

MAGISTRSKI ŠTUDIJSKI PROGRAM POSLOVNE VEDE II

Mariana Rožanec

VPLIV NARODNE KULTURE NA SLOG VODENJA:
PRIMERJAVA SLOVENSKE IN ARGENTINSKE KULTURE

Magistrska naloga

Mentor: Doc. dr. Vaupot, Zoran, MBA

Ljubljana, 2020

Želim se zahvaliti mentorju, doc. dr. Zoranu Vaupotu, za strokovno pomoč in vodenje pri pisanju naloge.

Posebna zahvala gre družini za brezpogojno podporo in spodbudo.

Nenazadnje hvala tudi prijateljici Damjani za strokoven jezikovni pregled naloge, in teti Kristini za strokoven pregled prevoda povzetka v angleščino.

SEZNAM KRATIC

VSM – (angleško Values Survey Model); model raziskovanja vrednosti.

LTO – (angleško Long Term Orientation); dolgoročna usmerjenost

UAI – (angleško Uncertainty Avoidance Index); indeks izogibanja negotovosti

IDV – (angleško Individualism Index); indeks individualizma

IVR – (angleško Indulgence Versus Restraint); popustljivosti proti zadržanosti

MAS – (angleško Masculinity Index); indeks moškosti

b.l. – brez letnice

KAZALO

SEZNAM KRATIC	3
KAZALO	4
1. UVOD	6
1.1. Področje raziskovanja	6
1.2. Namen in cilji raziskave	7
1.3. Metode raziskovanja	8
1.4. Predpostavke in omejitve raziskave	9
1.5. Struktura magistrske naloge	11
2. TEORETIČNA ANALIZA	12
2.1. Pojem kulture	12
2.2. Kulturne dimenzije	13
2.2.1. Kulturne dimenzije po Trompenaarsu	14
2.2.2. Kulturne dimenzije po Schwartzu.....	15
2.2.3. Kulturne dimenzije po raziskavi GLOBE.....	17
2.2.4. Kulturne dimenzije po Hofstedeju	18
2.3. Pojem vodenja	30
2.2.1. Teorije vodenja	32
2.2.2. Analiza slogov vodenja po Lewinu	38
3. EMPIRIČNA ANALIZA	42
3.1. Priprava raziskave	42
3.1.1. Cilj raziskave	42
3.1.2. Metodološki pristop	42
3.1.2. Opis vzorca	44
3.1.2. Postopek izvedbe anket in časovni okvir raziskave.....	44
3.2. Analiza rezultatov	44
3.2.1. Demografska sestava vzorca anketirancev	44
3.2.2. Anketna analiza slogov vodenja	49
3.2.3. Anketna analiza kulturnih dimenzij.....	54
3.2.4. Analiza rezultatov in ugotovitve.....	62

3.3. Omejitve raziskave	66
3.3.1. Pomanjkanje kvalitativnih raziskovalnih metod.....	66
3.3.2. Omejitve glede anketnih vprašalnikov	66
3.3.3. Omejitve glede elektronskega anketiranja	66
3.3.4. Omejitve glede velikosti vzorca	67
3.3.5. Omejitve glede uporabe modela	67
3.3.6. Omejitve glede osebnega odnos med anketarjem in anketirancem.	67
3.3.7. Omejitve glede neupoštevanih kontekstskih spremenljivk.....	68
4. ZAKLJUČEK IN SMERNICE ZA NADALJNJE RAZISKAVE	69
5. REFERENCE	71
PRILOGE	78
Priloga 1 – VSM 2013 vprašalnik v angleščini.	79
Priloga 2 - VSM 2013 vprašalnik v španščini.	84
Priloga 3 - Test vodenja Šole o Zadrugah »Aposta-Escola Cooperativisme« v španščini.	89
Priloga 4 - Test vodenja Šole o Zadrugah »Aposta-Escola Cooperativisme« v angleščini.....	92
POVZETEK	95
ABSTRACT	96

1. UVOD

1.1. Področje raziskovanja

Raziskovalci so že dolgo poskušali razumeti naravo kulture in njen potencialni vpliv na človekovo dejavnost. Zanimanje za kulturne razlike in podobnosti med ljudmi se je v prejšnjem in tem stoletju znova pospešilo z napredovanjem poslovnih in gospodarskih povezav preko državnih in geografskih meja. (Nakata 2009). Kulturno ozadje oblikuje in vpliva na posameznike, posledično pa vpliva tudi njihovo mnenje o vodstvu in njihovo razumevanje, kako zaposleni želijo biti vodeni. (Kohler 2015). Kaj se od vodij pričakuje, kaj vodje lahko in česa ne smejo storiti ter status in vpliv, ki ga imajo vodje, se močno razlikujejo zaradi kulturnih vrednot v državi, v kateri vodja deluje (House, Wright in Aditya 1997). Zgodovinske izkušnje, geografski položaj, fiziologija in videz, jezik – vse to skupaj oblikuje jedro prepričanj in vrednot družbe, kar pa utrdi družbeno kulturno pogojevanje članov skupine. Zaradi različnih vrednot in temeljnih prepričanj različnih družb sta pojma vodenja in organizacije neizogibno povezana s kulturo. Nobena kultura ne vidi bistva avtoritete, hierarhije ali optimalne strukture v enaki luči. (Lewis 2010).

Moja osebna izkušnja življenja in zaposlitve tako v Argentini kot v Sloveniji je bil razlog, da smo se v raziskavi osredotočili na ti dve kulturi. Opažala sem veliko razlik v kulturi in v delovnem okolju, kar je spodbudilo idejo za raziskovanje vpliva kulture na slog vodenja. Če povzamem opazovane razlike, je največja zagotovo to, da so ljudje v Argentini bolj čustveno odprti in neposredne komunikacije, v Sloveniji pa zadržani in posredne komunikacije. Med Argentinci je manj pravil in jih neradi upoštevajo, za Slovence pa je izredno pomemben red, pravila, organiziranost. Argentinci so se vajeni prilagajati spreminjajočim se situacijam in improvizirati, medtem ko je za Slovence pomembno, da so situacije predvidljive in hitro postanejo živčni, če kaj ne gre po načrtih. Med Argentinci so odnosi bolj sproščeni, med Slovenci pa bolj formalni. Argentinci brez sramu odprto izrazijo svoje mnenje in si upajo izraziti nestrinjanje ali predlagati nadrejenim ideje oziroma izboljšave, Slovenci pa ponavadi tiho ubogajo

nadrejene in delajo točno po prejetih navodilih. Argentinci imajo radi timsko delo, med Slovenci pa se praviloma čuti večja medsebojna tekmovalnost, nagrajuje pa se osebna uspešnost. Hkrati sem opazala tudi razlike v slogih vodenja: v Argentini je pogost demokratični slog vodenja, ki spodbuja sodelovanje zaposlenih, v Sloveniji pa je pogostejši avtoritarni slog, kjer je odločanje centralizirano, naloge so točno opredeljene in zaposleni brez ugovaranja sledijo navodilom. Na podlagi vsega opazovanega smo postavili raziskovalni hipotezi, v katerih predpostavljamo, da so razlike v slogih vodenja v veliki meri povezane s kulturnimi razlikami. Hipotezi smo želeli potrditi z empirično raziskavo.

1.2. Namen in cilji raziskave

Osnovni namen predlagane raziskave je raziskati, v kolikšni meri kultura vpliva na slog vodenja, ter ugotoviti, ali je mogoče določiti slog vodenja, ki najbolj prevladuje v določeni kulturi. Dokazati nameravamo, da je slog vodenja pogojen s kulturnimi dejavniki.

Raziskava bo osredotočena na primerjavo med slovensko in argentinsko kulturo.

Cilji magistrskega dela so sledeči:

S pomočjo relevantne literature v teoretičnem delu prikazati:

- katere so glavne teorije vodenja in njihov razvoj skozi čas, ter predstavitev slogov vodenja po Lewinu;
- kateri so najbolj znani avtorji modelov kulturnih dimenzij, ter predstavitev Hofstedejevih dimenzij vrednot narodne kulture.

Z empiričnim delom ugotoviti:

- kakšen je relativni položaj vsake od preučenih kultur na vsaki od šestih temeljnih dimenzij kulture, ki jih navaja Hofstede;
- kateri je najbolj pogost slog vodenja v vsaki izmed preučevanih kultur;

- ali je mogoče vzpostaviti neke vzročne zveze med zaznanimi kulturnimi dimenzijami in slogi vodenja.

Na osnovi ciljev magistrskega dela, bomo v empiričnem delu naloge skušali odgovoriti na naslednja raziskovalna vprašanja:

1. Katere izmed šestih dimenzij kulture, ki jih navaja Hofstede, se najbolj razlikujejo med slovensko in argentinsko kulturo?
2. Kateri od treh slogov vodenja, ki jih navaja Lewin, je prevladujoč v vsaki od preučeni kultur?
3. Ali je mogoče dokazati, da je slog vodenja kulturno pogojen?

Zastavljena raziskovalna vprašanja so bila temelj za postavljanje hipotez, saj je del empirične raziskave predvidevanje in pojasnjevanje rezultatov. Na podlagi lastne izkušnje in izhajajoč iz predvidevanja smo postavili naslednji raziskovalni hipotezi, ki jih bomo poskušali potrditi z empirično raziskavo:

H1: Argentinska kultura ima manjšo razdaljo moči in manjše izogibanje negotovosti od slovenske, zato Argentincem bolj ustreza participativni ali demokratični slog vodenja, za katerega velja, da vodja vključi podrejene v proces sprejemanja odločitev.

H2: Slovenska kultura ima večjo razdaljo moči in večje izogibanje negotovosti od argentinske, zato Slovencem bolj ustreza avtoritarni ali avtokratski slog vodenja, za katerega velja, da ima vodja distanciran odnos do podrejenih in stalno ukazuje podrejenim, kaj je treba storiti.

1.3. Metode raziskovanja

Za teoretični del magistrske naloge smo uporabili deskriptivni pristop raziskovanja in v okviru le-tega:

- metodo opisa za opisovanje dejstev s strani različnih avtorjev, ki so strokovnjaki za izbrana področja;

- metodo komparacije, s katero smo primerjali i) različne teorije vodenja, ii) Lewinove sloge vodenja, iii) družbe z nasprotnimi kulturnimi dimenzijami;
- metodo kompilacije za povezovanje pogledov in stališč različnih avtorjev;
- metodo klasifikacije, s katero smo opredelili pojme, kot sta vodenje in kultura.

Pri raziskovalnem delu magistrskega dela smo za pridobivanje podatkov uporabili metodo anketiranja. Narodne kulture izbranih držav smo merili na podlagi dimenzij, ki jih je določil Hofstede, za kar smo uporabili njegov vprašalnik »Values Survey Module 2013« (VSM 2013 2013). Prav tako smo s pomočjo vprašalnika merili tudi sloge vodenja v slovenskem in argentinskem prostoru. Uporabili smo vprašalnik, ki temelji na treh slogih vodenja, ki jih je določil Lewin (Test de liderazgo (Kurt Lewin) 2013).

Za obdelavo izbranih podatkov smo uporabili kvantitativni pristop, saj smo za analizo prevladujočih slogov vodenja in kulturnih dimenzij uporabili numerične podatke. Za kvantitativne metode velja, da se dejstva razložijo skozi objektivne ugotovitve. S tem se v določeni meri zagotovi, da se odvzame subjektivnost raziskavi. Uporabili smo metodo deskriptivne statistike, ki vključuje predstavitev podatkov v obliki števil – frekvence (ki predstavljajo odstotek respondentov, ki so povezani z vsako spremenljivko), srednje vrednosti (povprečja) in standardni odklon. Z grafi, oblikovanimi v programu Excel, smo vizualno predstavili pridobljene rezultate ter jih dopolnili z analizo.

1.4. Predpostavke in omejitve raziskave

Pri preučevanju kultur in slogov vodenja se lahko razume, da kultura pogojuje slog vodenja, ki se pojavlja v določeni družbi, ali pa nasprotno, da slog vodenja vpliva na kulturo (Molero 2002). V tej raziskavi predpostavljamo, da je način vodenja odvisna spremenljivka glede na kulturo.

V slovenski literaturi lahko zasledimo razlikovanje med vodenjem v širšem smislu in vodenjem v ožjem smislu. Izraz vodenje v širšem smislu se ujema z angleškim izrazom »management«, pojem vodenje v ožjem smislu pa z angleškim izrazom »leadership«. (Lubi 2003). Vodenje v širšem smislu je postopek načrtovanja, organizacije in

usklajevanja nalog in ljudi. Vodenje v ožjem smislu je vodenje skupine k skupnemu cilju s spodbujanjem in motiviranjem ljudi. Za namene te raziskave ne bomo razlikovali med širšim in ožjim smislom, ampak se bosta izraza uporabljala zamenljivo oz. enakovredno.

Predpostavljamo tudi, da bo empirična raziskava pokazala, da sta analizirani kulturi izrazito različni v vrednotah in slogih vodenja, kar nam bo omogočilo vzpostaviti neke vzročne zveze med zaznanimi kulturnimi dimenzijami in slogi vodenja.

Raziskava se omejuje na analizo izbranih vzorcev, ni pa nujno, da ti popolnoma odražajo značilnosti celotne družbe oziroma proučevane kulture.

Poleg tega pa se raziskava omejuje zgolj na vpliv kulturnih posebnosti na slog vodenja, čeprav je drugih dejavnikov, ki vplivajo na slog vodenja, še veliko, na primer:

- *Osebnostne lastnosti vodje.* Oseba, ki je navajena slediti protokolom, bo verjetno prevzela bolj tradicionalen avtoritativni slog vodenja. Oseba, ki je nazaupljiva po naravi, bo verjetno prevzela avtorski slog. Oseba, ki je bolj sproščena in zaupa skupini, bo verjetno prevzela liberalni slog vodenja.
- *Znanje in veščine vodje.* Znanje in veščine vodje ter njegove pretekle izkušnje, bodisi dobre ali slabe, lahko vplivajo na izbran slog vodenja.
- *Skupina.* Raven izkušenj članov skupine, njihova zrelost glede odnosa do dela, motivacija do dela ter velikost skupine lahko vplivajo, saj bo pristop vodje odvisen od odzivov podrejenih.
- *Razmere.* Slog vodenja je odvisen tudi od vsake posamezne situacije, na primer, narava naloge, časovna stiska, okolje in druge zunanje sile ipd. Vodja bo izbral pristop, ki bo najbolj ustrezal danim okoliščinam. Demokratičen pristop, na primer, je lahko primeren pri ustvarjalnih nalogah, medtem ko je avtoritarni pristop primernejši za bolj strukturirane in ponavljajoče se naloge.
- *Kultura podjetja.* Organizacijska kultura vpliva na slog vodenja. Če obstaja močna kultura motiviranih in dobro usposobljenih zaposlenih, lahko vodje prevzamejo liberalni slog vodenja. Druga podjetja so usmerjena k ustvarjalnosti; ta kultura zahteva vodjo, ki zaposlene izziva, da razmišljajo in izražajo svoje mnenje, zato bi bil demokratični slog najprimernejši. (Mooney 2018).

1.5. Struktura magistrske naloge

V prvem delu naloge -uvodni del- smo opisali področje raziskovanja, namen in cilje raziskave, metode raziskovanja ter predpostavke, omejitve raziskave ter strukturo dela.

V drugem delu -teoretični del- smo opredelili pojma kultura in vodenje, ki sta ključna za empirični del naloge. Predstavili smo najbolj znane avtorje modelov kulturnih dimenzij ter razložili Hofstedejev model, ki smo ga izbrali za primerjavo kultur. Na podlagi del različnih avtorjev smo oblikovali pregleden nabor teorij vodenja. Poseben poudarek smo dali analizi slogov vodenja po Lewinu, saj smo za empirično analizo izbrali njegovo razvrstitev slogov vodenja.

V tretjem delu -empirični del- smo predstavili empirično analizo, ki smo jo opravili na izbranih državah – Argentina in Slovenija. Prikazali smo pridobljene rezultate, predstavili pregled hipotez, končne ugotovitve ter omejitve raziskave.

V četrtem delu -zaključek- smo strnjeno predstavili najbolj pomembne ugotovitve raziskave in nakazali smernice za nadaljne raziskave.

Nazadnje smo navedli vire in referenčno literaturo.

2. TEORETIČNA ANALIZA

2.1. Pojem kulture

Kultura je zelo abstrakten in kompleksen pojem. »Beseda kultura izvira iz latinske besede *cultura*, izpeljane iz *colere*, kar pomeni gojiti« (Kultura b.l.), in se v izvoru nanaša na obdelovanje zemlje.

Slovar slovenskega knjižnega jezika nam ponuja nekaj različnih pomenov kulture:

»1. skupek dosežkov, vrednot človeške družbe kot rezultat človekovega delovanja, ustvarjanja.

2. dejavnost, ki obsega področje človekovega umskega, zlasti umetniškega delovanja, ustvarjanja.

3. lastnost človeka glede na obvladanje, uporabljanje splošno veljavnih načel, norm, pravil pri vedenju, ravnanju.« (Slovar slovenskega knjižnega jezika 2014).

Klasično definicijo kulture je v 19. stoletju podal angleški antropolog Edward Burnett Tylor v svoji knjigi *Primitivna kultura*: »Kultura je kompleksna celota, ki vključuje znanje, vero, umetnost, moralo, pravo, šege in vsakršne sposobnosti in navade, ki jih pridobi človek kot družbeno bitje« (Tylor 1871, 1).

Ameriška antropologa Alfred Kroeber in Clyde Kluckhohn (1952) sta sestavila seznam 164 definicij, ki odgovarjajo na vprašanje, kaj je kultura. Sama nista sestavila nove opredelitve, sta pa opredelila, katere so bistvene značilnosti kulture, in sicer, da je kultura izdelek, je zgodovinska, vključuje ideje, vzorce in vrednote, je selektivna, je naučena, temelji na simbolih in je abstrakcija vedenja.

Hofstede (2001) razume kulturo kot kolektivno programiranje misli ljudi, ki živijo v istem družbenem okolju. Hofstede meni, da so vzorci, po katerih ljudje razmišljajo, delujejo in čutijo, podobni računalniškemu programu, ki pa se razlikujejo med narodi. Kultura je tako sestavljena iz nenapisanih pravil družbe in zajema vse skupne vzorce razmišljanja, čutenja in delovanja določene družbe.

Vodje ter ljudje, s katerimi delajo, so del določene družbe in imajo določeno narodno identiteto. Če želimo razumeti njihovo vedenje, moramo razumeti tudi njihovo družbo. Na primer, vedeti moramo, katere so njihove značilne osebnostne lastnosti; kako delujejo družine in kaj to pomeni za vzgojo otrok; kako deluje šolski sistem in kdo hodi v katero vrsto šole; kako vlada in politični sistem vplivata na življenje državljanov; kakšne zgodovinske dogodke je doživela njihova generacija. Veliko se lahko naučimo iz literature, umetnosti in znanosti njihovih držav. (Hofstede, 2001).

2.2. Kulturne dimenzije

Razvoj modelov nacionalne kulture je močno vplival na raziskave na področju medkulturnih razlik. Ti modeli običajno temeljijo na »kulturnih razsežnostih, ki omogočajo zaobjeti podobnosti in razlike v normah, vrednotah, prepričanjih in praksah med družbami« (Medkulturno vodenje b.l.). Prepoznavanje kulturnih razsežnosti je kompleksno zaradi kompleksnosti pojma kulture. Predpostavlja se, da kulture odražajo univerzalne dimenzije, torej da obstajajo univerzalna problemska področja, ki se v vsaki kulturi rešujejo na različne načine. (Gutterman 2016).

Najbolj znani avtorji modelov kulturnih dimenzij so: Hofstede, Trompenaars, Schwartz in GLOBE, ki so na kratko predstavljeni v nadaljevanju. Hofstedejev model je opisan bolj poglobljeno, saj smo le-tega izbrali za empirično raziskavo.

Hofstede (1980)	GLOBE projekt (1993)	Trompenaars (1996)	Schwartz (1999)
1. Razdalja moči	1. Izogibanje negotovosti	1. Univerzalizem/ partikularizem	1. Konzervativnost
2. Izogibanje negotovosti	2. Razdalja moči	2. Individualizem/ kolektivizem	2. Intelektualna neodvisnost
3. Individualizem/ kolektivizem	3. Kolektivizem v družbi	3. Specifične in razpršene kulture	3. Afektivna neodvisnost
4. Moškost/ženskost	4. Kolektivizem znotraj skupine	4. Nevtralne/čustvene kulture	4. Hierarhija
5. Dolgoročna/ kratkoročna usmeritev	5. Spolna enakopravnost	5. Dosežek/pripis statusa	5. Egalitarizem
6. Popustljivost/ Zadržanost	6. Asertivnost	6. Zaporedne/sočasne kulture	6. Obvladovanje
	7. Usmerjenost v prihodnost	7. Notranji/zunanji nadzor	7. Harmonija
	8. Usmerjenost k dosežkom		
	9. Usmerjenost k ljudem		

Tabela 1: Primerjava kulturnih dimenzij po različnih avtorjih. V tabeli so prikazane kulturne dimenzije, ki so jih opredelili Hofstede, GLOBE raziskava, Trompenaars in Schwartz. *Vir: Gutterman 2016.*

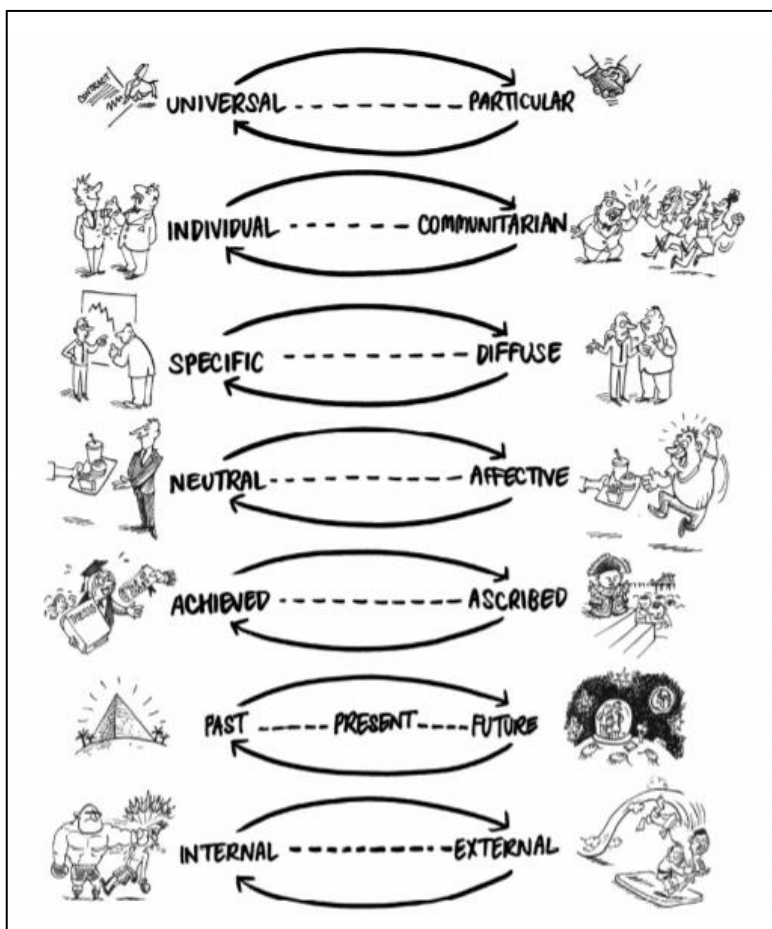
2.2.1. Kulturne dimenzije po Trompenaarsu

Nizozemec Fons Trompenaars je bil študent Geerta Hofstedeja, ki je močno vplival na njegovo raziskovanje na medkulturnem področju. Trompenaars je Hofstedejevih pet dimenzij razširil na sedem nekoliko drugačnih razsežnosti in dodal nekaj elementov, ki jih v prvotnem modelu ni bilo.

