

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**MEDKULTURNA PRIMERJAVA TRANSFORMACIJSKEGA
VODENJA, USTVARJALNOSTI IN INOVATIVNOSTI
POSAMEZNIKOV TER TIMOV**

Ljubljana, 27.08.2018

MATIC KLARIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Matic Klarič, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Medkulturna primerjava transformacijskega vodenja, ustvarjalnosti in inovativnosti posameznikov ter timov, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem doc. dr. Matejem Černetom

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 27.08.2018

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 VODENJE	4
1.1 Opredelitev vodenja.....	4
1.2 Zgodovina teorij vodenja	5
1.3 Medkulturne teorije vodenja	7
1.3.1 Transformacijska in transakcijska teorija vodenja.....	9
1.3.2 Situacijska teorija vodenja	10
1.4 Vodenje, usmerjeno v ustvarjalnost, inovativnost in spremembe.....	12
1.4.1 Invencija, inovacija, ustvarjalnost, organizacijska inovativnost.....	12
1.4.2 Organizacijska kultura, organizacijska klima, inovativno vedenje.....	14
1.4.3 Vodenje, usmerjeno v inovacije	17
1.5 Vodenje timov	22
2 NACIONALNA KULTURA.....	27
2.1 Lewisova delitev kultur	29
2.2 Shwartzove dimenzije kulturnih vrednot	31
2.3 Kulturni dejavniki po Hallu.....	34
2.4 Kulturna ohlapnost in tesnost.....	34
2.5 Hofstedejeve dimenzije nacionalnih kultur	36
2.6 Raziskovalni projekt GLOBE.....	40
3 EMPIRIČNA RAZISKAVA TRANSFORMACIJSKEGA VODENJA, USTVARJALNOSTI IN INOVATIVNOSTI V SLOVENIJI TER NA KITAJSKEM	48
3.1 Opredelitev problema in namena raziskave.....	48
3.2 Hipoteze raziskave	48
3.2 Zasnova raziskave in metodologija	51
3.2.1 Vprašalnik	51
3.2.2 Opis vzorca.....	52
3.2.3 Analitični pristop.....	53
4 REZULTATI RAZISKAVE	54
4.1 Opisne statistike	54
4.2 Preverjanje hipotez	55

5 DISKUSIJA.....	57
5.1 Interpretacija rezultatov raziskave.....	57
5.2 Teoretični prispevki.....	58
5.3 Praktična priporočila	60
5.4 Omejitve in predlogi za nadaljnje raziskovanje	61
SKLEP	63
LITERATURA IN VIRI	64
PRILOGE	

KAZALO TABEL

Tabela 1: Ocene za posamezne kulturne vrednote v Sloveniji in na Kitajskem	33
Tabela 2: 21 primarnih dimenzij vodenja in povprečja vseh analiziranih držav*	40
Tabela 3: 9 kulturnih dimenzij projekta GLOBE	41
Tabela 4: Razvrstitev družb v 10 družbenih skupin.....	41
Tabela 5: Vrednosti praks (»tako je«) in vrednot (»tako naj bi bilo«) za 9 kulturnih dimenzij v Vzhodni Evropi, Sloveniji, Konfucijski Aziji in na Kitajskem**.....	44
Tabela 6: Vrednosti posameznih slogov, ki prispevajo k izjemnemu vodenju v Vzhodni Evropi, Sloveniji, Konfucijski Aziji in na Kitajskem	48
Tabela 7: Hipoteze in njihov status glede potrditve	58

KAZALO SLIK

Slika 1: Zgodovina razvoja teorij vodenja v 20. stoletju.....	6
Slika 2: Model 4 slogov situacijskega vodenja	11
Slika 3: Lewisov model kulturnih tipov	30
Slika 4: Razvrstitev 76 držav na podlagi 7 Schwartzovih kulturnih vrednot.....	33
Slika 5: Vrednosti Hofstedejevih kulturnih dimenzij za Kitajsko in Slovenijo	39
Slika 6: Vrednost kulturnih praks (»tako je«) in vrednot (»tako naj bi bilo«) v Sloveniji..	44
Slika 7: Vrednost kulturnih praks (»tako je«) in vrednot (»tako naj bi bilo«) na Kitajskem	45
Slika 8: Vrednosti posameznih slogov, ki prispevajo k izjemnemu vodenju v Sloveniji ...	47
Slika 9: Vrednosti posameznih slogov, ki prispevajo k izjemnemu vodenju na Kitajskem	47
Slika 10: Povprečna vrednost institucionalnega kolektivism, skupinskega kolektivism, inovativnosti posameznikov, ustvarjalnosti timov in transformacijskega vodenja v Sloveniji ter na Kitajskem	55

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Spletni anketni vprašalnik v slovenskem jeziku.	1
Priloga 2: Spletni anketni vprašalnik v kitajskem jeziku.	4
Priloga 3: Značilnosti spremenljivk za anketo v slovenskem jeziku.	7
Priloga 4: Značilnosti spremenljivk za anketo v kitajskem jeziku.	9
Priloga 5: Prikaz demografskih podatkov za anketo v slovenskem jeziku.	11
Priloga 6: Prikaz demografskih podatkov za anketo v kitajskem jeziku.	15
Priloga 7: Izpis regresijske analize iz SPSS za hipotezo 1 (Slovenija).	19
Priloga 8: Izpis regresijske analize iz SPSS za hipotezo 1 (Kitajska).	21
Priloga 9: Izpis t-testa za neodvisna vzorca iz SPSS za hipotezo 2.	23
Priloga 10: Izpis regresijske analize iz SPSS za hipotezo 3.	24

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

IWB – (angl. *innovative work behavior*); inovativno vedenje pri delu

OCI – (angl. *organizational climate for innovation*); organizacijska klima za inovacije

GLOBE – (angl. *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*);

Mednarodna študija o vodenju in organizacijski praksi

ZDA – Združene države Amerike

R&R – raziskave in razvoj

UVOD

Zaradi močne prisotnosti globalizacije, ki je povzročila močno in hitro spreminjajoče se globalno poslovno okolje in visoke potrebe po odgovorih na poteze vse močnejše lokalne in mednarodne konkurence, so organizacije širom sveta za zagotavljanje uspešnosti primorane izboljšati njihovo prilagodljivost, odzivnost in učinkovitost. To vse odraža večjo potrebo po konstantnih inovacijah proizvodov in storitev ter tudi notranjih procesov in inovativnih vedenj. Globalna konkurenca, nove proizvodne tehnike in hitre tehnološke spremembe, ki so zelo značilne v poslovnem svetu, so izpostavile pomembnost ustvarjalnosti in inovacij. Na nastanek ideje (ustvarjalnost), njeno širjenje in implementacijo (inovacije) vpliva veliko organizacijskih lastnosti, kot sta na primer organizacijska kultura in klima, izraženo močan vpliv pa ima vodja in njegovo vedenje (Dorenbosch, Van Engen, & Verhagen, 2005; Mumford, Scott, Gaddis, & Strange, 2002; Reuvers, van Engen, Vinkenburg, & Wilson-Evered, 2008).

Vodenje se navezuje na aktivnosti posameznikov, ki vplivajo na druge osebe z namenom delovanja v želeni smeri za doseg določenih ciljev (Možina in drugi, 2002). Poleg vplivanja na zaposlene je vodja zelo pomemben dejavnik za uspešnost organizacije tudi zaradi sprejemanja pomembnih odločitev, oblikovanja in izvajanja strategij, organizacijske kulture ter klime (Kaiser, Hogan, & Craig, 2008). Vodja in proces vodenja sta se pojavila že pred davnimi časi, vendar se je zanimanje za vodenje v organizacijah oblikovalo šele na začetku prejšnjega stoletja. V zadnjih 2 desetletjih je moč opaziti porast raziskav glede novo nastajajočih oblik teorij vodenja (strateške teorije, **vodenje timov, teorije s poudarkom na ustvarjalnosti in spremembah**) in tudi porast zanimanja za že uveljavljene teorije (neo-karizmatična, značajska, **medkulturne**) (Dinh in drugi, 2014). Te teorije se v veliki meri osredotočajo na **transformacijsko vodenje**, pri katerem karizmatični, vizionarski in motivacijski vodja vpliva na zaposlene z namenom usmeritve vseh v doseg enotnega cilja organizacije. Takšno vodenje v kolektivističnih družbah omogoča večjo ustvarjalnost in na splošno tudi bolj raznoliko razmišljanje, spontanost in prilagodljivost znotraj delovnih skupin, lažjo spremembo organizacijske kulture ter spodbujanje inovacij (Jung 2001; Jung & Avolio 1999; Sosik, Avolio, & Kahai, 1998a).

Porast raziskav na področju teorij medkulturnega vodenja je posledica velikega števila novo nastalih mednarodnih skupnih organizacij, multinacionalnih organizacij in strateških povezav. Raziskovalci pri teh raziskavah preučujejo razlike med procesi vodenja v različnih kulturah, učinkovitost uporabe določenega stila vodenja, ki je značilen za specifično državo (predvsem Združene države Amerike, v nadaljevanju ZDA), v preostalih državah in iskanju univerzalnosti na področju vodenja (univerzalne lastnosti izjemnega vodje, povezava med univerzalnostjo vodenja in specifičnimi kulturnimi dimenzijami) (Dinh in drugi, 2014; Punnet & Shenkar, 2004; Scandura & Dorfman, 2004). Nacionalna kultura vpliva na organizacijski inovacijski uspeh – organizacijska inovativnost je pozitivno povezana z visoko stopnjo individualizma in negativno z visoko stopnjo

izogibanja negotovosti; vodenje je torej odvisno od družbenih in organizacijskih norm ter vrednot in prepričanj vseh udeležencev tega procesa (Chen, Podolski, & Veeraraghavan 2017; Hoppe, 2007).

Veliko organizacijskih virov (čas, denar) se v zadnjem času namenja za povečanje ustvarjalnosti, invencij in inovacij zaposlenih, saj se organizacije zavedajo, da je to eden izmed pomembnejših načinov ustvarjanja konkurenčnih prednosti in doseganja uspešnosti. Zaposlene spodbujajo v ta način dela preko vzpostavitve organizacijske klime in kulture, ki sta prijazna do inovatorjev (svoboda, čas, podpora vodilnega vodstva, znanje, ustvarjalnost in inovativnost morajo biti temeljne vrednote organizacije) (Fink, 2006; Hargadon & Sutton, 2000; Martins & Terblanche, 2003; Rasulzada & Dackert, 2009). Tako lahko vidimo, da so slogi vodenja pomemben dejavnik za uspešnost inovacij, saj vodja močno sodeluje pri procesu razvijanja idej, postavljanju ciljev in oblikovanju organizacijske kulture ter klime (Elrehail, Emeagwali, Alsaad, & Alzghoul, 2018; Mumford, Scott, Gaddis, & Strange, 2002).

Za doseganje trajnih konkurenčnih prednosti se organizacije opirajo tudi na oblikovanje delovnih timov – to sta dve ali več oseb, ki med seboj dinamično, soodvisno in prilagodljivo sodelujejo, imajo določene funkcije, preko katerih želijo doseči skupni cilj (Mohrman, Cohen, & Mohrman, 1995; Salas, Dickinson, Converse, & Tannenbaum, 1992). Timi organizacijam omogočajo izboljšanje delovne produktivnosti (Kirkman & Rosen, 1999), zadovoljstvo kupcev (Mathieu, Gilson, & Ruddy, 2006) in kvaliteto proizvodov/storitev (Cohen & Ledford, 1994). Na uspešnost tima poleg organizacijskih značilnosti vpliva tudi nacionalna kultura, in sicer dejavniki: (de)centralizirano odločanje, individualizem/kolektivizem, neformalni ali formalni procesi, usmerjenost v stabilnost ali inovativnost, sodelovanje ali tekmovalnost, kratkoročna ali dolgoročna usmerjenost in pripadnost organizaciji.

Problematika, obravnavana v magistrskem delu, se navezuje na vpliv nacionalne kulture na vodenje, ustvarjalnost in inovativnost posameznikov ter timov. Te pojave bom primerjal med državama Slovenija in Kitajska. V prejšnjih odstavkih sem že izpostavil dejstvo, da se je zanimanje za preučevanje teh področij v zadnjem obdobju močno povečalo, kar nakazuje na aktualnost teme. **Temeljna teza** magistrskega dela je, da nacionalna kultura močno vpliva na uspešnost transformacijskega vodenja, ustvarjalnost in inovativnost posameznikov ter timov.

Namen magistrskega dela je ugotovitev vpliva nacionalne kulture na transformacijsko vodenje, ustvarjalnost in inovativnost posameznikov ter timov v Sloveniji in na Kitajskem. Zaradi aktualnosti raziskovanja teh področij bodo rezultate te raziskave lahko uporabile organizacije, ki poslujejo na teh 2 trgih, ali pa tiste, ki razmišljajo o potencialnem vstopu na katerega izmed teh trgov. Na ta način želim prispevati k boljšemu razumevanju in upoštevanju vpliva nacionalne kulture na učinek transformacijskega vodenja, obsega

ustvarjalnosti in inovativnosti. Namen je tudi pridobitev bolj poglobljenega poznavanja področja vodenja, nacionalnih kultur in inovacij, oblikovanje veščin za pisanje strokovnih del ter usposabljanje za raziskovalno delo.

Cilj magistrskega dela je pregledati in analizirati teorijo ter že opravljene raziskave (tuje in domače znanstvene ter strokovne članke, knjige in ostalo literaturo) obravnavanih področij, kar mi bo omogočalo, da v nadaljevanju opredelim hipoteze. Cilj je tudi izvedba same empirične raziskave in analiza rezultatov le-te, preko katere bom pridobil potrebne podatke za doseg končnih ciljev – preverjanje hipotez, interpretacijo rezultatov in oblikovanje praktičnih priporočil. Vse to mi bo omogočalo, da dosežem pred tem opredeljen namen.

Magistrsko delo je razdeljeno na 5 glavnih poglavij, od katerih pa vsako vključuje tudi določeno število podpoglavij. Teoretični del zajema prvi 2 poglavji, naslednja 3 pa se navezujejo na empirično raziskavo in njene rezultate. Prvo poglavje se navezuje na področje vodenja; tukaj opredelim samo vodenje in predstavim zgodovino razvoja teorij vodenja ter tudi podrobno opišem teorije vodenja relevantne za to delo (medkulturne teorije vodenja, transformacijsko vodenje, vodenje, usmerjeno v ustvarjalnost in inovativnost, ter vodenje timov). V 2. poglavju se osredotočim na nacionalno kulturo in njene glavne dimenzije; nacionalno kulturo predstavim iz različnih vidikov, modelov in raziskav – tudi s podatki za Slovenijo in Kitajsko (Lewis, Schwartz, Hall, kulturna ohlapnost in tesnost, Hofstede, raziskovalni projekt Mednarodna študija o vodenju in organizacijski praksi – angl. *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*, v nadaljevanju GLOBE). Temu sledi empirična raziskava, kjer opredelim hipoteze raziskave in predstavim uporabljeno metodologijo, vprašalnik in opis vzorca. Nadaljujem s predstavitvijo rezultatov raziskave, analiziranjem in preverjanjem hipotez ter temu dodam še diskusijo o praktičnih priporočilih in omejitvah raziskave. Magistrsko delo zaključim s sklepom, seznamom uporabljenih literature in virov ter prilogi.

Pri izdelavi teoretičnega dela bom uporabil opisno oziroma deskriptivno metodo znanstvenoraziskovalnega dela, pri kateri bom opazoval pojave, primerjal, analiziral in opisoval različno znanstveno ter strokovno literaturo področja vodenja, inovacij in nacionalnih kultur. Na podlagi preučitve zbranih sekundarnih podatkov (znanstveni članki, knjige in ostalo) bom oblikoval hipoteze, ki jih bom preverjal pri empirični raziskavi s pomočjo anonimnega spletnega anketnega vprašalnika – kvantitativna metoda zbiranja primarnih podatkov. Anketni vprašalnik bom objavil na spletnih družbenih omrežjih (Facebook, Twitter, WeChat) in jih tudi neposredno poslal preko elektronskih sporočil, kar pomeni, da bom uporabil neverjetnostno vzorčenje. Anketa bo v slovenskem in kitajskem jeziku, saj bom zbiral podatke v obeh državah. Nato pa bom pridobljene podatke analiziral s pomočjo programskega paketa SPSS.

1 VODENJE

1.1 Opredelitev vodenja

Število opredelitev vodenja je zelo veliko, vendar navkljub temu pa imajo vse nekatere skupne točke, ki jih je Kaiser s soavtorji lepo povezal in prejel odobravanje s strani akademskih kolegov. Ti avtorji so v svojem delu zapisali, da je vodja ključnega pomena za uspešnost organizacije, ki jo doseže preko različnih aktivnosti, kot so sprejemanje pomembnih odločitev, oblikovanje in izvajanje strategij ter vplivanje na zaposlene (Kaiser, Hogan, & Craig, 2008). Podobno je Kovač s soavtorji zapisal, da stil vodenja predstavlja relativno trajen vzorec vplivanja na ljudi z namenom vzajemnega doseganja ciljev. Ta vzorec vplivanja predstavlja za vodjo specifičen izbor ravnanj in vodstvenih obnašanj, katerih namen je v čim večji meri vzpodbuditi motiviranost zaposlenih (Kovač, Mayer, & Jesenko, 2004).

Proces vodenja sestavljajo 4 različne sestavine, in sicer so to vodja, skupina, člani in okolje. Primarni pogoj, da lahko nekaj opredelimo kot vodenje, je vplivanje ene osebe na drugo ali več drugih oseb z namenom delovanja v želeni smeri in izpolnjevanja ciljev (Možina in drugi, 2002). Glavno vlogo pri procesu vodenja ima menedžer oziroma vodja, katerega najbolj pomembna naloga poleg že omenjenih za uspešno vodenje je soočanje s kulturo in klimo v organizaciji. Vodenje v širšem smislu vključuje kadrovanje, v ožjem pa komuniciranje in motiviranje zaposlenih (Markič, Meško, Meško, & Markič, 2012). Velja omeniti dejstvo, da so za uspešnega vodjo bolj pomembne psihološke značilnosti (čustvena stabilnost, dominantnost, ambicioznost) kot pa sposobnosti (inteligenca, socialne spretnosti). Same psihološke značilnosti pa še ne zagotavljajo uspešnega vodje, saj je pomembno, na kakšen način se le-te prenesejo v ravnanje in obnašanje vodje do podrejenih (Senič & Meško, 2016). Vodja na zaposlene vpliva s svojim vedenjem, lastnostmi, komuniciranjem in motiviranjem (Rozman & Kovač, 2012).

Veliko študij je bilo narejenih s ciljem odkriti ključne lastnosti, ki so skupne vsem uspešnim vodjem, vendar so bili pri tem relativno neuspešni, saj so rezultati pokazali nizko skladnost (projekt GLOBE je bil pri tem bolj uspešen – bolj podrobno o tem je napisano v podpoglavju 2.6). To pomeni, da niso uspeli določiti nekih univerzalnih lastnosti, ki bi bile skupne in potrebne za uspešno vodenje v različnih okoljih ter situacijah. To vse potrjuje, kako zapleten je proces vodenja, v katerem se neprestano glede na spremenljive okoliščine spreminjajo tudi lastnosti posamezne osebe (Mayer, 2004). Raziskave medkulturnega vodenja so pokazale, da je učinkovito vodenje s poudarkom na sodelovanju na Zahodu neprimerno in v večini primerov tudi neučinkovito na Vzhodu, kjer je večji poudarek na kolektivizmu (Wolf, 2006).

1.2 Zgodovina teorij vodenja

Zgodovina vodje in izvajanja procesa vodenja sega že v čas začetka človeštva, obstajajo dokazi o dejanski izvedbi in razmišljanju o vodenju iz starodavnih časov. Simbole za vodjo je moč najti v egipčanskih hieroglifih, v hebrejskih zapisih, v zapiskih kitajskega učitelja in filozofa Confuciusa in še marsikje drugje (Wolf, 2006). V začetku 20. stoletja pa se je začelo pojavljati zanimanje za raziskave vodenja v organizacijah. Na začetku tega obdobja je v veljavo prišlo prepričanje o pomembnosti znanstvenega vodenja, ki ga je kot prvi predstavil in bil njegov največji zagovornik Frederick Winslow Taylor (eden izmed začetnih svetovalcev vodjem v organizacijah). Znanstveno vodenje je poudarjalo pomembnost specializiranosti vsakega delavca v proizvodnji, kar omogoča doseganje oziroma izboljšanje maksimalne proizvodne učinkovitosti. Taylor je tudi verjel, da se dober vodja rodi in se ga le s procesom učenja ter pridobivanjem izkušenj ne da izoblikovati (Coggins, 2016). V povezavi s tem se je na začetku prejšnjega stoletja oblikovalo prvo teoretično področje vodenja – značajska šola vodenja (angl. *trait school of leadership*), ki je temeljila na perspektivi »velikega človeka (angl. *great man*)«. Ta teorija se osredotoča predvsem na prepoznavo individualnih razlik (značaj in stabilne značilnosti, kot sta inteligenca ter dominantnost), ki določijo primerne osebe za položaj vodje (Antonakis, Cianciolo, & Sternberg, 2004).

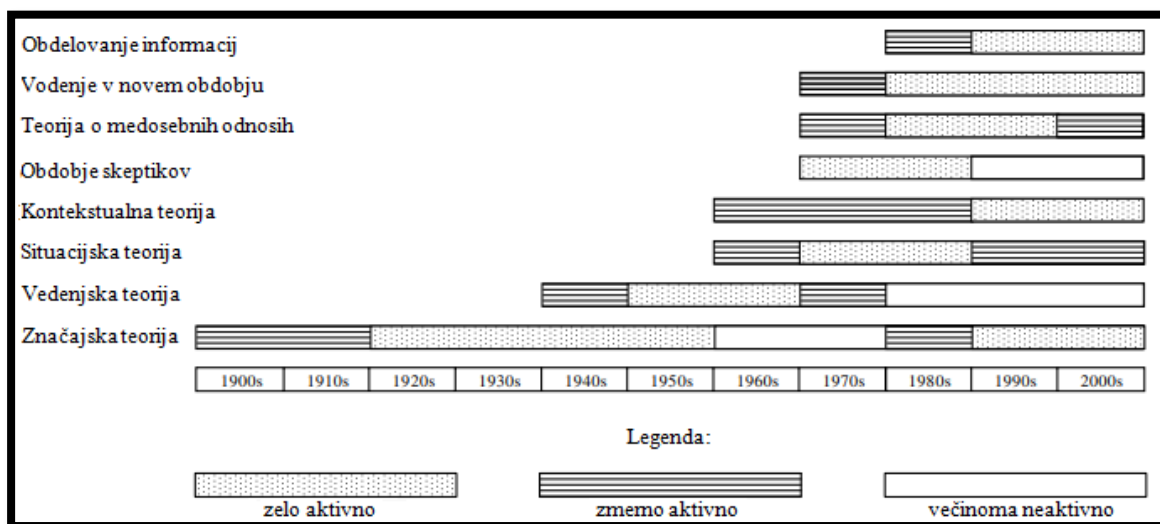
Zaradi negativnih mnenj akademikov glede značajske teorije se je v štiridesetih in petdesetih letih 20. stoletja razvila vedenjska teorija vodenja. Ta teorija se osredotoča na opazovanje vedenja vodje, predvsem na področju odnosa vodje do sledilcev. Tako sta se razvila dva nasprotna si pristopa k vedenjski teoriji: vodenje usmerjeno v zaposlene in vodenje usmerjeno v proizvodnjo. Tudi tukaj je prišlo do krize, predvsem zaradi nasprotujočih si ugotovitev raziskav vedenjskega pristopa. V zadnjih desetletjih se je zanimanje za raziskave vedenjskih teorij zmanjšalo, vendar velja izpostaviti, da je imela vedenjska teorija pomembno vlogo pri oblikovanju nekaterih drugih teorij (situacijske in transformacijske teorije). Ravno situacijska teorija je sledila vedenjski. Prvi je razvil to teorijo Fred Fiedler, ki je poudaril, da je učinkovitost pristopa k vodenju odvisen od odnosa med vodjo in sledilci ter strukturo naloge. Zanimanje za to teorijo se je zmanjšalo, eden izmed razlogov je tudi ta, da se je del te literature preusmeril na področje kontekstualnega pristopa vodenja. Ta spada v kategorijo teorij vodenja, ki potrebuje nadaljnje in bolj poglobljene raziskave za boljše razumevanje le-tega. Med glavne kontekstualne dejavnike, ki vplivajo na uspešnost procesa vodenja, uvrščamo hierarhični nivo vodje, spol vodje in sledilca, organizacijske značilnosti in nacionalno kulturo, ki bo ena izmed glavnih tem tega magistrskega dela (Antonakis, Cianciolo, & Sternberg, 2004).

V 70. in 80. letih se je veliko raziskav pričelo izvajati na področju teorije o medčloveških odnosih, ki je bila osnova za razvoj vodje – član izmenjava teorijo (angl. *leader-member exchange*), ki opisuje vrsto odnosa med vodjo in sledilci. Visoka kakovost odnosa med vodjo in sledilci, ki omogoča bolj pozitivne izide, temelji na zaupanju in vzajemnem

spoštovanju, medtem ko na drugi strani nizka kakovost odnosa temelji na zadovoljstvu in pogodbenih obveznostih. V tem obdobju se je pojavila ponovna kriza na področju raziskovanja vodenja, saj so kritiki očitali, da raziskave niso primerne in rezultati ne izražajo dejanskega stanja. Te kritike so pripeljale do pozitivnih sprememb, saj so raziskovalci začeli uporabljati primernejše metodologije in posvetili večjo pozornost sledilcem (Antonakis, Cianciolo, & Sternberg, 2004).

Dve kategoriji teorij, ki sta se oblikovali nazadnje, sta skupina teorij obdelovanja informacij in teorije vodenja v novem obdobju. Prvotne teorije se osredotočajo na razumevanje upravičenosti vodje, da oblikuje svoje značilnosti, kot jih od njega pričakujejo sledilci, in pa tudi na boljše razumevanje vpliva dojemanja stvari, glede na različna obnašanja. V drugo skupino pa spadajo teorije, kot sta neo-karizmatična in transformacijska teorija. Te teorije so v zadnjih 2 desetletjih prejšnjega stoletja preprečile nastanek ponovne krize in tako povečale zanimanje za raziskovanje tako novih teorij vodenja kot tudi nekaterih že uveljavljenih (na primer značajske). Od prejšnjih se razlikujejo po osredotočenosti v veliki meri na transformacijsko vodenje (nasprotno od obojestranskega zadovoljstva izpolnjevanja obveznosti), kjer je poudarek na karizmatičnem, vizionarskem in motivacijskem vodji, da vpliva na sledilce z namenom preusmeritve vseh svojih naporov v cilje organizacije (Antonakis, Cianciolo, & Sternberg, 2004). Slika 1 prikazuje razvoj teorij vodenja v 20. stoletju.

Slika 1: Zgodovina razvoja teorij vodenja v 20. stoletju



Vir: Prirejeno po Antonakis, Cianciolo in Sternberg (2004).

V članku z naslovom *Theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives* so avtorji v 10 najbolj uveljavljenih akademskih revijah, povezanih z vodenjem, med obdobjem leta 2000 in 2012 našli 752 člankov na to temo. V tem času je opaziti rast nastajajočih oblik teorij vodenja, kot so strateške teorije, vodenje

timov, usmerjenost na področje nevrologije ter teorije s poudarkom na ustvarjalnosti in spremembah. Prav tako je veliko zanimanja za raziskovanje že uveljavljenih teorij (neokarizmatične, obdelovanje informacij, značajske, medkulturne), medtem ko rasti niso bile deležne vedenjske in situacijske teorije. Ta rast in razvoj različnih teorij v zadnjem obdobju predstavlja tako zanimive priložnosti kot tudi ovire, s katerimi se morajo soočiti teoretiki, saj postaja področje vodenja vse bolj bogato in prepleteno z različnimi koncepti. Avtorji so prepoznali 66 različnih teoretičnih področij vodenja, kar kaže na potrebo po usmeritvi k oblikovanju bolj integrirane teorije, kjer bi lažje prepoznali in videli, kako so različna področja teorije medsebojno povezana ter njihov medsebojni vpliv (Dinh in drugi, 2014).

1.3 Medkulturne teorije vodenja

To je ena izmed tematskih kategorij teorij vodenja, ki se osredotoča na reševanje medkulturnih problemov in ovir na področju procesa vodenja. Teoretični članki na temo medkulturnih teorij vodenja se navezujejo na primerjanje procesa vodenja med različnimi kulturami; raziskovanje in ugotavljanje, če je možno teoretične osnove vodenja, ki so značilne za evropske države in ZDA, učinkovito uporabiti tudi v drugačnih okoliščinah oziroma kulturah. Poleg tega se raziskovalci osredotočajo tudi na določitev specifičnih značilnosti vodenja posamezne države in na drugi strani univerzalnosti, ki različne kulture na tem področju povezuje ter jih dela enotne. V sklopu tega pa najdemo tudi članke v povezavi s kulturnimi in institucionalnimi spremembami, vodenjem v multinacionalnih organizacijah in raziskovalnim projektom GLOBE, ki je dal veliko iztočnic in novosti za raziskovanje teh teorij (Dinh in drugi, 2014).

