

## Medkulturne razlike kot vir tveganja pri izvedbi projekta

Sabina Čepon

Lesno Brdo 24, 1360 Vrhnika, Slovenija

e-pošta: sabina.cepon@gmail.com

### Povzetek

Medkulturno sodelovanje je v sodobnem poslovnem svetu vedno pogostejše, zato imata vedno večji pomen tudi poznavanje in zavedanje različnih nacionalnih kultur. Namen članka je povečati zavedanje, da obstajajo medkulturne razlike ter prepoznati pomen njihovega poznavanja za uspeh projektov. Nekateri avtorji delijo nacionalne kulture glede na razsežnosti, ki predstavljajo določene značilnosti kulture. Na osnovi teh raziskovanj sem izpostavila tiste razsežnosti, ki imajo največji vpliv na uspešno sodelovanje projektnih članov in doseganje ciljev projekta. Da različne kulture drugače dojemajo čas, komunikacija pa je lahko formalna ali neformalna, trdijo zagovorniki individualizma ali kolektivizma. Pomembno je, kako so razporejene avtoriteta, odgovornost in moč, ali potrebujejo strukture in pravila za delovanje ter ali raje sodelujejo ali tekmujejo. Različne lastnosti kultur lahko privedejo do nesoglasij med sodelavci v projektu in s tem ogrozijo njegov uspeh.

**Ključne besede:** nacionalna kultura, mednarodni projekti, tveganja, medkulturne razlike

### 1. Uvod

Ljudje se ob opravljanju vsakodnevnih dejavnosti niti ne zavedamo svoje kulture. Šele ko potujemo v druge dežele oz. ko pridemo v stik z ljudmi druge kulture, opazimo razlike. Poznavanje kulture postaja vedno bolj pomembno na poslovnem področju, saj je vedno več projektov, v katerih sodelujejo ljudje različnih narodnosti ali pa so podprti s finančnimi sredstvi iz različnih držav. Za uspešno sodelovanje članov projekta je potrebno veliko prilagajanja, ki izhaja iz poznavanja svoje in druge kulture, saj lahko le tako razumemo, da je neko vedenje posledica kulturne različnosti.

Nepoznavanje kulturnih razlik je tveganje, ki lahko ovira projektne cilje. Zamislimo si, koliko nacionalnosti je na tem svetu in koliko različnih vedenjskih vzorcev glede na nacionalnost obstaja. Ko so ti vedenjski vzorci zbrani v skupnem projektu, hitro nastane tveganje, da bodo napačno interpretirani in da bo oddaljili cilje projekta, to so zamudo končnega roka izvedbe, povečanje stroškov ali zmanjšanje kakovosti izdelka ali storitve.

Namen prispevka je izboljšati zavedanje, da obstajajo medkulturne razlike, ter prepoznati pomembnost njihovega poznavanja za uspeh projektov.

### 2. Tveganja v mednarodnih projektih

Projekt, ki sega čez državne meje in v katerem sodelujejo člani različnih narodnosti, ima vedno tudi medkulturne razsežnosti. Ravno zato mednarodni projekti ponujajo tveganja, na drugi strani pa tudi določene privlačnosti. Pri nacionalnih projektih so v središču pozornosti izčrpno načrtovanje, odlična organizacija in izvedba ter timsko sožitje, na drugi strani pa pri mednarodnih projektih

lahko nastanejo organizacijski zapleti zaradi carinskih in uvoznih omejitev, davčnih zakonov in plač delavcev, različne infrastrukture ter medkulturnih razlik. Projektni managerji in sodelavci prihajajo iz različnih držav, kjer so postopki vodenja in sklepanja odločitev različni. Vzgojeni so bili v različnih kulturah in zato si nekatere dogodke interpretirajo drugače. Kot nadomestilo za ta tveganja ponujajo mednarodni projekti atraktivne poslovne priložnosti in možnosti učenja, ki jih težko dosežemo v nacionalnih okvirih (Projektmagazin – Glossar).

