

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VPLIV KULTURE NA SLOGE VODENJA V
MULTINACIONALNIH PODJETJIH, DELUJOČIH V EGIPTU**

Ljubljana, september 2003

KATARINA DROBNIČ

IZJAVA

Študentka Katarina Drobnič izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom izredne profesorice dr. Irene Vida in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 8. 9. 2003

Podpis_____

POVZETEK

Magistrsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in praktičnega dela. Teoretičen del je vseboval analitično predstavitev znanstvene literature s področja medkulturnega managementa in vodenja, praktični del pa je združil ugotovitve iz teoretičnega dela in empirične raziskave GLOBE, ki predstavlja temelj mojega magistrskega dela. GLOBE je raziskava, ki proučuje vpliv kulture na vodenje. GLOBE (Global Leadership and Organizational Effectiveness – Globalno vodenje in organizacijska učinkovitost) primerja 61 držav po celem svetu na osnovi devetih kulturnih dimenzij: usmerjenost k učinku, usmerjenost v prihodnost, asertivnost, porazdelitev moči, človečnost, institucionalni kolektivism, skupinski kolektivism, premagovanje negotovosti ter enakost med spoloma (Gupta et al., 2002a, str. 13; House et al., 1999, str. 25). Raziskavo so izvedli med več tisoč srednjimi managerji v prehranski industriji, finančnem sektorju in telekomunikacijski industriji ter primerjali njihove kulture in značilnosti učinkovitega vodenja. Izoblikovali so šest globalnih slogov vodenja (House et al., 2002, str. 7): *karizmatični slog*, *timski slog*, *participativni slog*, *humani slog*, *avtonomni slog* in *samovarovalni slog*. V empirični raziskavi, ki je bistvo praktičnega dela, sem uporabila skrajšano obliko vprašalnika raziskave GLOBE o vodenju na vzorcu 85 srednjih managerjev iz germanskih in angloameriških podjetij, ki poslujejo v Egiptu in skušala ugotoviti sloge vodenja, ki jih uporabljajo. Nato sem moje rezultate primerjala z rezultati raziskave GLOBE.

Podatke sem obdelala s statističnim SPSS 10,0 (SPSS, 1999) in izvedla tako univariatne, bivariatne kot tudi multivariatne analize. Le te vsebujejo pregled opisnih statistik, korelacijske koeficiente, T-test, ANOVA, faktorsko analizo in oceno zanesljivosti (Chronbach alfa).

V prvem delu, ki je teoretičen, sem predstavila raziskave na področju medkulturnega managementa in glavne ugotovitve. Sledilo je poglavje o teorijah vodenja, ki so ga začeli proučevati v prvi polovici dvajsetega stoletja, nekaj desetletij prej kot področje medkulturnega managementa. Pri predstavitev teorij sem se omejila le na najpomembnejše. Raziskava GLOBE, na kateri temelji moja empirična raziskava, združuje tako teorijo kulturnega managementa kot tudi teorijo vodenja in skuša ugotoviti, kako kulture posameznih narodov vplivajo na sloge vodenja. Njej je bilo namenjeno tretje poglavje. Pri tem se nisem poglobila v kulturni del, saj je poudarek mojega magistrskega dela na vodenju. Sledil je praktični del magistrskega dela, ki sem ga začela s predstavitvijo empirične raziskave in opis kulturnih skupin ter slogov vodenja, ki sem jih primerjala med seboj. Metodologija je predstavljala bistveni del te predstavitve. Opisala sem vzorec in potek zbiranja podatkov, razvoj raziskovalnega instrumenta, statistične analize podatkov, zanesljivost in veljavnost merjenja ter

hipoteze. Peto poglavje je vsebovalo značilnosti vzorca, analizo posameznih slogov vodenja, zanesljivost in veljavnost rezultatov, primerjavo slogov vodenja glede na državo porekla podjetja, korelacije med slogi vodenja, primerjavo slogov vodenja glede na narodnost vodje ter preverbo hipotez. V sklepnem delu sem podala teoretične prispevke raziskave ter prispevke za vodstva podjetij. Magistrsko delo sem zaključila z omejitvami raziskave. Ker sem analizirala in opravila sintezo večinoma angleške in nemške strokovne literature, sem dodala slovar tujih izrazov, ki sem jih uporabila.

Menim, da sem nazorno prikazala pregled najpomembnejših teorij na področju medkulturnega managementa ter vodenja. Teoretični prispevek magistrskega dela vidim v tem, da nisem zgolj opisala teorije, temveč analizirala, ponekod medsebojno primerjala in navedla njihove slabosti in prednosti. Bralec si na podlagi tega in na podlagi navedene literature lahko oblikuje svoje mnenje in dobi vpogled v teorijo na tem področju. Teoretičen prispevek vidim tudi v empiričnem delu. Kljub temu, da vseh zaključkov svoje empirične raziskave nisem mogla statistično dokazati, menim, da predstavljajo ugotovitve dobro izhodišče za nadaljnje raziskave na tem področju.

Na podlagi rezultatov empirične raziskave 85 srednjih managerjev v germanskih in angloameriških podjetjih, ki poslujejo v Egiptu, sem ugotovila statistično značilne razlike v slogih vodenja obeh skupin podjetij. Vodje v angloameriških podjetjih so bolj *karizmatični* in *timsko* usmerjeni kot vodje v germanskih podjetjih. Prav tako so v teh podjetjih bolj humani. *Participativno*, *samovarovalno* in *avtonomno vodenje* so bolj značilne vrste vodenja v germanskih podjetjih kot v angloameriških. Ko sem primerjala sloge vodenja v germanskih podjetjih s slogi vodenja, ki veljajo za učinkovite v arabski kulturni skupini, sem ugotovila, da se ta podjetja prilagajajo kulturnem okolju, v katerem poslujejo. Pri angloameriških podjetjih ne morem sklepati o tem ali se ta podjetja prilagajajo tujemu kulturnemu okolju, saj so uporabljeni slogi vodenja podobni tako učinkovitim slogom vodenja v angloameriški kulturni skupini kot slogom vodenja v arabski kulturni skupini. Na podlagi primerjave slogov vodenja vseh tujih multinacionalnih podjetij s slogi vodenja, ki veljajo za učinkovite v arabski skupini, lahko sklepam, da se tuja multinacionalna podjetja prilagajajo okolju, v katerem poslujejo.

Razlike med slogi vodenja so se pojavile tudi zaradi narodnosti nadrejenega, in sicer statistično značilno pri *timskem*, *participativnem* in *samovarovalnem vodenju*. Egiptovski in angloameriški vodje so bolj *timsko* usmerjeni kot germanski vodje in vodje ostalih narodnosti. Vodje ostalih narodnosti so statistično značilno manj *participativni* od ostalih treh skupin, angloameriški vodje pa so statistično značilno bolj *participativni* od egiptovske narodnosti in ostalih narodnosti (Germani izvzeti).

Kar se tiče *samovarovalnega* vodenja so vodje ostalih narodnosti bolj *samovarovalni* kot vodje egiptovske, germanske in angloameriške narodnosti. Angloameriški vodje so statistično značilno bolj *karizmatični* od Egipčanov, Germanov in ostalih narodnosti.

V Egiptu je največ vodilnih managerjev moških, kar je razumljivo, saj je neenakost med spoloma v tej državi velika. Na osnovi vzorčnih podatkov empirične raziskave sem ugotovila, da niti spol nadrejenega niti spol podrejenega statistično značilno ne vplivata na sloge vodenja, ki jih uporabljajo v tujih multinacionalkah v Egiptu. Starost vpliva zgolj na *avtonomno vodenje*, in sicer starejši vodje več uporabljajo *avtonomno vodenje* kot mlajši. Vodje različne narodnosti uporabljajo različne sloge, prav tako se v podjetjih, ki izvirajo iz različnih kultur slogi vodenja razlikujejo. Vpliva narodnosti podrejenega na sloge vodenja nisem mogla dokazati.

1. UVOD	1
1.1. Oprelitev problema	1
1.2. Namen in cilj	3
1.3. Metodologija.....	4
2. RAZISKAVE MEDKULTURNEGA MANAGEMENTA IN TEORIJE VODENJA	4
2.1. Pregled glavnih raziskav na področju medkulturnega managementa	
5	
2.1.1. Kulturne dimenzije po Hofstedeju	5
2.1.2. Kulturne dimenzije po Trompenaarsu	6
2.1.3. Druge raziskave medkulturnega managementa	8
2.2. Predstavitev temeljnih teorij vodenja	8
2.2.1. Teorije vodenja na podlagi lastnosti	10
2.2.1.1. Teorija želje po dosežku	10
2.2.1.2. Profil motivov vodje	11
2.2.1.3. Karizmatična teorija	11
2.2.1.4. Konstrukti občutljivosti in fleksibilnosti vodje	12
2.2.2. Teorije vodenja na podlagi vedenja.....	12
2.2.2.1. Model Univerze Michigan	12
2.2.2.2. Model Ohio State univerze	13
2.2.2.3. Model Harvardske univerze.....	13
2.2.2.4. Model mrežnega vodenja in 3-D teorija.....	13
2.2.3. Situacijska teorija	14
2.2.4. Kontingenčne teorije vodenja	14
2.2.4.1. Fiedlerjeva kontingenčna teorija.....	14
2.2.4.2. Teorija poti in ciljev.....	15
2.2.4.3. Hersey in Blanchardov situacijski model	16
2.2.4.4. Participativni model vodenja	16
2.2.4.5. Druge kontingenčne teorije.....	17
2.2.5. Sodobnejše teorije vodenja	18
2.2.5.1. Teorija menjave vodja – član	18
2.2.5.2. Implicitna teorija vodenja	19
2.2.5.3. Neokarizmatična teorija	19
3. PROJEKT GLOBE – VPLIV KULTURE NA VODENJE	21
3.1. Osnova projekta in cilji	21
3.2. Oprelitev vodenja in kulture	22
3.3. Konceptualni model.....	22
3.4. GLOBE – štiri stopnje	24
3.5. Metodologija.....	25
3.5.1. Vzorec in postopek zbiranja podatkov	25

3.5.2.	Razvoj merskih instrumentov.....	26
3.5.3.	Zanesljivost in veljavnost merjenja.....	29
3.6.	Predstavitev rezultatov projekta GLOBE	30
3.6.1.	Kulturne skupine	30
3.6.2.	Slogi vodenja	33
3.6.3.	Hipoteze.....	35
3.7.	Prednosti in prispevki raziskave.....	36
4.	EMPIRIČNA RAZISKAVA UPORABLJENIH SLOGOV VODENJA V ARABSKI KULTURNI SKUPINI	36
4.1.	Predstavitev treh kulturnih skupin držav.....	37
4.1.1.	Arabska skupina	37
4.1.1.1.	Gospodarske značilnosti Egipta	37
4.1.1.2.	Socio-kulturne značilnosti Egipta	38
4.1.1.3.	Družbene vrednote in običaji v Egiptu.....	39
4.1.1.4.	Lastnosti izjemnega vodje v Egiptu.....	40
4.1.2.	Angloameriška skupina	42
4.1.2.1.	Demografske in gospodarske značilnosti angloameriške skupine držav	43
4.1.2.2.	Družbene vrednote in običaji	43
4.1.2.3.	Lastnosti izjemnega vodje v angloameriški skupini.....	45
4.2.	Germanskoevropska skupina.....	46
4.2.1.1.	Demografske in gospodarske značilnosti	46
4.2.1.2.	Odnosi med delodajalci in zaposlenimi	47
4.2.1.3.	Socio-kulturne značilnosti	47
4.2.1.4.	Družbeni običaji in vrednote	48
4.2.1.5.	Slogi vodenja v Germanskoevropski skupini.....	49
4.3.	Metodologija empirične raziskave v Egiptu	50
4.3.1.	Vzorec in zbiranje podatkov.....	50
4.3.2.	Razvoj raziskovalnega instrumenta	51
4.3.3.	Statistične analize podatkov	55
4.3.4.	Zanesljivost in veljavnost merjenja.....	55
4.4.	Konceptualni model empirične raziskave in hipoteze	56
5.	REZULTATI RAZISKAVE	59
5.1.	Značilnosti vzorca	59
5.2.	Analiza slogov vodenja	62
5.3.	Primerjava slogov vodenja glede na državo porekla podjetja	64
5.4.	Primerjava slogov vodenja glede na narodnost vodje	67
5.5.	Preverba hipotez.....	70
6.	ZAKLJUČKI	71
6.1.	Teoretični prispevki	72

6.2.	Prispevki za vodstva podjetij	73
6.3.	Omejitve empirične raziskave in pogled v prihodnost	75
7.	SLOVAR IZRAZOV	78
8.	LITERATURA	80
9.	VIRI	86
PRILOGE		

KAZALO TABEL

Tabela 1: Trendi v proučevanju teorije vodenja	9
Tabela 2: Načini merjenja slogov vodenja	28
Tabela 3: Razvrstitev držav v kulturne skupine	31
Tabela 4: Rezultati povprečnih vrednosti za kulturne dimenzije v šestih skupinah držav.....	33
Tabela 5: Povprečne vrednosti za posamezne sloge vodenja v šestih skupinah držav	34
Tabela 6: Rezultati faktorske analize.....	63
Tabela 7: Primerjava povprečnih vrednosti slogov vodenja germanskih in angloameriških podjetij s povprečnimi vrednostmi slogov vodenja treh kulturnih skupin v projektu GLOBE.....	65
Tabela 8: Primerjava povprečnih vrednosti uporabljenih slogov vodenja tujih podjetij v Egiptu in povprečnih vrednosti učinkovitih slogov vodenja v arabski skupini..	66
Tabela 9: Povprečne vrednosti uporabljenih slogov vodenja v Egiptu.....	69
Tabela 10: Korelacije med starostjo nadrejenega in slogi vodenja	71

KAZALO SLIK

Slika 1: Konceptualni model raziskave GLOBE.....	23
Slika 2: Družbene vrednote in običaji v angloameriški kulturni skupini v projektu GLOBE.....	39
Slika 3: Analiza rezultatov slogov vodenja v Egiptu v projektu GLOBE.....	41
Slika 4: Analiza povprečnih vrednosti družbenih vrednot in običajev v angloameriški kulturni skupini v projektu GLOBE.....	44
Slika 5: Analiza povprečnih vrednosti za sloge vodenja v angloameriški skupini v projektu GLOBE.....	45
Slika 6: Analiza povprečnih vrednosti družbenih običajev in vrednot v germanskoevropski skupini v projektu GLOBE.....	48
Slika 7: Povprečne vrednosti za sloge vodenja v germanskoevropski kulturni skupini v projektu GLOBE.....	49
Slika 8: Konceptualni model empirične raziskave.....	57
Slika 9: Starostna struktura srednjih managerjev	59
Slika 10: Narodnostna struktura srednjih managerjev.....	60
Slika 11: Starostna struktura vodilnih zaposlenih, ki so jih anketiranci ocenjevali	60
Slika 12: Narodnostna struktura vodilnih zaposlenih, ki so jih anketiranci ocenjevali	61
Slika 13: Industrijske panoge proučevanih multinacionalnih podjetij	61
Slika 14: Kulturne skupine proučevanih multinacionalnih podjetij	62

1. UVOD

1.1. Opredelitev problema

Podjetja in managerji se soočajo z vse bolj globalnim okoljem, v katerem delujejo. Vendar pa dejstvo, da poslovni svet postaja globalen, ne pomeni, da se kulturne razlike v tem svetu zmanjšujejo ali celo izginjajo. Prav nasprotno, s tem ko se ekonomske ovire zmanjšujejo, kulturne ovire naraščajo, kar predstavlja za poslovanje podjetij nove izzive in priložnosti (Javidan in House, 2001, str. 289). Kar deluje v neki državi, je lahko popolnoma napačno v drugi. To je razlog, da je potrebno gledati na mednarodni management z več vidikov (Morden, 1995, str. 16). Globalna ekonomija je povzročila, da je mogoče vse več teorij v managementu in pa poslovno prakso izvajati preko državnih meja in v različnih kulturah. Raziskovalci in ljudje iz prakse na podlagi tega zaključujejo, da teorije v managementu in poslovne prakse določajo primerljive kulturne vrednote med narodi (Bigoness, 1996, str. 472). Medkulturne raziskave pripomorejo k razumevanju delovanja in priložnosti v poslovnem svetu na globalni ravni, vendar pa morajo biti te raziskave osnovane na primerni teoriji in na velikih vzorcih v velikem številu kultur (GLOBE, 2002, str.1).

Eden od začetnikov medkulturnih raziskav je bil nizozemski znanstvenik Hofstede (2002), ki je s svojim delom teoretično in metodološko globoko zaznamoval to področje. Države je medsebojno primerjal na podlagi štirih kulturnih dimenzij (Hofstede, 2002, str. 28; Bartlett in Ghoshal, 2000, str. 193; Duchatelet, 1998) in s tem bistveno prispeval k razumevanju in merjenju značilnosti nacionalnih kultur. Prav tako so njegove ugotovitve pripomogle managerjem, ki se ukvarjajo s področjem medkulturnega managementa. Ronen in Shenkar (1985) sta proučila osem medkulturnih študij, vključno s Hofstedejevo raziskavo, ki so merile raznolike lastnosti povezane z delom in vrednote, kot so usmerjenost k cilju, potreba po izpolnitvi, zadovoljstvo pri delu, managerski slog, organizacijska klima, vloga pri delu in medsebojna usmerjenost. Na podlagi tega sta avtorja opredelila pet evropskih kulturnih skupin (Brodbeck et al., 2000, str. 3; Ronen in Shenkar, 1985, str. 435). Pomemben znanstvenik na področju medkulturnega managementa je bil tudi Trompenaars (1993). V svojem delu »Riding the Waves of Culture« je države razdelil na podlagi sedem kulturnih dimenzij in jih primerjal med seboj. Primerjavo na podlagi kulturnih dimenzij sta naredila tudi Hall in Thomas (Zafarpour et al., 2001, str. 26). Številni drugi avtorji kot so Bilsky in Schwartz, Sirota in Greenwood, Trompenaars in Hamden Turner in Smith so prav tako pomembno prispevali k teoriji medkulturnih raziskav (Bilsky in Schwartz, 1987, 1990; Sirota in Greenwood, 1971; Trompenaars in Hamden-Turner, 1998; Smith et al., 1989 v GLOBE, 2002, str. 1).

Področje vodenja v managementu so znanstveno začeli proučevati že precej prej. Prve raziskave so se pojavile v tridesetih letih dvajsetega stoletja. Teorije vodenja lahko po nekaterih avtorjih sodeč razvrstimo v štiri sklope (House in Aditya, 1997, str. 172; Daft in Marcic, 2001, str. 387): teorije na osnovi značilnosti vodje, teorije na osnovi vedenja vodij, situacijske in kontingenčne teorije in novejšje teorije vodenja. Yukl (1998, str. 8) podobno deli teorije vodenja na štiri dele, glede na poudarjene spremenljivke v teoriji ali študiji. Opredelil je: a) pristop na podlagi značilnosti, b) pristop na podlagi obnašanja, c) pristop na podlagi moči ali vpliva, d) situacijski pristop in e) integrativni pristop. Bernard Bass (1990, str. 37) v svoji knjigi »Bass & Stogdill's Handbook of Leadership« predstavi osebne in situacijske teorije vodenja. Sem spadajo teorije pomembnih voditeljev, teorije na osnovi značilnosti, situacijske teorije, osebne-situacijske teorije, psihoanalitične teorije, politične teorije o vodenju in humanistične teorije. Poleg tega je opredelil skupino teorij o vodenju na osnovi interakcije in socialnega učenja. Sem uvršča teorijo o vlogi vodje, teorijo o pridobitvi vloge vodje, teorija o spodbujanju sprememb, teorija poti in ciljev ter kontingenčno teorijo.

Poleg pomena za poslovno prakso, so drugi razlogi za raziskavo vpliva kulture na vodenje sledeči: z vidika teorije vodenja in teorije organizacije, ki obravnavajo več kultur hkrati, obstaja potreba po razumevanju, kaj deluje in kaj ne deluje v različnih kulturnih okoljih (Triandis, 1993 v House et al., 2002, str. 3). Še več, poudarek na medkulturnih razlikah lahko pomaga raziskovalcem, da odkrijejo nove povezave s tem, da v svoje študije vključujejo druge spremenljivke, kot so religija, jezik, etnično ozadje, zgodovina ali politični sistem, ki jih sodobne teorije o vodenju pogosto zanemarjajo (House, 1998, str. 3).

V zadnjem desetletju je največja raziskava na področju medkulturnega managementa raziskava GLOBE, ki proučuje vpliv kulture na vodenje. GLOBE (Global Leadership and Organizational Effectiveness – Globalno vodenje in organizacijska učinkovitost) primerja 61 držav po celem svetu na osnovi devetih kulturnih dimenzij: usmerjenost k učinku, usmerjenost v prihodnost, asertivnost, porazdelitev moči, človečnost, institucionalni kolektivism, skupinski kolektivism, premagovanje negotovosti ter enakost med spoloma (Gupta et al., 2002a, str. 13, House et al., 1999, str. 25). Raziskavo so izvedli med več tisoč srednjimi managerji v prehranski industriji, finančnem sektorju in telekomunikacijski industriji ter primerjali njihove kulture in značilnosti učinkovitega vodenja. Izoblikovali so šest globalnih slogov vodenja (House et al., 2002, str. 7). Zaradi povezovanja različnih kultur, kar je posledica globalizacije, sta se v znanosti pojavili dve osnovni vprašanji: na kakšen način so si podobne ali različne človeške skupnosti in zakaj. Psihologi, sociologi, ekonomisti in raziskovalci iz drugih strok so skušali odgovoriti na ti vprašanji in tako

tudi skupnost GLOBE¹ (House et al., 1999, str. 6). Namen te raziskave je raziskati kulturne vrednote in običaje v številnih državah in ugotoviti njihov vpliv na poslovno prakso ter na značilnosti vodenja. Glavni cilj je razviti empirično osnovano teorijo, s katero bi opisali, razumeli in napovedovali vpliv določenih kulturnih spremenljivk na vodenje, organizacijske procese in na učinkovitost teh procesov (House et al., 1999, str. 11, 2002, str. 4).

Moje magistrsko delo temelji na projektu GLOBE. Osredotočila se bom na arabsko skupino držav, in sicer na Egipt, kjer sem primerjala sloge vodenja za germanska in angloameriška podjetja.

1.2. Namen in cilj

Namen mojega magistrskega dela je prikazati teorijo in prakso, ki povezuje kulturo in vodenje v managementu. Želim pokazati, kakšne sloge vodenja uporabljajo tuja multinacionalna podjetja, ki poslujejo v državi Bližnjega Vzhoda in s tem prispevati k razumevanju poslovanja zahodnih tujih podjetij v kulturnem okolju, ki je precej drugačno od okolja, iz katerega izvirajo. Glavni cilj je ugotoviti, ali se ta multinacionalna podjetja, ki poslujejo v Egiptu, prilagajajo okolju in uporabljajo sloge vodenja, ki jih tam sprejemajo za dobre in učinkovite, ali pa imajo tako močno organizacijsko kulturo, da se ne podrejajo okolju. V magistrskem delu bom prikazala dejanske sloge vodenja oziroma sloge vodenja, kot jih zaznavajo srednji managerji pri svojih nadrejenih v multinacionalnih podjetjih, ki delujejo v Egiptu in izvirajo iz nemško in angleško govorečih kultur.

V prvem delu, ki bo teoretičen, bom predstavila raziskave na področju medkulturnega managementa in glavne ugotovitve. Sledilo bo poglavje o teorijah vodenja, ki so ga začeli proučevati v prvi polovici dvajsetega stoletja, nekaj desetletij prej kot področje medkulturnega managementa. Pri predstavitvah teorij se bom omejila le na najpomembnejše. Raziskava GLOBE, na kateri temelji moja empirična raziskava, združuje tako teorijo kulturnega managementa kot tudi teorijo vodenja in skuša ugotoviti, kako kulture posameznih narodov vplivajo na sloge vodenja. Njej bo namenjeno tretje poglavje. Pri tem se ne bom poglobila v kulturni del, saj bo poudarek mojega magistrskega dela na vodenju. Sledil bo praktični del magistrskega

¹ Skupnost GLOBE predstavljajo raziskovalci, ki so sodelovali pri omenjeni raziskavi, to so glavni raziskovalec (Principal Investigator), glavni soraziskovalci (Co-Principal Investigator) in 150 soraziskovalcev v sodelujočih državah (Country Co-Investigators).

dela, ki ga bom začela s predstavitvijo empirične raziskave in opis kulturnih skupin ter slogov vodenja, ki jih bom primerjala med seboj. Metodologija bo predstavljala bistveni del te predstavitve. Tu bom opisala vzorec in potek zbiranja podatkov, razvoj raziskovalnega instrumenta, statistične analize podatkov, zanesljivost in veljavnost merjenja ter hipoteze. Peto poglavje bo vsebovalo značilnosti vzorca, analizo posameznih slogov vodenja, zanesljivost in veljavnost rezultatov, primerjavo slogov vodenja glede na državo porekla podjetja, korelacije med slogi vodenja, primerjavo slogov vodenja glede na narodnost vodje ter preverbo hipotez. V sklepnem delu bom podala teoretične prispevke raziskave ter prispevke za vodstva podjetij. Magistrsko delo bom zaključila z omejitvami raziskave. Ker sem analizirala in opravila sintezo večinoma angleške in nemške strokovne literature, sem dodala slovar pogostih izrazov, ki sem jih uporabila.

1.3. Metodologija

Magistrsko delo bo sestavljeno iz teoretičnega in praktičnega dela. Teoretičen del bo vseboval analitično predstavitev znanstvene literature, praktični del pa bo združil ugotovitve iz teoretičnega dela in empirične raziskave GLOBE, ki predstavlja temelj mojega magistrskega dela. Skrajšano obliko vprašalnika raziskave GLOBE o vodenju sem uporabila na vzorcu 85 srednjih managerjev iz germanskih in angloameriških podjetij, ki poslujejo v Egiptu in skušala ugotoviti sloge vodenja, ki jih uporabljajo.

Podatke sem obdelala s statističnim programom SPSS 10,0 (SPSS, 1999) in izvedla tako univariatne, bivariatne kot tudi multivariatne analize. Le te vsebujejo pregled opisnih statistik, korelacijske koeficiente, T-test, ANOVA, faktorsko analizo in oceno zanesljivosti (Chronbach alfa).

2. RAZISKAVE MEDKULTURNEGA MANAGEMENTA IN TEORIJE VODENJA

V nadaljevanju bom predstavila glavne raziskave na področju medkulturnega managementa in vodenja. Obe področji predstavljata teoretično osnovo za empirično raziskavo tega magistrskega dela.

2.1. Pregled glavnih raziskav na področju medkulturnega managementa

Medkulturni management se ukvarja z ugotavljanjem razlik v managementu med različnimi kulturami. Obstaja šest različnih pristopov k raziskavam v medkulturnem managementu (Adler, 1983, str. 29): regionalne, etnocentrične, policentrične, primerjalne, geocentrične ter sinergistične raziskave. Študije se razlikujejo tako v teoretičnih področjih kot v področjih managementa, s katerimi se ukvarjajo, v predpostavkah o vsestranosti, v načinu, kako obravnavajo podobnosti in razlike, in s tem tudi v metodoloških težavah, s katerimi se soočajo. Prve raziskave na področju medkulturnega managementa, ki so pomembneje spodbudile nadaljnji razvoj, so bile narejene v 50-ih letih 20. st. (Negandhi, 1983, str. 17). Bistveni prispevek k medkulturnim raziskavam pa so prispevale teorije, ki so nastale v zadnji tretjini dvajsetega stoletja. Področje medkulturnega managementa je zelo zapleteno, ker je sestavljeno iz več znanstvenih disciplin, zato so tudi pristopi k tej tematiki različni.

Razlike v kulturah se kažejo posebej v tem, kako se različne kulture spopadajo s težavami. Nekatere težave nastopajo v vseh kulturah, razlikujejo pa se v tem, kako jih rešujejo. Težave, v katerih se odražajo razlike med kulturami, imenujemo kulturne dimenzije (Hofstede, 2001, str. 24; Trompenaars, 1993, str. 11).

2.1.1. Kulturne dimenzije po Hofstedeju

Nizozemski znanstvenik Hofstede je svoje raziskave izvajal konec 60-ih let 20. st. v več kot štiridesetih državah z več kot deset tisoč zaposlenimi v podjetju IBM. Na osnovi empirične raziskave o vrednotah zaposlenih je opredelil pet dimenzij, po katerih se kulture na nacionalni ravni razlikujejo (Bartlett in Ghosal, 2000, str. 193; Hofstede, 2001, str. 28; Zafarpour et al., 2001, str. 13):

- a) porazdelitev moči,
- b) premagovanje negotovosti,
- c) individualizem-kolektivizem,
- d) razlika med spoloma ter
- e) usmerjenost v prihodnost.

Porazdelitev moči pomeni, do katere mere so člani neke družbe ali organizacije pripravljeni sprejeti oziroma pričakujejo neenakomerno porazdelitev moči v družbi. Porazdelitev moči prihaja do izraza na različnih življenjskih področjih: v družini (starši-otroci), v šoli (učitelj-učenec), na delovnem mestu (nadrejeni-podrejeni), v

državi (oblast-državljan) in drugje. Vidni znaki velike porazdelitve moči so na primer statusni simboli ali privilegiji.

Premagovanje negotovosti pomeni, do katere mere si člani neke družbe ali organizacije prizadevajo, da bi se izognili negotovosti, s tem da se zanašajo na družbene norme, rituale ter birokratsko prakso in s tem zmanjšujejo nepredvidljivost dogodkov v prihodnosti. V državah z visokim izogibanjem negotovosti je veliko pravil (formalnih in neformalnih), ki opredeljujejo pravice in obveznosti delodajalcev in delojemalcev. Vidni znaki tega pojava so na primer natančnost in točnost.

Individualizem pomeni v prvi vrsti skrbeti le zase in svoje najbližje ter zanemarjanje družbenih potreb. Individualistične vrednote so individualno sprejemanje odločitev, samoiniciativa, lastna odgovornost, neodvisnost, sprejemanje individualnosti ostalih in drugi. *Kolektivizem* kot nasprotje individualizmu se lahko kaže v timskem duhu, harmoniji ali deljeni odgovornosti.

Razlika med spoloma je v državah različna. V moških družbah poudarjajo doseganje rezultatov, sposobnost uveljavljanja, moč ter družbeno pomembnost kot posledico materialnih dosežkov. Nasprotno so v ženskih družbah pomembni medsebojni odnosi, skromnost in skrb za šibkejšo ljudi.

Peto dimenzijo-*usmerjenost v prihodnost* je Hofstede naknadno dodal ostalim in pomeni, v kolikšni meri so člani neke kulture pripravljeni odložiti zadovoljitev svojih materialnih, družbenih in emocionalnih potreb.

2.1.2. Kulturne dimenzije po Trompenaarsu

Kulturne dimenzije Trompenaarsa temeljijo na empiričnih raziskavah, ki jih je izvedel v tridesetih podjetjih v petdesetih različnih državah. Opredelil je sedem dimenzij, ki jih je razdelil v tri skupine (Trompenaars, 1993, str. 8; Zafarpour et al., 2001, str. 18):

1. človeški odnosi
 - a) univerzalizem-partikularizem,
 - b) individualizem-kolektivizem,
 - c) nevtralnost-emocionalnost,
 - d) osebne in prepletene povezave,
 - e) usmerjenost k dosežku-ugled v družbi,
2. ravnanje s časom in
3. odnos ljudi do narave.

Univerzalistično vedenje se zelo naslanja na pravila, medtem ko *partikularistično* usmerjeni bolj poudarjajo medsebojne odnose (prijateljstvo zavezuje in ima prednost pred abstraktnimi pravili).

Dimenzija *individualizem-kolektivizem* je podobna istovrstni Hofstedejevi dimenziji. Ključno vprašanje tu je, ali se človek vidi bolj kot posameznik ali kot del skupine.

V kolikor medčloveški odnosi izhajajo iz razuma, govorimo o *nevtralnosti*, čim pa izhajajo iz čustev, jim pravimo, da so *emocionalni*. Ljudje iz nevtralnih kultur, se samoobvladujejo, ne kažejo čustev ter se izogibajo telesnim stikom. Emocionalne kulture so povezane s čustvi; njihovi člani se vedejo živahno, odprto kažejo občutke in čustva.

V družbah, kjer prevladujejo *osebne povezave*, jasno ločijo službo od družine, prijatelje od poslovnih partnerjev in osebni odnosi nimajo pomena. V kulturah, kjer obstajajo *prepletene povezave*, so vsa ta področja medsebojno prepletena.

Usmerjenost k dosežku se v različnih kulturah kaže v tem, da posameznika sodijo po njegovih dosežkih oziroma njegovem doseženem položaju, medtem ko je *ugled v družbi* povezan s položajem, iz katerega izhaja (razred, starost, družbena poznanstva).

V *zaporednih* (angl. *consecutive*) kulturah je odnos do časa drugačen od *sočasnih* (angl. *synchronal*) kultur. Ljudje, ki razmišljajo zaporedno, opravljajo naloge zelo koncentrirano in pričnejo z drugo šele, ko so prvo opravili. Poudarjajo točnost in odgovornost pri delu, službene obveznosti ločijo od zasebnega življenja in zanemarjajo osebne medsebojne odnose. V sočasnih kulturah ljudje naloge opravljajo sočasno in manj vestno. Ljudje se počutijo zavezani ljudem in ne nalogam, pri čemer so medsebojni odnosi zelo pomembni.

Odnos do narave je različen in Trompenaars loči dve vrsti kultur: tiste, ki hočejo imeti nadzor nad naravo, ter tiste, ki menijo, da je človek del narave in mora živeti v skladu z njo.

Hofstede (1996, str. 189) je Trompenaarsovo raziskavo ponovno preveril in podvomil v njegove zaključke ter uporabljeno metodologijo. Dokazal je, da njegovi teoretični zaključki niso povezani z bazo podatkov, ki jo je uporabljal. Predlagal je način, kako bi lahko bazo podatkov bolj učinkovito proučeval. Izpostavil je tudi najpomembnejšo pomanjkljivost Trompenaarsove raziskave, in sicer nezadostno vsebinsko veljavnost merskih instrumentov, ki jih je uporabil.

2.1.3. Druge raziskave medkulturnega managementa

Edvard T. Hall je države in kulture razdelil na osnovi sledečih dimenzij (Zafarpour et al., 2001, str. 28): hitrost prenosa informacij, vedenje v skladu s kontekstom, vedenje v prostoru in odnos do časa.