V zadnjih nekaj desetletjih je zanimanje za to skupino teorij vodenja močno naraslo predvsem zaradi velikega števila novo nastalih multinacionalnih organizacij, mednarodnih skupnih organizacij in strateških povezav. Te povezave in sodelovanja med ljudmi različnih kultur predstavljajo priložnost za razumevanje vpliva kulture na učinkovito vodenje, ki je eden izmed glavnih dejavnikov uspešnosti organizacije. Kljub močnemu zanimanju in potrebi po razumevanju vpliva specifične kulture na vodenje ne obstaja ena generalno razvita teorija medkulturnega vodenja, ki bi to kompleksno področje poenostavila (Punnet & Shenkar, 2004).

Pri vodenju imajo kulturne vrednote pomembno vlogo, saj lahko oblikujejo prepričanja o obnašanju, sposobnostih in osebnostnih lastnostih uspešnega vodje (Javidan, Dorfman, de Luque, & House, 2006). Da je vodja torej uspešen pri vodenju sledilcev z različnimi kulturnimi vrednotami, mora razumeti vpliv interakcije kulturnih vrednot z različnimi procesi vodenja na sledilčeve kognitivne in vedenjske izide (Kirkman, Chen, Farh, Chen, & Lowe, 2009).

Globalno vodenje je na podlagi raziskav eden izmed najpomembnejših dejavnikov pri uspehu velikih multinacionalnih organizacij (Javidan, Dorfman, de Luque, & House, 2006). Globalni vodja je oseba, ki vodi preko geografskih in kulturnih meja, kar pomeni, da je globalni vodja tudi tisti, ki sicer deluje v matični državi organizacije, vendar v veliki meri posluje s posamezniki in organizacijami drugih kultur. Zaradi kompleksnosti kultur vloga takega vodje zahteva veliko večje število sposobnosti in spretnosti v primerjavi z domačim vodjo. Ker je pridobljeno znanje in izkušnje pri poslovanju s specifično kulturo običajno v le majhni meri mogoče uporabiti tudi pri poslovanju z drugo kulturo, je za globalnega vodjo odločilnega pomena, da je vedno odprt do novih idej, vedenj, načinov razmišljanja in konstantnega učenja pri reševanju nepoznanih ter nepričakovanih ovir. Vse to globalnemu vodji omogoča, da oblikuje potrebne miselne in vedenjske prilagoditve (kulturna inteligenca), ki ustrezajo kontekstu različnih kultur. Veliko organizacij ima probleme s pomanjkanjem uspešnih globalnih vodij, saj se premalo osredotočajo na pomembne procese (organizacijska kultura, nagrade, treningi, naloge, ocenjevanje) za razvoj le-teh predvsem zaradi splošnega prepričanja, da obstajajo le majhne razlike med domačim in globalnim vodjo (Conger, 2014).

Pomembna vprašanja v povezavi z medkulturnim vodenjem sta obstoj prototipa idealnega vodje (univerzalnost) in najpomembnejše kulturne dimenzije, ki opredelijo podobnosti in razlike med kulturami. Veliko študij primerja 4 kulturne dimenzije (odnos do moči, individualizem/kolektivizem, moškost/ženskost, izogibanje negotovosti), ki jih je izpostavil Hofstede, in kasneje dodal še 2 (dolgoročna/kratkoročna usmerjenost ter popustljivost/zadržanost). Peter Dorfman meni, da je primernejših in izčrpnjših 9 dimenzij projekta GLOBE, ki so bile oblikovane tudi na podlagi Hofstedejevih dimenzij ter razumevanja njihovih prednosti in slabosti (Scandura & Dorfman, 2004). Triandis verjame, da je najpomembnejša kulturna dimenzija individualizem/kolektivizem, saj je vodenje opredeljeno kot kolektiven proces, kjer poteka interakcija med vodjo in podrejenimi. Ta avtor podpre svoje mnenje z ugotovitvijo, da mora biti uspešen vodja v kolektivističnih kulturah razumevajoči in zaščitniški (ohranjanje sožitja v skupinah, reševanje osebnih problemov zaposlenih), medtem ko je pri individualističnih kulturah za vodjo bolj ustrezen slog vodenja, ki je usmerjen k dosežkom in sodelovanju (Triandis, 1993). Raziskava projekta GLOBE je razkrila jasno povezavo med univerzalnostjo vodenja in določenimi kulturnimi dimenzijami; kulture z visoko stopnjo razlike v moči in z izogibanjem negotovosti so manj naklonjene k vodenju, usmerjenemu v sodelovanje (House in drugi, 2004). Poleg tega pa je ta projekt določil tudi posamezne univerzalne lastnosti izjemnega vodje, ki veljajo za vse kulture: zaupanja vreden vodja, pravičnost, integriteta, karizmatičnost, vizija, pozitivnost, dinamičnost, vzpodbujanje, motivacija in na drugi strani univerzalne lastnosti, ki so nezaželeni in preprečujejo, da bi bil vodja v očeh sledilcev izjemen: nedružaben, samotar, ne sodeluje, razdražljiv, egocentričen, nemilosten in diktatorski (Scandura & Dorfman, 2004).

1.3.1 Transformacijska in transakcijska teorija vodenja

Veliko medkulturnih raziskav se je v zadnjem obdobju osredotočalo na preučevanje vpliva kontekstualnih dejavnikov na učinkovitost transformacijskega in transakcijskega vodenja. Pri slednjem vodja skrbi za natančno opredelitev vlog, nalog in materialno ter psihološko nagrajevanje zaposlenih v primeru uspešnega izpolnjevanja njihovih obveznosti (Antonakis, Avolio, & Sivasubramaniam, 2003). Transformacijski vodja pa se ne osredotoča le na opravljanje trenutnih aktivnosti, ampak mu je cilj povezati zaposlene v dobro sodelujočo skupino, poudarjati pomembnost individualnih doprinosov za dobro celotne skupine/organizacije ter jim tudi omogočiti možnosti za osebno in profesionalno rast (Bass, 1998). Carless, Wearing, in Mann (2000) so v svoji raziskavi o transformacijskem vodenju določili 7 dejavnikov vedenja, ki oblikujejo to obliko vodenja: vizija (vodja komunicira jasno in pozitivno vizijo organizacije); razvoj zaposlenih (vodja obravnava zaposlene kot posameznike, jih podpira in spodbuja pri razvoju njihovih sposobnosti preko delegiranja nalog in obveznosti); vodenje, usmerjeno v podporo (pozitivne povratne informacije in prepoznavanje individualnih ter timskih dosežkov, kar izraža samozavest vodje, da lahko podrejeni učinkovito in uspešno dosežejo zahtevne cilje); opolnomočenje zaposlenih (učinkovit vodja vključuje člane tima v proces reševanja problemov in sprejemanja odločitev, vodja deli moč in informacije s podrejenimi, organizacijska klima je usmerjena v zaupanje, spoštovanje, odprto komunikacijo in sodelovanje znotraj timov); inovativno razmišljanje (učinkovit vodja uporablja inovativne in včasih tudi neobičajne strategije za doseganje ciljev, je pripravljen sprejeti tveganje, spodbuja nova razmišljanja o problemih in daje zahtevne naloge); vodja kot vzornik (transformacijski vodja jasno izraža svoja prepričanja, vizijo in vrednote zaposlenim preko komunikacije in tudi vedenja/aktivnosti, ki jih izvaja); karizma (zaposleni dojemajo karizmatičnega vodjo kot visoko usposobljeno, zaupanja in spoštovanja vredno osebo, sledilci pri takšnem vodji povečajo svojo motivacijo za doseganje organizacijskih ciljev).

Jung in Avolio (1999) sta ugotovila, da so zaposleni iz kolektivističnih kultur ustvarili več idej pri delu s transformacijsko vodjo v primerjavi z individualisti, ki pa so bili bolj uspešni pri transakcijskem vodenju. Walumbwa, Lawler in Avolio (2007) so se poleg širšega konteksta kultur osredotočili tudi na razlike v individualnih vrednotah; povezali so alocentrizem (posameznik je del skupine in mu je izpolnjevanje ciljev le-te pomembnejše od svojih lastnih koristi) in idiocentrizem (individualni cilji so pomembnejši od ciljev skupine) s tema 2 načinoma vodenja. Za posameznike, ki so bolj naklonjeni alocentризmu, je transformacijsko vodenje imelo večje pozitivne vplive na njihovo vedenje pri delu (zadovoljstvo z nadrejenimi in organizacijska pripadnost); za idiocentrike pa je transakcijsko vodenje vodilo k večjemu zadovoljstvu in pripadnosti. Rezultati raziskave so tudi pokazali, da je imelo transformacijsko vodenje večji pozitivni vpliv med alocentriki iz kolektivističnih kultur in prav tako transakcijsko vodenje pri idiocentrikih iz individualističnih kultur. To nakazuje na pozitivno povezavo med individualnimi prepričanji in družbenimi normami.

Podobno je bila narejena raziskava v povezavi z individualnim odnosom do moči (angl. *power distance*) in transformacijskem vodenjem, kjer so zajeli vzorec ljudi iz ZDA in Kitajske. Čeprav je povprečni zaposleni v ZDA imel nižji nivo odnosa do moči v primerjavi z zaposlenim na Kitajskem, pa so bile reakcije zaposlenih na transformacijsko vodenje znotraj posamezne države drugačne zaradi odstopanj med posamezniki pri odnosu do moči. Iz tega lahko sklepamo, da so ne glede na kulturno usmerjenost posamezne države za transformacijsko vodenje v prvi vrsti najpomembnejši posamezniki z nizkim odnosom do moči. Tako je v nekaterih primerih primernejše voditi posameznike drugače (različni nivo odnosa do moči), in sicer glede na njihove individualne kulturne vrednote; kot pa velja v splošnem prepričanje, da naj se vodja prilagodi le kulturnim vrednotam na nivoju družbe (obravnavati vse enako znotraj posamezne kulture). Za zaposlene z višjim odnosom do moči je manj verjetno, da bo transformacijsko vodenje (opolnomočenje, sodelovanje) na njih dovolj vplivalo za dobro opravljanje nalog, zato je bo v takšnem primeru verjetno potrebna še kakšna druga oblika vodenja (Kirkman, Chen, Farh, Chen, & Lowe, 2009).

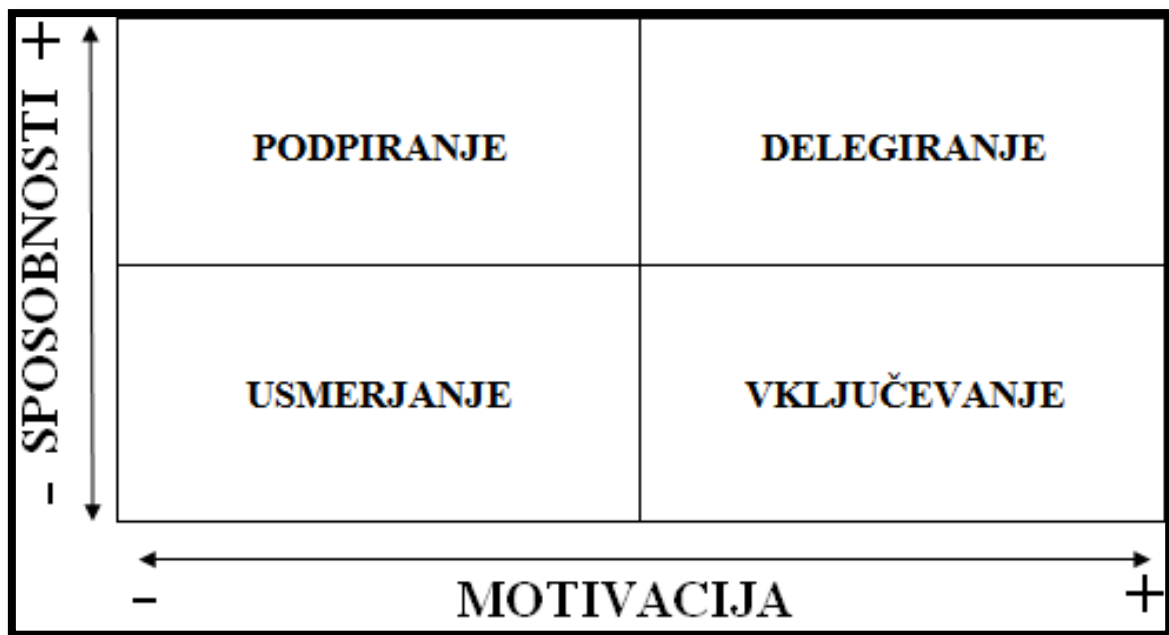
1.3.2 Situacijska teorija vodenja

Tako kot so odkrili pri raziskavi GLOBE, je tudi Možina izpostavil, da je ena izmed najprimernejših uporab v mednarodnem okolju situacijska teorija vodenja, saj je prav situacija tisti odločilni dejavnik pri določitvi najprimernejšega sloga vodenja (Možina in drugi, 2002). Situacijska teorija vodenja vključuje vodjo, ki sprejme slog vodenja glede na situacijo in stopnjo zrelosti sledilcev. To je učinkovit način vodenja, saj se na ta način prilagodijo potrebam sledilcev in vzpostavijo pravišnje ravnotežje za celotno organizacijo (Gamelearn, 2015). Torej ta teorija ne izpostavi določenega sloga kot najboljšega, saj je najboljši slog možno določiti šele po analizi specifične situacije (Cherry, 2018). Vodja lahko postavi sledilcem visoke, dosegljive cilje, kjer sami prevzamejo večino odgovornosti (usmerjeno v naloge), lahko pa na njih vpliva tudi preko osebnih odnosov – čustveno (usmerjeno v odnos); odvisno od potreb po čim bolj uspešni izvedbi nalog (Guest, Hersey, & Blanchard, 1986).

Prva sta že v poznih 60. letih prejšnjega stoletja to teorijo razvila dr. Paul Hersey in Kenneth Blanchard. Pri tem sta znotraj situacijske teorije vodenja oblikovala 4 sloge vodenja, ki jih vodja prilagaja in uporablja v odvisnosti od specifične situacije (predvsem na podlagi zrelosti – znanja in sposobnosti ter motiviranosti posameznikov ali skupine). Prvi slog vodenja se imenuje **usmerjanje**; tukaj vodja pove sledilcem, kaj in kako morajo določeno nalogo opraviti. Ta slog je primeren za situacije, kjer sledilci nimajo veliko znanja, sposobnosti in motivacije za opravljanje naloge (nizka zrelost) ter mora tako vodja prevzeti usmeritveno vlogo. Vodja nadzira sledilce zelo pozorno, komunikacija poteka enostransko in ni velike pozornosti namenjene odnosu med vodjo in sledilci, saj bi to slednje le zmedlo. **Vključevanje** naj bi vodja uporabil takrat, ko imajo sledilci motivacijo za opravljanje naloge, vendar tega sami niso sposobni opraviti (srednja zrelost). Podobno

kot pri prvem slogu, mora tudi tukaj vodja jasno določiti vloge in naloge, vendar ob tem išče ideje pri sledilcih, na kakšen način to storiti. Komunikacija poteka bolj obojestransko, vodja se osredotoča tudi na poslušanje, dajanje nasvetov in pomoči z namenom, da bodo sledilci v prihodnje bolj samostojni. Pri **podpiranju** pa je ravno obratno kot pri prejšnjem slogu; ta slog je primeren za situacijo, ko so sledilci sposobni sami opraviti nalogo, vendar niso motivirani (srednja zrelost). Cilj vodje mora biti odpravljanje ovir, ki se pojavljajo v obliki zavračanja in nizki motivaciji za opravljanje nalog. Sledilce mora motivirati z različnimi prijemi, kot so poslušanje, pohvale in izboljševanje njihove samopodobe. Za slog podpiranja je značilna visoka stopnja usmerjenosti v odnos in nizka v naloge (pri vključevanju je pri obeh visoka usmerjenost). **Delegiranje** pa naj bi se vodja posluževal v primerih, ko so sledilci motivirani in sposobni sami opraviti nalogo (visoka zrelost). V takšnih primerih obstaja visoka stopnja zaupanja med sodelujočimi, vodja še vedno sodeluje pri sprejemanju pomembnejših odločitev in reševanju problemov, ampak sledilci večino nalog izvedejo brez pomoči in ne potrebujejo nadzora. Za ta slog vodenja je značilna nizka usmerjenost v naloge in tudi odnos. Na Sliki 2 so predstavljeni ti 4 slogi situacijskega vodenja glede na zrelost sledilcev (sposobnosti in motivacija) (The Situational Leadership Model, brez datuma).

Slika 2: Model 4 slogov situacijskega vodenja



Vir: Prirejeno po The Situational Leadership Model (brez datuma).

V knjigi *The nature of leadership* se v 8. poglavju avtorji osredotočijo na situacijsko teorijo vodenja. Izpostavijo pomembnost vpliva situacije na povezavo med značilnostmi vodje (lastnosti in vedenje) in rezultati. Situacija vpliva na obnašanje oziroma slog vodenja in posledično na rezultate. V primeru neprimerne prilagoditve specifični situaciji se rezultat tega vidi v neuspešnem opravljanju nalog. S tem so želeli poudariti splošno zmoto, kjer jih

veliko predpostavlja, da je slog vodenja stalen in se tako ne spreminja. Ayman v tem poglavju trdi, da so vodje sposobne spremljati delovno okolje in prilagajati svoj slog vodenja, ki ustreza določenemu kontekstu (Antonakis, Cianciolo, & Sternberg, 2004).

1.4 Vodenje, usmerjeno v ustvarjalnost, inovativnost in spremembe

Članki v tej kategoriji teorij vodenja se osredotočajo na preučevanje ustvarjalnih procesov vodenja organizacij, predvsem področja inovativnosti in organizacijskega učenja. Nekateri članki so tudi raziskovali vlogo vodje pri organizacijskih ali pa tudi večjih socialnih spremembah v družbah (razvoj vizije, implementacija sprememb, vpliv sprememb na organizacijsko kulturo). Te spremembe se zgodijo kot posledica neposrednega ali posrednega delovanja vodje (Dinh in drugi, 2014).

1.4.1 Invencija, inovacija, ustvarjalnost, organizacijska inovativnost

V zadnjem obdobju se je veliko pozornosti v organizacijah namenjalo predvsem ustvarjalnosti, invencijam in inovacijam zaradi njihove pomembne vloge pri premagovanju ovir na področju gospodarske dinamičnosti. Organizacije spodbujajo svoje zaposlene tako, da se ustvari organizacijska kultura in klima, ki sta prijazni do inovatorjev, z namenom pospešitve procesa razvoja invencij in njihove pretvorbe v inovacije (Hargadon & Sutton, 2000; Martins & Terblanche, 2003).

V literaturi je večje število opredelitev pojma invencija. Le-ta naj bi izvirala iz latinske besede *inventio*, kar pomeni izum, odkritje nečesa novega. Tudi slovenski avtorji si glede tega niso popolnoma enotni; tako Likar (2001) opredeli invencijo kot sposobnost odkrivanja novih odnosov med stvarmi, pojavi ali pojmi. Mulej in Ženko (2004) pravita, da je invencija vsaka nova zamisel, ki ima potencial, da postane uporabna in se tako preoblikuje v inovacijo. Ta pretvorba iz invencije v inovacijo pa uspe v 7 % primerov, ko gre za oblikovanje manjših inovacij in v le 1 %, ko se ustvarijo temeljite inovacije. Pretnar (1995) pa je uvrstil pod invencijo vsako ustvarjalno spoznanje, rešitev ali dosežek. Invencijam je skupno, da so to neke začetne zamisli, ki imajo možnosti, da ob primernem razvoju postanejo koristne za lastnike le-teh. Zelo pomembna je zaščita invencij, da se z razvojem le-te ne okoristi kdo drug. Zaščito nam omogoča patent, ki je ekskluzivna pravica za določeno časovno obdobje za novo invencijo, ki jo je možno uporabiti za industrijske namene (Saaty & Rokou, 2017).

V literaturi se tudi pri inovacijah srečujemo z različnimi opredelitvami tega pojma. V nadaljevanju bom predstavil le nekaj tistih, ki so se mi zdeli najbolj primerni, med njimi je tudi obrazložitev slovenskih avtorjev. Kot sem že omenil, inovacija nastane z razvojem invencije, ko le-ta pridobi na uporabni vrednosti in tako nastane povpraševanje odjemalcev po njej ter s tem omogoči avtorju koristi v obliki zaslužka (Mulej & Ženko, 2004). Za Afuaha (1998) je inovacija skupek invencije in komercializacije, saj je cilj tega ponudba in

prodaja novega izdelka ali storitve, katero želi nekdo kupiti. Porter pa je inovacijo opredelil kot izboljšavo v tehnologiji in metodah opravljanja stvari, kar lahko omogoča napredek na področju distribucije, trženja, proizvoda ali procesa (Goffin & Mitchell, 2005).

V povezavi z inovacijami velja izpostaviti določena napačna prepričanja, ki nemalokrat povzročijo napačne odločitve posameznikov in organizacij. Pogosto si organizacije napačno razlagajo, da mora biti inovacija nekaj popolnoma radikalnega in novega (manjše, postopne inovacije niso del tega). Takšno prepričanje seveda ni pravilno, saj je razvoj korenitih inovacij v večini primerov zelo zapleten, pri katerem potrebuješ veliko različnih virov in predstavlja precejšnje tveganje. Uspešne organizacije se zavedajo pomembnosti manjših inovacij, saj le-te omogočajo, da se s časom razvijejo tudi večje inovacije (Kahn, 2018). Da so organizacije opredeljene kot inovativne, ne potrebujejo lastnega oddelka za raziskave in razvoj (v nadaljevanju R&R); včasih lahko to celo ovira inovativnost, če so zaposleni prepričani, da lahko inovacije nastajajo le v tem oddelku organizacije. Prepričanje, da je inoviranje drago, v veliko primerih ne drži, saj je večino majhnih inovacij moč narediti z majhno porabo virov (Mulej & Ženko, 2004).

Ustvarjalnost lahko opredelimo kot proizvajanje novih zamisli in idej – invencij, katere lahko spremenimo v inovacije. Inovacije so torej pretvorba teh idej v delovanje (Mumford & Gustafson, 1988). Zaradi močne povezanosti med ustvarjalnostjo in procesom inovacij ter posledično tudi organizacijsko rastjo je veliko organizacijskih virov (čas, denar) namenjeno za spodbujanje ustvarjalnosti zaposlenih (Filho, Tahim, Serafim, & de Moraes, 2017). Alencar (2010) verjame, da je ustvarjalnost del vsakega posameznika, razvoj kognitivnih sposobnosti pa je odvisen od treningov, ki jih mora zagotoviti organizacija ter tako poskrbeti za ustvarjalno prijazno delovno okolje, kjer so zaposleni za tako vedenje tudi dodatno nagrajeni.

Kar nekaj raziskav je bilo izvedenih na področju ustvarjalnosti in vodenja. Ugotovljeno je bilo, da so v primerih usmerjenosti vodje v oblikovanje samozavesti zaposlenih glede učinkovitosti in sposobnosti opravljanja nalog le-ti dosegali boljše rezultate na področju ustvarjalnosti (Redmond, Mumford, & Teach, 1993). Učinkovit odnos med vodjo in zaposlenimi je pozitivno povezan z visokim nivojem ustvarjalnosti in številom invencij (Tierney, Farmer, & Graen, 1999). Jung (2001) je ugotovil, da transformacijsko vodenje omogoča bolj raznoliko razmišljanje v skupinah; poleg tega tako vodenje omogoča tudi večjo spontanost in prilagodljivost znotraj delovnih skupin (Sosik, Avolio, & Kahai, 1998a). Jausi in Dionne (2003) sta odkrila kar nekaj novosti v povezavi z ustvarjalnostjo zaposlenih in neobičajnim obnašanjem vodje, ki je za sledilce presenetljivo in izvirno. Če vodja nastopa kot ustvarjalni vzornik v očeh sledilcev (obnaša se po sledilčevih merilih za ustvarjalnega vodjo) in se ob tem poslužuje tudi srednje do visokega nivoja neobičajnega obnašanja, potem bo to pozitivno vplivalo na sledilčevo ustvarjalno izvedbo nalog. Poleg raziskovanja na nivoju posameznika pa so se odločili, da ugotovijo tudi vpliv neobičajnega

vedenja vodje na procese skupine in njihovo ustvarjalnost, saj se organizacije vse bolj opirajo na time za doseganje trajnih konkurenčnih prednosti (Mohrman, Cohen, & Mohrman, 1995). Povezanost skupine (kako to dosežemo, je napisano v podpoglavju 1.5) ima lahko pozitiven vpliv na ustvarjalnost skupine, vendar le v primerih, ko so posamezniki motivirani za ustvarjalno delovanje. V nasprotnem primeru lahko povezanost skupine povzroči veliko skladnost s standardi in pravili, kar vodi v manj raznoliko razmišljanje med posamezniki in posledično tudi manjšo ustvarjalnost.

Inovativnost lahko opredelimo kot udejanjanje oziroma uporabo novo nastalih idej; organizacijska inovativnost pa je sposobnost razvijanja teh idej v inovacije (Amabile, 1988). Za razvijanje konkurenčnih prednosti je zelo pomembno, da se organizacijska kultura oblikuje tako, da so znanje, ustvarjalnost in inovativnost eni od primarnih ciljev in temeljnih vrednot zaposlenih (Fink, 2006).

Organizacijsko delovno okolje vpliva na ustvarjalnost posameznikov in skupin znotraj nje, prav tako pa ustvarjalnost posameznikov vpliva oziroma določi celotno organizacijsko inovativnost. Poznamo 3 glavne elemente delovnega okolja, ki močno vplivajo na posameznikovo ustvarjalnost (predvsem na njegovo delovno motivacijo), in posledično vplivajo tudi na inovacije (Amabile, 1996):

- **Viri** znotraj organizacije, ki jih lahko zaposleni uporabijo pri procesu inoviranja.
- **Načini vodenja** so slogi vodenja, ki vplivajo na ustvarjalnost in inovativnost.
- **Organizacijsko motiviranje** predstavlja vzvode, namenjene k usmeritvi v ustvarjalnost in inovacije.

1.4.2 Organizacijska kultura, organizacijska klima, inovativno vedenje

Ustvarjalna organizacijska kultura ima pozitiven vpliv na dožemanje organizacijske inovativnosti; zadostna podpora vodilnega vodstva, dovolj časa, prostora in svobode pri razvijanju idej omogoči zaposlenim dožemanje organizacije kot inovativne, kar vodi v boljšo ustvarjalnost in posledično več inovacij (Rasulzada & Dackert, 2009).

Organizacijska kultura se lahko oblikuje na 2 načina. Sprva lahko nastane kot del interakcije med zaposlenimi, ki niso del formalne skupine, kjer se hitro oblikujejo norme in vrednote obnašanja. Še močnejše povezave in bolj trdne vrednote ter prepričanja o pravilnem delovanju oziroma obnašanju znotraj organizacije pa omogočajo odnosi zaposlenih in vodje v skupinah, ki so bile oblikovane s točno določenim ciljem. Vodja ima pomembno vlogo pri oblikovanju organizacijske kulture; uspešen je v primerih, ko mu uspe oblikovati tako kulturo v organizaciji, ki upošteva družbene kontekstualne dejavnike, pomembne za njegove sledilce (Schein, 2004).

Primerna organizacijska kultura je eden pomembnejših dejavnikov pri splošnem uspehu organizacije, prav tako pa to velja za specifično področje inovativnosti. Ko je kultura znotraj organizacije oblikovana v podporo inovacijam, je rezultat tega visok nivo ustvarjalnosti posameznikov in organizacijske inovativnosti, kar vodi v oblikovanje konkurenčnih prednosti. Najpomembnejšo vlogo pri oblikovanju kulture, usmerjene v podporo inovacijam, ima višje vodstvo. Primernost organizacijske kulture za inovacije pa določimo na podlagi njenih 8 elementov (Dombrowski in drugi, 2007):

- **Inovativno poslanstvo in vizija:** enotni organizacijski cilj za vse zaposlene; morata biti inovativno usmerjena, saj imata močan vpliv na ostale elemente.
- **Demokratično komuniciranje:** odstrani vse komunikacijske ovire (hierarhija moči, neobstoje povratnih informacij); to povzroči večjo verjetnost za manjše postopne inovacije, saj se zaposleni izogibajo predlogom o radikalnih inovacijah; preprečuje odhod talentirane delovne sile, pomembne za inovacije.
- **Varna področja:** predstavljajo dobro finančno preskrbljene oddelke organizacije (dolgo obstajajoče R&D skupine), ki omogočajo posamezniku, da razmišlja radikalno, brez prevelikih ovir, ki bi onemogočala razvoj njegove ideje.
- **Fleksibilnost:** ima spodbujevalno vlogo (funkcijska in geografska izmenjava delovnih mest, kjer zaposleni pridobijo dodatna znanja in izkušnje).
- **Vodenje:** je sposobnost posameznikov za promoviranje ideje pravim ljudem; svetujejo in imajo dober občutek za inovacijski proces (pomoč tistim, ki imajo inovativne ideje, pa ne znajo pridobiti virov in prepričati vodjo).
- **Spodbude:** različne nagrade, ki zaposlene motivirajo v skladnost njihovega obnašanja s kulturo inovacij.
- **Sodelovanje:** potrebno pri vseh organizacijah; mora vzpodbujati sodelovanje med zaposlenimi, poslovnimi partnerji in med ljudmi z nasprotnimi stališči; zmanjševanje ovir moči, deljenje informacij in učenje med poslovnimi enotami so načini, kako vzpodbuditi sodelovanje, potrebno za inovativno kulturo; sodelovalna kultura podpira vse vrste inovacij.
- **Premeščanje meja:** za inovativnost v globalnem pomenu je nujno sodelovanje med različnimi nivoji organizacijske hierarhije in širše (organizacijske podenote, različni oddelki in zunanji viri). Učinkovito upravljanje komuniciranja med temi elementi je ključno za uspešno inovacijsko kulturo.