Dinsmore in Benitez Cudas (2006, str. 400) omenjata dejavnike, ki so viri tveganj pri izvajanju mednarodnih projektov:

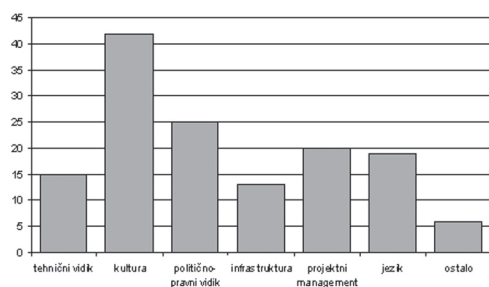
- **Funkcionalna brezposelnost** pomeni podvajanje ali prekrivanje določenih funkcij ali aktivnosti. V vsaki državi zahtevajo osebo na enakem delovnem mestu zato, da lahko nemoteno potekajo bolj zapletene informacije, ki jih razumejo samo strokovnjaki, ter podvajanje funkcij zaradi različnih jezikov ali kompleksnosti organizacije projekta.
- **Politični dejavniki** imajo v mednarodnih projektih velik vpliv. Poleg nihanja v mednarodni politiki se vodje projektov srečujejo tudi z zahrbtnostjo lokalne politike.
- **Način življenja izseljenca** se nanaša na navade in pričakovanja managerjev, ki se preselijo v drugo državo zaradi izvajanja projekta. Vključuje način razmišljanja, fizične in psihične potrebe ljudi, ki začasno živijo v tuji državi, kjer imajo ljudje drugačne navade in način življenja. Če so razlike med kulturama velike, je lahko priseljenec nemotiviran za dobro delo.
- **Jezik in kultura** vključujeta sistem govornih, napisanih in družbenih oblik komuniciranja, sisteme šifriranja in dešifriranja misli, prepričan in vrednot danih določenemu posamezniku.

- **Drugi dejavniki tveganja** so osebna tveganja kot na primer možnost ugrabitve, lokalne epidemije ali nepopolna medicinska oskrba, terorizem in lokalni upori, nevarne geološke in podnebne spremembe.
- **Problemi dobave** vključujejo vse probleme podpisovanja pogodb, nabavljanja in logistike. Lokalne nabavne poti včasih ne zadoščajo potrebam projekta mednarodnih razsežnosti, zato je treba zaposliti najbolj usposobljene delavce in obnoviti postopke naročanja.
- **Lokalni zakoni in zakonodaja** močno vplivajo na mednarodne projekte. Vplivajo lahko tudi na osebne navade, kot na primer izogibanje alkoholu v muslimanskih državah.

Edina razlika, ki loči mednarodni projekt od lokalnega, je globalizacija, ta doda projektu svoje razsežnosti, ki jih morajo projektni managerji razumeti in obvladati. Eriksson, Lillesköld, Jonsson in Novosel (2002) so si večkulturne projekte predstavljali kot time, ki so pozicionirani na različnih lokacijah v različnih državah. S tega vidika omenijo tri kategorije tveganj:

- **Geografske razlike** omejujejo priložnosti, da bi se sodelujoči v projektih srečevali iz oči v oči, zato komunikacija poteka prek telefonov in e-pošte, vendar morajo biti informacije kratke, pomembne in hitre. Zaradi časovnih razlik med državami je omejena neposredna komunikacija. Problem predstavlja jezik in čeprav se vsi naučijo istega jezika, vsak uporablja drugačno besedišče za isto stvar. Bistvo uspeha geografsko ločenih timov je, da so vsi seznanjeni s cilji projekta in da jih dobro razumejo.
- **Kulturne razlike** se delijo v profesionalno kulturo znotraj ene stroke, ki uporablja enako strokovno terminologijo, nacionalno kulturo, ki določa pristop reševanja problemov, saj v eni kulturi raje analizirajo problem, v drugi pa raje poskušajo možne rešitve ter organizacijsko kulturo, ki jo zaznamujejo značilnosti vedenja ljudi v vsaki organizaciji.
- **Organizacijske razlike** predstavljajo različnost med projekti v velikosti, kompleksnosti in razpršenosti, kar pomeni drugačen organizacijski pristop pri vsakem projektu.

Raziskava, ki jo je opravilo združenje GPM (nem. *Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement*) leta 2002, je pokazala pomemben vpliv kulture na projektno delo. Anketirali so 51 oseb, ki sodelujejo v mednarodnih projektih na različnih gospodarskih področjih. Cilj raziskave je bil ugotoviti oceno, kateri so najpomembnejši izzivi mednarodnih projektov. Ugotovili so, da kot največji izziv prednjačijo kulturne razlike (Hoffmann, 2004).