Tudi A. Thomas se je ukvarjal s to tematiko (Zafarpour et al., 2001, str. 30). Opredelil je tako imenovane kulturne standarde, ki predstavljajo vse načine dožemanja, razmišljanja, vrednotenja in ukrepanja, ki jih večina članov neke kulture sprejme za svoje, drugi pa te načine dožemanja, razmišljanja in ukrepanja sprejmejo kot normalne, samoumevne in tipične za to kulturo. Na podlagi teh standardov lahko razlikujemo lastno in tuje vedenje. Kulturnih standardov se oseba ne zaveda v svoji kulturi, temveč šele v stiku z drugo kulturo.

Ronen in Shenkar (1985) sta proučila osem študij medkulturnega managementa, med katerimi je bila tudi Hofstedejeva raziskava. Njuna primerjava predstavlja izhodišče številnim nadaljnjim raziskavam s tega področja, tudi raziskavi GLOBE, s katero je povezan empirični del v tem magistrskem delu. Študije, ki sta jih avtorja primerjala, so merile raznolike lastnosti povezane z delom in vrednote, kot so usmerjenost k cilju, potreba po izpolnitvi, zadovoljstvo pri delu, managerski slog, organizacijska klima, vloga pri delu in medsebojna usmerjenost. Na podlagi tega sta avtorja opredelila pet evropskih kulturnih skupin. Podobno študijo evropskih in azijskih hčerinskih podjetij ameriške multinacionalke sta izvedla tudi Newman in Nollen (1996, str. 472).

Številni drugi avtorji kot so Bilsky in Schwartz, Sirota in Greenwood ter Smith so prav tako pomembno prispevali k teoriji raziskav medkulturnega managementa (Bilsky in Schwartz, 1987, 1990; Sirota in Greenwood, 1971; Smith et al., 1989 v GLOBE, 2002, str. 1).

2.2. Predstavitev temeljnih teorij vodenja

Področje vodenja v managementu so sistematično začeli proučevati v tridesetih letih dvajsetega stoletja. Pri prebiranju literature sem naletela na več vrst razvrščanj teorij vodenja, najbolj pogosta oblika je bila sledeča (Cole, 1993, str. 26; Daft in Marcic, 2001, str. 387; Dipboye et al., 1994, str. 239; House in Aditya, 1997, str. 409; Rozman et al., 1993, str. 201; Yukl, 1998, str. 8):

- a) na podlagi lastnosti,

- b) na podlagi vedenja,
- c) situacijske in kontingenčne teorije,
- d) novejše teorije vodenja.

Yukl (1998, str. 8-13) opredeli tri znanstveno raziskovalne pristope za razvrščanje teorij vodenja:

- a) razvrščanje na podlagi poudarjene spremenljivke v teoriji ali študiji: pristop na podlagi lastnosti, pristop na podlagi vedenja, pristop na podlagi moči ali vpliva, situacijski pristop ter integrativni pristop,
- b) razvrščanje glede na stopnjo analize: stopnje vključujejo individualne procese, dvostopenjske procese, skupinske procese ter organizacijske procese,
- c) teorije, ki obravnavajo razmerje med vodjo in podrejenim: poudarek na vodji in poudarek na podrejenemu.

Izbor ustreznega kriterija za razvrščanje je odvisen ciljev in vrednot, ki jih ima ocenjujoča oseba. Tako bi na primer najvišji managerji izbrali drugačen kriterij kot zaposleni, stranke ali delničarji, zato je najbolje izbrati več kriterijev hkrati.

Stogdill (v Koontz in O'Donnell, 1976, str. 5) deli teorijo vodenja na teorije na osnovi značilnosti, teorije okolja, teorije osebnosti in okolja, teorije izmenjave, humanistične teorije, teorije pričakovanj, kontingenčne teorije in teorije poti in ciljev. Podobno razvrstitev uporablja tudi Bass (1990).

Bryman (1992, str. 32) je povzel trende proučevanja vodenja v managementu kot so predstavljeni v Tabeli 1.

Tabela 1: Trendi v proučevanju teorije vodenja

OBDOBJE	PRISTOP	POUDAREK
Do konca 1940	Na podlagi lastnosti	sposobnost vodenja je prirojena
Konec 1940 – konec 1960	Na podlagi vedenja	učinkovitost vodenja je povezana z vedenjem vodje
Konec 1960 – začetka 1980	Kontingenčni (situacijski)	Vse je odvisno; učinkovito vodenje je odvisno od situacije
Od začetka 1980	Novejši	Vodje potrebujejo vizijo

Vir: Bryman, 1992, str. 32.

2.2.1. Teorije vodenja na podlagi lastnosti

Sodeč po omenjenih teorijah je uspeh vodenja povezan z osebnostnimi lastnostmi, ki jih ima vodja. Znanstveniki so želeli izpostaviti osebnostne značilnosti, ki ločijo vodje od nevodij, ter dalje uspešne vodje od neuspešnih. Največ raziskovalcev je proučevalo fizične, psihične, socialne in osebnostne značilnosti vodij. Pri tem so izstopale značilnosti, kot so aktivnost, energija, mobilnost, odločnost, znanje, zgovornost, živahnost, kreativnost, poštenost, samozavest, želja po dosežkih, usmerjenost k nalogam, diplomacija, družabnost itd. Najbolj vpliven znanstvenik, ki se je ukvarjal s tem področjem, je bil Stogdill, poleg njega pa sta bila pomembna še Gibb (1947) in Jenkins (1947) (v House in Aditya, 1997, str. 501).

Pomanjkljivosti teorij vodenja na osnovi značilnosti (House in Aditya, 1997, str. 501; Daft in Marcic, 2001, str. 392; Yukl, 1998, str. 224) so strokovnjaki videli v tem, da je bilo zelo malo teorij empirično potrjenih in objavljenih, bilo je zelo malo informacij o psihometričnih pripomočkih za merjenje lastnosti. Poleg tega so študije, ki so proučevale lastnosti, v veliki meri temeljile na vzorcu mladostnikov, nadzornikov in managerjev na nižjih stopnjah, namesto na vzorcih posameznikov na pomembnih vodstvenih mestih, kot so vodilni managerji. Značilnosti so proučevali posamezno v povezavi z uspešnostjo vodenja, kar zanemarija povezave med značilnostmi in njihovo vzajemno delovanje na uspešnost vodenja. Nenazadnje raziskave niso empirično dokazale povezavo med osebnostnimi lastnostmi in uspehom vodenja.

Kljub pomanjkljivostim, ki so jih vsebovale zgodnje raziskave teorije vodenja na osnovi lastnosti vodij, so obstajale pomembne teorije, ki so bile empirično osnovane in spadajo med sodobnejše teorije. Najpomembnejše med njimi so bile (House in Aditya, 1997, str. 503):

- teorija želje po dosežku,
- profil motivov vodje,
- karizmatična teorija,
- konstrukti občutljivosti in fleksibilnosti vodje.

2.2.1.1. Teorija želje po dosežku

Teorija je bila prvotno razvita v 40-ih letih 20. st., dopolnil pa jo je McClelland trideset let pozneje (Yukl, 1998, str. 203). Posamezniki z željo po dosežku si postavijo cilje, ki so jim v izziv, prevzemajo odgovornost za dosego ciljev, so vztrajni pri zasledovanju ciljev, se namerno izpostavljajo tveganju ter aktivno zbirajo in

uporabljajo povratne informacije. Želja po dosežku naj bi bila povezana s podjetniškim duhom in z uspehom vodenja v manjših skupinah, usmerjenih v nalogo.

2.2.1.2. Profil motivov vodje

Ljudje imajo različno motivacijo, da vplivajo ali nadzorujejo ostale. McClelland (1975 v Hughes et al., 1999, str. 252) to imenuje potreba po moči. Posamezniki, ki imajo veliko potrebo po moči, dosegajo psihološko zadovoljstvo s tem, ko vplivajo na druge. Iščejo položaje, s katerih lahko vplivajo na druge, in pogosto jih najdemo v različnih organizacijah ter v organih, kjer sprejemajo odločitve. Kombinacija sledečih nezavednih motivov naj bi bila povezana z uspešnostjo vodij: motiv za doseganje moči, moralno izvajanje moči ter motiv za doseganje moči, ki je večji od motiva za ohranjanje medsebojnih odnosov. Ta kombinacija se imenuje profil motivov vodje. Teorija je bila potrjena s strani večih študij. Winter (1978, 1991), McClelland in Boyatzis (1976) so ugotovili, da je profil motivov vodje dejavnik uspešne kariere managerjev na nekaterih položajih v ameriški mornarici (v House in Aditya, 1997, str. 415). McClelland in Burnham (1976) sta ugotovila, da so v delovnih enotah, kjer imajo managerji visok profil motivov vodje, zaposleni bolj odgovorni pri delu, timsko usmerjeni ter bolj jasno razumejo delovne naloge kot delovne enote z managerji, ki imajo nizki profil motivov vodje (v House in Aditya, 1997, str. 415).

2.2.1.3. Karizmatična teorija

Ta teorija je najvplivnejša in najbolj povezana s kasnejšimi študijami o vodenju. Do približno pred petindvajsetimi leti so karizmatično vodenje proučevali zgolj zgodovinarji, politologi in sociologi. Najpomembnejši prispevek k teoriji je dal sociolog Max Weber, ki je pojem karizma opisal kot obliko vplivanja, ki ne temelji na tradiciji oz. formalni avtoriteti, ampak na zaznavanju podrejenih, da ima njihov vodja izjemne lastnosti. Karizmo se opazi v obdobju družbene krize, ko nastopi vodja z izjemnimi osebnimi lastnostmi in ima vizijo, kako bo rešil krizno situacijo. S tem pritegne podrejene, ki verjamejo v njegovo vizijo in ga zaznavajo kot posebnega. Odkar je Weber predlagal svojo teorijo, se znanstveniki prepirajo, ali je karizma predvsem rezultat lastnosti vodje, situacije ali interakcije med vodjo in podrejenimi. Pojem karizma se uporablja na različne načine in ga razlagajo različno, vendar pa večina teoretikov opredeljuje pojem kot posledico dojetanja in pripisovanja podrejenih, na katere vplivajo dejanske lastnosti vodje ter njegovo vedenje v določenih situacijah. Na dojetanje in pripisovanje vplivajo tudi posamezne in skupne potrebe podrejenih. House (1977), Conger in Kanungo (1987), Shamir, House in Arthur (1993), Kets de Vries (1998), Lindholm (1998) ter Meindl (1990) so avtorji petih najbolj znanih teorij karizmatičnega vodenja (v Bass, 1990, str. 53 ; Conger,

1999, str. 145; Hughes et al., 1999, str. 286; Yukl, 1998, str. 299). House (1977 v House in Aditya 1997, str. 432) je trdil, da so karizmatični vodje izjemno samozavestni, zelo motivirani da vplivajo na druge in imajo močno prepričanje, da so njihova prepričanja moralno nesporna.

2.2.1.4. Konstrukti občutljivosti in fleksibilnosti vodje

Kenny in sodelavci so v teorijo vodenja uvedli dva nova konstrukta. Pokazali so, da fleksibilnost in socialna občutljivost vodje vplivata na njegovo uspešnost (House in Aditya, 1997).

2.2.2. Teorije vodenja na podlagi vedenja

Konec 40-ih let 20. st. se je trend proučevanja lastnosti vodje premaknil k razumevanju sloga in vedenja vodje. Raziskovalci so se ukvarjali s tem, kakšno vedenje je povezano z uspehom in učinkovitostjo vodje. V tem obdobju so bile tri najvplivnejše skupine raziskovalcev, ki so se ukvarjale s teorijo vodenja (House in Aditya, 1997): člani Ohio State centra za vodenje (Ohio State Leadership Center), raziskovalci Inštituta za družbene raziskave (Institute for Social Research) na Univerzi v Michiganu ter Robert Bales in sodelavci na harvardski univerzi. Na osnovi zadnjih dveh sta nastala model mrežnega vodenja in 3-D teorija (Cole, 1993, str. 156).

2.2.2.1. Model Univerze Michigan

Raziskovalci Univerze Michigan so ugotovili, da obstajata dva različna sloga vodenja, in sicer tisto, ki je usmerjeno v delo, in drugo, ki je usmerjeno v zaposlene. Ne glede na izpostavljene značilnosti vodij enega in drugega sloga, ki so navedene v nadaljevanju, raziskave te univerze niso uspele pojasniti, da je posamezen slog vodenja tudi v praksi uspešnejši (Šter, 2002, str. 9). Najbolj učinkoviti nadrejeni so tisti, ki so usmerjeni v potrebe podrejenih, da bi zgradili učinkovite delovne skupine z visokimi delovnimi cilji. Vodja, ki je usmerjen v delo, daje velik poudarek tehničnim merilom, znižanju stroškov, doseganju proizvodnje učinkovitosti in velja za manj učinkovitega. Vodje, ki so usmerjeni v zaposlene, precej bolj zanimajo potrebe zaposlenih, njihova osebna rast in dosežki, zato jih pri tem vzpodbujajo, vabijo jih k sodelovanju in odločanju, želijo si dobrega vzdušja in zadovoljstva med zaposlenimi.

2.2.2.2. Model Ohio State univerze

Raziskovalci te univerze so prišli do podobnih zaključkov, kot so bili rezultati raziskave Univerze Michigan. Raziskava je temeljila na vprašalniku, ki je meril vedenje vodje. Pri analizi vprašalnika so zaznali dve skupini vedenj: spoštovanje in uvajanje strukture. Spoštovanje pomeni, do katere mere je vodja pozoren do podrejenih, spoštuje čustva in ideje ostalih in vzpostavlja medsebojno zaupanje. Spoštljivi vodje so prijazni, odprti v komunikaciji, poudarjajo timsko delo in skrbijo za blaginjo podrejenih. Uvajanje strukture pomeni, do katere mere je vodja usmerjen v naloge in usmerja delovne naloge podrejenih k doseganju cilja. Vodje, ki uporabljajo ta slog ponavadi dajejo navodila, porabijo čas za načrtovanje, poudarjajo skrajne roke in izdelujejo jasne urnike delovnih aktivnosti. Vodja lahko uporablja štiri sloge, ki so kombinacija omenjenih dveh vedenj. Idealna oblika vodenja je tista, ki vsebuje najboljše lastnosti tako enega kot drugega sloga, to pomeni usmerjenost v medsebojne odnose kot tudi v izvajanje nalog.

2.2.2.3. Model Harvardske univerze

Na podlagi proučevanja vodenja v manjših skupinah so znanstveniki opredelili dve medseboj izključujoči skupini vodij, ki sta podobni rezultatom Univerze v Michiganu: vodje usmerjeni v naloge in socialno emocionalni vodje. Vodja usmerjen v naloge stremi k strukturiranju aktivnosti, medtem ko je socialno emocionalni vodja usmerjen v medsebojne odnose. V številnih poznejših literaturah o vodenju so zanemarili tretjo dimenzijo, ki so jo opredelili znanstveniki te šole, in sicer odličnost posameznika.

2.2.2.4. Model mrežnega vodenja in 3-D teorija

Oba koncepta sta nadgradnja raziskav na Ohio State univerzi in Univerzi Michigan. Blake in Mouton (v Daft in Marcic, 2001, str. 388) sta predlagala dvodimenzionalen pogled na vodenje. Model mrežnega vodenja opisuje pet različnih vrst vodenja, in sicer glede na dve dimenziji: usmerjenost k ljudem in usmerjenost k nalogam. Večina raziskovalcev meni, da je uravnotežena usmerjenost k ciljem in nalogam podjetja najboljša. 3-D teorija, ki jo je razvil profesor Reddin na New Brunswick univerzi v Kanadi (Cole, 1993, str. 156), vpelje tretjo dimenzijo v model vodenja, in sicer učinkovitost. Tako je opredelili osem slogov vodenja, ki so kombinacija vseh treh dimenzij.

Teorije vodenja na osnovi vedenja imajo podobne omejitve, kot so jih imele teorije na osnovi lastnosti (House in Aditya, 1997). Raziskave so slonele na opazovanjih posameznikov na nižjih ravneh v podjetju ali pa študentov na univerzah, namesto na

opazovanih vodij na višjih ravneh, ki so odgovorni za delovanje celotne organizacije. Ravno tako raziskave na podlagi vedenja niso bile teoretično utemeljene, saj osnovni teoretični koncepti v tem obdobju niso bili dobro razviti. Tudi zanesljivost merjenja vedenja vodij z vprašalniki je bila vprašljiva. Kljub temu, da je bila osnovna predpostavka te paradigme, da obstajajo univerzalna vedenja vodje, ki veljajo za učinkovite, znanstvenikom ni uspelo opredeliti vedenja vodje, ki bi veljala za univerzalne.

2.2.3. Situacijska teorija

Po situacijski teoriji zunanji dejavniki, nad katerimi vodja nima nadzora, določajo ali je nekdo vodja ali ne. Te zunanje dejavnike sestavljajo podrejeni (na primer sposobnosti, motivacija, kohezivnost skupine), naloga (na primer raznolikost in struktura), položaj nadrejenega v hierarhiji podjetja (nižji, srednji, višji management), pritiski na delovni učinek njegove enote (na primer doslednost pri upoštevanju poslovnih rokov), organizacijska struktura (na primer stopnja centralizacije oblasti), okolje podjetja (na primer intenzivnost konkurence v panogi). Našteti dejavniki lahko vplivajo na to, kako se bo vodja vedel in na njegovo učinkovitost pri vodenju (Dipboye et al., 1994, str. 256).

2.2.4. Kontingenčne teorije vodenja

Vsi do sedaj opisani pristopi niso odgovorili na vprašanje o vodstvenem slogu, ki bi bil učinkovit v določeni situaciji. Najboljše odgovore na to vprašanje so dale sledeče teorije (Bass, 1990, str. 37; Daft in Marcic, 2001, str. 392; House in Aditya, 1997, str. 409; Hughes et al., 1999, str. 56; Yukl, 1998, str. 8):

- a) Fiedlerjeva kontingenčna teorija,
- b) teorja poti in ciljev,
- c) Hersey in Blanchardov situacijski model,
- d) participativni model vodenja in
- e) teorija kognitivnih virov.

2.2.4.1. Fiedlerjeva kontingenčna teorija

Teorija je nadgradnja mrežnega modela vodenja in njena osnovna ideja je primerjava med slogom vodenja in situacijo, ki bi bila najbolj ugodna za njegov uspeh in učinkovitost. Slog vodenja je lahko bodisi usmerjen v medsebojne odnose ali v naloge, ugotavljali pa so ga z vprašalnikom, ki je meril značilnosti povezane z

najmanj želenim sodelavcem (angl. *least preferred coworker* - LPC). Osem stopenjska lestvica LPC je imela šestnajst bipolarnih pridevnikov, kot so na primer prepirljiv - složen, učinkovit - neučinkovit, prepričan vase – neodločen, otožen – vesel in drugi. Vodja je moral na podlagi tega opisati sodelavca, s katerim je v preteklosti najmanj rad delal. V kolikor je uporabljal pretežno pozitivne pridevnike, je spadal med vodje, ki so usmerjeni v medsebojne odnose; to je oseba, ki so ji mar čustva drugih. V kolikor je vodja ocenil bivšega sodelavca bolj negativno, je veljal za osebo, usmerjeno v nalogo. Takšni posamezniki vidijo ljudi v temni luči in bolj poudarjajo delovne aktivnosti kot odnose z ljudmi.

Situacije, v katerih se nahaja vodja, lahko opišemo s tremi vidiki: kakovost odnosov med vodjo in podrejenimi, strukturiranost naloge in moč položaja. Vsak od teh elementov je lahko ugoden ali neugoden za vodjo. Odnosi med vodjo in podrejenimi so povezani s skupinskim vzdušjem in s tem, ali zaposleni sprejemajo vodjo ali ne. Strukturiranost naloge pomeni, do katere mere so naloge, ki jih izvaja skupina, opredeljene, vsebujejo posebne postopke ter imajo jasne cilje. Moč položaja pove, do katere mere ima nadrejeni formalen nadzor nad podrejenimi.

Na osnovi predstavljenih stilov in situacijskih spremenljivk je Fiedler sestavil kontingenčni model vodenja, ki z medsebojnimi kombinacijami išče največjo učinkovitost vodenja (Hughes et al., 1999; Yukl, 1998).

2.2.4.2. Teorija poti in ciljev

Teorija razlaga, kako vedenje vodje vpliva na zadovoljstvo in delo zaposlenih. Razvil jo je Evans, dopolnil pa House v 70-ih letih 20. st. (v Bass, 1990, str. 53; v Yukl, 1998, str. 265). Dolžnost vodje je motivirati podrejene, da dosežejo osebne in organizacijske cilje. Vodja poveča motivacijo podrejenega s tem, da mu pove pot do nagrade, ali pa poveča nagrade, ki jih podrejeni cenijo in želijo. To pomeni, da opredeli, kaj mora podrejeni narediti, kaj je njegova vloga in mu s tem poveča znanje in verjetnost, da doseže cilj. Hkrati poveča tudi plačilo za dosego tega cilja in mu omogoči pot do tja. Da bi podkrepil navedeno, je House opredelil štiri vzorce vodenja vodje (Daft in Marcic, 2001, str. 392): izzivalni način vodenja vodja uporablja takrat, ko postavlja visoke, izzivalne cilje in od zaposlenih pričakuje, da jih bodo dosegli; usmerjevalni način vodenja je značilen, kadar vodja natančno opredeli, kaj od zaposlenih pričakuje ter jim pri doseganju naloge nudi pomoč; v primeru, da se vodja še pred sprejemom odločitve posvetuje s člani, govorimo o svetovalnem vodenju; zadnji je prijateljski način vodenja, ki je do članov skupine najbolj prijazen in razumevajoč in s katerim vodja ustvarja izredno pozitivno delovno vzdušje.

Priporočeni način vodenja, ki izhaja iz Housovega modela, je odvisen od dveh kontingenčnih spremenljivk. Prva je izven nadzora zaposlenih, gre za zunanje faktorje, kot so zapletenost dela, formalna organizacijska struktura in timsko delo; druga spremenljivka so lastnosti zaposlenih. Teorija zaključuje, da je uspešno tisto vedenje vodje, ki je usklajeno z zunanjimi faktorji in ga spodbujajo ugodne lastnosti zaposlenih (Šter, 2002, str. 15). Medtem ko Fiedlerjev model ne pove, kako naj se vodja prilagodi situaciji, nam ta teorija pove, da vodja spreminja svoje vedenje v skladu s situacijo (Daft in Marcic, 2001, str. 392).

2.2.4.3. Hersey in Blanchardov situacijski model

Na podlagi te teorije stopnja zrelosti podrejenega določa optimalen vzorec vedenja vodje (Hersey and Blanchard, 1982). S tem ko zrelost podrejenega narašča od stopnje minimuma do zmerne stopnje, naj bi vodja bolj poudarjal medsebojne odnose in bil manj usmerjen v izvrševanje nalog. Takoj ko zrelost podrejenega zraste nad zmerno mejo, naj bi bilo obratno. Zrelost podrejenega ima dve komponenti: zrelost pri delu, ki vključuje sposobnost potrebno za opravljanje dela in tehnološko znanje, ter psihološka zrelost, ki je povezana s samozavestjo in samospoštovanjem podrejenega. Slogi vodenja glede na zrelost podrejenega so diktiranje (daje posebne usmeritve in natančno nadzoruje delovanje), mentorstvo (pojasni odločitve in pomaga), sodelovanje (z idejami in znanjem pomaga pri odločanju) in delegiranje (prepuščanje odgovornosti za odločanje in izvedbo). Vodja mora oceniti svoje podrejene in prilagoditi svoj slog danim razmeram. Slabost teorije je, da ne vključuje značilnosti situacije, pač pa samo značilnosti podrejenih.

2.2.4.4. Participativni model vodenja

Vroom in Yetton (1973) sta v svojem normativnem modelu podrobno označila, kakšna vrsta odločanja je najbolj primerna za različne situacije. Model je za različne situacije opredeljeval pravila za način in stopnjo sodelovanja v odločanju in opisal pet različnih slogov vodenja. Na tej osnovi sta Vroom in Jago petnajst let kasneje zgradila nov model, ki je poleg petih osnovnih slogov vodenja prvotnega participativnega modela, vseboval še dodatne situacijske spremenljivke, kot so pomembnost kakovosti, strinjanje članov, informiranost vodje, sestavljenost problema, verjetnost strinjanja, skladnost ciljev, možnost konflikta in informiranost tima (Hughes et al., 1999; Yukl, 1998).

Avtorji trdijo, da je vsak slog vodenja v določeni situaciji izvedljiv. Slogi vodenja vključujejo avtokratično odločanje (AI in AII)², posvetovanje (CI in CII)² ter odločanje v skupini (GII)² (Yukl, 1998):

- AI: vodja odloča sam,
- AII: vodja odloča sam, a potrebne informacije pridobi od zaposlenih in se z njimi posvetuje,
- CI: vodja odloča sam, a upošteva ideje in mnenja od posameznikov; odločitev je lahko pod vplivom podrejenih ali pa ne,
- CII: vodja odloča sam, a deli problem z zaposlenimi kot skupino, s katero razpravlja o situaciji; odločitev je lahko pod vplivom podrejenih ali pa ne,
- GII: vodja in zaposleni skupaj iščejo alternative in o njih sporazumno odločajo.

Ustreznost odločitve je odvisna od kakovosti odločitve in sprejemljivosti odločitve pri članih tima. Zaradi tega mora vodja proučiti pet načinov odločanja in se na podlagi odgovorov odločiti, kako bo postopal v konkretni situaciji. Da bi vodja izpolnil kriterija kakovosti in spremenljivosti, si lahko pomaga z nizom vprašanj, ki se nanašajo na sam problem, na informacije, ki jih ima tako vodja kot podrejeni ter na različne situacijske dejavnike. S pomočjo drevesa odločanja na koncu pride do ustreznega načina odločanja oziroma sloga vodenja.

2.2.4.5. Druge kontingenčne teorije

Obstajajo tudi druge teorije, ki so prispevale k razvoju teorije vodenja. Yukl (1998) je razvil model učinkovitega vodenja, ki vključuje štiri vrste spremenljivk: vedenje vodje, posredne spremenljivke, kriteriji za učinkovitost in situacijske spremenljivke. Model na splošen način opisuje vzajemne učinke vedenja vodje in situacijskih spremenljivk na posredne spremenljivke, ki določajo učinek na enoto dela.

Teorija kognitivnih virov, ki jo je razvil Fiedler s sodelavci, je povezana s kognitivnimi sposobnostmi vodje. Teorija proučuje pogoje, pod katerimi so kognitivni viri kot inteligenca in izkušnost povezana z delovnim učinkom skupine. Bistvo teorije je, da je delovni učinek skupine določen s kompleksnim medsebojnim vplivom dveh lastnosti vodje (inteligence in izkušnost), direktivnim slogom vodenja ter dveh vidikov situacije, v kateri se nahaja vodja (izpostavljenost k stresu in vrsta naloge, ki jo ima skupina).

² V študiji Vroom in Yetton (1973) kodirano kot avtokratični I (AI), avtokratični II (AII), posvetovalni I (CI), posvetovalni II (CII) ter timski (GII).

Kerr in Jermier (Daft in Marcic, 2001, str. 393) sta menila, da obstajajo situacijske spremenljivke, ki so tako imenovani substituti in nevtralizatorji. Substituti v celoti nadomeščajo potrebo po vodenju. Vsebujejo lastnosti podrejenih, delovnih nalog ali organizacije, ki zagotavljajo, da podrejeni razumejo svojo vlogo, da vedo, kakšno je njihovo delo, so visoko motivirani in so zadovoljni s svojo službo. Na drugi strani nevtralizatorji predstavljajo značilnosti delovne naloge ali organizacije, ki preprečujejo, da bi se vodja vedel na določen način ali pa izničijo njegova dejanja.

Kontingenčne teorije na splošno niso bile uspešne (House in Aditya, 1997, str. 412); niso imele natančnih instrumentov za merjenje in temeljile so na slabem raziskovalnem načrtu, zaradi česar ne moremo sklepati o natančni povezanosti med spremenljivkami izpostavljenimi v modelih (Yukl, 1998, str. 260). Nekateri znanstveniki, ki so se ukvarjali z vedenjem, so celo podvomili v uporabno vrednost kontingenčnih teorij za managerje. Menili so, da so managerji tako zaposleni, da nimajo časa, da bi analizirali situacijo z zapletenim modelom in prilagajali svoj slog vodenja. Ravno tako so dvomili v to, da obstaja le en najboljši način vodenja v določeni situaciji (Hughes et al., 1999, str. 38). Predlagajo, da bi morala obstajati teorija tako z univerzalnimi kot situacijskimi elementi za odpravo teh slabosti. Največ empirične potrditve je doživel model participativnega vodenja, najmanj pa situacijski model (Yukl, 1998, str. 145).

2.2.5. Sodobnejše teorije vodenja

V zadnjih dvajsetih letih so bile predstavljene številne nove teorije, ki naj bi pojasnile več različnih vidikov vodenja.

2.2.5.1. Teorija menjave vodja – član

Osnovna predpostavka te teorije je, da vodja razvije posamičen odnos z vsakim podrejenim in obe strani sodelujeta pri oblikovanju vloge podrejenega. Večina vodij oblikuje poseben »menjalni odnos« z manjšo skupino zaposlenih, ki jim zaupa; ti so ponavadi asistenti, namestniki ali svetovalci. Odnos z ostalimi je precej drugačen in v teh odnosih je malo medsebojnega vpliva. Člani, ki so bolj povezani z vodjem, so bolj pozitivni in prispevajo h gradnji organizacijske kulture in zaradi lastnega zadovoljstva dosegajo boljše delovne rezultate. Vodja jim mora v nasprotju z nečlani skupine dodeljevati naloge, ki predstavljajo večji izziv in jih ustrezno nagrajevati. V tem primeru je uspešen tisti vodja, ki uspe najboljše prilagoditi slog vodenja potrebam zaposlenih (Šter, 2002, str. 17; Yukl, 1998, str. 150).

2.2.5.2. Implicitna teorija vodenja

Sodeč po tej teoriji imajo posamezniki implicitne teorije (to so mnenja, prepričanja in predpostavke) o značilnostih in vedenjih, ki razlikujejo vodje od nevodij, učinkovite od neučinkovitih vodij ter moralne vodje od zlobnih (House et al., 1999). Implicitne teorije o vodenju vplivajo na vrednost, ki jo posamezniki pripisujejo določenim lastnostim in vedenjem vodje ter na odobritev vodenja vodje.

2.2.5.3. Neokarizmatična teorija

Sredi 70-ih let 20. st. se je pojavila nova paradigma, ki so jo poimenovali teorije novejšega vodenja (House in Aditya, 1997, str. 432; Sims in Lorenzi, 1992, str. 78). Ta paradigma vključuje tako elemente pristopov na osnovi lastnosti in vedenja kot tudi kontingenčne pristope. Sem spadajo teorija karizmatičnega vodenja, teorija transformacijskega vodenja, atributivna teorija karizmatičnega vodenja, vizionarne teorije ter teorija vodenja na osnovi vrednosti.

Razlike med teorijami neokarizmatične paradigme se kažejo v vedenjih vodje, ki so povezane z izjemnim vodjem (House in Aditya, 1997, str. 432). Lindholm (1990, v House in Aditya, 1997, str. 433) trdi, da je pojem karizma v prvi vrsti povezan z družbeno nezaželenim in škodljivim vodenjem. Na drugi strani se Howell in House (1992, v House in Aditya, 1997, str. 432) s tem ne strinjata in razlikujeta med dvema vrstama karizmatičnega vodenja: posebjeno (samopoveličevalno, avtoritativno, izkoriščevalsko) ter socializirano vodenje (nesebično, usmerjeno v kolektiv, enakopravno). Bass (1990) trdi, da je karizmatično vodenje del transformacijskega vodenja. House in Shamir trdita, da so transformacijsko, karizmatično in vizionarsko vodenje sinonimi (v Bryman, 1992). Poleg odvisnih spremenljivk vsebujejo vse tri teorije emocionalno stanje podrejenih ter poudarjajo vodenje vodje, ki je simbolično, povezano s čustvi zaposlenih in zelo spodbuja nagibe (House in Aditya, 1997, str. 433).

Transformacijsko vodenje je tesno povezano s karizmatičnim vodenjem. Nekateri znanstveniki ta dva pojma celo ne razlikujejo. Burns (1978) je osnoval prvo razlago takšnega vodenja na osnovi opisnih raziskav političnih vodij. Transformacijsko vodenje je tisto, kjer vodja in podrejeni črpajo motivacijo in moralnost drug iz drugega z namenom doseganja višjega smisla (Yukl, 1998). Transformacijski vodja je nekdo, ki ne vidi v zaposlenih zgolj ljudi, ki želijo zadovoljevati svoje potrebe. Zaposlene obravnava kot celovite osebnosti, pri katerih poleg primarnih potreb upošteva še višje rangirane potrebe. V tem primeru se tako vodje kot zaposleni spreminjajo v smeri doseganja zastavljenih ciljev, ki odražajo njihova pričakovanja, s

katerimi se lahko poistovetijo. Protiutež temu načinu vodenja je transakcijsko vodenje. Transakcijska teorija je podobna klasičnemu odnosu med nadrejenim, ki ureja poslovanje in vodenje tako, kot je predpisano, in podrejenim, ki dobiva plačilo v zameno za opravljeno delo (Šter, 2002, str. 22). Tu višjega pomena odnosov ni zaznati. Bass je nekaj let kasneje utemeljil transakcijsko teorijo in s tem spodbudil številne raziskave (v Hughes et al., 1999, str. 295).

Teorija na osnovi vrednosti najbolj odstopa od neokarizmatičnih teorij vodenja. Teorija temelji na Housovi teoriji karizmatičnega vodenja in opisuje motiv vedenja vodje, samozavest in prepričanje vodje kot dejavnike karizmatičnega vodenja. Trdi, da se pojav in učinkovitost vodenja na osnovi vrednosti povečuje v okolju, kjer je veliko stresa in negotovosti, povezanost organizacijske naloge z glavnimi vrednotami v družbi, možnost moralnega sodelovanja, kjer ciljev ni mogoče lahko določiti in meriti ter kadar vodja ni sposoben povezati nagrade in učinka (House in Aditya, 1997).

Najbolj uporabljeno sredstvo za merjenje neokarizmatičnega vodenja je vprašalnik MLQ - Multifactor Leadership Questionnaire, ki ga je razvil Bernard Bass (Den Hartog et al., 1997, str. 220; Tejada et al., 2001, str. 31). Prvotno je bil MLQ uporabljen za ugotavljanje transformacijskega vodenja. Vključuje tri sklope povezane z neokarizmatično teorijo: karizma, upoštevanje posameznika in intelektualna spodbuda. Vsi trije sklopi imajo čvrsta psihometrična orodja (Ardichivili in Kuchinke, 2002, str. 100; House in Aditya, 1997, str. 433).