Čeprav se v praksi velikokrat enači pojma organizacijska kultura in klima, so med njima določene razlike; pri organizacijski kulturi je cilj predvsem eksplicitno razumevanje norm, vrednot, prepričanj, vedenj. Klima pa se bolj osredotoča na izraženost teh pojmov, je bolj opisno in merljivo usmerjena ter je poleg tega tudi bolj spremenljiva v primerjavi s kulturo (Kavčič, 2010). Lahko jo opredelimo tudi kot zaznavanje zaposlenih o organizacijskih interakcijah (Mumford, Scott, Gaddis, & Strange, 2002). Organizacijsko notranje okolje, ki podpira inovacije, lahko opredelimo kot organizacijska klima za inovacije (angl. *organizational climate for innovation*, v nadaljevanju OCI). Ta je izrednega pomena za

organizacije pri izkoriščanju inovacij za pridobivanje konkurenčnih prednosti in izboljšanje poslovanja (Kissi, Dainty, & Liu, 2012). Klima v organizaciji se mora osredotočati na elemente, kot so samostojnost, svoboda, podpora, čas ter tudi dostop zaposlenih do specifičnih znanj in informacij, v kolikor želi imeti pozitiven vpliv na inovativno vedenje (Krause, 2007). OCI spodbuja zaposlene k ustvarjalnosti in spremembam; eden od pomembnejših kriterijev za inovativno organizacijo je primerna klima le-te, ki zaposlene spodbuja, da med seboj sodelujejo, delijo informacije in predloge ter na podlagi tega razvijajo svoje ideje (Isaksen & Ekvall, 2010). Shanker, Bhanugopan, van der Heijden in Farrell (2017) so preučili povezavo med organizacijsko klimo za inovacije in organizacijsko poslovno uspešnostjo, pri tem pa so upoštevali tudi kontekst inovativnega vedenja pri delu (angl. *innovative work behavior*, v nadaljevanju IWB). Ugotovili so, da je povezava med OCI in organizacijsko uspešnostjo velika in pozitivna; torej organizacijska klima za inovacije omogoča organizacijam večje možnosti za uspeh.

Janssen (2000) je uvrstil IWB na področje diskrecijskega obnašanja, torej je to vedenje prostovoljno in ni zahtevano s strani delodajalca za posamezno delovno mesto, zaradi tega tako vedenje v organizacijah tudi ni zagotovljeno. Inovativno vedenje je opredelil kot skupek 3 med seboj povezanih vedenjskih nalog: nastanek ideje, promocija (širjenje) ideje in implementacija te ideje; aktivnosti v povezavi z nastankom idej se nanašajo na ustvarjalnost, promocija in implementacija pa na inovacije. Osnovni pogoj za tako vedenje posameznikov v organizaciji je primeren OCI (De Jong, 2006). Pri raziskavi, ki sem jo omenil na koncu prejšnjega odstavka, so odkrili, da ima OCI velik in pozitiven vpliv na IWB. Ugotovljen je bil tudi neposreden vpliv IWB na izboljšanje organizacijske uspešnosti, kar je v skladu z ugotovitvami predhodnih raziskav, da je želja/motivacija posameznikov eden glavnih dejavnikov za uspešno organizacijsko inovativnost, ki vodi v trajen uspeh organizacije. Vodenje, ki vključuje elemente OCI, spodbuja nastajanje idej, ki so v takem okolju sprejete pozitivno, z odobravanjem in spoštovanjem ostalih, kar poveča motivacijo zaposlenih za nove ideje – IWB (Amabile, 1988; Shanker, Bhanugopan, van der Heijden, & Farrell, 2017; Tushman & O'Reilly, 1996).

Pri doseganju organizacijske inovativnosti so pomembni tudi individualni dejavniki, ki spodbujajo inovativnost pri zaposlenih. Poznamo 4 glavna področja, kamor uvrščamo te številne individualne dejavnike spodbujanja inovativnega vedenja (Rui, 2006):

- **Motivacija** vključuje posameznikove obljube, proaktivnost, prevzemanje pobud, notranjo motivacijo, doseženo motivacijo, uspešen namen.
- **Značilno vedenje posameznika** zajema strpnost do nejasnosti, vestnost, notranja pravila, samodisciplina, odprtost za izkušnje, fleksibilnost, način reševanja problemov.
- Med **kognitivne sposobnosti** spadajo specifična znanja, znanja na področju inoviranja, sposobnost učenja, splošno razmišljanje, socialni kognitivni vplivi.

- **Značilnosti delovnega mesta** so stopnja samostojnosti/svobode, raznolikost udeležencev, inovativna podpora, posebna usposabljanja, prizadevanje za sodelovanje, mentorska navodila.

1.4.3 Vodenje, usmerjeno v inovacije

Jung (2001) je izpostavil, da vsaj tradicionalno vodenje naj ne bi imelo velikega neposrednega vpliva na ustvarjalnost in inovacije, saj naj bi zasluge za ideje, ki kasneje vodijo v inovacije, izključno pripisovali posameznikom. Vendar kot sem že v prejšnjih odstavkih poudaril, ima vodja preko oblikovanja primerne kulture in klime v organizaciji velik posreden vpliv na potencialno ustvarjalnost in inovativnost zaposlenih. Ko je slog nadziranja vodje takšen, da ovira predstavitev novih idej, potem ustvarjalni potencial zaposlenih nima vpliva na uspešnost organizacije, v primeru bolj primernega nadziranja pa ustvarjalnost postane pomemben dejavnik uspeha (Mednick & Mednick, 1967). V nadaljevanju bom predstavil značilnosti vodje, ki so potrebne za pozitiven vpliv na zaposlene pri opravljanju ustvarjalnih aktivnosti.

Dve pomembni splošni ugotovitvi raziskav na področju inovativnega vodenja sta, da vsaj nekateri slogi vodenja vplivajo na ustvarjalnost zaposlenih in njihovo inovativnost ter so taktike vplivanja vodje pozitivno povezane s stopnjo pripravljenosti posameznikov za sodelovanje in tudi s potencialno uspešnostjo ustvarjalnih poizkusov. Zaradi pomembne vloge vodje pri procesu razvijanja idej, postavljanju ciljev in oblikovanju kulture, usmerjene v podporo inovacijam, so tako slogi vodenja izpostavljeni kot eden bolj pomembnih vidikov vplivanja na inovacije (Elrehail, Emeagwali, Alsaad, & Alzghoul, 2018; Mumford, Scott, Gaddis, & Strange, 2002).

Poznamo 3 področja, kjer se vodenje, usmerjeno v inovacije, razlikuje od preostalih slogov vodenja (Mumford, Scott, Gaddis, & Strange, 2002):

- **Potrebne značilnosti vodje za inovativno vodenje:** usmerjenost v ustvarjalnost in inovacije predstavlja opravljanje tipov nalog, ki so izvirne, nenavadne in v večini primerov tudi nejasne. Zaradi tega se vodja ne more zanašati na običajne strukture vodenja, ampak mora biti sposoben voditi, dajati navodila in oblikovati strukturo nalog, prilagojeno in primerno za takšno kompleksno ter dinamično organizacijsko okolje.

Za vodjo, ki vodi ustvarjalne posameznike, je nujno potrebno specifično tehnično znanje (kritična ocena idej) in zmožnosti ustvarjalnega reševanja problemov. To mu namreč omogoča, da določi in organizira reševanje nenavadnih in nejasnih nalog/problemov ter tudi za pridobivanje kredibilnosti, potrebne za vplivanje na podrejene (učinkovitost vplivnih taktik je odvisna od sledilčevih prepričanj o tehničnem znanju vodje). Učinkovito komuniciranje s člani skupine (povratne informacije), ocenjevanje potreb in skrbi sledilcev

ter razvoj in mentorstvo mlajših članov so še ostale značilnosti inovativnega vodje (Mumford, Scott, Gaddis, & Strange, 2002).

Jung (2001) ter Sosik, Kahai in Avolio (1998b) so preučili vpliv transformacijskega in transakcijskega vodenja na ustvarjalnost. Rezultat je bil večje število novo ustvarjenih idej in večje število drugačnih zvrsti idej v pogojih in elementih, značilnih za transformacijsko (inspiracijska motivacija vodje; karizmatičnost; intelektualne spodbude; samostojna obravnava) in karizmatično vodenje. Vendar lahko tudi takšno vodenje v primeru prevelike usmeritve k viziji vodje negativno vpliva na ustvarjalnost in inovacije, saj lahko to zmanjša samostojnost članov skupine pri zasledovanju svoje vizije ustvarjalnega dela. Tako morata biti vizija in navodila usmerjena bolj konkretno v proizvodne naloge in cilje ter tudi načine/poti, kako le-te doseči. Transformacijsko vodenje ima sposobnost lažje spremembe organizacijske kulture in spodbujanja inovacij ob hkratnem izboljševanju ustvarjalnosti zaposlenih (Alzawahreh, 2011; Vaccaro, Jansen, Van Den Bosch, Volberda, 2012).

Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing in Peterson (2008) opredelijo avtentično vodenje kot vzorec vedenja vodje, ki pozitivno vpliva na oblikovanje psiholoških zmogljivosti (samozavest) in pozitivne etične klime v organizaciji (ponotranjena moralna perspektiva, nepristranska obdelava informacij). Tako vodenje omogoča večjo odprtost, povezanost in sodelovanje med sodelavci ter spodbuja nastanek zaupanja med vodjo in njegovimi sledilci, kar predstavlja pozitivne dejavnike inovativnega vedenja.

Kot sem že poudaril, so ustvarjalne naloge unikatne in nejasne, zato je pod takimi pogoji negotovosti zelo pomembna začetna pobuda vodje ter njegova struktura projektov in navodil (Keller, 1989). Za učinkovito vodenje ustvarjalnih projektov/nalog je potrebno imeti precejšnje sposobnosti planiranja, ki pa mora biti bolj usmerjeno v določitev primernih tipov projekta, same cilje in spremljanje napredka projekta kot pa planiranje specifičnih delovnih obveznosti zaposlenih. Poleg tega mora takšen vodja posedovati tudi družbene spretnosti – mentorstvo, komunikacija (jasna obrazložitev ciljev, delovnih aktivnosti), sposobnost prepričanja drugih z uporabo neposrednih in posrednih taktik za ustvarjanje podpore projektov (ustvarjalni posamezniki niso lahko vodljivi zaradi njihove visoke stopnje samostojnosti in profesionalne usmerjenosti), prilagodljivost (usklajevanje interakcij med osebami z močnimi egi; kdaj in kako dati povratno informacijo), preudarnost in objektivna ocenitev/presoja (čustvena inteligentnost) (Mumford, Scott, Gaddis, & Strange, 2002).

- **Taktike vplivanja:** potrebne so drugačne taktike vplivanja vodje za učinkovito vodenje ustvarjalnih oseb. Vodja v takšnih primerih ne more uporabiti običajnih vzvodov za usmerjanje in motiviranje zaposlenih, kot so uporaba hierarhične moči, organizacijske predanosti, pritisk skladnosti obnašanja, saj je za ustvarjalne posameznike značilna samostojnost, notranja motivacija, kritična in tehnična

usmerjenost. Ti sodelujejo pri nalogah, ki so tvegane in uspeh še zdaleč ni zagotovljen, zato so potrebne drugačne taktike (Mumford, Scott, Gaddis, & Strange, 2002).

Vodja mora uporabljati vplivne taktike, ki mu omogočajo, da upravlja s 3 skupinami dokaj kontradiktornih potreb organizacije (Mumford, Scott, Gaddis, & Strange, 2002):

- vodja mora zmanjšati stres in dvournost, ob tem pa tudi maksimirati usmerjenost v izzive in sprejemanje tveganja;
- spodbujanje raziskovanja in zagotavljanje primarnih proizvodov organizacije v časovnih okvirih;
- spodbujanje posameznikovih pobud in promocija integracije aktivnosti v skupinah.

To vodji uspe z 2 različnima taktikama vplivanja; taktika vodenja ljudi je usmerjena v spodbujanje in podporo ustvarjalnih naporov preko neposrednega vplivanja na sledilce. Glavne dimenzije vodenja ustvarjalnih oseb so intelektualne spodbude, udejstvovanje, podpora in svoboda. Intelektualne spodbude se pojavijo pri uporabi sposobnosti ustvarjalnega reševanja problemov; ko vodje zahtevajo ustvarjalno in inovativno rešitev, ko se bolj osredotočijo na opredelitev nalog in problema kot pa na specifične finančne izide, spodbujajo člane skupine k deljenju informacij in upoštevanju različnih majhnih informacij, ki opredeljujejo problem ter aktivno sodelovanje vodje pri razvijanju idej (Mumford, Scott, Gaddis, & Strange, 2002).

Cilj vodje ustvarjalnih posameznikov ni toliko višanje njihove motivacije, saj so ti že dovolj visoko motivirani. Vodje morajo poskrbeti, da to motivacijo in radovednost usmerijo v reševanje pravega problema (si ga izberejo sami ali ga vodje določijo na podlagi njihovih zanimanj in znanj) in na ta način poskrbijo za primerno udejstvovanje ustvarjalnih zaposlenih. Ostale taktike vplivanja za izboljšanje udejstvovanja so tudi vključevanje oseb v opredeljevanje težkih problemov, delo z vrstniki in doseganje visoko postavljenih ciljev (Mumford, Scott, Gaddis, & Strange, 2002).

Poznamo 3 vrste podpore pri vodenju, usmerjeno v ustvarjalnost in inovativnost; podpora ideje se nanaša na začetno povratno informacijo vodje in sodelavcev, pri katerih lahko kritika povzroči umik od nadaljnega razvijanja ideje. Podpora pri delu zagotavlja zadostno količino virov, potrebnih za razvoj in zagotovitev uporabne vrednosti ideje. Ekvall in Ryhammer (1999) sta v svoji raziskavi dokazala, da je razpoložljivost potrebnih virov za produktivnost celo bolj pomembna kot organizacijska klima. Družbena podpora pa se navezuje na oblikovanje samozavesti zaposlenih glede sposobnosti opravljanja težkih nalog. Prva in zadnja vrsta podpore imata pomembnejši vpliv pri začetnem oblikovanju ideje (ustvarjalnost), medtem ko bo podpora pri delu zelo koristna pri razvoju in uresničevanju ideje (inovativnost) (Mumford, Scott, Gaddis, & Strange, 2002).

Svoboda ali samostojnost zaposlenih vpliva na ustvarjalnost preko povišane motivacije za tako vrsto dela, saj na ta način zaposleni pridobijo dovoljenje, da raziskujejo in razvijajo svoje edinstvene ideje. Pri tem pa je pomembno, da prevelika stopnja svobode ne vpliva na jasnost glavnih ciljev in strategij organizacije (Mumford, Scott, Gaddis, & Strange, 2002).

Taktika, ki je usmerjena v delo, pa vključuje posredne mehanizme vplivanja na skupne aktivnosti zaposlenih in zagotavljanje časovne proizvodnje zahtevanih proizvodov. Tudi pri inovativnem vodenju je nujno potrebno, da se oblikujejo strukture izvajanja aktivnosti in navodila oziroma smer dela, čeprav bo to do neke mere zmanjšalo stopnjo samostojnosti in udeleževanja, kar bo negativno vplivalo na ustvarjalno delo. Mehanizmi, ki pomagajo oblikovati strukturo in ob tem čim manj negativno vplivajo na ustvarjalnost, so pričakovani rezultati in povratna informacija, izbira projektov, raznolikost in kontakt (Mumford, Scott, Gaddis, & Strange, 2002).

Oblikovanje strukture delovanja preko postavljenih pričakovanih različnih vrst rezultatov predstavlja veliko boljšo obliko kontrole pri inovativnem vodenju v primerjavi s specifičnimi cilji, saj tako vodje usmerjajo delo brez neposrednega vmešavanja in dajanja navodil zaposlenim za opravljanje dela. Na ta način bolj spodbudijo ustvarjalne zaposlene, da poiščejo povratno informacijo pri opredelitvi problema in ocenitvi ideje. Čeprav sem že omenil, da je za ustvarjalnost zelo pomembna svoboda, pa je lahko v nekaterih primerih (predvsem potem, ko je že oblikovana začetna ideja) pritisk pri delu tudi učinkovit. Ekvall in Ryhammer (1999) sta ugotovila, da je oblikovanje pričakovanih rezultatov in pritisk dela najbolj učinkovit, ko so prisotni podpora, udeleževanje in samostojnost. Za doseg pričakovanih rezultatov morajo biti zaposleni nagrajeni, v nasprotnem primeru pa ne smejo biti kaznovani, če je bil ugotovljen zadosten napredek pri delu (Mumford, Scott, Gaddis, & Strange, 2002).

Ena bolj vplivnih tehnik za vodenje ustvarjalnih oseb je izbira projektov, na katerih delujejo zaposleni. To omogoča razvijanje sposobnosti za prihodnja dela in oblikovanje okvira, znotraj katerega se zaposleni povezujejo. Izbira primernih projektov omogoča sinergijo med njimi, pridobivanje raznolikih delovnih izkušenj z delom pri večjem številu projektov (menjava delovnih mest), s čimer pozitivno vplivamo na ustvarjalnost. Tako izbira projektov predstavlja kritičen mehanizem za vodenje ustvarjalnega dela in upravljanja interakcij v skupini ter omogoča tudi določitev primerne vizije skupine (Mumford, Scott, Gaddis, & Strange, 2002).

Organizacije, ki poudarjajo pomembnost raznolikosti pri delu z različnimi vrstami projektov, osebami in idejami, spodbujajo ustvarjalnost pri svojih zaposlenih. Načini povečanja raznolikosti so na primer združevanje ljudi v skupine/projekte z dopolnjevalnimi sposobnostmi in nekoliko drugačnimi tehničnimi usmeritvami, časovno omejevanje dela v skupini (s časom se raznolikost zmanjša) in zmanjševanje enotnosti skupine (visoka stopnja povezanosti znotraj skupine negativno vpliva na ustvarjalnost) (Katz, 1982;

Nystrom, 1979). Vendar je potrebno biti na tem področju pazljiv, saj so v zadnjem delu razvoja ideje enotnost, komunikacija in koordinacija skupine zelo pomembne. Na drugi strani pa je pri nejasnih in kompleksnih problemih potrebna večja raznolikost, saj se s takimi pojavi lažje spopadajo heterogene skupine (Mumford, Scott, Gaddis, & Strange, 2002).

Kontakt ali izmenjava informacij je za inovativno organizacijo zelo pomemben. Vodja mora spodbujati zaposlene k deljenju znanja, poudarek mora biti na komunikaciji znotraj skupin in tudi na usmeritvi v pridobivanje zunanjih informacij. Na ta način vodja zagotovi dovoljšno količino potrebnih informacij, med katerimi so tudi tehnične informacije specifičnega področja. Poudariti je treba, da je zbiranje informacij velikokrat drago in zamudno. Pripravljenost deljenja znanja, ki je odvisna od vzpostavljene kulture in norm, lahko olajša vodji doseganje strateških sprememb, ciljev in inovacij. Aktivno deljenje znanja med zaposlenimi in skupinami znotraj celotne organizacije predstavlja pomemben del organizacijskih aktivnosti učenja in reševanja problemov, kar omogoča lažje razvijanje inovacij (Lin, 2007; Mumford, Scott, Gaddis, & Strange, 2002).

- **Organizacijske značilnosti:** inovacije so v nekaterih primerih drage in tvegane oblike razvijanja idej; na drugi strani pa morajo organizacije proizvajati in rasti. To povzroča določene napetosti in konflikte med organizacijskimi potrebami in ustvarjalnimi usmeritvami. Vodja mora preprečiti te razmike, voditi organizacijske odnose in ob tem poudarjati pomembnost inovacij (Mumford, Scott, Gaddis, & Strange, 2002).

Organizacijski kontekst vpliva na ustvarjalnost in inovacije, zato je zelo pomembno, na kakšen način vodja sodeluje in se odzove na kontekstualne potrebe organizacije (Cardinal, 2001). Damanpour (1991) je ugotovil, da obstajata 2 skupini strukturnih spremenljivk, ki imata pozitiven vpliv na inovacije; 1. skupina se navezuje na delovno silo strokovnjakov (specializacija, tehnično znanje, strokovnost, funkcionalno razlikovanje), 2. pa na notranjo in zunanjo obliko komunikacije – strukture, ki spodbujajo odprto in dinamično deljenje informacij, ustvarjajo boljše okolje za inovacije. Raziskava je pokazala, da imata formalizacija in centralizacija (kateri se morata povečati, ko se projekt že oblikuje in preide v kasnejši razvoj) zelo majhen negativen vpliv, kar kaže na to, da se inovacije bolj pogosto pojavijo v organskih organizacijskih okoljih kot pa v mehanskih. Vodja mora zaščititi zaposlene pred organizacijskimi zahtevami in informacijami, ki niso neposredno povezane z ustvarjalnimi nalogami, in oblikovati odprte ter prilagodljive strukture, ki bodo poudarjale pomembnost tehničnih znanj (Mumford, Scott, Gaddis, & Strange, 2002).

Sposobnost vodje, da izvede vse te opisane taktike vplivanja, pa je v kar veliki meri odvisna od organizacijske kulture in klime. Tako imata ta 2 dejavnika velik vpliv na oblikovanje (ustvarjalnost) in izvedbo (inovacija) idej. Taktik za oblikovanje primerne kulture in klime v podporo inovacijam je več; ena izmed njih je, da vodje pri vsakodnevnih sodelovanjih podpirajo nove ideje, spodbujajo k udejstvovanju pri ustvarjalnih aktivnostih

in učenju. Poleg tega lahko vodja tudi izkoristi krize v organizacijah za promoviranje ustvarjalnih rešitev in sprejemanje višje stopnje tveganja. V povezavi s tem pa lahko zgodbe o preteklih izkušnjah s krizami in dosežki na področju inovacij pove zaposlenim z namenom njihove usmeritve k takšnemu vedenju (Mumford, Scott, Gaddis, & Strange, 2002).

Za ustvarjanje inovacij je zelo pomembno, da imajo zaposleni podporo najvišjega vodstva, ki pa ga ni lahko pridobiti, zaradi visokega tveganja neuspeha in porabe virov (čas, denar) (Sharma, 1999). Vodja ustvarjalnih skupin mora zato poznati širšo organizacijsko strategijo in na podlagi tega oblikovati ter umestiti znotraj te strategije primerne ustvarjalne aktivnosti. Pomembno je tudi, da takšen vodja aktivno spremlja nastajajoče tehnologije, ki bi lahko imele vpliv na poslovno strategijo organizacije. Za prepričanje in pridobitev podpore so za vodjo ustvarjalnih skupin prepričevalne sposobnosti izrednega pomena; navezati mora stike z vodilnimi in transformacijskim vodjo, ki bodo podprli izvedbo projekta. Pri strategiji za pridobivanje podpore mora uporabiti tudi nizko stroškovne ponazoritve projekta in njegovih koristi ter sodelovati v organizacijski politiki z namenom vplivanja na sprejem novih idej (Mumford, Scott, Gaddis, & Strange, 2002).

1.5 Vodenje timov

Teoretični članki te teme se primarno osredotočajo na time in povezovanje oziroma apliciranje različnih teorij vodenja z značilnostmi timov. Glavna usmeritev je v analizo timov na srednjem in nižjem hierarhičnem nivoju organizacije. Tematika člankov se najbolj pogosto navezuje na način vodenja različnih timov, glavne dejavnike uspešnosti tima, metode zagotavljanja timskega učenja, navodila za grajenje timskega duha in funkcije vodje pri sprejemanju odločitev v timih (Dinh in drugi, 2014).

Salas, Dickinson, Converse in Tannenbaum (1992) so poskrbeli za dobro opredelitev delovnega tima; to je prepoznaven nabor 2 ali več oseb, ki med seboj dinamično, soodvisno in prilagodljivo sodelujejo z namenom doseganja skupnega cilja, in sicer tako da so jim pripisane določene naloge ali funkcije, ki jih morajo opraviti. Soodvisno delovanje zahteva koordinacijo in sinhronizacijo med člani ter integracijo njihovih prispevkov za doseganje ciljev tima. Ta opredelitev izpostavi tudi pomembnost prilagojevanja interakcije v timu glede na različne pogoje okolja. Pri timu je za njegovo učinkovito delovanje zelo pomembno število članov, v literaturi se največkrat omenja, da je najbolj primerno do 7 oziroma 10. V primeru večjega števila lahko začne prihajati do težav predvsem na področju komunikacije in medosebnih odnosov ter skupinskih procesov, ki vedno bolj bledijo (vodja se mora bolj posvečati usklajevanju dela, timsko odločanje postane bolj centralizirano). Prednost večjega števila članov v timu pa je povišana ustvarjalnost zaradi več različnih mnenj, znanj in sposobnosti.

V prejšnjem podpoglavju je bilo že veliko napisanega o vodenju ustvarjalnih in inovativnih timov, vlogi vodij ter značilnostih okolja in klime, primerne za take vrste timov. Če povzamem glavne ugotovitve: organizacije posvečajo ustanavljanju in oblikovanju timov veliko pozornosti, saj jim to omogoča pridobivanje trajnih konkurenčnih prednosti. V zadnjih 3 desetletjih so raziskave pokazale pozitiven vpliv timov na izboljšanje delovne produktivnosti (Kirkman & Rosen, 1999), zadovoljstvo kupcev (Mathieu, Gilson, & Ruddy, 2006) in kvaliteto proizvodov/storitev (Cohen & Ledford, 1994). Najpomembnejše značilnosti uspešnega vodje ustvarjalnih timov so specifično tehnično znanje, sposobnost ustvarjalnega reševanja problemov, učinkovito komuniciranje s člani tima, sposobnost planiranja in prepričevanja, mentorstvo ter skrb za osebni in profesionalni razvoj sledilcev. Na uspešnost timske ustvarjalnosti pa vplivata tudi kultura in klima celotne organizacije; tako je pomembno, da so glavne vrednote in prepričanja deljenje informacij ter znanja med člani tima, samostojnost/svoboda in različne vrste podpor ustvarjalnih posameznikov. Te našteje značilnosti predstavljajo dejavnike uspeha tudi za vse vrste drugih timov. Med dejavnike uspeha pa spada tudi zapolnitev potrebnih timskih vlog; Raymond Meredith Belbin je opredelil 9 timskih vlog (izvajalec, koordinator, inovator, spodbujevalec, raziskovalec virov, kritik, timski delavec, dovrševalec in strokovnjak), ki morajo biti izpolnjene ne glede na število članov v skupini. Če je le-teh manj kot 9, mora posameznik ali več njih prevzeti opravljanje aktivnosti za več različnih vlog, katere dodelimo na podlagi 4 osebnostnih oziroma psiholoških lastnosti posameznika: inteligence, dominantnosti, ekstravertiranosti/introvertiranosti in stabilnosti/anksioznosti (zaskrbljenosti) (Psihologija dela, 2015).

Pri timih je zelo pomembna primerna stopnja povezanosti/enotnosti med njenimi člani, ki pa je odvisna od faze razvoja ideje/projekta, kjer se tim nahaja. Tako sta lahko oba ekstrema stopnje povezanosti primerna v različnih situacijah; na primer pri timih, usmerjenih v inovacije, je v začetnem delu projekta, ko so člani osredotočeni na nastanek in oblikovanje ideje, potrebna raznolikost med člani, različna mnenja, pogledi in znanja, kar omogoči večjo ustvarjalnost – heterogena skupina pozitivno vpliva na ustvarjanje idej. V nadaljevanju, ko nastopi širjenje in razvijanje ideje, pa morajo biti člani tima bolj enotni, saj je v tem delu pomembna usmeritev v doseganje enotnega cilja – razvoj inovacije. Različne raziskave o timih so pokazale, da so bolj povezani/enotni timi bolj produktivni ob predpostavki visokih norm za rezultate (Atwater & Bass, 1994; Evans & Dion, 1991; Mullen & Cooper, 1994). Transformacijski vodja ima pozitiven vpliv na enotnost in povezanost znotraj skupine zaradi delovanja za interes celotne organizacije, skupnega poslanstva in ustvarjanje kulture, kjer je poudarek na sprejemanju drugih. Še večji pozitiven vpliv na povezanost skupine pa ima neobičajno obnašanje vodje, saj le-to ustvari enako izkušnjo za vse posameznike znotraj skupine. Ta edinstvena izkušnja lahko vodi k oblikovanju enakega miselnega procesa (oblikovanje vrednot, norm, ciljev), ki ustvari povezavo med člani skupine in poveča nivo enotnosti (Jaussi & Dionne, 2003).