Slika 1: Pomembna problemska področja mednarodnega projektne dela (Hoffmann, 2004)

### 3. Nacionalna kultura

Ko govorimo o kulturi, običajno mislimo na načine oblačenja ljudi, posebne tehnološke inovacije, načine pridobivanja hrane, gospodarske dejavnosti, načine družbenih povezav, vzgoje otrok, načine odločanja, načine reševanja konfliktov, religije, načine komuniciranja (jezik, neverbalne oblike), vrednote, običaje idr. Kakšna je neka kultura, je odvisno od okolja, ki ustvarja pogoje za oblikovanje določenih kulturnih, družbenih in vedenjskih vzorcev. Poleg tega tudi zgodovinski dogodki enako vplivajo na oblikovanje kulture (Treven & Srića, 2001). Za preučevanje kulture so raziskovalci do danes razvili več različnih modelov.

Delo **Geerta Hofsteda** lahko pomaga pri razumevanju različnih vplivov nacionalne kulture na projektne organizacije. Hofstede trdi, da ima vsak človek neki miselni vzorec, ki se razvije in okrepi z izkušnjami ter da ti miselni vzorci vsebujejo elemente nacionalne kulture (Sui & Yuquan, 2001). Na podlagi raziskave, ki jo je opravil z intervjuvanjem več kot 116.000 uslužbencev iz 40 različnih držav mednarodnega podjetja IBM, je ugotovil, da lahko miselne vzorce združi v štiri razsežnosti kulture. Namen njegove raziskave je bil pokazati, kako kultura vpliva na vrednote na delovnem mestu. Pozneje je dodal še peto razsežnost, vendar samo za 23 držav. Omenjene razsežnosti so (Hofstede, 2001):

- **Odmik moči** (angl. *power distance*) pokaže, kako v različnih kulturah rešujejo problem neenakosti in kdo ima moč nad kom. V kulturah z visoko stopnjo odmika moči ima vsak posameznik določen položaj na hierarhični lestvici, sprejemanje in dajanje avtoritete je naravno. Nasprotno ima v kulturah z majhnim odklikom moči avtoriteta negativen prizvok. Hofstede je visoko stopnjo pripisal Vzhodni Evropi, latinskimi, azijskim in afriškimi državam, medtem ko pa za nemške in zahodne, angleško govoreče države velja nizek odklik moči.
- **Izogibanje negotovosti** (angl. *uncertainty avoidance*) je razsežnost, ki se nanaša na odnos posamezne kulture do negotovosti, povezane s prihodnostjo, ter kako člani sprejemajo nejasne, negotove in dvoumne situacije. Visoka stopnja negotovosti je značilna za Japonsko, latinske države, nemško govoreče države, Vzhodno in Srednjo Evropo, medtem ko se v Skandinaviji in na Kitajskem ne počutijo dobro v negotovih situacijah.
- **Individualizem/kolektivizem** (angl. *individualism/collectivism*) se nanaša na moč povezave med ljudmi v družbi. V individualističnih družbah si posamezniki prizadevajo za izpolnitev svojih lastnih zanimanj, prednost dajejo nalogam; nasprotno si v kolektivističnih družbah ljudje prizadevajo za cilje širše skupnosti in od njih pričakujejo, da jim bodo pomagali, ko bodo v težavah. Pomemben jim je odnos med ljudmi. Primeri individualistične skupnosti so ZDA, Velika Britanija kot tudi Slovenija, kolektivistične družbe pa Pakistan, Tajvan in Kolumbija.
- **Moškost/ženskost** (angl. *masculinity/femininity*) je vezana na to, katere vrednote prevladujejo, moške ali ženske. V družbah z bolj ženskimi vrednotami prevladujejo dobri odnosi, sodelovanje in splošna kakovost življenja, na drugi strani pa moške vrednote,

kot so dosežki, junaštvo, delo in materialni uspeh. Visoka stopnja moškosti je na Japonskem, v Nemčiji, Avstriji, Mehiki in Italiji. Zmerno visoka stopnja moškosti je v angleško govorečih zahodnih državah, medtem ko je nizka stopnja v Čilu, Koreji, Tajski, Franciji, Španiji in na Portugalskem. Kulturi z ženskimi vrednotami sta Nizozemska in dežele v Skandinaviji.