Trompenaars je definiral naslednjih sedem kulturnih dimenzij:

1. *Univerzalizem in partikularizem.* Dimenzija primerja, če so bolj pomembna pravila ali izjeme.
2. *Individualizem in kolektivizem.* Dimenzija primerja, če so bolj pomembni osebni dosežki ali je poudarek na skupinskem delu.
3. *Specifične in razpršene kulture.* Dimenzija meri, v kolikšni meri se ljudje vpletejo z okoljem.
4. *Nevtralne in čustvene kulture.* Dimenzija meri, v kolikšni meri ljudje razkazujejo svoja čustva.

5. *Dosežek in pripis statusa.* Dimenzija primerja, ali se je potrebno dokazati za doseči status ali je status dan.
6. *Zaporedne in sočasne kulture.* Dimenzija primerja, če ljudje počnejo stvari eno za drugo ali več stvari hkrati.
7. *Notranji in zunanji nadzor.* Dimenzija primerja, če ljudje poskušajo vplivati na naravno okolje ali sprejmejo okolje in dogodke kot nekaj danega in se temu prilagodijo. (Živko, Zver in Bobek 2005; Trompenaars in Coebergh 2014).



Slika 1: Dimenzije narodne kulture po Trompenaarsu. Vir: Trompenaars in Coebergh 2014.

2.2.2. Kulturne dimenzije po Schwartzu

Izraelski socialni psiholog Shalom H. Schwartz, ki se tudi »ukvarja z medkulturnim raziskovanjem vrednotnih sistemov po svetu in je oblikoval teorijo o univerzalnih kategorijah vrednot, ki jih prepoznamo v vseh različnih kulturah« (Trampuš 2008). V

svoji »Teoriji sedmih kulturnih vrednotnih usmeritev« (angleško »Theory of seven cultural value orientations«) prepozna sledeče kulturne vrednote, združene v tri skupine:

- a) Kolektivizem/avtonomija. Vprašanje odnosa med posameznikom in skupino.
 1. *Konzervativnost*: spoštovanje družbenega reda, tradicije in družine.
 2. *Intelektualna neodvisnost*: samostojno mišljenje in vedenje.
 3. *Afektivna neodvisnost*: neodvisnost pri iskanju čustveno pozitivnih izkušenj.

- b) Hierarhija/egalitarizem. Vprašanje odgovornega ravnanja za obstoj družbe.
 4. *Hierarhija*: hirarhična razdelitev vlog, moči in virov.
 5. *Egalitarizem*: vzpodbujanje enakosti, svobode, pravice, odgovornosti in iskrenosti.

- c) Nadvlada/harmonija. Vprašanje odnosa človeštva do narave in družbe.
 6. *Obvladovanje*: posamezniki in skupine obvladujejo, nadzorujejo in spreminjajo družbeno in naravno okolje z odločnim delovanjem.
 7. *Harmonija*: odnos med naravo, posamezniki in družbo je harmoničen. (Schwartz, 2009).



Slika 2: Dimenzije narodne kulture po Schwartzu. Vir: Schwartz 2006.

2.2.3. Kulturne dimenzije po raziskavi GLOBE

GLOBE je akronim za Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness. Gre za medkulturni raziskovalni projekt, ki ga je leta 1991 predstavil ameriški profesor za management Robert J. House, in se osredotoča na odnose med družbeno kulturo, organizacijsko kulturo in vodenjem (Hofstede, Hofstede in Minkov 2010).

GLOBE raziskava določa devet kulturnih dimenzij, ki pa so bile oblikovane na podlagi Hofstedejevih dimenzij, zato se v veliki meri prekrivajo. Dimenzije so naslednje:

1. *Izogibanje negotovosti.* Meri stopnjo tolerance ljudi do negotovosti glede nepoznane prihodnosti.
2. *Razdalja moči.* Predstavlja, v kolikšni meri ljudje sprejmejo, da je moč neenako razdeljena.
3. *Kolektivizem v družbi.* Meri, v kolikšni meri družba spodbuja posameznike, da se povezujejo v skupine.
4. *Kolektivizem znotraj skupine.* Meri, v kolikšni meri posameznik odraža ponos pripadnosti določeni skupini.
5. *Spolna enakopravnost.* Meri, v kolikšni meri družba zmanjšuje razlike med spoloma pri delitvah nalog.
6. *Asertivnost.* Meri, v kolikšni meri se od posameznika pričakuje, da je samozavesten.
7. *Usmerjenost v prihodnost.* Meri, v kolikšni meri se posamezniki v družbi zanimajo za načrtovanje in vlaganje v prihodnost.
8. *Usmerjenost k dosežkom.* Meri, v kolikšni meri družba spodbuja in nagrajuje uspešnost.
9. *Usmerjenost k ljudem.* Meri, v kolikšni meri družba spodbuja zanimanje za ljudi, skrbnost in prijaznost do ostalih. (Liddell 2005).

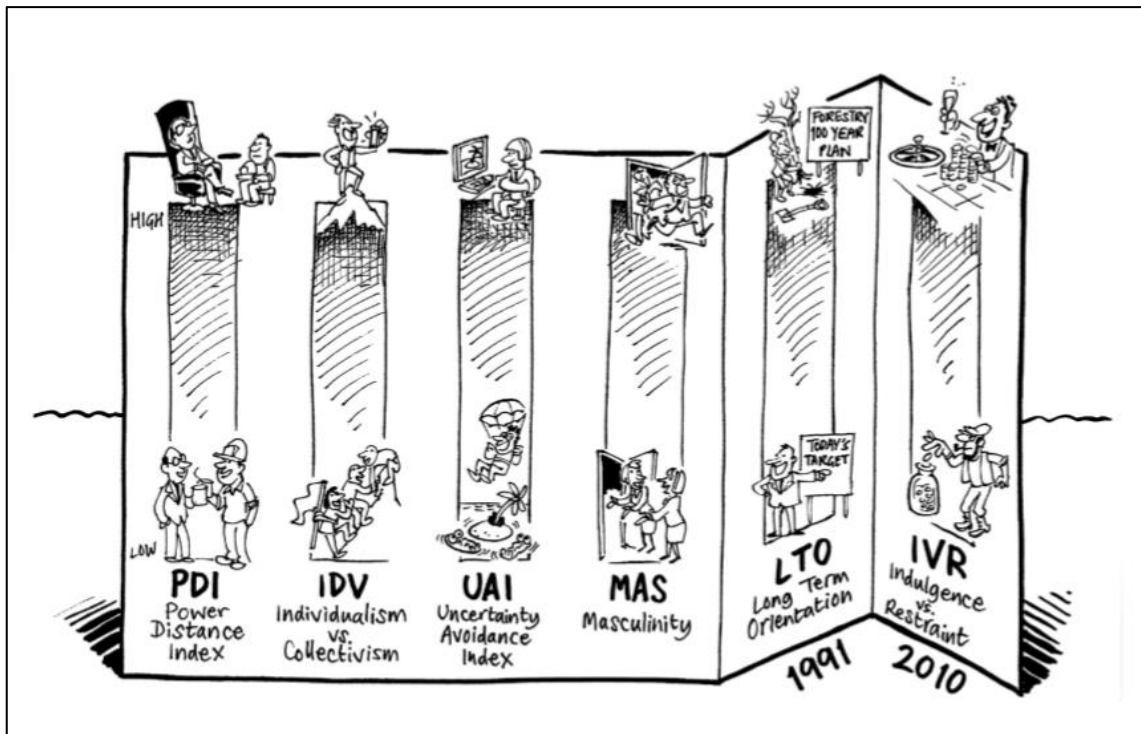
Prispevek projekta GLOBE je prepoznavanje dveh vidikov posameznih dimenzij, po eni strani, kaj ljudje mislijo, kakšne bi stvari morale biti (vrednote), po drugi strani pa, kakšne stvari dejansko so (praksa) (Vaupot 2019; Hofstede, Hofstede in Minkov 2010).

2.2.4. Kulturne dimenzije po Hofstedeju

Primerjava kultur predpostavlja, da obstaja nekaj, kar lahko primerjamo – da vsaka kultura ni tako enkratna, da se ne bi mogla nikakor primerjati z drugo. To pomeni, da obstajajo določene dimenzije, ki jih je mogoče primerjati med kulturami. Izbor teh dimenzij seveda predpostavlja a priori teorijo o tem, kateri so pomembni dejavniki za kulturo. (Hofstede 2001).

Za preučevanje razlik med narodnimi kulturami smo v svoji raziskavi kot teoretično podlago uporabili model nizozemskega socialnega psihologa Geerta Hofstede. To je najpogosteje uporabljen model za kategorizacijo narodnih kultur. Podatki, ki so bili uporabljeni za pridobitev ustreznih razsežnosti kulturne vrednosti, so izhajali iz raziskav zaposlenih v podjetju IBM, izvedenih med letoma 1967 in 1973 na več kot 50 kulturah. Analiza odgovorov več kot 116.000 IBM-ovih zaposlenih je razkrila sistematične kulturne razlike v štirih dimenzijah, potem pa se je model nadgradil še z dvema dodatnima dimenzijama, ki sta se dodali v sodelovanju z drugimi kulturnimi teoretiki. (Ghemawat 2011; Vilmundardóttir 2019). Te neodvisne dimenzije narodne kulture so:

1. *Razdalja moči*, povezano z različnimi rešitvami osnovnega problema človekove neenakosti;
2. *Izogibanje negotovosti*, povezano s stopnjo stresa v družbi ob neznanu prihodnosti;
3. *Individualizem/kolektivizem*, povezano z vključevanjem posameznikov v primarne skupine;
4. *Moškost/ženskost*, povezano z delitvijo čustvenih vlog med moškimi in ženskami;
5. *Dolgoročna/kratkoročna usmeritev*, povezano s fokusom ljudi na prihodnost ali na sedanost;
6. *Popustljivost/zadržanost*, povezano z zadovoljevanjem in nadzorom osnovnih človeških želja, povezanih z uživanjem v življenju.



Slika 3: Dimenzije narodne kulture po Hofstedeju. Vir: Trompenaars in Coebergh 2014.

2.2.4.1. Razdalja moči

Prva dimenzija narodne kulture je razdalja moči. Temeljno vprašanje, ki ga različne družbe obravnavajo različno, je človekova neenakost. Neenakost se lahko pojavi na področjih, kot so prestiž, bogastvo in moč; različne družbe postavljajo različne uteži na status med temi področji. Znotraj organizacij je neenakost moči neizogibna in funkcionalna. Ta neenakost je običajno formalizirana v odnosih šef–podrejeni.

Z biološkega vidika človeška vrsta spada v kategorijo, ki kaže vedenjske vzorce dominantnosti. Kako se to odraža v družbenem obstoju, pa se razlikuje od družbe do družbe in od skupine do skupine. Nekatere družbe so razvile formalne sisteme prevlade, druge pa prevlade ne poudarjajo.

Hofstede je od nizozemskega socialnega psihologa Mulderja prevzel definicijo razdalje moči, ki jo opredeljuje kot stopnjo, v kateri lahko šef določi vedenje podrejenega ter stopnjo, v kateri lahko podrejeni določi vedenje šefa. Hofstede poskuša dokazati, da je razdalja moči, ki jo sprejemata podrejeni in nadrejeni in jo podpira njuno družbeno okolje, v veliki meri določena z njuno narodno kulturo. Kultura v neki meri določa raven razdalje moči. (Hofstede 2001).

Če povzamemo, razdalja moči opisuje, v kolikšni meri manj močni člani institucij in organizacij v državi pričakujejo in sprejemajo, da se moč porazdeli neenakomerno (Hofstede, Hofstede in Minkov 2010). Družbe z veliko razdaljo moči ponavadi ne morejo rešiti boja za oblast na miren način; manjša je razdalja moči, večja je verjetnost za kompromis. (Hofstede 2013).

Molero (2002) opisuje, kako je ta razsežnost tesno povezana z vodstvom, saj se nanaša na način dojemanja avtoritete. Verjetno bi vodja, ki izhaja iz družbe z veliko razdaljo moči, v družbi z majhno razdaljo moči vzbudil zavračanje s svojimi avtoritarnimi metodami. Nasprotno, če v družbi z veliko razdaljo moči ne bi nastopal avtoritarno, bi bil videti kot znak slabosti.

V spodnji tabeli so povzete glavne razlike med družbami z majhno razdaljo moči in družbami z veliko razdaljo moči.

Majhna razdalja moči	Velika razdalja moči
Uporaba moči mora biti legitimna in mora biti podvržena merilom dobrega in zla.	Moč je v družbi dejstvo, njena legitimnost ni pomembna.
Starši otroke obravnavajo enakovredn.	Starši otroke učijo poslušnosti.
Starejših ljudi se ne spoštuje.	Starejše ljudje se spoštuje.
Vzgoja osredotočena na učence.	Vzgoja osredotočena na vzgojitelje.
Hierarhije so določene v prid celi družbi.	Hierarhije so prikaz resnične družbene neenakosti.
Podrejeni pričakujejo, da bodo vključeni v proces posvetovanja.	Podrejeni pričakujejo navodila za delo.
Demokratske vlade.	Avtokratske vlade.
Korupcija je redka; škandali končajo politično kariero.	Korupcija je pogosta; škandali so zakriti.
Enakomerna porazdelitev dohodka v družbi.	Neenakomerna porazdelitev dohodka v družbi.
Religije, ki poudarjajo enakost vernikov.	Religije z duhovniki različnih hierarhij.

Tabela 2: Razlike med družbami z majhno in veliko razdaljo moči. V tabeli so povzete glavne razlike med družbami z majhno razdaljo moči in družbami z veliko razdaljo moči. *Vir: Hofstede 2011.*

2.2.4.2. Izogibanje negotovosti

Druga dimenzija narodne kulture je izogibanje negotovosti. Negotovost o prihodnosti je dejstvo človeškega življenja. Skrajna negotovost ustvarja neznosno tesnobo, zato je

človeška družba razvila različne načine za obvladovanje te negotovosti. Ti načini so tehnologija, ki vključuje vse človeške izdelke; zakonodaja oziroma vsa formalna in neformalna pravila, ki usmerjajo družbeno vedenje, ter religija. Tehnologija nam omogoča, da se branimo pred negotovostmi, ki jih povzroča narava; zakonodaja, da se branimo pred negotovostmi v vedenju drugih, religija pa, da sprejmemo negotovosti, pred katerimi se ne moremo braniti.

Različne družbe so se na negotovost prilagodile na različne načine. Načine obvladovanja negotovosti prenašamo in krepiamo s pomočjo osnovnih institucij, kot so družina, šola in država. Izražajo se v skupnih vrednotah članov določene družbe in so lahko nerazumljive za druge družbe.

Hofstedejeva osnovna trditev je, da je toleranca do negotovosti deloma stvar kolektivne kulture (Hofstede 2001).

Če povzamemo, je izogibanje negotovosti stopnja, v kateri se pripadniki neke kulture počutijo ogrožene zaradi neznanih situacij (Hofstede, Hofstede in Minkov 2010). Družbe z močnim izogibanjem negotovosti so ponavadi nestrpne do ljudi z različnimi verami in prepričanji; v družbah, kjer pa je izogibanje negotovosti šibko, je strpnost večja. (Hofstede 2013).

Kar zadeva vodstvo, Molero (2002) razlaga, da je mogoče verjeti, da se v kulturi z močnim izogibanjem negotovosti zahteva izvršni vodja. V takšni kulturi bi se pričakovalo, da bo vodja ves čas govoril, kaj je treba storiti, saj bi se v nasprotnem primeru ustvarila velika tesnoba. Nasprotno, v državah z nizkim izogibanjem negotovosti bi preveč strogo vodenje povzročilo močan odpor, saj ljudje pričakujejo sodelovanje pri odločitvah in so nagnjeni k prevzemanju odgovornosti.

V spodnji tabeli so povzete glavne razlike med družbami s šibkim izogibanjem negotovosti in družbami z močnim izogibanjem negotovosti.

Šibko izogibanje negotovosti	Močno izogibanje negotovosti
Negotovost v vsakdanjem življenju je samoumevna.	Negotovost predstavlja stalno grožnjo.
Enostavnost, manjši stres, nižja tesnoba.	Večji stres, tesnoba, živčnost.
Boljše splošno zdravstveno stanje in dobro počutje.	Slabše splošno zdravstveno stanje in dobro počutje.
Toleranca do razlik: kar je drugačno, je zanimivo.	Netoleranca do razlik: kar je drugačno, je nevarno.
Dvoumnost in kaos ne predstavljata težav.	Potreba po jasnosti in strukturi.
Učitelji tudi česa ne vejo.	Učitelji naj bi imeli odgovor na vse.
Menjava delovnih mest ne predstavlja težav.	Delovno mesto je treba ohraniti, tudi če nam ni všeč.
Pravila niso zaželjena.	Pravila so potrebna.
V politiki se državljani počutijo sposobni pred oblastjo.	V politiki se državljani počutijo nesposobni pred oblastjo.
Relativizem in empirizem v religiji, filozofiji in znanosti.	Vera v končne resnice in velike teorije.

Tabela 3: Razlike med družbami s šibkim in močnim izogibanjem negotovosti. V tabeli so povzete glavne razlike med družbami s šibkim izogibanjem negotovosti in družbami z močnim izogibanjem negotovosti. *Vir: Hofstede 2011.*

2.2.4.3. Individualizem/kolektivizem

Tretja dimenzija narodne kulture je individualizem, v nasprotju s kolektivizmom. Odraža se v načinu, kako ljudje živijo skupaj – na primer v družinah, razširjenih družinah ali plemenih – in ima številne posledice na družbene vrednote in posameznikovo vedenje.

V individualistični družbi so vezi med posamezniki ohlapne: pričakuje se, da bo vsak skrbel zase in za svojo ožjo družino. V kolektivistični družbi pa so ljudje že od rojstva vključeni v močne skupine, katerim so zvesti in ki jih skozi celo življenje ščitijo.

Pomemben vidik v družbi je komunikacija. Razlikujemo lahko dve vrsti komunikacije: visokokontekstno in nizkokontekstno. Visokokontekstna komunikacija pomeni, da je treba malo povedati ali napisati, ker je večina informacij bodisi v fizičnem okolju bodisi ponotranjena v osebi. Nizkokontekstna komunikacija pa pomeni, da je sporočilo eksplicitno izraženo. Visokokontekstna komunikacija je značilna za kolektivistično družbo, nizkokontekstna komunikacija pa za individualistične kulture. Mnogo stvari, ki

so v kolektivističnih kulturah samoumevne, je treba izrecno povedati v individualističnih kulturah. (Hofstede 2001).

Hofstede trdi, da individualizem v modernih družbah narašča. (Hofstede 2013).

Molero (2002) opisuje, da, kar zadeva vodstvo, bi lahko pričakovali da bo v kolektivistični kulturi, v kateri so odnosi med člani skupine izredno pomembni, vodja, ki je osredotočen le na naloge, imel težave. Prav tako pa bi imel težave v individualistični družbi vodja, ki je preveč usmerjen v odnose. Molero tudi poudarja, da so v individualistični družbi spodbude in nagrade povezane z osebno uspešnostjo, nasprotno pa je v kolektivistični družbi sprejemljivo, da so spodbude in nagrade povezane z uspešnostjo skupine.

V spodnji tabeli so povzete glavne razlike med individualističnimi in kolektivističnimi družbami.

Individualizem	Kolektivizem
Vsak skrbi le zase in za svojo ožjo družino.	Ljudje so že od rojstva vključeni v močne skupine, ki jih ščitijo v zameno za zvestobo
Individualna zavest (»jaz«).	Kolektivna zavest (»mi«).
Pravica do zasebnosti.	Stres zaradi pripadnosti skupini.
Zdravo je povedati, kar mislimo.	Vedno je treba vzdrževati harmonijo.
Druge vidimo kot posameznike.	Druge vidimo kot pripradnike določeni skupini.
Mnenje je osebno.	Mnenja in glasovanja so skupinska.
Kršitev pravil prinese občutek krivde.	Kršitev pravil ne prinese občutka krivde.
Jeziki, v katerih je beseda »jaz« nepogrešljiva.	Jeziki, ki se izogibajo besedi »jaz« .
Namen izobraževanja je učenje, kako se učiti.	Namen izobraževanja je učenje, kako kaj storiti.
Naloga prevlada nad odnosom.	Odnos prevlada nad nalogo.

Tabela 4: Razlike med individualističnimi in kolektivističnimi družbami. V tabeli so povzete glavne razlike med individualističnimi in kolektivističnimi družbami. *Vir: Hofstede 2011.*

2.2.4.4. Moškost/ženskost

Četrto dimenzijo narodne kulture imenujemo moškost, nasprotje pa je ženskost. Dvojnost spolov je dejstvo, s katerim se različne družbe spopadajo na različne načine; vprašanje je, kakšne posledice imajo biološke razlike med spoloma na družbene vloge spolov. Na splošno se ženskam pripisujejo bolj družbeni cilji, kot so skrb za odnose,

pomoč drugim in skrb za okolje, moški pa imajo bolj osebne cilje, kot sta kariera in denar.

Moškost in ženskost, v smislu, v katerem Hofstede uporablja ta izraza, se nanašata na prevladujoče vzorce vlog spola v družbah.

Moškost pomeni družbo, v kateri so vloge družbenega spola jasno ločene: moški naj bi bili samozavestni, močni in osredotočeni na materialni uspeh; ženske naj bi bile bolj skromne, nežne in naj bi se ukvarjale s kakovostjo življenja. V ženski kulturi se vloge spola prekrivajo: tako moški kakor ženske naj bi bili skromni, nežni in bi skrbeli za kakovost življenja.