Tako kot obstoječe teorije je tudi ta paradigma doživela kritike. Teorije, opisane v tem poglavju, neustrezno razlagajo proces, s katerim so povezana vedenja vodje in kako ta vedenja vplivajo na čustvena stanja zaposlenih. Teorija transformacijskega vodenja na primer, temelji na motivacijski teoriji Maslowa, ki je bila zavržena s številnim empiričnimi testi. Prav tako je malo dokazov, da karizmatično, transformacijsko ali vizionarsko vodenje resnično preoblikujejo posameznike, skupine ali organizacije. Obstaja verjetnost, da določene vrste vodij vplivajo na psihološke spremembe pri podrejenih, vendar pa ni dokaza da te spremembe ostanejo, ko se vodja in podrejeni ločijo. Ravno tako ni dokazov, ki bi pričali o čvrstih in dolgotrajnih učinkih vodje na dobro mnenje o samih sebi, nagnjenjih, željah, preferencah ali vrednotah zaposlenih (Boas, 1999, str. 287; House in Aditya, 1997, str. 432).

3. PROJEKT GLOBE – VPLIV KULTURE NA VODENJE

Doslej sem posebej predstavila glavne teorije medkulturnega managementa in glavne teorije vodenja. Raziskava, ki združuje oba teoretična koncepta je raziskava GLOBE in predstavlja temelj moje empirične raziskave slogov vodenja v arabskem kulturnem okolju.

Raziskava GLOBE (Global Leadership and Organizational Effectiveness – Globalno vodenje in organizacijska učinkovitost) je največja raziskava na področju medkulturnega managementa, ki proučuje vpliv kulture na vodenje. Študija primerja 61 držav po celem svetu na osnovi devetih kulturnih dimenzij: usmerjenost k učinku, usmerjenost v prihodnost, asertivnost, porazdelitev moči, človečnost, institucionalni kolektivizem, skupinski kolektivizem, izogibanje negotovosti ter razlika med spoloma (Gupta et al., 2002a, str. 13). Raziskavo so izvedli med več tisoč srednjimi managerji v prehranski industriji, finančnem sektorju in telekomunikacijski industriji ter primerjali njihove kulture in značilnosti učinkovitega vodenja. Izoblikovali so šest globalnih slogov vodenja (House et al., 2002, str. 7).

3.1. Osnova projekta in cilji

Povezovanje različnih kultur, kar je posledica globalizacije, je v znanosti sprožilo dve osnovni vprašanji: na kakšen način so si podobne ali različne človeške skupnosti in zakaj. Psihologi, sociologi, ekonomisti in raziskovalci iz drugih strok so skušali odgovoriti na ti vprašanji in tako tudi skupnost GLOBE (House et al., 1999, str. 6). Raziskovalni projekt GLOBE je bil osnovan v letu 1991, izvajati pa so ga začeli v letu 1993. Skupnost GLOBE je sestavljena iz glavnega raziskovalca, glavnih soraziskovalcev ter soraziskovalcev v sodelujočih državah. Robert House je glavni raziskovalec, ki je GLOBE prvotno zasnoval. Kasneje so se mu pridružili še štiri glavni soraziskovalci: Michael Agar, Marcus Dickson, Paul Hanges in S. Antonio Ruiz-Quintanilla. Poleg tega so razvili mrežo med približno 170 soraziskovalci iz področij sociologije in managementa po celem svetu.

Namen raziskave je proučiti kulturne vrednote in običaje v številnih državah in ugotoviti njihov vpliv na poslovno prakso ter na značilnosti vodenja. Glavni cilj je razviti empirično osnovano teorijo, s katero bi opisali, razumeli in napovedali vpliv določenih kulturnih spremenljivk na vodenje, organizacijske procese in na učinkovitost teh procesov. Specifični cilji vsebujejo odgovore na naslednja vprašanja (House et al. 1999, str. 11, 2002, str. 4):

1. Ali obstajajo vedenja vodje, lastnosti in poslovne prakse, ki so splošno sprejeti in učinkoviti med kulturami hkrati?
2. Ali obstajajo vedenja vodje, lastnosti in poslovne prakse, ki so sprejeti in učinkoviti le v nekaterih kulturah?
3. Kako vplivajo lastnosti družbenih in organizacijskih kultur na vrste vedenj vodje in poslovne prakse, ki jih odobravajo v organizacijah in veljajo za učinkovite?
4. Kako je prekoračitev kulturnih norm povezana z vodenjem in poslovno prakso?
5. Kakšen je relativni položaj proučevanih kultur glede na devet glavnih dimenzij kulture?
6. Ali bi lahko razložili splošne in kulturno specifične vidike vedenj vodij, lastnosti organizacije in poslovno prakso s teorijo, ki bi razlagala sistematične razlike med kulturami?

Cilj projekta GLOBE je dvojen: na eni strani skuša raziskati vidike vodenja in poslovne prakse, ki so primerljivi med kulturami; na drugi strani pa skuša raziskati in opisati kulturno specifične razlike v vodenju in poslovnih praksah ter njihovo učinkovitost.

3.2. Opredelitev vodenja in kulture

Razlage vodenja in kulture se v strokovni literaturi razlikujejo. Pri projektu GLOBE so sprejeli opredelitev organizacijskega vodenja in ne splošne definicije vodenja. »Organizacijsko vodenje je sposobnost posameznika, da vpliva, spodbuja in usposablja ostale, da prispevajo k učinkovitosti in uspehu organizacije, katere člani so« (House et al., 1999, str. 12). Kulturo opredelijo kot skupni motivi, vrednote, mišljenja, istovetnosti in tolmačenja pomembnih dogodkov, ki izhajajo iz splošnih izkušenj članov skupnosti in se prenašajo iz generacije v generacijo (House et al., 1999, str. 12). Vzporedno z družbeno definicijo so uporabljali tudi definicijo organizacijske kulture. Organizacijska kultura je sestavljena iz skupne nomenklature v organizaciji, skupnih organizacijskih vrednot in zgodovine organizacije (House et al., 1999, str. 13).

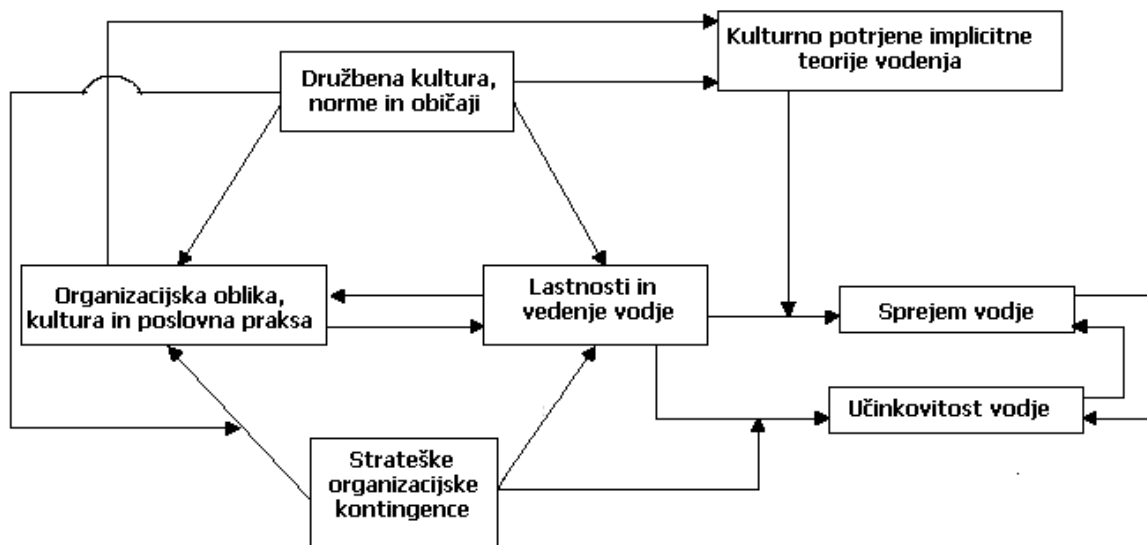
3.3. Konceptualni model

Teoretično osnovo, na kateri sloni raziskovalni projekt predstavljajo spoznanja iz naslednjih teorij (House et al., 1999, str. 15): implicitne teorije vodenja, teorije kulture po Hofstedeju, McClellandove implicitne motivacijske teorije in strukturalne kontingenčne teorije, ki so jo razvili Hickson, McMillan in Scwitter v 70-ih letih.

Implicitno teorijo vodenja in teorijo kulture po Hofstedeju sem opisala v prejšnjem poglavju. McClelland je avtor implicitne teorije motivacije. Najbolj splošna razlaga teorije govori o tem, da leži bistvo človeške motivacije v treh implicitnih (nezavednih) motivih: dosežek, pripadnost in moč (družbeni vpliv). Medtem ko je McClellandova teorija teorija posameznika in obravnava nezavedno motivacijo, pa je teorija raziskave GLOBE teorija motivacije, ki izvira iz kulture. Bistvo strukturalne kontingenčne teorije je, da imajo organizacije niz zahtev, ki jih morajo izpolniti, če hočejo preživeti in biti uspešne. Te zahteve so poimenovali organizacijske kontingence (velikost, tehnologija, okolje) in naj bi vplivale tako na organizacijsko obliko in poslovno prakso.

Na osnovi omenjenih teorij so sodelavci GLOBE raziskave opredelili strnjen konceptualni model, ki predpostavlja, da so značilnosti, ki ločijo eno kulturo od druge, odvisne od poslovne prakse ter lastnosti in vedenj vodje, ki so najbolj vidni in učinkoviti v neki kulturi. Model sem prikazala v sliki 1.

Slika 1: Konceptualni model raziskave GLOBE



Vir: House et al., 1999, str. 17.

Slika 1 prikazuje razmerja med posameznimi spremenljivkami, ki so vključene v model. Značilnosti in običaji, ki razlikujejo kulture med seboj kot tudi strateške organizacijske kontingence, so povezani s tistimi lastnostmi in vedenji vodje ter s tisto poslovno prakso, ki so najbolj sprejeti, največkrat uporabljeni in najbolj učinkoviti. Razmerja med spremenljivkami v modelu sem opisala v prilogi 1.

Slabost omenjenega modela je, da ne upošteva časovne dinamičnosti kulturnih sprememb. Izpostavljenost mednarodnim medijem, zunanji trgovini, mednarodni

politični in ekonomski konkurenci ali drugim oblikam medkulturnega vpliva lahko na primer povzroči nove silnice in izkušnje, ki lahko pripeljejo do drugih spremenljivk v modelu.

3.4. GLOBE – štiri stopnje

GLOBE sestavljajo štiri stopnje, od katerih sta zaenkrat zaključeni le prvi dve stopnji (House et al, 2002, str. 4; Den Hartog et al., 1999, str. 16):

1. Razvijanje raziskovalnih instrumentov.
2. Opredelitev devetih dimenzij družbenih in organizacijskih kultur in preverjanje hipotez. Hipoteze preverjajo razmerje med kulturnimi dimenzijami in implicitnimi teorijami vodenja na kulturni ravni.
3. Ugotavljanje vpliva določenih vedenjskih vzorcev vodstvenega kadra in slogov vodenja na vedenje podrejenih, njihov delovni učinek ter na učinkovitost vodij. Prav tako bo ta stopnja namenjena ugotavljanju kulturno specifičnih vidikov vodenja in poslovne prakse kot tudi učinkom vodenja in poslovne prakse na organizacijsko učinkovitost. Nazadnje bodo v stopnji tri ugotavljali razmerja med organizacijskimi kontingencami (velikost, tehnologija, okolje), organizacijsko obliko in procesov v njej ter organizacijsko učinkovitostjo.
4. Potrjevanje, razširitev ter dokazovanje povezav predhodnih ugotovitev z laboratorijskimi eksperimenti in raziskavami v poslovnem okolju.

V prvi fazi so razvili družbene in organizacijske instrumente za merjenje kulture in za značilnosti vodij, ki so ustrezni za uporabo v različnih kulturah. Izvedli so dve pilotski študiji, ki sta potrdili zanesljivost in veljavnost v raziskavi uporabljenih konstruktov. V drugi fazi so merili glavne družbene in organizacijske dimenzije, dimenzije kulturno potrjenih teorij vodenja, organizacijske kontingence ter demografske spremenljivke anketirancev. Na podlagi tega so preverjali postavljene hipoteze. Večina hipotez se je nanašala na razmerje med kulturnimi dimenzijami na družbeni ravni, dimenzijami organizacijskih kultur ter kulturno potrjenimi implicitnimi teorijami vodenja³ (Den Hartog et al., 1999, str. 17) kot tudi na razmerja, ki jih opisuje strukturalna kontingenčna teorija. Zbiranje podatkov v drugi fazi je zaključeno, analize za testiranje nekaterih hipotez pa znanstveniki še izvajajo.

³ Kulturno potrjene implicitne teorije vodenja sestavljajo profili percepcij o značilnostih ali vedenjih učinkovitega in neučinkovitega vodje, s katerimi se strinjajo člani znotraj kulture. Profili kulturno potrjenih teorij vodenja se v strokovni literaturi izražajo s slogi vodenja.

Raziskava GLOBE potrjuje znanstveno veljavnost z uporabo tako kvantitativnih kot kvalitativnih metod in prikazuje kulturni vpliv na vodenje in poslovno prakso. Kvantitativni vidiki vključujejo merjenje družbene in organizacijske kulture ter lastnosti in vedenja vodij. Kvalitativne raziskave služijo kot dopolnilo in vključujejo analizo vsebine podatkov pridobljenih iz intervjujev, fokusnih skupin in objav v medijih.

3.5. Metodologija

3.5.1. Vzorec in postopek zbiranja podatkov

V medkulturnih raziskavah je izbira reprezentativnega vzorca še posebno zahtevna naloga. Vzorci posameznih držav morajo biti relativno homogeni, težava pa nastopi v državah z več kulturami. Pri raziskavi GLOBE so v državah z več kulturami vzeli vzorce iz tistih subkultur, s katerimi največ trgujejo. Prav tako so v nekaterih državah analizirali več subkultur, na primer v Švici (germanske in francoske subkulture). Enota analize v raziskavi je bil srednji manager. Raziskovalci so opredelili srednjega managerja kot osebo, ki ima dve hierarhični ravni zaposlenih nad sabo in pod sabo, vendar so pri izbiri kandidatov tudi odstopali od navedenega kriterija. V drugi fazi so zbrali podatke približno 17000 srednjih managerjev v 61 državah po svetu, število anketirancev pa se je gibalo od 27 do 1790 na državo. Srednji managerji so izhajali iz približno 825 različnih domačih organizacij (»ne-multinacionalnih podjetij«) ter iz ene od treh gospodarskih panog: finančna industrija, prehranska industrija in telekomunikacije. Navedene panoge so izbrali, ker so precej splošne in so zastopane v vseh proučevanih državah. Poleg tega se te panoge spreminjajo z različno hitrostjo, kar naj bi narekovalo tip vodje, ki je primeren za posamezno panogo. Soraziskovalci v sodelujočih državah so zbrali podatke iz vsaj dveh od treh omenjenih panog in iz najmanj treh lokalnih organizacij iz vsake panoge. Sodelujoči v raziskavi so na osnovi sedem stopenjske lestvice ocenili lastnosti in vedenja vodje, za katere menijo, da povečujejo ali zavirajo učinkovito vodenje. Ravno tako so morali izraziti svoje percepcije o običajih (praksi) in vrednotah (v obliki trditve »tako kot je« in »tako kot naj bi bilo«) v družbi, v kateri živijo in v organizacijah, v katerih so zaposleni na osnovi sedem stopenjske lestvice. Polovica anketirancev v vsaki državi je izpolnila vprašalnik za ugotavljanje družbene kulture (vzorec 1), druga polovica pa je izpolnila vprašalnik povezan z organizacijsko kulturo (vzorec 2). Vsi anketiranci so izpolnili vprašalnik z merskimi lestvicami o tipu vodje. V nadaljevanju so soraziskovalci v posameznih državah zbrali kvalitativne podatke o družbah in organizacijah v proučevanih panogah, da bi ugotovili kulturno specifične in splošne dimenzije o kulturah. Izvedli so intervjuje, fokusne skupine, uporabili arhivske podatke in

opazovali anketirance. Ravno tako so naredili analizo vsebine glavnih splošnih in poslovnih medijev v vsaki kulturi. Za ugotavljanje organizacijske kulture so dodatno anketirali še nekatere nadrejene srednjih managerjev s posebnim vprašalnikom.

3.5.2. Razvoj merskih instrumentov

Za merjenje kulturnih značilnosti so v raziskavi GLOBE merili najbolj pogoste vrednote in najbolj pogoste običaje (navade). Prve so v vprašalniku navedli s trditvami v obliki sodb, »kaj naj bi bilo«. Drugo skupino, najbolj pogoste običaje, so izražali s trditvami »tako je« oziroma »taka/e so« splošna obnašanja, poslovna praksa, prepovedi in odredbe.

V nadaljevanju navajam konceptualne opredelitve devetih kulturnih dimenzij kot so jih uporabili v raziskavi (House et al., 1999, str. 25, 2002, str. 5; Javidan in House, 2001, str. 294):

1. *Premagovanje negotovosti*: do katere mere si člani neke družbe ali organizacije prizadevajo, da bi se izognili negotovosti s tem, da se zanašajo na družbene norme, rituale ter birokratsko prakso in s tem manjšajo nepredvidljivost dogodkov v prihodnosti.
2. *Porazdelitev moči*: do katere mere so člani neke družbe ali organizacije pripravljene sprejeti oziroma pričakujejo neenakomerno porazdelitev moči.
3. *Kolektivizem 1*: institucionalni kolektivizem izraža stopnjo, do katere neka organizacija spodbuja in nagrajuje kolektivno razdelitev sredstev in kolektivna dejanja.
4. *Kolektivizem 2*: kolektivizem znotraj skupine pokaže, do katere mere so člani neke družbe ponosni, da so člani manjših skupin, kot so njihova družina in ožji prijatelji ter organizacija, v kateri so zaposleni.
5. *Enakost med spoloma*: do kakšne mere neka organizacija ali družba minimizira razliko med spoloma in spolno diskriminacijo.
6. *Asertivnost*: do katere mere so posamezniki v organizacijah ali družbah asertivni, odločni in tekmovalni v nasprotju s skromnostjo in neodločnostjo.
7. *Usmerjenost v prihodnost*: do katere mere so posamezniki v organizacijah ali družbah usmerjeni v prihodnost in načrtujejo ter vlagajo v prihodnost ter so se pripravljene odpovedati takojšnji zadovoljitvi.
8. *Usmerjenost k učinku*: do katere mere organizacija ali družba spodbuja in nagrajuje člane skupine, da izpopolnijo svoje delo do odličnosti.

9. *Človečnost*: do katere mere posamezniki v organizacijah ali družbi spodbujajo in nagrajujejo ostale, da so pravični, nesebični, prijazni, plemeniti, skrbni in ljubeznivi do drugih.

Prvih šest dimenzij izvira iz dimenzij, ki jih je opredelil Hofstede (2002 v House et al., str. 26). Ostale dimenzije so raziskovalci povzeli od avtorjev Kluckhohna in Strodtbecka (1961), Putnama (1993) in McClellanda (1985 v House et al., 2002, str. 26). V vprašalniku raziskave GLOBE so uporabili tako organizacijske kot tudi kulturne postavke za vseh devet dimenzij. Postavke so izražale dva vidika kulture: poslovno prakso in kulturne običaje (»tako je«) ter vrednote (»tako naj bi bilo«). Postavke so pisali kot kvartete z izomorfno strukturo na obeh ravneh analize (družbena in organizacijska) ter iz obeh kulturnih vidikov (»tako je« in »tako naj bi bilo«). Primer takšnega kvarteta sem ponazorila v prilogi 2. Postavke v vprašalniku so črpali iz strokovne literature, intervjujev ter fokusnih skupin v raznih državah ter preverili njihovo ustreznost z različnimi psihometričnimi analizami.

Največje število postavk vodenja je izhajalo iz značilnosti in vedenj vodij, ki so jih opredelili znanstveniki v strokovni literaturi. Postavke so se nanašale na vedenja in lastnosti vodje. Primere postavk sem nanizala v prilogi 3. Postavke v vprašalniku so ovrednotili s sedem stopenjsko lestvico, pri čemer je ena (1) pomenilo: »To vedenje ali značilnost neko osebo močno ovira, da bi bil izjemen vodja,« sedem (7) pa: »To vedenje ali značilnost močno prispeva k temu, da je neka oseba izjemen vodja.« Na podlagi izpolnjenih vprašalnikov v dveh pilotskih študijah⁴ so raziskovalci izvedli faktorsko analizo⁵, s katero so ugotovili 16 enodimenzionalnih faktorjev, ki opisujejo specifične značilnosti in vedenja vodje. Druga faktorska analiza na podlagi 16 faktorjev je pokazala štiri enodimenzionalne faktorje, ki predstavljajo splošne (globalne) vzorce vodenja. Na podlagi zbranih vprašalnikov so prvotno opredeljenim 16 faktorjem (dve pilotski študiji) dodali še pet konceptov, ki so jih črpali iz intervjujev in fokusnih skupin ter s ponovno faktorsko analizo dobili štiri faktorje:

- a) karizmatično vodenje/vodenje na osnovi vrednosti, ki je timsko orientirano;
- b) avtonomno vodenje;
- c) humano vodenje in
- d) neparticipativno vodenje samovarovalno vodenje.

⁴ Dve pilotski študiji so izvedli za oceno psihometričnih pripomočkov o že razvitih kulturnih lestvicah in za empirično razvijanje lestvic vodenja.

⁵ Faktorska analiza je namenjena proučevanju povezav v množici opazovanih spremenljivk. Cilj metode je odkriti manjše število latentnih (skritih) spremenljivk, imenovanih faktorjev, s katerimi želi pojasniti zveze med opazovanimi spremenljivkami (www.ef.uni-lj.si/predmeti/stat3/, avgust, 2003).

Faktorja ena in štiri so na podlagi obstoječe strokovne literature razdelili na dva dela: faktor ena na karizmatično vodenje oziroma vodenje na podlagi vrednosti in timsko vodenje, faktor dva pa na samovarovalno vodenje in participativno vodenje. Na koncu so opredelili šest globalnih dimenzij (slogov) vodenja, ki so posplošljivi med kulturami in zavirajo ali prispevajo k odličnosti vodilnih managerjev. Dimenzije, ki so izhajale iz teh značilnosti in vedenj vodij, predstavljajo dimenzije kulturno potrjenih teorij vodenja v proučevanih državah. Te dimenzije se imenujejo globalne kulturno potrjene teorije vodenja, saj predstavljajo več vedenj vodij hkrati in ne posameznih vedenj. Predhodnih 21 faktorjev na nižji ravni predstavlja koncepte za merjene sloge vodenja. Tabela 2 prikazuje kulturno potrjene implicitne teorije vodenja na globalni ravni.

Tabela 2: Načini merjenja slogov vodenja

Slog vodenja	Koncepti za merjenje sloga	Koeficient posplošljivosti (angl. <i>generalizability coefficient</i>)	Postavke vodenja oziroma značilnosti konceptov
<i>Karizmatičen</i>	Vizionaren	0,85	Vizionarski, predvideva, pričakuje, pripravljen, spodbuja intelektualno razmišljanje, usmerjen v prihodnost, načrtuje vnaprej, inspiracijski
	Inspiracijski	0,84	Navdušen, pozitiven, bodrilen, dviguje moralo, spodbuja nagibe, gradi zaupanje, dinamičen, motivacijski
	Požrtvovalen	0,63	Nagnjen k tveganju, požrtvovalen, prepričljiv
	Integriteta	0,84	Pošten, odkrit, pravičen, vreden zaupanja
	Odločen	0,53	Nameren, odločen, logičen, intuitiven
	Usmerjen k učinku	0,63	Usmerjen k izboljševanju, usmerjen k odličnosti in učinku
<i>Timski</i>	Timsko usmerjen	0,76	Skupinsko usmerjen, usmerjen k sodelovanju, zvest, posvetovalen, posredovalec, bratski.
	Integrator tima	0,65	Jasen, integrator, zadržan, informiran, komunikativen, koordinator, graditelj tima
	Diplomatski	0,29	Diplomatski, svetovljan, rešuje težave v obojestransko korist, učinkovit
	Zloben	0,93	Razdražljiv, maščevalen, sebičen, nekooperativen, ciničen, sovražen, nepošten, nezanesljiv, inteligenten
	Administrativen	0,84	Urejen, večč upravljanja, organiziran, dober administrator

<i>Samovaro- valen</i>	Samoljuben	0,92	Samoljuben, ne sodeluje, samotar, asocialen
	Zavedajoč se statusa	0,83	Zaveda se statusa drugih, razredno zaveden
	Povzročitelj konfliktov	0,79	Tekmuje znotraj skupine, prikrivajoč, normativen
	Varuje svoj ugled	0,87	Posreden, se izogiba nikalnic, neodkrit
	Proceduren	0,88	Ritualističen, formalen, običajen, previden, proceduren
<i>Participa- tiven</i>	Avtokratičen	0,92	Avtokratičen, diktatorski, oblasten, zagovornik elitizma, vlada, diktatorski
	Participativen	0,87	Skupinsko usmerjen, pristaš enakopravnosti, ni mikro manager, pooblašča
<i>Human</i>	Human	0,83	Velikodušen, sočuten
	Skromen	0,66	Skromen, se podcenjuje, potrpežljiv
<i>Avtonomen</i>	Avtonomen	0,77	Individualističen, samostojen, neodvisen, edinstven

Vir: Brodbeck et al., 2000, str. 10.

Vprašalniki za merjenje organizacijskih spremenljivk so vsebovali lestvice za merjenje organizacijske strategije, organizacijske učinkovitosti in treh strateških organizacijskih kontingenc: velikost, tehnologija in okolje. Velikost so merili s številom zaposlenih, prevladujočo tehnologijo s stopnjo, do katere so se dela ponavljala, okolje pa s konkurenčnostjo, tekmovalnostjo in gotovostjo oziroma negotovostjo. Mere za organizacijsko strategijo so bile močna oziroma šibka usmerjenost h kupcem, obseg strateškega odločanja, formalnost oziroma neformalnost, prilagodljivost oziroma neprilagodljivost in nagnjenost k tveganju. Lestvice strateških kontingenc so povzeli iz prejšnjih študij, v katerih je bila dokazana zanesljivost konstruktov. Višji managerji so poročali o uspešnosti podjetja v primerjavi s tekmeci v zadnjih petih letih na podlagi bruto prodaje in dobička. Podajali so tudi mnenja o splošnih tržnih in ekonomskih pogojih, s katerimi se soočajo, o spremembah v organizacijah, o stopnji državne regulacije dejavnosti v podjetjih ter o demografskih značilnostih in demografskih značilnostih organizacije.

3.5.3. Zanesljivost in veljavnost merjenja

V prvi fazi so analizirali zanesljivost in veljavnost lestvic vprašalnika GLOBE, ki so bile namenjene za merjenje družbenih in organizacijskih kulturnih spremenljivk kot tudi za merjenje kulturno potrjenih teorij vodenja. Lestvice za merjenje kulture in vodenja

so preverili s psihometričnimi pripomočki kot so Q-razvrščanje⁶, analiza postavk⁷ v vprašalnikih, prevod iz angleščine v domači jezik in nazaj za preverbo verodostojnosti prevoda, eksploratorna faktorska analiza, večstopnejska konfirmatorna faktorska analiza, analiza zanesljivosti oziroma analiza posplošljivosti (angl. *generalizability analysis*)⁸ ter potrdili njihovo veljavnost. Pri vseh razvitih lestvicah (54) so se povprečja odgovorov v vprašalnikih znotraj kulture značilno ujemala, med kulturami pa so se razlikovala, zanesljivost odgovorov pa je bila visoka. Psihometrične analize so pri vseh konceptih pokazale sprejemljivo interno konsistentnost. Ti koeficienti ponazarjajo, da lahko z lestvicami smiselno merimo razlike med kulturami, ki se kažejo kot družbeni, organizacijski in vodstveni pojav.

V raziskavi so uporabili dva neodvisna vzorca za ugotavljanje organizacijske kulture in družbene kulture. Povprečja odgovorov, povezanih z vodenjem v vprašalniku v vsakem vzorcu v vsaki kulturi se niso značilno razlikovala. V vsaki kulturi so vprašalnik iz angleščine prevedli v materni jezik ter nato nazaj v angleščino ter s tem skušali odpraviti sistematične napake. Različne kulture uporabljajo različne vzorce za odgovarjanje na vprašanja v anketah. Da bi se izognili tej pristranskosti, so razvili tako imenovane latentne konstrukte, ki se jih ni dalo neposredno izmeriti in so predstavljali teoretične koncepte, na katerih je bila raziskava zasnovana.

3.6. Predstavitev rezultatov projekta GLOBE

Predstavitev rezultatov bom navedla v dveh sklopih; najprej razvrstitev proučevanih držav v kulturne skupine, nato pa še sloge vodenja, ki so značilni za njih. Poudarila bi, da ugotovitve za nekatere skupine držav še niso bile javno objavljene, zato jih ne morem navajati.

3.6.1. Kulturne skupine

Za oblikovanje kulturnih skupin so v raziskavi GLOBE uporabili ugotovitve obstoječih empiričnih raziskav, hkrati pa druge dejavnike, kot so jezik, geografska lega, religija ter zgodovinski dogodki. Proučevane države so na podlagi tega razvrstili v deset

⁶ Urejanje kulturnih spremenljivk v teoretične kategorije, ki jih predstavljajo posamezne kulturne dimenzije. Tisti, ki so razporejali, niso vedeli o teoretičnih kategorijah, na katere so se nanašale postavke.

⁷ Analizo postavk so delali soraziskovalci v posameznih državah in so preverjali ali obstajajo postavke v vprašalnikih, ki so ali dvoumne ali pa se jih ne da ustrezno prevesti v domači jezik.

⁸ Koeficient posplošljivosti pove notranjo konsistentnost koncepta (Brodbeck et al., 2000, str. 10).

skupin, z diskriminantno analizo⁹ pa so statistično potrdili nespornost te razvrstitve. Razvrstitev držav v kulturne skupine navajam v tabeli 3.

Tabela 3: Razvrstitev držav v kulturne skupine

ANGLOAMERIŠKA SKUPINA	LATINSKOAMERIŠKA SKUPINA
Anglija, Avstralija, Južna Afrika (belo prebivalstvo), Kanada, Nova Zelandija, Irska, ZDA	Kosta Rika, Venezuela, Ekvador, Mehika, El Salvador, Kolumbija, Gvatemala, Bolivija, Brazilija, Argentina
LATINSKOEVROPSKA SKUPINA	PODSAHARSKA AFRIKA
Izrael, Italija, Portugalska, Španija, Francija, Švica (francosko govoreče preb.)	Namibija, Zambija, Zimbabve, Južna Afrika (temnopolto prebivalstvo), Nigerija
NORDIJSKO EVROPSKA SKUPINA	ARABSKA SKUPINA
Finska, Švedska, Danska	Katar, Maroko, Turčija, Egipt, Kuvajt
GERMANSKOEVROPSKA SKUPINA	JUŽNOAZIJSKA SKUPINA
Avstrija, Švica (nemško govoreče preb.), Nizozemska, Nemčija (bivša Vzhodna), Nemčija (bivša Zahodna)	Indija, Indonezija, Filipini, Malezija, Tajska, Iran
VZHODNOEVROPSKA SKUPINA	KONFUCIJSKO AZIJSKA SKUPINA
Madžarska, Rusija, Kazahstan, Albanija, Poljska, Grčija, Slovenija, Georgija	Tajvan, Singapur, Hong Kong, Južna Koreja, Kitajska, Japonska

Vir: Gupta et al., 2002, str. 13.

V vsaki državi so sešteli odgovore za družbene običaje (»tako kot je«) in družbene vrednote (»tako naj bi bilo«) na podlagi devetih kulturnih dimenzij. Rezultate, ki so jih objavili, predstavljajo povprečja posameznih odgovorov, ki so jih združili na državno raven ter nato še na raven kulturne skupine. Točke v vsaki kulturni skupini predstavljajo povprečja točk na državni ravni na sedem stopenjski lestvici. Vrednosti, ki so nad 4,5 veljajo za visoke, vrednosti pod 3,5 pa za nizke (Szabo et al., 2002, str. 64).

Raziskovalci so našli statistično značilne razlike v povprečnih vrednostih posameznih dimenzij, posebej med zahodno regijo (nordijska, germanska, latinskoevropska, angloameriška in latinskoameriška skupina) in vzhodno regijo (vzhodna Evropa, konfucijska skupina, južna Azija, arabska skupina ter podsaharska Afrika).

⁹ Cilj diskriminantne analize je proučevanje razlik med enotami dveh ali več vnaprej poznanih skupin (populacij), pri čemer je položaj enot določen z vrednostmi proučevane množice spremenljivk. Določiti želimo t.i. diskriminantne funkcije in na podlagi njihovih vrednosti ločiti proučevane skupine enot v največji možni meri (Rovan, www.ef.uni-lj.si/predmeti/stat3/, avgust, 2003)

Najpomembnejše razlike med skupinami povzemam v nadaljevanju (Askanashy et al., 2002, str. 34; Correia Jesuino, 2002, str. 86; Gupta et al., 2002, str. 22; Szabo et al., 2002, str. 63).

V germanski skupini so v povprečju, v primerjavi z ostalimi skupinami močno *usmerjeni k učinku*, zelo se *izogibajo negotovosti*, *usmerjeni so v prihodnost* in so *asertivni*. Nasprotno pa ne poudarjajo *institucionalnega kolektivism*a in *kolektivism*a *znotraj skupine*, *enakosti med spoloma* in *človečnosti*. Trdim lahko, da ta skupina temelji na moškem, asertivnem in individualističnem pristopu, ki je futurističen, podrobno opredeljen, usmerjen k rezultatom in pogosto krut. V nordijski skupini, ki je kulturno najbližja germanski skupini, so ugotovili zmerno močno *izogibanje negotovosti*, *usmerjenost v prihodnost*, *institucionalni kolektivism* ter *enakost med spoloma*. Manj so usmerjeni h *kolektivizmu znotraj skupine*, *k učinku*, *asertivnosti* in neenakomerni *porazdelitvi moči*. V latinskoevropski skupini je bila razvidna šibka *usmerjenost k učinkom*, k *institucionalnemu kolektivizmu* in k *človečnosti*. Latinskoameriško skupino je zaznamovala velika *porazdelitev moči* ter šibka *usmerjenost k učinkom*, majhno *izogibanje negotovosti*, šibka *usmerjenost v prihodnost* ter šibak *institucionalni kolektivism*. Z drugimi besedami, ljudje v tej skupini so dajali občutek, da jemljejo življenje tako, kot je, da sprejemajo nepredvidljivost kot del življenja in da ne skrbijo pretirano glede rezultatov. Ne poudarjajo toliko *institucionalnega kolektivism*a kot to, da ohranjajo svoj položaj v družbi in *kolektivnem znotraj skupine*. V angloameriški skupini je bilo v povprečju več *kolektivism*a *znotraj skupine* in *enakosti med spoloma*, vendar pa je manj spodbujala *izogibanje negotovosti* in *institucionalni kolektivism*. Rezultat analize povprečnih vrednosti po skupinah navajam v tabeli 4.