- **Dolgoročna usmerjenost** (angl. *future orientation*) je peta razsežnost, ki je bila dodana pozneje. Dolgoročno usmerjene kulture so osredotočene na prihodnost in podpirajo vrednote, kot sta varčevanje in vztrajnost, ki prinašajo korist v daljšem časovnem obdobju. V poslu je poudarek na prihodnji tržni poziciji. Kratkoročno usmerjene kulture namenjajo pozornost preteklosti in sedanjosti ter poudarjajo vrednote, kot so spoštovanje tradicije in običajev, izpolnjevanje družbenih obveznosti. Kratkoročno naravnane kulture so Afrika in nekatere muslimanske države, dolgoročno pa vzhodnoazijske države, Japonska, nekoliko manj tudi Brazilija in Indija.

Hofstedove razsežnosti kulture temeljijo na vprašanju, kako se družba/organizacija situira glede na vrednostne razsežnosti. Nasprotno pa **Trompenaars in Hampden-Turner** ponujata model kulture, ki je osnovan na nacionalni, organizacijski in poklicni kulturi. Pripišeta sedem razsežnosti, s katerimi sta poskusila opredeliti značilnosti in razlike med kulturami. Prvih pet razsežnosti se nanaša na odnos ljudi do drugih, šesta je časovno usmerjena, medtem ko sedma razsežnost preučuje odnos ljudi do narave (Kampf & Griep, 2003, str. 271):

- **Univerzalizem – partikularizem** (angl. *universalism – particularism*). V univerzalno zasnovani kulturi ljudje cenijo dobroto, poštenost in razsodnost. V nasprotju so partikularno usmerjene kulture bolj nagnjene k pojavu naključij. So mnenja, da okoliščine in povezave med ljudmi pomembno vplivajo na presojo o tem, kaj je dobro ali pravično.
- **Individualizem – komunitarizem** (angl. *individualism – communitarianism*). Podobno kot pri Hofstedu so v individualističnih kulturah zaposleni delavci deležni priznanj za svoje osebne dosežke in uspehe pri delu. Nasprotno so komunitaristične kulture, v katerih posameznik ni tako pomemben, temveč je poudarek na skupini ter na pripadnosti in pripisovanju uspehov celotni skupini.
- **Nevtralne – emocionalne povezave** (angl. *neutral – emotional*) se nanašajo na izražanje čustev pri ljudeh. V emocionalnih kulturah je odkrito izražanje čustev povsem naravno, v nevtralnih kulturah pa si ljudje prizadevajo nadzorovati čustva, da ne bi vplivala na njihovo mnenje in sposobnost pravičnega presojanja.
- **Osebne – prepletene povezave** (angl. *specific – diffuse*). V kulturah z osebnimi povezavami ljudje pri poslovnih sestankih radi takoj preidejo k bistvu in so radi učinkoviti, osredotočajo se na uresničevanje standardov in ciljev. Na drugi strani imamo kulturo s prepletenimi povezavami, v kateri se poslovneži osredotočajo na smiselno povezovanje informacij in njihov izvor, proces proizvodnje in povečevanje kakovosti.
- **Pridobljeni – prirojeni status** (angl. *achievement*

– *ascription*) označuje, kako si ljudje v določeni kulturi pridobijo položaj. V kulturah, za katere velja pridobljeni položaj, pridobi posamezniki visok položaj na podlagi znanja, veščin in talenta. V kulturah s prirojenim položajem pa vodilna mesta zasedajo na osnovi družinskega izvora, spola, starosti ali drugih osebnih lastnosti.

- **Sekvenčnost – sinhronost časa** (angl. *synchronic – sequential*). V zaporedno oz. sekvenčno zasnovanih kulturah opravljajo ljudje hkrati samo eno opravilo, na sestanke prihajajo pravočasno in se navadno ne odmikajo od svojih načrtov. V sočasno ali sinhrono usmerjenih družbah opravljajo ljudje več opravil hkrati, čas za sestanke ni točno določen, medsebojni odnosi pa so pomembnejši od načrtov.
- **Usmeritev navznoter – navzven** (angl. *inner directed – outer directed*) obravnava razmerje ljudi do narave. Navznoter usmerjene kulture pravijo, da je naravo možno nadzorovati in s tem tudi vedenje ljudi. Navzven usmerjene organizacije so bolj fleksibilne in težje k večji usklajenosti z okoljem.

