih spretnosti in veščin za medkulturno kompetentnost. Pri preučevanju zgornjih modelov se je torej treba zavedati, da čeprav lahko posamezniki v te okvire vstopijo na kateri koli točki, je odnos temeljno izhodišče (Byram, 1997). Lynch in Hanson (1998) poudarjata temeljno vlogo odnosa pri medkulturni kompetenci, ko sta zapisala: "Po vseh prebranih knjigah ter naučenih in prakticiranih veščinah bo medkulturna učinkovitost vsakega od nas različna. Razlikovala se bo bolj glede na to, kaj bomo prinesli k učenju, kot glede na to, kaj smo se naučili." (str. 510) Tako kot se kultura nenehno spreminja, se s časom spreminjajo tudi mnenja znanstvenikov o medkulturni kompetenci. Zato je pomembno, da raziskave in praksa sledijo raziskavam in miselnim procesom znanstvenikov.

Procesni model medkulturne kompetence. Vir: Deardorff (2006).



Drug način organizacije in prikaza končnih podatkov je model procesa na sliki 4, ki ga je razvil Deardorff (2004). Ta procesni model medkulturne kompetence sicer vsebuje iste elemente kot prvi piramidni model medkulturne kompetence, vendar prikazuje kompleksnost pridobivanja medkulturne kompetence, saj opisuje več gibanja in procesne usmerjenosti, ki se pojavlja med različnimi elementi.

Ta model označuje prehod z osebne ravni na medosebno raven (medkulturna interakcija). Podobno kot pri piramidnem modelu je mogoče preiti od stališč in/ali odnosov ter spretnosti/znanja neposredno k zunanjemu rezultatu, vendar stopnja ustreznosti in učinkovitosti rezultata morda ni tako visoka, kot če se celoten cikel zaključi in začne znova. Edinstven element notranjih in zunanjih rezultatov se ohranja tudi pri tem procesnem modelu in dejansko bi bilo mogoče, da bi posameznik dosegel zunanji rezultat ustreznega in učinkovitega vedenja in komuniciranja v medkulturnih situacijah, ne da bi v celoti dosegel notranji rezultat spremembe referenčnega okvira.

Vendar bi bila stopnja ustreznosti in učinkovitosti bolj omejena, kot če bi bil dosežen tudi notranji rezultat. Ta procesni model kaže tudi na stalen proces razvoja medkulturne kompetence, kar pomeni, da gre za neprekinjen proces izboljševanja in zato nikoli ne moremo doseči popolne medkulturne kompetence. Tako kot pri piramidnem modelu je tudi

Financira Evropska unija. Izražena stališča in mnenja so izključno stališča in mnenja avtorjev in ne odražajo nujno stališč in mnenj Evropske unije ali Izvajalske agencije za izobraževanje in kulturo (EACEA). Niti Evropska unija niti EACEA ne moreta biti odgovorna zanje. 2022-1-SE01-KA220-ADU-000087596

pri tem procesnem modelu najbolj kritičen element odnos, zato je odnos naveden kot začetna točka tega cikla.

3.3.2.2. Kulturna kompetenca v mednarodnem poslovanju

Izzivi medkulturne komunikacije so ena največjih težav, s katerimi se soočajo podjetja, ki delujejo v mednarodnem ali večnacionalnem okolju. Pred pojavom globalizacije se podjetja niso srečevala s takšnimi izzivi, saj so svoje dejavnosti bolj ali manj izvajala v lokalnem okolju s skupno kulturo in jezikom.

Nove tehnologije, industrializacija in tekmovanje na svetovnem trgu za čim večji dobiček, da bi preživel in rasli, medtem ko delajo v različnih državah s sodelavci iz različnih kulturnih okolij, so postali pomembna spretnost za vodje. Poslovni vodje morajo razviti kompetence medkulturnega komuniciranja, ki bi jim omogočile nemoteno sodelovanje z vsemi čezmejnimi sodelavci. Vendar to ni lahka naloga. Menedžerje je treba podpreti in sprejeti nekaj pomembnih ukrepov.

Medkulturna kompetenca se kaže v sposobnosti prepoznavanja, spoštovanja, vrednotenja in produktivne uporabe - pri sebi in drugih - kulturnih pogojev in dejavnikov pri zaznavanju, presojanju, čutenju in delovanju z namenom ustvarjanja vzajemnega prilagajanja, strpnosti do nezdržljivosti in razvoja v smeri sinergijskih oblik sodelovanja, skupnega življenja in učinkovitih orientacijskih vzorcev glede razlaganja in oblikovanja sveta. (Thomas 2003a: 143; prevedel Franklin)

Kompetentno komuniciranje je interakcija, ki je zaznana kot učinkovita pri izpolnjevanju določenih ciljev nagrajevanja na način, ki je primeren tudi za kontekst, v katerem interakcija poteka.

Merilo ustreznosti opozarja na pomen konteksta in "sposobnost ljudi, da so pri svojem vedenju kontekstualno prilagodljivi" Medkulturna kompetenca mora biti v osebi zasidrana kot njena sposobnost obvladovanja različnih kontekstov medkulturnega srečanja, ne glede na specifične vključene kulture.

Prilagodljivost v medkulturni kompetenci merila ustreznosti, učinkovitosti, prilagodljivosti in ustvarjalnosti komunikacije lahko služijo kot merila za ocenjevanje, ali je bil medkulturni komunikator zaznan kot prilagodljiv ali neprilagodljiv v komunikacijski epizodi. Dinamičen in kompetenten medkulturni komunikator je tisti, ki v procesu komunikacijske izmenjave upravlja več pomenov - ustrezno, učinkovito, prilagodljivo in ustvarjalno. Komunikacijska prilagodljivost se nanaša na našo zmožnost spreminjanja komunikacijskega vedenja in ciljev glede na posebne potrebe situacije. Komunikacijska ustvarjalnost pomeni ustvariti nekaj iznajdlivega s pomočjo domišljajske leče in prilagodljivih spretnosti. (Ting-Toomey in Chung 2005: 17-19)

Financira Evropska unija. Izražena stališča in mnenja so izključno stališča in mnenja avtorjev in ne odražajo nujno stališč in mnenj Evropske unije ali Izvajalske agencije za izobraževanje in kulturo (EACEA). Niti Evropska unija niti EACEA ne moreta biti odgovorna zanje. 2022-1-SE01-KA220-ADU-000087596

Empirične študije, psihologi in komunikologi so svojo pozornost usmerili v ugotavljanje narave medkulturne kompetence upravljanja, ki vključuje naslednje komponente:

- odprtost duha,
 - nesodljivost (včasih imenovana interakcijska drža),
 - sočutje,
 - toleranca za dvoumnost,
 - prilagodljivost v razmišljanju in vedenju,
- Razvoj kompetenc medkulturnega upravljanja 13
- samozavedanje,
 - poznavanje lastne in drugih kultur,
 - odpornost na stres,
 - in komunikacijske ali sporočilne spretnosti (vključno z znanjem tujih jezikov, čeprav je to manj pogosto omenjeno).

Med komponentami, ki imajo pomembno vlogo pri oblikovanju ustreznosti in učinkovitosti kompetenc medkulturnega upravljanja, so ključne komponente in atributi treh konceptualnih okvirov, ki vsi pomembno vplivajo na ocenjevanje in razvoj kompetenc medkulturnega upravljanja. Poleg tega so ključne lastnosti zavestnega stanja tudi ustvarjanje novih kategorij, odprtost za nove informacije in zavedanje več kot ene perspektive. Odprtost ni le za nove informacije, temveč je pomembna lastnost čuječnosti tudi za različna stališča. Ko se začnemo zavestno zavedati drugih pogledov, ki niso naši, se začnemo zavedati, da obstaja toliko različnih pogledov, kolikor je različnih opazovalcev. Če želimo premagati težnjo, da bi si vedenje neznancev razlagali na podlagi lastnih referenčnih okvirov, se moramo kognitivno zavedati svoje komunikacije. Ko komuniciramo s tujci, se začnemo zavedati svoje komunikacije. Vendar se običajno osredotočimo na rezultat in ne na proces komuniciranja. Za učinkovito komuniciranje se moramo osredotočiti na proces komuniciranja s tujci. Ko smo pozorni, lahko zavestno izbiramo, kaj moramo storiti v določeni situaciji, da bi učinkovito komunicirali. (Gudykunst 2004: 253-5) Zavestnost pomeni, da se zavedamo svojega in vedenja drugih v dani situaciji ter da smo osredotočeni na proces komunikacije, ki poteka med nami in drugačnimi drugimi. (Ting-Toomey 1999: 16) Slaba uspešnost številnih multinacionalnih podjetij je danes posledica nepriznavanja pomena kultur in njihovega vpliva na standardizacijo zasnove, postopkov in organizacijskih sistemov. Tako morajo menedžerji prilagoditi organizacijo glede na posebnosti trga, zakonodaje, davčnega režima, družbenopolitičnega in kulturnega sistema. Tako kultura širi pomen v vseh vidikih podjetja (Fons Trompenaars) in takšen neuspeh je lahko posledica naslednjega, Tung (1987: 117)

- Nezmožnost zakonca vodje, da bi se prilagodil na drugačno fizično ali kulturno okolje.
- Nezmožnost vodje, da se prilagodi drugačnemu fizičnemu ali kulturnemu okolju.
- Druge težave, povezane z družino.
- Osebnost vodje ali njegova čustvena nezrelost.
- Nezmožnost vodje, da bi se spoprijel z odgovornostmi, ki jih prinaša delo v tujini.

Financira Evropska unija. Izražena stališča in mnenja so izključno stališča in mnenja avtorjev in ne odražajo nujno stališč in mnenj Evropske unije ali Izvajalske agencije za izobraževanje in kulturo (EACEA). Niti Evropska unija niti EACEA ne moreta biti odgovorna zanje. 2022-1-SE01-KA220-ADU-000087596

- Pomanjkanje tehnične usposobljenosti vodje.
- Pomanjkanje motivacije vodje za delo v tujini.

Opravljenе so bile številne študije, kjer je bil cilj oceniti mednarodna podjetja z vidika medkulturne komunikacije in razumeti pomen medkulturnih kompetenc za razumevanje in obvladovanje kulturnih razlik.



Kompetenca je skupina znanja, spretnosti in talentov

- ki jih je mogoče meriti s standardi,
- ki jih je mogoče izboljšati z usposabljanjem in
- ki vpliva na odgovornosti in vlogo delovne uspešnosti.

3.3.2.3. Globalni vodja

"Najvišji vodje v številnih vodilnih podjetjih danes izgubljajo nadzor nad svojimi podjetji. Težava ni v tem, da bi napačno ocenili zahteve, ki jih postavljata vse bolj zapleteno okolje in vse hitrejša okoljske spremembe, niti v tem, da ne bi razvili strategij, primernih za nove izzive. Težava je v tem, da njihova podjetja niso sposobna izvajati prefinjenih strategij, ki so jih razvili. V zadnjih 20 letih je strateško razmišljanje močno presešlo organizacijske zmogljivosti.

Danes ljudje ustvarjajo nacionalno konkurenčnost in ne zgolj dostop do ugodnih proizvodnih dejavnikov, kot je predlagala klasična ekonomska teorija. Vendar so človeški sistemi tudi ena od glavnih omejitev pri izvajanju globalnih strategij. Zato ni presenetljivo, da je upravljanje človeških virov postalo "pomembno središče pozornosti najvišjega vodstva, zlasti v multinacionalnih podjetjih. "

Jasno je, da se strategija (kaj) internacionalizira hitreje kot izvajanje (kako) in veliko hitreje kot posamezni menedžerji in vodstveni delavci (kdo). "Izzivi torej niso v tem, kaj je treba storiti, ki so običajno dobro znani. Gre za to, kako upravljati človeške vire v globalnem podjetju."