Tabela 4: Rezultati povprečnih vrednosti za kulturne dimenzije v šestih skupinah držav¹⁰

<i>Naj bi bilo</i>	IZOGIBANJE NEGOTOVOSTI	USMERJENOST V PRIHODNOST	PORAZDELITEV MOČI	KOLEKTIVIZEM 1	ČLOVEČNOST	USMERJENOST K UČINKU	KOLEKTIVIZEM 2	RAZLIKA MED SPOLOMA	ASERTIVNOST
GE	3,46	5,01	2,51	4,69	5,48	5,90	5,16	4,91	3,07
AA	4,09	5,33	2,86	4,32	5,40	6,03	5,84	4,90	3,89
A	4,99	5,83	3,03	5,08	5,71	5,81	5,61	3,65	3,39
LE	4,36	5,33	2,57	4,84	5,58	5,94	5,66	4,77	3,72
VE	4,93	5,37	2,84	4,33	5,41	5,81	5,56	4,46	3,88
JA	5,16	5,86	2,78	5,03	5,32	5,99	5,77	4,11	4,65
<i>Takoj</i>									
GE	5,12	4,40	4,95	4,03	3,55	4,41	4,21	3,14	4,55
AA	4,42	4,08	4,97	4,46	4,20	4,37	4,30	3,40	4,14
A	3,91	3,58	5,23	4,28	4,36	3,90	5,58	2,95	4,14
LE	4,18	3,68	5,21	4,01	3,71	3,94	4,80	3,36	3,99
VE	3,57	3,37	5,25	4,08	3,84	3,71	5,53	3,84	3,51
JA	4,10	3,99	5,39	4,35	4,72	4,33	5,87	3,28	3,86

Legenda: GE–germanskoevropska skupina, AA–angloameriška skupina, A–Arabska skupina, LE–latinskoevropska skupina, VE–vzhodnoevropska skupina, JA–južnoazijska skupina

Vir: Szabo et al., 2002, str. 63; Ashkanasy et al., 2002, str. 34; Kabasakal in Bodur, 2002, str. 47, Gyula et al., 2002, str. 77; Correia Jesuino, 2002, str. 86; Gupta et al., 2002, str. 22.

3.6.2. Slogi vodenja

Kot sem že opisala v prejšnjem poglavju, so raziskovalci na podlagi percepcij srednjih managerjev v 61 državah izpostavili 21 slogov vodenja, ki so jih smatrali za učinkovite. S faktorsko analizo so nato oblikovali pet različnih modelov vodenja, pri čemer so prvega razdelili še na dva dela (GLOBE, 2002, str.2):

- a) *karizmatično vodenje,*
- b) *timsko vodenje,*
- c) *samovarovalno vodenje,*
- d) *participativno vodenje,*
- e) *humano vodenje in*
- f) *avtonomno vodenje.*

¹⁰ V dosedanjih študijah ni bilo objavljenih standardnih odklonov za povprečne vrednosti za kulturne dimenzije v posameznih kulturnih skupinah.

Posamične vrednosti o lastnostih izjemnega vodje so agregirali na nacionalno raven, nato pa še na raven celotne kulturne skupine. Vrednosti za kulturno skupino predstavljajo povprečja točk vseh držav, ki spadajo v posamezno kulturno skupino. Za predstavitev rezultatov slogov vodenja sem imela na voljo podatke za germansko, angloameriško, latinskoevropsko, vzhodnoevropsko, južnoazijsko in arabsko skupino, ki jih povzemam v tabeli 5. Slog vodenja naj bi bil zelo učinkovit, če je povprečje odgovorov nad 4,5, manj učinkovit pa, če znaša povprečje odgovorov pod 3,5 na sedem stopenjski lestvici (Szabo et al., 2002, str. 64).

Tabela 5: Povprečne vrednosti za posamezne sloge vodenja v šestih skupinah držav

	KARIZMATIČNI SLOG	TIMSKI SLOG	PARTICIPATIVNI SLOG	HUMAN SLOG	AVTONOMNI SLOG	SAMOVAROVALNI SLOG
GE	5,93	5,62	5,85	4,71	4,16	3,03
AA	6,04	5,74	5,72	5,08	3,82	3,82
A	5,47	5,35	4,98	4,80	3,69	3,79
LE	5,74	5,86	5,48	4,24	3,70	3,19
VE	5,73	5,50	5,08	4,75	4,77	3,67
JA	5,97	5,86	5,06	5,38	3,99	3,82

Legenda: GE–germanskoevropska skupina, AA–angloameriška skupina, A–arabska skupina, LE–latinskoevropska skupina, VE–vzhodnoevropska skupina, JA–Južnoazijska skupina.

Vir: Szabo et al., 2002, str. 66; Ashkanasy et al., 2002, str. 36; Kabasakal in Bodur, 2002, str. 50, Gyula et al., 2002, str. 77; Correia Jesuino, 2002, str. 88; Gupta et al., 2002, str. 23.

Pri vseh skupinah, razen pri latinskoevropski skupini, naj bi *karizmatično vodenje* najbolj prispevalo k odličnosti vodstvenih managerjev. Z drugimi besedami, vizionarni, inspiracijski vodja, ki je odločen in usmerjen k učinku, ki ima močno osebnostno integriteto in se je pripravljen žrtvovati, velja za učinkovitega vodjo. V angloameriški skupini je ta način vodenja najbolj zaželen v primerjavi z ostalimi. Tudi *timsko vodenje* so v vseh skupinah visoko ovrednotili. V latinskoevropski skupini velja ta način vodenja za najbolj učinkovitega. Timski vodje gradijo time, so diplomatski in sodelujejo z ostalimi. *Participativno* in *humano vodenje* veliko prispevata k učinkovitem vodenju v vseh skupinah. Ti vodje so skromni, skrbni in zaupajo odgovornosti tudi ostalim. Največja razhajanja v povprečjih odgovorov zasledimo pri *avtonomnem* in *samovarovalnem vodenju*. *Samovarovalno vodenje* velja v germanskoevropski in latinskoevropski skupini celo kot ovira za učinkovito vodenje. *Avtonomno vodenje* označujejo postavke, kot so individualističen, neodvisen in edinstven, *samovarovalno vodenje* pa samoljuben, zavedajoč se statusa, povzročitelj konfliktov, proceduralen in varuje svoj ugled. Podrobnosti o značilnostih posameznih slogov vodenja so nanizane v tabeli 2 na strani 28.

3.6.3. Hipoteze

V raziskavi GLOBE so preverjali in še preverjajo hipoteze, ki se nanašajo na povezave med naslednjimi spremenljivkami (konstrukti) (House et al., 1999, str. 15):

- a) povezavo med dimenzijami družbene kulture, dimenzijami organizacijske kulture in dimenzijami kulturno potrjenih implicitnih teorij vodenja,
- b) povezave, ki jih opisuje strukturalna kontingenčna teorija o organizacijski obliki in učinkovitosti ter
- c) vpliv dimenzij dužbene kulture na povezave, ki jih opisuje strukturalna kontingenčna teorija.

Hipoteze sem predstavila v prilogi 4, v tem delu naloge pa se bom osredotočila le na prvo, saj je najpomembnejša.

H1: Globalna dimenzija karizmatično oziroma vodenje na osnovi vrednot je v različnih kulturah splošno potrjena.

Za preverbo hipoteze so razvili kriterij, ki določa, katere postavke vodenja so v merskem instrumentu splošno potrjene in pozitivno prispevajo k izjemnem načinu vodenja: a) 95 odstotkov odgovorov za določeno značilnost v posamezni državi mora presegati povprečje pet na sedem stopenjski lestvici in b) povprečje v vseh državah skupaj mora presegati šest. Večina postavk, ki so jih anketiranci pozitivno potrdili, so del *karizmatičnega sloga* oziroma vodenja na osnovi vrednot. Vodja, ki ga smatrajo za učinkovitega v vseh proučevanih državah, je oseba, ki ima osebno integriteto in vsebuje karizmatične značilnosti, kot so navedene v prilogi 5. Raziskovalci so razvili tudi kriterij za ugotavljanje značilnosti, za katere velja splošno mnenje, da negativno vplivajo na učinkovitost vodenja, torej ga zavirajo: a) 95 odstotkov odgovorov za določeno značilnost v posamezni državi ne sme presegati povprečja tri na sedem stopenjski lestvici in b) povprečje v vseh državah skupaj ne sme presegati tri. Vzorec mednarodnih managerjev sprejema koncepte samoljuben, zloben in varuje svoj ugled kot neučinkovite (priloga 6). Zanimive so tudi značilnosti vodje, za katere v nekaterih državah menijo, da spodbujajo dobro vodenje, v nekaterih državah pa to značilnost vidijo kot oviro. V prilogi 7 sem predstavila značilnosti, ki so v državah dosegle različne vrednosti (pod in nad štiri) na sedem stopenjskih lestvicah. Večina jih izhaja iz konceptov samoljuben in individualističen. Značilnost individualističen je imela, na primer, povprečno vrednost v vseh državah skupaj 3,11 (rahlo zavira izjemno vodenje), povprečja v posameznih državah pa so se gibala od 1,67 (zmerno zavira) do 5,10 (zmerno spodbuja) (House et al., 1999, str. 48-49).

3.7. Prednosti in prispevki raziskave

Raziskava GLOBE se v različnih vidikih razlikuje od prejšnjih medkulturnih raziskav (House et al., 1999, str. 62). Glavna prednost je, da so raziskovalci preizkusili več vrst merjenja ter s tem empirično ugotovili, katere metode so najbolj primerne. To je razvidno iz merskih lestvic, ki so jih uporabili pri ocenjevanju kulture, ki temeljijo na skupnih vrednotah članov kulture ali organizacije in so povezane z veljavno poslovno prakso in običaji v družbi ter neobtruzivnih mer. Poleg tega so razvili tudi mere za ugotavljanje lastnosti vodje, ki razlikujejo posamezne kulture glede na zaznano učinkovitost in ugotovili so lastnosti vodje, ki so splošno potrjene (ali zavržene) med kulturami. Prav tako so zbrali podatke, ki so povezani z organizacijskimi kontingencami. Pomembna prednost je tudi ta, da so razvili nove mere in zbrali primarne podatke za testiranje hipotez ter raziskovalnih vprašanj. Ker so mere za ugotavljanje organizacijske kulture in družbene kulture ter mere povezane z vodenjem sooblikovali različni ljudje, so s tem odpravili to vrsto pristranskosti. Psihometrični pripomočki lestvic raziskave GLOBE in preverba njihove veljavnosti presegajo standarde povprečnih empiričnih raziskovalnih standardov (House et. al, 1999, str. 63, Den Hartog et al., 1999, str. 11).

Prispevki raziskave GLOBE so predvsem praktične narave. Rezultati kvantitativnih raziskav naj bi osvetlili procese, v katerih kultura vpliva na vodenje in poslovno prakso. S kvalitativnimi raziskavami naj bi opisali najbolj kritična vedenja vodij in poslovno prakso v proučevanih kulturah, omejitve, s katerimi se sooča vodja zaradi predpisov, in prepovedi, ki veljajo v kulturah, ter proučene norme v posameznih kulturah, ki so povezane z vodenjem in poslovno prakso. Z drugimi besedami lahko rečem, da bodo rezultati raziskave predstavili informacije o 61 kulturah, ki predstavljajo glavna področja na svetu, in ki lahko pomagajo managerjem in voditeljem pri oblikovanju strategije in politike v podjetju, pri ravnanju s človeškimi viri in pri poslovni praksi. Poleg tega ima raziskava makroekonomske in socialne uporabnosti (House et al., 1999).

4. EMPIRIČNA RAZISKAVA UPORABLJENIH SLOGOV VODENJA V ARABSKI KULTURNI SKUPINI

Empirična raziskava slogov vodenja temelji na raziskavi GLOBE, ki sem jo opisala v teoretičnem delu magistrskega dela. Namen moje raziskave je pokazati, kakšne sloge vodenja uporabljajo multinacionalna podjetja, ki poslujejo v državi Bližnjega Vzhoda, in s tem prispevati k razumevanju poslovanja zahodnih tujih podjetij v kulturnem okolju, ki je precej drugačno od okolja, iz katerega izvirajo. Glavni cilj je ugotoviti ali

se ta multinacionalna podjetja, ki poslujejo v Egiptu, prilagajajo okolju in uporabljajo sloge vodenja, ki jih tam sprejemajo za dobre in učinkovite, ali pa imajo tako močno organizacijsko kulturo, da se ne podrejajo okolju.

Najprej bom predstavila tri kulturne skupine držav, ki jih bom proučevala ter sloge vodenja, ki veljajo za učinkovite v vsaki skupini posebej. Nato bom opisala metodologijo raziskave, v katero spadajo opis vzorca in zbiranje podatkov, sestava vprašalnika, statistične analize, zanesljivost in veljavnost merjenja in omejitve. Navedla bom tudi hipoteze, ki sem si jih postavila kot izhodišče za raziskavo. V rezultatih bom predvsem primerjala sloge vodenja, ki so jih predstavili v raziskavi GLOBE in uporabljene sloge vodenja s strani tujih podjetij v Egiptu.

4.1. Predstavitev treh kulturnih skupin držav

Za boljše razumevanje razlogov za izvedbo raziskave v tem kulturnem okolju in ugotovitev empirične raziskave, bom v tem podpoglavju opisala tri kulturne skupine držav, ki so povezane z njo: arabska, germanska in angloameriška skupina.

4.1.1. Arabska skupina

V arabsko skupino so v raziskavi GLOBE uvrstili Egipt, Maroko, Turčijo, Kuvajt in Katar. Osredotočila se bom na Egipt, saj predstavlja kulturno okolje, v katerem sem izvedla empirično raziskavo.

4.1.1.1. Gospodarske značilnosti Egipta

Država je pomembno trgovinsko križišče med Evropo, Bližnjim Vzhodom ter Zahodno in Južno Azijo. Meji na Libijo na vzhodu, na Sudan na jugu ter na Palestino, Izrael in Jordanijo na severozahodu. Njegova severna obala leži na Sredozemskem morju, medtem ko je zahodna stran obdana z Rdečim morjem. Sueški prekop povezuje Rdeče in Mediteransko morje ter služi kot pomemben transportni kanal tako Egiptu kot ostalemu svetu.

V arabski skupini držav ima Egipt največje število prebivalstva, in sicer okoli 70 milijonov. Glede na indeks človeškega razvoja¹¹ uvrščajo državo v srednje razvite države, BDP je v letu 2002 znašal 77,6 bilijonov USD, BDP na prebivalca pa približno

¹¹ Indeks človeškega razvoja odraža razvoj neke družbe in meri kakovost življenja, izobrazbo in pričakovano življenjsko dobo v neki državi (UN, 2002, URL: <http://www.undp.org/eg>, avgust 2003).

1.120 USD (Economic Intelligence Unit, November 2002). Največji delež v BDP pripada storitvenemu sektorju (turizmu; 50 odstotkov), sledita mu industrija (metalurgija, proizvodnja cementa, proizvodnja železnih izdelkov, tekstilna industrija in proizvodna potrošniških dobrin; 32 odstotkov) ter kmetijstvo (18 odstotkov). Kljub temu, da ima država zelo malo rodne površine, spada med glavne izvoznike kmetijskih izdelkov v tej skupini. Medtem ko v ostalih državah v tej skupini vlade zelo nadzirajo gospodarska gibanja, se vlada v Egiptu poleg Turčije in Maroka zavzema za liberalizacijo gospodarstva. Zasebni sektor je precej razvit in v njem prevladujeta prehrambni in tekstilni sektor (Kabasakal in Bodur, 2002, str. 43).

4.1.1.2. Socio-kulturne značilnosti Egipta

Egipt predstavlja eno najstarejših civilizacij na svetu in obstaja več kot 5.000 let. Preden so državo zasedli Arabci v sedmem stoletju našega štetja, so ji vladali Perzijci, Grki ter Rimljani. Stari Egipt se je postopoma spojil z islamskimi tradicijami in postopoma je koptski jezik izrinila arabščina, ki velja še danes kot uradni jezik. Po vstopu Arabcev so Egiptu vladali Turki, Arabci, Mamluki in Otomani (Kabasakal in Bodur, 2002, str. 43). V 19. stoletju so oblast prevzeli Britanci, dokončno pa se je država osamosvojila po drugi svetovni vojni. Danes je država republika in jo vodita predsednik in vlada.

V vseh arabskih državah ima vera močan vpliv na družbene vrednote in običaje kot tudi na pravni in politični sistem. Danes v Egiptu živi 90 odstotkov muslimanov (Sunitov)¹² in okoli 10 odstotkov koptskih kristjanov in ostalih. Poleg verske pripadnosti imajo Egipčani močno narodnostno pripadnost in se opredeljujejo kot Egipčani in s tem tudi za Arabce. Značilnost oblačenja muslimanskih žensk sta tančica in ruta, ki sta zlasti v preteklosti predstavljali razliko med žensko in moškim kot tudi pomanjkanje svobode ženske v javnem življenju. Otomansko pokrivalo v obliki feza je v preteklosti predstavljal značilni del moške obleke in je obstajal v številnih različicah glede na razlike v družbenih razredih. Sedanje oblačenje v mestnih naseljih, posebej med izobraženimi, je pod močnim vplivom zahoda. Še vedno najdemo veliko žensk, ki se v javnosti zakrivajo, veliko pa je tudi takih, ki sledijo zahodnim modnim trendom. Slednje so predvsem ženske iz zgornjih dohodkovnih razredov. Tudi prehrabne navade prebivalcev arabske skupine se ravna po islamskih zapovedih. Islam zahteva post v mesecu ramadana za vse muslimane, poleg tega pa prepoveduje uživanje svinjine ter alkohola (Kabasakal in Bodur, 2002, str. 45).

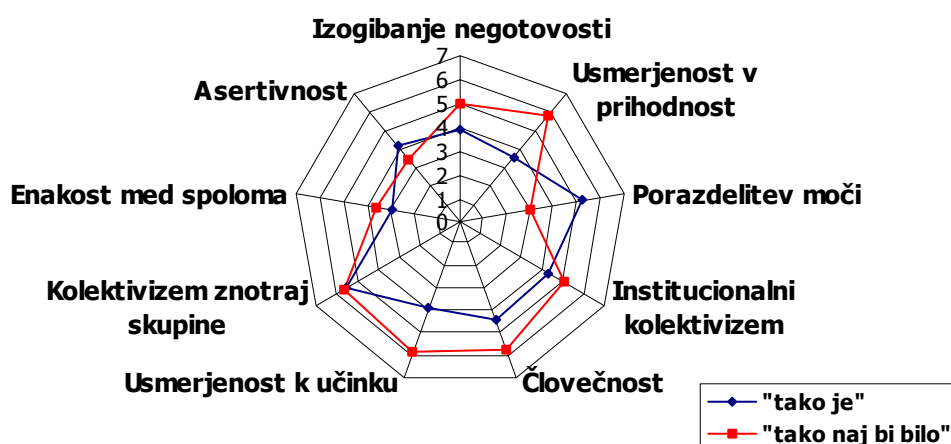
¹² Prerok Mohamed pred svojo smrtjo ni imenoval svojega naslednika, zato je kmalu po smrti prišlo do razkola med muslimani. Nastali sta dve skupini: Suniti in Šiiti.

4.1.1.3. Družbene vrednote in običaji v Egiptu

Na osnovi projekta GLOBE so srednji managerji posredovali informacije o običajih in vrednotah, ki prevladujejo v Egiptu. Običaje in vrednote so merili z devetimi kulturnimi dimenzijami, ki sem jih opisala v poglavju 3.5.2.

Družbene običaje, torej dejansko stanje, so anketiranci ovrednotili s trditvami »tako je«, vrednote, torej želeno stanje pa s trditvami »tako naj bi bilo«. Rezultati so razvidni iz slike 2.

Slika 2: Družbene vrednote in običaji v angloameriški kulturni skupini v projektu GLOBE



Vir: Kabasakal in Bodur, 2002, str. 46.

Iz rezultatov na sliki 2 je razvidno, da se v egiptovski družbi najbolj poudarjata *kolektivizem znotraj skupine*, *institucionalni kolektivizem*, *porazdelitev moči* in *človečnost*. To pomeni, da je v tej državi močna povezava med ljudmi v skupini, organizaciji ali v družini, kateri pripadajo, izpolnjujejo se skupni interesi in ne individualni. Po drugi strani so zaznali veliko neenakost med ljudmi, kar zadeva *porazdelitev moči*. V neki družbi to lahko privede do nesporazumov med ljudmi. *Človečnost* poudarja, da so ljudje pravični, nesebični, prijazni, plemeniti in ljubeznivi do drugih. *Enakost med spoloma* in *asertivnost* so egiptovski managerji ovrednotili nizko. Razlike med moškim in žensko so v vseh arabskih državah velike, saj podrejeni položaj ženske izhaja iz vere, a ljudje niso agresivni in si želijo dobrih medsebojnih odnosov. *Usmerjenost v prihodnost*, *premagovanje negotovosti* ter *usmerjenost k učinku* so egiptovski srednji managerji v projektu GLOBE ovrednotili nevtralno (ne visoko in ne nizko).

Družina predstavlja jedro egiptovske družbe in njen vpliv se kaže na vseh ravneh življenja, tako v mestih kot na podeželju. Tudi po poroki se pri mladih kaže velika

povezanost s starši in sorodniki. Poleg pomena družine se poudarja tudi pripadnost k skupini; na primer pripadnost k isti regiji ali šoli igra v Egiptu veliko vlogo. Zaradi medsebojne odvisnosti med ljudmi imata usmerjenost k učinku in usmerjenost v prihodnost manjši pomen. Tudi religija poudarja vlogo družine in patriarhalne odnose znotraj družine. Oče je odgovoren za dobrobit družine in v zameno pričakuje popolno spoštovanje od drugih. Vsa ta dejstva kažejo na to, da je hierarhija v odnosih velika. Norme, ki so jih ustvarili v družini, so se prenesle tudi v družbeno in poslovno okolje, s tem pa opravičujejo neenakosti med porazdelitvijo moči. Islam očitno zagovarja, da naj ljudje sprejmejo avtoriteto ljudi, ki so na vodilnih položajih. Tudi nižjo stopnjo usmerjenosti v prihodnost lahko razložimo z vplivom religije. Vera v usodo¹³ je dejavnik, ki negativno vpliva na usmerjenost v prihodnost, saj vsa dogajanja določa bog, kar pomeni, da je odnos do prihodnosti nesmiseln. Načela islama določajo vlogo ženske in moškega, kjer je moški dominanten na številnih področjih (Kabakasal in Bodur, 2002, str. 47-48).

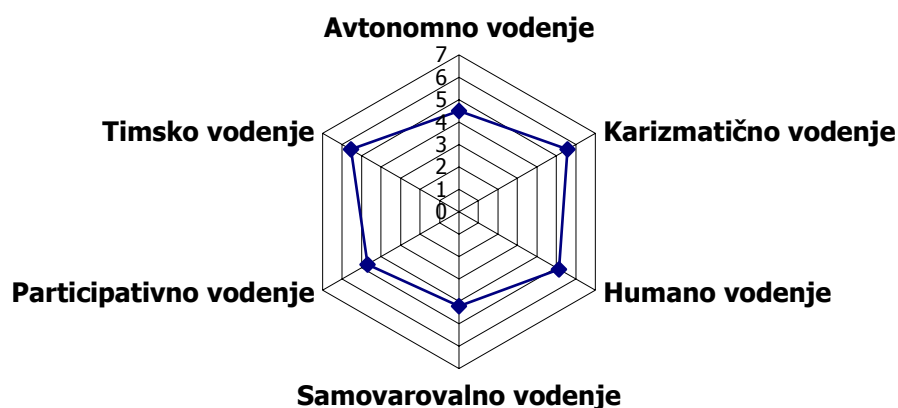
Družbene vrednote so srednji managerji ovrednotili s trditvami »tako naj bi bilo«. Analiza rezultatov je pokazala razhajanja med običaji in vrednotami, zlasti pri vrednotah o *usmerjenosti v prihodnost, premagovanju negotovosti, usmerjenosti k učinku* in *enakosti med spoloma*, ki so višje ovrednotene kot običaji. To pomeni, da si Egipčani želijo več načrtovanja in vlaganja v prihodnost, več pravil in manj nepredvidljivih dogodkov v prihodnosti, bolj enakopraven položaj žensk. Hkrati težijo k bolj enakomerni *porazdelitvi moči*.

4.1.1.4. Lastnosti izjemnega vodje v Egiptu

V raziskavi GLOBE so opredelili šest globalnih slogov vodenja, ki so učinkoviti v različnih družbah, in sicer *karizmatično vodenje, timsko vodenje, samovarovalno vodenje, participativno vodenje, humano vodenje* in *avtonomno vodenje*. Lastnosti izjemnega vodenja so srednji managerji v arabski skupini ovrednotili bolj s srednjimi kot s skrajnimi vrednostmi na lestvici, to pomeni, da ni izstopal slog vodenja niti v pozitivnem niti v negativnem smislu. V samem Egiptu je bilo podobno. Medtem ko v celotni skupini ni bili sloga, ki bi presegal vrednost 5,5 ali manj kot 3,69 na lestvici od ena do sedem, so se vrednosti za sloge vodenja gibale med 4,21 do 5,57 (slika 3). Rezultati prikazujejo povprečne vrednosti za sloge vodenja na sedem stopenjski lestvici, standardnih odklonov avtorji niso navajali v objavljenih člankih.

¹³ Vera v usodo je v islamu eno od osnovnih načel vere v boga (Ilmihal, 1999, v Kabasakal in Bodur, 2002).

Slika 3: Analiza rezultatov slogov vodenja v Egiptu v projektu GLOBE



Vir: Kabasakal in Bodur, 2002, str. 50.

Sloge vodenja so ovrednotili srednje do visoko (ekstremnih vrednosti ni), to pomeni, da ne obstaja slog vodenja, ki bi v Egiptu veljal za popolnoma učinkovitega ali neučinkovitega. Najvišjo vrednost sta dosegla *karizmatično vodenje* (5,57) in *timsko vodenje* (5,55). Karizmatični vodje so vizionarji in usmerjeni v prihodnost. So inspiracijski, pozitivni, navdušeni, motivacijski ter vzbujajo zaupanje. Pripravljeni so tvegati in so požrtvovalni. Imajo lastnosti, ki se odražajo v integriteti in poštenosti; so odločni, logični in usmerjeni k učinku. Timski vodja je skupinsko usmerjen. Je pripravljen sodelovati, je zvest in se posvetuje. Usklajuje in sestavlja aktivnosti ostalih, je diplomatski, se izogiba sporom znotraj skupine ter skuša reševati težave v obojestransko korist. Timski vodja je več upravljavanja in dobro organiziran. Ima lastnosti, kot so iskrenost, zanesljivost, je nesovražen in težko razdražljiv. *Timsko vodenje* se ujema z *institucionalnim kolektivismom* in *kolektivismom znotraj skupine*, ki sta značilna za Egipt. Poleg tega, da v tej kulturi poudarjajo skupinska dejanja in razmišljanje, se od vodij pričakuje, da obvladujejo time in si prizadevajo za sodelovanje v teh timih. Vodja z diplomatskim obnašanjem drži skupino skupaj in s tem ustvarja občutek pripadnosti. Hkrati pa mora izpolnjevati naloge in dosegati cilje, da bi postal karizmatičen in s tem usmerjen v prihodnost in k učinku kljub temu, da so v egiptovski družbi malo *usmerjeni v prihodnost* in *k učinku* (vrednosti družbenih običajev za obe dimenziji sta nizki). Od egiptovskih vodij se torej pričakuje, da ustvarjajo timsko vzdušje in spodbujajo timsko pripadnost na eni strani, kot tudi da dosegajo dobre delovne učinke, izboljšave in so usmerjeni v prihodnost. Z drugimi besedami, izjemni vodje v Egiptu postavijo vizijo in pospešujejo usmerjenost k učinku na kolektivističen način (Kabasakal in Bodur, 2002, str. 51).

Humano (5,14) in *participativno vodenje* (4,69) naj bi v Egiptu rahlo prispevala k učinkovitosti vodenja. Humani vodje so velikodušni in sočutni na skromen, umirjen in

potrpežljiv način. Participativni vodje se vedejo na neavtokratičen in nediktatorski način in niso zagovorniki elitizma. Enakopravno delegirajo odgovornosti in niso mikro managerji (ne nadzoruje strogo in ne dela odločitev sam).

Samovarovalno vodenje (4,21) in *avtonomno vodenje* (4,49) v primerjavi z ostalimi slogi rahlo zavirata učinkovito vodenje. Samovarovalni vodje so samoljubni, se zavedajo položaja, varujejo svoj ugled, povzročajo konflikte ter so procedurni (upošteva obstoječa pravila in napotke). Avtonomni vodje so individualisti, neodvisni, samostojni in edinstveni.

V celotni arabski skupini ima Egipt največje vrednosti za *avtonomno vodenje* ter *samovarovalno vodenje*, kar pomeni, da te lastnosti rahlo prispevajo k učinkovitem vodenju v primerjavi z ostalimi državami.

4.1.2. Angloameriška skupina

Angloameriške kulturno skupino sestavljajo Avstralija, Kanada, Velika Britanija, Irska, Nova Zelandija, Južna Afrika (belo prebivalstvo) in Združene države Amerike. Vseh sedem držav ima tri skupne značilnosti: (1) njihov nacionalni jezik je pretežno angleščina, (2) vsi so bili nekoč člani Britanskega imperija in (3) vsi imajo razvita »zahodna« gospodarstva. Ker vključuje ta skupina svetovno velesilo Združene države Amerike (ZDA), ki že več kot dve stoletji obvladuje svetovno trgovino in politična dogajanja, predstavlja razumevanje kulture teh angloameriških držav predpogoj za razumevanje mednarodnih odnosov in zunanje trgovine v svetu. Dodaten razlog zato je, da veliko število največjih multinacionalnih podjetij izvira iz angloameriških držav (Ashkanasy et al., 2002, str. 28).

Vse države te kulturne skupine so razvite države razen Južne Afrike. Zaradi tega so za to državo upoštevali le belo prebivalstvo, saj predstavlja razvito zahodno družbo znotraj Južne Afrike. Črno prebivalstvo so vključili v podsaharsko Afriko. Kljub temu, da večina Južnoafričanov ne govori angleščine kot prvi jezik, angleščino pojmujejo kot nacionalni jezik. Kljub temu, da je na svetu več držav, kjer je angleški jezik prevladujoč, nobena od ostalih držav ni izpolnila ostala dva kriterija za vključitev v skupino.

4.1.2.1. *Demografske in gospodarske značilnosti angloameriške skupine držav*

Medtem ko so države ostalih kulturnih skupin geografsko povezane, so države te kulturne skupine razvejene po celem svetu. Le Irska in Velika Britanija se nahajata v Evropi, Južna Afrika na afriškem kontinentu, Kanada in ZDA na severnoameriškem kontinentu, Nova Zelandija in Avstralija pa v Avstraliji in Oceaniji. Prebivalstvo v angloameriški skupini predstavlja komaj sedem odstotkov svetovnega prebivalstva (405 milijonov), a kar 40 odstotkov svetovnega BDP (12.000 milijard USD). Kot bi pričakovali, ZDA prevladuje v gospodarskem okolju, saj zavzema kar 75 odstotkov BDP vseh sedmih držav v kulturni skupini ter 30 odstotkov svetovnega BDP (9.152 milijard USD). Kljub temu ostalih šest držav predstavlja pomemben delež v svetovni proizvodnji, kar se vidi v vrednosti BDP na prebivalca. Države spadajo glede na BDP na prebivalca, ki v povprečju znaša nekaj manj kot 30.000 USD, med 30 najbogatejših na svetu. Tudi indeks človeškega razvoja jih uvršča zelo visoko, kar tri države (Avstralija, Kanada, ZDA) sodijo med deset najrazvitejših na svetu, kar kaže na visok življenjski standard. Južna Afrika pri tem predstavlja izjemo, saj je le na 98. mestu od 162 držav. Z vidika svetovne proizvodnje predstavljajo te države 25 odstotkov svetovne trgovine, 34 odstotkov dodane vrednosti v industriji in 21 odstotkov dodane vrednosti v kmetijstvu (Ashkanasy et al., 2002, str. 30).

Če povzamem, angloameriške države predstavljajo angleško govoreči razviti svet, najbolj vplivno in gospodarsko razvito skupino ter potomce nekoč vplivnega Britanskega imperija, ki izhaja iz anglosaksonske kulture, ki se je razvila v Angliji v začetku prvega tisočletja. Vse države so demokratične in predstavljajo enakovredne predstavnice globalnega poslovnega sveta.

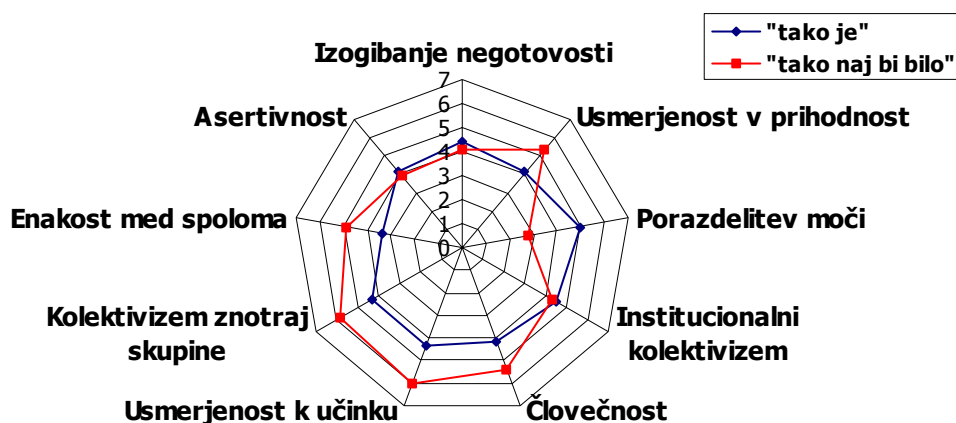
4.1.2.2. *Družbene vrednote in običaji*

Tako kot v ostalih kulturnih skupinah so v projektu GLOBE tudi v tej skupini srednji managerji podali mnenja o družbenih običajih in vrednotah. Rezultati prikazujejo povprečne vrednosti za posamezne kulturne dimenzije na sedem stopenjski lestvici, standardnih odklonov avtorji niso navajali v objavljenih člankih. Dimenzije, ki opisujejo družbene običaje (»tako je«), so managerji ovrednotili srednje, razen *porazdelitev moči* (4,79) ter *enakosti med spoloma* (3,40). Velik poudarek na avtoriteti, razlikami med ljudmi in statusom v tej skupini je posledica življenja pod britanskim nadzorom, kjer so se nenehno borili za lastno identiteto in svoje pravice (Ashkanasy et al., 2002, str. 35). Čeprav je za te države značilno, da so moški in ženske enakopravni (v Novi Zelandiji so ženske prve dobile volilne pravice), ljudje menijo, da živijo v družbi, kjer prevladujejo moški. Če pogledamo družbene vrednote

(»tako naj bi bilo«), so managerji pripisali visoke vrednosti *usmerjenosti k učinku* (6,03), *človečnosti* (5,33), *kolektivizmu znotraj skupine* (5,84) ter *usmerjenosti v prihodnost* (5,33). Nizke vrednosti so pripisali *porazdelitvi moči* (2,86), ostale vrednosti pa so se gibale na sredini. Usmerjenost k učinku lahko povežemo z zgodovino, ko so Britanci osvajali druga ozemlja in naselili svoje kolonije. Tudi danes je taka naravnost k učinkovitosti vidna še posebej v ZDA in Južni Afriki (belo prebivalstvo), kjer si zelo prizadevajo povečati svoje materialno bogastvo (Ashkanasy et al., 2002, str. 35).