Ženskost ali moškost v družbi se odraža tudi v delovnem okolju. Med dvema poloma »živeti za delo« in »delati za živeti«, so moške kulture bližje prvemu, ženske kulture pa bližje drugemu. Moška in ženska kultura ustvarjata različne vrste vodij. Vodja v moški kulturi je vztrajen, odločen in agresiven. Odločitve sprejema sam, ne da bi se posvetoval s skupino. Moško poslovanje je preživetje najmočnejših. Vodja v ženski kulturi je manj viden, bolj intuitiven, manj racionalen, neodločen ter navajen iskati soglasje. Žensko poslovanje je lahko skupno sodelovanje. (Hofstede 2001).

V spodnji tabeli so povzete glavne razlike med družbami z moško in družbami z žensko kulturo.

Moškost	Ženskost
Dojemanje družbene vloge spolov: minimalna razlika med spoloma.	Dojemanje družbene vloge spolov: velika razlika med spoloma.
Moški in ženske bi morali biti skromni in skrbni.	Tako moški kakor ženske so lahko lahko vztrajni in ambiciozni.
Ravnovesje med družino in delom.	Delo prevladuje nad družino.
Naklonjenost šibkim.	Čast močnim.
Tako očetje kot matere se ukvarjajo z dejstvi in s čustvi.	Očetje se ukvarjajo z dejstvi, matere s čustvi.
Tako fantje kot dekleta lahko jokajo, vendar se nobeden ne sme pretepati.	Dekleta jočejo, fantje pa ne; fantje naj se borijo, dekleta pa ne.
Mame odločajo o številu otrok.	Očetje odločajo o velikosti družine.
Visoka politična participacija žensk.	Nizka politična participacija žensk.
Religija se osredotoča na skrb do bližnjih.	Religija se osredotoča na boga/bogove.
Spolnost je način povezanosti.	Moralistični odnos do spolnosti.

Tabela 5: Razlike med moškimi in ženskimi družbami. V tabeli so povzete glavne razlike med družbami z moško in družbami z žensko kulturo. *Vir: Hofstede 2011.*

2.2.4.5. Dolgoročna/kratkoročna usmeritev

Peta dimenzija narodne kulture je dolgoročna oziroma kratkoročna usmeritev.

Človek je po naravi družbeno bitje in zagotavljanje uspešnega delovanja naših družbenih struktur je osnovna zahteva za preživetje. Na vprašanje, kaj pomeni biti kreposten član družbe, so različne družbe našle različne odgovore. V nekaterih je racionalnost izrazita vrlina, v drugih pa je zdrava pamet. V nekaterih je vrlina spoštovanja tradicije, v drugih je uspešnost. Vprašanje, ali najdemo vire vrlin v preteklosti in sedanjost ali v prihodnosti, je ena temeljnih razsežnosti kulture, ki jo je našel Hofstede. (Hofstede, Jonker in Verwaart 2008).

Dolgoročna usmerjenost pomeni spodbujanje vrlin, usmerjenih v prihodnje nagrade, zlasti vztrajnost in varčnost. Njegov nasprotni pol, kratkoročna usmerjenost, je spodbujanje vrlin, povezanih s preteklostjo in sedanjostjo, zlasti spoštovanje tradicije in izpolnjevanje družbenih obveznosti. (Hofstede 2001).

Dolgoročna usmerjenost spodbuja harmonične odnose. To ne pomeni, da konflikt in konkurenca ne obstajata, vendar se poskuša potlačiti vsako čustvo, ki bi lahko povzročilo negativne posledice za družbo. Močno se spodbuja samodisciplina in

spoštovanje, saj je to v interesu cele družbe. Koristnost celotni družbi je pomembno merilo za vedenje in ima prednost pred resnico. Dajati neresnične izjave za doseganje koristi za skupino, ni greh ampak vrlina. V dolgoročno usmerjenih družbah posameznik o sebi razmišlja kot o majhnem delčku znotraj celote, zato je razvijanje vrlin pomembnejše od samega rezultata. Nasprotno pa sta v kratkoročno usmerjenih družbah pomembna osebni uspeh in ugled. (Hofstede, Jonker in Verwaart 2008).

Vodje v organizacijah z dolgoročno usmerjeno kulturo razvijajo družbene odnose in obveznosti za doseg dolgoročnega uspeha in rasti. Nasprotno pa se vodje v kratkoročni kulturi večinoma odzivajo na takojšnje pritiske, in se odločajo sproti glede na trenutne razmere. (Lee in Liu 2012).

V spodnji tabeli so povzete glavne razlike med družbami z dolgoročno in kratkoročno usmeritvijo.

Dolgoročna usmeritev	Kratkoročna usmeritev
Najpomembnejši dogodki v življenju so se zgodili v preteklosti ali se dogajajo v sedanjosti.	Najpomembnejši dogodki v življenju se bodo zgodili v prihodnosti.
Osebna stabilnost: dober človek se ne spreminja.	Dober človek se prilagodi okoliščinam.
Obstajajo univerzalne smernice o tem, kaj je dobro in kaj zlo.	Relativizem: kaj je dobro in kaj zlo, je odvisno od okoliščin.
Tradicije so pomembne.	Tradicije se prilagajajo okoliščinam.
Ukazovanje v družinskem življenju.	Skupne naloge v družinskem življenju.
Ponos na svojo državo.	Zgled drugih držav.
Pomembno je služenje drugim.	Pomembna sta skrbnost in vztrajnost.
Visoka stopnja potrošnje.	Visoka stopnja varčevanja.
Učenci pripisujejo uspeh sreči.	Učenci pripisujejo uspeh trudu.
Počasna gospodarska rast revnih držav.	Hitra gospodarska rast držav.

Tabela 6: Razlike med dolgoročno in kratkoročno usmerjenimi družbami. V tabeli so povzete glavne razlike med dolgoročno in kratkoročno usmerjenimi družbami. Vir: Hofstede 2011.

2.2.4.6. Popustljivost/zadržanost

Zadnja dimenzija je popustljivost, nasprotje pa je zadržanost.

To je najnovejša dimenzija, saj je bila šele leta 2010 dodana Hofstedejevemu modelu narodne kulture. Temelji na raziskavah, ki jih je opravil bolgarski sociolog Michael

Minkov na področju medkulturnih razlik in je znana tudi kot »raziskava sreče«. Osredotoča se na vidike, ki niso zajeti v ostalih petih dimenzijah. Popustljivost je značilna za družbo, ki omogoča sorazmerno svobodo zadovoljitev osnovnih in naravnih človeških želja, povezanih z uživanjem življenja in zabave. Zadržanost je značilna za družbo, ki nadzira potešitev potreb in jo uravnava s pomočjo strogih družbenih pravil. (Hofstede 2011).

V spodnji tabeli so povzete glavne razlike med popustljivimi in zadržanimi družbami.

Popustljivost	Zadržanost
Večji odstotek ljudi, ki se razglša za zelo srečne.	Manj zelo srečnih ljudi.
Dojemanje osebne nadzora nad življenjem.	Zaznavanje nemoči: nimam nadzora nad tem, kar se mi dogaja.
Svoboda govora je pomembna.	Svoboda govora ni glavna skrb.
Prosti čas je zelo pomemben.	Prosti čas ni tako pomemben.
Večja verjetnost spomina na pozitivna čustva.	Manjša verjetnost spomina na pozitivna čustva.
Višja rodnost v državah z izobraženim prebivalstvom.	Nižja rodnost v državah z izobraženim prebivalstvom.
Več ljudi se aktivno ukvarja s športom.	Manj ljudi se aktivno ukvarja s športom.
Višji odstotek debelih ljudi v državah z dovolj hrane.	Nižji odstotek debelih ljudi v državah z dovolj hrane.
Vzdrževanje reda v državi ni zelo pomembno.	Večje število policistov na 100.000 prebivalcev.

Tabela 7: Razlike med popustljivimi in zadržanimi družbami. V tabeli so povzete glavne razlike med popustljivimi in zadržanimi družbami. *Vir: Hofstede 2011.*

2.2.4.7. Pomanjkljivosti Hofstedejevega modela

Čeprav so bile Hofstedejeve kulturne raziskave široko in uspešno sprejete, mnogi raziskovalci dvomijo v popolnost Hofstedejeve teorije; v nadaljevanju so povzete glavne kritike.

Napačna predpostavka o kulturni homogenosti znotraj nacionalnih meja

Najpomembnejša kritika se nanaša na Hofstedejevo predpostavko o kulturni homogenosti znotraj nacionalnih meja posamezne države. V želji, da bi poenostavil model in zmanjšal kompleksnost kulture v primerljivih in količinsko merljivih

razsežnostih, Hofstede enači pojem kulture in naroda. Zanimari se dejstvo, da lahko v isti državi soobstaja več različnih subkultur, kar onemogoča definiranje kulturnih značilnosti, ki bi veljale za celotno državo. (Baskerville 2003, v Joannidès, Wickramasinghe in Berland 2012).

Neprimernost uporabe vprašalnikov za merjenje kulture

Glede uporabljene metodologije McSweeney (2002) in Baskerville (2003) zanikata neprimernost anketnega vprašalnika za dojetanje subjektivnosti in posebnosti kultur. McSweeney trdi, da a priori izbrane kulturne dimenzije zanemarjajo druge kulturne razsežnosti, ki so lahko zelo vpogledne za razumevanje bogastva kultur, in da je model samoreferenčni. (Joannidès, Wickramasinghe in Berland 2012).

Neustreznost zbiranja in statistične analize podatkov

McSweeney (2002) poudarja, da zaradi premajhnega števila anketirancev po državah ni mogoče zagotoviti, da vzorci primerno predstavljajo kulture različnih držav. Hofstedeju se očita premalo znanja o statistiki, saj pospošuje rezultate z visokim standardnim odklonom.

Nesposobnost samo enega podjetja, da zagotovi informacije v zvezi s celotno nacionalno kulturo

Hofstedejeva raziskava temelji na vzorcu iz enega podjetja (IBM), ki ima relativno močno organizacijsko kulturo, kar lahko zavaja rezultate in kaže napačo sliko o dejanski situaciji v državi. McSweeney (2002) se sprašuje, ali lahko zaposleni enega podjetja verodostojno odražajo kulturno identiteto celega naroda. Posplošitev rezultatov na celotno populacijo je tako vprašljiva.

Neprimernost nomotetske metode pri razumevanju kulturnih posebnosti

Glede razširjene uporabe Hofstedejevega modela se ena od glavnih kritik nanaša na domnevo, da je strukture družbenega reda mogoče empirično preveriti z univerzalnimi

metodološkimi instrumenti in z nomotetičnim pristopom, kar pomeni, da se na podlagi proučevanja večjega števila enot z uporabo Hofstedejevih vprašalnikov ugotovitve posplošujejo na širšo množico in se oblikujejo splošne zakonitosti. Raziskovalne ugotovitve je moč posplošiti izven raziskovalne situacije. (Bhimani 1999, v Joannidès, Wickramasinghe in Berland 2012).

Nevarnost etnocentrizma

Mnogi kritiki opozarjajo na nevarnost etnocentrizma kot ovira pri primerjavi različnih kultur, saj raziskovalci druge kulture proučujejo na podlagi vrednot, ki so pomembne v njihovi lastni kulturi. Lastna kultura vpliva na način dožemanja tuje kulture, kar privede do predvidljivih in nezanimivih zaključkov v raziskavah (Bhimani 1999, v Joannidès, Wickramasinghe in Berland 2012).

Napačna predpostavka enake pomembnosti vseh dimenzij kulture

Hofstedejev model predpostavlja, da imajo vse kulturne dimenzije enako težo in pomembnost v vseh narodih. Harrison in McKinnon (1999) opozarjata na to, da niso vse vrednote enako pomembne v vseh državah. Kulturne vrednote je treba razlikovati glede na vpliv, ki ga imajo na urejanje vedenja v različnih kulturah.

Napačna predpostavka, da se kulturne vrednote ne spreminjajo s časom

Hofstede v svoji raziskavi domneva, da so kulturne vrednote stabilne v času. Vendar nekateri raziskovalci trdijo, da je njegova raziskava preveč zastarela, da bi imela kakršno koli sodobno vrednost, zlasti v današnjem hitro spreminjajočem se svetovnem okolju. Nekatere države v raziskavi celo ne obstajajo več, obstajajo pa nove države, ki v času raziskave še niso obstajale. (The Criticisms Of The Hofstedes Model Business Essay b.l.).

Kljub naštetim pomanjkljivostim pa je Hofstede najpogosteje citiran avtor na področju medkulturnih študij, njegove ugotovitve pa kljub kritikam ostajajo odlična osnova za ugotavljanje medkulturnih razdalj.

	Pomanjkljivosti glede razširjene uporabe modela		Pomanjkljivosti glede samega modela	
Kritiki	Harrison in McKinnon (1999)	Bhimani (1999)	McSweeney (2002)	Baskerville (2003)
Naslov članka	Cross-cultural research in management control systems design: a review of the current state.	Mapping methodological frontiers in cross-national management control research.	Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith-a failure of analysis.	Hofstede never studied culture.
Empirične pomanjkljivosti	-	Preučujejo se le določene kulture (etnocentrizem).	IBM ni reprezentativno podjetje za cel svet.	-
Teoretične pomanjkljivosti	Bogastvo in posebnosti kultur niso zajete v modelu, model je napovedni in samoreferenčni.	Posebnosti kulture se ne razumejo.	Bogastvo in posebnosti kultur niso zajete v modelu, model je napovedni in samoreferenčni.	Bogastvo in posebnosti kultur niso zajete v modelu, model je napovedni in samoreferenčni.
Metodološke pomanjkljivosti	-	Nomotetske metode so neprimerne pri razumevanju kulturnih posebnosti.	Statistične meritve ne zaznajo vsebine kulture.	Vprašalniki niso primerni za razumevanje kulture.
Prispevki k znanju	Ugotovitve so enotne in predvidljive.	Ugotovitve so enotne in predvidljive.	Ugotovitve niso doslednje ne zanesljive.	Ugotovitve so šibke.

Tabela 8: Glavne pomanjkljivosti Hofstedejevega dela. V tabeli so povzete glavne empirične, teoretične in metodološke pomanjkljivosti Hofstedejevega dela in njihovi avtorji (Harrison in McKinnon, Bhimani, McSweeney in Baskerville). Vir: *Joannidès, Wickramasinghe in Berland 2012.*

2.3. Pojem vodenja

V slovenski literaturi lahko zasledimo razlikovanje med vodenjem v širšem smislu in vodenjem v ožjem smislu. Izraz vodenje v širšem smislu se ujema z angleškim izrazom »management«, pojem vodenje v ožjem smislu pa z angleškim izrazom »leadership«. (Lubi 2003). Vodenje v širšem smislu je postopek načrtovanja, organizacije in usklajevanja nalog in ljudi. Vodenje v ožjem smislu je vodenje skupine k skupnemu cilju s spodbujanjem in motiviranjem ljudi. Za namene te raziskave ne bomo razlikovali med širšim in ožjim smislom, ampak se bosta izraza uporabljala zamenljivo.

Mnogo akademikov je poskušalo opredeliti lastnosti in značilnosti avtentičnega vodje in veliko je raziskav okoli tega pojma. Peter Drucker, eden najbolj znanih in najvplivnejših mislecev menedžmenta, opredeljuje vodenje kot »dvig človekove vizije na višji nivo, povišanje človekove uspešnosti na višji standard in izgradnja človekove osebnosti preko lastnih normalnih omejitev« (Sokolow b.l., 66).

Ameriški profesor vodenja na Harvardski poslovni šoli John Paul Kotter v svoji knjigi *Leading Change* (2012) opredeljuje vodenje kot skupek procesov, ki ustvarjajo organizacije ali jih prilagajajo spreminjajočim se pogojem delovanja. Vodenje določa, kakšna naj bi bila prihodnost, ljudi seznaniti z vizijo in jih spodbujati k njeni uresničitvi.

Winston in Patterson (2006) sta odkrila več kot 90 spremenljivk, ki lahko obsegajo celotno vodenje, ter pregledala 160 člankov in knjig, ki razlagajo pojem vodenja. Avtorja sta nato predlagala celotno definicijo vodenja. V nadaljevanju so povzete glavne misli.

Vodja je oseba, ki vpliva na skupino ljudi in jih usmerja k izpolnjevanju poslanstva in ciljev organizacije. Vodja doseže vpliv s tem, da pokaže zaželjeno prihodnost na tak način, da odraža tudi prepričanja in vrednote sledilcev.

Vodja z uporabo veščin intuicije, prepričljive retorike in dobre komunikacije oblikuje mnenja in prepričanja sledilcev. Sledilci počasi sprejmejo cilje organizacije kot lastne in se zavzemajo za njihovo uresničenje.

Vodja vpliv dosega na etični način, saj si prizadeva za dobro svojih sledilcev. Vodja prepozna raznolikost med sledilci in si prizadeva za skupinsko doseganje ciljev, ne da bi uničil edinstvenost vsake osebe. Poskrbi za izobraževanja in podporo za vsakega člana skupine glede na njihove različne potrebe.

Vodja v procesu vodenja dopusti, da so člani skupine inovativni in spodbujajo sodelovanje med člani skupine, da se lahko učijo od uspehov in napak drugih.

Winston in Patterson (2006) sta naštel sedem osnovnih vrednot, ki naj bi jih mel dober vodja: ponižnost, skrb za druge, disciplina, iskanje tistega, kar je dobro za organizacijo, izkazovanje usmiljenja v delu z ljudmi, osredotočanje na cilje organizacije in dobro počutje privržencev ter ustvarjanje in ohranjanje miru v organizaciji.

2.2.1. Teorije vodenja

Teorije o vodenju so se skozi leta spreminjale in razvijale. Na začetku se je vodenje preučevalo glede na osebnostne in telesne lastnosti vodje. Kasneje so se preučevale vedenjske lastnosti vodij in se je ugotovilo, da so nekateri vodje načeloma usmerjeni na zaposlene, drugi pa na doseganje ciljev. Še kasneje se je ugotovilo, da je situacija ključen dejavnik pri izbiri primerne sloga vodenja in oblikovale so se situacijske teorije vodenja. V zadnjih letih pa so se razvile novejšje teorije, kot sta na primer transakcijska in transformacijska teorija. V nadaljevanju so na kratko predstavljene omenjene teorije.

2.2.1.1. Pristop osebnostnih lastnosti

Pristop osebnostnih lastnosti sega v leto 1920 in predstavlja enega izmed najzgodnejših pristopov v raziskovanju vodenja. Ta pristop predpostavlja, da so nekateri ljudje naravni voditelji, obdani z nekaterimi lastnostmi, ki jih drugi ljudje nimajo. (Yukl 2010).

Na stotine raziskav, izvedenih v tridesetih in štiridesetih letih prejšnjega stoletja je skušalo odkriti lastnosti, ki bi zagotavljale uspeh vodenja. Profesor Ralph Stogdill iz Ohio State University je sredi 20. stoletja na podlagi preučevanja trinajstih podjetij ugotovil pet lastnosti, ki razlikujejo vodje od povprečnih sledilcev. Te lastnosti so: inteligenca, prevladovanje, samozavest, stopnja energije in aktivnosti ter strokovno znanje. Vendar teh pet lastnosti ni natančno napovedalo, kateri posamezniki so postali vodilni v organizacijah. Ljudje s temi lastnostmi so pogosto ostali le privrženci. (Hutabarat 2014).

Eno najbolj razširjenih študij vodstvenih lastnosti je izvedel Edwin Ghiselli, profesor na University of California. Na podlagi preučevanja tristo managerjev iz devetdesetih različnih podjetij v ZDA je ugotovil, da so številne lastnosti povezane z učinkovitostjo vodij. Ghiselli je razvil vprašalnik za merjenje osmih osebnostnih in petih motivacijskih lastnosti vodij (v angleščini »Self Description Inventory«). Lastnosti osebnosti so: inteligenca, pobuda, nadzorniška sposobnost, samozavest, naklonjenost delavskemu razredu, odločnost, moškost-ženskost, zrelost. Motivacijske lastnosti so: potreba po poklicnem uspehu, potreba po samoaktualizaciji, potreba po prevladovanju, potreba po

visoki finančni nagradi, potreba po varnosti zaposlitve. (Spillane 1984). Je pa Ghiselli sam kasneje spoznal, da je primere uspeha mogoče najti tudi izven teh lastnosti.

Morgan McCall in Michael Lombardo (1983) sta raziskovala uspešne in neuspešne vodje in identificirala štiri glavne lastnosti, katerim bi lahko pripisali uspeh ali neuspeh:

- Čustvena stabilnost in zbranost: pomirjenost, varnost in predvidljivost, zlasti v stresnih pogojih.
- Priznanje napak: prevzemanje odgovornosti za napake.
- Dobre medosebne sposobnosti: sposobnost komuniciranja in prepričevanja, brez prisilnih ukrepov.
- Intelektualna širina: sposobnost razumevanja širokega področja znanj, ne zgolj ozkega strokovnega področja.

2.2.1.2. Vedenjski pristop

Vedenjski pristop k vodenju je prevladoval med leti 1940 in 1960. Teorije vedenja trdijo, da se voditelji med seboj razlikujejo glede na različne vzorce vedenja. Ta pristop je najbolj znan po vedenjski raziskavi, ki so jo izvedli na Ohio State University. V sklopu te raziskave se je razvil vprašalnik, ki je zahteval, da anketiranci opišejo svoje vodje glede na pogostost določenih vedenj. Načeloma so se opisana vedenja delila v dve veliki skupini:

- Začetek strukture: vedenja, usmerjena k doseganju ciljev. Ta kategorija temelji na organizaciji dela, vzpostavljanju strukture dela, dodeljevanju nalog.
- Upoštevanje: ta kategorija temelji na ohranjanju dobrega odnosa med voditeljem in njegovimi podrejenimi, vzpostavljanju spoštovanja, zaupanja in dobrega vzdušja. (Gibson 1995; Giraldo in Naranjo Agudelo 2014).

Pomemben vpliv na razvoj vedenjskih teorij sta imeli McGregorjevi teoriji X in Y. Teorija X temelji na domnevah, da so zaposleni praviloma leni in se delu izogibajo, zato je edini pravi stil vodenja avtoritarni, kjer vodja podrejene priganja in nadzira. Teorija Y pa gradi na predpostavkah, da so ljudje pridni, se sami usmerjajo k delu in prevzemajo odgovornost. Ustrezen način vodenja je participativni, kjer je vodja zaposlenim svetovalec in jih spodbuja, da sodelujejo pri načrtovanju in odločanju. (Martinčič in Biloslavo 2017).