Financira Evropska unija. Izražena stališča in mnenja so izključno stališča in mnenja avtorjev in ne odražajo nujno stališč in mnenj Evropske unije ali Izvajalske agencije za izobraževanje in kulturo (EACEA). Niti Evropska unija niti EACEA ne moreta biti odgovorna zanje. 2022-1-SE01-KA220-ADU-000087596

Kako pripravljeni so vodstveni delavci na vodenje nadnacionalnih podjetij? Kako sposobni so kadrovske sistemi podjetij zaposlovati, razvijati, ohranjati in uporabljati globalno usposobljene vodje in vodstvene delavce? Nedavna raziskava med večjimi ameriškimi podjetji je pokazala, da jih le šest odstotkov meni, da so zaposlitve v tujini bistvenega pomena za kariero vodilnih kadrov, 49 odstotkov pa jih meni, da so zaposlitve v tujini popolnoma nepomembne.

- Vodje v organizacijah brez meja se soočajo s kompleksnimi izzivi, ki izhajajo iz geografskih, kulturnih, operativnih, političnih in komercialnih razlik. Današnji globalni vodja mora spretno povezati globalne strategije z lokalnimi zahtevami, krmariti v spremenljivem in matričnem okolju ter izkoristiti globalno sodelovanje za ustvarjanje konkurenčne prednosti.
- V podjetjih obstajajo kulturne razlike, kaos in mednarodna konkurenčnost. V tem okviru imajo organizacije, ki imajo vodjo, ki razume, učinkovito opravlja svoje dolžnosti in obvladuje kulturne razlike, globalnega vodjo, ki je dragocen, redek in jim daje konkurenčno prednost.

V skladu s teorijo višjega nivoja so višji vodstveni delavci organizacije:

-Strategije -funkcije -dejavnosti -procesii itd.	Imajo direkten učinek	Pri tem so osebne značilnosti ter raven znanja in spretnosti pomembni dejavniki v procesu globalizacije MSP.
---	-----------------------	--

Vir: Tabela je oblikovana po "Upper Tier Theory-Jokinen 2004".

Jokinen (2004) je v pregledu literature o globalnem vodenju opredelil tri glavne vrste ali ravni kompetenc globalnega vodenja, ki jih je avtor opredelil kot "tiste univerzalne lastnosti, ki posameznikom omogočajo opravljanje dela zunaj njihove nacionalne in tudi organizacijske kulture, ne glede na njihovo izobrazbo ali etnično ozadje, funkcionalno področje, ki ga predstavlja njihov opis dela, ali organizacijo, iz katere prihajajo" (Jokinen, 2004, str. 201).

Prva raven se imenuje "jedro globalnih vodstvenih kompetenc", saj so te bistvene za razvoj drugih značilnosti ali kompetenc. Te temeljne ali temeljne kompetence so: *samozavedanje* (poglobljeno razumevanje sebe, vključno z razumevanjem svojih čustev, prednosti in slabosti, vrednot, samopodobe, potreb in nagonov), *zavzetost za osebno preobrazbo* (zavezanost k nenehnemu razvoju osebnega znanja in spretnosti, vključno z željo po doživljanju in učenju novih stvari, pozitivnim in proaktivnim pristopom k učenju, odprtostjo za spremembe in kritiko, in prisotnost močnih motivov za doseganje in obvladovanje) ter *radovednost* (radovednost in skrb za kontekst, vključno z motivacijo in pripravljenostjo za soočanje z neznanimi situacijami in morebitnim soočanjem z novimi stvarmi, željo po iskanju informacij, znanja in povratnih informacij iz številnih različnih virov za podporo osebnega razvoja ter pripravljenostjo dvomiti o lastnem znanju) (Black, 2005); Jokinen, 2004).

Financira Evropska unija. Izražena stališča in mnenja so izključno stališča in mnenja avtorjev in ne odražajo nujno stališč in mnenj Evropske unije ali Izvajalske agencije za izobraževanje in kulturo (EACEA). Niti Evropska unija niti EACEA ne moreta biti odgovorna zanje. 2022-1-SE01-KA220-ADU-000087596

Druga raven kompetenc globalnega vodenja obravnava tisto, kar Jokinen (2004) opisuje kot "železne mentalne značilnosti globalnih vodij" (str. 206) in vključuje znanje, spretnosti, sposobnosti in osebne lastnosti, za katere je bilo ugotovljeno, da so pomembne za voditelje, ki delajo v globalnem okolju, kot so *optimizem, samoregulacija* (tu je širše opredeljena kot sposobnost obvladovanja stresa, nadzora nad razpoloženjem in impulzi, čustvena stabilnost, odpornost, odprtost in samoučinkovitost), *spretnosti socialne presoje, empatija, motivacija za delo v mednarodnem okolju, kognitivna kompleksnost*, sprejemanje ali toleriranje kompleksnosti in njenih nasprotij (na primer z opazovanjem priložnosti v različnosti in z uporabo različnosti za spodbujanje ustvarjalnosti).

Tretjo raven Jokinen (2004) imenuje "vedenjska raven vodstvenih kompetenc" (str. 208) in obravnava kompetence, ki so povezane z izvajanjem specifičnih ali konkretnih dejanj, vključno s *socialnimi veščinami* (medosebne veščine, kot so komunikacija, prepričevanje, pogajanja, obvladovanje konfliktov, oblikovanje timov ter sposobnost motiviranja in prilagajanja drugim enotni viziji), *veščinami mreženja* (bolj formalizirane veščine upravljanja odnosov, kot so gradnja in vzdrževanje mrež, partnerstev ali zavezništev, in gradnja skupnosti), *znanje* (poznavanje nalog in z njimi povezanih spretnosti, kot so računalniške ali tehnične spretnosti, poznavanje organizacije in ključnih poslovnih vprašanj ter poznavanje ljudi in kultur, zlasti razumevanje in spoštovanje kulturnih razlik) in *izkušnje* (mednarodne delovne izkušnje, osebne izkušnje, ki zagotavljajo priložnosti za medkulturno interakcijo).

Glede na ključni pomen "temeljnih kompetenc globalnega vodenja" za razvoj sposobnosti in spretnosti na drugih dveh ravneh se v programu usposabljanja, predstavljenem v tem dokumentu, najprej osredotočamo na to prvo raven (prva faza programa). Avtorji bodo predlagali izkustvene vaje, namenjene razvijanju ene temeljne kompetence (kompetence samospoznavanja), ki bodo posebej obravnavale komponente samozavedanja, osebne preobrazbe in vedoželjnosti, kot so bile obravnavane in vključene v raziskavo Jokinena (2004). V tem prispevku so kompetence opredeljene kot "dinamična kombinacija znanja, razumevanja, spretnosti in sposobnosti" (Azevedo et al., 2012, str. 26).

3.3.2.4 Vodenje virtualnega tima

Vodenje virtualne ekipe je obširno obravnavano v študiji Vodenje virtualne ekipe: Hambley, O'Neill in Kline (2007). Raziskovalci so opravili intervjuje z vodji in člani virtualnih timov v šestih različnih organizacijah v Kanadi. Študija je podala štiri pomembne ugotovitve, med katerimi so bile pomembnost vodenja v virtualnih timih, učinkovitost, personalizacija in učinkovita uporaba različnih medijev. Študija poudarja potrebo po razvoju usposabljanja za vodje in člane virtualnih timov ter ocenjevanju njihovega učinka na kohezijo in učinkovitost timov. Avtorjeva trenutna predpostavka je, da usposabljanja za vodenje in upravljanje v podjetjih ne ponujajo posebnih perspektiv za vodenje v okolju virtualnega tima.

Vodja virtualne ekipe se poleg izzivov, ki jih ima vodja tradicionalne ekipe, sooča z dodatnimi izzivi. Po mnenju Settle-Murphy (2013, 3) mora biti vodja še posebej pozoren na:

- Vzpostavljanje zaupanja med vodjo in člani ekipe, pa tudi med člani ekipe.
- Ustvarjanje timskega okolja, ki spodbuja sodelovanje in tovarištvo pri doseganju ciljev ekipe.
- Pridobivanje vpogleda v osebne kvalifikacije, veščine in želje članov ekipe ter oblikovanje skupne osnove za uspešno sodelovanje v ekipi.
- Zagotavljanje, da člani ekipe skupaj razumejo rezultate, cilje in poslanstvo ekipe.
- Ustvarjanje delovnega okolja, ki daje članom ekipe občutek, da so pravično obravnavani in spoštovani.
- Oblikovanje in izvajanje splošnih smernic za komunikacijo in sodelovanje v ekipi.
- Razvijanje veščin ocenjevanja uspešnosti in coachinga za delo na daljavo.
- Opazovanje dezorientiranega člana ekipe in po potrebi posredovanje, da se vrne na pravo pot.
- Razvijanje virtualnih timskih sestankov v osredotočene in produktivne sestanke.

Zofi (2011, 243) poudarja, da je komunikacija v virtualnih in tradicionalnih skupinah zelo odvisna od virtualne miselnosti skupine. Vodja mora članom virtualnih timov pomagati pri prilagajanju globalnega načina razmišljanja, da bi lahko sledili korak s konkurenti.

3.3.3. Kulturna inteligenca

3.3.3.1. Model kulturne inteligence

Medkulturna komunikacijska kompetenca ali CQ (kulturna inteligenca) izhaja iz medosebne inteligence (Gardner, 1983) in tudi iz *socialne*/čustvene inteligence (Goleman, 1995; Goleman in Boyatzis, 2008), ki je sposobnost prepoznavanja, razumevanja in upravljanja čustev pri sebi in drugih. Golemanove (1995) ugotovitve kažejo, da čustvena inteligenca prispeva od 80 do 90 % kompetenc, po katerih se izjemni vodje razlikujejo od povprečnih vodij. Te kompetence vključujejo sposobnost samozavedanja in zavedanja drugih - biti pozoren na svoja čustva in čustva drugih. Čustvena inteligenca pomeni tudi, da ima posameznik samoregulacijo ali sposobnost obvladovanja čustev in dejanj pod pritiskom, pa tudi motivacijo za odlaganje zadovoljstva, da bi dosegel dolgoročne cilje.