Do razhajanj med običaji in vrednotami je prišlo pri *enakosti med spoloma*, *kolektivizmu znotraj skupine*, *usmerjenosti k učinku*, *človečnosti*, kjer si magareji želijo večji poudarek kot v resnici ter pri *Porazdelitvi moči*, ki je v resnici večja, kot naj bi bila (slika 4).

Slika 4: Analiza povprečnih vrednosti družbenih vrednot in običajev v angloameriški kulturni skupini v projektu GLOBE



Vir: Ashkanasy et al., 2002, str. 33.

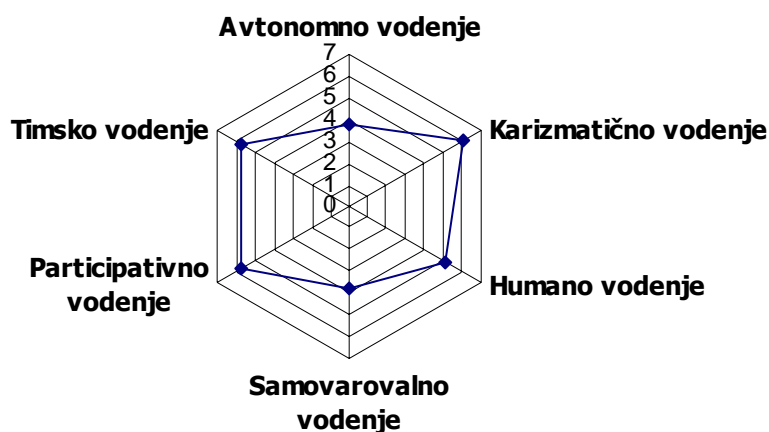
Čeprav v angloameriški družbi prevladuje moški (*enakost med spoloma* »tako je« je 3,40), je želja po enakopravnosti med spoloma relativno velika (*enakost med spoloma* »tako naj bi bilo« je 4,90). Kar pet držav v tej skupini spada med 10 držav (izmed proučevanih 62 v raziskavi GLOBE), v katerih so *enakost med spoloma* najvišje ovrednotili. Torej, čeprav obstaja neenakost med spoloma, se ljudje dobro zavedajo, da bi se ta neenakost morala zmanjšati.

Visoka vrednost za *kolektivizem znotraj skupine* (5,84) kaže na to, da si člani skupine želijo, da bi družina in pripadnost k družini imeli večjo veljavnost v družbi, kot jo dejansko ima. To je še posebej zanimivo, saj imajo te države nižje vrednosti za družbene običaje te dimenzije (*kolektivizem znotraj skupine* »tako je« je 4,30), kar pomeni da so bolj individualistično naravnane.

4.1.2.3. Lastnosti izjemnega vodje v angloameriški skupini

Kot lahko razberemo iz slike 5, veljajo za najbolj učinkovite sloge vodenja v tej skupini Karizmatično vodenje (6,04), Timsko vodenje (5,74) in Participativno vodenje (5,72).

Slika 5: Analiza povprečnih vrednosti za sloge vodenja v angloameriški skupini v projektu GLOBE



Vir: Ashkanasy, 2002, str. 37.

Lastnosti, ki odlikujejo karizmatičnega vodjo, vsebujejo vizijo ter inspiracijo, a kljub temu mora vodja razumeti kulturne razlike v sami angloameriški skupini ter vedeti, katera vedenja so značilna v določeni kulturi. Visoko ovrednoten slog *timsko vodenje* je v skladu z družbenimi vrednotami o majhni *porazdelitvi moči* (2,86) ter *izogibanju negotovosti* (4,09). Takšen vodja je sodelovalen, je diplomat in navdihuje s skupno vizijo. Ker so vse države v tej skupini individualistično usmerjene, ljudem veliko pomeni njihova svoboda in pravica, da povedo, kar hočejo. Zato je zelo pomembno, da vodja vključi vse pomembne osebe v proces odločanja, da delegira odgovornosti in ne skuša voditi skupino sam. To so hkrati lastnosti *participativnega vodenja*. Tudi *humano vodenje* (5,08) je bilo precej visoko ocenjeno in naj bi prispevalo k učinkovitem vodenju. Takšen vodja mora skrbeti za druge in biti obziren do njih.

Avtonomno vodenje (3,82) in *samovarovalno vodenje* (3,08) sta bila relativno slabo ocenjena, to pomeni, da ne prispevata k učinkovitem vodenju. Samovarovalen vodja je po naravi neučinkovit in vsebuje lastnosti kot to, da ščiti samega sebe in povzroča konflikte, avtonomen vodja pa je individualističen in neodvisen. Predstavljeni rezultati zopet prikazujejo povprečne vrednosti za sloge vodenja na sedem stopenjski lestvici, standardnih odklonov pa avtorji niso navajali v objavljenih člankih.

4.2. Germanskoevropska skupina

Germansko skupino sestavljajo Avstrija, Nemčija (bivša Zahodna), Nemčija (bivša Vzhodna), Nizozemska in Švica. Kar nekaj znanstvenikov je raziskovalo germansko kulturno skupino na podlagi številnih podatkov, neposredne geografske bližine, jezikovnih podobnosti ter skupnih zgodovinskih temeljev (Hofstede, 1980; Ronen in Shenkar, 1985; Tixier, 1994; Zander, 1997; Smith, 1997 v Szabo et al., 2002, str. 55). V teh raziskavah je Nizozemska, poleg Švedske, Finske in Danske, pripadala nordijski skupini. Gupta, Hanges in Dorfman (2002) so uporabili diskriminantno analizo in na podlagi kulturnih vzorcev iz 62 držav so potrdili kulturno skupino, ki so jo sestavljale Avstrija, Nemčija (bivša Vzhodna in Zahodna), Nizozemska in Švica. To skupino so poimenovali germanskoevropska skupina (Szabo et al., 2002).

4.2.1.1. Demografske in gospodarske značilnosti

Države germanskoevropske skupine se nahajajo v središču evropskega kontinenta. Avstrija, Nemčija in Švica so sosednje države, Nizozemska pa si deli mejo z Nemčijo. Na tem področju živi okoli 113 milijonov prebivalcev (dva odstotka svetovnega prebivalstva), od tega kar 75 odstotkov v Nemčiji (82 milijonov). Populacija Avstrije in Nemčije je v 90-ih odstotkih sestavljena iz nemške etnične skupine, medtem ko Švico sestavljajo nemška skupina (65 odstotkov), francoska skupina (18 odstotkov) in italijanska skupina (10 odstotkov). Prebivalstvo Nizozemske je 96 odstotno nizozemsko. Kar se tiče jezika, govori nemško 99 odstotkov Avstrijcev, 98 odstotkov Nemcev ter 65 odstotkov Švicarjev, medtem ko 93 odstotkov Nizozemcev govori nizozemsko. Vse štiri države skupaj proizvedejo skoraj 10 odstotkov svetovnega BDP (3000 milijard USD), kar jih s tem uvršča med najbogatejše države na svetu (takoj za angloameriško kulturno skupino). To dejstvo podpira tudi velikost BDP na prebivalca, ki v povprečju znaša 24.123 USD. Po indeksu človeškega razvoja spadajo države med 14 najbolj razvitih na svetu (Szabo et al., 2002, str. 56).

Avstrija, Nemčija in Nizozemska so članice Evropske unije. Nemčija in Nizozemska sta bili med šestimi ustanoviteljicami Ekonomske gospodarske skupnosti v letu 1957. Avstrija se je Uniji pridružila v letu 1995. Poleg tega so vse tri države v tako imenovani Euro monetarni uniji, to pomeni, da so januarja 2002 zamenjale svojo domačo valuto za skupno valuto euro. V nasprotju od teh držav je Švica ves čas svojega obstoja ohranjala gospodarsko samostojnost in neodvisnost. Kljub svoji neodvisnosti je gospodarsko sodelovanje med Švico in EU precej močno.

Z vidika politične ureditve so Avstrija, Nemčija in Švica demokratične republike z manjšimi razlikami. Nizozemska predstavlja ustavno monarhijo s parlamentarnim sistemom.

Nemčija je najmočnejša industrijska moč v Evropi in za ZDA je tudi največji izvoznik na svetu (Szabo et al., 2002, str. 58). Njeni najmočnejši gospodarski sektorji so avtomobilska industrija, težka industrija, elektronika in kemijski sektor. Četudi ima Nemčija najmočnejše gospodarstvo v germanskoevropski skupini, imajo tudi manjše države dobra gospodarstva. Čeprav je Nizozemska mala država, je njeno gospodarstvo po velikosti na 15. mestu na svetu. Prav tako je država šesti največji izvoznik (za ZDA, Nemčijo, Japonsko, Veliko Britanijo ter Francijo). Neposredne in trgovske storitve predstavljajo največji sektor v nizozemskem gospodarstvu. Medtem ko večina storitvenih podjetij deluje v domačem okolju, je industrijski sektor usmerjen predvsem v tujino. Najpomembnejše industrije so kemijska industrija, predelava prehrane in kovinska industrija. V Avstriji in v Švici predstavljajo storitve pomemben delež v BDP, z večjim poudarkom na storitvenem sektorju. Največ hotelov je v družinski lasti in ne pripadajo večjim hotelskim verigam, kot je to običajno v drugih turističnih državah. Vse štiri države so med seboj gospodarsko močno povezane.

4.2.1.2. Odnosi med delodajalci in zaposlenimi

V germanskoevropski kulturni skupini so stavke redke pojav. Prav nasprotno, sistemi omogočajo zaposlenim, da povedo svoje mnenje (Hirschman, 1970 v Szabo et al., 2002, str. 59). Odnosi med »delovno silo« in »kapitalom« temeljijo na predpostavki, da se cilji ekonomskega poslovanja lažje dosežejo s sodelovanjem in koordiniranimi aktivnostmi kot pa s stavkami ali začasnim razpustom delavcev (Szabo et al., 2002, str. 59). V vsaki od teh držav so razvili model, ki opisuje način sodelovanje na podjetniški, panožni in nacionalni ravni, kjer sodeluje tudi država. Tujcem se zdijo ti sistemi sodelovanja nenavadni in preobremenjeni s formalnimi postopki, v praksi pa pomembno prispevajo k stabilnosti ekonomskega in socialnega razvoja v vseh štirih državah germanskoevropske kulturne skupine.

4.2.1.3. Socio-kulturne značilnosti

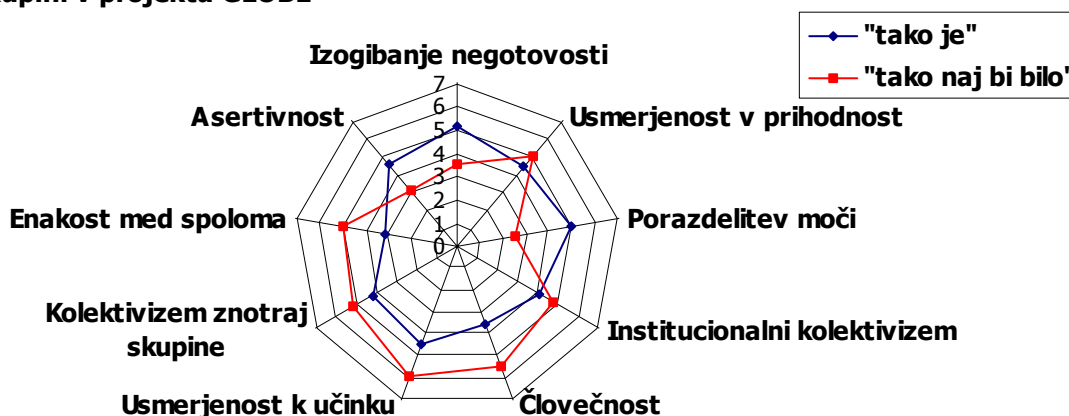
Področje sedanje germanske Evrope izvira iz osmega stoletja, ko je vladal Karl Veliki in se je njegov imperij razprostiral skozi zahodno Evropo. V naslednjih stoletjih so tej regiji vladale številne dinastije, meje njihovih imperijev pa so se spreminjale. Nenehno so se odvijale bitke na področju sedanje germanske Evrope, vendar nikoli ni prišlo do popolne združitve dežel, kar je vidno še danes.

Avstrija je pretežno katoliška dežela (78 odstotkov rimokatolikov in 5 odstotkov protestantov). Verska pripadnost je bolj enakomerno porazdeljena v ostalih treh državah. V Nemčiji je 35 odstotkov rimokatolikov in 36 odstotkov protestantov. Na Nizozemskem je 36 odstotkov rimokatolikov in 27 odstotkov protestantov. V Švici pa 46 odstotkov rimokatolikov in 40 odstotkov protestantov. Večje število državljanov v vseh štirih državah je uradno zapustilo cerkev in se razglasilo za neverne (Szabo et al., 2002, str. 59).

4.2.1.4. Družbeni običaji in vrednote

Podatke so dobili od srednjih managerjev iz Avstrije, Nemčije (bivše Zahodne in Vzhodne), Nizozemske ter Švice (nemško govoreče prebivalstvo). Iz slike 6 lahko vidimo sledeče rezultate za družbene običaje in vrednote, ki prikazujejo povprečne vrednosti za kulturne dimenzije na sedem stopenjski lestvici, standardnih odklonov avtorji niso navajali v objavljenih člankih (Szabo et al., 2002, str. 62):

Slika 6: Analiza povprečnih vrednosti družbenih običajev in vrednot v germanskoevropski skupini v projektu GLOBE



Vir: Szabo et al., 2002, str. 62.

Najvišje točke za družbene običaje »tako je« so dobile dimenzije *premagovanje negotovosti* (5,12), *porazdelitev moči* (4,95) in *asertivnost* (4,55), najnižje pa *enakost med spoloma* (3,14). Ostale dimenzije so se nahajale v sredini in so dosegale vrednosti okoli 4. Značilnosti, ki zaznamujejo to skupino kultur, so standardizacija in pravila, hierarhija, asertivnost in neenakost med spoloma. Ti rezultati se ujemajo s Hofstedejevimi (2002) rezultati.

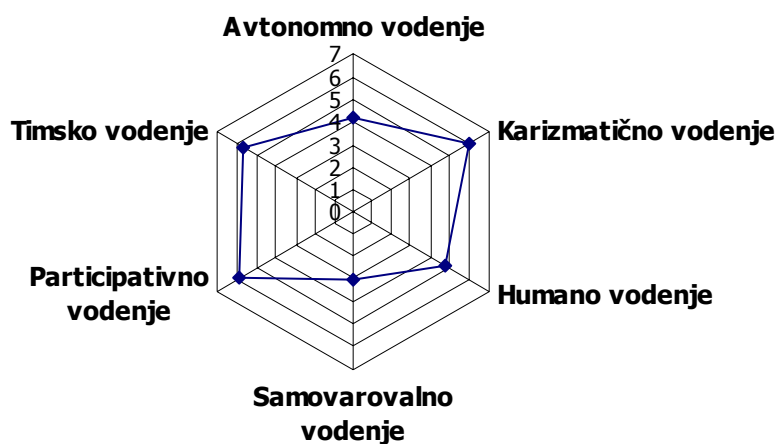
Družbeni običaji ter vrednote se ne ujemajo vedno in tudi v tej kulturi je prišlo do razhajanj. Vrednote za dimenzije *usmerjenost v prihodnost* (5,01), *institucionalni kolektivism* (4,69), *človečnost* (5,48), *usmerjenost k učinku* (5,90), *kolektivism*

znotraj skupine (5,16) in *enakost med spoloma* (4,91) so ovrednotili visoko, medtem ko so *premagovanje negotovosti* (3,46), *porazdelitev moči* (2,51) in *asertivnost* (3,07) precej manjšega pomena kot v praksi. Zanimiv je pojav, da dimenzije, ki so bile v praksi zelo visoko ali nizko ovrednotene, so v primeru trditev »tako naj bi bilo« oziroma kulturnih vrednot dosegle ravno obratne vrednosti. Tako je na primer pri *premagovanju negotovosti*, ki je v praksi precej večje, kot pa si managerji želijo, razlika med običaji in vrednotami je kar 1,66. Podobno je pri *enakosti med spoloma*, kjer je v praksi diskriminacija precej večja, kot so predstave o bolj enakopravnem položaju žensk, razlika med običaji in vrednotami je -1,77. Ženske predstavljajo 40 odstotkov delovne sile v Avstriji, Nemčiji in Švici, vendar so pretežno zaposlene v prodaji, kmetijstvu in proizvodnji. V parlamentu je 25 odstotkov žensk. Ta dejstva pričajo o neenakosti med spoloma, kar je razvidno iz odgovorov o kulturnih običajih na tem področju (Szabo et al., 2002, str. 64).

4.2.1.5. Slogi vodenja v Germanskoevropski skupini

Na sliki 7 lahko opazimo, da vseh šest lestvic predstavlja dejavnike, ki spodbujajo, zavirajo, ali pa zavzemajo srednje vrednosti. Standarnih odklonov v objavljenem članku ni bilo navedenih, povprečne vrednosti za posamezne sloge vodnega pa so bile sledeče (Szabo et al., 2002): *karizmatično vodenje* (5,93), *timski slog* (5,62) in *participativno vodenje* (5,85) po mnenju srednjih managerjev najbolj prispevajo k učinkovitemu vodenju. *Človečnost* (4,71) tudi pozitivno prispeva k uspešnosti, vendar ne tako močno kot prvi trije slogi. *Avtonomni slog* (4,16) zavzema srednje vrednosti, se pravi, da niti ne zavira niti ne spodbuja učinkovitega vodenja. *Samovarovalno vodenje* je izrazito zaviralni dejavnik in očitno ni povezan s podobo idealnega vodje v tej kulturni skupini.

Slika 7: Povprečne vrednosti za sloge vodenja v germanskoevropski kulturni skupini v projektu GLOBE



Vir: Szabo et al., 2002, str. 65.

V primerjavi z ostalimi državami se je izkazalo, da je karizma univerzalni koncept, ki ga managerji uporabljajo po vsem svetu (Den Hartog et al., 1999, str. 12). Tudi *participativni slog* in *timska usmerjenost* sta podobna kot v arabski in angloameriški skupini. Razlika se pokaže v *avtonomnem slogu*, ki ima večji pomen v tej skupini kot v ostalih dveh. Nasprotno pa *samovarovalni slog* najbolj zavira učinkovito vodenje v primerjavi z ostalima dvema skupinama. Pomembnost *participativnega sloga* se kaže tudi v nizkih vrednostih za *porazdelitev moči* (2,51) v praksi.

4.3. Metodologija empirične raziskave v Egiptu

Medtem ko je raziskava GLOBE prikazala sloge vodenja, ki so po mnenju srednjih managerjev splošno učinkoviti v različnih kulturah (etični pristop, angl. *etic approach*), bom s svojo raziskavo prikazala dejanske sloge vodenja, kot jih zaznajo srednji managerji pri svojih nadrejenih v multinacionalnih podjetjih, delujočih v Egiptu, ter s tem osvetlila kulturno specifični vidik vodenja (emični pristop, angl. *emic approach*). Svojo raziskavo bi lahko primerjala s tretjo stopnjo raziskave GLOBE, ki pa še ni zaključena. V tej fazi bodo raziskali, kako določena vedenja in slogi vodij vplivajo na vedenje zaposlenih, njihov delovni učinek ter na učinkovitost vodenja. Odgovor na to vprašanje bodo dobili na podlagi opisov in odgovorov srednjih managerjev o dejanskih slogih vodenja v podjetjih.

Zasnovo za empirično raziskavo sem črpala iz strokovne literature s področja medkulturnega managementa in teorije vodenja, ki sem jo povzela v teoretičnem delu tega magistrskega dela. Pomembna je tudi raziskava GLOBE, ki predstavlja osnovo za empirični del tega magistrskega dela. Moji zaključki bodo s tem temeljili na analizi in sintezi strokovne literature in rezultatov empirične raziskave.

4.3.1. Vzorec in zbiranje podatkov

Podatke za empirično raziskavo sem zbirala s pomočjo pisnega anketiranja v obdobju od oktobra do decembra 2002 v Kairu (Egiptu), kjer sem na Nemško-arabski gospodarski zbornici opravljala strokovno prakso. Merski inštrument, ki sem ga pri tem uporabljala, je bil vprašalnik s 75 vprašanji, ki ga je anketiranec v povprečju reševal približno 20 minut.

Enoto analize je predstavljal srednji manager (opredelitev navedena v poglavju 3.5.1.) v 16 multinacionalnih podjetjih iz sledečih panog: zavarovalništvo, poslovne storitve, avtomobilska industrija, farmacevtska industrija, turizem/hoteli, prehrabna

industrija, finančni sektor, telekomunikacijska industrija, naftna industrija, špedicija. Kot multinacionalna podjetja sem upoštevala vsa podjetja, ki so imela prepoznavno celostno podobo podjetja na globalnem nivoju in so imele hčerinska podjetja v več kot deset državah po celem svetu. Vprašalnike sem sprva dostavila naključno izbranim 40 podjetjem v treh panogah, kot jih je upoštevala raziskava GLOBE, s spremnim dopisom, naj jih razdelijo med deset srednjih managerjev v podjetju. Zaradi slabega odziva moje nadaljnje vzorčenje ni več temeljilo na verjetnostnem vzorcu, ampak sem srednje managerje izbirala z metodo snežne kepe, torej s priložnostnim vzorčenjem oziroma z izbiranjem najlažje dosegljivih enot (Churchill in Brown, 2003, str. 404; Košmelj in Rovan, 1997, str. 37; Malhotra in Birks, 2000, 353; Rojšek, 1994, str. 10). Težava je nastopila predvsem zaradi kulturnih razlik in jezikovnih ovir med izvajalcem ankete in anketiranci. Prav tako je bila narava raziskave za nekatere nesprejemljiva, saj so morali ocenjevati svojega nadrejenega. Dodatno težavo pri vzorčenju je predstavljalo dejstvo, da so multinacionalna podjetja, ki so imela predstavništva ali hčerinska podjetja v tej državi, v povprečju majhne enote in izrazitih srednjih managerjev pogosto ni bilo zaposlenih. V tem primeru sem anketirala managerja, ki je imel nadrejenega in ne nujno tudi podrejenega. Na ta način sem zbrala 85 uporabnih vprašalnikov iz 16 podjetij.

4.3.2. Razvoj raziskovalnega instrumenta

Raziskovalni instrument, ki sem ga uporabljala v raziskavi, je vprašalnik, ki temelji na vprašalniku raziskave GLOBE. Zaradi praktičnih razlogov sem izviren vprašalnik skrajšala in kot kriterij za vključitev postavke oziroma lestvice v nov vprašalnik uporabila koeficient posplošljivosti, ki je bil večji od 0,8. Od 21 konceptov je ta kriterij izpolnjevalo 13 konceptov, ki jih sestavlja 66 spremenljivk vodenja. V tabeli 2 na strani 28 lahko opazimo, da sem vključila sledeče koncepte: *vizionaren, inspiracijski, zloben, administrativen, samoljuben, zavedajoč se statusa, avtokratičen, human, skromen in avtonomen*.

Vprašalnik je bil sestavljen iz treh delov. V prvem delu sem anketirancu razložila, kako naj odgovarja na posamezne postavke v vprašalniku. Zatem je sledilo 63 spremenljivk vodenja, in sicer je bila najprej nanizana značilnost vodje in nato še njena opredelitev. Značilnosti so anketiranci ovrednotili s pet stopenjsko Likertovo lestvico:

- 1 = Moj nadrejeni izraža to značilnost ali obnašanje v nepomembnem obsegu.
- 2 = Moj nadrejeni izraža to značilnost ali obnašanje v majhnem obsegu.
- 3 = Te značilnosti ali obnašanja ne morem ovrednotiti.

- 4 = Moj nadrejeni izraža to značilnost ali obnašanje v večjem obsegu
 5 = Moj nadrejeni izraža to značilnost ali obnašanje v pomembnem obsegu.

Primer postavke v vprašalniku:

7. **Sincere** = Means what he/she says; earnest. _____
 (Odkrit) (Misli, to kar reče; iskren.)

Zadnji, tretji del vprašalnika so sestavljala vprašanja iz demografije. Prva štiri vprašanja so opisovala nadrejenega. Zanimali so me njegov spol, starost in narodnost ter kako dolgo je že nadrejeni anketiranca. Naslednjih šest vprašanj je bilo namenjenih anketirancu samem. Tu sem želela izvedeti, kako dolgo je oseba zaposlena v tem podjetju, kako dolgo je zaposlena v tej panogi, spol, narodnost, starost in stopnjo udeležbe v strateškem odločanju v podjetju. Zadnji dve vprašanji sta se navezovali na značilnosti podjetja, in sicer me je zanimala panoga ter sedež podjetja. Vprašalnik se nahaja v prilogi 8.

Kot sem že omenila pri predstavitvi projekta GLOBE, so raziskovalci opredelili šest slogov vodenja, ki jih lahko posplošimo na vse proučevane kulture, in ki predstavljajo osnovne konstrukte, na katerih je temeljila empirična raziskava v Egiptu. Slogi vodenja, ki sledijo, vključujejo tiste koncepte, katerih koeficienti posplošljivosti so presegali 0,8.

Karizmatični slog vodenja je prvi slog vodenja in takšen vodja je vizionarski, inspiracijski in integrativen. Postavke v vprašalniku, ki so merile ta slog vodenja, so bile:

3. Pozitiven = Na splošno optimističen in samozavesten.
 4. Inspiracijski = Navdihuje emocije, mišljenje, vrednote in vedenje drugih, motivira ostale za trdo delo.
 5. Pričakuje = Pričakuje in skuša napovedati dogodke, upošteva, kaj se bo zgodilo v prihodnosti.
 7. Odkrit = Misli, kar reče, iskren.
 8. Vreden zaupanja = Zasluži si zaupanja, drži svojo besedo.
 10. Pravičen = Vede se v skladu s tem, kar je prav ali pravično.
 12. Bodrilen = Z nasveti in pomirjanjem opogumlja daje upanje ali spodbuja.
 13. Dviguje moralo = S spodbujanjem, pohvalo in/ali samozavestjo dviguje moralo podrejenih.
 15. Pripravljen = Pripravljen je na dogodke v prihodnosti.
 23. Navdušen = Kaže in prenaša močne pozitivne emocije za delo.

26. Spodbuja intelektualno razmišljanje = Spodbuja ostale k razmišljanju in k uporabi razuma; izziva mnenje, stereotipe in držo do ostalih.
32. Predvideva = Pričakuje možne dogodke v prihodnosti.
33. Načrtuje vnaprej = Pričakuje in se pripravi vnaprej.
38. Spodbuja nagibe = Mobilizira in aktivira podrejene.
41. Gradi zaupanje = Drugim vliva zaupanje, s tem da pokaže, da jim zaupa.
45. Pošten = Govori in se vede verodostojno.
47. Dinamičen = Zelo zavzet, energičen, navdušen, motiviran.
50. Motivacijski = Spodbuja ostale, da vlagajo več navora kot je njihova službena obveza in da se žrtvujejo.
54. Vizionarski = Ima vizijo in predstavo o prihodnosti.
58. Usmerjen v prihodnost = Dela načrte in ukrepa v skladu s cilji v prihodnosti.

Timski slog vodenja sta sestavljali dve podlestvici, in sicer zloben ter administrativen. Sem so spadale postavke:

9. Vešč upravljanja = Sposoben načrtovati, organizirati, usklajevati in nadzirati delo večjega števila (nad 75) posameznikov.
14. Urejen = Je organiziran in metodološki pri delu.
21. Razdražljiv = Slabe volje; se hitro vznemiri.
24. Maščevalen = Maščevalen.
28. Organiziran = Dobro organiziran, metodološki, urejen.
29. Sebičen = Domišljav; prepričan v lastne sposobnosti.
30. Nekooperativen = nenaklonjen delu skupaj z ostalimi.
49. Ciničen = V ljudeh in dogodkih vidi slabe lastnosti.
56. Nepošten = Goljufiv, varljiv.
57. Sovražen = Neprijazen, se obnaša negativno do ostalih.
59. Dober administrator = Sposoben je upravljati zahtevna pisarniška dela in administrativne sisteme.

Samovarovalni vodja je samoljuben, zaveda se statusa, varuje svoj ugled in je proceduren. Sem so spadale naslednje spremenljivke:

1. Neodkrit = Izogiba se negativnih pripomb, da bi ohranil dobre odnose in varoval svoj ugled.
11. Samoljuben = Zasleduje svoje interese.
17. Asocialen = Izogiba se ljudi ali skupin, raje je sam.
19. Formalen = Obnaša se v skladu s pravili in dogovorom.
22. Samotar = Dela in se vede ločeno od drugih.

27. Previden = Dela zelo previdno in ne prevzema tveganja.
31. Zaveda se = Zaveda se družbeno sprejetega statusa drugih.
statusa drugih
36. Posreden = Ne preide neposredno k dejstvu, uporablja metafore in primere pri komuniciranju.
37. Običajen = Podvržen je stalnem, rutinskem delu.
40. Proceduren = Drži se utečenih pravil in navodil.
42. Razredno zaveden = Zaveda se razrednih in statusnih mej in se vede v skladu z njimi.
43. Ne sodeluje = Ne sodeluje z ostalimi.
53. Se izogiba nikalnic = Ko ga nekdo nekaj prosi, ne more reči ne, četudi je prošnja neizvedljiva.
62. Ritualističen = Postopke opravlja po predpisanem vrstnem redu.

Participativni slog vodenja sta sestavljali podlestvici avtokratičen in participativen.

V vprašalniku so to merile postavke:

2. Oblasten = Podrejenim govori, kaj je potrebno storiti, na ukazovalen način.
16. Avtokratičen = Odločitve sprejema na diktatorski način.
34. Usmerjen = Raje zasleduje svoje potrebe kot potrebe skupine.
v posameznika
35. Ni pristaš = Verjame, da niso vsi posamezniki enakopravni in da
enakopravnosti bi samo nekateri morali enake pravice in privilegije.
46. Prevladuje = Nagnjen je k temu, da prevladuje nad ostalimi
48. Zagovornik elitizma = Verjame, da je peščica ljudi, ki izhaja iz podobnega
družbenega okolja, superiorna in bi morala imeti privilegije.
51. Mikro manager = Strogo nadzira; nekdo, ki vztraja na tem, da dela vse odločitve.
52. Ne pooblašča = Noče ali ne more prepustiti nadzor nad projekti ali nalogami nekemu drugemu.
55. Vlada = Ukazuje, vodi in ne trpi nestrinjanja ali dvoma.
61. Diktatorski = Vsiljuje svoje vrednote in mnenja ostalim.

Humani slog vodenja sta opisovali postavki:

18. Velikodušen = Pripravljen je žrtvovati svoj čas, denar in vire, da bi pomagal drugim.
25. Sočuten = Zmožen se je vživeti v čustva drugih, pomaga in pokaže sočutje.

Avtonomno vodenje pa so sestavljali:

- 63. Individualističen = Vede se drugače od svojih kolegov.
- 64. Samostojen = Ne zanaša se na druge.
- 65. Neodvisen = Vede se samostojno, ne zanaša se na druge.
- 66. Edinstven = Nenavadna oseba, ima značilnosti in vedenja, ki so različne od večine drugih.

4.3.3. Statistične analize podatkov

Metode, ki sem jih uporabljala za obdelavo podatkov so univariatne, bivariatne in multivariatne analize. Obsegale bodo: pregled opisnih statistik, korelacijske koeficiente, T-test, ANOVA, faktorsko analizo in oceno zanesljivosti (Chornbach alfa). Analitična obdelava je bila narejena s pomočjo statističnega programa SPSS 10.0 za Windows.

4.3.4. Zanesljivost in veljavnost merjenja

Zanesljivost raziskave je povezana s kakovostjo merjenja. Kot pravijo Ferligoj, Leskošek in Kogovšek (1995) pomeni zanesljivost merjenja dopustno stopnjo slučajnih napak v raziskovanju. Neka raziskava velja za tem bolj zanesljivo, če nam v zaporednih merjenjih istih veličin v enakih okoliščinah daje čim bolj podobne rezultate. Do razlik v odgovorih v povezavi s konceptom ali spremenljivko bo torej prišlo zaradi različnih mnenj anketirancev in ne zaradi nezanesljivosti testa. Statistični program SPSS pozna več načinov za ugotavljanje zanesljivosti merjenja (SPSS, 1999): Chronbachova alfa, "Split-half" koeficient zanesljivosti, Gutmanov test, paralelni model ter korelacijski koeficienti znotraj skupine. Ker je najbolj uporabljena metoda Chronbachova alfa, sem se tudi sama odločila za tak način preverjanja zanesljivosti merjenja.