Pri vseh teh raziskavah pa sta Robert R. Blake in Jane Mouton razvila tako imenovani Model vodstvene mreže (angleški izraz »managerial grid«). Gre za dvodimenzionalni model vodenja, ki opisuje glavne sloge vodij glede na stopnjo zanimanja za naloge ali za ljudi. Model je prikazan na sliki 2. Horizontalna os prikazuje skrb za naloge, vertikalna os pa skrb za ljudi. Stil vodenja 1.9 lahko pripišemo skrbnežu, ki je pozoren na potrebe ljudi, kar povzroča prijetno vzdušje, ni pa rezultatov. Stil 9.9 pripada motivatorju, ki poskrbi, da so zaposleni pri delu zavzeti. Sredini, stil 5.5, pripada administrator, ki poskrbi za ustrezno delovno moralo ter razporedi nujna opravila. Stil 1.1 pripada pasivnemu politiku, ki se ne trudi za to, da je delo opravljeno, prav tako mu je vseeno za zaposlene. Stil 9.1 pripada agresivnežu, ki mu je pomembno, da so naloge opravljene, čeprav so delovni pogoji nečloveški. (Bass in Stogdill 1981, 719-721).

Visoka	9	Stil 1.9 vzdušje						Stil 9.9 timsko delo		
Skrb za ljudi	8									
	7									
	6				Stil 5.5 na sredini					
	5									
	4									
	3									
	2									
Nizka	1	Stil 1.1 nemoč						Stil 9.1 naloge		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		Nizka		Skrb za proizvodnjo				Visoka		

Slika 4: Model vodstvene mreže (Blake in Mouton). Vir: Blake in Mouton (v Martinčič in Biloslavo 2017).

»Teorije vedenja pomenijo velik korak v razvoju proučevanja vodenja, saj upoštevajo vedenje vodij, ki ni determinirano in se ga da delno tudi naučiti« (Vodenje b.l.). Vendar so nadaljne ugotovitve privedle do spoznanja, da je tudi zgolj vedenje preohlapno za določanje uspešnosti vodje in začeli so se pojavljati modeli situacijskega vodenja.

2.2.1.3. Situacijski pristop

Situacijski pristop k vodenju je prevladoval v šestdesetih letih prejšnjega stoletja in poudarja pomen kontekstualnih dejavnikov, ki vplivajo na vodenje. (Yukl 2010). »Skupno vsem situacijskim teorijam je, da vodja slog vodenja prilagaja situaciji. Vodja glede na nastalo situacijo uporablja različne načine vodenja, izmed katerih pa ni noben vedno najbolj učinkovit ali najboljši, temveč je lahko le bolj ali manj uporaben.« (Situacijsko vodenje b.l.).

Znotraj tega pristopa obstajata dva glavna modela: Fiedlerjev model izrednih razmer ter situacijski model Herseyja in Blancharda.

Fiedlerjev model izrednih razmer je bil zasnovan tako, da je opredelil usmerjenost vodij bodisi k odnosom ali k nalogam. Fiedlerjev model predpostavlja, da situacija temelji na treh spremenljivkah: odnos vodja – sledilec, strukturiranje nalog in izvajanje oblasti. (Giraldo in Naranjo Agudelo 2014).

Najbolj znan model situacijskega vodenja pa je model Herseyja in Blancharda, ki se osredotoča na značilnosti sledilcev, in na podlagi teh določa, kakšno naj bi bilo najbolj učinkovito vedenja vodje. Ta model določa dve osnovni ravni vedenja vodij:

- I. Upravljanje: vedenje vodje se osredotoča na določitev nalog, kaj, kdaj in kako jih izvajati.
- II. Podpora: vedenje usmerjeno v razvoj tima s poudarkom na sodelovanju vseh njegovih članov.

Ko se vodja giblje med tema vedenjema, lahko prepoznamo štiri vodstvene ravni:

1. Vodja pove: na prvi ravni, podrejeni kažejo nizko pripravljenost, nizko zmogljivost in negotovost, zato mora vodja dajati izrecna navodila in sprejemati vse odločitve.
2. Vodja prodaja: na drugi ravni, podrejeni kažejo malo več pripravljenosti in želje po učenju in je naloga vodje nuditi stalen nadzor, podporo in povratne informacije skupini.
3. Vodja svetuje: na tretji ravni, podrejeni kažejo visoko pripravljenosti in željo po skupinskem delu. Vodje morajo spodbujati sodelovanje in ekipi nudi priložnosti za razpravo in izmenjavo mnenj.

4. Vodja delegira: na četrti ravni, podrejeni kažejo zelo visoko pripravljenosti in zrelosti, tako da lahko vodja prenese odgovornosti na sodelavce, katerim zaupa in spoštuje njihove odločitve in način izvajanja nalog. (Giraldo in Naranjo Agudelo 2014).

Podrejeni		Vodja
Nizka pripravljenost: nizka zmogljivost in negotovost	➔	Izrecna navodila in sprejemanje odločitev
Srednja pripravljenost: želja po učenju	➔	Nadzor in podpora skupini
Visoka pripravljenost: želja po skupinskem delu	➔	Spodbujanje sodelovanja
Zelo visoka pripravljenost: Zrelost	➔	Prenos odgovornosti na sodelavce

Tabela 9: Model situacijskega vodenja Herseyja in Blancharda. Tabela prikazuje vloge podrejenega in vodje v štirih vodstvenih ravneh modela situacijskega vodenja Herseyja in Blancharda. *Vir: Giraldo in Naranjo Agudelo 2014.*

Teorija avtorja Kurta Lewina, ki smo jo izbrali za analizo tega dela, se tudi uvršča med situacijske sloge vodenja. Avtor povezuje slog vodenja z vrsto ljudi, ki jih je treba voditi. Njegova teorija je na kratko povzeta pod točko 2.2.2.

2.2.1.4. Transakcijsko vodenje

Osnova transakcijskega modela vodenja je, da vodenje temelji na izmenjavi odnosov med vodjo in podrejenimi (Castaño Sánchez 2013). Transakcijskega vodjo je prvotno opisal ameriški zgodovinar in politolog, avtoriteta na področju študije vodenja, James MacGregor Burns. Transakcijski vodja prepozna pričakovanja podrejenih in nanje odgovori tako, da vzpostavi sistem nagrajevanja z jasno povezavo med vloženim naporom in nagrado. Vodja tako vpliva na motivacijo podrejenih. (Burns 1978, 379-380). Vodja ima moč, da ocenjuje podrejene, jih popravlja in izobražuje, kadar je treba izboljšati uspešnost, in za nagrajevanje učinkovitosti, ko so doseženi zahtevani rezultati (Armstrong 2012). Pri transakcijskem vodenju si lahko zamislimo, da je način delovanja

mehanski: vodja s podrejenimi ravna na način, ki se mu zdi najboljši, da od njih doseže, kar si želi (Schermerhorn in Bachrach 2017).

Hollander (1978) govori o »dinamiki vodenja«, torej da proces vodenja običajno vključuje dvosmerni vplivni odnos, usmerjen k doseganju obojestranskih ciljev. Hollander meni, da je vpliv vodje bolj odvisen od zmožnosti prepričevanja kot od same moči ali prisiljevanja. Pri transakcijskem pristopu k vodenju vodja nekaj da in nekaj dobi. Od voditelja se običajno pričakuje, da bo kazal smer napram uspešnim rezultatom za skupino in za organizacijo. V zameno sledilci voditelju zagotavljajo večje spoštovanje in odzivnost.

2.2.1.5. Transformacijsko vodenje

Transformacijsko vodenje je tip vodenja, ki vodi v osebno izpolnitev.

Začetek transformacijskega vodenja sega v leto 1978, ko je ameriški zgodovinar in politični znanstvenik James MacGregor Burns pojem prvič predstavil v svoji raziskavi o političnih vodjih. Burns je naredil pomemben razkorak med transakcijskim vodenjem, ki temelji zgolj na izmenjavi, ter transformacijskim vodenjem, ki spodbuja k dviganju motivacije in morale. Transformacijsko vodenje je bolj kompleksno kot transakcijsko, ampak je tudi močnejše. Transformacijski vodja išče, prepozna in izkoristi potrebe sledilcev ter si prizadeva zadovoljiti višje cilje. (Burns 1978, 13).

Burnsovo teorijo je pozneje razvil Bernard M. Bass, ki je razčlenil štiri značilnosti, na katerih temelji transformacijsko vodenje:

- Zgledno ravnanje: da bi si prislužili spoštovanje in zaupanje osebja, morajo vodje biti vzor, zgled, kateremu drugi sledijo.
- Navdih: gre za sposobnost vodje, da svojo energijo in navdušenje prenaša na ekipo.
- Intelektualno spodbujanje: transformacijski vodja spodbuja intelektualni razvoj zaposlenih in jim prepušča svobodo pri raziskovanju novih načinov dela, ki bi prispevali k stalnemu izboljšanju posameznika in organizacije.
- Upoštevanje individualnosti: vsak član ekipe ve, da je njegov glas v organizaciji pomemben, vodja pa se prilagaja vsakemu posamezniku na podlagi potreb, pričakovanj in motivacije vsakega. (Bass in Riggio 2006).

2.2.1.6. Primerjava teorij vodenja

V nadaljevanju so v tabeli prikazani ključni avtorji predstavljenih teorij vodenja ter glavne značilnosti vsake izmed njih.

Teorija	Obdobje	Avtorji	Glavne značilnosti
Pristop osebnostnih lastnosti	1920-1960	R. Stogdill E. Ghiselli M. McCall in M. Lombardo	Obstajajo določene prirojene lastnosti in veščine, ki zagotavljajo učinkovitost in uspeh vodenja. Dober vodja se že rodi, se ne naredi.
Vedenjski pristop	1940-1960	Ohio State University D. McGregor R. Blake in J. Mutton	Vodje se med seboj razlikujejo glede na različne vzorce vedenja, ki pa niso določeni in se jih da delno tudi naučiti.
Situacijski pristop	1970-1980	F. Fiedler P. Hersey in K. Blanchard K. Lewin	Vodja se mora prilagajati okoliščinam. Določen način vodenja ni vedno učinkovit, ampak je lahko bolj ali manj uporaben v dani situaciji.
Transakcijsko vodenje	1980	E. P. Hollander	Pri odnosu med vodjo in podrejenimi je poudarek na vzajemnih koristih, ki izhajajo iz neke vrste »pogodbe«, s katero vodja vzpostavi sistem priznanj v zameno za predanost podrejenih.
Transformacijsko vodenje	1980-2000	J. M. Burns B. Bass	Vrsta vodenja, ki vodi v osebno izpolnitev. Vodja ponuja prilagojene rešitve, odvisno od potreb, pričakovanj in motivacije vsakega delavca.

Tabela 10: Primerjava glavnih teorij vodenja. Tabela prikazuje glavne teorije vodenja, njihove glavne avtorje ter kratek opis glavnih značilnosti.

2.2.2. Analiza slogov vodenja po Lewinu

Kurt Lewin je bil znan psiholog in velja za očeta socialne psihologije, saj je njegov študij utiral pot prihodnjim psihologom, ki so raziskovali odnos med človekovimi mislimi, občutki, vedenji in družbo okoli njih.

Lewin je naredil veliko raziskav, ki sodijo v kategorijo socialne psihologije, najbolj znana pa je bila povezana s tem, kako skupine komunicirajo z različnimi vrstami vodij (Forms of Group Membership: Kurt Lewin's Leadership Study 2013).

Lewin je skupaj s kolegom Lippitt in White opravil raziskavo s skupinami otrok med 10. in 11. letom starosti, ki so jih razdelil v tri skupine s tremi različnimi vrstami vodij.

Vodje so poimenovali: laissez-faire, demokratični in avtoritarni. (Lewin, Lippitt in White 1939).

Avtoritarni vodja je bil neoseben, ukazoval je skupini, kaj mora delati in ni dovolil sodelovanja med člani skupine; občasno je koga pohvalil ali obtožil, vendar razloga ni pojasnil. Demokratični vodja je pozival k skupnemu načrtovanju dejavnosti, otrokom je dovolili, da sami sprejemajo odločitve ter spodbujal neformalno in prijazno skupinsko vzdušje. Vodja laissez-faire je prevzel pasivno držo, vse odločitve je prepustil skupini in le na zahtevo ponudil tehnične nasvete. (Scheidlinger 1994).

Opazila so se sledeča vedenja. Avtokratske skupine so se ponavadi ukvarjale s svojimi projekti enako kot demokratične. Skupine laissez-faire so bile manj produktivne. Ko so voditelji zapustili sobo, se je delo ustavilo le v avtokratskih skupinah; v demokratičnih in laissez-faire skupinah so se dejavnosti nadaljevale. Glede vzdušja v skupini je v avtokratskih skupinah prevladovala apatična pokornost ali agresivnost, demokratične skupine pa so pokazale veliko povezanosti, prijaznosti in zadovoljstva. Na vprašanje o tem, katero vrsto vodij imajo najrajši, so otroci izbrali demokratične vodje. (Scheidlinger 1994).

V nadaljevanju so povzete glavne značilnosti vsakega sloga vodenja.

2.2.2.1. Avtoritarni ali avtokratski slog

V avtoritarnem slogu (imenovan tudi avtokratski) vodja natančno opredeli cilje, roke in metode dela. Odločitve sprejema sam, ne da bi se posvetoval z drugimi. Jasno so opredeljene hierarhije in statusi: vodja vodi, ostali pa upoštevajo ukaze in navodila. Lewin je opozoril, da lahko avtokratske vodje drugi vidijo kot diktatorje.

Raziskave so pokazale, da z uporabo avtokratskega sloga odločanje ni bilo zelo kreativno. Med člani skupine ni bilo zaznati sodelovanja ampak sovraštvo, apatičnost in demotivacija. Zaznan pozitiven učinek je bilo kratkoročno povečanje produktivnosti, vendar se je produktivnost s časom zmanjšala kot posledica slabih odnosov v skupini. (Scheidlinger 1994).

Ta slog je primeren in učinkovit v situacijah, ki zahtevajo hitre odločitve, in kadar ima vodja na razpolago vse informacije za doseganje ciljev. (Cherry 2006).

2.2.2.2. Participativni ali demokratični slog

V participativnem slogu (imenovan tudi demokratični), čeprav ima vodja vedno zadnjo besedo, podrejenim omogoča sodelovanje pri odločanju, saj sprejema njihove nasvete in predloge. Na ta način se posamezniki počutijo vključeni v delo, so bolj motivirani, zadovoljni, zavzeti za delo in predani skupnim ciljem.

Ta slog je primeren, kadar se vodja zaveda, da lahko prispevki članov ekipe obogatijo odločitve. Dopusča ustvarjalnejše reševanje problemov in več inovacij kot avtoritarni pristop ter je na splošno učinkovitejši od ostalih slogov. Čeprav je lahko skupina kratkoročno manj učinkovita kot pod avtoritarnim vodstvom, so njihovi dosežki bistveno bolj kakovostni. (Cherry 2006).

2.2.2.3. Liberalni ali laissez-faire slog

V liberalnem slogu (imenovan tudi laissez-faire) imajo člani skupine polno svobodo delovanja. Vodja skupini preda odgovornost za rezultate. Omogoča jim, da si sami zastavijo cilje, odločajo o delovnih metodah, določajo vloge posameznika in določajo svoj tempo dela.

Liberalni slog lahko deluje dobro, če imajo člani skupine iste cilje kot vodja in če vodja zaupa vsem članom skupine. Ta slog se je izkazal kot najmanj učinkovit. Opravljenega dela je manj in je slabše kakovosti kot pri drugih slogih. Pomanjkanje jasnosti glede ciljev in nalog povzroča nejevoljo in demotivacijo. Prinaša manj zadovoljstva kot demokratični slog, pa tudi več frustracij. (Cherry 2006).

2.2.2.4. Primerjava slogov vodenja

V spodnji tabeli je prikazana primerjava Lewinovih slogov vodenja po avtorju Castaño Sánchez (2013). Castaño primerja pet dejavnikov: sprejemanje odločitev, jasnost glede prihodnosti, sodelovanje vodje v izvedbi nalog, poseg vodje v delo in ocenjevanja dela s strani vodje.

	Avtoritarni	Demokratični	Laissez-faire
1. Odločitve	Vodstvo temelji na avtoritarnosti. Vodja sprejema odločitve, člani pa izvršujejo.	Vodstvo temelji na poistovetenju s skupino in z njihovim strokovnim znanjem. Vsak načrt je predmet razprave v skupini, kar vodja močno spodbuja.	Vodja ne izvaja nobenega vodstva, temveč dopušča popolno svobodo za odločanje članom skupin in posreduje le v nujnih primerih.
2. Prihodnost	Prihodnost skupine je negotova, saj edino vodja odloča in nikoli ni jasno, kaj bo odločal kasneje.	Iz soočenja v skupini izhaja neka perspektiva prihodnosti. Vodja v primeru dvoma običajno predlaga možne alternative, da skupini razjasni situacijo.	Vodja je na razpolago za informacije ali mnenje v primeru, da bi bilo potrebno, vendar ne posreduje na lastno pobudo. Prihodnost je negotova.
3. Sodelovanje v izvedbi dela	Vodja načeloma le organizira delo in ukazuje, vendar ne sodeluje pri samem delu, razen če mora katerega člana kaj naučiti.	Vodja deluje kot eden izmed članov skupine. Organizacija dela mu vzame čas in energijo.	Vodja se pogosto vede, kot da bi delal eden izmed članov skupine.
4. Poseg v delo	Običajno vodja odloča, katere naloge bo opravljal vsak član skupine in s kom bo vsak delal.	Člani skupine so ponavadi precej svobodni pri izbiri nalog, ki jim ustrezajo, in pri izbiri sodelavcev, s katerimi bo sodelovali.	Vodja ne posreduje pri razdelitvi nalog, temveč skupini prepušča, da se sami zmenijo in odločijo, kaj bo vsak naredil.
5. Ocenjevanje dela	Ponavadi so kritike in pohvale vodje do članov skupine zelo osebne. S tem krepi svojo avtoriteto. Pohvale in kritike so bolj običajne kot pri ostalih vrstah vodij.	Kritike in pohvale vodje so zelo objektivne in neosebne.	Zelo redki so spontani komentarji vodje glede delovanje skupine, saj ne poskuša ocenjevati tega, kar se mu zdi normalen potek dogodkov. Vodja pričakuje, da ga bojo podrejeni izrecno vprašali za mnenje, če jih bo zanimalo.

Tabela 11: Primerjava slogov vodenja po Lewinu. Tabela prikazuje primerjavo Lewinovih slogov vodenja na področjih sprejemanja odločitev, jasnosti glede prihodnosti, sodelovanja vodje v izvedbi nalog, posega vodje v delo in ocenjevanja dela s strani vodje. *Vir: Castaño Sánchez 2013.*

3. EMPIRIČNA ANALIZA

3.1. Priprava raziskave

3.1.1. Cilj raziskave

Z empirično analizo želimo prepoznati glavne značilnosti slovenske in argentinske narodne kulture.

Vzporedno z določanjem kulturnih dejavnikov želimo ugotoviti prevladujoč slog vodenja v posameznih izbranih kulturah.

Na podlagi rezultatov želimo ugotoviti, kako narodna kultura vpliva na slog vodenja.

Temeljna teza raziskave je, da je slog vodenja kulturno pogojen.

3.1.2. Metodološki pristop

Kot raziskovalno metodo smo uporabili anketni vprašalnik.

Raziskavo smo naredili na podlagi dveh anketnih vprašalnikov, z enim smo merili kulturne dimenzije, z drugim pa sloge vodenja. V nadaljevanju sledi kratka obrazložitev vprašalnikov.

3.1.2.1. Anketni vprašalnik za merjenje kulturnih dimenzij

Za merjenje kulturnih dimenzij smo izbrali Hofstedejev vprašalnik »Values Survey Module 2013« (VSM 2013) (v prilogi 1). Gre za najnovejšo verzijo vprašalnika VSM.

Vprašalnik VSM je bil razvit za primerjavo vrednosti kulturnih dimenzij iz dveh ali več držav ali regij znotraj držav. Ker je bil prvotno zasnovan za zaposlene v podjetju IBM, predpostavlja korporativni kontekst. Vprašalnik zajema šest dimenzij narodne kulture: razdalja moči, izogibanje negotovosti, individualizem/kolektivizem, moškost/ženskost, dolgoročna/kratkoročna usmeritev ter popustljivost/zadržanost.

Vprašalnik VSM 2013 sestavlja 30 vprašanj. 24 izjav ali vprašanj je vsebinskih, za vsako dimenzijo so štiri vprašanja in se nanašajo na to, katere vrednote, vrline ali situacije se anketirancem zdijo zaželene ali nezaželene. Ostalih šest vprašanj je demografskih in se nanašajo na spol, starost, stopnjo izobrazbe, vrsto službe, sedanjo narodnost in narodnost ob rojstvu.

Izkušnje raziskave so pokazale, da na odgovore vsebinskih vprašanj vpliva narodnost anketirancev. To ne pomeni, da bojo vsi anketiranci določene narodnosti na vprašanja odgovarjali popolnoma enako, vendar lahko pričakujemo sistematične razlike med povprečnimi odgovori vzorca narodnosti A in primerljivim vzorcem narodnosti B. Analiza razlik v odgovorih kaže na pomemben vpliv narodnosti. Ker je razmerje statistično, bi morali biti vzorci za državo zadostni. Idealna velikost homogenega vzorca je 50 anketiranih. Manjših vzorcev od 20 se ne sme uporabljati, saj bodo različni odgovori posameznih anketirancev neupravičeno vplivali na rezultate. (Hofstede in Minkov 2013).

Vprašalnik VSM 2013 je na voljo v več izvornih jezikovnih različicah, vključno z angleščino (priloga 1) in španščino (priloga 2), zato vprašalnikov ni bilo treba prevajati za argentinske udeležence ankete. Vprašalnik v angleščini smo uporabili za anketiranje populacije v Sloveniji, saj smo ocenili, da zadosti poznajo angleški jezik. Vprašalnika sta se uporabila po navodilih, ki sta jih G. Hofstede in M. Minkov (2013) zapisala v priročniku.

3.1.2.2. Anketni vprašalnik za merjenje slogov vodenja

Za merjenje slogov vodenja smo izbrali test vodenja Šole o Zadrugah »Aposta-Escola Cooperativisme«.

Izbrani test ocenjuje slog vodenja po razvrstiti, ki jo je predlagal Kurt Lewin: avtoritarni, demokratični in laissez-faire slog vodenja.

Test je sestavljen iz 33 trditev, na katere lahko anketiranec odgovori »se strinjam« ali »se ne strinjam«.

Originalni test je v španskem jeziku (priloga 3). Uporabili smo ga za anketiranje populacije v Argentini. Test smo prevedli tudi v angleščino (priloga 4) in ga uporabili za anketiranje populacije v Sloveniji.