Boies, Fiset in Gill (2015) so naredili eksperimentalno raziskavo, kjer so ustvarili 4 različne skupine; skupine so se med seboj razlikovale po vedenju vodje. Ena od skupin je bila kontrolna (nevtralno vodenje, brez specifične usmeritve), ki je bila osnova za primerjanje z ostalimi, pri katerih se je vodja osredotočil na izkazovanje inspiracijske motivacije, intelektualnih spodbud ali neosebnega odnosa s sledilci. Ugotovili so, da so timi, katerih vodja je poudarjal inspiracijsko motivacijo ali intelektualne spodbude, dosegali boljše rezultate na področju uspešnosti in ustvarjalnosti v primerjavi s kontrolno skupino. V primerjavi timov s poudarkom na intelektualnih spodbudah in inspiracijski motivaciji pa so pri slednji člani le-te bili še bolj uspešni.

Vodenje na individualni ravni vpliva na veliko vrsto različnih značilnosti in vedenj zaposlenega, medtem ko vodenje na ravni timov ne vpliva le na procese tima in njegove izide, ampak tudi na učinkovitost vsakega posameznika, ki je del tima (Morgeson, DeRue, Karam, 2010). Uspešnost tima je odvisna od kar precej temeljnih značilnosti vodje – tim dinamičnih procesov. Na začetku lahko izpostavim sposobnost uspešnega vključevanja individualnih delovanj znotraj tima, saj ima vsak član posebno vlogo, pri kateri z izpolnjevanjem nalog prispeva k skupnemu uspehu. Timi so v zadnjem obdobju primorani delovati v visoko kompleksnih in dinamičnih okoljih (na primer hitre spremembe, veliko informacij ...), kar izpostavi pomembnost koordinacije med člani in njihovimi prispevki. Napredki v komunikacijski tehnologiji omogočajo uporabo virtualnih timov (člani ne rabijo biti fizično skupaj za sodelovanje v timu). Mogoče pa celo najpomembnejši dejavnik uspeha organizacijskega tima predstavlja vodenje le-tega. Skoraj vsak tim ima člana, katerega naloga je vodenje - določanje ciljev ter oblikovanje in razvoj tima (Zaccaro, Rittman, & Marks, 2001).

Možina (2002) je izpostavil 3 vidike dela vodij v timu:

- Pri ravnanjih ob nesoglasjih mora biti vodja pazljiv, vzdrževati mora primerno vzdušje v timu, saj se lahko tako ta nesoglasja razvijejo v nekaj ustvarjalnega.
- Pri ravnanju s časom mora vodja poiskati pravo ravnovesje pri dogovarjanju med člani, pri iskanju rešitve in opravljanju aktivnosti za doseg ciljev.
- Ob spremembah mora vodja podpreti tiste predloge, ki so najboljši, ne glede na to, kdo jih izrazi (posameznik, manjšina, večina).

Funkcijski vidik vodenja dobro predstavi odnos vodje do tima; ta vidik poudarja, da je glavna naloga vodje tima, da poskrbi za karkoli, kar še ni ustrezno poskrbljeno za potrebno delovanje tima. Vodenje opredeli kot družbeno reševanje problemov; vodje so odgovorni za prepoznavanje problema, ki bi lahko ogrozil doseganje ciljev tima in organizacije, za oblikovanje in načrtovanje primernih rešitev ter vpeljevanje teh rešitev. Pomembna značilnost tega vodenja za time je v tem, da ne opredeli specifičnega nabora vedenjskih vzorcev, ampak se osredotoči na generične odzive, ki se bodo razlikovali med različnimi problemi. Poudarek ni na tem, kaj mora vodja narediti (angl. *what leaders should do*),

ampak kaj mora biti narejeno (angl. *what needs to be done*) za uspešno doseganje ciljev tima. Na podlagi tega se funkcijsko vodenje razlikuje od ostalih modelov odnosa vodja - tim, ki točno določijo vedenje vodje (na primer vodenje usmerjeno v naloge ali odnos). Funkcijsko vodenje timov vključuje 4 glavne dimenzije aktivnosti vodje: iskanje in strukturiranje informacij (pridobivanje, organiziranje, ocenjevanje informacij, povratne informacije in kontrola); uporaba informacij in reševanje problemov (identificiranje potreb in zahtev, planiranje in koordiniranje, komunikacija informacij); upravljanje z osebami v timu (pridobivanje, razvoj, motiviranje, uporabljanje in spremljanje oseb); in upravljanje z materialnimi viri (pridobivanje, ohranjanje, uporabljanje in kontrola materialnih virov) (Fleishman in drugi, 1991). Te aktivnosti vodje oziroma procesi vodenja pa vplivajo na 4 bistvene procese uspešnega tima: kognitivni procesi (skupni miselni modeli in obdelava informacij); motivacijski procesi (povezanost tima – člani si želijo ostati v timu, kolektivna učinkovitost – prepričanje, da skupaj lahko učinkovito izpolnijo obveznosti, ki so potrebne za uspešnost tima); čustveni procesi (normativna kontrola čustev); in koordinacijski procesi (funkcije distribucije virov, orientacijske funkcije, upoštevanje časovnih omejitev, motivacijske funkcije, sistemi nadzora). Aktivnosti vodje (neposredno in posredno preko procesov) in ti štirje procesi (neposredno) vplivajo na uspešnost tima. Tu je glavna usmerjenost na vpliv vodje za uspešnost tima, vendar je to tudi recipročni vpliv, torej procesi tima vplivajo na uspešnost vodje (Zaccaro, Rittman, & Marks, 2001).

Koncept učenje tima ali skupine se nanaša na pridobivanje znanja, sposobnosti in zmožnosti opravljanja potrebnih aktivnosti, ki jih tim pridobi z interakcijo med člani in preko izkušenj. Timsko učenje je v osnovi odvisno od učenja posameznikov, vendar nanj lahko gledamo tudi kot na pomembno lastnost tima, ki vključuje skupni bazen znanja, potencialne sinergije med člani in izvirne individualne prispevke. Pri timskem učenju je pomembna zaznana psihološka varnost članov (skupna zaznava o varnosti timskega okolja za tveganje medosebnega povezovanja), saj ta vpliva na vedenje timskega učenja, kot so iskanje povratnih informacij, deljenje informacij in znanja, eksperimentiranje ter diskusija o storjenih napakah. To vse skupaj pa ima vpliv na končno uspešnost tima. Višjo zaznano psihološko varnost članov lahko dosežemo preko organizacijskega konteksta (visoka stopnja podpore) ter učinkovitega usmerjanja in obravnavanja članov s strani vodje tima (Edmondson, Bohnert, & Pisano, 2001). Dejavniki timskega učenja so tudi kompleksnost nalog, visoka stopnja odhodov zaposlenih – izgubljen del timskega znanja (negativno povezani) (Argote, Insko, Yovetich, & Romero, 1995) ter struktura in sestava tima (učenje timov je boljše pri večji kognitivni sposobnosti članov, enakomerni porazdelitvi dela med člani in delitvi tima na podskupine) (Ellis in drugi, 2003; Kozlowski & Ilgen, 2006).

Treniranje tima (angl. *team-training*) in krepitev skupinskega duha (angl. *team-building*) pripomoreta k izboljševanju procesov tima, njegovi uspešnosti in čustvenim reakcijam. Treniranje tima je sistematična strategija, ki se osredotoča na večanje sposobnosti članov tima za izboljšanje skupinskega dela. Ustvarjanje timskega duha pa je poseg v procese, ki spodbudi člane tima k presoji njihovega obnašanja in medosebnih odnosov (Beer, 1980).

Medtem ko sta to 2 formalna načina prizadevanja za izboljšanje specifičnih sposobnosti posameznikov in spreminjanja že oblikovanih timskih procesov, je razvoj tima (angl. *team development*) opredeljen kot neformalni proces, s katerim želijo člani sami ustvariti učinkovite družbene strukture in delovne procese. Kozlowski, Gully, Nason in Smith (1999) so razvili model 4 faz razvoja tima; pri primarni formaciji so člani tima usmerjeni v oblikovanje družbenih in zadolžitvenih struktur, ki jim pomagajo pri usmerjanju njihovih interakcij (faza oblikovanja – angl. *forming*). Ko ugotovijo, da strinjanje za te pristope ni enostavno, sledi faza, kjer različni člani iščejo podporo in oblikovanje vpliva na druge (faza nasprotovanja – angl. *storming*). Ko se člani uskladijo, oblikujejo številne norme za usmerjanje naslednjih interakcij, prisotnega je več medsebojnega sodelovanja in rast kompetenc (faza zrelega obdobja – angl. *norming*). V zadnji fazi pa se osredotočijo na doseganje zastavljenih ciljev, še naprej razvijajo svoje kompetence in skrbijo za visoko motiviranost za doseg ciljev (faza izvajanja – angl. *performing*). Drugi pogled na razvoj tima pa je z vidika stabilnega procesa, pri katerem se zgodi velika preusmeritev na sredini timskega življenjskega cikla. Timi na začetku hitro oblikujejo strukturo, vzpostavijo različne vloge in sledijo vzorcu interakcije vse do sredine njihovega življenjskega cikla, kjer se zgodi velika sprememba, ko tim reorganizira svoje aktivnosti, prerazporedi obveznosti in podvoji vložen trud z namenom dosege cilja do postavljenega časovnega roka (Gersick, 1988). Izboljšanje klime, ki omogoča učenje posameznikov, izboljšanje njihovih sposobnosti, skupinskega dela, delovnih procesov, sestave in strukture tima, vpliva na končno uspešnost tima (Kozlowski & Ilgen, 2006).

Veliko organizacij ima hierarhično strukturo, pri kateri ima vodja določeno moč nad podrejenimi in lahko vpliva nanje na različne načine ter posledično tudi na organizacijsko uspešnost. Drouvelis, Nosenzo in Sefton (2017) so naredili eksperimentalno raziskavo, kjer so hoteli ugotoviti, kako 2 alternativna mehanizma spodbujanja zaposlenih vplivata na uspešnost tima in izbiro tima med tema alternativnima mehanizmoma. V raziskavi so preučili vpliv mehanizma skupinskega spodbujanja (nagrade se enakomerno porazdelijo med vse člane) in hierarhični mehanizem (vodja se odloči glede porazdelitve nagrade – odprava okoriščanja na račun drugih); ugotovili so, da je uspešnost tima večja v primeru, ko vodja poskrbi za pravično razdelitev nagrad med člane glede na vložen trud. Pri tem vodja uporabi preproste strategije nagrajevanja, kjer so nagrad deležni le tisti zaposleni, ki vložijo v svoje delo dovolj napora. To vpliva na povečano prizadevnost, učinkovitost posameznikov ter posledično tudi produktivnost in uspešnost tima. V primeru različnih sposobnosti in produktivnosti članov v timu je študija pokazala majhne napore posameznikov brez vodje in občutno višje napore ter tudi učinkovitost z vodjo. Tako kot za homogene skupine je torej tudi za heterogene značilna pozitivna povezava spodbujanja učinkovitosti tima z vpeljevanjem vodje, ki ima moč podeljevanja nagrad glede na izkupiček timske proizvodnje. Čeprav uporaba nagrad za uspešno delovanje v osnovi motivira podrejene, pa taka moč nagrajevanja vodje lahko povzroči tudi nekatere probleme spodbujanja. Vodja lahko izkoristi tako vrsto moči in se poslužuje oportunizma; torej večino nagrade obdrži zase, le malo pa podeli med tiste najzaslužnejše za uspeh. Študija je

zaradi te bojazni članov tima pokazala, da podrejeni v povprečju najraje razporedijo malo več kot polovico nagrade enakomerno med vse člane, za razporeditev malo manj kot polovico nagrade pa je odgovoren vodja. To manjše delegiranje moči vodji s strani podrejenih ovira oziroma zmanjšuje pozitivne učinke podeljevanja nagrad vodje za spodbujanje prizadevnosti in uspešnosti tima.

Zaradi pomembnosti timov za organizacije na področjih izboljševanja sprejemanja odločitev, zmanjševanja neučinkovitih aktivnosti in neprestanemu izboljševanju delovnih procesov je še posebno v tem kompleksnem in nepredvidljivem okolju, kjer organizacije delujejo, izjemnega pomena sposobnost timov za hitro spreminjanje in prilagajanje njihovih načrtov ter procesov za rast celotne organizacije. K temu lahko konkretno pripomore sprememba v vodenju, in sicer v obliki odhoda starega in prihoda novega vodje. Novi vodja je motiviran za hitro razumevanje tima, učinkovitosti njegovih odločitev in aktivnosti, ni močno povezan z začetnimi in obstoječimi načrti tima, čuti pritisk za spremembe in izboljšanje preteklega uspeha, zato na začetku temeljito analizira posledice strategij tima in spodbudi člane k ocenitvi njihovih preteklih odločitev. Medtem ko je v primeru ohranitve prvotnega vodje manj verjetno, da bo le-ta spodbudil svoje podrejene k refleksiji preteklih informacijskih procesov, je manj naklonjen k prilagajanju načrta, ki ga je sam oblikoval in vanj vložil veliko virov (čas, denar, trud), ter bo aktivno iskal dokaze za podpiranje njegovih odločitev in se izogibal tistim, ki so nasprotni (informacijska pristranskost) (Kalmanovich-Cohen, Persall, & Christian, izide v letu 2018).

Sprememba vodje pozitivno vpliva na pregled in bolj objektivno presojo o primernosti izoblikovanega načrta s strani prejšnjega vodje. Za prilagajanje hitrim spremembam je pomembna tudi stopnja zavezanosti k oblikovanemu načrtu. Visoka stopnja zavezanosti k načrtu lahko sicer omogoča oblikovanje stabilnih vedenjskih vzorcev in lažjo koordinacijo, vendar pa to povzroči težje prilagajanje spremenjenim in zahtevnim razmeram, prepreči kritično presojo primernosti obstoječih aktivnosti in tudi primerne odzive na nove informacije. Prisotnost novega vodje je tako negativno povezana z visoko stopnjo zavezanosti (tudi njenemu višanju) k začetnemu načrtu. Novi vodja omogoči objektivne povratne informacije o primarnih načrtih in aktivnostih, omogoči prilagajanje vedenja članov za bolj učinkovito delo, kar se pokaže v zmanjšanju napak, narejenih s strani članov tima (Kalmanovich-Cohen, Persall, & Christian, izide v letu 2018).

2 NACIONALNA KULTURA

Kultura je zelo širok pojem, zato ni presenetljivo, da najdemo zelo veliko njenih opredelitev. Verjetno je še najbolj primerno, da zapišem tisto, ki jo je oblikoval eden najpomembnejših raziskovalcev nacionalne in organizacijske kulture – Geert Hofstede. Ta je opredelil kulturo kot skupni mentalni program, ki loči člane določene skupine od članov drugih skupin (Hofstede, 2001). Nacionalna kultura je sestavljena iz več sestavin

(vrednote, norme, jezik, religija, občutek časa, prostora), ki se povezujejo med seboj in vplivajo medsebojno (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003).

Kultura naroda je vpliven dejavnik na razlike v vedenju in komuniciranju ljudi. Vsaka specifična kultura oblikuje pri posameznikih, ki ji pripadajo, skupne načine dojemanja in obnašanja, kar sistemsko vpliva na pričakovanja sledilcev o ravnanju vodje in posledično tudi na oblikovanje vedenja s strani vodje. Nekatere značilnosti vodje so lahko prilagojene določenemu kontekstu, a poznamo tudi univerzalne zaželene in nezaželene oblike vedenja vodje, ki so značilne za vse kulture (te so predstavljene v podpoglavju 2.6) (Antonakis, Cianciolo, & Sternberg, 2004). Raziskovanje in preučevanje povezanosti med kulturo in kulturno komunikacijo nam omogoča lažje razumevanje podobnosti, razlik in posebnosti posameznih nacionalnih kultur. Adler (1997) je opredelil medkulturno komuniciranje kot proces pošiljanja in prejemanja sporočil med osebami, katerih nacionalna kultura je različna, z namenom izražanja pomenov različnih pojmov. Velika večina organizacij posluje v mednarodnem okolju, torej z organizacijami, katerih kulturni kontekst je različen in posledično je drugačna tudi interpretacija dogodkov ter vedenj. Zato je zelo pomembna sposobnost prilagoditve pri komuniciranju v medkulturnih razmerah, biti moraš razumljen in moraš razumeti (Jelovac & Rek, 2010).

Kot sem že omenil, nacionalna kultura vpliva na vedenje posameznikov znotraj organizacij, to se še posebej opazi pri mednarodnih timih, kjer se med člani in vodjo prepletajo različna prepričanja, vrednote, norme in drugi elementi kulture. Najpomembnejši dejavniki kulture na nivoju države oziroma specifične družbe za uspešnost tima so usmerjenost v centralizirano ali decentralizirano odločanje, individualizem ali kolektivizem, neformalni ali formalni procesi, stabilnost ali inovativnost, sodelovanje ali tekmovalnost, stopnja lojalnosti/pripadnosti organizaciji in kratkoročna ali dolgoročna usmerjenost (načrti). Tako vidimo, da nacionalna kultura tvori pomemben obseg dejavnikov, ki oblikujejo prepričanja v povezavi s timi (ali so sploh potrebni, v kakšni obliki jih potrebujemo), posledično pa vplivajo tudi na doprinos timov k celotnemu učinku organizacije.

Nacionalna kultura in organizacijska kultura sta na veliko področjih zelo medsebojno povezani. Raziskava GLOBE je pokazala, da organizacije posnemajo glavne značilnosti kulture družbe, kjer so prisotni – na primer organizacije z visoko usmerjenostjo v izvedbo oziroma uspeh so najbolj pogoste v družbah, katerim je uspeh zelo pomemben. Nekoliko v nasprotju pa so Denison, Haaland in Goelzer (2003) ugotovili, da je za uspeh organizacije pomembnejša organizacijska kultura (jasna vizija, opredelitev glavnih organizacijskih vrednot) v primerjavi z nacionalno kulturo. Peter Dorfman ne vidi te ugotovitve kot nasprotje tistega iz GLOBE raziskave, saj meni, da je Denison s soavtorji ugotovil le, kakšna mora biti organizacijska kultura za doseganje uspeha (osredotočena, delegiranje obveznosti, timsko usmerjena). Oblikovanje vizije (kako, kdo) in izražanje le-te preko

različnih aktivnosti pa je odvisno od nacionalne in tudi organizacijske kulture (Scandura & Dorfman, 2004).

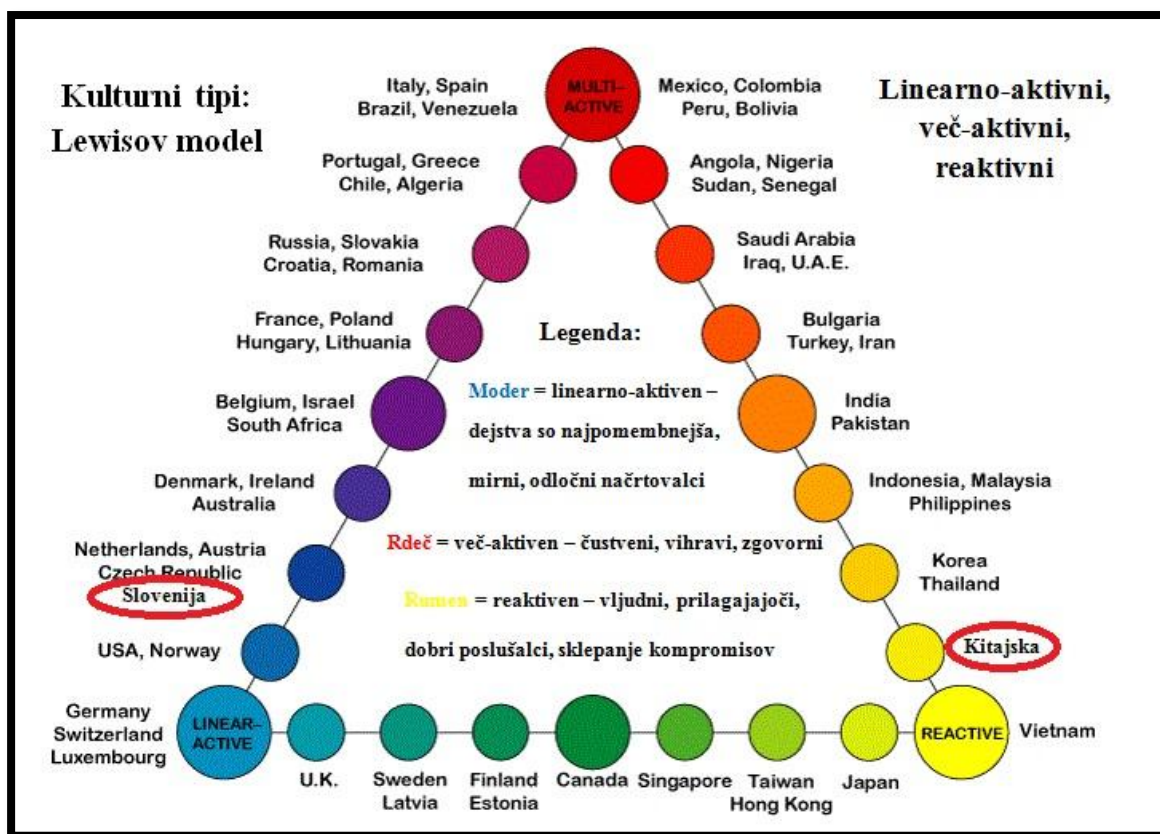
Nacionalna kultura je tudi pomemben dejavnik inovacijskega uspeha organizacij in posledično ob tem tudi gospodarskega razvoja posamezne države. Chen, Podolski in Veeraraghavan (2017) so odkrili, da je organizacijska inovativnost pozitivno povezana z visoko stopnjo individualizma in negativno z visoko stopnjo izogibanja negotovosti. Organizacije, locirane v državah z višjo stopnjo individualizma, v povprečju realizirajo več in bolj pomembne patente (z večjim učinkom in dodano vrednostjo za organizacijo) ter so uspešnejša pri procesu raziskovanja in razvoja, kjer je končni proizvod specifična inovacija. Ravno obratno pa je v državah z visoko stopnjo izogibanja negotovosti. Poleg tega pa so tudi ugotovili, da je nacionalna kultura za inovacije v organizacijah enako pomembna za azijske in tudi za tiste organizacije, ki niso iz tega dela sveta. Čeprav bi lahko to bilo drugače zaradi specifičnosti upravljanja azijskih organizacij (vlada ima pomembno vlogo pri celotni inovacijski strategiji – državne organizacije imajo največji vpliv na gospodarsko rast in inovacijske aktivnosti v veliko azijskih državah), a so rezultati študije pokazali, da imajo kulturne norme enak vpliv na inovacije, ne glede na specifično državo, regijo ali posebne institucionalne značilnosti (na primer centralizirano odločanje – kljub temu imajo kulturne norme in vrednote večji vpliv na inovacije kot pa oblikovalci politike). Pri azijskih državah, še posebej velja to za Kitajsko, je potrebno na področju inovacij izpostaviti dejstvo, da države poskrbijo za relativno veliko subvencij, namenjenih raziskavam za proizvodni sektor, kar vpliva na aktivnosti, usmerjene v inovacije (Haley & Haley, 2013). Raziskava je pokazala v povprečju manj inovacij v primeru azijskih držav, kar je v skladu z negativno povezanostjo inovacij z manjšo stopnjo individualizma, ki velja za te države.

2.1 Lewisova delitev kultur

Richard Lewis je razdelil kulture na 3 osnovne tipe: linearno-aktivne, več-aktivne in reaktivne (Slika 3). Na podlagi tega lahko uvrstimo tudi posameznike (ne le celotne družbe) znotraj kulturnih tipov, saj lahko variirajo med nacionalnimi kulturami. **Linearno-aktivne** osebe so tiste, ki delajo le eno stvar, se močno osredotočijo in opravijo delo znotraj dogovorjenega roka, saj menijo, da je ta način najbolj učinkovit in jim omogoča, da storijo največ kar so sposobni. Za takšne osebe je poleg tega značilna tudi potrpežljivost, introvertiranost, zasebnost, opravljanje dela v ustaljenih urah, osredotočanje na dejstva in načrte, niso čustveni in so usmerjeni bolj v delo kot odnose. **Več-aktivne** osebe nasprotno od linearno-aktivnih niso veliki privrženci načrtov, urnikov in točnosti, prioritete razvrščajo glede na pomembnost, ki jo prinaša določen sestanek. Zelo radi dokončajo pogovor z določenim dogovorom, saj so mnenja, da je osebna transakcija/odnos najboljši način investiranja časa. So živahne in zgovorne osebe, ki delajo več stvari hkrati. V **reaktivno** skupino kultur pa se uvrščajo tisti, ki jim je pomembna vljudnost, spoštovanje, redko so pobudniki diskusije, mirno poslušajo sogovornike, saj želijo na začetku spoznati

stališča drugih in nato oblikovati svoja. Te osebe so introverti, bolj tihi, točni, pri delovnikih se prilagajajo, pomembna jim je usmerjenost v odnos in varovanje ugleda drugih. Lewis je uvrstil Slovence na lestvici med linearno-aktivne (ta prevladuje) in več aktivne kulture; Kitajska pa je uvrščena med reaktivne (značilnosti teh močno prevladujejo) in več-aktivne kulture (Lewis, 1996).

Slika 3: Lewisov model kulturnih tipov



Vir: Prirejeno po Cross Cultural Communication (brez datuma).

Lewis (1996) je opredelil glavne vrednote Slovencev: točni, marljivi, realni (dejstva), ekonomični, prijazni, gostoljubni, nacionalistični, ponosni na svoje dosežke, neposredni in odkriti. Pomembna nam je točnost, čeprav dopuščamo določeno prilagodljivost za opravljanje poslovnih obveznosti izven delovnikov, nismo najbolj zgovorni in ne maramo hitro postavljati zaključkov. Smo dobri poslušalci (procesiramo različne informacije in predstavljena dejstva), redko prekinjamo in dajemo bolj malo povratnih informacij. Na sestankih smo usmerjeni v ustaljene postopke, sledimo dnevnemu redu; značilne pogajalske taktike so izpostavljanje dejstev, racionalnost in vztrajnost. Radi imamo predvidljivost, ob sklenjenem dogovoru smo zelo zanesljivi za izpolnjevanje obveznosti. Motivacijski dejavniki pri Slovencih so logičnost, več razpravljanja o rešitvah kot problemih, upoštevanje tako pozitivnih kot tudi negativnih scenarijev, zvestoba in zaupanja vredne osebe/situacije.

Najpomembnejše vrednote v primeru Kitajske so skromnost, strpnost, potrpežljivost, iskrenost, spoštovanje hierarhije in starejših, tradicija, pomembnost družine, učenje, odpor do korupcije, prijateljstvo, hvaležnost za usluge, ponos, prilagodljivost, izpolnjevanje obveznosti in točnost. Čutijo se superiorne na področju moralnih in spiritualnih vrednot v primerjavi z drugimi družbami, so v medsebojni harmoniji. Konfucianizem ima največji vpliv na Kitajce; tukaj je stabilnost družbe določena na podlagi neenakovrednega odnosa med ljudmi (nasprotje z ZDA, VB in prepričanju skandinavskih držav), kar pa ne pomeni izkoriščanje le-tega s strani nadrejenega. Njegova avtoriteta ne sme biti vprašljiva in se jo mora spoštovati, vendar mora biti nadrejeni prijazni do tistih, ki mu izkazujejo poslušnost. Konfucijski slog vodenja poudarja pomembnost odnosov, spoštovanje vseh drugih in ohranjanje ugleda, posamezniki so del skupine in ne individualisti, izobrazba in trdo delo sta cenjena (Lewis, 1996).

Kolektivizem je na Kitajskem zelo močno prisoten; vsak pripada 4 osnovnim skupinam: delo, družina, šola in skupnost – družba kot celota. Zelo pomembno je ohranjanje ugleda, saj pripadajo tem 4 skupinam celotno življenje. Posledice konfucianizma v poslovnem svetu so oblikovane značilnosti, kot so visoka stopnja odnosa do moči – neenakovrednost je pričakovana in zaželena, bolj vplivni ljudje poskrbijo za kariere in zaščito tistih, ki so manj vplivni, položaj se določa na podlagi starosti, velika razlika v plačah med najvišjim vodstvom in tistim najnižje v hierarhiji, podrejeni pričakujejo, da so jim dana navodila, kaj morajo narediti, odnos je bolj pomemben od opravljanja nalog, dolgoročna usmerjenost in cilji so zaželeni, individualizem je tabu, idealen vodja je doberdelni avtokrat, privilegiji za menedžerje so pričakovani in popularni, konfliktom se želijo izogniti, glavni cilj je harmonija in doseganje soglasij (Lewis, 1996).

2.2 Shwartzove dimenzije kulturnih vrednot

Shalom H. Schwartz je opredelil 7 kulturnih/družbenih vrednot, ki omogočajo primerjavo različnih kulturnih skupin. Ta model je bil razvit na podlagi zanimanja, s kakšnimi problemi se družbe srečujejo in kakšne nasprotne si opcije vrednot lahko razvijejo za reševanje teh problemov. Zaradi tega je Schwartz uvrstil 7 kulturnih vrednot v 3 pare, ki so običajno predstavljeni v krogu, tako da sta vrednoti, ki sta v paru, postavljeni nasproti. Prvi par vključuje konservativnost in neodvisnost – obravnavajo naravo razmerja med posameznikom in družbo; 2. par sestavljata obvladovanje in harmonija – razmerje človeštva do naravnega in družbenega sveta; zadnji pa hierarhija in egalitarizem – ohranjanje družbene strukture (Schwartz, 2008; Schwartz Culture Model, brez datuma):

- **Konservativnost:** poudarek je na spoštovanju družbenega reda, tradicije, družine in izogibanju spremembam. V kulturah, kjer prevladuje konservativnost, so posamezniki del skupin; razmerja z njimi predstavljajo pomemben vpliv na njihovo življenje (skupni cilji).