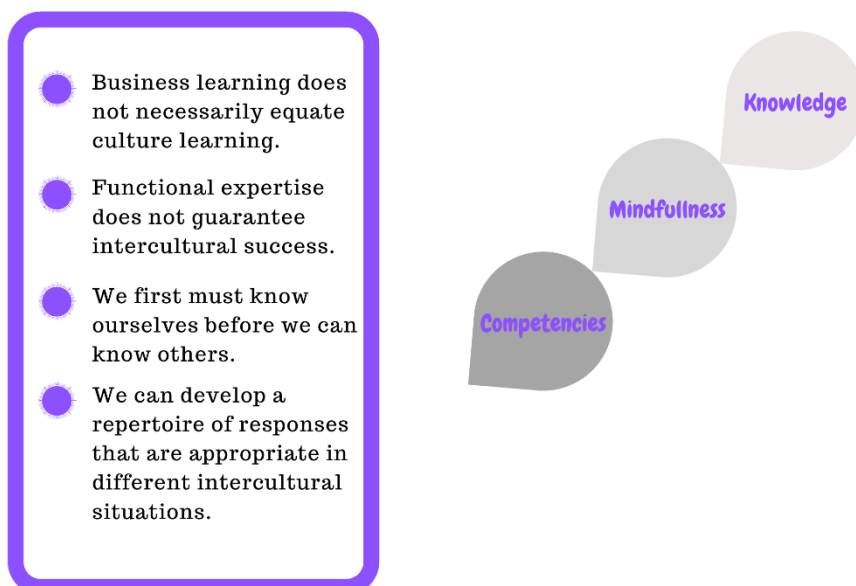
Poleg tega pomeni, da je oseba sposobna pokazati empatijo do drugih in uporabiti socialne veščine za njeno sporočanje. Kulturna inteligenca to zavedanje sebe in drugih še nadgradi. Kulturna inteligenca je sposobnost osebe, da spretno deluje v kulturnem kontekstu, ki se razlikuje od njenega lastnega (Earley in Ang, 2003; Ng et al., 2009a, 2009b). To pomeni, da je kulturno inteligentna oseba nekdo, ki ni le sposoben empatije in dobrega sodelovanja z drugimi, temveč zna prepoznati različne vrednote, prepričanja, stališča in vedenje, da bi lahko predvidel, deloval in se odzval na ustrezen način, da bi dosegel najučinkovitejše rezultate, nato pa ponovno ocenil in poskusil delovati ali se odzvati drugače (Alon & Higgins, 2005; Rockstuhl, Seiler, Ang, Van Dyne in Annen, 2011).

Financira Evropska unija. Izražena stališča in mnenja so izključno stališča in mnenja avtorjev in ne odražajo nujno stališč in mnenj Evropske unije ali Izvajalske agencije za izobraževanje in kulturo (EACEA). Niti Evropska unija niti EACEA ne moreta biti odgovorna zanje. 2022-1-SE01-KA220-ADU-000087596

Model kulturne inteligence, kot ga razlaga Thomas (2006; Thomas et al, 2008; Thomas in Inkson, 2009) kaže, da znanje, zavest in veščine (priznane tudi kot kompetence), ki delujejo usklajeno, pomagajo osebi doseči KI (glej sliko 1). kulturne pojave, ki se jim postavijo po robu; uporabljajo zavestne kognitivne strategije, s katerimi opazujejo in razlagajo vsako situacijo; razvijejo repertoar veščin, ki jih lahko prilagodijo in nato pokažejo ustrezno vedenje v različnih situacijah (Thomas in Inkson, 2009, str. 22). To so veščine, ki so danes najbolj potrebne v globalnem poslovanju.

Mindfulness in Global Leadership Development

One develops intercultural communication competence by practicing mindfulness, which means reflecting on one's knowledge of any given situation and then trying to figure out the meaning of the events.



Slika 1 Zavestnost pri razvoju globalnega voditeljstva. Prirejeno po: Thomas, David C., in Kerr Inkson, (2009), "Cultural Intelligence: (Kulturna kultura: Življenje in delo na globalni ravni). (Berrett-Koehler Publisher, San Francisco, CA).

Znanje

Znanje pomeni prepoznavanje nekaterih temeljnih načel vedenja (običaji, prakse, rituali, pozdravi, jezik itd.) in/ali razumevanje zgodovine, politike, gospodarstva ali družbe neke kulture. Lahko razumemo, kako se določena kultura razlikuje od naše, kako ta kultura vpliva na vedenje, kakšna so nekatera temeljna načela sistema verovanja te kulture ali celo nekatera temeljna načela za komuniciranje z ljudmi v tej kulturi.

To je vsekakor ugodno za pomanjkanje znanja o določeni kulturi, vendar zgolj poznavanje praks ljudi, družbe ali vlade ni dovolj. Medčloveška interakcija je zapletena in nešteto kulturnih zapletov in občutljivosti je veliko, zato zgolj kulturno znanje - naj bo še tako Financira Evropska unija. Izražena stališča in mnenja so izključno stališča in mnenja avtorjev in ne odražajo nujno stališč in mnenj Evropske unije ali Izvajalske agencije za izobraževanje in kulturo (EACEA). Niti Evropska unija niti EACEA ne moreta biti odgovorna zanje. 2022-1-SE01-KA220-ADU-000087596

pomembno - ni napovedovalec usposobljenosti. Na primer, tudi tekoče znanje drugega jezika ne more nadomestiti občutljivosti za prepričanja in vedenje ljudi, čeprav je korak v pravo smer. vsi smo že slišali za osebo, ki je morda jezikovno kompetentna, vendar kulturno nekompetentna (Bennett, 1986; 2004). To, da nekdo tekoče govori drug jezik ali več jezikov, še ne pomeni samodejne sposobnosti za premišljeno in spoštljivo interakcijo z ljudmi iz druge kulture. Poleg tega izkušnja kulturnega stika - ne glede na dolžino tega stika - ne pomeni nujno, da bo oseba postala kulturno kompetentna.

Pozornost

Pozornost v Thomasovem modelu (2006; Thomas et al., 2008; Thomas in Inkson, 2009) nakazuje, da je transformacijska razlika pri prehajanju med kulturami v tem, da smo aktivno pozorni na subtilne namige v medkulturnih okoliščinah, nato pa se prilagodimo svojemu predhodnemu znanju, mislim, čustvom, dejanjem in reakcijam na to, kar se dogaja. Oseba, ki vadi čuječnost, se zaveda svojih predpostavk in zaznav ter čustev in odnosov, ki so z njimi povezani. Ta oseba bo poskušala biti pozorna tudi na dejanja druge osebe, tako tiha kot eksplicitna. Pozornost bi lahko opisali v smislu drugega modela kulturne inteligence, kulturnega osmišljanja. Ta model predlaga še en način, kako si predstavljati, kako lahko kulturno inteligentna oseba preseže predpostavke in stereotipe z aktivnim iskanjem inkulturacije, ki nas oddaljuje od etnocentrizma. Model kulturnega osmišljanja zagotavlja jasnost za metakognitivni proces, ki se pojavi, ko je človek pozoren.

Kulturno osmišljanje vključuje preoblikovanje in spreminjanje lastnega scenarija, namesto da bi se omejili na toge, standardne scenarije (Bird in Osland, 2006). Gre za spreminjanje perspektive in odpiranje novim možnostim in načinom gledanja na svet. Ta proces poteka v treh korakih: uokvirjanje, pripisovanje in izbira scenarija. Prvi korak, *okvirjanje*, vključuje pričakovanja, ki jih imamo glede situacije. Pred situacijo, med njo ali po njej razmišljamo o tem, kaj vemo - opazujemo in iščemo namige, ki bi lahko potrdili naša predvidevanja. Na podlagi tega oblikujemo okvir za situacijo. V drugem koraku, pri *pripisovanju*, analiziramo te namige in jih poskušamo uskladiti s shemami ali miselnimi vzorci, ki smo jih ustvarili. Te sheme so kognitivni okviri, ki nam pomagajo razlagati neznane informacije in izkušnje - in kognitivni psihologi nam bodo zagotovili, da je to naraven način spoznavanja sveta (Piaget, 2001) z oblikovanjem atribucij, na katere vplivajo naše ozadje in izkušnje, naša prepričanja in stališča. Tretji korak je *izbira scenarija*, ki ga oblikujemo na podlagi okvira, ki smo si ga ustvarili, in miselnih vzorcev (sheme), ki smo si jih ustvarili - ta scenarij postane naš zemljevid za krmarjenje po neznanem ozemlju. Na naš scenarij pogosto vplivajo naše prejšnje izkušnje, nato pa ugotavljamo podobnosti ali razlike med tem, kar poznamo, in tistim, česar ne poznamo.

Spretnosti/kompetence

Biti večč pomeni, da je oseba sposobna izbrati ustrezno vedenje (na podlagi pridobljenega znanja in izkušenj), primerno za določeno medkulturno situacijo. Thomas in Inkson (2009) navajata: "Ohranjanje tega znanja zahteva tudi sposobnost prenosa znanja, pridobljenega iz

določene izkušnje, na širša načela, ki jih je mogoče uporabiti v prihodnjih interakcijah v drugih okoljih" (str. 29). Če je posameznik razvil znanje o kulturi in njegovem vplivu na vedenje, bi moral biti sposoben skrbno razmisliti o njem, da bi ugotovil njegov pomen. Na tej točki je cilj kulturno kompetentne osebe ugotoviti, kako to znanje uporabiti tako, da ga uporabi v ustreznih dejanjih. Znanje, o katerem se temeljito razmišlja, lahko privede do učinkovitega vedenja.

Poleg tega je treba to znanje oceniti s kognitivnim procesom, nato pa se ustrezno obnašati in ponovno oceniti, kaj se je zgodilo, na podlagi neverbalnih znakov, ki jih sporočajo druge strani (npr.: Ali ste to naredili pravilno? Ali je obstajala subtilna govorica telesa, ki bi lahko nakazovala nezadovoljstvo? Ali lahko pozitivna govorica telesa - npr. obrazna mimika, kot je nasmeh - pomeni uspeh ali pa bi lahko prikivala nestrinjanje?). Spretnost zahteva nenehno pozornost in ponovno ugotavljanje "kaj" in "zakaj" vsake situacije. Thomas (2006; Thomas idr., 2008; Thomas in Inkson, 2009) trdi, da je koncept *pozornosti* ključna povezava med posameznikovim znanjem in njegovimi vedenjskimi spretnostmi pri vodenju v različnih kulturah. Človek mora graditi na znanju in preseči zgolj učenje dejstev, nato pa analizirati svoje vedenje in o njem razmišljati, da bi si ustvaril repertoar spretnega vedenja. Brez te preišljene, reflektivne prakse je znanje prazno in povzroča težave pri razvijanju kompetenc, potrebnih za medkulturne interakcije. Tudi podjetja imajo svoje kulture, pogosto zelo značilne; vsakdo, ki se pridruži novemu podjetju, prvih nekaj tednov dešifrira njegovo kulturno kodo. V vsakem velikem podjetju obstajajo tudi subkulture, ki se spopadajo med seboj: Prodajalci se ne morejo pogovarjati z inženirji, strokovnjaki za odnose z javnostmi pa izgubljajo potrpljenje s pravniki. Oddelki, divizije, poklici, geografske regije - vsaka ima svoje načine, pomene, zgodovino in vrednote, ki bodo intervjuvanca zmedle in ga spravile ob živce. Razen če ima visok CQ.

Kulturna inteligenca je povezana s čustveno inteligenco, vendar se začne tam, kjer se čustvena inteligenca konča. Oseba z visoko čustveno inteligenco razume, kaj nas dela človeške in hkrati, po čem se med seboj razlikujemo. Oseba z visoko kulturno inteligenco lahko iz vedenja osebe ali skupine nekako izlušči tiste značilnosti, ki bi veljale za vse ljudi in vse skupine, tiste, ki so značilne za to osebo ali to skupino, in tiste, ki niso niti univerzalne niti idiosinkratične. Obsežno področje, ki leži med tema dvema poloma, je kultura.

Ameriški izseljenski vodja, ki ga poznamo, je svojo kulturno inteligenco preizkusil med delom v projektni skupini, v kateri sta bila dva nemška inženirja. Ko so drugi člani ekipe predstavili svoje zamisli, sta jih inženirja večkrat obsodila kot zaostale, nezrele ali še kaj hujšega. Vodja je sklepal, da so Nemci na splošno nesramni in agresivni.