3.1.2. Opis vzorca

Analizirana populacija vključuje slovensko in argentinsko delovno aktivno prebivalstvo. Pri zbiranju vzorca smo bili pozorni le na to, da anketiranci niso samozaposleni oziroma da delajo v ekipi, saj smo tako lahko ocenili odnose z nadrejenimi oziroma podrejenimi. Državi, vključeni v raziskavo, sta bili izbrani na podlagi lastnega poznavanja obeh kultur.

Slovenski vzorec sestavlja 60 posameznikov, argentinski vzorec pa 69 posameznikov, kar je zadovoljiva velikost glede na priporočilo Hofstedeja in Minkova (2013) v priložniku za uporabo VSM 2013 vprašalnika.

Demografska sestava vzorca je podrobno opisana pod točko 3.2.1.

3.1.2. Postopek izvedbe anket in časovni okvir raziskave

Anketi smo s pomočjo aplikacije Google Obrazci dali v spletno obliko, da smo ju lahko pošiljali preko elektronske pošte.

Anketiranje smo opravili v času med aprilom in majem 2020.

3.2. Analiza rezultatov

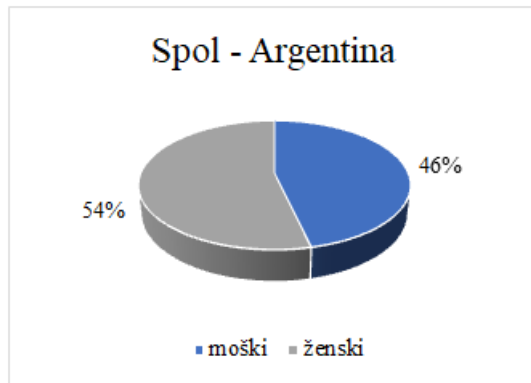
3.2.1. Demografska sestava vzorca anketirancev

V zadnjem delu ankete je bilo udeležencem zastavljenih šest različnih demografskih vprašanj. Ta razdelek je bil namenjen zbiranju neodvisnih diskretnih spremenljivk udeležencev, vključno s spolom, starostjo, letom formalne izobrazbe, vrsto službe, državljanstvom, državljanstvom ob rojstvu in poklicu. Celotni vprašalnik se nahaja v prilogah 1 in 2 (v angleščini in v španščini).

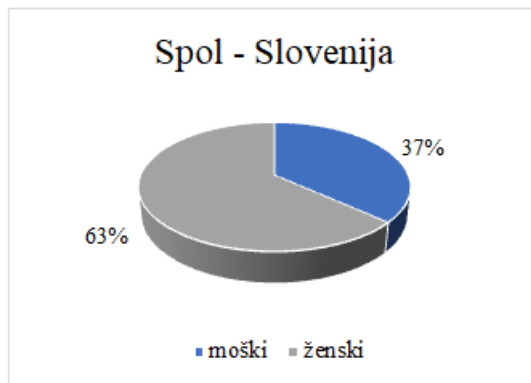
Ker sta slovenski in argentinski vzorec dokaj podobna v zgoraj opisanih značilnostih (spol, starost, formalna izobrazba, poklic), menimo, da sta primerljiva in zato tudi primerna za izvajanje raziskave.

3.2.1.1. Sestava vzorcev po spolu

Udeleženci so bili vprašani, katerega spola so. Iz grafov 1 in 2 je razvidno, da je bil delež med spoloma dovolj uravnovešen; v Argentini je bilo 54 % moških anketirancev in 46 % žensk, v Sloveniji pa 63 % moških in 37 % žensk. Populaciji sta primerljivi.



Graf 1: Razdelitev anketirancev po spolu – Argentina. Graf prikazuje razvrstitev argentinskih anketirancev po spolu.



Graf 2: Razdelitev anketirancev po spolu – Slovenija. Graf prikazuje razvrstitev slovenskih anketirancev po spolu.

3.2.1.2. Sestava vzorcev po starosti

Udeleženci so bili pozvani, naj izberejo med osmimi različnimi starostnimi skupinami, katere smo razvrstili v generacije. Razdelitev generacij se razlikuje od študije do študije, vendar smo za namene te raziskave upoštevali naslednje (Boomers, Gen X, Gen Y, and Gen Z Explained 2020):

Baby boomeri: Baby boomeri so se rodili med letoma 1946 in 1964 in so trenutno stari med 56 in 74 let.

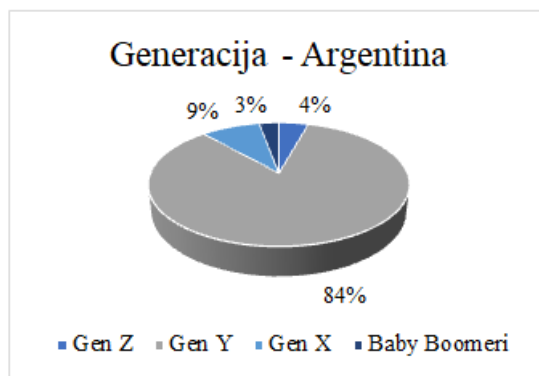
Generacija X: pripadniki generacije X so se rodili med letoma 1965 in 1979 in so trenutno stari med 41 in 55 let.

Generacija Y: pripadniki generacije Y, znani tudi kot milenijci, se rodili med letoma 1980 in 1994 in so trenutno stari med 26 in 40 let.

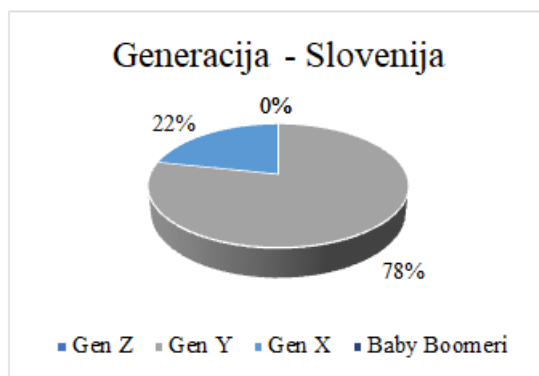
Generacija Z: to je najnovejša poimenovana generacija; njeni pripadniki so se rodili med letoma 1995 in 2015 in so trenutno stari od 5 do 25 let.

Grafa 3 in 4 kažeta, da večina anketirancev pripada generaciji Y: 84 % anketirancev iz Argentine ter 78 % anketirancev iz Slovenije.

Ker sta oba vzorca sestavljena pretežno iz pripadnikov generacije Y, ugotovitve raziskave ne bojo odražale značilnosti celotnih družb oziroma proučevanih kultur. Ugotovitve bojo omejene na zožano populacijo, torej le na milenijsko generacijo slovenske in argentinske narodnosti.



Graf 3: Razdelitev anketirancev po generaciji – Argentina. Graf prikazuje razvrstitev argentinskih anketirancev po generacijah.



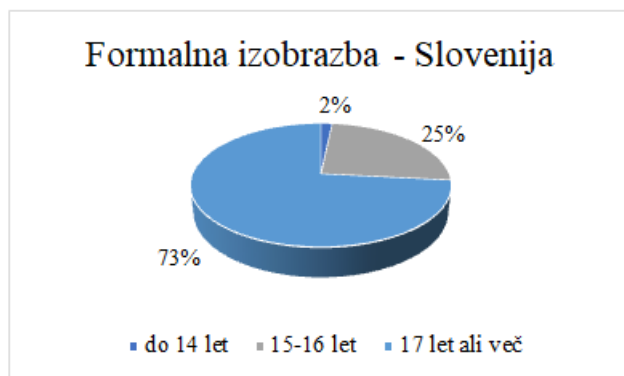
Graf 4: Razdelitev anketirancev po generaciji – Slovenija. Graf prikazuje razvrstitev slovenskih anketirancev po generacijah.

3.2.1.3. Sestava vzorcev po stopnji formalne izobrazbe

Eno vprašanje je bilo namenjeno stopnji formalne izobrazbe anketirancev, ki smo jih za namene naše raziskave razvrstili v 3 skupine: do 14 let formalne izobrazbe (dopolnjena srednja šola), od 15 do 16 let formalne izobrazbe (dopolnjena višja šola) in 17 ali več let formalne izobrazbe (dopolnjena univerzitetna izobrazba). Grafa 5 in 6 kažeta, da ima večina argentinskih in slovenskih anketirancev več kot 17 let formalne izobrazbe, po čemer lahko sklepamo, da ima večji del populacije univerzitetno izobrazbo. Ocenjujemo, da sta populaciji tudi v tem vidiku homogeni in primerljivi.



Graf 5: Razdelitev anketirancev po stopnji formalne izobrazbe – Argentina. Graf prikazuje razvrstitev argentinskih anketirancev po letih formalne izobrazbe.



Graf 6: Razdelitev anketirancev po stopnji formalne izobrazbe – Slovenija. Graf prikazuje razvrstitev slovenskih anketirancev po letih formalne izobrazbe.

3.2.1.4. Sestava vzorcev po vrsti dela

Udeleženci so bili vprašani, kakšno vrsto dela imajo, kar smo za namene naše raziskave razvrstili v 2 kategoriji: profesionalno in ne-profesionalno delo (tajnik, obrtnik, tehnik, itd.). Grafa 7 in 8 kažeta, da ima večina vprašanih profesionalna delovna mesta: 87 % anketirancev iz Argentine ter 80 % anketirancev iz Slovenije. Na to smo bili pozorni ob

zbiranju anketirancev, saj Hofstedejev vprašalnik, ki smo ga uporabili za raziskavo, predpostavlja korporativni kontekst.



Graf 7: Razdelitev anketirancev po vrsti dela – Argentina. Graf prikazuje razvrstitev argentinskih anketirancev po vrsti dela.



Graf 8: Razdelitev anketirancev po vrsti dela – Slovenija. Graf prikazuje razvrstitev slovenskih anketirancev po vrsti dela.

Ker niso vsi anketiranci odgovorili na vprašanje, v katerem podjetju so zaposleni, in ker vseh navedenih podjetij ne poznamo, nimamo točnega podatka o deležu anketirancev, ki so zaposleni v lokalnih ali v mednarodnih podjetjih. Glede na lastno oceno na podlagi področja dela menimo, da vsaj 40 % do 66 % anketirancev v vsaki izmed preučeni državi dela v mednarodnih podjetjih.

3.2.1.5. Sestava vzorcev po narodnosti

Vsi slovenski anketiranci so slovenske narodnosti in vsi argentinski anketiranci so argentinske narodnosti (grafa 9 in 10).



Graf 9: Razdelitev anketirancev po narodnosti – Argentina. Graf prikazuje razvrstitev argentinskih anketirancev po narodnosti.



Graf 10: Razdelitev anketirancev po narodnosti – Slovenija. Graf prikazuje razvrstitev slovenskih anketirancev po narodnosti.

3.2.2. Anketna analiza slogov vodenja

V tej anketi so bili udeleženci pozvani, naj odgovorijo, če se strinjajo ali se ne strinjajo z različnimi trditvami glede vodenja, na podlagi katerih naj bi se določilo, kater je njihov priljubljen slog vodenja. S tem anketnim vprašalnikom smo želeli izbrati podatke, s katerimi bi lahko odgovorili na drugo raziskovalno vprašanje študije, ki se nanaša na opredelitev prevladujočega sloga vodenja v vsaki od preučeni kultur.

3.2.2.1 Avtorski slog vodenja

Udeleženci so bili pozvani, naj odgovorijo, če se strinjajo ali se ne strinjajo z enajstimi trditvami glede avtorskega vodenja (tabela 12). Tako med argentinskimi kot med slovenskimi anketiranci je bilo strinjanje s trditvami, ki so povezane z avtorskim slogom vodenja, zelo nizko (Argentina: $M = 22\%$, $SD = 0,15$, Slovenija: $M = 24\%$, $SD = 0,14$). Odgovori med anketiranci ene in druge države so bili zelo podobni. Najbolj so

se tako Argentinci kot Slovenci strinjali s trditvijo št. 25 – *Podrejeni je dolžan najprej zvestobo svojemu neposrednemu nadrejenemu* (Argentina 55 %, Slovenija 58 %), na drugem mestu pa s trditvijo št. 22 – *Dober šef je tisti, ki lahko brez težav odpusti podrejenega, ko oceni, da je to potrebno* (Argentina 38 %, Slovenija 37 %). Med Argentinci so se najmanj strinjali s trditvijo št. 16 – *Zadovoljive rešitve težav redko najdemo kot skupina* (1 %), med Slovenci pa s trditvijo št. 19 – *Kadar se razpravlja o pomembnih zadevah, vodja ne sme dovoliti podrejenemu, da izrazi svoje nestrinjanje v skupini, ampak le zasebno* (8 %).

#	Trditev	Strinjanje %	
		Argentina	Slovenija
1	Vodja, ki vzdržuje prijateljske odnose s svojim osebjem, ima težave z vzdrževanjem discipline. S / N	22 %	8 %
4	Vodja mora poskrbeti, da podrejeni vedno čutijo, da je on šef. S / N	20 %	17 %
7	Kaznovanje je eden najučinkovitejših načinov za vzdrževanje discipline. S / N	29 %	20 %
10	Kadar je treba določiti cilje, je bolje, da šef to počne sam. S / N	13 %	22 %
13	Menite, da je oktober najboljši mesec za določena popravila. Večina delavcev ima raje november. Odločili ste se za oktober. S / N	20 %	20 %
16	Zadovoljive rešitve težav redko najdemo kot skupina. S / N	1 %	17 %
19	Kadar se razpravlja o pomembnih zadevah, vodja ne sme dovoliti podrejenemu, da izrazi svoje nestrinjanje v skupini, ampak le zasebno. S / N	14 %	8 %
22	Dober šef je tisti, ki lahko brez težav odpusti podrejenega, ko oceni, da je to potrebno. S / N	38 %	37 %
25	Podrejeni je dolžan najprej zvestobo svojemu neposrednemu nadrejenemu. S / N	55 %	58 %
28	Pri postavljanju ciljev se vodja ne sme preveč zanašati na priporočila svojih podrejenih. S / N	10 %	32 %
31	Ni primerno spodbujati sestankov manjših skupin zaposlenih. Za sporočanje pomembnih odločitev je bolje organizirati skupščine. S / N	19 %	22 %
Povprečje		22 %	24 %
Standardni odklon		0,15	0,14

Tabela 12: Trditve glede avtokratskega sloga vodenja. Tabela prikazuje trditve glede avtokratskega sloga vodenja, ki so sestavni del ankete za merjenje slogov vodenja, ter odgovore za obe preučeni državi. Vir: *lastna raziskava*.

3.2.2.2 Demokratski slog vodenja

Udeleženci so bili pozvani, naj odgovorijo, če se strinjajo ali se ne strinjajo z enajstimi trditvami glede demokratskega vodenja (tabela 13). Odgovori med anketiranci ene in druge države so bili zelo podobni. Tako med argentinskimi kot med slovenskimi anketiranci je bilo strinjanje s trditvami, ki so povezane z demokratskim slogom vodenja, izrazito najvišje (Argentina: $M = 78\%$, $SD = 0,16$, Slovenija: $M = 77\%$, $SD = 0,19$). S skoraj vsemi trditvami so se tako eni kot drugi večinoma strinjali oziroma nobena trditev ni imela manj kot 48 % strinjanja med Argentinci in 45 % strinjanja med Slovenci.

#	Trditev	Strinjanje %	
		Argentina	Slovenija
2	Zaposleni bolj ubogajo prijazne kot neprijazne vodje. S / N	75 %	83 %
5	Vodja bi moral med sestanki rešiti nesoglasja o pomembnih zadevah. S / N	93 %	97 %
8	Priporočljivo je razložiti vzroke za cilje in politike podjetja. S / N	99 %	93 %
11	Vodja mora svoje osebje obveščati o vsaki odločitvi, ki nanje vpliva. S / N	93 %	97 %
14	Menite, da je oktober najboljši mesec za popravila obrata. Eden od zaposlenih pravi, da ima večina raje november. Najboljša rešitev je, da o zadevi glasujete. S / N	55 %	45 %
17	Če se dva zaposlena ne strinjata o tem, kako opraviti nalogo, je najboljše, da vodja pokliče oba v pisarno in med vsemi tremi najdejo rešitev. S / N	91 %	82 %
20	Vodja mora natančno nadzorovati naloge, da ima možnost vzpostavljanja stikov in osebne usmeritve. S / N	74 %	58 %
23	Pri dodeljevanju nalog zaposlenim je najboljše, če vodja prosi podrejenega za pomoč pri določanju ciljev. S / N	75 %	70 %
26	Ko zaposleni kritizira vodjo, je najboljše, da se temeljito pogovorita o nestrinjanjih. S / N	48 %	52 %
29	Pri določanju ciljev je najboljše, da se vodja posvetuje s podrejenimi. S / N	71 %	72 %
32	Za razpravo o delovnih težavah imajo manjše skupine, ki jih koordinira vodja, prednost pred skupščinami. S / N	84 %	97 %
Povprečje		78 %	77 %
Standardni odklon		0,16	0,19

Tabela 13: Trditve glede demokratskega sloga vodenja. Tabela prikazuje trditve glede demokratskega sloga vodenja, ki so sestavni del ankete za merjenje slogov vodenja, ter odgovore za obe preučeni državi. Vir: *lasna raziskava*.

3.2.2.3 Liberalni ali laissez-faire slog vodenja

Udeleženci so bili pozvani, naj odgovorijo, če se strinjajo ali se ne strinjajo z enajstimi trditvami glede liberalnega vodenja (tabela 14). Tako med argentinskimi kot med slovenskimi anketiranci je bilo strinjanje s trditvami, ki so povezane z liberalnim slogom vodenja, nizko (Argentina: $M = 35 \%$, $SD = 0,18$, Slovenija: $M = 48 \%$, $SD = 0,24$). Odgovori med anketiranci ene in druge države so bili zelo podobni. Največja razlika v odgovorih je bila pri trditvi št. 27 – *Zadošča, da vodja pridobi podatke iz vsake enote pod njegovim nadzorom, da primerja rezultate in zlahka zazna pomanjkljivost*, Slovenci so se večinoma strinjali (68 %), Argentinci pa večinoma ne (29 %). Izrazito najnižje strinjanje je bilo tako med Argentinci kot med Slovenci s trditvijo št. 33 – *Dobrega vodjo skrbijo le rezultati, nikoli pa se ne ukvarja s preučevanjem načinov dela podrejenih* (Argentina 6 %, Slovenija 5 %). Argentinci so se najbolj strinjali s trditvijo št. 15 – *Pri vsakodnevni komunikaciji mora vodja spodbujati svoje podrejene, da se obrnejo nanj* (68 %), s čimer so se Slovenci tudi strinjali (70 %). Slovenci so se najbolj strinjali s trditvijo št. 21 – *Če se dva zaposlena ne strinjata o tem, kako opraviti neko nalogo, jih mora vodja prositi, da se sestaneta, da lahko razrešita razlike in ga obvestiti o rezultatu* (75 %); Argentinci so se s tem strinjali v manjši meri (49 %).

#	Trditve	Argentina	Slovenija
3	Vodja mora poskrbeti, da je čim manj osebnih stikov in komunikacije med zaposlenimi in tudi sam mora vzdrževati minimalne osebne stike in komunikacije s svojimi podrejenimi. S / N	12 %	22 %
6	Vodja ne sme biti vpleten v reševanje konfliktov med zaposlenimi. S / N	35 %	27 %
9	Kadar se podrejeni ne strinja z rešitvijo problema vodje, je najbolje, da podrejeni predlaga boljšo alternativo in se je drži. S / N	49 %	50 %
12	Vodja je tisti, ki določa cilje, podrejeni pa so tisti, ki razdelijo naloge in določijo način njihovega izvajanja. S / N	33 %	55 %
15	Pri vsakodnevni komunikaciji mora vodja spodbujati svoje podrejene, da se obrnejo nanj. S / N	68 %	70 %
18	Zaposlenih, ki izkažejo usposobljenost, ne bi smeli nadzorovati. S / N	19 %	25 %
21	Če se dva zaposlena ne strinjata o tem, kako opraviti neko nalogo, naj jih vodja prosi, da se sestaneta, da lahko razrešita razlike in ga obvestita o rezultatu. S / N	49 %	75 %
24	Vodja se ne bi smel ukvarjati z razlikami mnenj med svojimi podrejenimi. Vodja spoštuje njihovo dobro presojo. S / N	42 %	63 %
27	Zadošča, da vodja pridobi podatke iz vsake enote pod njegovim nadzorom, da primerja rezultate in zlahka zazna pomanjkljivost. S / N	29 %	68 %
30	Podrejeni sami morajo iskati ustrezne informacije za svojo samokontrolo. S / N	48 %	68 %
33	Dobrega vodjo skrbijo le rezultati, nikoli pa se ne ukvarja s preučevanjem načinov dela podrejenih. S / N	6 %	5 %
Povprečje		35 %	48 %
Standardni odklon		0,18	0,24

Tabela 14: Trditve glede laissez-faire sloga vodenja. Tabela prikazuje trditve glede laissez-faire sloga vodenja, ki so sestavni del ankete za merjenje slogov vodenja, ter odgovore za obe preučeni državi. *Vir: lastna raziskava.*

3.2.2.4 Prevladujoč slog vodenja med udeleženci ankete

Glede na strinjanje ali nestrinjanje z zgoraj predstavljenimi trditvami se je vsakemu anketirancu določil priljubljen slog vodenja. Tabela 15 kaže, da je demokratični slog vodenja daleč najvišje ocenjen tako med argentinskimi kot tudi med slovenskimi anketiranci: 94 % argentinskih anketirancev in 95 % slovenskih anketirancev se je

najbolj strinjalo z demokratičnim slogom. V obeh skupinah sta bila avtokratski in laissez-faire slog vodenja zelo nizko ocenjena.

Slog vodenja	Argentina		Slovenija	
	št. anketirancev	%	št. anketirancev	%
Avtokratski	2	3 %	-	0 %
Demokratični	65	94 %	57	95 %
Liberalni	2	3 %	3	5 %
Skupaj	69	100 %	60	100 %

Tabela 15: Razvrstitev priljubljenih slogov vodenja. Tabela prikazuje rezultate ankete glede slogov vodenja za obe preučeni državi. Vir: *lastna raziskava*.

3.2.3. Anketna analiza kulturnih dimenzij

V tabeli 14 so predstavljeni rezultati indeksov narodnih dimenzij, ki so bili pridobljeni na osnovi odgovorov na anketo »Value Survey Model 2013«, v grafu 11 pa je razvidna primerjava vrednosti indeksov med obema državama.