- **Intelektualna neodvisnost:** nasprotna konservativnosti je neodvisnost, kjer imajo posamezniki kontrolo nad svojimi odločitvami in ne upoštevajo veliko drugih oseb ter skupnih pravil. Intelektualna neodvisnost je samostojno sledenje lastnim idejam in ciljem; vzpodbuja ustvarjalnost in radovednost.
- **Afektivna neodvisnost:** neodvisno iskanje užitka, zadovoljstva, vznemirljivega življenja. V veliko družbah so postavljene omejitve, ko preide pri tem do jemanja nedovoljenih substanc in škode drugih.
- **Obvladovanje:** v takšnih kulturah posamezniki dosežejo uspeh prek lastnih dejanj. Posamezniki in skupine obvladujejo in dosegajo spremembe v družbenem in naravnem okolju z odločnim delovanjem; vzpodbujanje ambicij, sposobnosti in poguma.
- **Harmonija:** odnos med naravo, posamezniki in družbo je harmoničen. V takšnih kulturah se posamezniki izogibajo spremembam in so zadovoljni s tem, kjer so. Bolj poudarjajo pomembnost skupine kot pa individualizem.
- **Hierarhija:** jasna družbena razporeditev vlog, moči in virov, nekateri so v nadrejenih in drugi v podrejenih položajih. Od oseb v takšnih kulturah se pričakuje skromnost in spoštovanje svojega položaja v hierarhiji.
- **Egalitarizem:** vsi so si enakovredni, od vsakega se pričakuje, da pokaže empatijo in zaskrbljenost za druge; vzpodbujanje enakosti, svobode, pravice, odgovornosti, iskrenosti.

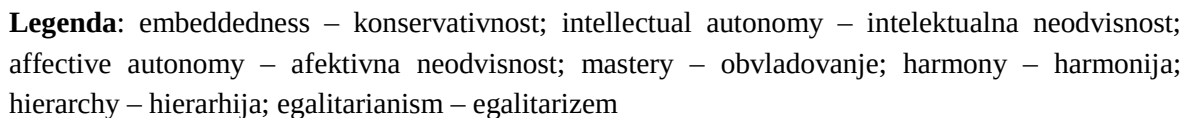
Schwartz je v svoji raziskavi zajel več kot 60.000 posameznikov; za ugotavljanje pomembnosti vrednot pri posamezni kulturi je uporabil vprašalnike, kjer so se morali posamezniki opredeliti pri specifični vrednoti, koliko jim pomeni pri načinu življenja (-1 – nasprotno mojim vrednotam; 0 – ni pomembno; 3 – pomembno; 6 – zelo pomembno; 7 – ekstremno pomembno; izbirali so lahko med vsemi števili med -1 in 7). V Tabeli 1 so predstavljeni podatki za vsako izmed 7 kulturnih vrednot po Schwartzu v Sloveniji in na Kitajskem. Na Sliki 4 pa je razvrščenih 76 držav glede na pomembnost posamezne kulturne vrednote; bližje kot je posamezna država določeni kulturni vrednoti, bolj je le-ta pomembna za to družbo. Opazimo lahko, da je Kitajska zelo blizu vrednoti hierarhija; povprečna ocena vseh držav pri tej dimenziji je 2,34, kar tudi dokazuje odstopanje te države pri tej kulturni vrednoti (Kitajska največ med vsemi – 3,49). Ta ugotovitev je v skladu z Lewisovo, ki je dejal, da so ene izmed najpomembnejših vrednot pri Kitajcih spoštovanje hierarhije in starejših, skromnost, neenakovrednost med posamezniki je nekaj normalnega in celo zaželenega. Pri Slovencih pa prevladuje kulturna vrednota harmonija (povprečna ocena 4,02; Slovenija – 4,45), Slovenija je še nadpovprečno oceno dobila pri obeh zvrsteh neodvisnosti, Kitajska pa pri obvladovanju. Slovenija se torej od Kitajske razlikuje pri intelektualni in afektivni neodvisnosti, obvladovanju, harmoniji in hierarhiji (Schwartz, 2006; Schwartz, 2008).

Kot kritiko pri Schwartzovih dimenzijah kulturnih vrednot velja izpostaviti relativno veliki vrednosti v primeru Slovenije pri intelektualni neodvisnosti in harmoniji, kar nakazuje na določeno neskladje oziroma kontradiktornost. Namreč prisotnost harmonije pomeni, da so

Tabela 1: Ocene za posamezne kulturne vrednote v Sloveniji in na Kitajskem

Legenda:* (1) – konservativnost; (2) – intelektualna neodvisnost; (3) – afektivna neodvisnost; (4) – obvladovanje; (5) – harmonija; (6) – hierarhija; (7) – egalitarizem

Slika 4: Razvrstitev 76 držav na podlagi 7 Schwartzovih kulturnih vrednot



33

2.3 Kulturni dejavniki po Hallu

Edvard Hall je države razdelil na podlagi načina komunikacije; tako je oblikoval kulture z visokim kontekstom in kulture z nizkim kontekstom. Pri prvotnih kulturah je veliko kontekstualnih dejavnikov, ki pomagajo razumeti pravila; komunikacija je usmerjena v čustva, veliko je neverbalne komunikacije, metafor, implicitnih sporočil, potrebno je branje med vrsticami; močne vezi med družinskimi člani in skupinami, katerim posamezniki pripadajo (so bolj kolektivistični); visoka pripadnost dolgoročnemu sodelovanju, odnosi in procesi so pomembnejši od nalog in proizvodov; reakcije so bolj zadržane in časovno so bolj odprti ter prilagodljivi. V kulturah z nizkim kontekstom pa je večji poudarek na verbalni komunikaciji, sporočila so bolj eksplicitna in preprosta (manjše možnosti za nesporazume); jasne in vidne reakcije; nizka pripadnost k odnosu, naloge so bolj pomembne, nizka stopnja zvestobe, tudi proizvod je bolj pomemben od procesa; čas je organiziran in spremembe se hitreje zgodijo (Hall's cultural factors, brez datuma). Kitajsko in Slovenijo, čeprav slednjo v manjši meri, uvrščamo med kulture z visokim kontekstom.

Hall je razdelil kulture tudi na monokronične in polikronične. Za monokronične kulture je značilno, da posamezniki opravljajo in se osredotočijo le na eno delo, skrbno načrtujejo (premišljujejo o tem, kdaj morajo biti cilji doseženi), so točni, postavljajo službo na prvo mesto in redko posojajo ali si izposojajo stvari. Nasprotno pa posamezniki v polikroničnih kulturah opravljajo več del hkrati, zato jih tudi lažje zamoti veliko stvari, bolj kot na časovne okvire se osredotočajo na končni dosežek, v ospredje postavljajo odnos in si bolj pogosto posojajo stvari. Monokronični posamezniki imajo v večini primerov tudi lastnosti, ki so značilne za kulture z nizkim kontekstom; polikronični pa se bolj nagibajo k visokemu kontekstu (Hall's cultural factors, brez datuma). Slovenija in Kitajska sta uvrščeni med polikronične kulture, ampak sta obe kulturi pri tej delitvi zelo na meji in imata določene lastnosti, ki so značilne tudi za nasprotno skupino kultur (Morden, 1999).

2.4 Kulturna ohlapnost in tesnost

Za ohlapne kulture (angl. *cultural looseness*) so značilne šibke družbene norme in visoka strpnost za neobičajno vedenje, pri tesnih kulturah (angl. *cultural tightness*) pa takšne družbe vzpostavijo stroge norme, nizko strpnost in kazni za neobičajno vedenje. Stopnja ohlapnosti in tesnosti, ki prevladuje pri predstavnikih specifične kulture, se oblikuje na podlagi več različnih dejavnikov: ekološke in zgodovinske grožnje (visoka naseljenost, pomanjkanje virov, zgodovina teritorialnih konfliktov, nevarnost naravnih katastrof, bolezni), socializacija institucij (stopnja avtokracije v policiji, vladi, izobraževanju, regulacija medijev, vera), moč družbenih situacij (struktura situacij, stopnja situacijskega omejevanja) in psihološki profili posameznikov (samokontrola). Večje kot so ekološke in zgodovinske grožnje, večja je potreba po strogih družbenih normah in kaznovanju neprimerne vedenja z namenom učinkovitega spopadanja s temi ovirami. Za tesne družbe je značilen tudi ožji obseg sprejemljivega vedenja v institucijah, večja je možnost

avtokratične vlade, manj odprtosti in svobode v medijih, manj političnih in osebnih pravic, manj stavk in protestiranja, strožje kazni ter manj kriminala. Ohlapnost in tesnost kultur imata vpliv tudi na vsakodnevne družbene situacije (povezano je z močjo družbenih situacij) in psihološke procese posameznikov. Močne situacije imajo v primerjavi s šibkimi precej omejen obseg primerne vedenja in pustijo malo prostora posamezniku za lastno presojo in odločanje o njegovem ravnanju. Družbe z visoko stopnjo kulturne tesnosti naj bi tako imele bolj močne situacijske strukture v vsakodnevnih situacijah (javni parki, knjižnice, učilnice), pri ohlapnih pa bolj prevladujejo šibkejša. Dejavniki moč družbenih situacij neposredno nakazuje in podpira stopnjo družbene koordinacije in reda v širšem kulturnem kontekstu (ohlapnost – tesnost). Posamezniki, ki so del kulture z močnimi situacijami (kulturna tesnost – njihovo vedenje je omejeno, ocenjeno in v primeru neprimerne je tudi kaznovano), razvijejo strategije samokontrole in sposobnosti samonadzorovanja (nadzorovati in prilagoditi vedenje specifičnemu kontekstu), so bolj previdni, skrbni ter imajo večjo potrebo po strukturi in natančni opredelitvi nalog/situacij (Gelfand, 2012; Gelfand in drugi, 2011).

Kulturna ohlapnost in tesnost je deljen konstrukt, v posamezni kulturi se namreč večino njenih pripadnikov strinja s stopnjo le-tega, torej ne prihaja do odstopanj. Ta konstrukt se loči od preostalih, na primer povezava med ohlapnostjo/tesnostjo in kolektivismom (stopnja, do katere so posamezniki znotraj družbe integrirani v skupine) je le zmeren; tako obstajajo družbe, ki so kolektivistične in tesne (Južna Koreja, Kitajska) ter kolektivistične in ohlapne (Brazilija), prav tako so tudi individualistične družbe lahko tesne ali ohlapne. Kolektivism se nanaša na kolektivno usmeritev in delovanje v skladu z doseganjem harmonije skupine, kateri pripadaš, medtem ko se tesnost nanaša na delovanje v skladu z generalno sprejetimi pričakovanji družbe, katere del si. Razlikuje se tudi od ostalih kulturnih dejavnikov, kot sta odnos do moči in izogibanje negotovosti (Gelfand, 2012).

Kulturna tesnost se kaže v družbenih institucionalnih praksah in na ta način vpliva na posameznikovo kognitivnost, motivacijo in vedenje. Pri članih družbe povzroči psihološke prilagoditve, kot so samokontrola, različni kognitivni stili in usmerjenost proti spremembam. Ker je za ustvarjalno uspešnost velikokrat potrebno neobičajno vedenje, ki ni v skladu s strogimi družbenimi normami, ima kulturna tesnost negativen vpliv na ustvarjalnost. Posamezniki, ki so usmerjeni v preprečitev sprememb, dosegajo slabše rezultate pri ustvarjalnem razmišljanju v primerjavi s tistimi, ki so usmerjeni v napredovanje/spremembe, saj ustvarjalnost zahteva iti preko meja običajnega in tako vključuje tveganje, kar pa opisuje vedenje, ki se ga posamezniki iz kulturno tesnih družb izogibajo (Friedman & Forster, 2001). Posamezniki z inovativnim kognitivnim stilom (izven meja uveljavljenih pravil in postopkov, so originalni, sprejmejo tveganje) so v primerjavi s posamezniki, pri katerih prevladuje prilagoditveni kognitivni stil (so previdni, disciplinirani, zanesljivi), bolj uspešni pri oblikovanju neobičajnih in novih idej (Gelfand, Nishii, & Raver, 2006; Janssen, De Vries, & Cozijnsen, 1998). Za posameznike iz družb z visoko stopnjo kulturne tesnosti je večja verjetnost, da se bodo izogibali spremembam, saj

take kulture zelo poudarjajo spoštovanje ustaljenih norm, pravil in vrednot. Prav tako je za te posameznike manj verjetno, da bodo bolj uspešni od posameznikov iz kulturno ohlapnih družb pri tujih (kulturno se razlikujejo) ustvarjalnih aktivnostih. V družbah z visoko stopnjo kulturne tesnosti je težje uspešno opravljati ustvarjalno delo, saj je s takim načinom dela težko zagotoviti zadovoljitev strogih norm in pravil (Chua, Roth, & Lemoine, 2015). Poleg tega je tudi Gelfand s kolegi teoretično opredelila, da kulturna tesnost običajno negativno vpliva na ustvarjalnost (Gelfand, Nishii, & Raver, 2006).

Michele Gelfand je s kolegi opravila raziskavo 33 držav z namenom določitve vrednosti kulturne tesnosti. Med vsemi 33 državami je bila povprečna vrednost kulturne tesnosti 6,50; Kitajska (7,90) je nadpovprečna, kar nakazuje na to, da je za družbo značilna kulturna tesnost (stroge družbene norme, omejevanje in kaznovanje neprimerne vedenja). Slovenija sicer v to raziskavo ni bila vključena, vendar če jo primerjamo z državami, ki so ji najbolj podobne na podlagi raziskave GLOBE (Grčija – 3,90; Madžarska – 2,90; Poljska – 6,00), lahko hitro ugotovimo, da je Slovenija precej manj usmerjena v kulturno tesnost v primerjavi s Kitajsko (Gelfand in drugi, 2011). Za Slovenijo so torej značilne šibkejšie norme, večja usmerjenost v spremembe in kognitivne stile, povezane z inovacijami, večje variacije/razlike med posamezniki pri vrednotah in vedenju, sprejemanje tveganja in neobičajnega vedenja, usmerjenost organizacij v prilagodljivost, eksperimente, spremembe, inovacije ter nižjo stopnjo omejitev, reda in povezanosti (Gelfand, Nishii, & Raver, 2006). Irem Uz je prav tako raziskal stopnjo kulturne ohlapnosti in tesnosti 68 držav, osredotočil se je na variacijo norm, vrednot in vedenja posameznikov znotraj specifične družbe. Homogenost (majhna variacija) družb pomeni, da imajo posamezniki enake poglede in mnenja o vrednotah, normah in merilih pravičnega vedenja – v takšnih družbah prevladuje kulturna tesnost. Obratno je v heterogenih družbah, kjer obstajajo večje razlike med vedenjem posameznikov (ni strogih družbenih norm in omejevanja vedenja) in je tako stopnja kulturne tesnosti nižja. Raziskava je pokazala, da je za Slovenijo (109,60; 0 = kulturna tesnost najvišja) značilna kar velika variacija norm in vrednot, medtem ko je na Kitajskem (35,30) ta variacija relativno veliko nižja. Za Slovenijo torej velja, da obstajajo razlike med posamezniki v vedenju in pomembnih vrednotah, medtem ko so razlike na teh področjih v obravnavani azijski državi majhne (Uz, 2015).

2.5 Hofstedejeve dimenzije nacionalnih kultur

Geert Hofstede je bil eden primarnih raziskovalcev nacionalne kulture; leta 1965 je pričel z raziskavo, v kateri je bilo vključenih 117.000 zaposlenih (različne nacionalnosti) iz organizacije IBM, kar je bila sploh za tiste čase raziskava zelo širokega obsega. Kulturne dimenzije, ki jih je oblikoval, opisujejo, kako kulture družb vplivajo na vrednote in vedenja posameznikov znotraj specifične skupine. Omogoča nam lažje razumevanje dejanj in prepričanj različnih kulturnih skupin. Prvotno so nastale 4 dimenzije kulture (odnos do moči, izogibanje negotovosti, individualizem/kolektivizem in moškost/ženskost), kasneje

pa sta se razvili še dimenziji dolgoročna/kratkoročna usmerjenost in popustljivost/zadržanost (Compare countries, brez datuma; Disilvestro, 2017; Hofstede, 2011):

- **Odnos do moči:** obseg, do katerega manj vplivni člani organizacij in institucij v državi sprejmejo in pričakujejo, da je moč porazdeljena neenakovredno. Prikazuje, da je družbeni nivo neenakosti sprejet pri sledilcih enako kot pri vodjah. Pri vseh družbah prihaja do neenakosti, vendar jo različne družbe sprejemajo do različnih stopenj. Za kulture z nizkim indeksom odnosa do moči je značilno, da mora biti uporaba moči zakonita; starši obravnavajo otroke kot sebi enake, prav tako tudi otroci obravnavajo starejše kot sebi enake; hierarhija pomeni neenakost vlog; podrejeni pričakujejo, da bodo vprašani za nasvet/mnenje; korupcije so manj zaznane, škandali uničijo politične kariere; razdelitev dohodka je relativno enaka. V kulturah z visokim odnosom do moči pa sta moč in hierarhija pričakovana in zaželena, saj omogočata nujno neenakost vlog; centralizacija je priljubljena; moč temelji na tradiciji, družini, karizmi; starši se pri vzgoji osredotočijo predvsem na ubogljivost otrok; mlajši zelo spoštujejo starejše; podrejeni pričakujejo, da jim bodo dana navodila za njihovo delo; korupcija je relativno pogosta, škandale se prikriti; prihodek je zelo neenakomerno razdeljen.
- **Izogibanje negotovosti** se nanaša na stopnjo tolerance družbe za nejasne in negotove dogodke; predstavlja obseg, do katerega se člani kulture počutijo (ne)udobno v nestrukturiranih situacijah (presenetljive, nove, neobičajne). Kulture, za katere velja močno izogibanje negotovosti, oblikujejo stroga pravila, zakone, neodobravanje neobičajnih prepričanj in mnenj z namenom zmanjševanja nestrukturiranih situacij; za njih je značilna tudi večja stopnja stresa, čustev, zaskrbljenosti; so manj srečni; kar je drugačno, je nevarno; nezaupanje do novih izdelkov in tehnologij; potreba po točnosti in formalizaciji. V kulturah s šibkim izogibanjem negotovosti pa so posamezniki bolj srečni; spreminjanje služb je običajno; negotovost je normalna sestavina življenja; nizka stopnja stresa in zaskrbljenosti; hitro sprejemanje novih izdelkov in tehnologij; kar je drugačno, je zanimivo; udobno počutje v nejasnih situacijah in sprejemanju nepoznanih tveganj; odpor proti pravilom.
- **Individualizem/kolektivizem** predstavlja stopnjo, do katere so posamezniki znotraj družbe integrirani v skupine. V individualističnih kulturah so povezave med posamezniki šibke, pričakuje se, da vsak poskrbi le zase in ožjo družino; naloge so pomembnejše od odnosov; osebni interes prevlada nad skupnim interesom; pravica do zasebnosti; izražanje lastnega mnenja je zaželeno (beseda »jaz«); vloga države v gospodarstvu je omejena. Kolektivistične kulture pa poudarjajo pomembnost pripadnosti posameznikov v skupine, ki jih ščitijo v zameno za zvestobo; skupni interes je najpomembnejši; večja usmerjenost v odnose kot naloge; nujno ohranjanje soglasja in preprečevanje konfliktov; država ima prevladujočo vlogo v gospodarstvu.
- **Moškost/ženskost:** kot družbena značilnost se nanaša na prevladovanje ženskih ali moških vrednot v specifični družbi. Za ženske družbe je značilno, da sta oba spola skromna, skrbeča, nežna, usmerjena v razmerja/odnose; več žensk je na političnih

položajih; simpatija za šibkejša; varstvo zaposlitve; odnosi in kvaliteta življenja (usklajevanje poklicnega in družinskega življenja) so pomembni. V moških družbah obstaja večja stopnja razlikovanja med vlogami spolov; delo je pomembnejše od družine; manj žensk v politiki; moški morajo biti, ženske pa so tudi lahko tekmovalne, ambiciozne; moški opravljajo delo zunaj doma, ženske ostajajo doma ter skrbijo za otroke in gospodinjstvo; cenijo izzive, materialne dobrine in uspeh (priložnost za večji zaslužek, za napredovanje pri delu). Glavna osredotočenost tukaj je na načinu motiviranja ljudi – biti najboljši (moškost) ali delati tisto, kar ti je všeč (ženskost).

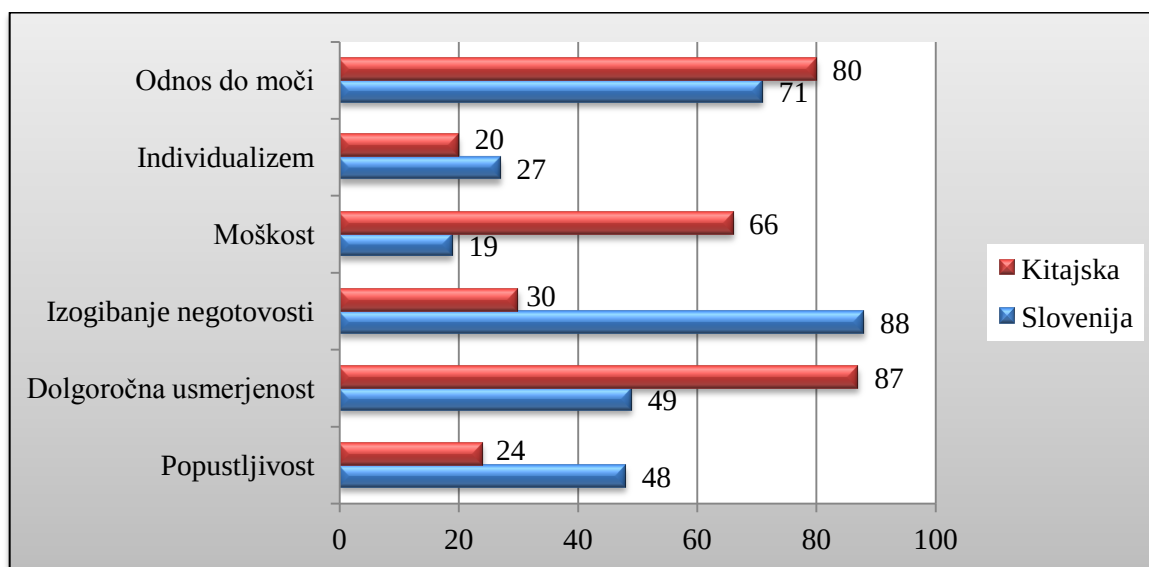
- **Dolgoročna/kratkoročna usmerjenost:** v kolikšni meri so posamezniki določene družbe pripravljeni odložiti zadovoljitev svojih materialnih, družbenih in čustvenih potreb. Prevladujoče vrednote pri dolgoročni usmerjenosti so vztrajnost, varčnost, oblikovanje odnosov glede na status in učenje; prepričanje, da se bo večino pomembnejših dogodkov zgodilo v prihodnosti; dobri posamezniki se prilagodijo okoliščinam. Pri kratkoročni usmerjenosti pa je pomembno spoštovanje tradicije, ohranjanje ugleda, izpolnjevanje družbenih obveznosti, osebna mirnost in stabilnost (dober posameznik je vedno isti); najpomembnejši dogodki v življenju so se že zgodili ali pa se dogajajo trenutno; prosti čas je pomemben; študentje pripisujejo uspeh in neuspeh sreči.
- **Popustljivost/zadržanost:** popustljivost se nanaša na družbe, ki dovoljujejo relativno prosto zadovoljitev osnovnih in naravnih želja posameznikov v povezavi z uživanjem življenja. Zadržanost pa je značilna za kulture, ki nadzorujejo in omejujejo zadovoljitev potreb preko vzpostavljenih strogih družbenih norm. Za prvotne družbe je v primerjavi s slednjimi značilno, da imajo višji odstotek srečnih posameznikov, večje dojemanje kontrole nad osebnim življenjem, večja je pomembnost prostega časa in svobode govora, večja verjetnost pomnjenja pozitivnih čustev in ohranjanje reda države ni na vrhu priorit.

Čeprav Hofstedejeva raziskava velja za enega od pomembnejših okvirov za preučevanje nacionalnih kultur, ki je v veliko pomoč globalno delujočim organizacijam, pa je njegov model prejel tudi precej kritik (Mcsweeney, 2002; Sondergaard, 1994). Ti so izpostavili predvsem pomanjkljivosti na področju metodologije, tehnike vzorčenja (velika prevlada moških) in uporabe ankete, ki naj ne bi bila najbolj primerna za merjenje razlik nacionalne kulture. Izpostavili so dvom o primernosti posploševanja rezultatov anketirancev, ki so bili vsi zaposleni v isti organizaciji (IBM), na celotno družbo; podatki so bili pridobljeni že pred več kot 4 desetletji, kar glede na dinamične kulture (se s časom lahko spreminjajo, to velja predvsem za tranzicijske države) lahko vpliva na zastarelost podatkov (razlike med Hofstedejevimi dimenzijami in rezultati raziskave GLOBE so predstavljene v podpoglavju 2.6). Dimenzija dolgoročne usmerjenosti, ki je bila dodana naknadno, je vključevala drugačen vzorec v primerjavi s predhodnimi 4 dimenzijami – v to raziskavo so bili vključeni le študentje; poleg tega je ta dimenzija za določene vrednote in družbe nejasna ter kontradiktorna. Na primer na podlagi te dimenzije uvrščamo Kitajsko med dolgoročno usmerjene družbe, medtem ko je za kratkoročno usmerjenost pomembno

spoštovanje tradicije, ohranjanje ugleda in izpolnjevanje družbenih obveznosti, kar so vse značilnosti omenjene azijske države.

Na Sliki 5 so prikazane vrednosti 6 Hofstedejevih kulturnih dimenzij za Kitajsko in Slovenijo. Opazimo lahko, da sta si državi najbolj podobni pri dimenziji individualizem, kjer dosegata majhno vrednost – prisotnost kolektivism (na Kitajskem še nekoliko bolj), in odnos do moči. Pri slednji ima Kitajska zelo veliko vrednost (80), saj je zanjo značilna visoka stopnja sprejemanja hierarhije in neenakosti, prav tako pa je relativno visok odnos do moči prisoten tudi v Sloveniji (71). Do najvišjih odstopanj pride pri dimenziji moškost/ženskost; Kitajska (66) je družba, kjer prevladujejo moške vrednote (usmerjeni v uspeh/delo, prosti čas ni tako pomemben, kitajskim študentom so zelo pomembne ocene, ki so kriterij za uspeh). Slovenija (19) pa spada v skupino ženskih družb (v ospredju so kvaliteta življenja, prosti čas, soglasje, solidarnost, kompromisi). Slovenija (88) je na podlagi Hofstedejeve raziskave družba, ki se zelo izogiba negotovosti (ne tolerira neobičajnih prepričanj in vedenj, pomembna je točnost, takšna usmerjenost lahko otežuje nastanek inovacij); Kitajska pa naj bi bila manj usmerjena v izogibanje negotovosti, osebe v tej azijski državi so na podlagi tega torej bolj pragmatične, sproščene in prilagodljive na dvoumne situacije. Kitajska (87) je zelo dolgoročno usmerjena; pragmatična usmerjenost – resnica je odvisna od situacije/konteksta, v poslovnem svetu se bolj osredotočajo na konstantno rast tržnega deleža in izboljšanje možnosti za preživetje organizacije za več generacij z namenom doseganja koristi za interesne skupine kot pa na doseganju letnega dobička. Slovenija (49) pa se na tem področju in tudi pri popustljivosti uvršča ravno na sredino, tako da nima izrazite usmerjenosti pri teh 2 dimenzijah kulture. Kitajska (24) se uvršča med zadržane družbe – nadzira zadovoljstvo posameznikovih želja preko strogih družbenih norm (Compare Countries, brez datuma).

Slika 5: Vrednosti Hofstedejevih kulturnih dimenzij za Kitajsko in Slovenijo



Vir: Prirejeno po Compare Countries (brez datuma).

2.6 Raziskovalni projekt GLOBE

Projekt GLOBE je medkulturna raziskava vodenja, katera je po obsegu, globini raziskovanja in natančnosti presegla vse druge raziskave na tem področju (vključno s Hofstedejevo študijo). GLOBE opredeljuje vodenje kot zmožnost posameznika, da vpliva, motivira in omogoča drugim, da prispevajo k učinkovitosti in uspehu organizacije, katere del so (Grove, brez datuma). Raziskava je bila zasnovana že leta 1991 s strani Roberta J. House, v njej je sodelovalo 170 raziskovalcev, ki so pridobili podatke iz 62 različnih družb, od kar 17.300 vodij, zaposlenih v 951 organizacijah iz 3 različnih panog (finančne in komunikacijske storitve ter prehrabena industrija). Anketiranci so imeli v povprečju 19,20 let delovnih izkušenj (10,50 let kot vodje). Najpomembnejše odkritje tega projekta je močna odvisnost in povezanost učinkovitosti vodenja s situacijo, kjer se le-ta izvaja. Torej vodenje je močno vpeto v družbene in organizacijske norme, vrednote in prepričanja udeležencev procesa vodenja (Hoppe, 2007).