Američan bi ob kančku kulturne inteligence lahko spoznal, da napačno enači vrednost ideje z vrednostjo osebe, ki jo predstavi, in da so Nemci znali med njima ostro razlikovati. Vodja s še bolj subtilnimi sposobnostmi razločevanja bi lahko poskušal ugotoviti, koliko je bilo vedenje obeh Nemcev verjetno nemško in koliko ga je bilo mogoče pojasniti z dejstvom, da sta bila inženirja.

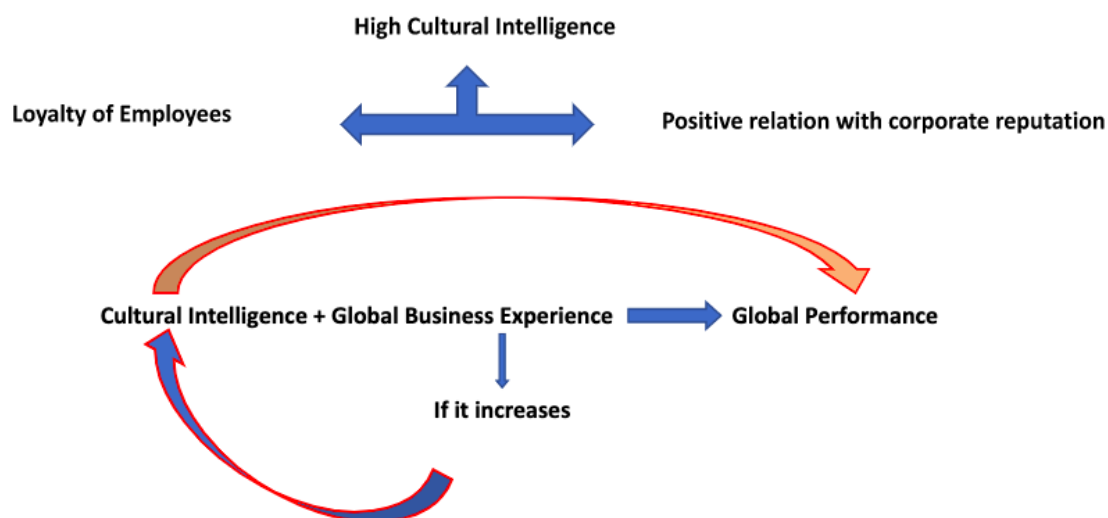
Vprašanja kulturnih razlik na razvijajočih se trgih Globalizacija povzroča, da se srečujejo in medsebojno sodelujejo posamezniki iz različnih kultur (Earley et al. 2006). Te razlike vodijo do kulturnih ovir, ki lahko povzročijo nesporazume in nadalje povzročijo neučinkovite interakcije (Lievens et al, 2003; Ang et al, 2006) ter škodujejo uspešnosti organizacij (Glick, Miller, Huber, 1993). Chin, C. O. in drugi (2006) so priznali, da bodo komunikacija, pogajanja, socialno vedenje, proces odločanja in oblikovanje ekipe v podjetju zmedeni, če ne bomo sprejeli lokalne kulture ali vnesli kulturne sinergije. Prav tako lahko kulturne razlike ovirajo usklajevanje med zaposlenimi in pretok informacij v organizaciji (Gomez-Mejia, Palich, 1997). Statistični podatki so pokazali, da se je veliko podjetij soočilo s stečajem, kadar niso razumela različnih kultur (Inkson in Thomas, 2004). V nedavni študiji, ki jo je izvedel Unit, E. I. (2012), so ugotovili, da je 90 odstotkov vodstvenih delavcev iz 68 držav podalo mnenje, da je "medkulturno upravljanje" njihov največji izziv pri čezmejnem delu. V medkulturni interakciji se pojavljata negotovost in tesnoba zaradi nepoznanih kulturnih kod, ki vplivajo na njihovo delovanje (Bücker, J. J., et al. 2014). Poleg tega se raven čezmejnih nalog zaradi globalizacije povečuje, kar je za organizacije zahtevna naloga. To je zaposlenim povzročilo težave pri prilagajanju na novo delovno okolje, družbeno kulturo, podnebne razmere in jezike.

Andreason (2003) je poudaril, da je stopnja neuspešnosti 70 % v nerazvitih državah in 40 % v razvitih državah. Jasno je bilo nakazano, da bo, če se kulturna raznolikost ne bo pravilno obravnavala, ogrozila celotno organizacijo na razvijajočih se trgih (Unit, E. I., 2012). Z večjim številom interakcij v globalizaciji so tudi večje možnosti za konflikte zaradi kulturnih razlik (Kaushal & Kwantes, 2006). Stone-Romero in drugi (2003) so ugotovili, da zaposleni slabo delujejo v drugačnem kulturnem okolju, kadar ne razumejo kulturnih razlik, ki so potrebne za izvajanje njihovih vlog v skladu s pričakovanji, in zato ne izpolnjujejo pričakovanih glede svojih vlog ter ne morejo vzpostaviti dobrega odnosa s svojimi nadrejenimi. Zato morajo vodje v organizacijah učinkovito obvladovati in prepoznavati kulturne razlike, da se soočijo z različnimi vzorci razmišljanja, poslovnimi praksami in pogajalskimi slogi (Senge, 1990; Adler, 1991; Friedman, 2005).

Zdaj podjetja potrebujejo vodje, ki se lahko učinkovito prilagodijo raznolikim večkulturnim razmeram, ki vključujejo stranke, dobavitelje in sodelavce iz različnih kulturnih okolij (Livermore, D., Linn Van Dyne in Soon Ang, 2012). Dejstvo je, da nobeno podjetje ne sme zanemariti kulturnega konteksta vodenja pri globalnem poslovnem razvoju. Poročali so, da bi se organizacije lahko znašle v pasteh, kot so izguba medkulturnih poslovnih priložnosti, nepripravljenost za izmenjavo idej, če drugih kultur ne razumejo dobro, in morebitna izguba prihodkov za organizacije (Janssens & Brett, 2006). Če se te kulturne razlike ne upravljajo dobro, lahko pride do nesporazumov pri poslovanju po vsem svetu, kar bo privedlo do največjih ovir pri produktivnosti organizacij. Organizacije so torej lahko ogrožene, če podjetja in voditelji ne bodo uspeli rešiti konfliktov zaradi kulturnih razlik na razvijajočih se trgih.

- Kulturna inteligenca je pomembna sposobnost, ki jo imajo menedžerji. Raven kulturne inteligence menedžerjev naj bi vplivala na mednarodno uspešnost podjetij (Kim, 2008).

Financira Evropska unija. Izražena stališča in mnenja so izključno stališča in mnenja avtorjev in ne odražajo nujno stališč in mnenj Evropske unije ali Izvajalske agencije za izobraževanje in kulturo (EACEA). Niti Evropska unija niti EACEA ne moreta biti odgovorna zanje. 2022-1-SE01-KA220-ADU-000087596



Če imajo MSP globalne dejavnosti, to prinaša posledico; obvladovanje različnih kulturnih okolij za menedžerje v zasebnih in institucijah na splošno.

Postavitev kulturne inteligence v širši kontekst:

- Odvisno od teorije več inteligenc (Gardner, 1983).
- Kognitivna inteligenca, ki se uporablja na področju upravljanja.
- Čustvena inteligenca EQ → Sorodna, vendar z drugega vidika.
- Opredeljena je kot sistem znanja in veščin, povezanih s kulturno metakognicijo, ki posameznikom omogoča, da se prilagodijo in oblikujejo kulturne pogoje v svojem okolju.

3.3.3.2 Elementi kulturne inteligence

Kulturna inteligenca (CQ) je konceptualizirana v štirih ključnih elementih, potrebnih za učinkovito medkulturno interakcijo: metakognitivni, kognitivni, motivacijski in vedenjski.



Financira Evropska unija. Izražena stališča in mnenja so izključno stališča in mnenja avtorjev in ne odražajo nujno stališč in mnenj Evropske unije ali Izvajalske agencije za izobraževanje in kulturo (EACEA). Niti Evropska unija niti EACEA ne moreta biti odgovorna zanje. 2022-1-SE01-KA220-ADU-000087596

1. Metakognitivna kulturna inteligenca

Miselni procesi, ki jih oseba uporablja za pridobivanje in razumevanje kulturnih informacij, ter nadzor tega procesa.

Ta vrsta inteligence vključuje načrtovanje miselnih modelov o kulturnih normah skupin ljudi ali držav, spremljanje teh dejavnosti in vrednotenje.

Meta kognitivna kulturna inteligenca je pomembna iz treh razlogov.

- Spodbuja učinkovito razmišljanje o ljudeh in situacijah v primeru različnih kulturnih infrastruktur.
- Spodbuja nas k občutljivosti za tradicije, navade, predpostavke in razmišljanje, povezano s kulturo.
- Zvišuje natančnost razumevanja kultur, saj jim omogoča, da vzpostavijo, ovrednotijo svoje miselne zemljevide lastne kulture in drugih kultur.

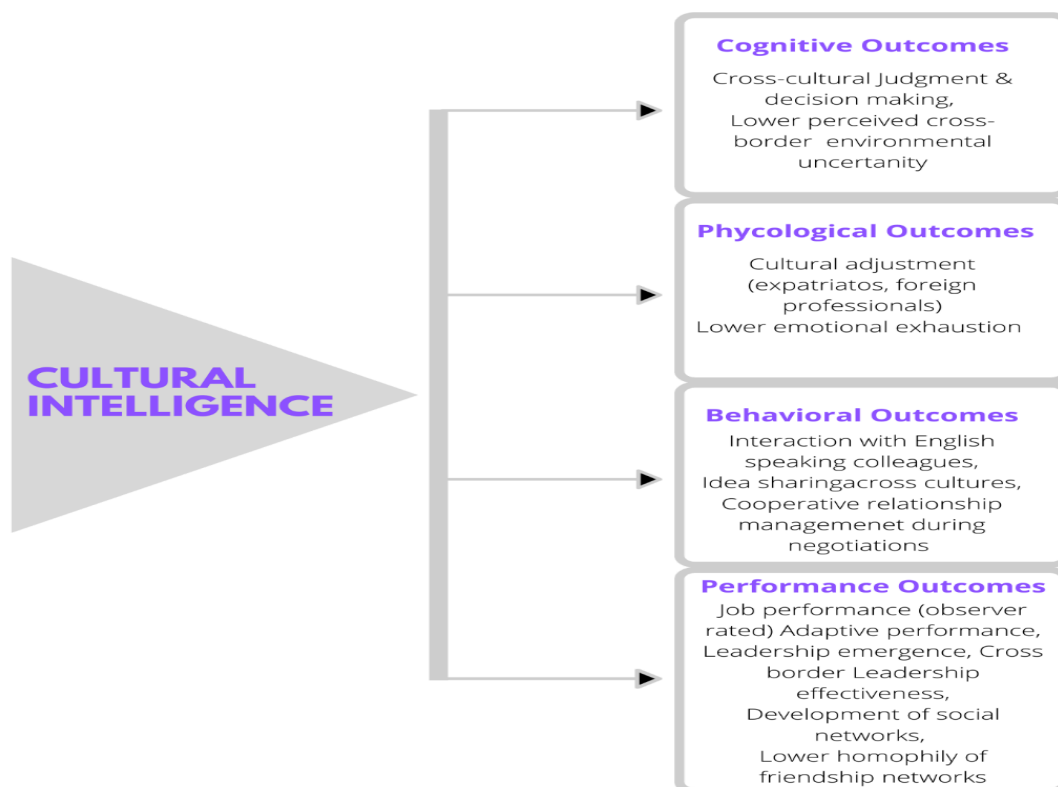
2. Kognitivna kulturna inteligenca (Cognitive CQ)

Kognitivna razsežnost kulturne inteligence je povezana z razumevanjem kulturnih podobnosti in razlik. Ta dimenzija kaže splošne informacije in miselne zemljevide ljudi o kulturi. Vključuje informacije o jezikih, religiji, družbenih normah, pravnih in gospodarskih sistemih različnih kultur.