**Tabela 1:** Razsežnosti kulture po Trompenaarju in Hampden-Turnerju (Kampf & Griep, 2003)

<b>Odnos ljudi do drugih</b>
Univerzalizem – partikularizem <i>Kaj je bolj pomembno, pravila ali odnosi?</i>
Individualizem – kolektivizem <i>Delujemo v skupinah ali kot posamezniki?</i>
Nevtralne – emocionalne povezave <i>Koliko čustev odkrito pokažemo?</i>
Osebne – prepletene povezave <i>Kako povezano oz. ločeno je naše osebno in delovno življenje?</i>
Pridobljeni– prirojeni položaj <i>Se moramo dokazovati, da dosežemo položaj, ali nam je dan?</i>
<b>Časovna razsežnost</b>
Sekvenčnost – sinhronost časa <i>Počnemo stvari sočasno ali eno za drugo?</i>
<b>Odnos ljudi do okolja</b>
Usmeritev navznoter – navzven <i>Obvladujemo naravo ali dopuščamo, da ona obvladuje nas?</i>

#### 4. Primer nacionalne kulturne razlike med Slovenijo in Rusijo

Glede na literaturo o kulturnih razlikah pri vodenju mednarodnih projektov sem izpostavila naslednje dejavnike, ki predstavljajo tveganja v mednarodnih projektih in izhajajo iz kulture. Ti so:

- **Čas** – ta dejavnik nam pokaže, kako ljudje dojemajo čas, koliko sta jim čas in točnost pomembna. Ta dejavnik je povezan tudi z razsežnostjo sekvenčnosti in sinhronosti časa po Trompenaarju in Hampden-Turnerju.
- **Komunikacija** – s tem dejavnikom je mišljen način

komuniciranja, formalen ali neformalen. Vključuje tudi sprejemanje povratnih informacij, kritik, uporabo jezika, neverbalno komuniciranje in način diskutiranja v različnih državah. Povezana je z razsežnostjo nevtralne in emocionalne povezave po Trompenaarju in Hampden-Turnerju.

- **Individualizem in kolektivizem** – izraža stopnjo individualizma v kulturi. To lahko vidimo na primer, ko opazujemo, ali člani skupine delajo, samo da dosežejo cilj, ali se trudijo tudi za medsebojne odnose. Ta dejavnik se pojavi kot razsežnost pri Hofstedu ter pri Trompenaarju in Hampden-Turnerju kot individualizem/komunitarizem.
- **Avtoriteta, odgovornost, moč** – koncentracija avtoritete, odgovornosti in moči je pomembna v vsaki organizaciji. Glede na to, da se pri mednarodnih projektih ustvari nova projektna organizacija s člani iz različnih kultur, je zanimivo, kako bodo razdelili avtoriteto, odgovornost in moč. Vzpostavitev hierarhije, komunikacijskih kanalov in nadzora, ki jih člani projekta ne sprejmejo, jih lahko demotivira ali celo vzbudi nezaupanje. Ta dejavnik je povezan s Hofstedovo razsežnostjo odmika moči, ki meri problem neenakosti in kdo ima moč nad kom.
- **Potreba po strukturi in pravilih** – ta dejavnik pokriva Hofstedovo razsežnost izogibanja negotovosti, ki vodi v razlikovanje potreb po strukturi, pravilih in točnih navodilih. Prav tako se nanaša na Trompenaarjevo in Hampden-Turnerjevo razsežnost univerzalizma in partikulariza.
- **Sodelovanje in tekmovanje** – ta dejavnik se nanaša na Hofstedovo razsežnost moškosti in ženskosti. Izraža stopnjo, koliko časa posvetijo člani projekta za doseganje cilja in koliko za dobro razpoloženje v skupini. Prav tako je povezan s Trompenaarjevo in Hampden-Turnerjevo razsežnostjo osebne in prepletene povezave.

Vsi zgoraj navedeni dejavniki in njihove razlike med kulturami lahko privedejo do konfliktov in nesporazumov, ki imajo lahko za posledico prekoračitev rokov ali stroškov projekta. V mednarodnih projektih se teh šest dejavnikov prepleta med seboj. Na primer zaznavanje časa je povezano s tem, koliko časa si bodo projektni člani vzeli za medsebojno komunikacijo ali za dokončanje naloge. Povezana sta tudi dejavnika individualizem/kolektivizem ter sodelovanje in tekmovanje. Individualisti so bolj nagnjeni k tekmovanju, kolektivistični pa sodelovanju in doseganju ciljev kot celotna skupina.