Avtorji so na začetku oblikovali 9 kulturnih dimenzij (Tabela 3), in sicer s pomočjo že predhodnih raziskav (Hofstede 1980, Schwartz 1994, Smith 1995, Inglegart 1997 in drugi). Poleg tega pa so 62 družb razvrstili v 10 različnih družbenih skupin (Tabela 4). To so storili na podlagi obstoječih empiričnih raziskav in dejavnikov, kot so jezik, geografska lega, religija in zgodovinski dogodki. Eno glavnih raziskovalnih vprašanj projekta je bilo, do katere mere so vrednote in prakse (povezane z vodenjem) univerzalne oziroma specifične le za 1 oziroma manjše število družb. Izmed začetnih 121 vrednot oziroma lastnosti vodje so po analizi določili 21 primarnih (univerzalnih) dimenzij vodenja, katere so merili na 7-stopenjski lestvici. V primeru, da je bila povprečna vrednost vseh analiziranih družb za posamezno dimenzijo več kot 6,00, potem ta dimenzija za vse družbe predstavlja lastnost vodje, ki prispeva k izjemnemu učinku vodenja. Prav tako pa to enako velja, a le v nasprotnem pomenu (negativno vpliva na učinkovitost vodenja) za tiste dimenzije, katerih povprečne vrednosti so manj kot 3,00 (Tabela 2) (Hoppe, 2007).

*Tabela 2: 21 primarnih dimenzij vodenja in povprečja vseh analiziranih držav**

Integriteta (6,07)	Inspiracijski (6,07)	Vizionaren (6,02)
Usmerjen v uspešnost (6,02)	Integrator tima (5,88)	Odločen (5,80)
Administrativen (5,76)	Diplomatski (5,49)	Usmerjen v timsko sodelovanje (5,46)
Požrtvovalen (5,00)	Skromen (4,98)	Human (4,78)
Zavedajoč se statusa (4,34)	Povzročitelj sporov (3,97)	Proceduren (3,87)
Avtonomen (3,85)	Varovanje ugleda (2,92)	Ne sodeluje (2,66)
Avtokratičen (2,65)	Samovšečen (2,17)	Zloben (1,80)

Legenda:* 1 – najmanj univerzalno zaželena dimenzija; 7 – najbolj univerzalno zaželena dimenzija

Vir: Hoppe (2007).

Tabela 3: 9 kulturnih dimenzij projekta GLOBE

Odnos do moči (angl. <i>power distance</i>)	Stopnja, do katere so člani organizacije ali družbe pripravljeni sprejeti oziroma pričakujejo neenakomerno porazdelitev moči.
Izogibanje negotovosti (angl. <i>uncertainty avoidance</i>)	Obseg, pri katerem člani družbe, organizacije ali druge skupine upoštevajo družbene norme, pravila in postopke z namenom lažjega izogibanja negotovosti prihodnjih dogodkov.
Humanost (angl. <i>humane orientation</i>)	Stopnja, do katere se spodbuja in nagrajuje posameznike za pošteno, nesebično, velikodušno, skrbno in prijazno obnašanje.
Institucionalni kolektivizem (angl. <i>institutional collectivism</i>)	Stopnja, do katere organizacijske in družbene prakse spodbujajo in nagrajujejo skupno porazdelitev virov ter kolektivna dejanja.
Skupinski kolektivizem (angl. <i>in-group collectivism</i>)	Stopnja, do katere posamezniki izražajo ponos, zvestobo in pripadnost v povezavi z njihovimi organizacijami in družinami.
Odločnost (angl. <i>assertiveness</i>)	Stopnja, do katere so posamezniki samozavestni, tekmovalni in agresivni v odnosu z drugimi.
Enakopravnost spolov (angl. <i>gender egalitarianism</i>)	Stopnja, do katere organizacija ali družba minimizira razliko med spoloma.
Usmerjenost v prihodnost (angl. <i>future orientation</i>)	Obseg, do katerega se posamezniki vključujejo v procese, usmerjene v prihodnost (odlaganje takojšnje zadovoljitve, načrtovanje in vlaganje v prihodnost).
Usmerjenost v uspešnost (angl. <i>performance orientation</i>)	Stopnja, do katere organizacija ali družba spodbuja in nagrajuje člane skupine za izboljšanje uspešnosti in odličnosti.

Vir: Hoppe (2007).

Tabela 4: Razvrstitev družb v 10 družbenih skupin

ANGLO SKUPINA	LATINSKA EVROPA
Kanada, ZDA, Avstralija, Irska, Anglija, Republika Južna Afrika (belo prebivalstvo), Nova Zelandija	Španija, Italija, Švica (francosko govoreče prebivalstvo), Izrael, Portugalska, Francija
NORDIJSKA EVROPA	GERMANSKA EVROPA
Danska, Finska, Švedska	Avstrija, Nizozemska, Švica (nemško govoreče prebivalstvo), Nemčija (bivša Vzhodna), Nemčija (bivša Zahodna)
VZHODNA EVROPA	LATINSKA AMERIKA
Grčija, Madžarska, Albanija, Slovenija, Poljska, Rusija, Gruzija, Kazahstan	Ekvador, El Salvador, Kolumbija, Bolivija, Brazilija, Gvatemala, Argentina, Kostarika, Venezuela, Mehika
PODSAHARSKA AFRIKA	SREDNJI VZHOD
Zimbabve, Namibija, Zambija, Nigerija, Republika Južna Afrika (temnopolto prebivalstvo)	Turčija, Kuvajt, Egipt, Maroko, Katar
JUŽNA AZIJA	KONFUCIJSKA AZIJA
Filipini, Indonezija, Malezija, Indija, Tajska, Iran	Kitajska, Singapur, Tajvan, Hong Kong, Južna Koreja, Japonska

Vir: Hoppe (2007).

Rezultat vse te obširne raziskave in analiziranja je bil razvoj 6 univerzalno sprejetih konceptov vodenja (tudi na podlagi 21 primarnih dimenzij vodenja), ki jih nekateri poimenujejo tudi globalne dimenzije (slogi) vodenja (Hoppe, 2007):

- **Karizmatičen/usmerjen v uspešnost** (angl. *charismatic*): poudarja visoke standarde, odločnost in inovativnost. Želi si navdihniti ljudi, da bodo usmerjeni k viziji; ustvarja željo pri zaposlenih za uspešno opravljanje nalog, in sicer tako, da poudarja pomembnost temeljnih vrednot (dimenzije za merjenje sloga: karizmatičen/vizionaren, inspiracijski, požrtvovalen, integriteta, odločen, usmerjen v uspeh).
- **Timsko usmerjen** (angl. *team oriented*): poudarja ponos, zvestobo, sodelovanje pri članih organizacije. Takšnemu vodji je zelo pomembna timska povezanost, pripadnost in enoten namen ali cilj (dimenzije za merjenje sloga: usmerjen v timsko sodelovanje, integrator tima, diplomatski, zloben, administrativen).
- **Sodelovalni slog** (angl. *participative*): spodbuja druge za prispevanje pri sprejemanju odločitev in implementaciji, poleg tega pa tudi izpostavlja pomembnost enakosti in delegiranja (dimenziji za merjenje sloga: avtokratičen in ne sodeluje).
- **Human** (angl. *humane oriented*): izpostavlja sočutje in radodarnost, je potrpežljiv, podpira podrejene in ga skrbi za njihovo dobro počutje (dimenziji za merjenje sloga: skromen, human).
- **Avtonomen** (angl. *autonomous*): za ta slog je značilen neodvisen in individualistični pristop k vodenju (dimenzija za merjenje sloga: avtonomen).
- **Samozaščitniški** (tudi skupinsko-zaščitniški; angl. *self-protective*): vodji so pri temu slogu pomembni statusi in varovanje ugleda. Osredotoča se na varnost posameznikov in skupine (dimenzije za merjenje sloga: samovšečen, zavedajoč se statusa, povzročitelj sporov, varuje svoj ugled, proceduren).

Vsaka izmed kulturnih dimenzij je bila ocenjena na 7-stopenjski lestvici dvakrat; 1. tako kot anketiranec misli, da je v resnici (»tako kot je« – družbeni običaj) in 2. kot anketiranec misli, da bi moralo biti (»tako naj bi bilo« – družbene vrednote) (Hoppe, 2007). V Tabeli 5 so predstavljeni ti podatki za Vzhodno Evropo, Slovenijo, Konfucijsko Azijo in Kitajsko; ti 2 kulturni skupini sta predstavljeni, ker se Slovenija uvršča v 1., Kitajska pa v 2. skupino. Za Konfucijsko Azijo je značilna visoka stopnja kolektivizma (obe vrsti), odnos do moči in relativno (v primerjavi z drugimi skupinami) je velika vrednost tudi pri usmerjenosti v uspešnost. Za odnos do moči velja izpostaviti, da vse (z izjemo Nordijske Evrope) skupine dosegajo velike vrednosti in se države med seboj pri tej dimenziji ne razlikujejo veliko. Tudi pri izogibanju negotovosti in usmerjenosti v prihodnost to skupino uvrščamo med tiste z večjimi vrednostmi (srednji do višji nivo; Kitajska je pri usmerjenosti v prihodnost bolj v srednjem nivoju), medtem ko so pri odločnosti, humanosti in predvsem enakopravnosti spolov nižje (srednji do nižji nivo). V splošnem je za Konfucijsko Azijo in posledično tudi za Kitajsko značilna visoka usmerjenost v skupine in družine, katerim izražajo visoko stopnjo pripadnosti in zvestobe, spodbujanje skupne porazdelitve virov in kolektivnih dejanj, hierarhija (rigidne strukture odnosov) in usmerjanje v aktivnosti, ki

zmanjšujejo možnosti nastanka nepričakovanih in nejasnih situacij. Največje razlike pri 9 kulturnih dimenzijah med Slovenijo in Kitajsko so v enakopravnosti spolov, humanosti, izogibanju negotovosti, institucionalnem in skupinskem kolektivizmu ter usmerjenosti v uspešnost. Za Slovenijo so značilne veliko manjše razlike med spoloma, manjša uporaba pravil, norm in postopkov z namenom zmanjševanja nepredvidljivosti prihodnjih dogodkov, nižja usmerjenost h kolektivizmu in uspešnosti. Pri odločnosti, usmerjenosti v prihodnost in odnosu do moči na podlagi raziskave GLOBE ni velikih razlik (China, brez datuma; Confucian Asia, brez datuma; Eastern Europe, brez datuma; Javidan, Dorfman, de Luque, & House, 2006; Slovenia, brez datuma).

Največje razlike med rezultati Hofstedejeve raziskave in raziskave GLOBE so v kulturni dimenziji izogibanje negotovosti; vrednosti sta namreč pri Kitajski ravno nasprotni. Hofstede je določil, da se Kitajska ne izogiba toliko negotovim situacijam, medtem ko so rezultati pri raziskavi GLOBE drugačni – Kitajska posveti veliko pozornosti upoštevanju družbenih norm z namenom lažjega izogibanja negotovosti prihodnjih dogodkov. Tudi pri Sloveniji je vrednost pri tej dimenziji drugačna, in sicer je manjša v primeru raziskave GLOBE. To potrjuje nekatere kritike Hofstedejevega modela, omenjene v podpoglavju 2.5.

Družbene vrednote (podatki za »tako naj bi bilo«) se nanašajo na želje vključenih managerjev v raziskavo glede vrednosti oziroma stopenj posameznih dimenzij, ki bi si jih želeli imeti v svoji družbi. Iz Tabele 5 ter tudi Slik 6 in 7, kjer so vizualno predstavljene te vrednosti, lahko hitro opazimo, da so razlike med običaji/prakso (»tako je«) in vrednotami (»tako naj bi bilo«) prisotne in kar velike v večini kulturnih dimenzij. V Sloveniji so največje razlike pri usmerjenosti v uspešnost in prihodnost, odnosu do moči ter humanosti. Slovenci si torej želimo več načrtovanja, vlaganja v prihodnost, odlaganja takojšnjih zadovoljitev, spodbujanja in nagrajevanja uspešnosti, nižjo stopnjo družbene neenakosti ter več skromnosti, sočutnosti in velikodušnosti. Ob tem pa si tudi želimo nekoliko višjo stopnjo odločnosti, izogibanja negotovosti in še višjo enakopravnost spolov. Na Kitajskem si želijo predvsem več odločnosti (samozavest, tekmovalnost), usmerjenosti v uspešnost, tako kot v vseh drugih državah verjamejo, da bi morala biti prisotnost hierarhije in družbene nepravčnosti (odnos do moči) manjša in nekoliko zmanjšati pomembnost skupinskega kolektivizma, ki se trenutno zelo poudarja med posamezniki te družbe. Zanimiva je vrednost pri dimenziji enakopravnost spolov, kjer v praksi obstajajo velike razlike, prav tako pa vrednote oziroma želje ne odstopajo veliko od dejanskega trenutnega stanja. Pri izogibanju negotovosti si prav tako želijo le malenkost višjo stopnjo, saj je že trenutno relativno visoka (China, brez datuma; Slovenia, brez datuma).

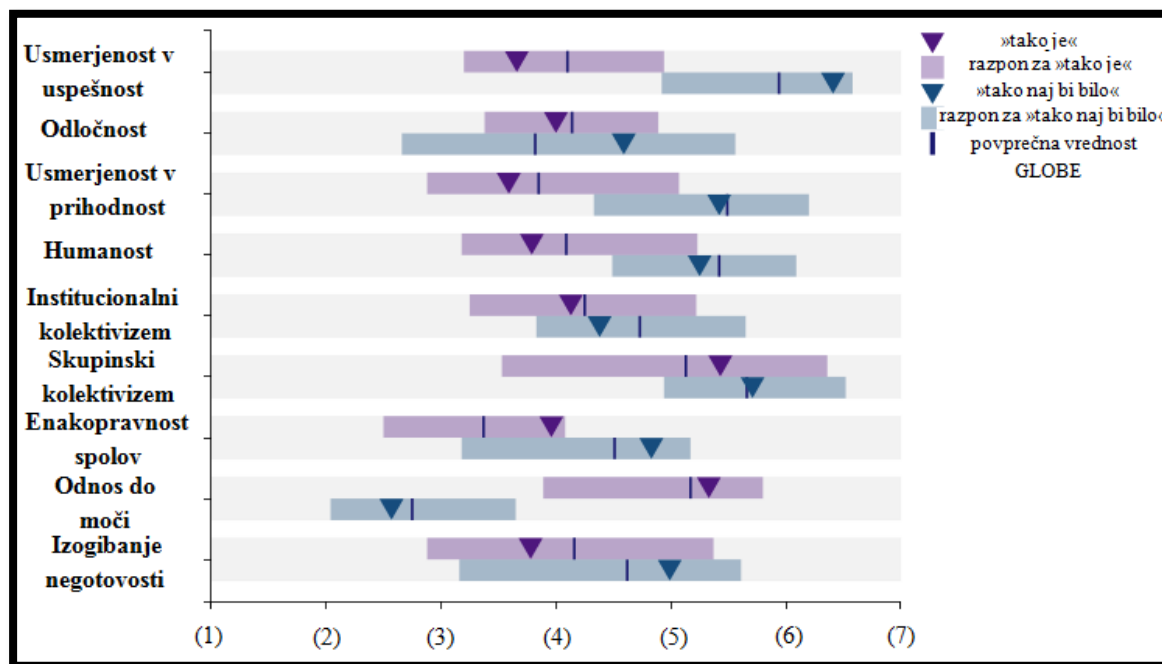
*Tabela 5: Vrednosti praks (»tako je«) in vrednot (»tako naj bi bilo«) za 9 kulturnih dimenzij v Vzhodni Evropi, Sloveniji, Konfucijski Aziji in na Kitajskem***

»Tako je«	(1)*	(2)*	(3)*	(4)*	(5)*	(6)*	(7)*	(8)*	(9)*
Vzhodna Evropa	3,73	4,33	3,38	3,85	4,10	5,53	3,84	5,26	3,56
Slovenija	3,66	4,00	3,59	3,79	4,13	5,43	3,96	5,33	3,78
Konfucijska Azija	4,58	4,09	4,18	3,99	4,80	5,42	3,18	5,15	4,42
Kitajska	4,45	3,76	3,75	4,36	4,77	5,80	3,05	5,04	4,94
»Tako naj bi bilo«	(1)*	(2)*	(3)*	(4)*	(5)*	(6)*	(7)*	(8)*	(9)*
Vzhodna Evropa	5,82	3,78	5,38	5,43	4,33	5,57	4,46	2,84	4,94
Slovenija	6,41	4,59	5,42	5,25	4,38	5,71	4,83	2,57	4,99
Konfucijska Azija	5,53	4,54	5,31	5,45	4,43	5,30	4,19	2,98	4,74
Kitajska	5,67	5,44	4,73	5,32	4,56	5,09	3,68	3,10	5,28

Legenda:* (1) – usmerjenost v uspešnost; (2) – odločnost; (3) – usmerjenost v prihodnost; (4) – humanost; (5) – institucionalni kolektivizem; (6) – skupinski kolektivizem; (7) – enakopravnost spolov; (8) – odnos do moči; (9) – izogibanje negotovosti; **1 – zelo nizko; 7 – zelo visoko

Vir: China; Confucian Asia; Eastern Europe; Slovenia (vse brez datuma).

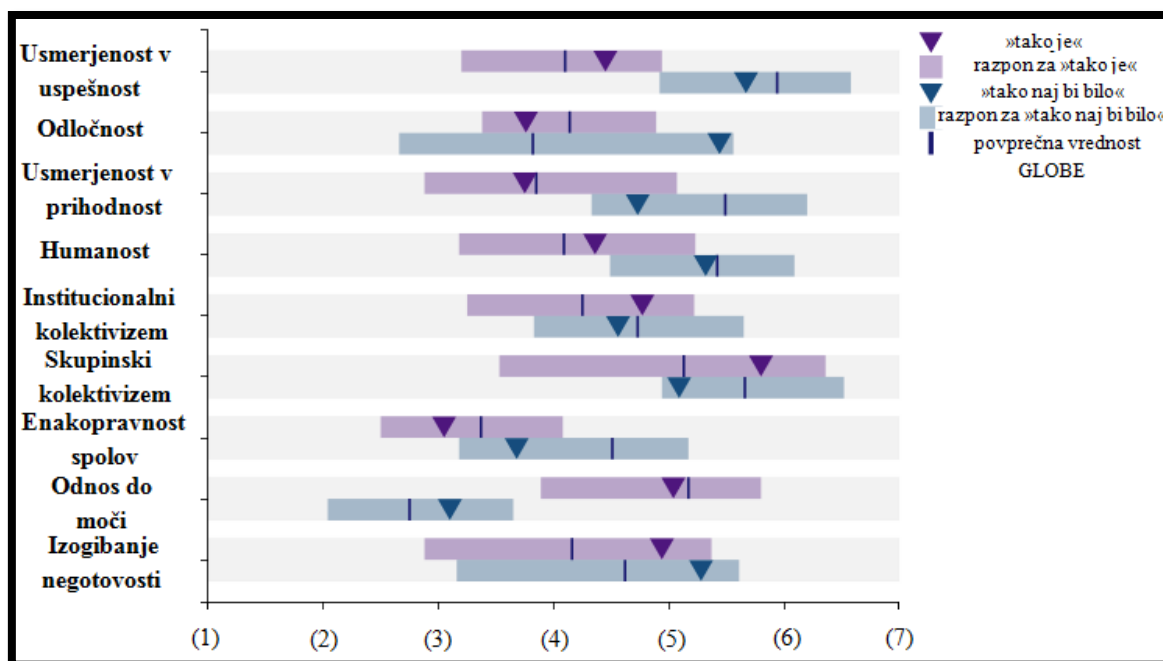
Slika 6: Vrednost kulturnih praks (»tako je«) in vrednot (»tako naj bi bilo«) v Sloveniji



Legenda: (1) – zelo nizko; (2) – nizko; (3) – relativno nizko; (4) – srednje; (5) – relativno visoko; (6) – visoko; (7) – zelo visoko

Vir: Prirejeno po Slovenia (brez datuma).

Slika 7: Vrednost kulturnih praks (»tako je«) in vrednot (»tako naj bi bilo«) na Kitajskem



Legenda: (1) – zelo nizko; (2) – nizko; (3) – relativno nizko; (4) – srednje; (5) – relativno visoko; (6) – visoko; (7) – zelo visoko

Vir: Prirejeno po China (brez datuma).

Avtorji projekta GLOBE so se po pridobitvi primarnih podatkov in določitvi 9 kulturnih dimenzij (izogibanje negotovosti in ostale) ter 6 globalnih dimenzij (slogi) vodenja osredotočili predvsem na analizo povezave kulturnih dimenzij (neodvisne spremenljivke) s slogi vodenja (odvisne spremenljivke) za vseh 10 družbenih skupin (Grove, brez datuma).

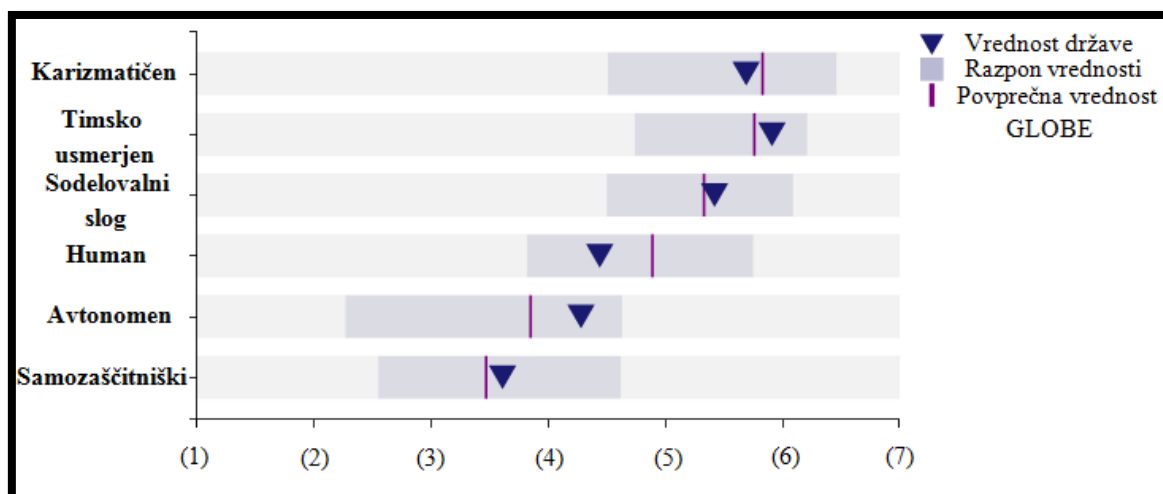
V primeru Slovenije karizmatični (usmerjen v uspešnost) in timsko usmerjen slog najbolj pozitivno vplivata na učinkovitost vodenja. V večini primerov posameznih družb je karizmatični slog dobil največjo vrednost, v Sloveniji pa je timsko usmerjen (med najvišjimi v primerjavi z vsemi drugimi) celo nekoliko bolj pomemben. Prav tako sta ta 2 sloga najbolj zaželeni tudi na Kitajskem, vendar ne v tolikšni meri kot v Sloveniji. Lastnosti karizmatičnega vodje so realistična vizija, visoka usmerjenost v uspešnost, odločnost, integriteta (vzbujajo zaupanje), inspiracija in pozitivnost. Timski vodja pa mora posedovati sposobnosti za oblikovanje izjemnih timov, kot so pripravljenost sodelovanja, posvetovanja in usklajevanja aktivnosti, organiziranost, iskrenost, zanesljivost, reševanje težav v obojestransko korist (diplomat) ter ustvarjanje dobrih medosebnih odnosov za doseganje visoke pripadnosti znotraj tima. Čeprav se kulturna skupina Vzhodna Evropa pri pomembnosti sodelovalnega sloga v primerjavi z drugimi skupinami uvršča bolj pri dnu (le 3 skupine imajo manjšo povprečno vrednost), pa Slovenija iz te skupine pri temu slogu izstopa (le 3 skupine imajo v primerjavi s Slovenijo večjo povprečno vrednost). Tudi v primerjavi s Kitajsko sodelovalni slog prispeva več k izjemnemu vodenju; sodelovalni

vodja enakomerno razporedi odgovornost, ne sprejema samostojne odločitve, ne nadzoruje strogo, ni avtokratičen in je skupinsko usmerjen. Human slog ima v Sloveniji nevtralen vpliv na izjemno vodenje; v primerjavi z drugimi skupinami in tudi posameznimi družbami ima v Sloveniji ta slog eno izmed manjših vrednosti. Na Kitajskem je human slog veliko bolj pomemben; velikodušnost, sočutje in skrb za sledilce pozitivno vplivajo na izjemnost vodenja. Slovenija in Kitajska sta si pri zadnjih 2 slogih (avtonomen in samozaščitniški) zelo podobni; avtonomen slog ima malenkost večjo vrednost v Sloveniji, samozaščitniški pa v azijski državi. Čeprav vrednosti nakazujejo, da ta 2 sloga nimata velikega vpliva na izjemno vodenje, pa je potrebno izpostaviti, da sta vrednosti pri teh 2 slogih v primerjavi med kulturnimi skupinami med največjimi prav v Vzhodni Evropi in Konfucijski Aziji.

Slovenski izjemni vodja mora biti timsko usmerjen, dober koordinator, pošten, zanesljiv, mora angažirati sledilce v skupno sodelovanje in se z njimi posvetovati pri sprejemanju odločitev. Poleg tega mora biti karizmatičen, vizionarski in požrtvovalen ter tudi sposoben zviševati motivacijo svojih sledilcev. V primerjavi s Kitajsko mora vodja v Sloveniji večjo pozornost nameniti sodelovanju, enakopravnosti sledilcev in opolnomočenju (Slovenia, brez datuma).

Prav tako kot v primeru Slovenije mora tudi na Kitajskem izjemen vodja v prvi vrsti posedovati v prejšnjem odstavku omenjene značilnosti, ki so pomembne za karizmatičnega in timskega vodjo. Vendar se v primeru vodenja, usmerjenega v time, ne poslužuje visoke stopnje sodelovanja. Vodja na Kitajskem mora biti pošten, usmerjen v uspešnost, zaradi nižje stopnje odločnosti je značilna uporaba posredne komunikacije (veliko metafor, ne želi nobenega užaliti), usmerjenost v kolektivizem poudarja pomembnost harmonije v skupinah, od njega se tudi pričakuje, da oblikuje relativno močne čustvene vezi s sledilci. Pomembnejša kvaliteta, ki se pričakuje od vodje na Kitajskem, je sposobnost oblikovanja in ohranjanja osebnih odnosov s sledilci, do katerih ima sočuten, skrben in razumevajoč odnos (human slog). Ob tem pa na izjemno vodenje vpliva tudi pomembna značilnost konfucianizma – hierarhija. Znotraj takšne strukture odnosov se ne pričakuje veliko sodelovanja pri sprejemanju odločitev, saj vodja opravlja avtoritativno vlogo, pričakuje spoštovanje in ubogljivost s strani sledilcev. Značilnosti samozaščitniškega sloga, kot so varovanje ugleda, zavedanje vodje o lastnem in statusu drugih, usmerjanje v formalnost in postopke, lahko v teh 2 kulturah celo pozitivno vplivajo na izjemno vodenje (China, brez datuma; Javidan, Dorfman, de Luque, & House, 2006). Na Slikah 8 in 9 ter v Tabeli 6 so predstavljene vrednosti slogov, ki ponazarjajo vpliv k izjemnemu vodenju.

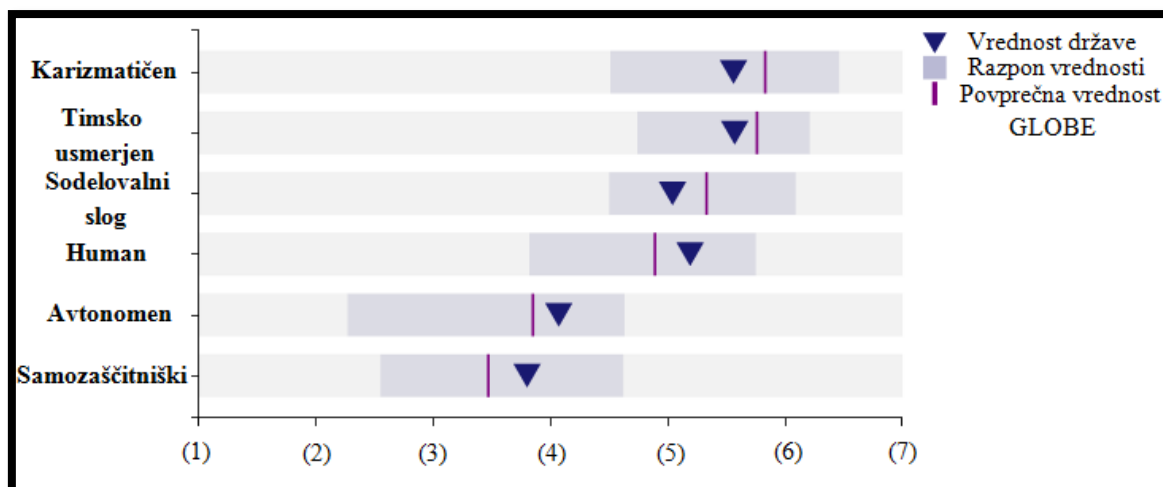
Slika 8: Vrednosti posameznih slogov, ki prispevajo k izjemnemu vodenju v Sloveniji



Legenda: (1) – zelo ovira; (2) – srednje ovira; (3) – malo ovira; (4) – nima vpliva; (5) – malo prispeva; (6) – srednje prispeva; (7) – zelo prispeva k izjemnemu vodenju

Vir: Prirejeno po Slovenia (brez datuma).