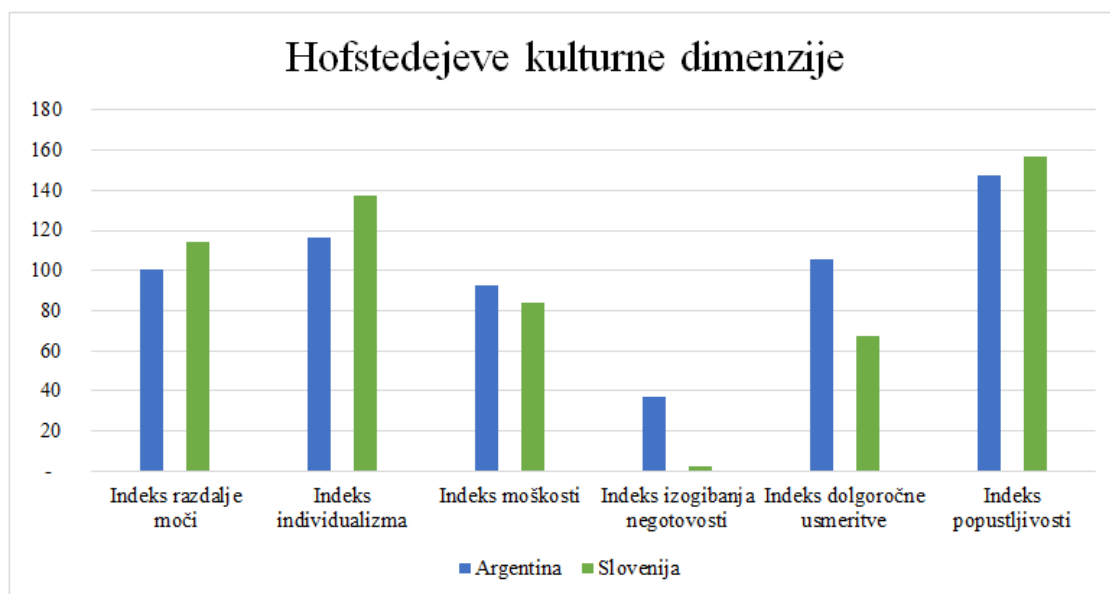
Indeks za vsako dimenzijo je izračunan na osnovi formul, ki sta jih Hofstede in Minkov (2013) predlagala v priročniku za anketo VSM 2013.

Pri uporabi Hofstedejevega modela je pomembno upoštevati, da se zaradi načina, kako je sestavljen, lahko uporablja zgolj za primerjavo kultur. »Rezultati držav glede na dimenzije so relativni, to pomeni, da primerjamo vrednosti indeksov različnih držav. Sama vrednost indeksa nima nobenega pomena, in ni primerljiva z vrednostjo drugega indeksa.« (Hofstede Insights 2020).

Pri branju rezultatov bomo upoštevali, kar sta zapisala Hofstede in Minkov (2013) v priročniku za uporabo VSM 2013 ankete, in sicer da imajo indeksi običajno približno 100 točk razlike med zelo nizkimi in zelo visokimi vrednostmi določene dimenzije.

Dimenzija	Argentina	Slovenija	Razlika
Indeks dolgoročne usmerjenosti	105	67	38
Indeks izogibanja negotovosti	37	2	35
Indeks individualizma	116	137	(21)
Indeks razdalje moči	100	115	(14)
Indeks popustljivosti oziroma uživanja	147	157	(10)
Indeks moškosti	93	84	8

Tabela 16: Rezultati indeksov kulturnih dimenzij za Argentino in Slovenijo. Tabela prikazuje rezultate indeksov narodnih kulturnih dimenzij, ki so bili pridobljeni na osnovi naše raziskave za Slovenijo in za Argentino. *Vir: lastna raziskava.*



Graf 11: Hofstedejeve kulturne dimenzije. Graf prikazuje primerjavo vrednosti indeksov kulturnih dimenzij med Argentino in Slovenijo. *Vir: lastna raziskava.*

3.2.3.1. Indeks dolgoročne usmerjenosti

Formula za izračun vrednosti indeksa je naslednja:

$$LTO = 40(m_{13} - m_{14}) + 25(m_{19} - m_{22}) + C,$$

kjer »m« pomeni povprečno vrednost odgovorov na številko vprašanja, ki sledi med oklepaji, »C« pa je konstanta, ki se uporabi za pretvorbo indeksov v pozitivne številke. Za vse indekse je bila upoštevana konstanta $C = 80$. Vrednost konstante ne vpliva na primerjavo med državama.

Sledijo vprašanja, ki so vključena v izračun vrednosti indeksa dolgoročne usmerjenosti:

Vprašanje št. 13 – sprašuje o pomembnosti pomoči prijateljem.

Vprašanje št. 14 – sprašuje o pomembnosti varčnosti v posameznikovem življenju.

Vprašanje št. 19 – sprašuje, v kolikšni meri je vprašani ponosen državljan.

Vprašanje št. 22 – sprašuje o strinjanju z izjavo, da so vztrajna prizadevanja najbolj zanesljiv način za doseg ciljev.

Večja vrednost indeksa pomeni bolj dolgoročno usmerjenost družbe. To je dimenzija, kjer sta državi pokazali največji razpon med indkesi (Argentina 105, Slovenija 67, razlika 38). Argentinska kultura naj bi bila bolj dolgoročno usmerjena kot slovenska, kar po Hofstedeju pomeni, da je družba usmerjena v prihodnost in je bolj vztrajna in varčna. Slovenska kultura pa naj bi bila bolj kratkoročno usmerjena, torej bolj povezana s preteklostjo in sedanostjo, kar pomeni zlasti spoštovanje tradicije in izpolnjevanje družbenih obveznosti.

3.2.3.2. Indeks izogibanja negotovosti

Formula za izračun vrednosti indeksa je naslednja:

$$UAI = 40(m_{18} - m_{15}) + 25(m_{21} - m_{24}) + C,$$

kjer »m« pomeni povprečno vrednost odgovorov na številko vprašanja, ki sledi med oklepaji, »C« pa je konstanta, ki se uporabi za pretvorbo indeksov v pozitivne številke. Za vse indekse je bila upoštevana konstanta $C = 80$. Vrednost konstante ne vpliva na primerjavo med državama.

Sledijo vprašanja, ki so vključena v izračun vrednosti indeksa izogibanja negotovosti:

Vprašanje št. 18 – sprašuje, kakšno je posameznikovo zdravstveno stanje v zadnjih dnevih.

Vprašanje št. 15 – sprašuje o pogostosti občutka živčnosti na delu.

Vprašanje št. 21 – sprašuje o strinjanju z izjavo, da je lahko vodja dober, tudi če nima odgovorov na vsa vprašanja podrejenih.

Vprašanje št. 24 – sprašuje o strinjanju z izjavo, da se pravila ne smejo kršiti niti v primeru, ko je to v najboljšem interesu organizacije.

Večja vrednost indeksa pomeni večje izogibanje negotovosti. Ta dimenzija je pokazala drugo največjo razliko med državama. Izračunana vrednost indeksa za Argentino je 37, za Slovenijo pa 2, razlika 35. Slovenci naj bi bili bolj strpni do negotovosti in pripravljeni več izkusiti, kar pomeni, da ima družba večjo možnost za inovacije, saj ni strahu pred neznanim. Višji indeks izogibanja negotovosti za Argentino pa naj bi odražal bolj previdno družbo z več pravili in predpisi.

3.2.3.3. Indeks individualizma

Formula za izračun vrednosti indeksa je naslednja:

$$IDV = 35(m04 - m01) + 35(m09 - m06) + C,$$

kjer »m« pomeni povprečno vrednost odgovorov na številko vprašanja, ki sledi med oklepaji, »C« pa je konstanta, ki se uporabi za pretvorbo indeksov v pozitivne številke. Za vse indekse je bila upoštevana konstanta $C = 80$. Vrednost konstante ne vpliva na primerjavo med državama.

Sledijo vprašanja, ki so vključena v izračun vrednosti indeksa individualizma:

Vprašanje št. 04 – sprašuje po pomembnosti, ki jo posameznik pripisuje varnosti zaposlitve.

Vprašanje št. 01 – sprašuje po pomembnosti, ki jo posameznik pripisuje temu, da ima dovolj časa zase in za svojo družino.

Vprašanje št. 09 – sprašuje po pomembnosti, ki jo posameznik pripisuje temu, da ima tako službo, ki jo spoštujejo sorodniki in prijatelji.

Vprašanje št. 06 – sprašuje po pomembnosti, ki jo posameznik pripisuje po zanimivem delu.

Večja vrednost indeksa pomeni bolj individualistično naravnost ljudi. Izračunana vrednosti indeksa za Argentino je 116, za Slovenijo pa 137, kar pomeni, da so Slovenci nekoliko večji individualisti kot Argentinci, sicer pa vrednosti med eno in drugo državo nista izrazito različni. Argentinska družba je bolj usmerjena v skupnost kot slovenska. Bolj kolektivna usmeritev pomeni tudi, da je za Argentinec pomembno, da imajo programe izobraževanja in osebnega coachinga, dobro timsko vzdušje in dobre delovne pogoje.

3.2.3.4. Indeks razdalje moči

Formula za izračun vrednosti indeksa je naslednja:

$$PDI = 35(m07 - m02) + 25(m20 - m23) + C,$$

kjer »m« pomeni povprečno vrednost odgovorov na številko vprašanja, ki sledi med oklepaji, »C« pa je konstanta, ki se uporabi za pretvorbo indeksov v pozitivne številke. Za vse indekse je bila upoštevana konstanta $C = 80$. Vrednost konstante ne vpliva na primerjavo med državama.

Sledijo vprašanja, ki so vključena v izračun vrednosti indeksa razdalje moči:

Vprašanje št. 07 – sprašuje po pomembnosti, ki jo posameznik pripisuje temu, da se nadrejeni z njim posvetuje pred sprejetjem odločitve.

Vprašanje št. 02 – sprašuje po pomembnosti, ki jo posameznik pripisuje spoštljivim odnosom z nadrejenim.

Vprašanje št. 20 – sprašuje po pogostosti strahu pred izražanjem nestrinjanja z nadrejenim.

Vprašanje št. 23 – sprašuje po potrebi odprave organizacijske strukture, v kateri imajo zaposleni dva nadrejena.

Večja vrednost indeksa pomeni večjo razdaljo moči. Izračunan indeks za Argentino je 100, za Slovenijo pa 115. Slovenija ima malo večjo razdaljo moči kot Argentina, sicer pa vrednosti med eno in drugo državo nista izrazito različni. Slovenci naj bi imeli manj odprto komunikacijo, ampak večje spoštovanje do nadrejenih. Po drugi strani so jasna in natančna navodila nadrejenih lažje sprejeta in izvedena med Slovenci kot med Argentinci.

3.2.3.5. Indeks popustljivosti oziroma uživanja

Formula za izračun vrednosti indeksa je naslednja:

$$IVR = 35(m12 - m11) + 40(m17 - m16) + C,$$

kjer »m« pomeni povprečno vrednost odgovorov na številko vprašanja, ki sledi med oklepaji, »C« pa je konstanta, ki se uporabi za pretvorbo indeksov v pozitivne številke.

Za vse indekse je bila upoštevana konstanta $C = 80$. Vrednost konstante ne vpliva na primerjavo med državama.

Sledijo vprašanja, ki so vključena v izračun vrednosti indeksa popustljivosti oziroma uživanja:

Vprašanje št. 12 – sprašuje o pomembnosti, ki jo posameznik pripisuje temu, da si v privatnem življenju lahko kaj privošči.

Vprašanje št. 11 – sprašuje o pomembnosti prostega časa.

Vprašanje št. 17 – sprašuje, ali posamezniku določene osebe ali okoliščine preprečujejo delati to, kar si želi.

Vprašanje št. 16 – sprašuje, v kolikšni meri se posameznik počuti srečnega.

Večja vrednost indeksa pomeni bolj popustljivo družbo. Izračunan indeks za Argentino je 147, za Slovenijo pa 157. Slovenska družba naj bi bila malo bolj popustljiva kot argentinska. Večja popustljivost pomeni, da družba bolj ceni uživanje, spoštovanje svobode, prijatelje in prosti čas. Sicer pa je razlika vrednosti indeksa med državama tako majhna, da ne moremo govoriti o veliki razliki v tej razsežnosti.

3.2.3.6. Indeks moškosti

Formula za izračun vrednosti indeksa je naslednja:

$$MAS = 35(m05 - m03) + 35(m08 - m10) + C,$$

kjer »m« pomeni povprečno vrednost odgovorov na številko vprašanja, ki sledi med oklepaji, »C« pa je konstanta, ki se uporabi za pretvorbo indeksov v pozitivne številke. Za vse indekse je bila upoštevana konstanta $C = 80$. Vrednost konstante ne vpliva na primerjavo med državama.

Sledijo vprašanja, ki so vključena v izračun vrednosti indeksa moškosti:

Vprašanje št. 05 – sprašuje po pomembnosti, ki jo posameznik pripisuje temu, da ima prijetne sodelavce.

Vprašanje št. 03 – sprašuje po pomembnosti, ki jo posameznik pripisuje temu, da je priznan za svoje delo.

Vprašanje št. 08 – sprašuje po pomembnosti, ki jo posameznik pripisuje temu, da živi v prijetnem okolju.

Vprašanje št. 10 – sprašuje po pomembnosti, ki jo posameznik pripisuje priložnostim za napredovanje na višja delovna mesta.

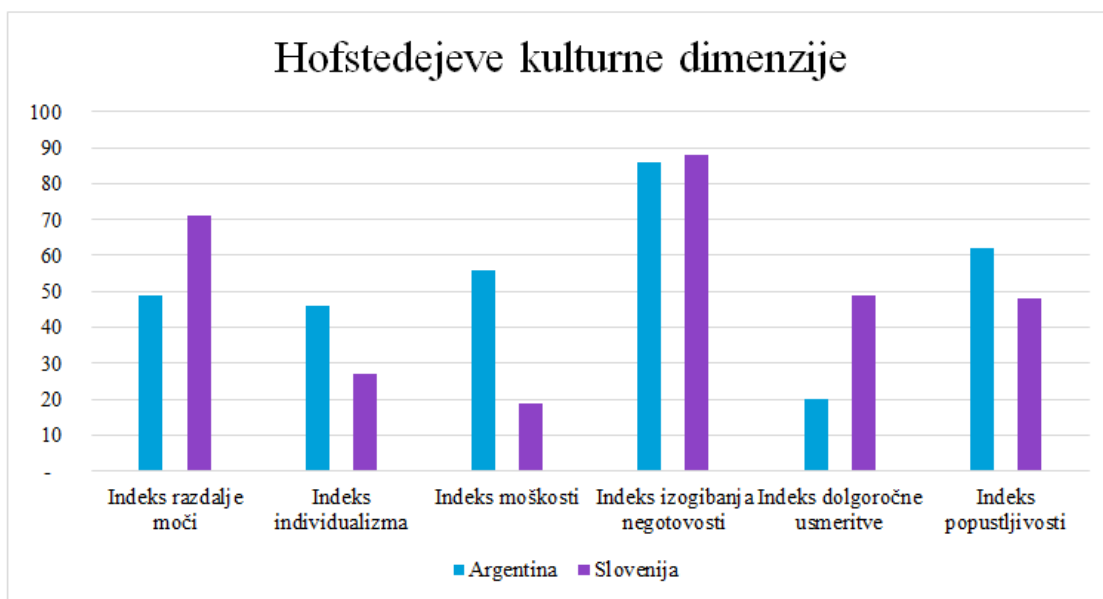
Večja vrednost indeksa pomeni večjo moškost, to je družbo, v kateri so vloge družbenega spola jasno ločene. To je dimenzija, kjer sta državi pokazali najmanjše razlike v vrednostih (Argentina 93, Slovenija 84). Argentina ima malo višji indeks moškosti kot Slovenija, kar pomeni, da v Argentini še vedno drži bolj tradicionalna delitev dela in tradicionalno določene družbene spolne vloge, v Sloveniji pa je malo pomembnejša vloga ženske v družbi oziroma se vlogi moškega in ženske nekoliko prekrivata. Sicer pa je razlika vrednosti indeksa med državama tako majhna, da ne moremo govoriti o veliki razliki v tej razsežnosti.

3.2.3.7. Primerjava lastne raziskave s Hofstedejevimi rezultati

Hofstede in Minkov (2013) sta izrecno opozorila, da se rezultati lastnih raziskav, izvedenih na podlagi vprašalnika VSM 2013, ne smejo primerjati z objavljenimi rezultati Hofstedejeve raziskave, saj je za uporabo VSM vprašalnika bistveno, da primerjave temeljijo na primerljivih vzorcih anketirancev, to se pravi, da so si anketiranci ene in druge države podobni po vseh merilih, razen po narodnosti. Naš vzorec torej ni primerljiv s Hofstedejevim, pa čeprav samo zato, ker bi moral biti čas opravljene raziskave ena od značilnosti ujemanja.

Vseeno pa se nam je zdelo zanimivo pogledati, kakšne so relativne vrednosti dimenzij med državama v Hofstedejevi objavljeni raziskavi v primerjavi z našo raziskavo.

Graf 11 prikazuje, kot smo že omenili, vrednosti indeksov po naši raziskavi, graf 12 pa prikazuje vrednosti indeksov po Hofstedejevi raziskavi, ki so objavljeni na njegovi spletni strani. Tabela 17 prikazuje primerjavo vrednosti indeksov naše raziskave in Hofstedejevih objavljenih rezultatov.



Graf 12: Hofstedejeve kulturne dimenzije. Graf prikazuje primerjavo vrednosti indeksov kulturnih dimenzij med Argentino in Slovenijo. Vir: *Hofstede insights 2020*.

Dimenzija	Hofstedejevi rezultati			Rezultati lastne raziskave		
	Argentina	Slovenija	Razlika	Argentina	Slovenija	Razlika
Indeks dolgoročne usmerjenosti	105	67	38	20	49	(29)
Indeks izogibanja negotovosti	37	2	35	86	88	(2)
Indeks individualizma	116	137	(21)	46	27	19
Indeks razdalje moči	100	115	(14)	49	71	(22)
Indeks popustljivosti	147	15	(10)	62	48	14
Indeks moškosti	93	84	8	56	19	37

Tabela 17: Vrednosti indeksov kulturnih dimenzij. Tabela prikazuje primerjavo vrednosti indeksov naše in Hofstedejeve raziskave. Vir: *lastni izračun; Hofstede insights 2020*.

Iz opazovanja primerjave je razvidno sledeče:

- Rezultati naše raziskave so pokazali drugi največji razpon med državama pri indeksu izogibanja negotovosti, medtem ko je po Hofstedejevih objavljenih rezultatih pri tej dimenziji najmanjša razlika vrednosti med državama.
- Rezultati naše raziskave so pokazali, da ima Slovenija višji vrednosti kot Argentina v dimenzijah individualizma in uživanja, medtem ko Hofstedejevi objavljeni rezultati kažejo obratno.

- Rezultati naše raziskave so pokazali, da ima Argentina višjo vrednost kot Slovenija v dimenziji dolgoročne usmerjenosti, medtem ko Hofstedejevi objavljeni rezultati kažejo obratno.
- Rezultati naše raziskave so pokazali zelo majhno razliko vrednosti v indeksu moškosti med eno in drugo državo, medtem ko Hofstedejevi objavljeni rezultati kažejo pri tej dimenziji največji razpon.
- Edino pri dimenzij razdalje moči menimo, da so rezultati naše raziskave podobni Hofstedejevim objavljenim rezultatom.

Opisane razlike med eno in drugo raziskavo potrjujejo, da se naša raziskava omejuje le na analizo izbranih vzorcev, ni pa nujno, da ti popolnoma odražajo značilnosti celotne družbe oziroma proučevane kulture.

3.2.4. Analiza rezultatov in ugotovitve

Od prikazanih rezultatov povzemamo naslednje kot najbolj relevantne:

1. Glede na **demografsko sestavo** velika večina anketiranih pripada generaciji Y, ki je poznana tudi kot generacija milenijcev (84 % argentinskih anketirancev in 78 % slovenskih anketirancev).
2. Glede **sloga vodenja**, je v obeh preučeni kulturah prevladujoč slog vodenja demokratski (94 % argentinskih anketirancev in 95 % slovenskih anketirancev).
3. Glede primerjave **kulturnih dimenzij** med državama opazamo največji razliki pri indeksih dolgoročne usmerjenosti in izogibanja negotovosti, pri ostalih dimenzijah niso razvidne pomembne razlike.

V iskanju odgovora na prvo raziskovalno vprašanje »Katere izmed šestih dimenzij kulture, ki jih navaja Hofstede, se najbolj razlikujejo med slovenko in argentinsko kulturo?« je analiza rezultatov pokazala, da sta največji razliki v dimenzijah dolgoročne usmerjenosti in izogibanja negotovosti. Argentinska kultura naj bi bila bolj dolgoročno usmerjena kot slovenska in se tudi bolj izogiba negotovosti, vendar pa razlike niso zelo izrazite. V iskanju odgovora na drugo raziskovalno vprašanje »Kateri od treh slogov vodenja, ki jih navaja Lewin, je prevladujoč v vsaki od preučeni kultur?« smo z

analizo odgovorov vprašalnikov prišli do ugotovitve, da je tako v slovenski kot v argentinski kulturi demokratični slog vodenja prevladujoč. Glede na tretje raziskovalno vprašanje »*Ali je mogoče dokazati, da je slog vodenja kulturno pogojen?*« iz rezultatov raziskave ne moremo tega dokazati, saj sta obe državi pokazali isti slog vodenja. Hkrati pa rezultati kažejo tudi na relativno podobnost kultur, kar ima lahko več razlogov, na primer že omenjena starostna omejenost v vzorec zajetih anketirancev.

Iz slednjega gre izpostaviti, da sta obe zastavljeni hipotezi zavrjnjeni. Hipoteza 1 »*Argentinska kultura ima manjšo razdaljo moči in manjše izogibanje negotovosti od slovenske, zato Argentincem bolj ustreza participativni ali demokratični slog vodenja, za katerega velja, da vodja vključi podrejene v proces sprejemanja odločitev.*« je zavrjnena, ker je raziskava pokazala, da ima argentinska kultura večje izogibanje negotovosti kot slovenska. Hipoteza 2 »*Slovenska kultura ima večjo razdaljo moči in večje izogibanje negotovosti od argentinske, zato Slovencem bolj ustreza avtoritarni ali avtorski slog vodenja, za katerega velja, da ima vodja distanciran odnos do podrejenih in stalno ukazuje podrejenim, kaj je treba storiti.*« je tudi zavrjnena, saj je raziskava pokazala, da ima slovenska kultura manjše izogibanje negotovosti kot argentinska in da je v slovenski kulturi demokratični slog vodenja prevladujoč.