## 4.1 Čas

Dojemanje časa v Sloveniji in Rusiji se razlikuje. V Rusiji 15-minutna zamuda ni žalitev, saj je vsaj v glavnem mestu Moskvi promet zelo gost in je čas za pot težko predvideti. Tudi rokov se ne držijo. Obljubijo, da bodo naredili zadano nalogo čez pol ure, v resnici pa jo naredijo šele čez 2 dni. Vzrok za njihove zamude lahko iščemo tudi v zgodovini. V času tlačanstva so delali brez pretiranega truda, saj obdelovana zemlja ni bila njihova in so naredili samo toliko, da so zadovoljili zahtevane norme tlačanov. V času

socializma se je pogosto dogajalo, da delavci niso dobili plače tudi po 3 mesece. Vseeno so hodili na delo, ker so ga radi opravljali, vendar vanj niso vlagali veliko energije.

V Sloveniji v poslovnem svetu, posebno na sestanke ni vljudno zamujati, razen če obstaja tehtno opravičilo za zamudo. Prihajanje v službo je zaželeno vsaj 5 ali 10 minut pred začetkom, da se lahko delavci pripravijo za delo. Tudi rokov se Slovenci večinoma držimo, saj nas navadno pogodbe zavezujejo k penalom v primeru zamud.

V projektih med Slovenci in Rusi lahko zaradi različnega dojetja časa nastanejo tveganja. Slovencem svetujem, naj Rusom postavijo predčasne roke, da končni rok projekta ne bo trpel.

## 4.2 Komunikacija

Ruski način komuniciranja je formalen (Hrastelj, 2001). Glede na raziskave Halla, ki deli kulture na visoko- in nizkokontekstne, spada Rusija med visokokontekstne kulture (*The Cross-Border Project Team, 2007*). To pomeni, da vseh svojih mnenj ne izrazijo z besedami, ampak z mimiko ali z neverbalno komunikacijo. Veljavo ima subjektivno mnenje, zato je dobro imeti dobre osebne odnose. Podpisane pogodbe o poslovnem sodelovanju veljajo le toliko časa, dokler so v obojestransko korist, več pomenijo dobri odnosi in poštenost. Lastnost visokokontekstnih kultur so tudi hierarhični odnosi in spoštovanje statusnih razlik.

Slovenija kot večina evropskih držav spada med nizkokontekstne kulture. Položaj ni tako pomemben kot izkušnje in znanje. Komunikacija med nami hitro postane neformalna in ljudi imenujemo po njihovem imenu in ne po priimku. Smo direktni in povemo, kar mislimo, kretneje in mimika obraza niso tako pomembni. Če menimo, da nečesa ne bomo zmožni narediti, rečemo preprosto »ne«. Osebe imajo navadno več odgovornosti in opravljajo več nalog hkrati. Poudarek dajemo nalogam in ne vzpostavljanju dobrih odnosov.

Konflikt med Slovenci in Rusi lahko nastane zato, ker bi Slovenci raje takoj prešli k poslu in čim prej podpisali pogodbo, medtem ko se Rusi najprej osredotočijo na vzpostavitev dobrih osebnih odnosov in ne marajo ljudi, katerih glavni namen je samo posel.

## 4.3 Individualizem in kolektivizem

Slovenci smo bolj individualisti, kar nam dovoli več ustvarjalnosti. Na drugi strani so Rusi kolektivistični, vendar jih novo tržno gospodarstvo sili v bolj individualistično ravnanje. Slovenci več časa porabimo za doseganje ciljev, medtem ko Rusi dajo veliko tudi na dobre medsebojne odnose. Za njih je pomembno druženje, tudi po službi se radi zbirajo in preživljajo skupaj praznike. Ravno zaradi ustvarjanja dobrega ozračja v timih se navadno zavlečejo končni roki. Slovenci pa smo požrtvovalni in delamo, da dosežemo cilj projekta ter ustvarimo dobiček. Včasih se v slovenskih timih zgodi, da se tik pred odločilnim korakom med seboj skregajo. Menim, da pride do tega zato, ker ne dajo veliko pozornosti na medsebojno sodelovanje in vsak hoče doseči svoj prav, saj smo Slovenci po naravi zavistni in hočemo biti vedno boljši od drugih.

V skupnih projektih med Slovenci in Rusi bi prihajalo do razhajanj, saj Slovenci posvečamo pozornost doseganju ciljev, Rusi pa dajejo pozornost procesom in dobrim medsebojnim odnosom. Slovenci se morda ne bodo zavedali, katere vrednote so pomembne za timsko delo v primerjavi z individualnim delom. Ko pa gre za sprejemanje odločitev, smo Slovenci kolektivistični, saj noče nihče sprejemati odgovornosti.