Cronbachova alfa nam pove spodnjo mejo prave zanesljivosti spremenljivke oziroma koncepta (SPSS, 1999). Njen izračun temelji na številu enot v raziskavi (k) ter razmerju povprečne kovariance med enotami in povprečne variance enote:

$$\text{Chronbachova alfa} = \frac{(k \cdot \text{povprečna kovarianca} / \text{povprečna varianca})}{(1 + (k-1) \cdot \text{povprečna kovarianca} / \text{povprečna varianca})}$$

Kadar je v rezultatih toliko napake kot prave informacije, je koeficient zanesljivosti 0,50 (Bucik, 1997). V svojem magistrskem delu bom kot najnižjo mero zanesljivosti

uporabila vrednost 0,6, kar je v skladu z avtorji Ferligoj, Leskošek in Kogovšek (1995). Zanesljivost merjenja bom dokazovala v poglavju z naslovom Rezultati empirične raziskave. Zanesljivost merjenja sestavljene spremenljivke, ki jo merimo s posameznimi izmerjenimi spremenljivkami, je (Ferligoj, Leskošek in Kogovšek, 1995):

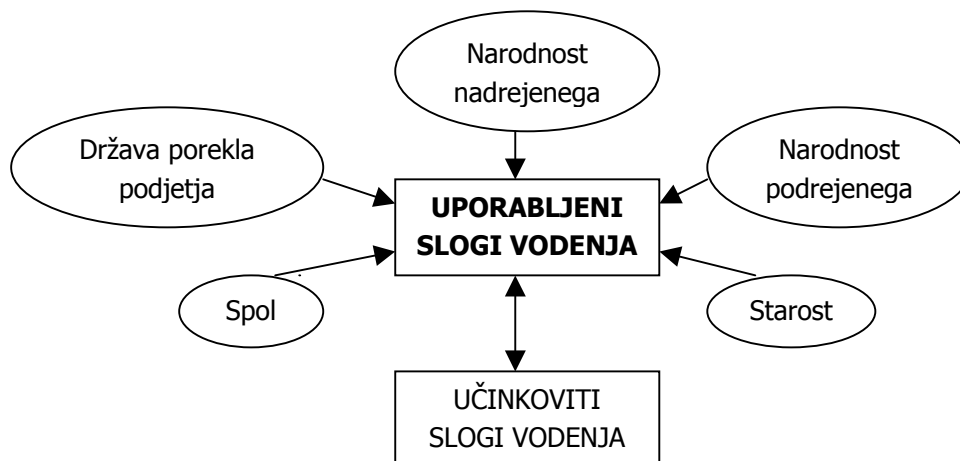
1. zgladna, ko je Chronbach alfa večja od 0,81,
2. zelo dobra, ko je Chronbach alfa med 0,7 in 0,8,
3. zmerna, ko je Chronbach alfa med 0,6 in 0,7,
4. komaj sprejemljiva, ko je Chronbach alfa manjša od 0,6.

Veljavnost merjenja je pomembna, saj z njo dokažemo, da z merskim inštrumentom dejansko merimo koncept, ki smo ga hoteli meriti. Poznamo štiri vrste veljavnosti (Bucik, 1997, str. 133): razvidna veljavnost (evidentna, zdravorazumska veljavnost; angl. *face validity*), vsebinska veljavnost, kriterijska veljavnost ter konstruktna veljavnost. Test ima razvidno veljavnost, kadar so testne naloge v smiselni povezavi z dojemanjem namena testiranja s tem testom. Razvidna veljavnost je zgolj evidentnost, da ima nek inštrument veljavnost. V tem primeru nas zanima le, kaj smo z inštrumentom izmerili in tega izsledka ne skušamo dodatno posplošiti. Test ima vsebinsko veljavnost do te mere, do katere predstavlja tiste konceptualne vsebine, za merjenje katere je bil sestavljen. Z drugimi besedami, test mora ocenjevati natančno tiste lastnosti, vedenja ali vsebine, ki smo jih vnaprej določili kot ustrezne in primerne. Na podlagi opisanih dveh vrst veljavnosti ugotavljam, da rezultati empirične raziskave, ki jih bom opisala v nadaljevanju, niso v nasprotju s teoretično osnovo prvega sklopa magistrskega dela.

4.4. Konceptualni model empirične raziskave in hipoteze

V empirični raziskavi bom preverila osem hipotez, ki se nanašajo na povezave med spremenljivkami, ki so prikazane na sliki 8. S hipotezami bom potrdila ali zavrgla povezavo med posameznimi koncepti in spremenljivkami modela, v ostalih poglavjih naloge pa bom bolj podrobno pokazala nekatere povezave.

Slika 8: Konceptualni model empirične raziskave



Rezultati raziskave GLOBE so pokazali, da se učinkovitost slogov vodenja v nemško in angleško govorečih multinacionalnih podjetjih razlikujejo. V obeh je na prvem mestu *karizmatično vodenje*. Na drugem mestu je bilo v germanski skupini *participativno vodenje*, v angloameriški pa *timsko vodenje*. Na tretje mesto so Germani uvrstili *timsko vodenje*, Angloameričani pa *participativno vodenje*. Najmanj učinkoviti slogi vodenja v primerjavi z omenjenimi so bili *humani slog*, *avtonomni slog* in *samovarovalni slog* za obe kulturni skupini (Szabo et al., 2002; Ashkanasy et al., 2002).

H1: *Uporabljeni slogi vodenja v nemško in angleško govorečih podjetjih se razlikujejo.*

H1a: *Povprečne vrednosti za karizmatično vodenje so različne med germanskimi in angloameriški podjetji.*

H1b: *Povprečne vrednosti za timsko vodenje so različne med germanskimi in angloameriški podjetji.*

H1c: *Povprečne vrednosti za participativno vodenje so različne med germanskimi in angloameriški podjetji.*

H1d: *Povprečne vrednosti za humano vodenje so različne med germanskimi in angloameriški podjetji.*

H1e: *Povprečne vrednosti za avtonomno vodenje so različne med germanskimi in angloameriški podjetji.*

H1f: *Povprečne vrednosti za samovarovalno vodenje so različne med germanskimi in angloameriški podjetji.*

Kultura vpliva na slog vodenja, to so dokazali rezultati raziskave GLOBE (House et al., 1999). Zaradi tega lahko trdim, da

H2: *Narodnost vpliva na sloge vodenja v tujih podjetjih v Egiptu.*

H2a: *Država porekla vpliva na sloge vodenja v tujih podjetjih v Egiptu.*

H2b: *Narodnost vodje vpliva na sloge vodenja v tujih podjetjih v Egiptu.*

H2c: *Narodnost podrejenega vpliva na sloge vodenja v tujih podjetjih v Egiptu.*

Islamska religija, ki prevladuje v Egiptu, določa vlogo moškega in ženske ter je oblikovala moško družbo, kjer moški prevladuje na različnih življenjskih področjih (Kabasakal in Bodur, 2002). Rezultati raziskave GLOBE in raziskave, ki jo je izvedel Hofstede (2002) kažejo na to, da je razlika med spoloma na Bližnjem Vzhodu oziroma v Egiptu velika. Obstajajo študije, ki dokazujejo, da so slogi vodenja med moškimi in ženskami različni in večina jih je bilo izvedenih v Združenih državah Amerike (Zagoršek et al., 2002). *Razlika med spoloma* je ena izmed kulturnih dimenzij (Hofstede, 2002) in posledično lahko domnevam, da je spol povezan s slogi vodenja.

H3: *Spol vpliva na sloge vodenja v tujih multinacionalnih podjetjih v Egiptu.*

H3a: *Spol nadrejenega vpliva na sloge vodenja v tujih multinacionalnih podjetjih v Egiptu.*

H3b: *Spol podrejenega vpliva na sloge vodenja v tujih multinacionalnih podjetjih v Egiptu.*

Kakabadse (1999) in Tihany et. al (2000, str. 1157) so primerjali mlajše in starejše managerje, ter odkrili nekaj razlik. Sturman (2003, str. 609) je ugotovil, da obstaja povezava med učinkom pri delu, izkušenostjo pri delu, dolžino opravljanja nekega dela in starostjo. Na podlagi tega sklepam, da sta starost in slog vodenja povezana, zato postavljam naslednjo hipotezo:

H4: *Starost vpliva na sloge vodenja v tujih multinacionalnih podjetjih v Egiptu.*

H4a: *Starost nadrejenega vpliva na sloge vodenja v tujih multinacionalnih podjetjih v Egiptu.*

H4b: *Starost podrejenega vpliva na sloge vodenja v tujih multinacionalnih podjetjih v Egiptu.*

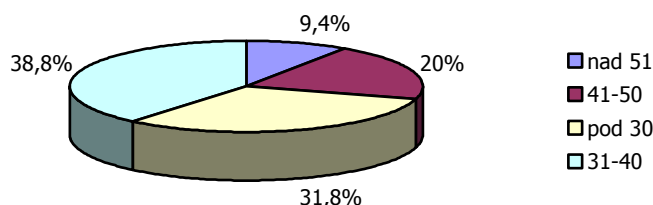
5. REZULTATI RAZISKAVE

V tem delu bom predstavila značilnosti vzorca, sloge vodenja, ki jih uporabljajo v tujih multinacionalnih podjetjih v Egiptu, primerjavo med slogi vodenja glede na spremenljivke kot so, država porekla in narodnost vodje, ter preverila hipoteze, ki sem jih postavila v prejšnjem poglavju tega magistrskega dela.

5.1. Značilnosti vzorca

Osnovne značilnosti vzorca sem predstavila v poglavju 4.3.1., sledi demografska predstavitev. V vzorec sem zajela 85 srednjih managerjev, ki so bili zaposleni v tujih multinacionalnih podjetjih v Kairu. Starost anketirancev se je gibala med 24 in 55 let, povprečna starost je znašala 37 let. Največ jih je bilo starih 30 let. Največji delež (38,8 odstotkov) je pripadal starostnemu razredu med 31 in 40 let. 31,8 odstotkov je bilo starih od 21 do 30 let. 20 odstotkov managerjev je spadalo v starosti razred od 41 do 50 let, 9,4 odstotka pa je bilo starih nad 50 let. Za boljšo ponazoritev, sem prikazala diagram v obliki pite (slika 9).

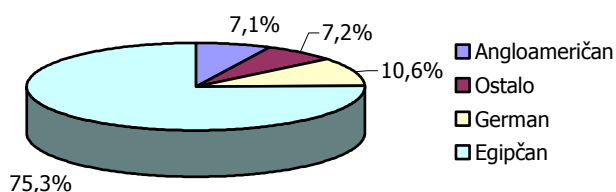
Slika 9: Starostna struktura srednjih managerjev



Vir: Anketa v multinacionalnih podjetjih v Egiptu, 2002.

Vprašalnik je reševalo največ moških, kar 72,9 odstotkov in 27,1 odstotkov žensk. 75,1 odstotkov je bilo egiptovske narodnosti, 10,6 odstotkov germanske narodnosti (sem sem uvrstila Nemce, Avstrijce, Švicarje in Nizozemce, ki sestavljajo Germansko skupino), 7,1 odstotkov angloameriške narodnosti (sem so spadali Američani, Angleži, Južnoafričani, Irci, Novozelandci, Avstralci in Kanadčani, ki so del angloameriške kulturne skupine). Preostalih 7,2 odstotkov se je uvrstilo med narodnosti (npr. francoska, jordanska, italijanska ali dvojna), ki jih nisem mogla uvrstiti v nobeno od zgoraj naštetih razredov. Narodnostna struktura srednjih managerjev sledi v sliki 10.

Slika 10: Narodnostna struktura srednjih managerjev

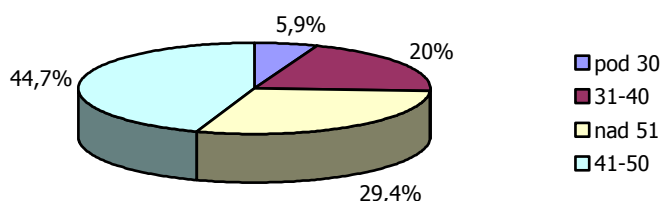


Vir: Anketa v multinacionalnih podjetjih v Egiptu, 2002.

V povprečju so bili srednji managerji zaposleni pri določenem podjetju 6,5 let, najkrajša doba zaposlitve je bila eno leto ali manj, najdaljša pa 24 let. V povprečju je bil anketiranec zaposlen v tej industrijski panogi 10,35 let, najmanj eno leto, največ pa 30 let. Vpletenost anketiranca v strateške odločitve podjetja je v povprečju znašala 4,45 na sedem stopenjski lestvici od 1 do 7. Najbolj pogosta stopnja vpletenosti v strateške odločitve v podjetju je bila 5.

Vodje, ki so jih srednji managerji ocenjevali, so bili stari od 27 do 60 let, v povprečju pa 46,13 let. Največ vodilnih zaposlenih (44,7 odstotkov) je bilo starih od 41 do 50 let, sledili so tisti v starostnem razredu nad 51 (29,4 odstotkov), od 31 do 40 letni vodje so zavzemali 20 odstotni delež, le 5,9 odstotkov pa je bilo mlajših od 30 let. Starostno strukturo prikazujem na sliki 11.

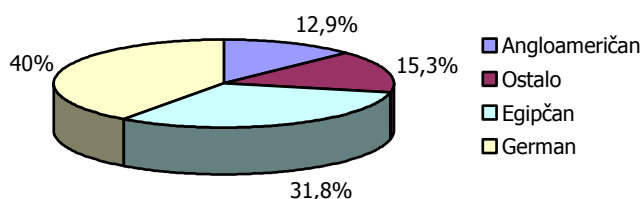
Slika 11: Starostna struktura vodilnih zaposlenih, ki so jih anketiranci ocenjevali



Vir: Anketa v multinacionalnih podjetjih v Egiptu, 2002.

Tudi pri nadrejenih so prevladovali moški, kar 88,2 odstotkov jih je bilo, žensk je bilo 11,8 odstotkov. Narodnostna struktura je bolj raznolika (slika 12).

Slika 12: Narodnostna struktura vodilnih zaposlenih, ki so jih anketiranci ocenjevali

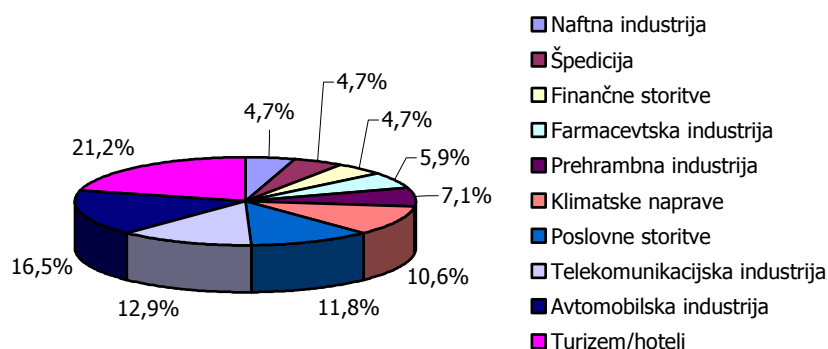


Vir: Anketa v multinacionalnih podjetjih v Egiptu, 2002.

Največ vodij v tujih multinacionalnih podjetjih zajetih v vzorec je bilo germanske narodnosti, sledila je egiptovska narodnost, narodnost, ki ni spadala v nobeno od proučevanih narodnosti, ter angloameriška. V povprečju je bil vodilni zaposleni nadrejeni določenemu srednjemu managerju 2,49 let, najdlje je bil nadrejeni 10 let, najmanj pa eno leto ali manj.

Multinacionalna podjetja, v katerih sem izvedla raziskavo, so izhajala iz desetih industrijskih panog, kar sem ponazorila v sliki 13.

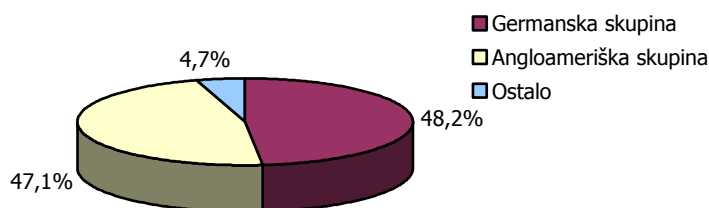
Slika 13: Industrijske panoge proučevanih multinacionalnih podjetij



Vir: Anketa v multinacionalnih podjetjih v Egiptu, 2002.

Proučevana podjetja so imela sedež v germanski kulturni skupini, angloameriški skupini in v državah, ki jih nisem proučevala (slika 14).

Slika 14: Kulturne skupine proučevanih multinacionalnih podjetij



Vir: Anketa v multinacionalnih podjetjih v Egiptu, 2002.

5.2. Analiza slogov vodenja

Analize slogov vodenja sem se lotila s statističnim programom SPSS 10,0 (SPSS, 1999), s katerim sem naredila opisno statistiko, bivariatno analizo in del multivariatne analize.

Raziskovalci GLOBE so ugotovljene sloge vodenja podprli s številnimi psihometričnimi pripomočki, ki so potrdili zanesljivost in veljavnost merjenja. Na osnovi velikosti vzorca $N = 85$ sem analizirala konstrukte vodenja projekta GLOBE s statističnim programom SPSS, kar sem prikazala v tabeli 6.

Faktorska analiza za posamezne koncepte vodenja (skupaj jih je 13) je pokazala zadovoljive rezultate (glej stolpec Pojasnjena varianca). Z analizo notranje konsistentnosti sem ugotovila, da je Chronbachova alfa zadovoljiva v večini primerov, razen pri konceptih *Varuje svoj ugled* in *Human*, kjer je alfa znašala pod 0,5.

Tabela 6: Rezultati faktorске analize

KONSTRUKT	Število trditev	Spremenljivke vodenja v vprašalniku	Metoda, rotacija ¹⁴	Število konceptov	Pojasnjena varianca	Chronbach alfa
KRIZMATIČNO VODENJE	20	3,4,5,7,8,10,12,13,15,23,26,32,33,38,41,45,47,50,54,58	ML, Varimax	3 Vizionarski Inspiracijski Intergira	48,79% 36,81% 64,66%	0,85 0,82 0,87
TIMSKO VODENJE	11	9,14,21,24,28,29,30,49,56,57,59	ML, Varimax	2 Zloben Administrativen	33,06% 66,38%	0,75 0,88
SAMOVAROVALNO VODENJE	14	1,11,17,19,22,27,31,36,37,40,42,43,53,62	ML, Varimax	4 Samoljuben Zaveda se stat. Var. svoj ugled Proceduren	32,75% 69,85% 44,38% 41,25%	0,62 0,56 0,12 0,53
PARTICIPATIVNO VODENJE	10	2,16,34,35,46,48,51,52,55,61	ML, Varimax	2 Avtokratičen Participativni	54,60% 49,17%	0,83 0,65
HUMANO VODENJE	2	18,25	PC, Varimax	1 Human	64,97%	0,46
AVTONOMNO VODENJE	4	63,64,65,66	ML, Varimax	1 Avtonomen	65,86%	0,81

Vir: Anketa v multinacionalnih podjetjih v Egiptu, 2002.

Na osnovi trinajstih konceptov sem analizirala vseh šest konstruktov (slogov vodenja), ki jih analiza notranje konsistentnosti (Chronbachova alfa) ni potrdila v vseh primerih, deloma zaradi premajhnega vzorca. Kljub temu sem upoštevala šest faktorjev oz. slogov vodenja raziskave GLOBE zaradi vsebinske veljavnosti in zaradi njihovih dokazov o zanesljivosti in veljavnosti merjenja, ki sem jih opisala v poglavju 3.5.3. Psihometrični pripomočki lestvic raziskave GLOBE in preverba njihove veljavnosti presegajo standarde povprečnih empiričnih raziskovalnih standardov (House et al., 1999, str. 63, Den Hartog et al., str. 11). Na tej osnovi sem sprejela faktorško strukturo, kot so jo opredelili raziskovalci GLOBE in na njej temeljijo vse nadaljne analize, ki sem jih izvedla.

¹⁴ Kot metodo pri faktorški analizi sem uporabila največjo verjetnost (angl. *Maximum Likelihood*), razen pri faktorjih, ki so jih sestavljale manj kot tri postavke. Tam sem uporabila metodo glavnih komponent (angl. *Principal Component*).

5.3. Primerjava slogov vodenja glede na državo porekla podjetja

Raziskave na področju kulture in managementa so pokazale, da obstajajo razlike med slogi vodenja v različnih kulturah in da je prav kultura tisti glavni vplivni faktor, ki določa, kakšno vodenje je učinkovito v določeni državi (Badawy, 1980, str. 52). Na primer, izdelek Big Mac je enak povsod po svetu, vendar pa poslovna praksa podjetja McDonald's ne bi smela biti (Newman in Nollen, 1996, str. 472). Vživeti se v arabsko kulturo je prvi in najpomembnejši pogoj, da je podjetje uspešno v tej kulturi (Badawy, 1980, str. 52). Na tej osnovi sem si postavila raziskovalno vprašanje, na katerega bi rada odgovorila: ali se tuja multinacionalna podjetja, ki poslujejo v Egiptu, prilagajajo okolju in uporabljajo sloge vodenja, ki jih tam sprejemajo za dobre in učinkovite, ali pa imajo tako močno organizacijsko kulturo, da se ne podrejajo okolju. Na to vprašanje bom odgovorila z opisnim vrednotenjem, saj nisem imela na voljo dovolj podatkov raziskave GLOBE, da bi lahko statistično preverila raziskovalno vprašanje.

Sloge vodenja germanskih in angloameriških podjetij sem med seboj primerjala s T-testom za dva neodvisna vzorca (angl. *Independent Sample Test*). Testne spremenljivke so predstavljale povprečne vrednosti odgovorov na vprašanja, ki določujejo sloge vodenja, spremenljivka, s katero sem opredelila dve skupini podjetij (angloameriških in nemških) pa poreklo podjetja. Rezultati so prikazani v tabeli 7, ki prikazuje primerjavo povprečnih vrednosti uporabljenih slogov vodenja v germanskih in angloameriških podjetjih, ki sem jih dobila iz empirične raziskave v Egiptu s povprečnimi vrednostmi učinkovitih slogov vodenja v germanski, angloameriški in arabski kulturni skupini v projektu GLOBE. Prikazane vrednosti uporabljenih slogov vodenja v tujih multinacionalnih podjetjih v Egiptu predstavljajo povprečje vrednosti posameznih spremenljivk, ki sestavljajo posamezen konstrukt vodenja. Sloge vodenja sem v raziskavi merila s pet stopenjsko mersko lestvico, medtem ko so rezultati raziskave GLOBE temeljili na sedem stopenjski lestvici. M_5 so povprečne vrednosti slogov vodenja, merjenih s pet stopenjsko lestvico, M_7 pa so dobljeni rezultati M_5 , ki sem jih pretvorila v sedem stopenjsko lestvico, s tem da sem jih delila s kvocientom $1/7$. Sd_{5G} in Sd_{5A} predstavljata standardne odklone povprečnih vrednosti za sloge vodenja germanskih in angloameriških podjetij, $R_{5,7A}$ in $R_{5,7G}$ pa rang oziroma vrstni red, ki so ga srednji managerji pripisali posameznim slogom vodenja. M_{GGE} , M_{GGA} , M_{GA} predstavljajo rezultate projekta GLOBE za posamezne kulturne skupine.

Tabela 7: Primerjava povprečnih vrednosti slogov vodenja germanskih in angloameriških podjetij s povprečnimi vrednostmi slogov vodenja treh kulturnih skupin v projektu GLOBE

SLOG VODENJA	GERMANSKA PODJETJA			ANGLOAMERIŠKA PODJETJA				ARABSKA K. SKUPINA			
	M ₅	M ₇	M _{GGE}	Sd _{5G}	R _{5,7G}	M ₅	M ₇	M _{GAA}	Sd _{5A}	R _{5,7A}	M _{GA}
KRIZMATIČNO VODENJE*	3,67	5,14	5,93	,67	1	4,02	5,63	6,04	,65	2	5,47
TIMSKO VODENJE*	3,57	5,00	5,62	1,18	3/4	4,13	5,78	5,74	,74	1	5,35
PARTICIPATIVNO VODENJE	3,61	5,05	5,85	,85	2	3,40	4,76	5,72	,96	4	4,98
HUMANO VODENJE	3,57	5,00	4,71	,93	3/4	3,80	5,32	5,08	,96	3	4,80
AVTONOMNO VODENJE	2,49	3,49	4,16	1,12	5	2,47	3,46	3,82	1,33	5	3,69
SAMOVAROVALNO VODENJE	2,28	3,19	3,03	,77	6	2,07	2,90	3,82	,88	6	3,79

*Razlike so statistično značilne pri stopnji 0,05

Vir: Anketa v multinacionalnih podjetjih v Egiptu, 2002; Ashkanasy, 2002, str. 37, Kabasakal in Bodur, 2002, str. 50, Szabo et al., 2002, str. 65.

Analiza s SPSS programom je pokazala statistično značilne razlike med obema skupinama podjetij za *karizmatično* in *timsko vodenje* (priloga 9). Na podlagi povprečja (M₅) lahko ugotovim, da vodje v angloameriških multinacionalnih podjetjih, ki poslujejo v Kairu, bolj uporabljajo *karizmatični slog* vodenja kot germanska multinacionalna podjetja. Prav takšna situacija je s *timskim slogom*, vodje v angloameriških podjetjih so bolj *timsko usmerjeni* od vodij v germanskih podjetjih. Razlike med ostalimi slogi vodenja niso bile statistično značilne, vendar jih bom kljub temu predstavila. *Participativno vodenje* je bolj izrazito v germanskih podjetjih kot v angloameriških in prav tako so vodje v prvi skupini podjetij nekaj bolj *avtonomni* in *samovarovalni*. Vodje v angloameriških podjetjih so bolj *humani* od Germanov. Rezultati se ujemajo z dejstvom, da so v angloameriški kulturni skupini višje ovrednotili kulturni dimenziji *kolektivizma* kot v germanski, se pravi da v prvi bolj spodbujajo kolektivistična dejanja.

V germanskih podjetjih so najvišje ovrednotili (R_{5,7G}) *karizmatično vodenje*, sledijo *participativno vodenje*, *timsko vodenje*, *humano vodenje*, *avtonomno vodenje* in *samovarovalno vodenje*. Razlika med vrednostmi za *timsko*, *participativno* in *humano vodenje* je zelo majhna. Če rezultate (M₇) primerjamo z rezultati raziskave GLOBE za germansko kulturno skupino (M_{GGE}) in za arabsko skupino (M_{GA}), ugotovimo, da so slogi vodenja, ki jih uporabljajo v germanskih podjetjih v Egiptu bolj podobni slogom vodenja, ki veljajo za učinkovite v arabski kulturni skupini, kot pa tistim v germanski

kulturni skupini. Vrednosti za sloge vodenja na proučevanem vzorcu so v petih primerih (razen pri *humanem* in *participativnem vodenju*) manjše in bližje vrednostim za arabsko kulturno skupino kot pa vrednostim za germansko skupino. Na podlagi opisnega vrednotenja sklepam, da se germanska podjetja prilagajajo okolju, v katerem poslujejo.

V angloameriških podjetjih si sledijo slogi vodenja po sledečem zaporedju ($R_{5,7A}$): *timsko vodenje*, *karizmatično vodenje*, *humano vodenje*, *participativno vodenje*, *avtonomno vodenje* in *samovarovalno vodenje*. Razlika med *karizmatičnim* in *timskim vodenjem* je majhna. V primerjavi z rezultati raziskave GLOBE za arabsko kulturno skupino (G_A) so nekateri uporabljeni slogi (*karizmatični*, *timski* in *humani*) vodenja višje ovrednoteni kot slogi vodenja, ki veljajo za učinkovite v arabski skupini, *participativno*, *avtonomno* in *samovarovalno vodenje* pa se bolj uporablja kot veljajo za idealne v arabski skupini. Tudi zaporedja uporabljenih slogov se v glavnem ne ujemajo. V primerjavi z učinkovitmi slogi vodenja v angloameriški kulturni skupini je podobna situacija. Na podlagi opisnega vrednotenja ne morem trditi, da se podjetja prilagajajo kulturnemu okolju, v katerem poslujejo.

Največjo variabilnost, ki jo kaže standardni odklon (Sd_{5G} , Sd_{5A}) vrednosti za sloge vodenja (Rogelj, 2000), v obeh skupinah podjetij je imelo avtonomno vodenje, najmanjšo pa karizmatično vodenje. V večini primerov je bila variabilnost pod ena, kar je dobro. V sledeči tabeli sem nanizala podatke o uporabljenih slogih vodenja za obe skupini podjetij skupaj.

Tabela 8: Primerjava povprečnih vrednosti uporabljenih slogov vodenja tujih podjetij v Egiptu in povprečnih vrednosti učinkovitih slogov vodenja v arabski skupini

SLOG VODENJA	TUJA PODJETJA V EGIPTU				ARABSKA KULTURA
	M_5	M_7	Sd	$R_{5,7}$	M_{GA}
KARIZMATIČNO VODENJE	3,85	5,39	0,67	2	5,47
TIMSKO VODENJE	3,87	5,42	1,00	1	5,35
PARTICIPATIVNO VODENJE	3,53	4,94	0,90	4	4,98
HUMANO VODENJE	3,68	5,15	0,93	3	4,80
AVTONOMNO VODENJE	2,51	3,51	1,25	5	3,69
SAMOVAROVALNO VODENJE	2,16	3,02	0,81	6	3,79

Vir: Anketa v multinacionalnih podjetjih v Egiptu, 2002.

Vrednosti za uporabljene sloge vodenja tujih multinacionalnih podjetij (germanskih, angloameriških in ostalih narodnosti) v Egiptu so podobne vrednostim za učinkovite sloge vodenja v arabski kulturni skupini, le vrstni red, kateri slog se najbolj uporablja je različen od idelanih slogov vodenja. Najbolj uporabljen slog v tujih multinacionalkah je *timski slog*, sledijo *karizmatično vodenje*, *humano vodenje*, *participativno vodenje*, *avtonomno vodenje* in *samovarovalno vodenje*.

Od vodij zaposleni v arabski kulturni skupini pričakujejo skromnost in da ne izstopajo preveč od ostalih. Zato so srednji managerji v projektu GLOBE učinkovite sloge vodenja ocenili bolj s srednjimi kot z ekstremnimi vrednostmi (Kabasakal in Bodur, 2002, str. 49). V empirični raziskavi izrazito visokih ali nizkih povprečnih vrednosti v obeh skupinah multinacionalk ni zaslediti (tabela 7, str. 64). Edini slog, ki izstopa, je *samovarovalni slog* vodenja (2,90), ki ga uporabljajo vodje v angloameriški skupini. Ostale vrednosti so bolj sredinske vrednosti, kot pa ekstremne. Na podlagi tega sem na raziskovalno vprašanje torej odgovorila pritrdilno: tuja multinacionalna podjetja v Egiptu se prilagajajo okolju, v katerem poslujejo.

Jung, Bass in Sosik (1995) razglablja, da se transformacijsko vodenje (karizmatično vodenje) večkrat pojavlja in je bolj učinkovito v kolektivističnih družbah kot v individualističnih. Egipt spada v kolektivistične države (GLOBE, 2002). Tudi rezultati GLOBE so pokazali, da karizmatičnost najbolj prispeva k učinkovitem vodenju. *Karizmatično vodenje* je na prvem mestu v germanski skupini podjetij (5,14), v angloameriških podjetjih pa na drugem mestu (5,63), čeprav so ti vodje bolj karizmatični od tistih v germanski skupini. Če v primeru empirične raziskave analiziramo tuja podjetja kot eno skupino, kjer so tako germanska, kot tudi angloameriška podjetja in ostale narodnosti, je *karizmatično vodenje* na drugem mestu (3,85). Razlika med *karizmatičnim* in *timskim vodenjem* je v tem primeru zelo majhna.

5.4. Primerjava slogov vodenja glede na narodnost vodje

To primerjavo sem naredila z enosmerno analizo variance ANOVO in Post Hoc testi (SPSS, 1999) s SPSS programom. Odvisne spremenljivke so predstavljale povprečne vrednosti odgovorov na vprašanja, ki določajo tip vodenja, faktor pa narodnost vodje, ki je bila egiptovska, germanska, angloameriška ali narodnost, ki ni spadala v nobeno od proučevanih narodnosti. Statistično značilne razlike med povprečji slogov vodenja glede na narodnost vodje so bile med slogi vodenja *timski*, *participativni* in *samovarovalni* pri stopnji značilnosti 0,05 (priloga 10).

S Duncan Post Hoc testom sem ugotovila razlike med enotami (priloga 10). Pri *timskem vodenju* so egiptovski in angleškoameriški vodje bolj timsko usmerjeni, kot pa germanski vodje in vodje ostalih narodnosti. Ta razlika je statistično značilna, medtem ko razlike med egiptovskimi in angloameriški vodji in med germanskimi in ostalimi vodji niso statistično značilne. Vodje ostalih narodnosti so značilno manj *participativni* od ostalih treh, angloameriški vodje pa so značilno bolj *participativni* od vodij egiptovske narodnosti in vodij ostalih narodnosti (Germani izvzeti). Egipčani in Germani se med seboj statistično značilno ne razlikujejo, ravno tako ne Germani in Angloameričani. Kar se tiče *samovarovalnega vodenja* so vodje ostalih narodnosti bolj *samovarovalni* kot vodje egiptovske, germanske in angloameriške narodnosti. Razlika je statistično značilna, medtem ko se vodje egiptovske, germanske in angloameriške narodnosti med seboj statistično ne razlikujejo.

V tabeli 9 so nanizane povprečne vrednosti posameznih slogov vodenja glede na narodnost vodje (stoplec M), pri čemer 1 pomeni egiptovska narodnost, 2 pomeni germanska narodnost, 3 pomeni angloameriška narodnost in 4 ostalo (narodnost, ki ni spadala v nobeno od treh proučevanih narodnosti, pri čemer N predstavlja število vodilnih managerjev določene narodnosti, Sd (standardni odklon) meri variabilnost odgovorov od povprečne vrednosti in je v vseh primerih zadovoljiv. Zadnja dva stolpca predstavljata rezultate analize variance, in sicer F vrednost in stopnjo značilnosti (SIG.).

Tabela 9: Povprečne vrednosti uporabljenih slogov vodenja v Egiptu

SLOG VODENJA	NARODNOST VODJE	N	M	Sd	F	SIG
KARIZMATIČNO VODENJE	1	27	3,87	0,75	2,649	0,055
	2	34	3,79	0,61		
	3	11	4,33	0,48		
	4	13	3,60	0,64		
	Skupaj	85	3,85	0,67		
TIMSKO VODENJE	1	27	4,09	0,85	6,853	0,000*
	2	34	3,54	1,22		
	3	11	4,23	0,75		
	4	13	3,96	0,56		
	Skupaj	85	3,87	1,00		
SAMOVAROVALNO VODENJE	1	27	1,94	0,77	3,613	0,017*
	2	34	2,22	0,81		
	3	11	1,79	0,45		
	4	13	2,79	0,80		
	Skupaj	85	2,16	0,81		
PARTICIPATIVNO VODENJE	1	27	3,54	0,94	5,833	0,001*
	2	34	3,62	0,74		
	3	11	4,13	0,57		
	4	13	2,73	0,96		
	Skupaj	85	3,53	0,90		
HUMANO VODENJE	1	27	3,76	0,98	0,664	0,576
	2	34	3,71	0,87		
	3	11	3,77	0,93		
	4	13	3,35	0,99		
	Skupaj	85	3,68	0,93		
AVTONOMNO VODENJE	1	27	2,62	1,46	1,165	0,328
	2	34	2,38	1,10		
	3	11	2,05	1,03		
	4	13	3,00	1,28		
	Skupaj	85	2,51	1,26		

*<0,05

Vir: Anketa v multinacionalnih podjetjih v Egiptu, 2002.