Kognitivna komponenta je uporaba informacij o sebi, družbenem okolju in obdelava podatkov. Ti podatki vključujejo splošne informacije o strukturi kulture, socialnih, pravnih in ekonomskih sistemih z vidika kulture. Ta komponenta je znanje, pridobljeno z izkušnjami in usposabljanjem, vključno z normami, tradicijami in tudi univerzalnimi razsežnostmi kulture.

3. Vedenjska kulturna inteligenca (Behavioral CQ)

Vedenjska kulturna inteligenca je zmožnost, da med interakcijo z različnimi kulturami na primeren način pokažemo verbalno ali neverbalno vedenje. Zadnja sestavina kulturne inteligence je vedenje, z drugimi besedami, gre za akcijski del strukture. To je hkrati preprečevanje nekaterih vedenj in sprejemanje dejstva, da je v nekaterih situacijah bolje, če ni interakcije.



Cultural Intelligence Research Findings

Vir: Ng, K. Y., Van Dyne, L., & Ang, S., (2012). Kulturna inteligenca: (2012): Pregled, razmišljanja in priporočila za prihodnje raziskave. In A.M. Ryan, F.T.L. Leong, & F.L. Oswald (Eds), *Conducting Multinational Research: (str. 29-58)*. Washington, DC, American Psychological Association.

Kulturna inteligenca je sposobnost ljudi, organizacij in podjetij, da se znajo povezati s kulturno raznolikimi razmerami in v njih učinkovito delovati. Za mednarodna podjetja je bistvenega pomena, saj vsaka država, v kateri imajo sedež, zahteva drugačen kulturni pristop in sposobnost dobrega razumevanja s potrošniki, s katerimi delate. Globalno sodelovanje je postalo pomemben vidik za uspeh podjetij, do tega pa ne more priti, če podjetja nimajo virov, znanja in talentov kulturnega IQ.

Razvoj kulturnega IQ med zaposlenimi je lahko zapleten, dolgotrajen in drag. Vendar mnogi trdijo, da je naložba vredna, saj povečuje ugled podjetja, dosega boljše rezultate v medkulturnih organizacijah in podjetju omogoča hitro prilagajanje različnim okoljem. Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) in Society of Human Resource Management (SHRM) sta leta 2012 izvedla raziskavo, da bi ugotovila, katera je najboljša metoda za izboljšanje kulturne inteligenca v organizacijah in podjetjih. Rezultat je pokazal, da so bili programi po meri najvišje uvrščena metoda, kar je pomenilo, da je najboljši pristop razvoj programa, specifičnega za potrebe in vrzeli v znanju posameznega podjetja. Prav tako podjetja zdaj iščejo vodje in zaposlene z visokimi kompetencami, ko gre za kulturno inteligenca. Na primer, program za vodje z visokim potencialom podjetja Coca-Colazahteva, da je vsak udeleženeec testiran za kulturno inteligenca prek Centra za

Financira Evropska unija. Izražena stališča in mnenja so izključno stališča in mnenja avtorjev in ne odražajo nujno stališč in mnenj Evropske unije ali Izvajalske agencije za izobraževanje in kulturo (EACEA). Niti Evropska unija niti EACEA ne moreta biti odgovorna zanje. 2022-1-SE01-KA220-ADU-000087596

kulturno inteligenco. Za podjetja je pomembno, da vedo, kako dobro sodelujete in komunicirate z ljudmi, ki so drugačni od vas.

Z naraščanjem trgov v razvoju so podjetja prisiljena svoje mednarodne izdelke prilagoditi različnim lokalnim kulturam, v katerih se prodajajo. Ta proces se imenuje "glokalizacija", za njegovo izvajanje pa je potrebno, da imajo podjetja kulturno inteligenco. Podjetje McDonald's Corp. je največja veriga restavracij na svetu in posluje v 119 različnih državah. Glede na to McDonald's izvaja različne menije glede na državo, v kateri posluje. Restavracije, ki delujejo v Indiji, imajo na primer obsežen vegetarijanski meni. Amerika je tudi ena od držav, ki se sooča s hitrim porastom azijskega, latinskoameriškega in afroameriškega prebivalstva, zaradi česar se podjetja bolj zavedajo pomena drugačnega delovanja in inovacij glede na te večkulturne skupine.

Tveganja zaradi pomanjkanja CQ

Pomanjkanje znanja o kulturni inteligenci je povezano z nešteti organizacijskimi tveganji:

- Nesporazumi
- Kritične poslovne napake
- Pomanjkanje kohezije in zaupanja v ekipo
- Demotivacija
- Velika fluktuacija osebja
- Izguba strank
- Vpliv na poslovni izid

Economist Intelligence Unit ocenjuje kulturna vprašanja kot pomemben dejavnik, ki povečuje tveganje za uspešne mednarodne združitve in prevzeme.

Nesporazumi, ki nastanejo zaradi napačnega sporazumevanja, lahko škodijo čezmejnemu odnosu in podjetjem povzročijo velike izgube.

Prav tako navaja, da "...učinkovita čezmejna komunikacija in sodelovanje postajata ključnega pomena za finančni uspeh podjetij z mednarodnimi ambicijami.

CQ vam daje konkurenčno prednost

Podjetja, ki niso vlagala v razvoj kulturne inteligence v svoji organizaciji, lahko izgubijo v primerjavi s konkurenti.

Kot kaže **študija družbe McKinsey**, se vojna za talente nadaljuje in kulturno inteligentne organizacije, ki sprejemajo raznolikost, bodo bolj verjetno postale izbrani delodajalec.

Pri PwC se tega zavedajo - CQ so sprejeli kot eno od svojih temeljnih vedenjskih načel. **Po besedah Roberta Moritza, predsednika družbe PwC v Združenih državah Amerike**, "[edini] način, da boste imeli najboljše talente, je, da boste imeli najbolj raznolike talente".

Tega mnenja je tudi 90 % vodij podjetij iz skoraj 70 držav, ki so sodelovali v drugi **raziskavi, ki jo je opravila Economist Intelligence Unit**. Vsi vodilni so CQ označili za ključno veščino za 21. stoletje. Vendar pa obstaja ovira - istih 90 % jih je dejalo, da je iskanje učinkovitega, kulturno usposobljenega osebja njihov največji izziv.

Zakaj organizacije potrebujejo veščine kulturne inteligence?

Financira Evropska unija. Izražena stališča in mnenja so izključno stališča in mnenja avtorjev in ne odražajo nujno stališč in mnenj Evropske unije ali Izvajalske agencije za izobraževanje in kulturo (EACEA). Niti Evropska unija niti EACEA ne moreta biti odgovorna zanje. 2022-1-SE01-KA220-ADU-000087596

Krepitev kulturne inteligence ne pomeni le izboljšanja spretnosti posameznih zaposlenih, temveč pozitivno vpliva na poslovni izid podjetja.

1. CQ = finančna varnost

Po objavi **poročila družbe McKinsey & Company "Diversity Matters"** je zdaj splošno znano, da je verjetnost, da bodo etnično raznolike ekipe dosegle 35 % boljše finančne rezultate v primerjavi z ekipami, ki niso raznolike.

Sprejemanje različnih kultur in pogledov spodbuja inovacije, izboljšuje sprejemanje odločitev, povečuje produktivnost in zadržanje zaposlenih ter vodi k večji dobičkonosnosti.

Zato morajo biti raznolike organizacije kulturno inteligentne, da lahko pritegnejo in upravljajo raznolike talente.

2. CQ = zvestoba strank

Raziskava, ki jo je izvedel British Council, je pokazala, da notranje ekipe, ki se ukvarjajo s talenti, menijo, da je sposobnost učinkovitega dela med kulturami ključni dejavnik pri ohranjanju strank z vzpostavljanjem učinkovitih odnosov. Prav tako menijo, da je to pomembna prednost pri pridobivanju novih strank.

Nasprotno pa je 25 % neuspešnih pogajanj mogoče delno pripisati pomanjkanju medkulturnih spretnosti.

3. CQ = uspešne globalne naloge mobilnosti

Kljub hitro naraščajoči globalni medsebojni povezanosti so zaposleni, ki se odpravljajo na **mednarodne naloge, še vedno neuspešni**. Čeprav se zdi, da se število napotitvev, ki se predčasno vrnejo domov, zmanjšuje, je število napotitev, ki ne dosežejo pričakovane ravni produktivnosti ali uspešnosti, še vedno veliko.

Po podatkih **raziskave o globalni mobilnosti, ki jo je leta 2015** izvedla družba E&Y, in tudi po podatkih poznejših raziskav, ki jih je izvedlo vodilno podjetje za selitvene storitve Santa Fe, je stopnja neuspeha kar 40-odstotna, kar je neposredno posledica pomanjkanja kulturnega usposabljanja in asimilacije.

V ločeni raziskavi, objavljeni leta 2010, pa se je izkazalo, da je medkulturno usposabljanje zmanjšalo stopnjo neuspešnosti na manj kot 10 %, kar dokazuje pomen ustreznega usposabljanja in podpore.

Pred odhodom je treba organizirati medkulturno usposabljanje, da lahko zaposleni že od začetka obvladajo svoja pričakovanja glede različnih kulturnih odtenkov in pisarniškega življenja.

Pri uspešni mednarodni nalogi bo sodelavec pridobil neprecenljive spretnosti, kot je sposobnost **uravnavanja nesporazumov med govorci z visokim in nizkim kontekstom**. Ko se bo vrnil v matično pisarno, bo imel veliko širšo perspektivo, ki bo na podlagi opazovanja različnih zamisli in metod dela omogočila bolj ustvarjalne zamisli in rešitve.

4. CQ = obvezen pogoj za globalne voditelje

Kulturna inteligenca (CQ) je očitna posledica uveljavljenih konceptov inteligenčnega količnika (IQ) in **čustvene inteligence (EQ)**.

Financira Evropska unija. Izražena stališča in mnenja so izključno stališča in mnenja avtorjev in ne odražajo nujno stališč in mnenj Evropske unije ali Izvajalske agencije za izobraževanje in kulturo (EACEA). Niti Evropska unija niti EACEA ne moreta biti odgovorna zanje. 2022-1-SE01-KA220-ADU-000087596

Katero oceno količnika je torej treba upoštevati, ko razmišljamo o zahtevah za učinkovito globalno vodenje? Odgovor je: vse tri.

V knjigi *CQ: The Competitive Edge for Leaders Crossing Borders* (2014) medkulturna strokovnjakinja Julia Middleton poda spodbudno ugotovitev, da organizacije pogosto zaposlujejo vodje zaradi njihovega IQ. Potem pa jih leta pozneje odpustijo zaradi pomanjkanja EQ.

Trdi, da bo CQ kmalu postal najbolj iskana veščina za vodje, ki bodo resnično uspešni pri vodenju globalnih organizacij, ki jih sestavlja vse bolj raznolika delovna sila.

Zgodovinar **R. G. Collingwood** je v svoji knjigi *The Idea of History* (1946) zapisal, da je "zgodovinar detektiv.