Slika 9: Vrednosti posameznih slogov, ki prispevajo k izjemnemu vodenju na Kitajskem



Legenda: (1) – zelo ovira; (2) – srednje ovira; (3) – malo ovira; (4) – nima vpliva; (5) – malo prispeva; (6) – srednje prispeva; (7) – zelo prispeva k izjemnemu vodenju

Vir: Prirejeno po China (brez datuma).

Tabela 6: Vrednosti posameznih slogov, ki prispevajo k izjemnemu vodenju v Vzhodni Evropi, Sloveniji, Konfucijski Aziji in na Kitajskem

Slog vodenja Država/regija	Karizmatičen	Timsko usmerjen	Sodelo- valni	Human	Avtonomen	Samoza- ščitniški
Vzhodna Evropa	5,74	5,88	5,08	4,76	4,20	3,67
Slovenija	5,69	5,91	5,42	4,44	4,28	3,61
Konfucijska Azija	5,63	5,61	4,99	5,04	4,04	3,72
Kitajska	5,56	5,57	5,04	5,19	4,07	3,80

Legenda: (1) – zelo ovira; (2) – srednje ovira; (3) – malo ovira; (4) – nima vpliva; (5) – malo prispeva; (6) – srednje prispeva; (7) – zelo prispeva k izjemnemu vodenju

Vir: China; Confucian Asia; Eastern Europe; Slovenia (vse brez datuma).

3 EMPIRIČNA RAZISKAVA TRANSFORMACIJSKEGA VODENJA, USTVARJALNOSTI IN INOVATIVNOSTI V SLOVENIJI TER NA KITAJSKEM

3.1 Opredelitev problema in namena raziskave

V zadnjih desetletjih se je konkurenca zaradi globalizacije in prepletanja različnih organizacij širom sveta na vseh področjih močno povečala; to je usmerilo organizacije k iskanju oziroma oblikovanju trajnih konkurenčnih prednosti. Zavedajo se, da lahko to dosežejo le preko razmišljanja, vedenja in tudi vodenja, ki je usmerjeno v ustvarjalnost in inovativnost. Posledica tega je močno povečano zanimanje za raziskave o vodenju s poudarkom na ustvarjalnosti in spremembah, vodenju timov in medkulturnih teorijah vodenja (Dinh in drugi, 2014). Temeljna teza magistrskega dela predpostavlja vpliv nacionalne kulture na transformacijsko vodenje, ustvarjalnost in inovativnost posameznikov ter timov.

Namen raziskave je torej ugotoviti, v kolikšni meri nacionalna kultura Slovenije in Kitajske vpliva na transformacijsko vodenje, ustvarjalnost in inovativnost posameznikov ter timov. Tako bom lahko prispeval k boljšemu razumevanju vpliva specifične kulture Slovenije in Kitajske pri oblikovanju organizacijskih inovativnih konkurenčnih prednosti.

3.2 Hipoteze raziskave

Transformacijsko vodenje se osredotoča na ustvarjanje dobre povezanosti in sodelovanja med zaposlenimi znotraj organizacije, poudarja pomembnost posameznikovih doprinosov za doseganje ciljev organizacije ter ob tem tudi omogoča osebno in profesionalno rast zaposlenih (Bass, 1998). Transformacijsko vodenje lahko opredelimo tudi na podlagi 7

dejavnikov vedenja vodje: usmerjenost v vizijo, razvoj zaposlenih, vodenje, usmerjeno v podporo, opolnomočenje zaposlenih, inovativno razmišljanje, vodja kot vzornik in karizmatično vodenje (Carless, Wearing, & Mann, 2000). Krause (2007) je med potrebne elemente organizacijske klime za pozitiven vpliv na inovativno vodenje uvrstil samostojnost, svobodo, podporo, čas ter tudi dostop zaposlenih do specifičnih znanj in informacij – sodelovanje.

Večina omenjenih dejavnikov transformacijskega vodenja je bolj značilna za vodjo v Sloveniji v primerjavi s Kitajsko; še posebej to velja za usmerjenost v vizijo (z vidika vpliva na ustvarjalnost in inovativnost), razvoj in opolnomočenje zaposlenih ter inovativno razmišljanje. Usmerjenost v vizijo se nanaša na komuniciranje transformacijskega vodje zaposlenim jasno in pozitivno vizijo organizacije (Jung, 2001), vendar lahko prevelika preusmeritev k viziji vodje/organizacije negativno vpliva na ustvarjalnost in inovacije, saj se na ta način zmanjša samostojnost zaposlenih pri zasledovanju svoje vizije ustvarjalnega dela (Sosik, Kahai, & Avolio, 1998b). Takšna situacija je bolj pogosta na Kitajskem, saj je za to državo značilna višja stopnja kulturne tesnosti (stroge družbene norme in neodobravanje neobičajnega vedenja). Razvoj in opolnomočenje zaposlenih sta si zelo podobna; namreč pri obeh dejavnikih je pomembno delegiranje oziroma prenašanje nalog in obveznosti zaposlenim, njihovo vključevanje v proces reševanja problemov in sprejemanja odločitev (delitev moči in informacij, sodelovanje). Vodja na Kitajskem večinoma sam sprejema odločitve, ni usmerjen v sodelovanje, deljenje znanja in informacij. Ko je vodja usmerjen v oblikovanje samozavesti zaposlenih glede njihove učinkovitosti in sposobnosti opravljanja nalog (razvoj), so le-ti bolj ustvarjalni pri svojem delu (Redmond, Mumford, & Teach, 1993). Inovativno razmišljanje vključuje sprejemanje tveganj, neobičajne strategije za doseganje ciljev in spodbujanje drugačnega razmišljanja – to je za Kitajsko v primerjavi s Slovenijo manj značilno predvsem zaradi visoke stopnje kulturne tesnosti in izogibanja negotovosti (China, brez datuma; Gelfand in drugi, 2011).

Vodenje, usmerjeno v podporo, vključuje pozitivne povratne informacije o individualnih in timskih dosežkih. Za vodjo na Kitajskem je značilen human slog – je skrben, empatičen, vendar kljub temu ne podpira v veliki meri razvijanja novih idej, saj to pomeni odmik od običajnega vedenja. Učinkovit odnos med vodjo in zaposlenimi omogoča višji nivo ustvarjalnosti in večje število invencij (Tierney, Farmer, & Graen, 1999). Dimenzija vodja kot vzornik predstavlja avtentičnost transformacijskega vodje, kar pozitivno vpliva na sodelovanje, etiko, nastanek zaupanja ter posledično tudi na ustvarjalnost in inovacije (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008). Karizmatično vodenje ima na podlagi rezultatov raziskave GLOBE v Sloveniji večji prispevek k izjemnemu vodenju v primerjavi s Kitajsko (China, brez datuma; Slovenia, brez datuma).

Slovenija in Kitajska spadata med kolektivistične družbe; le-te so bolj ustvarjalne pri delu s transformacijskim vodjo (večje število novo ustvarjenih idej in drugačnih zvrsti idej) v primerjavi s transakcijskim (Jung, 2001; Jung & Avolio, 1999; Sosik, Kahai, & Avolio,

1998b). Takšen način vodenja omogoča tudi lažje spremembe organizacijske kulture, spodbujanje inovacij, izboljševanje ustvarjalnosti zaposlenih ter bolj raznoliko razmišljanje, spontanost in prilagodljivost znotraj delovnih skupin (Sosik, Avolio, & Kahai, 1998a; Jung, 2001; Alzawahreh, 2011; Vaccaro, Jansen, Van Den Bosch, & Volberda, 2012). Vendar v kolektivističnih družbah, za katere je značilna visoka stopnja odnosa do moči in kulturna tesnost, ima transformacijsko vodenje manjši pozitivni učinek na ustvarjalnost, saj usmerjenost v opolnomočenje in sodelovanje pri teh družbah ni najbolj primerno oziroma učinkovito (Kirkman, Chen, Farh, Chen, & Lowe, 2009). Vodje na Kitajskem se namreč za usmerjanje in motiviranje zaposlenih pogosto poslužujejo uporabe hierarhične moči, organizacijske predanosti in pritiska skladnosti obnašanja, ki so sicer učinkovite metode za opravljanje običajnih nalog na Kitajskem, vendar imajo negativni vpliv na inovativnost zaposlenih. Na podlagi tega postavljam 1. hipotezo:

H1: transformacijsko vodenje je bolj primerno/učinkovito za spodbujanje inovativnosti posameznikov v Sloveniji v primerjavi s Kitajsko.

Pomembni dejavniki nacionalne kulture za ustvarjalnost tima so usmerjenost v centralizirano ali decentralizirano odločanje, sodelovanje ali tekmovalnost, formalni ali neformalni procesi, stabilnost ali inovativnost, individualizem ali kolektivizem in stopnja lojalnosti/pripadnosti organizaciji. Značilnosti nacionalne kulture imajo tako velik vpliv na dojemanje pomembnosti timov in posledično njihovo uspešnost ter tudi uspešnost celotne organizacije.

Za Kitajsko je značilna visoka stopnja kulturne tesnosti – spoštovanje strogih družbenih norm, formalnih procesov, odmik od neobičajnega vedenja, usmerjenost v stabilnost in izogibanje tveganja (Gelfand, 2012; Gelfand in drugi, 2011). Kulturna tesnost običajno negativno vpliva na ustvarjalnost (Gelfand, Nishii, & Raver, 2006). Kitajci so tudi veliko bolj centralno usmerjeni pri vodenju in sprejemanju odločitev (vodja večinoma sam sprejema odločitve, zaposleni le pričakujejo navodila glede njihovega dela) (Lewis, 1996). Sodelovalni slog na Kitajskem je manj učinkovit, ne poudarja se veliko sodelovanja, deljenja znanja in informacij (China, brez datuma).

Na prizadevnost in učinkovitost članov tima ter posledično tudi na produktivnost in uspešnost le-tega vpliva tudi način spodbujanja oziroma nagrajevanja. Drouvelis, Nosenzo in Sefton (2017) so v svoji raziskavi ugotovili, da je uspešnost tima večja v primeru, ko vodja razdeli nagrade na podlagi produktivnosti članov v primerjavi z enakomerno porazdelitvijo nagrad med vse člane (skupinsko spodbujanje). Za Kitajsko je značilna višja stopnja institucionalnega kolektivizma – bolj so usmerjeni v skupno nagrajevanje/porazdelitev virov (pri nagrajevanju v timu se torej ne dela razlik med posamezniki). Prav tako je za njih značilna višja stopnja skupinskega kolektivizma – posamezniki bolj izražajo ponos, zvestobo in pripadnost skupinam, katerim pripadajo, kar omogoča večjo povezanost med člani (China, brez datuma; Slovenia, brez datuma). To ima

lahko pozitiven vpliv na ustvarjalnost skupine, vendar le ob pogoju, da so člani tima motivirani za ustvarjalno delovanje. V nasprotnem primeru lahko visoka povezanost skupine vodi v zelo strogo upoštevanje in skladnost z normami ter pravili, kar se kaže v manj raznolikem razmišljanju in ustvarjalnosti posameznikov ter timov. Ta opisana situacija je zelo značilna za organizacije in time na Kitajskem.

Intelektualna neodvisnost je v Sloveniji kar precej višja v primerjavi s Kitajsko – posamezniki v Sloveniji imajo večjo kontrolo nad svojimi odločitvami, bolj samostojno sledijo lastnim idejam in ciljem, kar pozitivno vpliva na ustvarjalnost (Schwartz, 2006; Schwartz, 2008). Na podlagi vseh teh dejavnikov uspešnega tima, ki so bolj pozitivni v Sloveniji, postavljam 2. hipotezo:

H2: timi v Sloveniji so v primerjavi s timi na Kitajskem bolj ustvarjalni.

Eden pomembnejših dejavnikov organizacijskega inovacijskega uspeha je nacionalna kultura. Individualizem je kulturna dimenzija, ki je najbolj povezana z uspešnostjo inovativnosti. Organizacijska inovativnost je pozitivno povezana z visoko stopnjo individualizma – podjetja, ki prihajajo iz družb z višjo stopnjo individualizma, v povprečju ustvarijo več in bolj pomembne patente (večja dodana vrednost za organizacijo) ter so uspešnejša pri procesu oblikovanja in razvijanja inovacij (Chen, Podolski, & Veeraraghavan, 2017). Na podlagi rezultatov raziskave GLOBE in tudi na podlagi Hofstedejeve raziskave lahko vidimo, da je Kitajska bolj kolektivistična družba oziroma manj individualistična v primerjavi s Slovenijo. Na podlagi tega postavljam 3. hipotezo:

H3: višja stopnja a) skupinskega in b) institucionalnega kolektivismu negativno vpliva na inovativnost posameznikov.

3.2 Zasnova raziskave in metodologija

3.2.1 Vprašalnik

Za metodo zbiranja primarnih podatkov sem uporabil spletno anketo (odprtokodna aplikacija 1ka), instrument pa anketni vprašalnik. Vključena vprašanja sem pridobil iz predhodnih že uveljavljenih in empirično preverjenih sorodnih raziskav. Na začetku spletnega anketnega vprašalnika sem oblikoval nagovor, kjer sem se ciljni populaciji predstavil, obrazložil namen ankete, jim zagotovil anonimnost in jih prosil za sodelovanje. Vprašalnik je sestavljen iz 4 vsebinskih sklopov, pred tem pa je dodano še filter vprašanje, kjer so anketiranci z izbiro odgovora povedali, ali so že imeli plačano službo v Sloveniji oziroma na Kitajskem. V primeru negativnega odgovora so odgovarjali le na 1. vsebinski sklop vprašanj glede značilnosti kolektivismu države in na 3 demografska vprašanja (spol, starost in narodnost).

Za merjenje stopnje kolektivizma sem uporabil 6 trditev, ki so jih oblikovali raziskovalci pri raziskovalnem projektu GLOBE. Prvi 2 trditvi se nanašata na institucionalni kolektivizem, zadnje 4 pa na skupinski kolektivizem (Mednarodna študija o vodenju in organizacijski praksi, brez datuma). Za ugotavljanje inovativnosti posameznikov pri delu sem uporabil vprašalnik avtorjev De Jong in Den Hartog (2010), ki vsebuje 10 vprašanj glede pogostosti posameznikovih inovativnih dejanj pri delu. Timsko ustvarjalnost v obeh državah sem določil s pomočjo 2 vprašanj, ki sta ju oblikovala Anderson in West (1998). Vprašanja se osredotočata na radikalnost in izvirnost idej v timih pri delu. Zadnji vsebinski sklop pa vsebuje 12 trditev o transformacijski vodji; le-te sem prevedel iz članka avtorjev MacKenzie, Podsakoff in Rich (2001). Pri vseh teh sklopih vprašanj in trditev sem uporabil 5-stopenjsko Likertovo opisno lestvico, kjer so se anketiranci opredelili glede stopnje strinjanja, pogostosti ter radikalnosti in izvirnosti idej v timih (Vagias, 2006).

V zadnjem delu vprašalnika je dodanih še 5 demografskih vprašanj. Skoraj vsa vprašanja (z izjemo starosti, število let delovnih izkušenj in narodnosti, če izbere opcijo drugo) so zaprtega tipa, na katere ima anketiranec možnost izbire 1 od vnaprej ponujenih odgovorov. S takšnim načinom sem želel zagotoviti večje število izpolnjenih vprašalnikov, saj to od anketiranca zahteva manjši miselni napor, manj vloženega truda in posledično večjo možnost pripravljenosti za odgovarjanje. V Prilogi 1 je predstavljen anketni vprašalnik v slovenskem jeziku, v Prilogi 2 pa še v kitajskem jeziku.

3.2.2 Opis vzorca

Pridobivanje podatkov je za anketni vprašalnik v Sloveniji potekalo od 15.05.2018 do 11.06.2018, na Kitajskem pa od 20.05.2018 do 11.06.2018. V tem času je vprašalnik v slovenskem jeziku izpolnilo 114 anketirancev, od katerih je 100 takšnih, ki so končali anketo v celoti. Vzorec za vprašalnik v kitajskem jeziku pa vsebuje 68 anketirancev, od tega je 61 uspelo vprašalnik izpolniti v celoti. Struktura spola je pri obeh vzorcih zelo podobna; v primeru Slovenije je v vzorcu zajetih 48,00 % moških in 52,00 % žensk, pri Kitajski pa 45,90 % moških in 54,10 % žensk. V povprečju je Slovenec (povprečna starost je 35,58 let) na podlagi obeh vzorcev za 3,30 leta starejši od Kitajca (povprečna starost je 32,28 let). Višja stopnja vključenosti mladih v vzorec v primeru Kitajske se opazi tudi pri % anketirancev, starih do vključno 30 let, kjer jih je že večina (50,82 %); medtem ko je v primeru slovenskega vzorca do vključno te starosti kumulativna relativna frekvenca 44,00 %.

Posledično je na Kitajskem na podlagi vzorcev manjša tudi povprečna vrednost delovnih izkušenj, merjenih v letih; za Slovenijo je ta vrednost 12,38 let (velikost vzorca je 97), za Kitajsko pa 11,00 let (velikost vzorca je 53). Pri Sloveniji ima večina (52,58 %) 8 let ali manj delovnih izkušenj, ta meja pri zelo podobni kumulativni relativni frekvenci (52,83 %) v primeru Kitajske pa je 9 let. Tako lahko vidimo, da je glavni razlog večje povprečne

vrednosti delovnih izkušenj v letih predvsem to, da je v slovenski vzorec vključenih relativno več anketirancev z delovnimi izkušnjami nad 30 let.

Največja razlika med deleži pri vrsti službe je pri odgovoru »vodja enega ali več podrejenih, ki niso vodje« – v primeru Slovenije je ta odgovor izbralo kar 11,19 % točk več anketirancev. Pri ostalih odgovorih tega vprašanja (z izjemo zadnjega – »vodja enega ali več vodij« -, kjer sta si vzorca pri veljavni relativni frekvenci zelo podobna) pa je imel kitajski vzorec višjo veljavno relativno frekvenco, vendar nikjer ne več kot 4,26 % točke. Pri obeh vzorcih so pri vprašanju o narodnosti vsi anketiranci izbrali odgovor »Slovenec/-ka« oziroma »Kitajec/-ka«. V Prilogi 3 so podani podatki glede velikosti vzorca, povprečne vrednosti in standardnega odklona za te demografske spremenljivke v Sloveniji, v Prilogi 4 pa to isto še za Kitajsko. V Prilogi 5 (Slovenija) in Prilogi 6 (Kitajska) so podrobno prikazane tabele frekvenc za vsako od teh 5 demografskih spremenljivk.

3.2.3 Analitični pristop

Pri empiričnemu delu raziskave sem podatke pridobil s pomočjo kvantitativne metode zbiranja primarnih podatkov (spletna anketa). Pred končno objavo ciljni populaciji sem anketna vprašalnika v obeh jezikih posredoval 5 osebam v Sloveniji in 3 osebam na Kitajskem (to je storila oseba, ki mi je prevedla anketni vprašalnik) z namenom preverjanja in testiranja. Nekaj manjših sprememb je bilo predvsem pri vprašalniku v kitajskem jeziku, in sicer le nekaj drugačnih prevodov besed zaradi boljše razumljivosti; teh 8 testnih anket nisem vključil v končni vzorec. Nato pa sem anketni vprašalnik v slovenskem jeziku objavil na družbenih omrežjih Facebook in Twitter ter jih tudi neposredno poslal preko elektronskih sporočil. Za pridobivanje podatkov na Kitajskem pa sem prosil za pomoč kolege, ki so bili tam na izmenjavi, zaposleni ali imajo poslovne stike; prav tako so tudi oni objavili anketni vprašalnik na družbenem omrežju WeChat in poslali preko elektronskih sporočil. To pomeni, da sem v obeh primerih uporabil neverjetnostno vzorčenje (priložnostni vzorec).

Pridobljene primarne podatke sem analiziral s pomočjo programskega paketa IBM SPSS Statistics 22, kjer sem za preverjanje hipotez uporabil linearno regresijsko analizo in t-test za neodvisna vzorca. Regresija je analiza, ki meri odvisnost 2 slučajnih spremenljivk – kako se odvisna spremenljivka (Y) spreminja, ko spreminjamo neodvisno spremenljivko (X). To sem uporabil pri preverjanju 1. (statistična opredelitev povezanosti med transformacijskim vodenjem in inovativnostjo posameznikov) in 3. hipoteze (statistična opredelitev povezanosti med obema vrstama kolektivizma in inovativnostjo posameznikov). V obeh primerih sem vključil 5 kontrolnih demografskih spremenljivk, odvisno spremenljivko inovativnost posameznikov in neodvisno spremenljivko transformacijsko vodenje oziroma obe vrsti kolektivizma. T-test za neodvisna vzorca (ali se 2 neodvisni skupini med seboj v povprečju statistično značilno razlikujeta) pa sem uporabil pri preverjanju 2. hipoteze.

4 REZULTATI RAZISKAVE

4.1 Opisne statistike

Pri 1. sklopu trditev sem ugotavljal mnenje anketirancev o stopnji kolektivismu v Sloveniji oziroma na Kitajskem. Razlike med obema vzorcema so bile večje pri institucionalnem kolektivismu v primerjavi s skupinskim kolektivismom. Za oba vzorca velja, da ima najmanjšo povprečno vrednost strinjanja trditev »ekonomski sistem je v Sloveniji/na Kitajskem urejen tako, da najbolj spodbuja kolektivne interese« (Slovenija – 2,50; Kitajska – 3,95). Največjo povprečno vrednost strinjanja, prav tako za oba vzorca pa ima trditev »v Sloveniji/na Kitajskem so starši ponosni na individualne dosežke svojih otrok« (Slovenija – 4,29; Kitajska – 4,71). Povprečna vrednost institucionalnega kolektivismu za Slovenijo je 2,76, skupinskega kolektivismu pa 3,64; kitajski vzorec je v obeh primerih dosegel večjo vrednost, in sicer je povprečna vrednost institucionalnega kolektivismu 4,04, skupinskega kolektivismu pa 4,36. Na strinjanje s temi trditvami je odgovorilo 114 anketirancev v Sloveniji in 65–68 na Kitajskem (razlikuje se zaradi prekinjenega izpolnjevanja vprašalnika, manjkajoči podatki so bili iz analize izključeni).

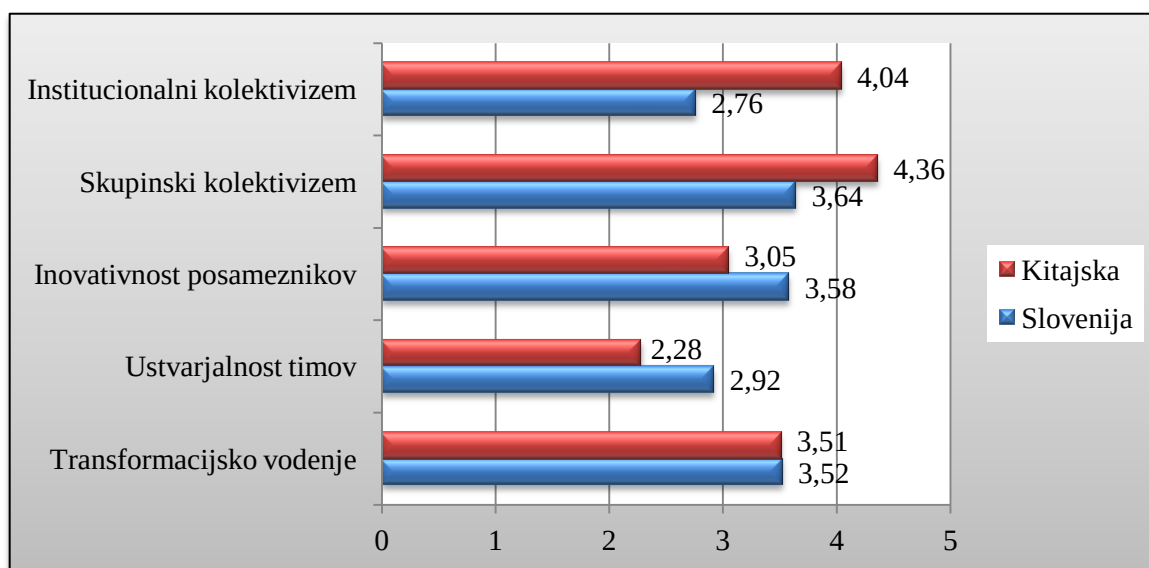
Nadalje sem postavil 10 vprašanj glede posameznikove inovativnosti pri delu, na katera so odgovarjali o pogostosti izvajanja navedenih ravnanj. Pri obeh vzorcih imajo največjo in najmanjšo povprečno vrednost enake trditve; v Sloveniji in na Kitajskem je z večjo povprečno vrednostjo izstopalo vprašanje »premišljujete, kako lahko različne stvari izboljšate« (povprečna vrednost 4,13 – edino pri Sloveniji nad 4,00; Kitajska – 3,52); najmanjši povprečni vrednosti pa sta prejeli vprašanji »navdušite pomembne organizacijske člane za inovativne ideje« (Slovenija – 3,19; Kitajska – 2,79) in »sistematično vpeljete inovativne ideje v delovno prakso« (Slovenija – 3,14; Kitajska – 2,82). Povprečna vrednost vseh 10 vprašanj v primeru Slovenije je 3,58 (105 anketirancev), za Kitajsko pa 3,05 (56–58 anketirancev).

Pri 3. sklopu vprašanj sem se osredotočil na ustvarjalnost timov; postavil sem 2 vprašanji glede stopnje radikalnosti/korenitosti in izvirnosti predlaganih idej s strani timov pri delu. V obeh primerih je bila povprečna vrednost večja pri Sloveniji. Povprečna vrednost timske ustvarjalnosti (obeh trditev skupaj) za Slovenijo je na podlagi vzorca 2,92 (103 anketiranci), za Kitajsko pa 2,28 (58 anketirancev).

Pri zadnjemu vsebinskem sklopu so anketiranci izbirali oceno strinjanja s trditvami, ki se nanašajo na transformacijsko vodenje. Zanimivo je, da sta povprečni vrednosti za vseh 12 trditev skoraj identični – pri Sloveniji 3,52 (98 anketirancev) in pri Kitajski 3,51 (53–55 anketirancev). Izmed 12 trditev je povprečna vrednost v primeru Kitajske pri kar 9 trditvah večja, vendar pri nobeni ni razlika velika; medtem ko je pri 2 izmed 3 trditev, kjer ima Slovenija večjo povprečno vrednost, razlika relativno velika. Ti 2 trditvi sta »si želi le najboljšo možno izvedbo dela« (Slovenija – 3,83; Kitajska – 3,19) in »se ne zadovolji z

drugim najboljšim izidom« (Slovenija – 3,44; Kitajska – 3,00). Za vsako izmed teh trditev in vprašanj v vseh 4 sklopih so v Prilogi 3 (Slovenija) in Prilogi 4 (Kitajska) podani podatki glede velikosti vzorca, povprečne vrednosti in standardnega odklona. Na Sliki 10 pa so vizualno predstavljene še povprečne vrednosti posameznih sklopov – obe vrsti kolektivizma, inovativnost posameznikov, ustvarjalnost timov in transformacijsko vodenje.

Slika 10: Povprečna vrednost institucionalnega kolektivizma, skupinskega kolektivizma, inovativnosti posameznikov, ustvarjalnosti timov in transformacijskega vodenja v Sloveniji ter na Kitajskem



Vir: Lastna izdelava.

4.2 Preverjanje hipotez

H1: Transformacijsko vodenje je bolj primerno/učinkovito za spodbujanje inovativnosti posameznikov v Sloveniji v primerjavi s Kitajsko.

Z regresijsko analizo sem uspel določiti velikost in statistično značilnost regresijskega koeficienta transformacijskega vodenja za obe državi, in sicer v modelu, pri katerem je odvisna spremenljivka inovativnost posameznikov. Pri obeh regresijskih analizah je bila že na začetku odstranjena spremenljivka narodnost zaradi njene konstantne vrednosti. Za potrditev hipoteze mora biti vrednost regresijskega koeficienta transformacijskega vodenja pri Sloveniji pozitivna, statistično značilna in večja kot pri Kitajski.

V primeru Slovenije je regresijski koeficient transformacijskega vodenja $\beta = 0,26$, vrednost t-preizkusa o regresijskem koeficientu je $t = 4,13$, stopnja značilnosti je zanemarljiva ($p = 0,00$). Pri Kitajski pa je vrednost regresijskega koeficienta $\beta = 0,17$, vrednost t-preizkusa o regresijskem koeficientu je $t = 1,43$, točna stopnja značilnosti $p = 0,08$.

Na podlagi vzorčnih podatkov ugotavljam, da transformacijsko vodenje v Sloveniji pozitivno vpliva na inovativnost posameznikov, saj je regresijski koeficient pozitiven in statistično značilen. Za Kitajsko pa tega na podlagi vzorčnih podatkov ne morem trditi, saj preizkus ni pokazal, da je regresijski koeficient statistično značilen (p je več kot 0,05). Na podlagi vzorčnih podatkov potrdim hipotezo 1.