Z analizo variance sem preverila tudi razlike med slogi vodenja in narodnostjo podrejenega, vendar analiza ni pokazala statistično značilnih razlik (priloga 11).

5.5. Preverba hipotez

Hipoteze sem deloma dokazovala v prejšnjem poglavju, ko sem opisovala in primerjala sloge vodenja med seboj. Pri vseh hipotezah sem upoštevala 5 odstotno stopnjo tveganja. Pri hipotezah, ki sem jih dokazovala s korelacijskimi koeficienti, sem uporabila naslednjo lestvico za merjenje stopnje linearne korelacije (Pfajfar in Arh, 1998):

1. do 0,3 ni korelacije,
2. nad 0,3 do 0,5 je nizka korelacija,
3. nad 0,5 do 0,7 je srednja korelacija,
4. nad 0,7 do 0,9 je visoka korelacija,
5. nad 0,9 je zelo visoka korelacija.

H1: Uporabljeni slogi vodenja v germanskih in angloameriških multinacionalnih podjetjih se razlikujejo. To sem analizirala s T- testom za neodvisna vzorca, ki je pokazal statistično značilne razlike za *karizmatično* in *timsko vodenje* med obema skupinama podjetij pri stopnji tveganja 0,05. V hipotezah H1a in H1b sem zapisala, da se *karizmatično* in *timsko vodenje* v obeh skupinah multinacionalk razlikujeta. Na podlagi vzorčnih podatkov, lahko ti dve hipotezi potrdim. V H1c-H1f sem zapisala da obstajajo razlike med *participativnim*, *humanim*, *avtonomnim* in *samovarovalnim vodenjem*. Na podlagi vzorčnih podatkov teh hipotez ne morem potrditi.

H2: Narodnost vpliva na sloge vodenja v tujih multinacionalnih podjetjih v Egiptu. Analizirala sem ali vpliva narodnost nadrejenega, narodnost podrejenega in država porekla podjetja na sloge vodenja s pomočjo analize variance (ANOVA) in ugotovila naslednje:

1. V poglavju 5.4 na strani 66 sem primerjala sloge v tujih podjetjih glede na narodnost vodje in ugotovila statistično značilne razlike med povprečnimi vrednostmi *timskega*, *participativnega* in *samovarovalnega sloga vodenja* (stopnja značilnosti je 0,05). Rezultati so prikazani v prilogi 10. Na podlagi tega lahko trdim, da narodnost vodje vpliva na sloge vodenja, ki jih uporabljajo v tujih multinacionalnih podjetjih v Egiptu in sprejemem H2a.
2. V poglavju 5.3 na strani 63 sem primerjala sloge vodenja v germanskih in angloameriških multinacionalnih podjetjih in ugotovila statistično značilne razlike med *karizmatičnim* in *timskim vodenjem* (priloga 9). Na podlagi tega lahko trdim, da država porekla vpliva na uporabljene sloge vodenja v tujih multinacionalnih podjetjih delujočih v Egiptu in sprejemem H2b.

3. Z analizo variance sem preverila vpliv narodnosti podrejenega na uporabljene sloge vodenja v tujih multinacionalnih podjetjih in nisem ugotovila statistično značilnih razlik med slogi vodenja, zato H2c ne morem sprejeti (priloga 11). Če povzamem, na podlagi vzorčnih podatkov sem ugotovila, da država porekla podjetja in narodnost nadrejenega vplivata na sloge vodenja, ki jih uporabljajo v tujih multinacionalnih podjetjih, medtem ko narodnost podrejenega nima vpliva.

H3: Spol vpliva na sloge vodenja v tujih multinacionalnih podjetjih v Egiptu. Tu sem uporabila T-test za dva neodvisna vzorca za potrditev hipoteze. V prilogi 12 sem prikazala, da spol nadrejenega vpliva ne vpliva na sloge vodenja, ki jih uporabljajo v tujih multinacionalnih podjetjih. Na podlagi vzorčnih podatkov ne morem potrditi H3a. Ravno tako s T-testom za dva neodvisna vzorca nisem mogla potrditi statistično značilnih razlik med slogi vodenja glede na spol podrejenega (priloga 13). Ne morem trditi, da spol podrejenega vpliva na uporabljene sloge vodenja v tujih multinacionalkah v Kairu in s tem tudi H3b ne morem sprejeti.

H4: Starost nadrejenega vpliva na sloge vodenja tujih podjetij v Egiptu. Hipotezo sem preverila na osnovi korelacijske matrike oziroma Pearsonovega korelacijskega koeficienta (SPSS, 1999; Rogelj, 2000; Arh, 2002), ki pokaže medsebojne linearne korelacije dveh spremenljivk. Koeficient pove moč in smer korelacije med dvema spremenljivkama. Starost nadrejenega statistično značilno vpliva na *avtonomno vodenje*, korelacija pa je zelo šibka in negativna. Na podlagi tega lahko H4 potrdim.

Tabela 10: Korelacije med starostjo nadrejenega in slogi vodenja

KORELACIJA MED STAROSTJO NADREJENEGA IN SLOGI VODENJA	KORELACIJSKI KOEFICIENT
Avtonomni slog	- 0,298*

* Značilno pri 0,01 (dvostransko).

Vir: SPSS, 2003.

Potrdila sem torej H1a, H1b, H2a, H2b in H4, medtem ko naslednjih hipotez na podlagi vzorčnih podatkov nisem mogla potrditi: H1c-H1f, H2c, H3a in H3b.

6. ZAKLJUČKI

V svojem magistrskem delu sem skušala prikazati vpliv kulture na vodenje najprej iz teoretičnega vidika, nato pa še z empirično raziskavo. Svoje zaključke bom predstavila v tem zadnjem delu naloge, kjer bom najprej predstavila teoretične

prispevke, nato prispevke za vodstva podjetij ter omejitve empirične raziskave in pogled v prihodnost.

6.1. Teoretični prispevki

Področje medkulturnega managementa je zapleteno, saj je sestavljeno iz več znanstvenih disciplin. Poleg tega mu v preteklosti niso posvečali veliko pozornosti. Pomemben je zlasti v poslovanju izven domačih meja. Pogosto je vzrok za uspehe ali neuspehe v mednarodnem poslovanju ravno v nepoznavanju ali poznavanju kulturnih razlik ali nezavedanja le-teh. V teoriji so se že v prvi polovici dvajsetega stoletja začeli ukvarjati s to tematiko, v praksi pa se je začela pojavljati šele v obdobju nastajanja multinacionalnih podjetij. Eden izmed najpomembnejših utemeljiteljev medkulturnega managementa je Hofstede, ki je kulture narodov analiziral s pomočjo petih kulturnih dimenzij. V obdobju osemdesetih let mu je sledilo nekaj znanstvenikov, ki so opredelili nove kulturne dimenzije ali pa jih poimenovali drugače ter prišli do podobnih ali novih zaključkov.

Teorije vodenja so obstajale precej prej od teorij medkulturnega managementa. Že pred 5000 leti so obstajali principi vodenja v Egiptu v obliki hieroglifov. Miti in legende o velikih vodjih so pomembno prispevale k razvoju civiliziranih družb. Vodenje lahko proučujemo vzporedno s proučevanjem zgodovine človeštva. Sistematično so vodenje začeli proučevati v tridesetih letih dvajsetega stoletja in teh teorij je precej več kot teorij na področju medkulturnega managementa. Najbolj pogosta oblika razvrščanja teorij je na podlagi lastnosti, na podlagi vedenja, situacijske in kontingenčne teorije ter novejše teorije vodenja. Po tej razvrstitvi si teorije vodenja sledijo v časovnem zaporedju. V magistrskem delu sem predstavila tudi razvrstitve teorij glede na druge kriterije.

V zadnjem delu teoretičnega dela sem predstavila največjo empirično raziskavo, ki združuje tako teorijo medkulturnega managementa kot teorijo vodenja. Raziskava GLOBE proučuje vpliv kulture na vodenje v različnih kulturnih skupinah sveta. Ker je raziskava precej nova in deloma še ni zaključena, nisem imela na voljo akademskih virov v slovenskem jeziku, zato lahko trdim, da sem prva, ki je raziskavo GLOBE predstavila v slovenskem jeziku v magistrskem delu in da je ta predstavitev ena od novejših v slovenskem znanstvenem prostoru.

Menim, da sem nazorno prikazala pregled najpomembnejših teorij na področju medkulturnega managementa ter vodenja. Pri tem sem se osredotočila na slednje, saj je poudarek mojega magistrskega dela na vodenju. Teoretični prispevek

magistrskega dela vidim v tem, da nisem zgolj opisala teorije, temveč analizirala, ponekod medsebojno primerjala in navedla njihove slabosti in prednosti. Bralec si na podlagi tega in na podlagi navedene literature lahko oblikuje svoje mnenje in dobi vpogled v teorijo na tem področju.

Teoretičen prispevek vidim tudi v empiričnem delu. Kljub temu, da vseh zaključkov svoje empirične raziskave nisem mogla statistično dokazati, menim, da predstavljajo ugotovitve dobro izhodišče za nadaljnje raziskave na tem področju.

6.2. Prispevki za vodstva podjetij

Menim, da si vodje podjetij na osnovi empiričnega dela lahko ustvarijo sliko o poslovanju tujih podjetij v tako zahtevnem kulturnem okolju, kot je Bližnji Vzhod oziroma Egipt. Pri prebiranju znanstvene literature nisem zasledila raziskave s področja vodenja, ki bi se nanašala zgolj na Egipt, naletela pa sem na raziskave, ki proučujejo vodenje v arabskem svetu. Kljub temu, da te raziskave niso neposredno povezane z empiričnim delom tega magistrskega dela, jih želim navesti, saj bi lahko dodatno prispevale k razumevanju tega kulturnega prostora bodočim raziskovalcem.

Badawy (1980) je primerjal stereotipe srednjevzhodnih in zahodnih managerjev. Medtem ko je vodenje na Bližnjem Vzhodu avtoritativno in preveč direktivno ter vsebuje stroga pravila, je na Zahodu manj pomembna osebnost vodje in bolj njegov slog vodenja in njegov učinek. Prav tako so na Bližnjem Vzhodu pomembni družbeni položaj, moč in vpliv družine. Navodila se morajo strogo upoštevati in medosebni odnosi so močni. Prijateljstva so intenzivna in tesna. Na Zahodu poudarjajo enakost in skušajo zmanjševati razlike. Medosebni odnosi so manj močni in običajno prijateljstva niso tako intenzivna in tesna.

Abbas (1990) ter Abdalla in Al-Homoud (2001) so trdili, da se arabski managerji soočajo z dvojnimi vrednotami tako pri razmišljanju kot v praksi. V prisotnosti tujcev se obnašajo liberalno in ne poudarjajo vere, med svojci pa jasno pokažejo tradicionalnost in odnos do vere. Zaradi te dvojnosti je v managementu težko razviti zanesljivo teorijo (Abdalla in Al-Homoud, 2001).

Enshassi in Burgess (1991) sta ugotovila, da je učinkovitost vodje povezana z njegovim slogom vodenja. Uspešen manager v tujini je tisti, ki spozna in razume kulturne razlike podrejenih in združuje dve komponentni vodenja, usmerjen je tako v nalogo kot v zaposlene.

Dastmalchian et al. (2001) so ugotovili, da se učinkoviti vodje v Iranu, ki je arabska država, zavzemajo za zaposlene, so diktatorski, načrtujejo, so skromni, zvesti in dovezetni ter da jim družina veliko pomeni.

Na podlagi rezultatov empirične raziskave 85 srednjih managerjev v germanskih in angloameriških podjetjih, ki poslujejo v Egiptu, sem ugotovila značilne razlike v slogih vodenja obeh skupin podjetij. Vodje v angloameriških podjetjih so bolj *karizmatični* in *timsko usmerjeni* kot vodje v germanskih podjetjih. Prav tako so v teh podjetjih bolj *humani*. *Participativno, samovarovalno* in *avtonomno vodenje* so bolj značilne vrste vodenja v germanskih podjetjih kot v angloameriških. Ko sem primerjala sloge vodenja v germanskih podjetjih s slogi vodenja, ki veljajo za učinkovite v arabski kulturni skupini, sem ugotovila, da se ta podjetja prilagajajo kulturnem okolju, v katerem poslujejo. Pri angloameriških podjetjih ne morem sklepati o tem ali se ta podjetja prilagajajo tujemu kulturnemu okolju, saj so uporabljeni slogi vodenja podobni tako učinkovitim slogom vodenja v angloameriški kulturni skupini kot slogom vodenja v arabski kulturni skupini. Na podlagi primerjave slogov vodenja vseh tujih multinacionalnih podjetij s slogi vodenja, ki veljajo za učinkovite v arabski skupini, lahko sklepam, da se tuja multinacionalna podjetja prilagajajo okolju, v katerem poslujejo.

Razlike med slogi vodenja so se pojavile tudi zaradi narodnosti nadrejenega in sicer statistično značilno pri *timskem, participativnem* in *samovarovalnem vodenju*. Egiptovski in angloameriški vodje so bolj *timsko usmerjeni* kot germanski vodje in vodje ostalih narodnosti. Vodje ostalih narodnosti so značilno manj *participativni* od ostalih treh skupin, angloameriški vodje pa so značilno bolj *participativni* od egiptovske narodnosti in ostalih narodnosti (Germani izvzeti). Kar se tiče *samovarovalnega vodenja* so vodje ostalih narodnosti bolj *samovarovalni* kot vodje egiptovske, germanske in angloameriške narodnosti. Angloameriški vodje so statistično značilno bolj *karizmatični* od Egipčanov, Germanov in ostalih narodnosti.

Managerji podjetij, ki bodo brali to magistrsko delo, lahko dobijo koristne informacije tudi iz hipotez, ki sem jih preverjala. V Egiptu je največ vodilnih managerjev moških, kar je razumljivo, saj je neenakost med spoloma v tej državi velika. Na osnovi vzorčnih podatkov empirične raziskave sem ugotovila, da niti spol nadrejenega niti spol podrejenega statistično značilno ne vplivata na sloge vodenja, ki jih uporabljajo v tujih multinacionalkah v Egiptu. Starost vpliva zgolj na *avtonomno vodenje*, in sicer starejši vodje več uporabljajo *avtonomno vodenje* kot mlajši. Vodje različne narodnosti uporabljajo različne sloge, prav tako se v podjetjih, ki izvirajo iz različnih kultur slogi vodenja razlikujejo. Vpliva narodnosti podrejenega na sloge vodenja nisem mogla dokazati.

Moje ugotovitve o slogih vodenja lahko podjetja, ki poslujejo v tem kulturnem okolju, upoštevajo pri izbiri svojega vodilnega kadra, ki ga želijo poslati v hčerinsko podjetje v tujo državo in pri ostalih odločitvah, ki so povezane z vodenjem v teh podjetjih. Fish (1999) meni, da morajo podjetja prepoznati nevarnosti in prednosti poslovanja, ki so povezana s kulturnimi razlikami, zato da so lahko uspešna.

Egipt je kaotična država, ki jo človek ali vzljubi ali pa sploh ne. Da sem imela možnost izvesti raziskavo v tem zanimivem kulturnem okolju, je bila zame velika izkušnja tako s strokovnega kot z osebnega vidika. Sloge vodenja v tej državi in značilnosti kulture sem zaznala kot precej drugačne od slovenskih. S tem delom sem hotela slovenskim podjetjem dati vpogled v arabsko družbeno in poslovno kulturno, ki ne deluje po enakih zakonih kot slovenska kultura. Menim, da bi se podjetja morala bolj zavedati kulturnih razlik v poslovanju in jih bolj upoštevati pri svojem načrtovanju, saj neupoštevanje kulturnih razlik močno poveča verjetnost neuspešnega poslovanja v Egiptu in v podobnih državah.

6.3. Omejitve empirične raziskave in pogled v prihodnost

Kakovost raziskave je odvisna od kakovosti merjenja. Če pojave ne merimo ustrezno, lahko napačno sklepamo o medsebojnih razmerjih le-teh. Napake v raziskavi so lahko slučajne ali sistematične (Košmelj in Rovar, 1997, str. 28; Harkness et al., 2003, str. 137). Slučajne napake običajno ne povzročijo napak pri ocenjevanju tistega, kar raziskovalec želi. Drugače je pri sistematičnih napakah, te lahko privedejo do pristranskosti v ocenjevanju. Groves (1989 v Harkness et al., 2003, str. 137) razlikuje štiri vire napak pri raziskavah: napaka vzorčenja, napaka kritja, napaka zaradi slabe odzivnosti in napaka merjenja. Napaka vzorčenja se pojavi zaradi raziskave na podlagi majhnega vzorca in ne na osnovi celotne populacije. V moji raziskavi je možno zaslediti takšno napako, saj nisem vključila vseh srednjih managerjev. Napaka kritja se pojavi, če raziskovalec nima podatkov o vseh enotah neke populacije, torej vsaka enota nima enake verjetnosti, da jo vključi v vzorec. Ko sem osnovala svojo raziskavo, nisem imela podatkov o vseh srednjih managerjih, ki so zaposleni v nemško in angleško govorečih multinacionalnih podjetjih, zato sem jih tudi zaradi časovne omejitve svojega bivanja v Egiptu izbirala na osnovi seznama podjetij, ki sem jih dobila na Nemško-arabski gospodarski zbornici v Kairu. Napaka merjenja zaradi nesodelovanja se pojavi, če izbrani respondenti nočejo sodelovati pri raziskavi in njihovih odgovorov ni možno vključiti. V Egiptu sem imela težave pridobiti srednje managerje, ki bi hoteli sodelovati v raziskavi. Nekateri so se počutili ogrožene zaradi teme raziskave, saj bi z vprašalnikom ocenjevali vedenje in lastnosti svojih nadrejenih. Poleg tega sem nekatere ogovorila pisno in se niso odzvali. Težava je bila

tudi v tem, da so podružnice multinacionalk v Kairu pogosto manjše enote in izrazitih srednjih managerjev ni. Napaka merjenja lahko izhaja iz samega merskega instrumenta, tistega, ki intervjuva ali respondenta. Merski instrument, ki sem ga uporabila, je bil vprašalnik v angleškem jeziku (torej ne v arabskem jeziku), in sicer skrajšana oblika vprašalnika raziskave GLOBE. Možno je, da respondenti nekaterih postavk niso popolnoma razumeli, ali pa so bile dvoumne, kljub temu da so zanesljivost in veljavnost vprašalnika v originalu preverili z več psihometričnimi pripomočki. Možno je tudi, da sem pri komuniciranju s srednjimi managerji povzročila, da odgovori niso zanesljivi. Intervjuje sem vodila večinoma z moškimi in pogovor je potekal v angleškem jeziku. Obstaja možnost, da so bili odgovori managerjev družbeno zaželeni (angl. *socially desirable*) in zato niso bili iskreni.

Pristranskost se nanaša na prisotnost motečih dejavnikov, ki otežujejo primerjavo odgovorov med kulturnimi skupinami. Če so odgovori pristranski, je njihov psihološki pomen kulturno/skupinsko pogojen in razlike v skupinah je vsaj do neke mere treba upoštevati pri ocenah (Harkness et al., 2003, str. 143). Pristranskost predstavlja podoben koncept kot napaka, vendar je bolj značilen za psihološke raziskave, napaka pa bolj za sociološke raziskave. Ker je v magistrskem delu težko razlikovati ali gre za eno ali drugo vrsto raziskave, je prav, da namenim nekaj besed tudi pristranskosti. Viri pristranskosti so lahko (Harkness et al., 2003, str. 143): konstrukt, metoda in postavka (angl. *item*). Pristranskost vzorca ustreza napaki kritja in napaki zaradi nesodelovanja v Grovesovi shemi, ki vzroke za napake loči v manjši meri. Večina virov pristranskosti se nanaša na napako merjenja.

Pristranskost zaradi konstrukta se pojavi, če konstrukt, ki ga merimo, ni identičen med skupinami. Takšna pristranskost je v moji raziskavi možna zaradi skrajšane oblike vprašalnika, saj nisem vključila vseh podleštic, ki opredeljujejo določen slog vodenja, kot so jih opredelili pri raziskavi GLOBE. Pristranskost zaradi metode se lahko pojavi zaradi neprimerljivih vzorcev, razlikami med merskimi instrumenti, respondentov in tistih, ki izvajajo ankete, ter način, kako izvedemo ankete ali intervju (npr. dvoumna navodila ali neprimerno okolje). O teh pojmih sem pisala že pri napakah v raziskavah. Dodala bi, da sta vzorca med managerji iz obeh skupin multinacionalk primerljiva tako po velikosti vzorca kot po merskem instrumentu-vprašalniku, ki sem ga uporabila. Primerljivost z velikostjo vzorca arabske skupine v raziskavi GLOBE je vprašljiva, saj je velikost slednje precej večja. Vprašanje v vprašalniku ima pristransko postavko, če so odgovori nenehno različni med kulturami zaradi slabega prevoda ali dvoumnosti. Ker vprašalnika nisem prevajala v domači jezik respondentov, je možna ta vrsta napake.

Zaradi vseh teh omejitev, je bila primerjava med raziskavo GLOBE in mojo empirično raziskavo otežena in možno je, da sem prišla do različnih ugotovitev, kot če bi odpravila omenjene omejitve. Pričujoče delo je eden od možnih načinov predstavitve, kako sta kultura in vodenje v managementu povezana. Poglobila sem razumevanje koncepta vodenja in medkulturnega managementa in naredila empirično raziskavo v Egiptu. Podobno raziskavo bi bilo mogoče narediti v slovenskem poslovnem prostoru in jo primerjati z rezultati raziskave GLOBE, ki vključujejo tudi Slovenijo.

Če povzamem, menim, da sem nazorno prikazala pregled najpomembnejših teorij na področju medkulturnega managementa in vodenja. Z empirično raziskavo sem osvetlila praktično plat te problematike in nanizala koristne nasvete za podjetja, ki poslujejo v arabskem svetu ali pa imajo ta namen.

7. SLOVAR TUJIH IZRAZOV

asertivnost = asertiveness

človečnost = humane orientation

delovna učinkovitost = job performance

glavni raziskovalec = principal investigator

glavni soraziskovalec = co-principal investigator

humanistične teorije = humanistic theories

implicitna teorija vodenja = implicit leadership theory

integrativni pristop = integrative approach

izogibanje negotovosti = uncertainty avoidance

institucionalni kolektivism = societal collectivism

karizmatična teorija vodenja = charismatic leadership theory

konstrukt fleksibilnosti vodje in socialna občutljivost = leadership flexibility and social sensitivity construct

kontingenčna teorija = contingency theory

lastnosti vodenja = leadership attributes

medsebojna usmerjenost = interpersonal orientation

medkulturni management = cross-cultural management

managerski slog = managerial style

napaka vzorčenja = sampling error

napaka kritja = coverage error

napaka zaradi manjkajočih odgovorov = nonresponse error

napaka merjenja = measurement error

neokarizmatična teorija = neocharismatic theory

novejše teorije o vodenju = recently introduced theories

organizacijske kontingence = organizational contingencies

porazdelitev moči = power distance

potreba po izpolnitvi = need fulfillment

pristop na podlagi moči ali vpliva = power-influence approach

pristop na podlagi značilnosti = trait approach

pristop na podlagi obnašanja = behavior approach

profil motivov vodje = leader motive profile

razlika med spoloma = gender egalitarianism (differentiation)

raziskave med različnimi kulturami = cross-cultural research

situacijski pristop = situational approach

situacijske teorije = situational theories

skupinski kolektivism = in-group collectivism

skupnost GLOBE = GLOBE community

soraziskovalec v sodelujoči državi = country co-investigator
strukturalna kontingenčna teorija = structural contingency theory
teorija dosežka in motivacije = achievement motivation theory
teorija motiva vodje = leadership motive profile (LMP)
teorija na osnovi vedenja vodij = leader behavior theory
teorija na osnovi značilnosti vodje = leadership trait theory
teorija izmenjave = exchange theory
teorija menjave vodja-član = leader-member exchange theory
teorija kognitivnih virov = cognitive resource theory
teorija poti in ciljev = path-goal theory
teorija pričakovanj = expectational theory
teorija okolja = environmental theory
teorija osebnosti in okolja = personal-environmental theory
teorija vodenja = leadership theory
teorija želje po dosežku = Achievement Motivation Theory
usmerjenost k cilju = work goal's importance
usmerjenost k učinku = performance orientation
usmerjenost v prihodnost = future orientation
vloga pri delu = work role
zadovoljstvo pri delu = job satisfaction

8. LITERATURA

1. Abdalla Ikhlas A. in Al-Homoud Moudi A.: Exploring the Implicit Leadership Theory in the Arabian Gulf States. *Applied Psychology: An international review*, 2001, 50(4), str. 506-531.
2. Adler Nancy J.: A typology of management studies involving culture. *Journal of International Business Studies*, Fall 1983, str.29-47.
3. Ardichivili Alexander in Kuchinke Peter K.: Leadership styles and cultural values among managers and subordinates: a comparative study of four countries of the former Soviet Union, Germany, and the US. *Human Resource Development International*, 2002, 5:1, str. 99-117.
4. Arh Franc: *Statistika 1. Obrazci in postopki*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002, 118 str.
5. Ashkanasy Neal M., Trevor-Roberts Edwin, Earnshaw Louise: The Anglo Cluster: Legacy of the British empire. *Journal of World Business*, 2002, 37, str. 28-39.
6. Badawy M. K.: Styles of Mideastern Managers. *California Management Review*, 1980, Vol. 22, No. 2, str. 51-58.
7. Bass Bernard M.: *Bass & Stogdill's handbook of leadership: theory, research, and managerial applications*. New York: The Free Press, 1990, str. 1181.
8. Bartlett Christopher A. in Ghoshal Sumantra: *Text, Cases and Readings in Cross-Border Management*. Boston: McGraw-Hill International Editions, 2002, str. 880.
9. Bigoness William J. in Blakely Gerald L.: A cross-national study of managerial values. *Journal of International Business Studies*, 1996, Vol. 27, Issue 4, str. 472-506.
10. Boas Shamir: An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 1999, Vol. 10, Issue 2, str. 285-306.

11. Brodbeck C. Felix et al.: Cultural variation of leadership prototypes across 22 European countries. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2000, 73, str. 1-29.
12. Bryman Alan: *Charisma & Leadership in Organizations*. London: Sage Publications, 1992, 194 str.
13. Bucik Valentin: *Osnove psihološkega testiranja*. Ljubljana: Filozofska fakulteta, 1997, 246 str.
14. Churchill Gilbert A. in Brown Tom J.: *Basic Marketing Research*. Ohio: Thomson South-Western, 2003, 738 str.
15. Correia Jesuino Jorge: Latin Europe cluster: from South to North. *Journal of World Business*, 2002, 37, str. 81-89.
16. Cole G. A.: *Management: Theory and Practice*. London: DP Publications, 1993, 463 str.
17. Conger Jay A.: Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. *Leadership Quarterly*, 1999, Vol. 10, Issue 2, str. 145-170.
18. Daft in Marcic: *Understanding Management*. Orlando: Harcourt, 2001, 606 str.
19. Dastmalchian Ali, Javidan Mansour, Alam Kamran: Effective Leadership and Culture in Iran: An Empirical Study. *Applied Psychology: An international review*, 2001, 50(4), str. 532-558.
20. Den Hartog D., House R.J., Hanges P.J., Ruiz-Quintanilla S.A., Dorfman P.W.: Culture specific and cross culturally generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed? *Leadership Quarterly*, 1999, 10(2), str. 219-256.
21. Den Hartog Deanne in Van Muijen Jaap J.: Transactional versus transformational leadership: an analysis of the MLQ. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 1997, Vol. 70, Issue 1, str. 19-35.

22. Dipboye L.R., Smith S.C. in Howell C. W.: Understanding Industrial and organizational psychology. Fort Worth TX: Harcourt Brace College Publishers, 1994, 386 str.
23. Duchatelet Martine: Cultural Diversity and Management/Leadership Models. American Business review, June 1998, str. 96-99.
24. Dyer Naomi, Sipe William P., Hanges Paul J.: Multilevel confirmatory factor analysis: demonstration of Muthen's technique. Academy of Management Proceedings, 1997, str. 391-394.
25. Economic Intelligence Unit, Country Report Egypt 2002. London, November 2002, 34 str.
26. United Nations: Egypt Human Development Report 2002-2003, URL: http://www.undp.org.eg/publications/endhdr_2003/NHDR2003.htm, avgust 2003.
27. Enshassi Adnan in Burgess Roger: Managerial effectiveness and the style of management in the Middle East: An empirical Analysis. Construction Management and Economics, 1991, 9, str. 79-92.
28. Ferligoj A., Leskošek K. in Kogovšek T.: Veljavnost in zanesljivost merjenja. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1995, 173 str.
29. Fish Alan: Selecting managers for cross-border assignments: building value into the process. International Journal of Management Reviews, 1999, Vol. 1, Issue 4, str. 461-483.
30. GLOBE: Leadership and cultures around the world: findings from GLOBE. An introduction to the special issue. Journal of World Business, 2002, 37, str. 1-2.
31. Gupta Vipin, Hanges Paul J., Dorfman Peter: Cultural clusters: methodology and findings. Journal of World Business, 2002a, 37, str. 11-15.
32. Gupta Vipin, Surie Gita, Javidan Mansour, Chhokar Jagdeep: Southern Asia cluster: where the old meets the new? Journal of World Business, 2002b, 37, str. 16-27.

33. Gyula Bakacsi, Takacs sandor, Karacsonyi Andras, Imrek Viktor: Easetrn European cluster: tradition and transition. *Journal of World Business*, 2002, 37, str. 69-80.
34. Harkness Janet A., Van De Vijver Fons J. R., Mohler Peter Ph.: *Cross-Cultural Survey Methods*. New Jersey: John Wiley & Sons, 2003, 420 str.
35. Hersey Paul in Blanchard Ken: *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Fourth Edition. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International, 1982, 345 str.
36. Hofstede Geert: Riding the waves of commerce: a test of Trompenaars' »model« of national culture differences. *International Journal of Intercultural Relations*, 1996, Vol. 20, No. 2, str. 189-198.
37. Hofstede Geert: *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Second Edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2002, 596 str.
38. House Robert: A brief history of GLOBE. *Journal of Managerial Psychology*, 1998, Vol. 13., Issue 3/4, str. 9.
39. House Robert J. in Aditya Ram N.: The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?. *Journal of Management*, 1997, 23(3), str. 409-473.
40. House R. J., Hanges P. J., Ruiz-Quantilla S. A., Dorfman P. W., Javidan M., Dickson M., Gupta V. in *GLOBE: Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE*. Stamford, CN: JAI Press, *Advances in global Leadership*, 1999, str. 171-233.
41. House Robert, Javidan Mansour, Hanges Paul, Dorfman Peter: Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. *Journal of World Business*, 2002, 37, str. 3-10.
42. Hughes R. L., Ginnet R. C. in Curphy G. J.: *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience*. Singapore: Irwin/McGraw-Hill, 1999, 546 str.

43. Hu Li-tze in Bentler Peter M.: Fit Indices in Covariance Structure Modeling: Sensitivity to Underparameterized Model Misspecification. *Psychological Methods*, 1998, Volume 3, Number 4, str. 424-453.
44. Javidan M. in House R.J.: Cultural acumen for the global manager: Lessons from project GLOBE. *Organizational dynamics*, 2001, 29(4), str. 289-305.
45. Jung D.I, Bass B. M. in Sosik J.J.: Bridging Leadership and Culture: A Theoretical Consideration of Transformational Leadership and Collectivistic Cultures. *Journal of Leadership Studies*, 1995, 2, str. 3-18.
46. Kabasakal Hayat in Bodur Muzaffer: Arabic cluster: A bridge between East and West. *Journal of World Business*, 2002, 27, str. 40-54.
47. Kakabadse, Andre: Younger does not mean better. *British Journal of Administrative Management*; 1999, Jan/Feb, Issue 13, 9 str.
48. Koontz Harold in Cyril O'Donnell: *Management. A Book of Readings*. New York: McGraw-Hill, 1976, 642 str.
49. Košmelj Blaženka in Rovan Jože: *Statistično sklepanje*. Ljubljana: Ekonomska Fakulteta, 1999, 312 str.
50. Malhotra Naresh K. in Birks David F.: *Marketing research. An applied approach*. London: Prentice Hall, 2000, 736 str.
51. Morden Tony: International culture and management. *Management Decision*, 1995, Vol. 33, No. 2, str.16-22.
52. Negandhi Anant R.: Cross-cultural management research: trend and future directions. *Journal of International Business Studies*, Fall 1983, str. 17-28.
53. Newman Karen L. in Nollen Stanley D.: Culture and congruence: the fit between management practices and national culture. *Journal of International Business Studies*, 1996, Vol. 27, Issue 4, str. 472-506.
54. Pfajfar L. in Arh F.: *Statistika 1*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998, 252 str.

55. Ronen Simcha in Shenkar Oded: Clustering Countries on Attitudinal Dimensions: A Review and Synthesis. *Academy of Management Review*, 1985, Vol. 10, No. 3, str. 435-454.
56. Rogelj Roman: *Statistika 2*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000, 267 str.
57. Rojšek Iča: *Metode trženjskega raziskovanja. Vodič po predmetu. Ponatis 1*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1994, 49 str.
58. Rovan Jože: *Predavanja in vaje iz statistike 3*, 2001, URL: <http://www.ef.uni-lj.si/predmeti/stat3/>, avgust 2003.
59. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993, 312 str.
60. Sims Henry P. in Lorenzi Peter: *The New Leadership Paradigm. Social Learning and Cognition*. Newbury Park: Sage Publications, 1992, 322 str.
61. *SPSS Base 10.0 Applications Guide*. Chicago: SPSS Inc., 1999, 426 str.
62. Sturman Michael C.: Searching for the U-Shaped relationship between Time and Performance: Meta-Analyses of the Experience/Performance, Tenure/Performance and Age/Performance Relationships. *Journal of Management*, 2003, 29 (5), str. 609-640.
63. Szabo Erna, Brodbeck Felix C., Den Hartog Deanne N., Reber Gerhard, Weibler Jürgen, Wunderer Wolf: The Germanic Europe cluster: where employees have a voice. *Journal of World Business*, 2002, 37, str. 55-68.
64. Šter Tatjana: *Transformacijsko vodenje ter njegova vloga v majhnih podjetjih*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002, 100 str.
65. Tejeda Manuel J., Scandura Terri A., Pillai Rajnandini: The MLQ revisited. Psychometric properties and recommendations. *The Leadership Quarterly*, 2001, 12, str. 31-52.
66. Tihany Laszlo, Ellstrand Allan E., Daily Cathrine M., Dalton Dan R.: Composition of the Top Management Team and the Firm International Diversification. *Journal of Management*, 2000, Vol. 26, No. 6, str. 1157-1177.