#### 4.4 Avtoriteta, odgovornost, moč

Rusi so dolga leta živeli v sistemu s centralizirano močjo in brez demokratičnega odločanja. Ta zgodovinska dejstva so vidna še danes, zato pri projektne delu potrebujejo vodjo, ki jih usmerja. Vodjo upoštevajo takrat, ko zna tudi dobro utemeljiti svoje odločitve. Na drugi strani dosega Slovenija po Hofstedu majhno stopnjo odmika moči, kar pomeni, da so vloge v projektne timih na isti ravni hierarhije. Pozitivno pri tem je, da so informacije dostopne vsem članom projekta ter se med seboj lažje posvetujejo.

Ruske kolege pri projektu lahko zmedeta slovenska enakopravnost in enakomerna porazdelitev moči. Ker so vajeni centralizirane moči, bodo pogrešali vodjo, ki bi jim dajal navodila, kaj morajo narediti. Lahko se zgodi, da bodo pod slovenskim vodstvom manj produktivni, saj niso vajeni popolnoma samostojnega dela. Na drugi strani lahko Slovence ruska centralizacija moči ovira, ker zatira našo samostojnost.

#### 4.5 Potreba po strukturi in pravilih

Rusi sprejemajo hierarhijo, ki se je utrdila v 70 letih komunizma. Podrejeni niso naklonjeni sprejemanju tveganja, zato je pri sodelovanju z Rusi treba pristopiti do osebe, ki je višje na hierarhični lestvici, saj ima več pooblastil (Hrastelj, 2001). Podrejajo se projektne managerjem ter načrtom, saj s tem izražajo kolegialni odnos do sodelavcev.

Glede na raziskavo Jazbecve (2005) se Slovenci izogibamo sprejemanju odgovornosti in nismo naklonjeni matričnim organizacijam. Torej potrebujemo strukture in pravila, da je naše delo učinkovito. Menim pa, da je vedno več manjših organizacij, v katerih velja timsko delo kot vrednota, posamezniki so bolj ustvarjalni ter ne potrebujejo strukture in pravil.

Pri sodelovanju med Rusijo in Slovenijo bi bilo dobro pred začetkom projekta določiti strukturo in pravila. Rusi so naklonjeni strukturi tako kot tudi večja slovenska podjetja. Do nezadovoljstva lahko pride, ko bodo manjša slovenska podjetja, ki imajo timsko organizacijsko strukturo, sodelovala z Rusi. Vendar meni, da so ti ljudje fleksibilni in se bodo lahko prilagodili ruskemu načinu razmišljanja.

#### 4.6 Sodelovanje in tekmovanje

Kolektivizem je značilnost ruskega naroda. To je povezano tudi s tem, da se pogosto zbirajo skupaj, preživljajo skupaj praznike. Če je vzdušje pravo, se lahko praznovanja zavlečejo, prav tako tudi sestanki ali poslovne večerje. Pri timskem delu posvetijo veliko truda v ustvarjanje pravega

vzdušja. Na drugi strani smo Slovenci bolj tekmovalen narod. Naša tipična lastnost je ljubosumje in sosed ne sme biti boljši od nas. Radi se primerjamo s sodelavci in tekmujemo z njimi. Pri projektne nalogah je delo veliko lažje, če člani projekta med seboj sodelujejo.

### 5. Sklep

Mednarodno sodelovanje je v sodobnem poslovnem svetu vedno bolj pogosto, zato je tudi poznavanje, predvsem pa zavedanje različnosti nacionalnih kultur vedno bolj pomembno. Poleg vsakodnevnega poslovnega sodelovanja s tujo državo, kot na primer naročanja izdelkov, povpraševanja po določenih informacijah ali pogajanja, so vedno bolj pogosti tudi mednarodni projekti.

Za uspešno poznavanje nacionalne kulture moramo najprej poznati koncept kulture, kolektivno programirano mišljenje, ki razlikuje eno skupino ljudi od druge. Med seboj se razlikujejo zaradi različnih pogojev in okolij, v katerih se posamezne kulture razvijajo. Na kulturne razlike naletimo v vsakodnevnem življenju, bodisi na razlike med organizacijskimi kulturami različnih podjetij ali nacionalnimi kulturami med državami. Nanje navadno postanemo pozorni, ko nastanejo konflikti zaradi drugačnega načina razmišljanja, ki se nam zdi neustrezno ali nerazumljivo. Kultura je kompleksen pojem, ki povzroča tveganja v projektih.