Podobno mora tudi globalni vodja prevzeti vlogo preiskovalca in odkriti vrednote, stališča, motivacijo in predpostavke posameznikov v svoji ekipi.

Če povzamemo, organizacijska CQ vodi k:

- Boljše sodelovanje v skupinah na daljavo in iz oči v oči
- večja ustvarjalnost in inovativnost.
- Boljše sprejemanje odločitev in reševanje problemov.
- Uspešne globalne naloge
- Uspešna globalna širitev (npr. združitve in prevzemi)
- Hitrost in učinkovitost pri čezmejnem delu
- Izboljšane storitve za stranke
- Privabljanje in ohranjanje vrhunskih talentov
- Biti izbrani partner/dobavitelj
- Dobičkonosnost in zmanjšanje stroškov
- Boljši vodje

3.4 Stopnje razvoja kulturne inteligence

Kiznyte, J., Ciutiene, R., & Dechange, A. (2015) je zasnoval okvir za kulturno inteligenco (CQ), ki temelji na štirifaktorskem modelu kulturne inteligence (slika 2) za vodenje projektov. Sestavljajo ga štiri koraki - (i) okrepitev gonilne sile CQ, (ii) razvoj znanja CQ, (iii) oblikovanje strategije CQ in (iv) prilagoditev ukrepov CQ. Ta okvir je mogoče sprejeti za vključevanje kulturne inteligence v organizacije. Na podlagi njihovega okvira so štiri koraki pri vključevanju kulturne inteligence naslednji:

Izboljšanje pogona CQ
Razvoj znanja o CQ
Oblikovanje strategije CQ
Sprejemanje ukrepov CQ

Financira Evropska unija. Izražena stališča in mnenja so izključno stališča in mnenja avtorjev in ne odražajo nujno stališč in mnenj Evropske unije ali Izvajalske agencije za izobraževanje in kulturo (EACEA). Niti Evropska unija niti EACEA ne moreta biti odgovorna zanje. 2022-1-SE01-KA220-ADU-000087596

KORAK 1: Izboljšanje CQ gonilne sile. Gre za ozaveščanje o kulturnih razlikah ter njihovih prednostih in slabostih. Prav tako je treba razumeti, kako je lahko CQ dragocena za vsakega posameznika, da prinese koristi organizaciji. Vodstvo na najvišji ravni bo pomagalo pri ozaveščanju o kulturnih razlikah in sprejelo odločitev o vključitvi CQ v organizacijo. Njihova dolžnost je, da določijo cilje in oblikujejo pristop, kako naj se CQ vključi v organizacijo. Pri oblikovanju modela za vključevanje CQ je treba upoštevati naslednje vidike:

- Oblike dejavnosti: usposabljanje, delavnice, coaching, medsebojni coaching, e-učenje itd.
- Vsebina dejavnosti: kulturna občutljivost, reševanje konfliktov, prepoznavanje kulturnih razlik itd.
- Čas za izvajanje dejavnosti: na delovnem mestu, izven delovnega mesta.
- Pristop k razvoju posameznika: individualno usposabljanje (razdeljeno glede na potrebe posameznika), skupinsko usposabljanje (metode sodelovanja).
- Struktura ekipe: virtualna, porazdeljena, zunanja, oddaljena, na delovnem mestu itd.

KORAK 2: Razvijte znanje CQ. Na tej stopnji je bolj poudarjen teoretični pristop k pridobivanju osnovnega znanja o kulturni raznolikosti, ki bi se uporabilo pri vodjih in članih ekipe. E-učenje je treba kombinirati tudi s seminarji. To naj bi bolj ustrezalo potrebam po znanju posameznika, da bi se oblikovalo osnovno zavedanje o kulturnih razlikah.

KORAK 3: Oblikovanje strategije CQ. Da bi posameznikovo znanje o medkulturnih srečanjih utemeljili z dejanskimi nalogami (pristop na delovnem mestu), mora biti usposabljanje bolj praktično s pristopom "hands on". Gradnja strategije CQ bi temeljila na coachingu za vodje in člane ekipe, izmenjavi najboljših praks iz njihovih izkušenj, oblikovanju okoliščin "kaj če" za prihodnje odnose in simuliranju kulturno raznolikih situacij.

KORAK 4: Prilagodite ukrep CQ. Da bi preverili, ali je bila CQ razvita, je ta stopnja poudarjena pri ponovnem samoocenjevanju. Zagotoviti je treba, da se znanje CQ uporablja med medkulturnimi interakcijami, in ugotoviti izzive med delavnicami za razpravo o pridobljenih izkušnjah, dajanje povratnih informacij in povečanje znanja o reševanju konfliktov iz situacij v realnem času. Predlagali so, da je treba razvoj CQ dojemati kot cikel dejanj, ki ustvarjajo medsebojne spodbude, tako da kulturni nagon povečuje motivacijo za pridobivanje novega znanja; znanje oblikuje osnovno razumevanje kulturnih razlik, to razumevanje pa je temelj za oblikovanje strategije za kulturne interakcije, ki vodi do določenih dejanj, ko se posameznik sooča s kulturnimi interakcijami. Postopek se nadaljuje z več cikli, da bi dosegli visoko raven CQ s samoocenjevanjem, da bi preverili izboljšave.

3.5 Kako lahko razvijate organizacijsko CQ?

Fundacija SHRM meni, da "izkoriščanje priložnosti sveta 21. stoletja zahteva strategijo za ocenjevanje in razvijanje kulturne inteligence".

Organizacije morajo upoštevati več elementov pri oblikovanju načrta za krepitev veščin kulturne inteligence svojih zaposlenih.

1. Kultura je ključnega pomena

Kulturo je mogoče izkoristiti za povečanje dolgoročnega uspeha, vendar ji številni vodje ne dajejo prednosti. Prenova organizacijske kulture vključuje spremembo vedenja v celotnem podjetju, kar se lahko zdi prevelik izziv.

- *Faza 1:* Pridobite podporo na najvišjih ravneh vodstva (ocenite njihovo motivacijo)
- *Faza 2:* Oblikovanje zavedanja in vizije, zakaj je kulturna inteligenca pomembna (oblikovanje poslovnega primera)
- *Faza 3:* Najprej usposobite tiste, ki imajo največ neposrednih medkulturnih stikov (to vam lahko pomaga tudi pri prepoznavanju ključnih vplivnežev in prvakov).
- *Faza 4:* Usposobite vse zaposlene z osnovnimi znanji za **učinkovito delo v različnih kulturah** (spodbujanje kulture nenehnega učenja).
- *Faza 5:* V celoti vključite kulturno inteligenco v organizacijsko kulturo (razvoj kulturno inteligentne poslovne strategije). Z razčlenitvijo procesa in izkoriščanjem zagovorništva vodstva in kulturnih prvakov se organizacija uskladi s kulturno vizijo ter pokaže rezultate na mikro- in makroravni (tj. po oddelkih, skupinah itd.).

2. Vlagajte v usposabljanje za medkulturne spretnosti

Vlaganje v medkulturno usposabljanje bo vaši organizaciji omogočilo, da se približa zrelosti kulturne inteligence, ki:

- Vzbuja zaupanje med ljudmi z različnimi vrednostnimi usmeritvami
Izkorišča raznolikost svojih ekip za ustvarjanje inovativnih rezultatov in rešitev.
- Podpira enake možnosti za razvoj, ki temeljijo na edinstvenem prispevku vsakega posameznika.
- Prepozna nesporne vidike vaše korporativne kulture in politik, vendar te vrednote in politike uveljavlja v različnih kulturnih kontekstih.
- Opreka **nezavednim predsodkom**, stereotipom in predpostavkam ter spodbuja kulturno ozaveščeno vedenje in kulturno radovednost.
- Izboljša skupinsko sodelovanje in reševanje problemov.

Razmišljanja o CQ

Čeprav je razvoj CQ zlahka videti kot nekaj, kar je dobro imeti, in ne kot prednostna naloga, je to pomembna prednost, ki jo je treba uskladiti s produktivnostjo. Omogoča tudi boljše zaposlovanje in ohranjanje najboljših zaposlenih. Razvoj zrele organizacije CQ zahteva čas, dosledno delo, sporočila in sredstva. Zato je pomembno, da začnete zdaj, da se pripravite na prihodnost. Čeprav se morda sprva zdi zastrašujoče, je CQ spretnost - in kot pri vsaki spretnosti bo treba delati, da bi se izboljšali in postali najboljši. Vendar se je vredno potruditi; opremljanje zaposlenih z veščinami kulturne inteligence je ključnega pomena za vse organizacije, ki želijo konkurirati in dosegati odličnost na svetovnem trgu. (Gabriela Weglowska, Learnlight)

Združeno kraljestvo in Irska	Severne države, Nizozemska	Germanski	Francija	Sredozemlje	Vzhodnoevropski
------------------------------	----------------------------	-----------	----------	-------------	-----------------

Financira Evropska unija. Izražena stališča in mnenja so izključno stališča in mnenja avtorjev in ne odražajo nujno stališč in mnenj Evropske unije ali Izvajalske agencije za izobraževanje in kulturo (EACEA). Niti Evropska unija niti EACEA ne moreta biti odgovorna zanje. 2022-1-SE01-KA220-ADU-000087596

Večinoma egalitarni	Egalitarni	Hierarhični	Hierarhični	Hierarhični	Večinoma hierarhični
UK: posredno, kodirano ROI: bolj neposredno	Neposredno neposredno	Zelo neposredno	Pogosto neposredno	Posredno, odnos	Večinoma neposredno
Čas je dovolj pomemben	Pomemben čas	Čas je še posebej pomemben	Čas, porabljen za darovanje statusa	Čas ni vedno pomemben	Čas ni vedno pomemben
Pragmatično načrtovanje	Načrtovanje, vsi glasovi za soglasje	Načrtovanje do podrobnosti	Načrtovanje, vendar včasih teorija > pragmatizem	Odnosi > načrtovanje	Zmešajte
Ravnovesje med delom in življenjem	Ravnovesje med delom in življenjem	Ravnovesje med delom in življenjem	Ravnovesje med delom in življenjem	Ravnovesje med delom in življenjem	Daljši delovni čas
Previdno	Nekoliko previden	Previdno	Nosilci tveganja	Lahko prevzema tveganja	Lahko so oportunistični
Pravila	Pravila	Ordnung	Pravila je mogoče upogibati	Pravila je mogoče upogibati	Zmešajte
Fair play	Fair play	Kakovost	Intelektualna spretnost	Koga poznate	Zmešajte
Kompromis	Uskladitev	Natančnost, natančnost	Zmaga	Prilagajanje	Kaj je zdaj najboljše

Gradivo 3 - Namigi in nasveti za poslovno komunikacijo

Splošno za Azijo in Pacifik	Japonska	Kitajska	Singapur	Indija	Bližnji vzhod Splošno
Hierarhično, razen OZ, NZ	Zelo hierarhično	Zelo hierarhično - celina, HKG, TWN nekoliko manj.	Nekoliko hierarhični	Hierarhični	Hierarhični vpliv izseljencev
Posredno, ohranjanje harmonije	Zelo posredno	V hierarhiji je zelo posreden, z zunanjimi sodelavci je lahko odkrit.	Razumno neposredno	Neposrednost je odvisna od položaja v hierarhiji	Lahko preklopite iz posrednega v neposredni odnos, ki je odvisen od

Financira Evropska unija. Izražena stališča in mnenja so izključno stališča in mnenja avtorjev in ne odražajo nujno stališč in mnenj Evropske unije ali Izvajalske agencije za izobraževanje in kulturo (EACEA). Niti Evropska unija niti EACEA ne moreta biti odgovorna zanje. 2022-1-SE01-KA220-ADU-000087596