67. Trompenaars Fons: Riding the Waves of Culture. London: Nicholas Brealey Publishing, 1993, 187 str.
68. Yukl Gary: Leadership in Organizations. Fourth Edition. London: Prentice Hall, 1998, 564 str.
69. Zafarpour S., Brück F., Kainzbauer A.: Interkulturelles Management. Skripta Wirtschaftsuniversität Wien. Dunaj: Facultas Verlags- und Buchhandels AG, 2001, 99 str.
70. Zagoršek Hugo, Jaklič Marko, Stough Stanley J: Comparing leadership practices between United States, Nigeria and Slovenia: Does culture matter? Paper for the EIASM Workshop on Leadership Research, Sad'd Business School, Oxford, 16-17 December 2002, 19 str.

9. VIRI

1. Slovar slovenskega knjižnega jezika (SSKJ), Elektronska izdaja, verzija 1., 1997.
2. Veliki angleško-slovenski slovar, Elektronska izdaja, verzija 1., 1997.
3. Slovensko-angleški slovar, Elektronska izdaja, verzija 1., 1997.
4. Veliki nemško-slovenski slovar, Elektronska izdaja, verzija 1., 1997.
5. Veliki slovensko-nemški slovar, Elektronska izdaja, verzija 1., 1997.

Priloga 1: Povezave med spremenljivkami v konceptualnem modelu raziskave GLOBE

1. Družbene kulturne vrednote in običaji vplivajo na dejanja vodje.
2. Način vodenja vpliva na organizacijsko obliko, kulturo in poslovno prakso.
3. Družbene kulturne vrednote in običaji vplivajo na organizacijsko kulturo in poslovno prakso.
4. Organizacijska kultura in poslovna praksa vplivajo na dejanja vodje.
- 5.,6. Družbena kultura in organizacijska oblika, kultura ter poslovna praksa vplivata na proces, v katerem ljudje delijo mišljenja o implicitnih teorijah vodenja. V času se kulturno potrjene implicitne teorije vodenja oblikujejo v povezavi z družbeno in organizacijsko kulturo ter običaji in poslovno prakso (House et al., 2002).
7. Strateške organizacijske kontingence vplivajo na organizacijsko obliko, kulturo in poslovno prakso.
8. Strateške organizacijske kontingence vplivajo na lastnosti in vedenje vodje
9. Razmerja med strateškimi organizacijskimi kontingencami in organizacijsko obliko, kulturo in poslovno prakso bo usmerjale kulturne silnice.
10. Sprejem vodje je funkcija interakcije med kulturno potrjenimi implicitnimi teorijami vodenja in lastnostmi in vedenji vodje.
11. Učinkovitost vodje je funkcija interakcije med lastnostmi in vedenji vodje ter organizacijskimi kontingencami.
12. Sprejem vodje vpliva na učinkovitost vodje.
13. Učinkovitost vodje vpliva na sprejem vodje.

Priloga 2: Primer paralelnih postavk za kulturne lestvice v vprašalniku GLOBE

9.1. Organizacija »tako je«						
Plačilni sistem v tej organizaciji je oblikovan tako, da maksimira:						
1	2	3	4	5	6	7
Interese posameznika						Interese skupine
Organizacija »tako naj bi bilo«						
Plačilni sistem v tej organizaciji bi morali oblikovati tako, da bi maksimal:						
1	2	3	4	5	6	7
Interese posameznika						Interese skupine
Družba »tako je«						
Ekonomski sistem v tej družbi je oblikovan tako, da maksimira:						
1	2	3	4	5	6	7
Interese posameznika						Interese skupine
Družba »tako naj bi bilo«						
Prepričan sem, da bi moral biti ekonomski sistem v tej družbi oblikovan tako, da bi maksimal:						
1	2	3	4	5	6	7
Interese posameznika						Interese skupine

Vir: House et. al, 1999, 2002.

Priloga 3: Primer postavk kulturno potrjenih teorij vodenja in možni odgovori

Definicija vodenja	Sposobnost, da vplivamo, motiviramo in omogočamo ostalim, da prispevajo k uspehu njihove organizacije.
Primeri postavk	Senzitiven: Se zaveda majhnih sprememb v razpoloženju drugih. Motivator: Mobilizira, aktivira podrejene. Neodkrit: Se izogiba negativnih pripomb, da bo ohranil dobre odnose in ugled. Diplomatski: Je usposobljen za medsebojne odnose, je takten. Sebičen: Zasleduje lastne interese.
Možni odgovori	Ovira ali spodbuja učinkovito vodenja:
	1. Močno ovira
	2. Zmerno ovira
	3. Neznatno ovira
	4. Niti ne ovira niti ne spodbuja
	5. Neznatno spodbuja
	6. Zmerno spodbuja
	7. Močno spodbuja

Vir: House et al., 1999, 2002.

Priloga 4: Hipoteze projekta GLOBE

Hipoteze, ki se nanašajo na razmerje med družbenimi kulturnimi dimenzijami, organizacijskimi kulturnimi dimenzijami in kulturno potrjenimi implicitnimi teorijami vodenja

- H1: Globalna dimenzija karizmatično oz. vodenje na osnovi vrednot bo splošno potrjena.
- H2: Med dimenzijami družbene kulture in dimenzijami kulturno potrjenih implicitnih teorij vodenja obstaja pozitivna korelacija.
- H3: Med dimenzijami organizacijske kulture in dimenzijami kulturno potrjenih implicitnih teorij vodenja obstaja pozitivna korelacija.
- H4: Razmerje med dimenzijami organizacijske kulture in izomornimi dimenzijami kulturno potrjenih implicitnih teorij vodenja je močnejše kot razmerje med dimenzijami družbene kulture in izomornimi dimenzijami kulturno potrjenih implicitnih teorij vodenja.
- H5: Podjetja iz panoge finančnih storitev bodo imele višje vrednosti odgovorov za dimenzije organizacijske kulture enakost med spoloma ter usmerjenost v prihodnost kot pa za dimenzijo porazdelitev moči v primerjavi z podjetji iz prehranske panoge.

Hipoteze, ki se nanašajo na razmerja, ki jih opredeljuje strukturalna kontingenčna teorija ter vpliv družbenih kulturnih dimenzij

- H6: Spremenljivke organizacijske kontingence bodo anketiranci povezali z ustrezno organizacijsko prakso, kot jo opredeljuje strukturalna kontingenčna teorija.
- H6a: Velikost organizacije bo pozitivno korelirala s formalizacijo v organizaciji. Formalizacija je povezana z izogibanjem negotovosti, kot so osnivanje in uveljavljanje pravil, postopkov in predpisov.
- H6b: H6a bodo lažje dokazali v družbah z visokim izogibanjem negotovosti.
- H6c: Tehnološka negotovost bo negativno korelirala z poslovno prakso, ki podpira izogibanje negotovosti na nižjih ravneh v organizacijah.

- H6d: H6c bodo lažje dokazali v družbah majhnim izogibanjem negotovosti.
- H6e: Negotovost in sovražnost, ki izhajata iz okolja bosta pozitivno korelirala s porazdelitvijo moči ter izogibanjem negotovosti v organizaciji. Predvidevajo, da se v pogojih negotovosti in sovražnosti, organizacije centralizirajo in strogo nadzirajo sprejemanje odločitev.
- H6f: H6e bodo lažje dokazali v družbah z velikim izogibanjem negotovosti in z veliko porazdelitvijo moči.
- H6g: Organizacije usmerjene v prihodnost bodo pozitivno korelirale z dimenzijo organizacijske kulture usmerjenost v prihodnost ter z dimenzijami kulturno potrjenih implicitnih teorij vodenja, ki so usmerjene v prihodnost.
- H6h: H6g bodo lažje dokazali v družbah usmerjenih v prihodnost.
- H6i: Podjetniško usmerjene organizacijske strategije bodo pozitivno korelirale z dimenzijama organizacijske kulture asertivnost in usmerjenost k učinku ter z dimenzijami kulturno potrjenih implicitnih teorij vodenja, ki so usmerjene k učinku.
- H6j: H6i bodo lažje dokazali v družbah, ki so asertivne in usmerjene k učinku.
- H6k: Sporazumno oblikovanje strategij, kot ga opisujejo managerji na visokih ravneh v vprašalnikih bo negativno koreliralo s potrdilnimi odgovori srednjih managerejev o participativnem vodenju in porazdelitvi moči.
- H6l: H6k bodo lažje potrdili v družbah z majhno porazdelitvijo moči.
- H6m: Oblikovanje fleksibilne organske strategije bo povezano z organskimi organizacijskimi kulturami. Organske organizacijske strukture se kažejo v majhni porazdelitvi moči in majhnem izogibanju negotovosti v organizaciji.
- H6n: H6m bodo lažje potrdili v družbah z majhno porazdelitvijo moči in z majhnim izogibanjem negotovosti.
- H7: Večji kot je stik med strukturalnimi kontingencami, dimenzijami družbene kulture ter z dimenzijami organizacijske kulture opredeljenih v H6a-6n, večji bo ekonomski učinek v proučevani organizaciji.

Hipoteze, ki bodo preverjene v tretji fazi

- H8: Dimenzije družbene kulture, ki so jih ocenili v drugi fazi projekta bodo napovedovale izomorfno dimenzijo poslovne prakse ter dimenzije vodenja, ki so bodo ocenjene v tretji fazi.
- H9: Korelacije med dimenzijami organizacijske kulture izmerjenih v drugi fazi ter izomornimi dimenzijami kulturno potrjenih implicitnih teorij vodenja izmerjenih v tretji fazi bodo močnejše od korelacij med dimenzijami družbene kulture izmerjenih v drugi fazi in izomornimi dimenzijami kulturno potrjenih implicitnih teorij vodenja izmerjenih v tretji fazi.
- H10: Močnejša ko je povezava med strateškimi organizacijskimi kontingencami, dimenzijami družbene kulture in dimenzijami organizacijske kulture izmerjenimi v drugi fazi, ki jo opredelijo H6a-n, večji bo ekonomski učinek pročevane organizacije.
- H11: Kulturno potrjene implicitne teorije vodenja izmerjene v drugi fazi dobo napovedale opazovana vedenja vodij v tretji fazi.
- H12: Bolj ko se bodo posamezna vedenja vodje ujemala s kulturno potrjenimi implicitnimi teorijami vodenja,
a) bolj bodo dejanski načini vodenja sprejeti in učinkoviti,
b) bolj bodo nadrejeni sprejeti kot upravičeni vodje,
c) bolj bodo podrejeni motivirani,
d) bolj bodo podrejeni vdani nadrejenim,
e) večji bo učinek vodje in njegovih podrejenih.
- H13: Karizmazično vodenje oz. vodenje na osnovi vrednot bo najbolj učinkovito pri uvedbi pomembnih sprememb v organizaciji.
- H14: Spremembe v spremenljivkah organizacijske kontingence izmerjene od druge do tretje faze bodo povezane s spremembami povezanimi s poslovno prakso, ki jih opisuje strukturalna kontingenčna teorija.
- H15: Na korelacije opisane v H6a-n bodo vplivale izomorfne dimenzije družbene kulture.

Hipoteze, ki bodo preverjene v četrti fazi

H16 in H17 se nanašata na H12 in H13 in sicer ugotavljata, zakaj vplivajo kulturno potrjene implicitne teorije vodenja na odvisne spremenljivke.

H18: Vedenja vodje, ki so skladni s kulturno potrjenimi implicitnimi teorijami vodenja, ki so jih izmerili v drugi fazi, bodo imeli večji učinek na razmišljanje, čustva, obnašanje in delo podrejenih kot vedenja vodje, ki niso skladni s kulturno potrjenimi implicitnimi teorijami vodenja, ki so jih izmerili v drugi fazi.

H19: Karizmazično oziroma vodenje na osnovi vrednot je najbolj učinkovit način vodenja pri uvedbi bistvenih sprememb v poslovni praksi organizacije.

Priloga 5: Značilnosti vodje, ki so bile splošno potrjene, da pozitivno prispevajo k učinkovitem vodenju

Postavke v vprašalniku	Podlestvica vodenja (First Order Factor)
Vreden zaupanja	Integriteta
Pravičen	Integriteta
Pošten	Integriteta
Predvideva	Vizionarski
Načrtuje vnaprej	Vizionarski
Bodrilen	Inspiracijski
Pozitiven	Inspiracijski
Dinamičen	Inspiracijski
Spodbuja nagibe	Inspiracijski
Gradi zaupanje	Inspiracijski
Motivacijski	Inspiracijski
Zanesljiv	Zloben (obratna vrednost)
Inteligenten	Zloben (obratna vrednost)
Odločen	Odločen
Učnikovit pogajalec	Diplomatski
Rešuje težave v obojestransko korist	Diplomatski
Zna upravljati	Upraven
Komunikativen	Integrator tima
Informiran	Integrator tima
Koordinator	Integrator tima
Graditelj tima	Integrator tima
Usmerjen k odličnosti	Usmerjen k učinku

Vir: House et al., 1999.

Priloga 6: Značilnosti vodje, ki so bile splošno potrjene, da negativno prispevajo k učinkovitem vodenju

Postavke v vprašalniku	Podlestvica vodenja
Samotar	Samoljuben
Asocialen	Samoljuben
Nekooperativen	Zloben
Razdražljiv	Zloben
Posreden	Varuje svoj ugled
Egocentričen	*
Ruthless	*
Diktatorski	Avtokratičen

* Spremenljivko ni bilo mogoče pripisati nobenemu faktorju.

Vir: House et al., 1999.

Priloga 7: Postavke kulturno potrjenih implicitnih teorij vodenja, ki imajo kulturno specifične vrednosti

Predvideva (3,84 – 6,51)	Intuitiven (3,72 – 6,47)
Avtonomen (1,63 – 5,17)	Logičen (3,89 – 6,58)
Previden (2,17 – 5,78)	Ni mikro manager (1,60 – 5,00)
Razredno zaveden (2,53 – 6,09)	Urejen (3,81 – 6,34)
Sočuten (2,69 – 5,56)	Proceduralen (3,03 – 6,10)
Prevladuje (1,60 – 5,14)	Provokativen (1,38 – 6,00)
Zagovornik elitizma (1,61 – 5,00)	Nagnjen k tveganju (2,14 – 5,96)
Navdušen (3,72 – 6,44)	Vlada (1,66 – 5,20)
Neodkrit (1,52 – 5,67)	Se podcenjuje (1,85 – 5,23)
Formalen (2,12 – 5,43)	Požrtvovalen (3,00 – 5,96)
Običajen (1,93 – 5,38)	Občutljiv (1,96 – 6,35)
Neodvisen (1,76 – 5,32)	Iskren (3,99 – 6,55)
Posreden (2,16 – 4,86)	Zavedajoč se statusa (1,92 – 5,77)
Individualističen (1,67 – 5,10)	Edinstven (3,47 – 6,06)
Tekmuje znotraj skupine (3,00 – 6,49)	Nameren (3,06 – 6,48)
Se izogiba konfliktov znotraj skupine (1,84 – 5,69)	Svetovljan (3,48 – 6,18)

Vir: House et al., 1999.

Priloga 8: Vprašalnik, ki sem ga uporabljala pri empirični raziskavi

10. SURVEY OF LEADER BEHAVIOR

On the following pages, you will find several behaviors and characteristics that can be used to describe leaders. Each behavior or characteristics is accompanied by a short definition to clarify its meaning.

We ask you to evaluate the behaviors and characteristics stated below as they relate to your immediate superior in your department or division of your company. To do this, please read each behavior or characteristic, and using the scale below write the number (your evaluation) on the line next to the description. We are merely interested in YOUR opinion with regard to the extent each characteristic or behavior best describes your immediate superior, you boss. Please do respond to all the questions!

As noted in the cover letter, rest assured that all the information will be kept strictly confidential. We are interested in the aggregate data only. In no instance will firms or individuals be identified.

10.1. Scale

- 1 = My superior exhibits this trait, behavior or characteristic to a **negligible extent**.
- 2 = My superior exhibits this trait, behavior or characteristic to **minor extent**.
- 3 = Cannot evaluate/judge this characteristic of my superior at all.
- 4 = My superior exhibits this trait, behavior or characteristic to **some extent**.
- 5 = My superior exhibits this trait, behavior or characteristic to a **great extent**.

No	Characteristic or behavior	Description: <i>to what extent does it fit your immediate superior, your boss?</i>	Scale
1.	Evasive =	Refrains from making negative comments to maintain good relationships and save face.	_____
2.	Bossy =	Tells subordinates what to do in a commanding way.	_____
3.	Positive =	Generally optimistic and confident.	_____
4.	Inspirational =	Inspires emotions, beliefs, values, and behaviors of others, inspires others to be motivated to work hard.	_____

5. **Anticipatory** = Anticipates, attempts to forecast events, considers what will happen in the future. _____
6. **Risk taker** = Willing to invest major resources in endeavors that do not have high probability of success. _____
7. **Sincere** = Means what he/she says, earnest. _____
8. **Trustworthy** = Deserves trust, can be believed and relied upon to keep his/her word. _____
9. **Administratively skilled** = Able to plan, organize, coordinate and control work of large numbers (over 75) of individuals. _____
10. **Just** = Acts according to what is right or fair. _____
11. **Self-interested** = Pursues own best interests. _____
12. **Encouraging** = Gives courage, confidence or hope through reassuring and advising. _____
13. **Morale booster** = Increases morale of subordinates by offering encouragement, praise, and/or by being confident. _____
14. **Orderly** = Is organized and methodological in work. _____
15. **Prepared** = Is ready for future events. _____
16. **Autocratic** = Makes decisions in dictatorial way. _____
17. **Asocial** = Avoids people or groups, prefers own company. _____
18. **Generous** = Willing to give time, money, resources and help to others. _____
19. **Formal** = Acts in accordance with rules, convention and ceremonies. _____

20. **Intelligent** = Smart, learns and understands easily. _____
21. **Irritable** = Moody; easily agitated. _____
22. **Loner** = Works and acts separately from others. _____
23. **Enthusiastic** = Demonstrates and imparts strong positive emotions for work. _____
24. **Vindictive** = Vengeful; seeks revenge when wronged. _____
25. **Compassionate** = Has empathy for others, inclined to be helpful or show mercy. _____
26. **Intellectually stimulating** = Encourages others to think and use their minds; challenges beliefs, stereotypes and attitudes of others. _____
27. **Cautious** = Proceeds/performs with great care and does not take risks. _____
28. **Organized** = Well organized, methodical, orderly. _____
29. **Egoistical** = Conceited, convinced of own abilities. _____
30. **Non-cooperative** = Unwilling to work jointly with others. _____
31. **Status conscious** = Aware of others' socially accepted status. _____
32. **Foresight** = Anticipates possible future events. _____
33. **Plans ahead** = Anticipates and prepares in advance. _____
34. **Individually oriented** = Concerned with and places high value on preserving individual rather than group needs. _____
35. **Non-egalitarian** = Believes that all individuals are not equal and only some should have equal rights and privileges. _____
36. **Indirect** = Does not go straight to the point, uses metaphors and examples to communicate. _____

37. **Habitual** = Given to a constant, regular routine. _____
38. **Motive arouser** = Mobilizes and activates followers. _____
39. **Convincing** = Unusually able to persuade others of his/her viewpoint. _____
40. **Procedural** = Follows established rules and guidelines. _____
41. **Confidence builder** = Instills others with confidence by showing confidence in them. _____
42. **Class conscious** = Is conscious of class and status boundaries and acts accordingly. _____
43. **Non-participative** = Does not participate with others. _____
44. **Self-sacrificial** = Foregoes self-interests and makes personal sacrifices in the interest of a goal or vision. _____
45. **Honest** = Speaks and acts truthfully. _____
46. **Domineering** = Inclined to dominate others. _____
47. **Dynamic** = Highly involved, energetic, enthused, motivated. _____
48. **Elitist** = Believes that a small number of people with similar backgrounds are superior and should enjoy privileges. _____
49. **Cynical** = Tend to believe the worst about people and events. _____
50. **Motivational** = Stimulates others to put forth efforts above and beyond the call of duty and make personal sacrifices. _____
51. **Micro-manager** = An extremely close supervisor, one who insists on making all decisions. _____
52. **Non-delegator**= Unwilling or unable to relinquish control of _____

projects or tasks.

53. **Avoids negatives** = Avoids saying no to another when requested to do something, even when it cannot be done. _____
54. **Visionary** = Has a vision and imagination of the future. _____
55. **Ruler** = Is in charge and does not tolerate disagreement or questioning, gives orders. _____
56. **Dishonest** = Fraudulent, insincere. _____
57. **Hostile** = Actively unfriendly, acts negatively toward others. _____
58. **Future-oriented** = Makes plans and takes actions based on future goals. _____
59. **Good administrator** = Has ability to manage complex office work and administrative systems. _____
60. **Dependable** = Reliable. _____
61. **Dictatorial** = Forces her/his values opinions on others. _____
62. **Ritualistic** = Uses a prescribed order to carry out procedures. _____
63. **Individualistic** = Behaves in different manner than peers. _____
64. **Independent** = Does not rely on others. _____
65. **Autonomous** = Acts independently, does not rely on others. _____
66. **Unique** = An unusual person, has characteristics of behaviors that are different from most others. _____

Next, we would like to find out some information with respect to demographics of your superior:

1. Your superior's Gender: Male _____ Female _____

- 2. His/her Age _____ (in years)
- 3. His/her nationality: _____
- 4. How long has this superior been your boss? _____ (in years)

Lastly, here are some questions about you and your company:

- 1. How long have you been working for this company? _____(in years)
- 2. How long have you been working in this industry?_____ (in years)
- 3. Your Gender: Male ____ Female _____
- 4. Your nationality: _____
- 5. Your Age _____ in years
- 6. Please indicate the level of your involvement in strategic decision making for your company (please circle):

MINOR INVOLVEMENT 1 2 3 4 5 6 7 MAJOR INVOLVEMENT

- 1. Which industry does your company operate in? _____
- 2. Where is your company’s headquarters located?
_____ city in _____ country

THANK YOU FOR YOUR TIME AND EFFORT

Priloga 9: Primerjava slogov vodenja v germanskih in angloameriških multinacionalnih podjetjih v Egiptu

Group Statistics

	nati onal i ty-comapny	N	Mean	Std. Devi ati on	Std. Error Mean
chari sma2	2	41	3,667024	,673250	,105144
	3	40	4,021462	,649176	,102644
teamori ented2	2	41	3,568902	1,176633	,183759
	3	40	4,130750	,740540	,117090
sel fprotecti ve2	2	41	2,280159	,766914	,119772
	3	40	2,066638	,875865	,138486
parti ci pati ve2	2	41	3,607317	,845914	,132110
	3	40	3,402500	,962032	,152111
HU1M	2	41	3,5732	,9257	,1446
	3	40	3,8000	,9594	,1517
autonomous1	2	41	2,4854	1,1164	,1744
	3	40	2,4662	1,3299	,2103

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Di fference	Std. Error Di fference	95% Confidence Interval of the Di fference	
									Lower	Upper
chari sma2	Equal variances assumed	,001	,974	-2,411	79	,018	-,354438	,147006	-,647045	-,6,E-02
	Equal variances not assumed			-2,412	78,990	,018	-,354438	,146939	-,646913	-,6,E-02
teamori ented2	Equal variances assumed	13,795	,000	-2,565	79	,012	-,561848	,219075	-,997905	-,125791
	Equal variances not assumed			-2,579	67,639	,012	-,561848	,217893	-,996689	-,127007
sel fprotecti ve2	Equal variances assumed	,468	,496	1,168	79	,246	,213521	,182793	-,150319	,577361
	Equal variances not assumed			1,166	77,103	,247	,213521	,183095	-,151060	,578102
parti ci pati ve2	Equal variances assumed	1,773	,187	1,018	79	,312	,204817	,201149	-,195560	,605194
	Equal variances not assumed			1,017	77,199	,313	,204817	,201471	-,196347	,605981
HU1M	Equal variances assumed	,044	,835	-1,083	79	,282	-,2268	,2095	-,6438	,1901
	Equal variances not assumed			-1,082	78,710	,282	-,2268	,2096	-,6440	,1903
autonomous1	Equal variances assumed	4,364	,040	,070	79	,944	1,912E-02	,2726	-,5234	,5617
	Equal variances not assumed			,070	76,025	,944	1,912E-02	,2732	-,5249	,5632

Priloga 10: Primerjava slogov vodenja v tujih multinacionalnih podjetjih v Egiptu glede na narodnost vodje

Oneway

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Charisma	Between Groups	7,496	3	2,499	2,649	,055
	Within Groups	74,504	79	,943		
	Total	82,000	82			
Team	Between Groups	17,004	3	5,668	6,853	,000
	Within Groups	66,996	81	,827		
	Total	84,000	84			
Participate	Between Groups	14,786	3	4,929	5,833	,001
	Within Groups	64,214	76	,845		
	Total	79,000	79			
Humane	Between Groups	2,017	3	,672	,664	,576
	Within Groups	81,983	81	1,012		
	Total	84,000	84			
Autonomous	Between Groups	3,475	3	1,158	1,165	,328
	Within Groups	80,525	81	,994		
	Total	84,000	84			
Selfprotective	Between Groups	9,849	3	3,283	3,613	,017
	Within Groups	68,151	75	,909		
	Total	78,000	78			

Post Hoc Tests

Team

Duncan^{a, b}

nationality-superior	N	Subset for alpha = .05	
		1	2
4	13	-,62810	
2	34	-,28533	
1	27		,3831569
3	11		,6837674
Sig.		,274	,337

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

- Uses Harmonic Mean Sample Size = 17,074.
- The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Participate

Duncan^{a, b}

nationality-superior	N	Subset for alpha = .05		
		1	2	3
4	13	-,85775		
1	25		-2, E-03	
2	32		,1381648	,1381648
3	10		,6789780	,6789780
Sig.		1,000	,665	,099

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

- Uses Harmonic Mean Sample Size = 16,118.
- The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Self-protective

Duncan^{a, b}

nationality-superior	N	Subset for alpha = .05	
		1	2
3	10	-, 43563	
1	25	-, 19689	
2	32	3, 9E-03	
4	12		, 7627688
Si g.		, 228	1, 000

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

- a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 15, 712.
- b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Charisma

Duncan^{a, b}

nationality-superior	N	Subset for alpha = .05	
		1	2
4	13	-, 28398	
2	34	-8, E-02	
1	25	-7, E-02	
3	11		, 7446548
Si g.		, 544	1, 000

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

- a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 16, 860.
- b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Priloga 11: Primerjava slogov vodenja v tujih multinacionalnih podjetjih v Egiptu glede na narodnost podrejenega

Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum	
					Lower Bound	Upper Bound			
charisma2	1	64	3,888586	,643786	8,047E-02	3,727773	4,049399	2,4585	4,9335
	2	9	3,455833	,767432	,255811	2,865933	4,045734	2,2605	4,6695
	3	6	4,125000	,577359	,235706	3,519099	4,730901	3,0360	4,7190
	4	6	3,806000	,804054	,328254	2,962197	4,649803	2,5740	4,9005
	Total	85	3,853624	,669752	7,264E-02	3,709161	3,998086	2,2605	4,9335
teamoriented2	1	64	3,923437	,981601	,122700	3,678241	4,168634	1,5250	5,0000
	2	9	3,618333	1,289750	,429917	2,626943	4,609723	1,2000	4,9300
	3	6	3,759167	,611199	,249521	3,117753	4,400581	2,6000	4,1900
	4	6	3,792500	1,236203	,504678	2,495185	5,089815	1,7600	4,9800
	Total	85	3,870294	1,002271	,108712	3,654109	4,086479	1,2000	5,0000
selfprotective2	1	64	2,186266	,794356	9,929E-02	1,987841	2,384690	,8510	4,0100
	2	9	2,208444	,973253	,324418	1,460336	2,956553	,7660	3,4355
	3	6	1,423333	,363318	,148324	1,042055	1,804612	1,0380	1,8515
	4	6	2,570500	,726625	,296643	1,807954	3,333046	1,4340	3,4280
	Total	85	2,161882	,808900	8,774E-02	1,987407	2,336358	,7660	4,0100
participative2	1	64	3,482812	,910399	,113800	3,255402	3,710223	1,4500	5,0000
	2	9	3,594444	1,041467	,347156	2,793902	4,394987	1,9000	4,5500
	3	6	3,766667	,893682	,364844	2,828805	4,704528	2,7500	4,8500
	4	6	3,658333	,657584	,268458	2,968241	4,348425	3,0000	4,8000
	Total	85	3,527059	,897502	9,735E-02	3,333472	3,720645	1,4500	5,0000
HU1M	1	64	3,7188	,9631	,1204	3,4782	3,9593	1,00	5,00
	2	9	3,2778	,8700	,2900	2,6090	3,9465	1,50	4,50
	3	6	3,8333	,5164	,2108	3,2914	4,3753	3,00	4,50
	4	6	3,6667	,9832	,4014	2,6349	4,6985	2,00	5,00
	Total	85	3,6765	,9281	,1007	3,4763	3,8767	1,00	5,00
autonomous1	1	64	2,6414	1,3104	,1638	2,3141	2,9687	1,00	5,00
	2	9	2,2111	,8162	,2721	1,5838	2,8385	1,00	3,95
	3	6	1,5333	,8262	,3373	,6663	2,4004	1,00	3,05
	4	6	2,4917	1,2225	,4991	1,2088	3,7746	1,15	4,00
	Total	85	2,5071	1,2537	,1360	2,2366	2,7775	1,00	5,00

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
charisma2	Between Groups	1,958	3	,653	1,480	,226
	Within Groups	35,722	81	,441		
	Total	37,680	84			
teamoriented2	Between Groups	,863	3	,288	,279	,841
	Within Groups	83,519	81	1,031		
	Total	84,382	84			
selfprotective2	Between Groups	4,332	3	1,444	2,310	,082
	Within Groups	50,631	81	,625		
	Total	54,963	84			
participative2	Between Groups	,614	3	,205	,247	,863
	Within Groups	67,049	81	,828		
	Total	67,663	84			
HU1M	Between Groups	1,693	3	,564	,647	,587
	Within Groups	70,660	81	,872		
	Total	72,353	84			
autonomous1	Between Groups	7,634	3	2,545	1,657	,183
	Within Groups	124,402	81	1,536		
	Total	132,036	84			

Priloga 12: Preverba H3a, T-test za sloge vodenja in spol nadrejenega

Group Statistics

	gender-superior	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
charisma2	0	75	3,835700	,692603	,99750E-02
	1	10	3,988050	,468699	,148216
teamoriented2	0	75	3,842733	,983155	,113525
	1	10	4,077000	1,172358	,370732
selfprotective2	0	75	2,188420	,808156	,33178E-02
	1	10	1,962850	,828879	,262115
participative2	0	75	3,484667	,917288	,105919
	1	10	3,845000	,687366	,217364
HU1M	0	75	3,6333	,9092	,1050
	1	10	4,0000	1,0541	,3333
autonomous1	0	75	2,3613	1,1735	,1355
	1	10	3,6000	1,3577	,4293

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
charisma2	Equal variances assumed	2,895	,093	-,673	83	,503	-,152350	,226209	-,602271	,297571
	Equal variances not assumed			-,905	14,851	,380	-,152350	,168416	-,511634	,206934
teamoriented2	Equal variances assumed	,436	,511	-,692	83	,491	-,234267	,338466	-,907462	,438928
	Equal variances not assumed			-,604	10,755	,558	-,234267	,387724	-1,0900	,621482
selfprotective2	Equal variances assumed	,017	,898	,827	83	,411	,225570	,272831	-,317080	,768220
	Equal variances not assumed			,811	11,404	,434	,225570	,278231	-,384176	,835316
participative2	Equal variances assumed	2,263	,136	-1,196	83	,235	-,360333	,301374	-,959755	,239088
	Equal variances not assumed			-1,490	13,688	,159	-,360333	,241798	-,880050	,159383
HU1M	Equal variances assumed	,009	,925	-1,176	83	,243	-,3667	,3117	-,9867	,2534
	Equal variances not assumed			-1,049	10,861	,317	-,3667	,3495	-1,1371	,4037
autonomous1	Equal variances assumed	,001	,981	-3,079	83	,003	-1,2387	,4022	-2,0387	-,4386
	Equal variances not assumed			-2,751	10,869	,019	-1,2387	,4502	-2,2310	-,2463

Priloga 13: Preverba H3b, T-test za sloge vodenja in spol podrejenega

Group Statistics

gender-respon	gender-respon	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
charisma2	0	62	3,844766	,664519	8,43939E-02
	1	23	3,877500	,698213	,145587
teamoriented2	0	62	3,950161	,910022	,115573
	1	23	3,655000	1,213632	,253060
selfprotective2	0	62	2,234879	,795023	,100968
	1	23	1,965109	,830831	,173240
participative2	0	62	3,397581	,894263	,113572
	1	23	3,876087	,826805	,172401
HU1M	0	62	3,6129	,9162	,1164
	1	23	3,8478	,9586	,1999
autonomous1	0	62	2,3903	1,2145	,1542
	1	23	2,8217	1,3303	,2774

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
charisma2	Equal variances assumed	,032	,859	-,199	83	,843	-3,2734E-02	,164460	-,359838	,294371
	Equal variances not assumed			-,195	37,733	,847	-3,2734E-02	,168280	-,373477	,308010
teamoriented2	Equal variances assumed	3,440	,067	1,210	83	,230	,295161	,244029	-,190202	,780525
	Equal variances not assumed			1,061	31,638	,297	,295161	,278202	-,271772	,862094
selfprotective2	Equal variances assumed	,244	,623	1,373	83	,173	,269770	,196457	-,120975	,660515
	Equal variances not assumed			1,345	37,907	,186	,269770	,200516	-,136186	,675727
participative2	Equal variances assumed	,562	,456	-2,235	83	,028	-,478506	,214089	-,904320	-5, E-02
	Equal variances not assumed			-2,318	42,361	,025	-,478506	,206447	-,895029	-6, E-02
HU1M	Equal variances assumed	,085	,771	-1,037	83	,303	-,2349	,2265	-,6854	,2155
	Equal variances not assumed			-1,016	37,869	,316	-,2349	,2313	-,7032	,2334
autonomous1	Equal variances assumed	,239	,626	-1,418	83	,160	-,4314	,3043	-1,0366	,1738
	Equal variances not assumed			-1,359	36,451	,182	-,4314	,3174	-1,0748	,2120