3.2.4.1. Opazovanje rezultatov preko osebne izkušnje

Na začetku raziskave smo na podlagi osebne izkušnje in opazovanja okolja v slovenskem in argentinskem prostoru postavili raziskovalni hipotezi, za kateri smo verjeli, da ju bomo z empirično raziskavo potrdili. Proti pričakovanjem je empirična raziskava zavrnila obe hipotezi, kar je spodbudilo ponovno refleksijo in iskanje odgovora glede vzrokov za tako podobne rezultate glede kulturnih dimenzij ter slogov vodenja med obema preučenima državama.

Kot je bilo že izpostavljeno, je posebno pritegnilo našo pozornost dejstvo, da velika večina anketirancev pripada zelo mladi populaciji. V razmišljanju, kako se razlike v kulturi in razlike v delovnem okolju, ki smo izpostavili na začetku naloge, odražajo med mlajšo generacijo, smo ugotovili, da dejansko opažamo razlike med starejšimi in mlajšimi generacijami. Konkretno med slovensko populacijo opažamo, da so mlajše generacije bolj sproščene, manj formalne in bolj odprte kot starejše. Mladi si upajo povedati svoje mnenje in zahtevati svoje pravice. Še vedno verjamemo, da razlike med

kulturama obstajajo, vendar opažamo, da se s časom zmanjšujejo. Pri starejših generacijah so razlike med kulturami zelo očitne, za mlajše generacije pa se zdi, da so čedalje bolj podobne med sabo, bolj povezane po celem svetu in homogene. V nadaljevanju bomo na kratko izpostavili, kako globalizacija vpliva na zmanjšanje kulturnih razlik, in še posebno, kako vpliva na generacijo milenijcev.

3.2.4.2. Vpliv globalizacije na narodno kulturo

Vežano na zastavljeno vprašanje Suberchicot (2008) poudarja, da se kulture spreminjajo zaradi globalizacije. Globalizacija omogoča izmenjavo idej prek državnih meja in zbližuje nekoč oddaljene narode. Telekomunikacijske tehnologije omogočajo svetovni dostop do enakih informacij ljudem z različnih koncev sveta. Tako globalizacija privede do ponovne opredelitve identitete na številnih ravneh (Smith in Ward 2000). Globalizacija v širšem smislu je večdimenzionalni družbeni proces, saj se njene posledice dogajajo na skoraj vseh področjih družbenega obstoja: gospodarskem, političnem, okoljskem in kulturnem (Özekin in Arioz 2014).

Kulturni sociolog dr. Jože Vogrinc (2013, 1) pod pojmom »kulturna globalizacija« razume »en del oziroma aspekt globalizacijskih procesov, in sicer tiste procese, zaradi katerih tisti ljudje, ki imamo dostop do sodobnih komunikacijskih tehnologij (te so zlasti osebni računalnik z internetom, pa tudi televizija, radio, kino, nosilci zvoka, video, periodični tisk in knjige, zlasti v svetovnih jezikih), lahko v vse večji meri in vse hitreje kjer koli na svetu spremljamo ista ali podobna poročila, beremo enake ali podobne knjige, revije in časopise, poslušamo iste glasbenike ali vsaj isto zvrst glasbe, gledamo iste filme, spremljamo iste nadaljevanke, gledamo iste športne dogodke«.

Nedvomno torej globalizacija povečuje izpostavljenost vseh družb tujim kulturam, kar pogosto prinaša spremembe v lokalnih kulturah, vrednotah in tradicijah. Glede posledic globalizacije na narodne kulture pa ni soglasja. Mnogi verjamejo, da lahko izpostavljenost tuji kulturi spodkopava lastno kulturno identiteto (The Levin Institute - The State University of New York 2017), kar imenujejo homogenizacija kultur, in bi lahko pomenila uniformiranje, izgubo pristnosti, izkoreninjenje, plitvost itn. (Vogrinc 2013). Drugi pa menijo, da globalizacija ne pomeni nujno oslabitve narodnih kultur (Nederveen Pieterse 1993), ampak le njihovo spreminjanje. Mnogo avtorjev govori o kulturni hibridizaciji, kot o metafori, s katero se poskuša razlagati proces kulturne

preobrazbe (Stockhammer 2011). Hibridizacija pomeni združitev različnih sort za ustvarjanje nove sorte – hibrida. Pri kulturni hibridizaciji gre za navzkrižno oploditev med različnimi kulturami, ki vplivajo ena na drugo: udeleženci izberejo določene elemente iz drugih kultur, jim dajo določen pomen, drugačen od tistega, ki so jih imeli v prvotnih kulturah, nato pa jih ustvarjalno združijo, da ustvarijo nove sorte (Cohen 2007).

Iz izpostavljenega lahko trdimo, da se kulturne razlike s pojavom globalizacije do določene meje zmanjšujejo.

3.2.4.3. Vpliv globalizacije na generacijo milenijcev

Glede na to, da se ugotovitve naše raziskave nanašajo na generacijo milenijcev, nas zanima tudi, kako globalizacija še posebno vpliva na to generacijo.

Generacija milenijcev je bila vzgojena z globalno miselnostjo (Maiers 2017). Milenijci delujejo v okoljih, ki integrirajo posameznike prek narodnih in kulturnih meja (Perruci 2011).

Že od samega začetka svojega življenja so milenijci odraščali ob tehnologiji. Kot ugotavljajo številni raziskovalci, je to prva generacija, ki se je rodila v gospodinjstvu z računalniki. (Howe in Strauss 2000, Myers in Sadaghiani 2010). Zato je ta generacija tako udomačena z novo tehnologijo, da njene predstavnike imenujejo »digitalni domorodci« (Hershatter in Epstein 2010, v Bauman in Shcherbina 2018). Internet znajo uporabljati tako učinkovito, kot so starejše generacije uporabljale knjižnice, vendar v tem primeru jim je zlasti komunikacijsko orodje za takojšen dostop do ljudi, dogodkov in idej (Tulgan in Martin 2001).

Tudi družbena omrežja igrajo pomembno vlogo pri milenijcih. Generacija milenijcev uporablja družbena omrežja, ki segajo po vsem svetu. Teh medijev ne uporabljajo zgolj za komunikacijo, temveč za izmenjavo idej in prepoznavanje trendov. Milenijci cenijo pripadnost in dosežke, in preko družbenih omrežji ustvarjajo skupine, katerih člani se med seboj počutijo povezane s skupnimi izkušnjami in vrednotami (Maiers 2017).

Iz izpostavljenega lahko trdimo, da so generacijo milenijcev še posebno oblikovale sile globalizacije, in s skupaj s Steinom (2013) trdimo, da so si milenijci zaradi globalizacije, za razliko od drugih generacij, med seboj zelo podobni.

3.3. Omejitve raziskave

V nadaljevanju so predstavljene glavne omejitve raziskave.

3.3.1. Pomanjkanje kvalitativnih raziskovalnih metod

Ena od omejitev raziskave se nanaša na raziskovalne metode, zlasti pomanjkanje kvalitativnih raziskovalnih metod, kot so poglobljeni intervjuji in fokusne skupine. Ta raziskava temelji izključno na kvantitativni raziskovalni metodi, saj smo s tem želeli v določeni meri zagotoviti, da bi bila raziskava bolj objektivna. Druge podobne raziskave so zasnovane s kombinacijo kvantitativnih ter kvalitativnih raziskovalnih tehnik.

3.3.2. Omejitve glede anketnih vprašalnikov

Glede uporabljenega vprašalnika za opredelitev preferenčnih slogov vodenja, je omejitev to, da so imeli anketiranci možnost le, da so se v celoti strinjali ali ne strinjali z izjavami, pri čemer niso mogli navesti stopnje strinjanja ali nestrinjanja. Z drugimi besedami, sive cone niso bile dovoljene, ampak so se morali anketiranci odločiti za en ali drug odgovor. Opisano pomanjkljivost v veliki meri odpravlja relativno veliko število vprašanj, ki skupaj oblikujejo oceno.

3.3.3. Omejitve glede elektronskega anketiranja

Glede elektronskega načina izvajanja anketiranja se lahko pojavi težava, saj anketar ni prisoten za morebitne pojasnitve ali razlage nejasnosti. Opisano pomanjkljivost v veliki meri odpravlja dejstvo, da so imele anketirane osebe možnost povratnih informacij preko elektronske pošte.

3.3.4. Omejitev glede velikosti vzorca

Omejitve raziskave izhajajo tudi iz načina zbiranja podatkov. Uporabljena je bila metoda vzorčenja, saj je nemogoče izvesti raziskovanje na celotni populaciji. Velikost vzorca se je izbrala tako, da zadostuje minimalnim statističnim zahtevam, ter glede na čas trajanja raziskave. Raziskava se omejuje na analizo izbranih vzorcev, ni pa nujno, da ti popolnoma odražajo značilnosti celotne družbe oziroma proučevane kulture.

3.3.5. Omejitev glede uporabe modela

Za analizo kulturnih razlik je bil uporabiljen Hofstedejev model kulturnih dimenzij. Modeli so poenostavljen prikaz ali abstrakcija resničnosti za pomoč pri analizah in napovedih. Ker model poenostavlja resničnosti s predpostavkami – pogosto poenostavitvami, se vedno odpovemo delu resničnosti, ki lahko ostaja nepojasnjena. Vaupot izpostavlja (2014), da je model po eni strani zelo uporabljen v medkulturnih raziskavah predvsem zaradi kvantifikacije sicer kvalitativnih lastnosti, kar omogoča enostavno primerjavo, po drugi strani pa tudi precej kritik, med katerimi izpostavlja Shenkarjevo (2001), ki modelu očita zanemarjanje kompleksnosti koncepta kulturnih razlik. Opisano pomanjkljivost v veliki meri odpravlja dejstvo, da je Hofstedejev model med najbolj uporabljenimi modeli za merjenje kulturnih dimenzij in je bil že večkrat izpopolnjen. To omejitev bi bilo možno odpraviti z dodatno uporabo drugih modelov kulturnih dimenzij, kot so Trompenaarsov, Schwartzov ali GLOBE (opisani v poglavju 2.2), vendar smo se zaradi prevelike kompleksnosti tolmačenja rezultatov in zaradi obsežnosti naloge osredotočili le na en model.

3.3.6. Omejitve glede osebnega odnos med anketarjem in anketirancem.

Osebni odnos med anketarjem in anketirancem ali zgodovina njunih interakcij lahko vpliva na način odgovarjanja na vprašalnik. Opisano pomanjkljivost v veliki meri odpravlja dejstvo, da so bile ankete anonimne.

3.3.7. Omejitve glede neupoštevanih kontekstskih spremenljivk

Opravljena raziskava ne upošteva vseh potencialno relevantnih kontekstnih spremenljivk, ki bi lahko vplivale na slog vodenja, ampak se omejuje zgolj na vpliv kulturnih dejavnikov. Drugih dejavnikov, ki vplivajo na slog vodenja, je še veliko. Eden pomembnejših je zagotovo vpliv organizacijske kulture podjetij, ki je v nekaterih okoliščinah morda pomembnejši od vpliva narodne kulture. Opisano pomanjkljivost v veliki meri odpravlja raznolikost podjetij in področij, na katerih so zaposleni anketiranci, torej ocenjujemo, da kultura organizacije določenega podjetja nima pomembnega vpliva na rezultate.

4. ZAKLJUČEK IN SMERNICE ZA NADALJNJE RAZISKAVE

Namen magistrske naloge je bil raziskati, kako specifični narodni kulturni dejavniki vplivajo na slog vodenja. Raziskava je bila osredotočena na primerjavo med argentinsko in slovensko kulturo. Iz lastnega spoznavanja obeh kultur smo sklepali, katere so največje kulturne razlike med preučenima državama in to, da imata zaradi tega različna sloga vodenja. Na podlagi tega sta bili zastavljeni hipotezi.

Empirična raziskava je pokazala, proti našim pričakovanjem, da se anketirani populaciji argentinske in slovenske narodnosti bistveno ne razlikujeta. Skoraj vse kulturne dimenzije so dobile zelo podobne vrednosti v eni in drugi kulturi in tudi rezultati glede slogov vodenja so za obe kulturi pokazali skoraj identične rezultate. Zastavljeni hipotezi sta bili posledično zavrjeni.

Kot glavno ugotovitev raziskave bi izpostavili pomembnost vpliva globalizacije na narodno kulturo. Tehnologija, mediji, možnosti potovanj in povezovanj so na različne načine spodbujali razvoj kulturne globalizacije. S pojavom globalizacije pa se kulturne razlike do določene meje zmanjšujejo.

Sile globalizacije so še posebno oblikovale generacijo milenijcev, kateri pripada večina anketirancev te raziskave. Milenijci so bili že vzgojeni z globalno miselnostjo in pripadniki te generacije z različnih koncev sveta so si zaradi globalizacije med seboj zelo podobni. To so tudi pokazali rezultati raziskave, saj, kot rečeno, so si bili ti za obe državi med seboj zelo podobni.

Kot zaključno ugotovitev postavljamo sklep, da sta obe preučeni narodnosti pod vplivom globalizacije, zato se, vsaj za generacijo milenijcev, vrednote in slogi vodenja ne razlikujejo bistveno med sabo.

Kot je bilo omenjeno med omejitvami, v raziskavi nismo upoštevali vpliva organizacijske kulture na slog vodenja, kar pa bi bila zanimiva iztočnica za nadaljnje raziskave. Verjamemo, da je v podjetjih z mednarodnim delovnim okoljem vpliv globalizacije močnejši, pomen narodne kulture pa se zmanjša. Zato bi za nadaljnja

raziskovanja predlagali, da se naredi empirična analiza izključno na argentinskih podjetjih z argentinskim vodstvom v primerjavi s slovenskimi podjetji s slovenskim vodstvom. Preverjali bi lahko, ali z odsotnostjo vpliva mednarodnega delovnega okolja ostajajo izrazitejše narodne kulturne identitete, in v kolikšni meri to vpliva na slog vodenja. Poleg tega pa bi bilo smiselno zagotoviti večje vzorce anketirancev s starostno strukturo, ki bi odražala dejansko starostno strukturo družbe kot celote.

5. REFERENCE

- Armstrong, Michael. 2012. *Armstrong's handbook of management and leadership: developing effective people skills for better leadership and management*. London: Kogan Page Publishers.
- Bass, Bernard M.; Riggio, Ronald E. 2006. *Transformational leadership* (2nd edition). New Jersey, London: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Bass, B. M.; Stogdill, R. 1981. *Handbook of leadership. Theory, research, and managerial*.
- Bauman, A. A.; Shcherbina, N. V. 2018. Millennials, technology, and cross-cultural communication. *Journal of Higher Education Theory and Practice*, 18(3).
- Boomers, Gen X, Gen Y, and Gen Z Explained. 2020. Najdeno na naslovu: <https://www.kasasa.com/articles/generations/gen-x-gen-y-gen-z> (skrajšani internetni naslov: <https://www.kasasa.com>). [datum dostopa 1.6.2020].
- Burns, J.M. 1978. *Leadership*. New York. Harper & Row.
- Castaño Sánchez, R. 2013. Un nuevo modelo de liderazgo por valores.
- Cherry, K. 2006. Leadership styles. Najdeno na naslovu: <https://www.verywellmind.com/leadership-styles-2795312#lewins-leadership-styles> (skrajšani internetni naslov: <https://www.verywellmind.com>). [datum dostopa 10.4.2020].
- Cohen, R. 2007. Creolization and Cultural Globalization: The Soft Sounds of Fugitive Power, *Globalizations*, 4 (3), 369-384.
- Forms of Group Membership: Kurt Lewin's Leadership Study. 2013. Najdeno na naslovu: <https://study.com/academy/lesson/forms-of-group-membership-kurt-lewins-leadership-study.html> (skrajšani internetni naslov: <https://www.study.com>). [datum dostopa 16.4.2020].
- Ghemawat, P.,; Reiche, S. (2011). National cultural differences and multinational business. *Globalization note series*, 11, 1-18.

- Gibson, C. B.; Marcoulides, G. A. 1995). The invariance of leadership styles across four countries. *Journal of Managerial Issues*, 176-192.
- Giraldo, D.; Naranjo Agudelo, J. A. 2014. *Liderazgo: Desarrollo del concepto, evolución y tendencias* (Doktorska disertacija, Universidad del Rosario).
- Gutterman, Alan S. 2016. *Cross-Cultural Studies: A library of Resource for Growth-Oriented Entrepreneurs*. International center for for growth-oriented entrepreneurship. Najdeno na naslovu: <http://alangutterman.typepad.com/files/ccs---cultural-dimensions.pdf> (skrajšani internetni naslov: <https://alangutterman.com>). [datum dostopa 31.7.2020].
- URL: <http://alangutterman.typepad.com/files/ccs---cultural-dimensions.pdf>.
- Harrison, G. L.; McKinnon, J. L. 1999. Cross-cultural research in management control systems design: a review of the current state. *Accounting, Organizations and Society*, 24(5-6), 483-506.
- Hershatter, A.; Epstein, M. 2010. *Millennials and the World of Work: An Organization and Management Perspective*, 211–223.
- Hofstede, G. 2001. *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage publications.
- Hofstede, G. 2011. Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online readings in psychology and culture*, 2(1), 8.
- Hofstede, G. 2013. Replicating and extending cross-national value studies: Rewards and pitfalls—An example from Middle East studies. *Academy of International Business Insights*, 13(2), 5-7.
- Hofstede, G. J.; Jonker, C. M.; Verwaart, T. 2008. Long-term orientation in trade. In *Complexity and Artificial Markets* (pp. 107-119). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Hofstede, G.; Hofstede, G. J.; Minkov, M. 2010. *Cultures and organizations: software of the mind. Intercultural cooperation and its importance for survival*. Mc Graw Hill Companies.
- Hofstede, G.; Minkov, M. 2013. *Values survey module 2013 manual*. Version: August, 25(2013), 2.

- Hofstede Insights. 2020. Frequently asked questions. Najdeno na naslovu: <https://hi.hofstede-insights.com/faq> (skrajšani internetni naslov: <https://www.hofstede-insights.com>). [datum dostopa 10.4.2020].
- Hofstede Insights. 2020. Compare countries. Najdeno na naslovu: <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/> (skrajšani internetni naslov: <https://www.hofstede-insights.com>). [datum dostopa 18.3.2020].
- Hollander, E. P. 1978. Leadership Dynamics: A Transactional Perspective (No. TR-6). State Univ of New York at Buffalo Dept. of Psychology.
- House, R. J., Wright, N. S.; Aditya, R. N. 1997. Cross-cultural research on organizational leadership: A critical analysis and a proposed theory.
- Howe, N.; Strauss, W. 2000. Millennials rising: The next great generation. Vintage.
- Hutabarat, F. 2014. Leadership Styles: An Approach in A Global World. BookRix.
- Joannidès, V.; Wickramasinghe, D.; Berland, N. 2012. Critiques on Gray-Hofstede's model: what impact on cross-cultural accounting research?.
- Kohler, R. 2015. Optimization of leadership style: new approaches to effective multicultural leadership in international teams. Springer.
- Kotter, J. P. 2012. Leading change. Harvard business press.
- Kroeber, A. L.; Kluckhohn, C. 1952. Culture: A critical review of concepts and definitions. Papers. Peabody Museum of Archaeology & Ethnology, Harvard University.
- Kultura. b.l. V Wikipedia. Najdeno na naslovu: <https://sl.wikipedia.org/wiki/Kultura> (skrajšani internetni naslov: <https://sl.wikipedia.org/>). [datum dostopa 21.3.2020].
- Lee, Y. S.; Liu, W. K. 2012. Leadership behaviors and culture dimensions in the financial industry. Journal of Applied Finance and Banking, 2(2), 15.
- Lewin, K., Lippitt, R.; White, R. K. 1939. Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". The Journal of social psychology, 10(2), 269-299.
- Lewis, R. 2010. When cultures collide. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Lubi, D. 2003. Temelji vodenja in poveljevanja. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.

- Maiers, M. 2017. Our future in the hands of millennials. *The Journal of the Canadian Chiropractic Association*, 61(3), 212.
- Martinčič, R.; Biloslavo, R. 2017. Vodenje sprememb v zdravstvenih organizacijah. Založba Univerze na Primorskem.
- McCall, M. W.; Lombardo, M. M. 1983. Off the track: Why and how successful executives get derailed (No. 21). Center for Creative Leadership.
- McSweeney, B. 2002. Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith-a failure of analysis. *Human relations*, 55(1), 89-118.
- Medkulturno vodenje. b.l. V Wikipedia. Najdeno na naslovu: https://sl.wikipedia.org/wiki/Medkulturno_vodenje (skrajšani internetni naslov: <https://sl.wikipedia.org/>). [datum dostopa 18.3.2020].
- Molero, F. 2002. Cultura y liderazgo. Una relación multifacética. *Boletín de psicología*, 76, 53-75.
- Mooney, Lisa. 2018. Factors Influencing Leadership Styles. *Azcentral*, 5. April. Pridobljeno na <https://yourbusiness.azcentral.com/relationships-between-charismatic-leadership-subordinate-performance-9449.html> (skrajšani internetni naslov: <https://yourbusiness.azcentral.com/>). [datum dostopa 31.7.2020].
- Myers, K. K.; Sadaghiani, K. 2010. Millennials in the workplace: A communication perspective on millennials' organizational relationships and performance. *Journal of business and psychology*, 25(2), 225-238.
- Nakata, C. 2009. *Beyond Hofstede Culture Frameworks for Global Marketing and Management*. Palgrave Macmillan.
- Nederveen Pieterse, J. 1993. Globalization as hybridization. *ISS Working Paper Series/General Series*, 152, 1-18.
- Özekin, M. K.; Ariož, Z. 2014. Beyond cultural imperialism: Cultural globalization as hybridization. *Zeitschrift für die Welt der Türken/Journal of World of Turks*, 6(3), 179-191.
- Perruci, G. 2011. Millennials and globalization: The cross-cultural challenge of intragenerational leadership. *Journal of Leadership Studies*, 5(3), 82-87.