Čas je precej pomemben na severu, manj pa v JV Aziji	Čas je pomemben, vendar se ne mudi	Čas je še posebej pomemben, vendar lahko nanj vpliva hierarhija.	Čas je na splošno pomemben	Čas ni vedno pomemben	Čas je na splošno manj pomemben, pogosto se spremenijo prednostne naloge
Načrtovanje je na splošno pomembno, vendar se lahko uporabijo različni dejavniki.	Natančno načrtovanje, vse strani so usklajene	Osrednje načrtovanje - celina, več prispevka HKG, TWN	Načrtovanje s ciljem hitrega izvajanja	Odnosi > načrtovanje	Odnosi > načrtovanje, vendar lahko nanje vplivajo izseljenci
Ravnovesje med delom in življenjem	Zelo dolg in pozen delovni čas	Zgodnji in dolgi delovni čas	Dolgi delovni čas je odvisen od globalizacije	Pozen začetek, dolg delovni čas	Kratek delovni čas v javnem sektorju in številnih poslovnih panogah.
Na splošno previden, lahko fatalističen	Zelo previden	Previdno upoštevajte navodila	Lahko tvegajo.	previden glede hierarhije, lahko zelo fatalističen	Lahko so spontani, radi tvegajo, lahko so zelo fatalistični
Pravila	Pravila	Pravila od zgoraj	Pravila	Pravila je mogoče upogibati	Pravila za nekatere, za druge pa ne
Obraz	Obraz	Obraz	Obraz	Obraz	Ugled, čast
Harmonija	Uskladitev	Zvestoba Kitajski, konkurenčni HKG, TWN	Zmaga	Prijazna, a tiha konkurenca	Kaj je zdaj najboljše

ZDA	Kanada	Špansko Amerika govoreča	Brazilija	Mehika
Izgleda egalitarno.	Egalitarni	Hierarhični	Hierarhični	Hierarhični
Neposredno	Neposredno neposredno	Zelo neposredno	Pogosto neposredno	Posredno, odnos
Čas je denar	Pomemben čas	Čas je še posebej pomemben	Čas, porabljen za darovanje statusa	Čas ni vedno pomemben
Načrtovanje, vendar se lahko spremeni v toku	Načrtovanje, vsi glasovi za soglasje	Načrtovanje do podrobnosti	Načrtovanje, vendar včasih teorija > pragmatizem	Odnosi > načrtovanje

Financira Evropska unija. Izražena stališča in mnenja so izključno stališča in mnenja avtorjev in ne odražajo nujno stališč in mnenj Evropske unije ali Izvajalske agencije za izobraževanje in kulturo (EACEA). Niti Evropska unija niti EACEA ne moreta biti odgovorna zanje. 2022-1-SE01-KA220-ADU-000087596

Ravnovesje med delom in zasebnim življenjem, prezentizem	Ravnovesje med delom in življenjem	Usklajenost dela in življenja	Ravnovesje med delom in življenjem	Daljši delovni čas
Previdno, s pogledom na sodne postopke	Pragmatično previden	Na splošno previden	Nosilci tveganja	Previdno
Pravila	Pravila	Pravila je mogoče upogibati	Pravila je mogoče upogibati	Pravila je mogoče upogibati
Videz poštene igre	Pravična igra	Koga poznate	Koga poznate	Koga poznate
Konkurenčnost, zmaga	Sodelovanje	Odnosi, vpliv	Odnosi, vpliv	Odnosi, vpliv

Vir: 2 Stephen Street, London, W1T 1AN, Združeno kraljestvo

Severna Afrika	Podsaharska Afrika	Južna Afrika	Nigerija	Kenija
Bolj formalno hierarhično	Večinoma hierarhični	Hierarhično z nekaterimi izjemami med evropskimi okolji	Hierarhični - plemenski, jezikovni, religiozni	Hierarhično - plemenski jeziki, vpliv Indijancev in Evropejcev
Razumno neposreden, formalen	Lahko neposredno	Neposredno neposredno	Pogosto neposredno	Nekoliko neposredno
Čas ni vedno pomemben	Čas je na splošno manj pomemben od odnosov	Čas je lahko za nekatere skupine pomemben, "zdaj, zdaj, zdaj".	Čas, ki se uporablja za darovanje statusa, ni vedno pomemben	Čas ni vedno pomemben
Načrtovanje pogosto temelji na francoskih metodah	Dolgoročno načrtovanje je za večino težavno	Načrtovanje, vendar prožnost, če se soočate z izzivi	Odnosi > načrtovanje	Odnosi > načrtovanje
Ravnovesje med delom in življenjem	Ravnovesje med delom in življenjem	Ravnovesje med delom in življenjem	Ravnovesje med delom in življenjem	Ravnovesje med delom in življenjem
Previdno	Nekoliko previden	Sprejeli boste nekaj tveganj	Nosilci tveganja	Lahko prevzema tveganja
Pravila je mogoče upogibati	Pravila < kdo ste	Pravila so še vedno odvisna od tega, kdo ste.	Pravila je mogoče upogibati	Pravila je mogoče upogibati
Koga poznate	Koga poznate	Kdo ste	koga poznate, povezave z Zahodom	Kdo ste, pleme in narodnost so pomembni
Odnosi, vpliv	Kaj je najboljše za mojo skupino	Kaj je najboljše za mojo skupino	Kaj je najboljše za mojo skupino	Kaj je najboljše za mojo skupino

<https://insights.learnlight.com/en/articles/cultural-intelligence-skills-the-key-to-your-organizations-success/>

Financira Evropska unija. Izražena stališča in mnenja so izključno stališča in mnenja avtorjev in ne odražajo nujno stališč in mnenj Evropske unije ali Izvajalske agencije za izobraževanje in kulturo (EACEA). Niti Evropska unija niti EACEA ne moreta biti odgovorna zanje. 2022-1-SE01-KA220-ADU-000087596

4. Videoposnetki

Dodatno video gradivo za modul

1. Medkulturno komuniciranje: Kateri so trije osnovni vidiki kulture?
<https://www.youtube.com/watch?v=0SNGe0AtV3s>
2. Kaj je kulturna inteligenca in zakaj je pomembna za življenje in delo
<https://www.youtube.com/watch?v=0wnX4Lu69GI>
3. 3 koraki za doseganje Želenega v pogajanjih
<https://www.youtube.com/watch?v=Z3HJCQJ2Lmo>
4. Presenetljivi paradoks medkulturne komunikacije:
<https://www.youtube.com/watch?v=JzJNA-3b6NA>

5. Zaključek

Podjetja uspevajo s komunikacijo in vsak dan komunicirajo s svetom. Komunicirajo z deležniki, kupci in dobavitelji, delodajalci po vsem svetu ter skupnostmi in družbami na splošno. Komunicirajo različno, odvisno od tega, s kom komunicirajo, saj zavestno ali nezavedno prilagajajo svoj slog komuniciranja glede na sogovornika. Številni raziskovalci so analizirali različne načine komuniciranja, ki izhajajo predvsem iz kulturnih razlik. Razlike so v odkritem in prikritem komuniciranju, vedenjskih razlikah, kjer so znaki, geste, obredi, vera, prepričanja, ton glasu in zvoki različni in kažejo različne pomene.

Da bi lahko razumeli, kako komunicirati na svetovni ravni, je treba poznati nekatere ključne izraze v zvezi s kulturami.

Izzivi medkulturne komunikacije so ena največjih težav, s katerimi se soočajo podjetja, ki delujejo v mednarodnem ali večnacionalnem okolju. Pred pojavom globalizacije se podjetja niso srečevala s takšnimi izzivi, saj so svoje dejavnosti bolj ali manj izvajala v lokalnem okolju s skupno kulturo in jezikom.

Nove tehnologije, industrializacija in tekmovanje na svetovnem trgu za čim večji dobiček, da bi preživel in rasli, medtem ko delajo v različnih državah s sodelavci iz različnih kulturnih okolij, so postali pomembna spretnost za vodje. Poslovni vodje morajo razviti kompetence medkulturnega komuniciranja, ki bi jim omogočile nemoteno sodelovanje z vsemi čezmejnimi sodelavci. Vendar to ni lahka naloga.

6. Bibliografija

- Bean, R. ,2008, Cross-Cultural Training And Workplace Performance, NCVER
- Deardorff, D.K., 2006, Identification and Assessment of Intercultural Competence as a Student Outcome of Internationalisation, *Journal of Studies in International Education*, Vol. 10 No. 3
- Dangmei,J. , 2016, Cultural Intelligence: Bridging the Cultural Differences in the Emerging Markets, *Indian Journal of Research*, Volume : 5, Issue : 9
- Johnson, J. P. , Lenartowicz, 2006, Cross-cultural competence in international business: Toward a definition and a model, *Journal of International Business Studies* (2006) 37, 525–543
- Kurpis, L.H. Hunter J. , 2017, Developing Students' Cultural Intelligence Through an Experiential Learning Activity: A Cross-Cultural Consumer Behavior Interview, *Journal of Marketing Education* 2017, Vol. 39(1) 30–46
- Kosak, S. , Mahdi,O., Vubangs,P., 2019, Development of Intercultural Management Competencies, <https://www.researchgate.net/publication/331047979>
- Matsumoto, O. , Chiu C. Y. , Ward. C. , 2013, Cross-Cultural Competence: Theory, Research, and Application, *Journal of Cross-Cultural Psychology* 44(6) 843– 848
- McCrea, E. , Yin, J.Z. , 2012, Developing Cultural Intelligence: An Undergraduate Course Assessment Framework, *Organization Management Journal*, VOL 9, ISS 2
- Robert J. , Goemans, A. , 2006, To Rethink the Preparation of the Expatriates
- Rajpal, S. , Onyusheva, I. , 2018, Managing Cross-Cultural Differences In Multinational Corporations Of Thailand, [https://doi.org/10.35678/2539-5645.3\(10\).2018.61-72](https://doi.org/10.35678/2539-5645.3(10).2018.61-72)
- Roux , P. W, Suzuki, K. Matsuba , R. , Goda, Y. ,2018, Developing Cultural Intelligence (CQ): Designs for Blended Learning, *International Journal for Educational Media and Technology* 2018, Vol.12, No. 1, pp.18-28
- Roux , P, 2017, Designs to Develop Cultural Intelligence (CQ), <https://www.researchgate.net/publication/324835627>
- Roux , P. W, Suzuki, K. 2017, Designing Online Instruction for Developing Cultural Intelligence (CQ): A Report from a Classroom-Based Workshop, *International Journal for Educational Media and Technology* 2017, Vol.11, No. 1, pp.87-96
- Roux , P. W, Suzuki, K. 2017, Designing Online Instruction for Developing Cultural Intelligence (CQ): A Report from a Classroom-Based Workshop, *International Journal for Educational Media and Technology* 2017, Vol.11, No. 1, pp.87-96
- Salla, M.,2013, Leadership in Multicultural Virtual Team Environment, Bachelor's Thesis
- Tuleja, E. A. , Developing Cultural Intelligence for Global Leadership Through Mindfulness, *Journal of Teaching in International Business*, 25: 5–24,
- Tennekoon, S. R. , 2015, Crossing the Cultural Boundaries: Developing Intercultural Competence of Prospective Teachers of English, *International Journal of Scientific and Research Publications*, Volume 5, Issue 4,
- Wit, H. J. S, S. 2015, How To Provide Effective Learning Opportunities For International Business And Management Students To Develop Their Intercultural Competence?, Intercultural competence development at IBMS
- Waxin, M. , Panaccio, A. , 2005, Cross-cultural training to facilitate expatriate adjustment: It works! <https://www.researchgate.net/publication/242343590>

Burack, E., 1991, Changing the company culture – the role of human resource development, *Long Range Planning*, 24(1), 88-95.