Največji pomen pri obvladovanju medkulturnih razlik imata sprva proces spoznavanja samega sebe v odnosu do drugih sodelavcev in občutljivost za kulturne razlike. Tako se lahko vnaprej izognemo nesoglasjem ali pa zmanjšamo možnost izbruha konflikta ali celo izničimo že nastale konflikte. Ravnanje mednarodnih partnerjev lahko predvidimo vnaprej in tako vračunamo konfliktno dogodke v načrt. Vnaprej določeno ravnanje lahko dobro vpliva na rezultat projekta.

Obstajajo različni načini pridobivanja medkulturnih kompetenc. Študij knjig ali ogled filmov navadno okrepi stereotipe. Bolje je vprašati ljudi iz druge kulture, kakšno je zanje sprejemljivo obnašanje, najbolj učinkovit način pa je začasna selitev v drugo državo, kjer se lahko vsakodnevno srečujemo z različnostjo kultur. Priporočljiva je tudi udeležba na različnih seminarjih, kjer nas naučijo oz. vsaj opozorijo na medkulturne razlike, ali najem učitelja z medkulturnimi veščinami za čas projekta. Ta pomaga članom, da spoznajo in rešijo probleme, povezane z različno kulturo, da lažje sprejmejo prave odločitve in tako povečajo učinkovitost tima. Vključitev mediatorja je podobna najemu učitelja, razlikuje se le v tem, da mediatorja vključimo šele takrat, ko že nastanejo nesoglasja.

Medkulturne razlike so tema, ki je vedno bolj aktualna zaradi globalizacije in mešanja narodov, vendar je na področju projektne managementa še dokaj slabo raziskana. Menim, da obstaja na tem področju veliko možnosti izboljšav in da bi z načrtnim prepoznavanjem medkulturnih razlik ter njihovim upoštevanjem lahko povečali uspešnost mednarodnih projektov.

## 6. Viri in literatura

Dinsmore, P. C., & Benitez Cotas, M. M. (2006): *Cultural Challenges in Managing International Projects*. V P.C. Dinsmore & J. Cabanis-Brewin (ur.), *The AMA handbook of project management* (str. 399-407). New York, AMACOM, cop.

Hoffmann, H. E. (2004): *Die Bedeutung kultureller Unterschiede für die internationale Projektarbeit*. *Projektmanagement*, 5 (3), str. 12–15.

Hofstede, G. (2001): *Culture's consequences : comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. London: Sage.

Hrastelj, T. (2001): *Mednarodno poslovanje v vrtincu novih priložnosti*. Ljubljana: GV Založba.

Jazbec, M. (2005): *Slovenska nacionalna kultura in medkulturno izobraževanje*. V J. Prašnikar & A. Cirman

(ur.), *Globalno gospodarstvo in kulturna različnost* (str. 85–107). Ljubljana: Časnik Finance.

Kampf, C. & Griep, V. (2003): *Shaping a research framework to deal with internationally distributed teams*. *Professional Communication Conference, 2003. IPCC 2003. Proceedings. IEEE International* (str. 267–278).

Projektmagazin – Glossar. <http://www.projektmagazin.de/glossar/gl-0233.html>; 17.6.2008.

Sui, P.L. & Yuquan, S. (2001): *Cultural influences on organizational processes in international projects: two case studies*. *Work study*, 50 (7), 276–285.

*The Cross-Border Project Team* (2007, 3. november). *High Context vs. Low Context*. <http://crossborderproject07.blogspot.com/2007/10/high-context-vs-low-context.html>; 21.7.2008.

---

Sabina Čepon je leta 2008 diplomirala na Ekonomski fakulteti v Ljubljani s področja projektnega managementa in je tudi nosilka IPMA certifikata za projektno vodjo. Najbolj jo zanimajo vpliv medkulturnih razlik na projektno delo, saj se je tekom študija na Dunaju srečevala z različnimi narodnostnimi kulturami in jeziki. Trenutno nadaljuje študij na magistrski stopnji na Ekonomski fakulteti smer podjetništvo. Je aktivna članica sekcije MPM (Mladi projektni managerji), kjer aktivno uporablja znanje o projektne managementu ter vodi in sodeluje na projektih.