- Scheidlinger, S. 1994. The Lewin, Lippitt and White study of leadership and “social climates” revisited. *International journal of group psychotherapy*, 44(1), 123-127.
- Schermerhorn Jr, J. R.; Bachrach, D. G. 2017. *Exploring management*. John Wiley & Sons.
- Schwartz, S. H. 2006. A theory of cultural value orientations: Explication and applications. *Comparative sociology*, 5(2-3), 137-182.
- Schwartz, S. H. 2009. *Cultural Value Orientations: Nature & Implications of National Differences*. The Hebrew University of Jerusalem, Israel Science Foundation Grant No. 921/02.
- Shenkar, O. 2001. Cultural distance revisited: Towards a more rigorous conceptualization and measurement of cultural differences. *Journal of international business studies*, 32(3), 519-535.
- Situacijsko vodenje. b.l.. V Wikipedia. Najdeno na naslovu: https://sl.wikipedia.org/wiki/Situacijsko_vodenje (skrajšani internetni naslov: <https://sl.wikipedia.org/>). [datum dostopa 8.4.2020].
- Slovar slovenskega knjižnega jezika, 2014. Najdeno na naslovu: <https://fran.si/130/sskj-slovar-slovenskega-knjiznega-jezika> (skrajšani internetni naslov: www.fran.si). [datum dostopa 18.3.2020].
- Smith, C.; Ward, G. 2000. *Indigenous cultures in an interconnected world*. UBC Press.
- Sokolow, J. A. b.l.. *The Legacy of Peter F. Drucker*.
- Spillane, R. 1984. Ghiselli's Self Description Inventory: Australian Versus US Managers. *Australian Journal of Management*, 9(2), 89-94.
- Stein, J. 2013. Millennials: The me me me generation. *Time magazine*, 20, 1-8.
- Stockhammer, P. W. 2011. *Conceptualizing cultural hybridization: a transdisciplinary approach*. Springer Science & Business Media.
- Suberchicot, A. 2008. Why do cultures change? The challenges of globalization. *Transtext (e) s Transcultures 跨文本跨文化*. *Journal of Global Cultural Studies*, (4), 5-17.

- Test de liderazgo (Kurt Lewin). 2013. Najdeno na naslovu: <https://postgradouft.files.wordpress.com/2013/08/test-de-liderazgo-de-lewin.pdf> (skrajšani internetni naslov: <https://postgradouft.wordpress.com>). [datum dostopa 10.1.2020].
- The Criticisms Of The Hofstedes Model Business Essay. Pridobljeno na <https://www.ukessays.com/essays/business/the-criticisms-of-the-hofstedes-model-business-essay.php>, (skrajšani internetni naslov: <https://www.ukessays.com>). [datum dostopa 31.7.2020].
- Trampuš, Jure. 2008. Dr. Shalom H. Schwartz, raziskovalec vrednot. Mladina. 29. Oktober. Pridobljeno na <https://www.mladina.si/45186/dr-shalom-h-schwartz-raziskovalec-vrednot/>, (skrajšani internetni naslov: <https://www.mladina.si>). [datum dostopa 30.7.2020].
- Trompenaars, F.; Coebergh, P. H. 2014. 100+ management models: How to understand and apply the world's most powerful business tools. Infinite Ideas.
- Tulgan, B.; Martin, C. A. 2001. Managing Generation Y: Global citizens born in the late seventies and early eighties. Human Resource Development.
- Tylor, E. B. 1871. Primitive culture: researches into the development of mythology, philosophy, religion, art, and custom (Vol. 2). J. Murray.
- Vaupot, Z. 2014. Management kulturnega faktorja kot determinanta tujih neposrednih investicij. Management (18544223), 9(1).
- Vaupot, Z. 2019. Mednarodni management. Ljubljana: Fakulteta za pravo in poslovne vede, Katoliški inštitut.
- Vilmundardóttir, A. L. 2019. Dimensiones culturales según Geert Hofstede: Una comparación entre Islandia y España (Doctoral dissertation).
- Vodenje. b.l. V Wikipedia. Najdeno na naslovu: <https://sl.wikipedia.org/wiki/Vodenje> (skrajšani internetni naslov: <https://sl.wikipedia.org/>). [datum dostopa 17.3.2020].
- Vogrinc, J. 2013. Globalizacija kulturnih oblik (Online). Pridobljeno na <http://www.sociologija.si/agregat/globalizacija-kulturnih-oblik/>, (skrajšani internetni naslov: <https://www.sociologija.si>).

- VSM 2013. 2013. Najdeno na naslovu: <https://geerthofstede.com/research-and-vsm/vsm-2013/> (skrajšani internetni naslov: <https://geerthofstede.com>). [datum dostopa 10.1.2020].
- Winston, B. E.; Patterson, K. 2006. An integrative definition of leadership. *International journal of leadership studies*, 1(2), 6-66.
- Yukl, G. 2010. *Leadership in Organizations*. Pearson Prentice Hall publications.
- Živko, T.; Zver, M.; Bobek, V. 2005. *Kultura v kontekstu ekonomije: študije in raziskave*. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.

PRILOGE

Priloga 1 – VSM 2013 vprašalnik v angleščini.

V S M 2013

VALUES SURVEY MODULE 2013 QUESTIONNAIRE English language version

MAY BE FREELY USED FOR RESEARCH PURPOSES
FOR REPRODUCTION IN COMMERCIAL PUBLICATIONS,
PERMISSION IS NEEDED

Release May 2013
Copyright © Geert Hofstede BV
www.geerthofstede.eu

INTERNATIONAL QUESTIONNAIRE (VSM 2013)- page 1

Please think of an ideal job, disregarding your present job, if you have one. In choosing an ideal job, how important would it be to you to ... (please circle one answer in each line across):

- 1 = of utmost importance
- 2 = very important
- 3 = of moderate importance
- 4 = of little importance
- 5 = of very little or no importance

01. have sufficient time for your personal or home life	1	2	3	4	5
02. have a boss (direct superior) you can respect	1	2	3	4	5
03. get recognition for good performance	1	2	3	4	5
04. have security of employment	1	2	3	4	5
05. have pleasant people to work with	1	2	3	4	5
06. do work that is interesting	1	2	3	4	5
07. be consulted by your boss in decisions involving your work	1	2	3	4	5
08. live in a desirable area	1	2	3	4	5
09. have a job respected by your family and friends	1	2	3	4	5
10. have chances for promotion	1	2	3	4	5

In your private life, how important is each of the following to you: (please circle one answer in each line across):

11. keeping time free for fun	1	2	3	4	5
12. moderation: having few desires	1	2	3	4	5
13. doing a service to a friend	1	2	3	4	5
14. thrift (not spending more than needed)	1	2	3	4	5

INTERNATIONAL QUESTIONNAIRE (VSM 2013) – page 2

15. How often do you feel nervous or tense?
1. always
 2. usually
 3. sometimes
 4. seldom
 5. never
16. Are you a happy person ?
1. always
 2. usually
 3. sometimes
 4. seldom
 5. never
17. Do other people or circumstances ever prevent you from doing what you really want to?
1. yes, always
 2. yes, usually
 3. sometimes
 4. no, seldom
 5. no, never
18. All in all, how would you describe your state of health these days?
1. very good
 2. good
 3. fair
 4. poor
 5. very poor
19. How proud are you to be a citizen of your country?
1. very proud
 2. fairly proud
 3. somewhat proud
 4. not very proud
 5. not proud at all
20. How often, in your experience, are subordinates afraid to contradict their boss (or students their teacher?)
1. never
 2. seldom
 3. sometimes
 4. usually
 5. always

INTERNATIONAL QUESTIONNAIRE (VSM 2013) – page 3

To what extent do you agree or disagree with each of the following statements? (please circle one answer in each line across):

- 1 = strongly agree
- 2 = agree
- 3 = undecided
- 4 = disagree
- 5 = strongly disagree

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 21. One can be a good manager without having a precise answer to every question that a subordinate may raise about his or her work | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. Persistent efforts are the surest way to results | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23. An organization structure in which certain subordinates have two bosses should be avoided at all cost | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24. A company's or organization's rules should not be broken - not even when the employee thinks breaking the rule would be in the organization's best interest | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

INTERNATIONAL QUESTIONNAIRE (VSM 2013)- page 4

Some information about yourself (for statistical purposes):

25. Are you:
1. male
 2. female
26. How old are you?
1. Under 20
 2. 20-24
 3. 25-29
 4. 30-34
 5. 35-39
 6. 40-49
 7. 50-59
 8. 60 or over
27. How many years of formal school education (or their equivalent) did you complete (starting with primary school)?
1. 10 years or less
 2. 11 years
 3. 12 years
 4. 13 years
 5. 14 years
 6. 15 years
 7. 16 years
 8. 17 years
 9. 18 years or over
28. If you have or have had a paid job, what kind of job is it / was it?
1. No paid job (includes full-time students)
 2. Unskilled or semi-skilled manual worker
 3. Generally trained office worker or secretary
 4. Vocationally trained craftsperson, technician, IT-specialist, nurse, artist or equivalent
 5. Academically trained professional or equivalent (but not a manager of people)
 6. Manager of one or more subordinates (non-managers)
 7. Manager of one or more managers
29. What is your nationality?
-
30. What was your nationality at birth (if different)?

Priloga 2 - VSM 2013 vprašalnik v španščini.

V S M 2013

ENCUESTA DE VALORES DEL MODULO 2013 CUESTIONARIO Versión en Español

PUEDE SER USADO LIBREMENTE PARA PROPOSITOS DE INVESTIGACION,
PARA FINES DE REPRODUCCION COMERCIAL ES NECESARIO SOLICITAR
PERMISO

Release May 2013
Copyright © Geert Hofstede BV
www.geerthofstede.eu

CUESTIONARIO INTERNACIONAL (VSM 2013)- página 1

Por favor piense en su trabajo ideal, y olvide su actual trabajo si es que lo tiene. Al escoger el trabajo ideal que tan importante es para usted:

- 1 = de extrema importancia
- 2 = muy importante
- 3 = de moderada importancia
- 4 = de poca importancia
- 5 = de muy poca o nada de importancia

01. Tener suficiente tiempo personal o tiempo familiar	1	2	3	4	5
02. Tener un jefe (superior inmediato) al cual respeta	1	2	3	4	5
03. Ser reconocido por su desempeño	1	2	3	4	5
04. Tener estabilidad laboral	1	2	3	4	5
05. Tener gente agradable en el trabajo	1	2	3	4	5
06. Hacer un trabajo interesante	1	2	3	4	5
07. Ser consultado por su jefe en decisiones referentes al trabajo	1	2	3	4	5
08. Vivir en una buena zona	1	2	3	4	5
09. Tener un trabajo respetado por familiares y amigos	1	2	3	4	5
10. Tener la oportunidad de ser promovido	1	2	3	4	5

En su vida privada qué tan importante es cada uno de lo siguiente: (marque una respuesta cada línea)

11. Tener tiempo libre para divertirse	1	2	3	4	5
12. moderadamente: cumplirse algún capricho moderación	1	2	3	4	5
13. ayudar a un amigo	1	2	3	4	5
14. ser ahorrativo (no gastar más de necesario)	1	2	3	4	5

CUESTIONARIO INTERNACIONAL (VSM 2013) - página 2

15. ¿Qué tan seguido se siente nervioso o tenso?
1. Siempre
 2. Usualmente
 3. Algunas veces
 4. Rara vez
 5. Nunca
16. ¿Es usted una persona feliz?
1. Siempre
 2. Usualmente
 3. Algunas veces
 4. Rara vez
 5. Nunca
17. ¿Algunas personas o circunstancias lo previenen de hacer lo que realmente quiere hacer?
1. sí, siempre
 2. si, usualmente
 3. algunas veces
 4. no, rara vez
 5. no, nunca
18. En general, ¿cómo puede describir su estado de salud en los últimos días?
1. muy bueno
 2. bueno
 3. normal
 4. delicado
 5. muy delicado
19. ¿Qué tan orgulloso está usted de ser ciudadano de su país?
1. muy orgulloso
 2. orgulloso
 3. algo orgulloso
 4. no muy orgulloso
 5. nada orgulloso
20. ¿Qué tan frecuente, en su propia experiencia, los subalternos contradicen a su jefe (o los estudiantes a su maestro?)
1. nunca
 2. rara vez
 3. algunas veces
 4. usualmente
 5. siempre

CUESTIONARIO INTERNACIONAL (VSM 2013) - página 3

¿Hasta qué punto está usted de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones?

- 1 = muy de acuerdo
- 2 = de acuerdo
- 3 = indeciso
- 4 = en desacuerdo
- 5 = muy en desacuerdo

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 21. Uno puede ser un buen administrador sin tener la respuesta perfecta para a cada una de las preguntas de un subordinado con relación a su trabajo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. Esfuerzos persistentes son la manera mas segura de alcanzar los objetivos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23. La estructura de una organización en la cual ciertos subordinados tienen dos jefes tiene que ser evitada de cualquier forma. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24. El reglamento de una compañía u organización no debe ser roto de ninguna manera aun sabiendo que el empleado lo hace en función de los mejores intereses de la misma. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

CUESTIONARIO INTERNACIONAL (VSM 2013) - página 4

Algunos datos personales (para propósitos estadísticos):

25. Sexo
1. masculino
 2. femenino
26. Edad
1. menos de 20
 2. 20-24
 3. 25-29
 4. 30-34
 5. 35-39
 6. 40-49
 7. 50-59
 8. mayor de 60
27. Años de educación formal (empezando con educación básica)
1. 10 años
 2. 11 años
 3. 12 años
 4. 13 años
 5. 14 años
 6. 15 años
 7. 16 años
 8. 17 años
 9. 18 años o más
28. Clase de trabajo actual
1. Trabajo sin paga (incluye estudiantes de tiempo completo)
 2. Obrero no calificado o semi-calificado
 3. Trabajo de oficina
 4. Oficio, técnico, especialista en comunicaciones, enfermera/o, artista o su equivalente
 5. Profesional con formación académica o equivalente (pero no jefe de más gente)
 6. Jefe de más de un subalterno
 7. Jefe de más de un gerente
29. Nacionalidad
- _____
30. Nacionalidad de nacimiento (en caso de ser diferente)
- _____

¡Muchas gracias por su colaboración!

TEST DE LIDERAZGO (Kurt Lewin)

Lea los siguientes enunciados. Marque la **A** si está de acuerdo, y la **D** si está en desacuerdo.

1. Un mando que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina. A / D
2. Los empleados obedecen mejor los mandos amistosos que a los que no lo son. A / D
3. Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del jefe. El mando ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados. A / D
4. Un mando debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda. A / D
5. Un mando debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes. A / D
6. Un mando no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados. A / D
7. Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina. A / D
8. Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la empresa. A / D
9. Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que su superior da a un problema, lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella. A / D
10. Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el mando lo haga solo. A / D
11. Un mando debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte. A / D
12. El mando debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo. A / D
13. Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer ciertas reparaciones. La mayoría de los trabajadores prefiere noviembre. Usted decide que será octubre. A / D
14. Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer las reparaciones en la planta. Un subordinado dice que la mayoría prefiere noviembre. La mejor solución es someter el asunto a votación. A / D
15. Para comunicaciones diarias de rutina, el mando debe alentar a sus subordinados a que se pongan en contacto con él. A / D

16. En grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas. A / D
17. Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el mando es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres. A / D
18. Los empleados que demuestren ser competentes no deben ser supervisados. A / D
19. Cuando se discuten asuntos importantes, el supervisor no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado. A / D
20. Un mando debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal. A / D
21. Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el mando debe pedirles que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado. A / D
22. Un buen mando es aquél que puede despedir fácilmente aun subordinado cuando lo crea necesario. A / D
23. Lo mejor que puede hacer un supervisor al asignar un trabajo es solicitar a subordinado que le ayude a preparar los objetivos. A / D
24. Un mando no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal. Se atiene al buen juicio de sus subordinados. A / D
25. Un subordinado debe lealtad en primer lugar a su mando inmediato. A / D
26. Cuando un subordinado critica a su jefe, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva. A / D
27. Al supervisor le basta obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias. A / D
28. Cuando se fijan objetivos, un mando no debe confiar mucho en las recomendaciones de sus subordinados. A / D
29. Cuando se tienen que fijar objetivos, el supervisor debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con los subordinados inmediatos. A / D
30. Son los subordinados mismos quienes deben procurarse adecuada información para su autocontrol. A / D
31. No conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal. Es preferible realizar asambleas para comunicar las decisiones importantes. A / D
32. Para ventilar los problemas de trabajo son preferibles los grupos pequeños, coordinados por el mando, alas asambleas. A / D

33. El buen jefe se preocupa sólo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal. A / D

Aquí abajo ponga un círculo en las preguntas que contesté "de acuerdo" y sume el número de círculos de cada columna.

ESTILO 1	ESTILO 2	ESTILO 3
1	2	3
4	5	6
7	8	9
10	11	12
13	14	15
16	17	18
19	20	21
22	23	24
25	26	27
28	29	30
31	32	33

El estilo 1 es el "autoritario";

El 2, el "democrático";

El 3, el "laissez faire".

VEA CUÁL PREDOMINA Y EN QUÉ PROPORCIÓN.

Priloga 4 - Test vodenja Šole o Zadrukah »Aposta-Escola Cooperativisme« v angleščini.

Read the following statements. Mark A if you agree, and D if you disagree.

1. A manager who maintains friendly relations with his staff has difficulty imposing discipline. A / D
2. Employees obey friendly managers better than unfriendly ones. A / D
3. Personal contacts and communications should be kept to a minimum by the boss. The boss has to maintain the minimum personal contacts and communications with their subordinates. A / D
4. A manager must always make his staff feel that he is the boss. A / D
5. A manager should hold meetings to resolve disagreements about important problems. A / D
6. The boss should not be involved in the solution of differences of opinion among his subordinates. A / D
7. Punishing disobedience to regulations is one of the most efficient ways to maintain discipline. A / D
8. It is convenient to explain the reason for the objectives and policies of the company. A / D
9. When a subordinate does not agree with his superior's solution to a problem, it is best to ask the subordinate to suggest a better alternative and stick to it. A / D
10. When it is necessary to establish objectives, it is preferable that the boss does it alone. A / D
11. A boss must keep his personnel informed about any decision that affects them. A / D
12. The boss must establish the objectives, and the subordinates are the ones who distribute the tasks and determine the way to carry them out. A / D
13. You consider October to be the best month to make certain repairs. Most workers prefer November. You decide it will be October. A / D

14. You consider October to be the best month to make repairs to the plant. A subordinate says that the majority prefers November. The best solution is to put the matter to a vote. A / D
15. For routine daily communications, the boss should encourage his subordinates to contact him. A / D
16. Satisfactory solutions to problems are rarely found as a group. A / D
17. If two subordinates disagree on how to perform a task, the best the boss can do is call the two to his office and find a solution among the three of them. A / D
18. Employees who demonstrate competence should not be supervised. A / D
19. When important matters are discussed, the supervisor should not allow the subordinate to express his differences of opinion, except in private. A / D
20. A boss should supervise the tasks closely, to have the opportunity to establish contacts and personal direction. A / D
21. If two subordinates disagree on how to perform a task, the manager should ask them to meet so they can resolve their differences and notify him of the result. A / D
22. A good boss is one that can easily dismiss a subordinate when he deems it necessary. A / D
23. The best thing a supervisor can do when assigning a job is to ask a subordinate to help him prepare the goals. A / D
24. A boss should not be concerned with differences of opinion with its staff. He abides by the good judgment of his subordinates. A / D
25. A subordinate owes allegiance first to his immediate superior. A / D
26. When a subordinate criticizes his boss, it is best to discuss such differences exhaustively. A / D
27. It is sufficient for the supervisor to obtain data from each unit under his supervision to compare results and easily detect deficiencies. A / D
28. When setting goals, a manager should not rely too heavily on the recommendations of his subordinates. A / D

29. When goals are to be set, the supervisor should preferably set them through extensive discussion with immediate reports. A / D

30. It is the subordinates themselves who must procure adequate information for their self-control. A / D

31. It is not appropriate to promote small group meetings with staff. It is preferable to hold assemblies to communicate important decisions. A / D

32. To discuss work problems, small groups, coordinated by the manager, are preferred to assemblies. A / D

33. The good boss is concerned only with results, never meddling with examining the methods and procedures his staff employs. A / D

POVZETEK

Osnovni namen magistrske naloge je bil primerjati slovensko in argentinsko kulturo ter po eni strani raziskati, katere so glavne kulturne razlike med kulturama, po drugi strani pa, kateri je priljubljen slog vodenja v vsaki izmed kultur. Na podlagi tega smo želeli ugotoviti, ali je mogoče vzpostaviti neke vzročne zveze med zaznanimi kulturnimi razlikami ter slogi vodenja. Za merjenje kulturnih razlik smo uporabili Hofstedejev model kulturnih dimenzij. Za določanje slogov vodenja smo izbrali test vodenja Šole o Zadrugah »Aposta-Escuela Cooperativisme«, ki ocenjuje slog vodenja po razvrstiti, ki jo je predlagal Kurt Lewin. Podatke smo zbirali na podlagi anketiranja. Na podlagi lastne izkušnje in izhajajoč iz predvidevanja smo postavili dve raziskovalni hipotezi. Raziskava je pokazala, proti pričakovanjem, da kulturi nimata izrazitih razlik v kulturnih dimenzijah in da je v obeh preučeni kulturah priljubljen slog vodenja demokratski. Obe zastavljeni hipotezi sta bili zavrjeni. V iskanju pojasnitve za pridobljene rezultate smo zaznali, da so anketiranci pretežno pripadniki tako imenovane generacije milenijcev, ki so že od rojstva pod vplivom globalizacije. Kulturne razlike se s pojavom globalizacije do določene meje zmanjšujejo. Kot glavno ugotovitev raziskave izpostavljamo pomembnost vpliva globalizacije na narodno kulturo. Kot zaključno ugotovitev postavljamo sklep, da sta obe preučeni narodnosti pod vplivom globalizacije, zato se, vsaj za generacijo milenijcev, vrednote in slogi vodenja ne razlikujejo bistveno med sabo.

***Ključne besede:** Kulturne dimenzije, narodna kultura, teorije vodenja, slogi vodenja, primerjava kultur, argentinska kultura, slovenska kultura.*

ABSTRACT

Title: Influence of national culture on leadership style: comparison between Slovenian and Argentine culture.

The main purpose of the master's thesis was to compare Slovenian and Argentine culture and to explore, on the one hand, the main cultural differences between cultures and, on the other hand, the most popular leadership style in each of the cultures. On this basis, we wanted to determine whether it is possible to establish causal links between perceived cultural differences and leadership styles. We used Hofstede's model of cultural dimensions to measure cultural differences. To determine leadership styles, we chose the Aposta-Escuela Cooperativisme School of Cooperative Leadership Test, which assesses the leadership style according to the classification proposed by Kurt Lewin. Data was collected by means of a survey. Resting on our own experience and based on prediction, we set up two research hypotheses. Research has shown, contrary to expectations, that cultures do not have marked differences in cultural dimensions and that the popular leadership style is democratic in both cultures studied. Both hypotheses were rejected. In the search for an explanation for the obtained results, we perceived that the respondents are mostly members of the so-called generation of millennials, who have been under the influence of globalization since birth. Cultural differences diminish to a certain extent with the advent of globalization. The main finding of the research is the importance of the impact of globalization on national culture. Finally, we conclude that the two studied nationalities are under the influence of globalization, so, at least for the millennial generation, values and leadership styles do not differ significantly from each other.

Key words: *Cultural dimensions, national culture, leadership theories, leadership styles, comparison of cultures, Slovenian culture, Argentine culture.*