Cook, S., 1998, Daimler-Chrysler merger, in Gleich, R., 2010, *Value in Due Diligence*, Routledge.

Carol T. & Holbrook, L., 1987, *Demographics in Service Encounters: Effects of Racial and Gender*, Wiley.

De-Mooji, 2015, Cross-cultural research in international marketing: clearing up some of the confusion, *International Marketing Review*, 32(6): 646-662.

Dietl, J., & Gasparski, W., 1997, *Etyka biznesu*, PWN Hall, E., 1976, *Beyond Culture*, Anchor: Doubleday.

Fox, J., 2011, *Etiquette for dummies*, Wiley.

Gates, M., 2016, Cross-cultural issues relating to the DaimlerChrysler merger, *Crossculture*.

Hammerich, K., Lewis, D., 2012, *Fish can't see water*, Wiley

Hofstede, G., 1984. *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values* (2nd ed.).

Kluckhohn, F. R. & Strodtbeck, F. L. (1961). *Variations in value orientations*. Evanston, IL: Row

Kono, T., 1988, *Change of corporate culture*, Tokyo: Ko-dan-sha

Laurent, E., (et al), 1983, The cultural diversity of Western Management conceptions, *International Studies of Management and Organisation*, 8 (102):75-96

Laurent, A., 1986, The cross-cultural puzzle of international human resource management, *Human Resource Management*, 25(1): 91-102

Leyland F. Pitt and Russell Abratt, *Corruption in Business: Are Management Attitudes Right?*, *Journal of Business Ethics*, Vol. 5(1): 39-44

McClelland, D., 2010, *The Achieving Society*, Martino Fine Books

Mead R., 1994, *International Management—Cross-Cultural Dimensions* Cambridge: Blackwell Publishers

Ostle, D., 1999, *The culture clash at DaimlerChrysler was worse than expected*, online document
<https://europe.autonews.com/article/19991122/ANE/911220842/the-culture-clash-at-daimlerchrysler-was-worse-than-expected>

Paine, L., 1994, *Managing for Organisational Integrity*, HBR (March-April): 107-117.

Parsons, T., & Shils, E. A. (Eds.), 1951, *Toward a general theory of action*. Harvard University Press

Porter, M., ed., 2000, *Can Japan Compete?*, Basic Books Trompenaars F.& Hampden-Turner, C., 2005, *'Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business'* (Nicholas Brealey, UK)

Rugimbana, R; Nwankwo, S (2003). *Cross Cultural Marketing*. England: Thomson.

Demangeot, C., ed, 2015, *Multicultural Marketplaces: new territory for international marketing and consumer research*, *International Marketing review* 32(2): 118-140

Schindler J., (2019), *The Benefits of Cultural diversity in the workplace*, Forbes online

CFI, 2020, *Diversity Management*, online document,
<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/other/diversity-management/>

Simmel, G., 1950, *Simmel on Culture: Selected Writings*, SAGE

Tönnies, F. (1957). *Community and Society*. [Gemeinschaft und Gesellschaft]. Michigan State University. Press.

Wertheim, G., 1965, *Research papers*, Stanford university

Financira Evropska unija. Izražena stališča in mnenja so izključno stališča in mnenja avtorjev in ne odražajo nujno stališč in mnenj Evropske unije ali Izvajalske agencije za izobraževanje in kulturo (EACEA). Niti Evropska unija niti EACEA ne moreta biti odgovorna zanje. 2022-1-SE01-KA220-ADU-000087596

- Whipple, T.W., Swords, D.F. Business ethics judgments: A cross-cultural comparison. *J Bus Ethics* 11, 671–678 (1992)
- Wilkinson, I., Cheng, C., 1999, Multicultural Marketing in Australia: Synergy in Diversity, *Journal of International Marketing*, 7(3): 106-125
- Adair, W. L., Taylor, M. S., & Tinsley, C. H. (2009). Starting on the Right Foot: Negotiation Schemas When Cultures Collide. *Negotiation and Conflict Management Research*, 2(2), 138–163. <https://doi.org/10.1111/j.1750-4716.2009.00034.x>
- Adair, W. L., Okumura, T., & Brett, J. M. (2001). Negotiation Behaviour When Cultures Collide: The United States and Japan. *Journal of Applied Psychology* 86(3), 371-385.
- Adler, N. J., & Graham, J. L. (1989). Cross-cultural interaction: the international comparison fallacy?. *Journal of international business studies*, 20(3), 515- 537.
- Arasaratnam, L., & Doerfel, M. (2005). Cross-Cultural Communication Competence: Identifying Key Components from Multicultural Perspectives. *International Journal of Cross-Cultural Relations*, 29, 137-163.
- Baber, W. W., & Ojala, A. (2015). Cognitive Negotiation Schemata in the IT Industries of Japan and Finland. *Journal of International Technology and Information Management*, 24(3), 87–104.
- Bailey, B. (1997). Communication of Respect in Interethnic Service Encounters. *Language in Society*, 26(3), 327-356
- Casmir, F. L. (1999). Foundations for the study of intercultural communication based on a third-culture building model. *International Journal of Intercultural Relations*, 23, 91–116.
- Collier, M. J. (1989). Cultural and intercultural communication competence: Current approaches and directions for future research. *International Journal of Intercultural Relations*, 13, 287–302.
- Early, P.C. and Ang, S. (2003). *Cultural Intelligence: Individual Interactions across Culture*. Stanford Business Books, Stanford.
- Fiske, S. T., Xu, J., Cuddy, A. C., & Glick (1999). (Dis) Respecting Versus (Dis)Liking: Status and Interdependence Predict Ambivalent Stereotypes of Competence and Warmth. *Journal of Social Issues*, 55(3), 473-489.
- Fulmer, I. S., & Barry, B. (2004). *The Smart Negotiator: Cognitive Ability And Emotional Intelligence in Negotiation*. *International Journal of Conflict Management*, 15(3).
- Garcia, C. (2010). “Cuento Conmigo”: The Expression of Sympathy by Peruvian Spanish Speakers. *Journal of Pragmatics*, 42, 408-425.
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures*. New York: Basic Books pp. 3–13, 412–453.
- Gudykunst, W. B. (1995). Anxiety/uncertainty management (AUM) theory. In R. L. Wiseman (Ed.), *Intercultural communication theory* (pp. 8–58). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Gudykunst, W. B. (2002). Intercultural communication. In W. B. Gudykunst, & B. Mody (Eds.), *Handbook of international and intercultural communication* (pp. 179–182). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hall, E. T. (1959). *The silent language*. New York: Anchor Books.
- Hewstone, M., Rubin, M., & Willis, H. (2002). Intergroup bias. *Annual review of psychology*, 53(1), 575-604.
- Katriel, T., & Philipsen, G. (1981). “What we need is communication”: “Communication” as a cultural category in some American speech. *Communication Monographs*, 48, 301–317.
- Kim, Y.Y. (1986). Understanding the social structure of intergroup communication. In W. B. Gudykunst (Ed.), *Intergroup communication* (pp. 86–95). London: Edward Arnold.

- Kim, Y. Y. (1991). Intercultural communication competence: A systems-theoretical view. In S. Ting-Toomey, & F. Korzenny (Eds.), *Cross-cultural interpersonal communication* (pp. 259–275). Newbury Park, CA: Sage.
- Kim, Y. Y. (1995). Cross-cultural adaptation: An integrative theory. In R. L. Wiseman (Ed.), *Intercultural communication theory* (pp. 170–193). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kim, Y. Y. (2002). Adapting to an unfamiliar culture. In W. B. Gudykunst, & B. Mody (Eds.), *Handbook of international and intercultural communication* (pp. 259–273). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kumar, R., & Worm, V. (2004). Institutional dynamics and the negotiation process: comparing India and China. *International Journal of Conflict Management*, 15(3), 304–334.
- Kluckhohn, C., Murray, H. A. and Schneider, D. M. (1953). *Personality in nature, society, and culture*. American Psychological Association.
- Imai, L. and M. J. Gelfand (2010). "The culturally intelligent negotiator: The impact of cultural intelligence (CQ) on negotiation sequences and outcomes." *Organisational Behaviour and Human Decision Processes* 112(2): 83–98.
- Lee, D. (1950). Linear and nonlinear codification of reality. *Psychosomatic Medicine*, 12, p. 89–97.
- Luomala, H. T., Kumar, R., Singh, J. D., & Jaakkola, M. (2015). When an Intercultural Business Negotiation Fails: Comparing the Emotions and Behavioural Tendencies of Individualistic and Collectivistic Negotiators. *Group Decision and Negotiation*, 24(3), 537–561. <https://doi.org/10.1007/s10726-014-9420-8>
- Martin, J. N., & Hammer, M. R. (1989). Behavioural categories of intercultural communication competence: Everyday communicators' perceptions. *International Journal of Intercultural Relations*, 13, 303–332.
- Mackenzie L., and Wallace M. (2011). The Communication of Respect as a Significant Dimension of Cross-Cultural Communication Competence. *Cross-Cultural Communication*. Vol 7(3), pp 10–18.
- Redmond, M. V. (1985). The relationship between perceived communication competence and perceived empathy. *Communication Monographs*, 52(4), pp. 377–382.
- Ruben, B. & Kealey, D. (1979). Behavioral Assessment of Communication Competency and the Prediction of Cross-Cultural Adaptation. *International Journal of Cross-Cultural Relations*, 3, 15–48.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211. doi:10.2190/dugg-p24e-52wk-6cdg
- Ting-Toomey, S. (1993). Communicative resourcefulness: An identity negotiation theory. In R. L. Wiseman, & J. Koester (Eds.), *Intercultural communication competence* (pp. 72–111). Newbury Park, CA: Sage.
- Volkema, R. J. (2004). Demographic, cultural, and economic predictors of perceived ethicality of negotiation behaviour: A nine-country analysis. *Journal of Business Research*. 57, 69–78.
- W. Leeds-Hurwitz, Notes in the history of intercultural communication: The Foreign Service Institute and the mandate for intercultural training, in: J. Martin, T. Nakayama, and L. Flores (Eds.), *Readings in Cultural Contexts*, Mayfield, Mountain View, CA, 1998, p. 16.
- Wiseman, R. L., Hammer, M. R., & Nishida, H. (1989). Predictors of intercultural communication competence. *International Journal of Intercultural Relations*, 13, 349–369.
- Zaharna, R. (2001). "In-awareness" approach to international public relations. *Public Relations Review*, 27(2), 135–148. doi:10.1016/s0363-8111(01)00076-5



Co-funded by
the European Union

BOSS
WOMEN IN FAMILY BUSINESSES

STRATEGIJE NASLEDSTVA V PODJETJIH IN NJIHOV TRAJNOSTNI RAZVOJ



<https://bossproject.eu/>

Financira Evropska unija. Izražena stališča in mnenja so izključno stališča in mnenja avtorjev in ne odražajo nujno stališč in mnenj Evropske unije ali Izvajalske agencije za izobraževanje in kulturo (EACEA). Niti Evropska unija niti EACEA ne moreta biti odgovorna zanje. 2022-1-SE01-KA220-ADU-000087596