Determinacijski koeficient ($r^2 = 0,27$) v Sloveniji nam pove, da lahko 27,00 % variiranja inovativnosti posameznikov pojasnimo z variiranjem v model vključenih neodvisnih spremenljivk (transformacijsko vodenje, vrsta službe, spol, delovne izkušnje in starost).

Determinacijski koeficient ($r^2 = 0,29$) na Kitajskem nam pove, da lahko 29,00 % variiranja inovativnosti posameznikov pojasnimo z variiranjem v model vključenih neodvisnih spremenljivk (transformacijsko vodenje, vrsta službe, spol, delovne izkušnje in starost).

Pri obeh regresijskih analizah pride do multikolinearnosti – velika povezanost med neodvisnima/pojasnjevalnima spremenljivkama starost in delovne izkušnje, merjeno v letih (VIF je več kot 10). Rezultati glede potrditve hipotez se ne spremenijo niti, če odstranimo iz regresijske analize katerokoli izmed teh 2 pojasnjevalnih spremenljivk. Poleg tega pa je ta velika povezanost logična, saj imajo starejše osebe v povprečju tudi več delovnih izkušenj, merjenih v letih. Zaradi teh 2 razlogov sem se odločil, da pri regresijski analizi vključim obe pojasnjevalni spremenljivki. Izpisa obeh regresijskih analiz iz SPSS sta v Prilogi 7 (Slovenija) in Prilogi 8 (Kitajska).

H2: Timi v Sloveniji so v primerjavi s timi na Kitajskem bolj ustvarjalni.

Uporabil sem t-test za neodvisna vzorca, kjer sem najprej preveril enakost varianc z Levenovim testom. Ta je pokazal, da ne moremo zavrniti ničelne domneve enakosti varianc, saj je stopnja značilnosti (p) večja kot 0,05. Test za neodvisna vzorca je primerjal razliko med povprečjema timske ustvarjalnosti obeh držav; vrednost $t = 5,29$, stopnja značilnosti je zanemarljiva. Na podlagi vzorčnih podatkov potrdim hipotezo 2 pri zanemarljivi stopnji značilnosti ($p = 0,00$). Izpis t-testa za neodvisna vzorca iz SPSS je v Prilogi 9.

H3: Višja stopnja a) skupinskega in b) institucionalnega kolektivizma negativno vpliva na inovativnost posameznikov.

To hipotezo sem preverjal z regresijsko analizo, pri kateri je bila odvisna spremenljivka inovativnost posameznikov, neodvisne spremenljivke pa so bile kontrolne demografske spremenljivke in obe vrsti kolektivizma. Za potrditev te hipoteze mora biti regresijski koeficient pri posamezni vrsti kolektivizma negativen in statistično značilen. Že pred regresijsko analizo je bila odstranjena spremenljivka narodnost zaradi njene konstantne vrednosti.

Regresijski koeficient skupinskega kolektivismu je $\beta = -0,06$, vrednost t-preizkusa o regresijskem koeficientu je $t = -0,67$, točna stopnja značilnosti $p = 0,25$. Na podlagi vzorčnih podatkov ne morem potrditi hipoteze 3a.

Regresijski koeficient institucionalnega kolektivismu je $\beta = -0,26$, vrednost t-preizkusa o regresijskem koeficientu je $t = -4,07$, stopnja značilnosti je zanemarljiva. Na podlagi vzorčnih podatkov potrdim hipotezo 3b pri zanemarljivi stopnji značilnosti ($p = 0,00$).

Determinacijski koeficient ($r^2 = 0,29$) nam pove, da lahko 29,00 % variiranja inovativnosti posameznikov pojasnimo z variiranjem v model vključenih neodvisnih spremenljivk (skupinski kolektivismu, delovne izkušnje, spol, vrsta službe, institucionalni kolektivismu in starost).

Tudi pri tej regresijski analizi pride do multikolinearnosti – med pojasnjevalnima spremenljivkama starost in delovne izkušnje, merjene v letih (VIF več kot 10). Rezultat pri obeh hipotezah, če odstranimo katerokoli izmed teh 2 spremenljivk, se ne spremeni, tako da sem vključil obe spremenljivki. Izpis regresijske analize iz SPSS je v Prilogi 10.

5 DISKUSIJA

5.1 Interpretacija rezultatov raziskave

Raziskava se je osredotočala na medkulturno primerjavo med Slovenijo in Kitajsko, kjer sem preučil vpliv nacionalnih kultur na transformacijsko vodenje, ustvarjalnost in inovativnost na nivoju posameznikov kot tudi timov. Na podlagi zbranih vzorčnih podatkov sem potrdil 3 od 4 hipotez, s čimer sem v veliki meri uspel dokazati na začetku opredeljeno tezo, da so uspešnost ter tudi usmerjenost v transformacijsko vodenje, time, ustvarjalnost in inovativnost odvisni od specifičnih značilnosti nacionalne kulture. V Tabeli 7 so predstavljene hipoteze, njihov status glede potrditve, t in β vrednosti ter stopnje značilnosti.

Pri hipotezi 1 sem preverjal učinkovitost transformacijskega vodenja pri spodbujanju inovativnosti posameznikov v obravnavanih državah. Na podlagi vzorčnih podatkov sem ugotovil, da predpostavka o boljših pogojih za učinkovitost transformacijskega vodenja v Sloveniji v primerjavi s Kitajsko drži. Regresijski koeficient transformacijskega vodenja pri Kitajski je manjši in tudi ni statistično značilen – ne morem torej statistično značilno trditi, da je transformacijsko vodenje na Kitajskem učinkovito za spodbujanje inovativnosti posameznikov. Ugotavljam, da je transformacijsko vodenje bolj učinkovito in ima v povprečju večji pozitiven vpliv na inovativnost posameznikov v Sloveniji v primerjavi s Kitajsko.

Rezultati raziskave so omogočali tudi potrditev hipoteze 2, pri kateri sem primerjal ustvarjalnost timov pri obeh državah. Ugotavljam, da so timi v Sloveniji (večja povprečna vrednost timske ustvarjalnosti v primerjavi s Kitajsko) bolj ustvarjalni, saj je razlika med povprečjema timske ustvarjalnosti obeh držav statistično značilna.

Zbrani podatki so pokazali višjo stopnjo kolektivism pri Kitajski (povprečni vrednosti pri obeh vrstah kolektivism sta večji pri azijski državi). Hipotezo 3b sem potrdil – institucionalni kolektivism negativno vpliva na inovativnost posameznikov. Države, ki so bolj usmerjene v spodbujanje in nagrajevanje kolektivnih dejanj ter skupne porazdelitve virov, v povprečju ustvarijo manj patentov in so tudi manj učinkovite pri razvoju inovacij. Negativnega vpliva skupinskega kolektivism na inovativnost posameznikov (hipoteza 3a) pa nisem uspel dokazati, saj regresijski koeficient, kljub temu da je negativen, ni statistično značilen (p je več kot 0,05). Ne morem torej statistično značilno trditi, da obstaja negativna povezava med skupinskim kolektivismom in inovativnostjo posameznikov.¹

Tabela 7: Hipoteze in njihov status glede potrditve

Hipoteza	Status
H1: Transformacijsko vodenje je bolj primerno/učinkovito za spodbujanje inovativnosti posameznikov v Sloveniji v primerjavi s Kitajsko.	Hipoteza je potrjena; Slovenija: $\beta = 0,26$; $t = 4,13$; $p = 0,00$ Kitajska: $\beta = 0,17$; $t = 1,43$; $p = 0,08$
H2: Timi v Sloveniji so v primerjavi s timi na Kitajskem bolj ustvarjalni.	Hipoteza je potrjena; $t = 5,29$; $p = 0,00$
H3a: Višja stopnja skupinskega kolektivism negativno vpliva na inovativnost posameznikov.	Hipoteza ni potrjena; $\beta = -0,06$; $t = -0,67$; $p = 0,25$
H3b: Višja stopnja institucionalnega kolektivism negativno vpliva na inovativnost posameznikov.	Hipoteza je potrjena; $\beta = -0,26$; $t = -4,07$; $p = 0,00$

Vir: Lastna izdelava.

5.2 Teoretični prispevki

Magistrsko delo preko preučevanja sekundarnih podatkov ter izvedbe empirične raziskave teoretično prispeva na posameznih in tudi skupnih področjih medkulturnega in transformacijskega vodenja, nacionalnih kultur, ustvarjalnosti ter inovativnosti na nivoju posameznikov in timov. Na ta način dopolnjuje teorijo, za katero v zadnjem času vlada zelo veliko zanimanje, in tako prispeva k boljšemu razumevanju vpliva nacionalne kulture na transformacijsko vodenje, time, ustvarjalnost in inovativnost.

¹ Pri ločeni regresijski analizi, kjer pri neodvisnih spremenljivkah ni institucionalnega kolektivism (samo demografske spremenljivke in skupinski kolektivism), je regresijski koeficient skupinskega kolektivism negativen in statistično značilen ($\beta = -0,29$; $p = 0,00$).

Učinkovitost transformacijskega vodenja na inovativnost posameznikov pri obeh državah (pri Kitajski je sicer stopnja značilnosti za malenkost previsoka, da bi bilo statistično značilno) je v skladu s predhodnimi raziskavami in ugotovitvami. Pri teh so namreč ugotovili, da je za ustvarjanje več in drugačnih zvrsti idej transformacijsko vodenje pri kolektivističnih družbah primernejše od transakcijskega vodenja (Jung, 2001; Jung & Avolio, 1999; Sosik, Kahai, & Avolio, 1998b). Večji pozitivni vpliv v primeru Slovenije v primerjavi s Kitajsko je pričakovan in v skladu s prejšnjima ugotovitvama, da učinkovit odnos med vodjo in zaposlenim omogoča več ustvarjalnosti in posledično tudi invencij (Tierney, Farmer, & Graen, 1999) ter negativno povezavo med visoko usmeritvijo k viziji vodje in inovacijami (Sosik, Kahai, & Avolio, 1998b). Na Kitajskem je odnos pri delu sicer zelo spoštljiv, a tudi zelo enostranski – ni sodelovanja in opolnomočenja, vodja sam sprejema odločitve, kar zmanjšuje učinkovitost odnosa in viša usmerjenost v njegovo vizijo (Lewis, 1996).

Predpostavka o ugodnejših značilnostih nacionalne kulture Slovenije za ustvarjalnost timov je bila postavljena na podlagi prejšnjih teoretičnih ugotovitev. Predvsem tukaj izstopajo značilnosti, kot so bolj decentralizirano odločanje, več sodelovanja (izmenjava znanja in informacij), nižja kolektivistična usmerjenost (vpliv na uspešnost timov preko razdelitve nagrad – razlika pri institucionalnem kolektivismu je na podlagi vzorčnih podatkov relativno velika), intelektualna neodvisnost (več svobode in samostojnosti) in višja stopnja neformalnih procesov (bolj kulturno ohlapna družba) (China, brez datuma; Drouvelis, Nosenzo, & Sefton, 2017; Lewis, 1996; Schwartz, 2008; Slovenia, brez datuma; Uz, 2015).

Negativna povezava med institucionalnim kolektivismom in inovativnostjo posameznikov je v skladu z ugotovitvijo raziskave avtorjev Chen, Podolski in Veeraraghavan (2017), kjer so tudi uspeli dokazati to negativno povezavo med preučevanima konstruktoma kolektivismu in inovativnostjo. Prav tako pa potrjeno hipotezo 3b lahko povežem s teoretičnim konceptom negativnega vpliva skupne oziroma enakovredne porazdelitve virov/nagrad na uspešnost, saj institucionalni kolektivism spodbuja takšen način nagrajevanja (Drouvelis, Nosenzo, & Sefton, 2017).

Pomemben prispevek k teoriji lahko dodam pri pojasnitvi vpliva skupinskega kolektivismu na inovativnost posameznikov, in sicer s pomočjo povezanosti/enotnosti zaposlenih, ki vpliva na skupinski kolektivism preko zvestobe in pripadnosti v organizaciji. Kot sem že napisal v podpoglavjih 1.4.1 in 1.5, ima lahko višja stopnja povezanosti skupine pozitiven vpliv na ustvarjalnost in posledično inovativnost, vendar morajo biti zaposleni motivirani za ustvarjalno delovanje, saj so drugače zelo usmerjeni v pravila in razmišljajo preveč homogeno. Poleg tega pa je primerna stopnja povezanosti med zaposlenimi pri inovativnih idejah odvisna od faze; tako je pri začetni fazi nastajanja in oblikovanja ideje potrebna manjša povezanost zaradi potrebnega drugačnega razmišljanja, pri širjenju in razvijanju ideje pa je potrebna večja povezanost z namenom usmeritve v dosego skupnega cilja. Ta

nejasnost, pogoji in različne potrebne stopnje povezanosti so se pri empirični raziskavi jasno pokazali s statistično neznačilno povezavo med skupinskim kolektivismom in inovativnostjo posameznikov (Evans & Dion, 1991; Mullen & Cooper, 1994).

Teoretični prispevek je tudi pri izbiri in primerjavi držav za analiziranje teh področij, saj se večina dosedanjih medkulturnih raziskav procesa vodenja osredotoča predvsem na ugotavljanje učinkovitosti apliciranja teoretičnih osnov vodenja, ki so značilne za ZDA, v drugih državah (Dinh in drugi, 2014). Na ta način dobimo še bolj poglobljeno znanje o vodenju in inovacijah v drugačnih kontekstih specifičnih kultur.

Glavni vsebinski teoretični prispevek je torej ugotovitev, da je nacionalna kultura v Sloveniji in na Kitajskem vpliven dejavnik učinkovitosti transformacijskega vodenja v povezavi z inovativnostjo posameznikov, dojemanja pomembnosti timov ter posledično tudi njihove ustvarjalnosti in uspešnosti. Pretekle raziskave so preučevale povezavo med stopnjo kolektivismu in inovativnostjo tako, da so to dimenzijo nacionalne kulture opredelile na splošno (Chen, Podolski in Veeraraghavan, 2017), pri moji raziskavi pa sem to analiziral še bolj podrobno. Kolektivism sem namreč ločil na 2 posamezni vrsti – skupinski in institucionalni kolektivism – ter tako preveril povezavo posamezne vrste kolektivismu z inovativnostjo posameznikov.

5.3 Praktična priporočila

Vsaka nacionalna kultura pri posameznikih oblikuje trdna prepričanja, mnenja, stališča, obnašanje in pričakovanja glede različnih stvari. Na podlagi zgornjih ugotovitev preko potrjenih hipotez bi lahko rekli, da je Slovenija z vidika ustvarjalnosti in inovativnosti bolj primerna država za poslovanje organizacije v primerjavi s Kitajsko. Vendar organizacije pri izbiri trga poslovanja ne upoštevajo le tega kriterija, saj so na primer proizvodni stroški in stroški dela veliko bolj ugodni na Kitajskem. Tako se bom namesto neposredne primerjave in izbire med obema državama raje osredotočil na predstavitev mehanizmov, kako izboljšati pogoje znotraj organizacije v teh državah za večjo ustvarjalnost in inovativnost, kar omogoča doseganje konkurenčnih prednosti.

Glavni poudarek organizacije v teh 2 državah, še posebej na Kitajskem, mora biti na usmerjenosti v učenje in treniranje zaposlenih, s čimer bi pridobili znanje, sposobnosti in zmožnosti opravljanja ustvarjalnih aktivnosti. Preko teh formalnih usposabljanj bi znotraj organizacije ustvarili bolj primerno klimo za inovacije (OCI), saj bi zaposlene prepričali v pomembnost sodelovanja, deljenja in dostopanja do specifičnih znanj ter informacij, demokratičnega komuniciranja, R&R oddelke, določene stopnje svobode pri opravljanju dela ter sprejemanje spodbud in podpore vodstva za samostojno in neobičajno razmišljanje. Tako bi z elementi delovnega okolja, kot so omogočeni viri, primerni načini vodenja in vzvodi, namenjeni k usmeritvi v ustvarjalnost in inovacije, ki močno vplivajo na posameznikovo ustvarjalnost in inovativnost, vsaj nekoliko zmanjšali negativni vpliv

osnovnih značilnosti nacionalnih kultur oziroma prepričanj na transformacijsko vodenje, ustvarjalnost, inovativnost in time (Amabile, 1996; Dombrowski in drugi, 2007; Krause, 2007; Rui, 2006). Na ta način bi bolj primerna klima za inovacije (OCI) omogočala bolj inovativno vedenje zaposlenih pri delu (IWB), kar bi skupaj posledično imelo pozitiven vpliv na organizacijsko uspešnost (Shanker, Bhanugopan, van der Heijden, & Farrell, 2017). Ustvarjalni vodja pa mora posedovati specifično tehnično znanje za kritično ocenitev ustvarjalnih idej zaposlenih in zmožnost ustvarjalnega reševanja problemov (Mumford, Scott, Gaddis, & Strange, 2002).

V prejšnjem odstavku omenjeni elementi inovativne klime pa bi ob tem imeli pozitiven vpliv tudi na dojemanje in sprejemanje transformacijskega vodenja ter timov. S poudarkom na sodelovanju, podpori vodstva ter izmenjavi znanja in informacij bi povečali učinkovitost omenjenega vodenja na inovativnost posameznikov, saj vsebuje zelo podobne elemente, kot so opolnomočenje, inovativno razmišljanje in vodenje, usmerjeno v podporo (Carless, Wearing, & Mann, 2000). Poleg tega bi se zaposleni v takšnih pogojih tudi raje in uspešneje povezovali v time ter na ta način omogočali večjo timsko ustvarjalnost, izboljšanje delovne produktivnosti (Kirkman & Rosen, 1999), zadovoljstvo kupcev (Mathieu, Gilson, & Ruddy, 2006) in kvaliteto proizvodov/storitev (Cohen & Ledford, 1994).

Za doseganje večje inovativnosti pa je priporočljivo upoštevati določene osebnostne lastnosti že pri zaposlovanju. Namreč dejavniki spodbujanja inovativnega vedenja so tudi posameznikove obljube, proaktivnost, prevzemanje pobud, notranja motivacija, strpnost do nejasnosti, samodisciplina, odprtost za izkušnje, fleksibilnost, način reševanja problemov, specifična ter znanja na področju inoviranja in sposobnost učenja (Rui, 2006).

5.4 Omejitve in predlogi za nadaljnje raziskovanje

Metodološka omejitev je pri izbiri vrste vzorca, namreč z neverjetnostnim vzorčenjem (priložnostni vzorec) ne moremo posploševati rezultatov na raven celotne države. Za to bi moral uporabiti verjetnostno vzorčenje, pri katerem bi imel seznam vseh enot populacije, njihova verjetnost vključitve v vzorec pa bi bila enaka in naključna. Na ta način bi zagotovil večjo reprezentativnost vzorca; predvsem bi bilo pri moji raziskavi pomembno v vzorec vključiti primerne reprezentativne deleže pri starosti in vrsti službe, saj mislim, da ta 2 dejavnika zelo vplivata na nivo inovativnosti posameznikov. Omejitev je verjetno tudi pri velikosti vzorca, ker sem imel predvsem pri kitajskemu vzorcu težave s pridobivanjem izpolnjenih anket.

Primarne podatke sem pridobil s pomočjo spletne ankete, torej so se anketiranci sami ocenili glede lastne stopnje inovativnosti. Problem lahko tukaj nastopi pri sposobnosti pomnjenja in subjektivnosti (napačna ocenitev lastnih aktivnosti, povezanih z inovativnostjo v pozitivno ali negativno smer) izbranih odgovorov ter namerni

pristranskosti anketirancev v želji po ugajanju sebi. To sem v čim večji meri želel odpraviti z anonimnostjo anketirancev. Ponekod sem uporabil tudi manjše število trditev z namenom pridobitve iskrenjših in številčnejših izpolnjenih anket; tako sem pri merjenju institucionalnega kolektivizma in ustvarjalnosti timov uporabil le 2 trditvi.

Pri nadaljnjih raziskavah bi bilo treba za potrebe posploševanja in reprezentativnosti vzorca ter točnosti odgovorov uporabiti verjetnostno vzorčenje in več ocenjevalnih trditev. Zaradi problema subjektivnosti bi bilo potrebno razmisliti tudi o uporabi kvalitativne metode zbiranja primarnih podatkov (opazovanje, intervjuji z vodjo o inovativnosti zaposlenih). Pred samo raziskavo je potrebno določiti, ali je bolj pomembna velikost vzorca ali točnost odgovorov ob upoštevanju finančnih zmogljivosti.

V prihodnje bi bilo smiselno primerjati med seboj 2 razviti oziroma 2 državi v razvoju, pri tej raziskavi sem namreč primerjal razvito (Slovenija) in državo v razvoju (Kitajska). Na ta način bi lahko ugotovili, če so kakšne podobne značilnosti na teh področjih med državami, ki spadajo na podoben nivo razvitosti. Pri raziskavi v tem magistrskem delu sem analiziral inovativnost in ustvarjalnost na nivoju posameznikov ter timov, velja narediti podobno analizo še na nivoju organizacij ali znotraj posamezne panoge. Naslednje raziskave bi morale preučevati še vplive vrsto drugih, v literaturi znanih vrst vodenja, na inovativnost ter le-to razdeliti bolj specifično, na primer na administrativno, organizacijsko in proizvodno inovativnost.

V raziskavah bi bilo smiselno v vlogi moderatorja ali mediatorja vključiti osebnostne lastnosti posameznikov, treniranje in učenje ter deljenje znanja in informacij – sodelovanje. Rui (2006) je določil 4 področja individualnih dejavnikov spodbujanja inovativnega vedenja, od katerih se 3 navezujejo na osebnostne lastnosti zaposlenega. Preučevali bi lahko vpliv motivacije (obljube, proaktivnost, notranja motivacija), značilnega vedenja posameznika (strpnost do nejasnosti, samodisciplina, odprtost za izkušnje, način reševanja problemov, fleksibilnost) ali kognitivnih sposobnosti (specifična in znanja na področju inoviranja, sposobnost učenja) na ustvarjalnost in inovativnost. Preostalo področje spodbujanja inovativnega vedenja se navezuje na značilnosti delovnega mesta in s tem povezanim dejavnikom posebnih usposabljanj – treniranje in učenje zaposlenih s poudarkom na inovacijah. Raziskava višjih izobraževalnih institucij v Jordaniji je dokazala neposredni pozitivni vpliv deljenja znanja na proizvodne in procesne inovacije. Poleg tega so tudi ugotovili, da deljenje znanja v vlogi moderatorja pozitivno vpliva na povezavo med transformacijskim vodenjem in inovativnostjo, medtem ko pri povezavi med avtentičnim vodenjem in inovativnostjo nima vpliva (Elrehail, Emeagwali, Alsaad, & Alzghoul, 2018). Glede na rezultate moje raziskave je v prihodnje ena glavnih tem podobnih raziskav lahko tudi ugotovitev jasnega vpliva skupinskega kolektivizma na inovativnost.

SKLEP

Sodobne globalne organizacije se zavedajo, da so lahko konkurenčne in uspešne na dolgi rok le z doseganjem konkurenčnih prednosti. Eden glavnih ali celo osnovnih pogojev za to je uspešnost organizacije pri ustvarjanju inovativnih procesov, proizvodov in storitev, saj se na takšen način pozitivno razlikujejo od konkurence v očeh potrošnikov. Primerno vodenje znotraj organizacije je eden od ključnih načinov motiviranja in prepričanja zaposlenih za ustvarjalno in inovativno usmeritev. Poleg tega pa na uspešnost organizacije vplivajo tudi delovni timi in njihova ustvarjalnost, saj le-ti omogočajo izboljšanje delovne produktivnosti (Kirkman & Rosen, 1999), zadovoljstvo kupcev (Mathieu, Gilson, & Ruddy, 2006) in kvaliteto proizvodov/storitev (Cohen & Ledford, 1994). Za raziskavo sem se odločil zaradi pomembnosti vseh teh dejavnikov (vodenje, ustvarjalnost, inovativnost, timi) za dolgoročni obstoj in uspeh organizacije, pri kateri sem postavil tezo, da nacionalna kultura vpliva na te dejavnike.

Prvotni dosežen cilj zbiranja in preučevanja literature vodenja ter nacionalnih kultur mi je omogočal oblikovanje hipotez, katere sem preverjal pri empirični raziskavi v Sloveniji in na Kitajskem. Z analizo pridobljenih primarnih podatkov sem uspel potrditi 3 od 4 postavljenih hipotez; ugotovil sem, da je transformacijsko vodenje bolj učinkovito pri spodbujanju inovativnosti posameznikov v Sloveniji v primerjavi s Kitajsko. Glavni razlogi za to so višja stopnja sodelovanja, opolnomočenja in podpore vodje za ustvarjalno delovanje zaposlenih. Tudi timi v Sloveniji so bolj ustvarjalni, poleg tega pa je empirična raziskava pokazala negativni vpliv institucionalnega kolektivism na inovativnost posameznikov. Na podlagi vseh teh ugotovitev sem uspel doseči na začetku magistrskega dela opredeljen namen – ugotovitev vpliva nacionalne kulture na transformacijsko vodenje, ustvarjalnost in inovativnost posameznikov ter timov v Sloveniji in na Kitajskem.

Za inovativnost organizacij je zelo pomembno, da so njene temeljne vrednote predvsem sodelovanje, izmenjava znanja, podpora vodstva, svoboda, treniranje in učenje zaposlenih s poudarkom na usmerjenosti v ustvarjalno delovanje. Za omenjene vrednote in osebnostne lastnosti zaposlenih bi predlagal, da se analizirajo pri naslednjih raziskavah in se tako ugotovi njihov vpliv na inovativnost posameznikov in ustvarjalnost timov.

LITERATURA IN VIRI

1. Adler, N. J. (1997). *International dimensions of organizational behaviour*. Cincinnati: South-Western College Publishing.
2. Afuah, A. (1998). *Innovation management: Strategies, Implementation and Profits*. New York: Oxford University press.
3. Alencar, E. S. (2010). *Criatividade para Inovar* (2. izdaja). Brasilia, DF: EDU–UNB.
4. Alzawahreh, A. A. S. (2011). Transformational leadership of superiors and creativity level among faculty members in Jordanian Universities. *Journal of Institutional Research, South East Asia* 9(1), 125–132.
5. Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10, 123–167.
6. Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context*. Boulder, CO: Westview Press.
7. Anderson, N. R. and West, M. A. (1998) Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behavior*, 19(3), 235–258.
8. Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Leadership Quarterly*, 14, 261–295.
9. Antonakis, J., Cianciolo, A. T., & Sternberg, R. J. (2004). *The nature of leadership*. London: Sage publications.
10. Argote, L., Insko, C. A., Yovetich, N., & Romero, A. A. (1995). Group learning curves: The effects of turnover and task complexity on group performance. *Journal of Applied Social Psychology*, 25(6), 512–529.
11. Atwater, D. C., & Bass, B. M. (1994). Transformational leadership in teams. In B. M. Bass & B. J. Avolio (Eds.), *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*, 48–83. Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications.
12. Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industry, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
13. Beer, M. (1980). *Organization change and development: A systems view*. Glenview, IL: Scott, Foresman & Co.
14. Boies, K., Fiset, J., & Gill, H. (2015). Communication and trust are key: Unlocking the relationship between leadership and team performance and creativity. *The Leadership Quarterly*, 26(6), 1080–1094.
15. Cardinal, L. B. (2001). Technological innovation in the pharmaceutical industry: the use of organizational control in managing research and development. *Organizational Science*, 12(1), 19–36.
16. Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A Short Measure of Transformational Leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14(3), 389–405.
17. Chen, Y., Podolski, E. J., & Veeraraghavan, M. (2017). National culture and corporate innovation. *Pacific-Basin Finance Journal*, 43(C), 173–187.

18. Cherry, K. (2018, 11. februar). *Situational Theory of Leadership*. Pridobljeno 1. aprila 2018 iz <https://www.verywellmind.com/what-is-the-situational-theory-of-leadership-2795321>.
19. *China*. (brez datuma). Pridobljeno 20. aprila iz <http://globeproject.com/results/countries/CHN?menu=country>.
20. Chua, R. Y. J., Roth, Y., & Lemoine, J. F. (2015). The Impact of Culture on Creativity: How Cultural Tightness and Cultural Distance Affect Global Innovation Crowdsourcing Work. *Administrative Science Quarterly*, 60(2), 189–227.
21. Coggins, E. (2016, 14. junij). *The History of Leadership Studies and Evolution of Leadership Theories*. Pridobljeno 25. marca 2018 iz <https://toughnickel.com/business/The-History-of-Leadership-Studies-and-Evolution-of-Leadership-Theories>.
22. Cohen, S. G., & Ledford, G. E. (1994). The effectiveness of self-managing teams: A quasiexperiment. *Human Relations*, 47(1), 13–43.
23. *Compare countries*. (brez datuma). Pridobljeno 19. aprila 2018 iz <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>.
24. *Confucian Asia*. (brez datuma). Pridobljeno 20. aprila 2018 iz <http://globeproject.com/results/clusters/confucian-asia?menu=cluster>.
25. Conger, J. A. (2014). Addressing the organizational barriers to developing global leadership talent. *Organizational Dynamics*, 43(3), 198–204.
26. *Cross Cultural Communication*. (brez datuma). Pridobljeno 17. aprila 2018 iz <http://bestcareermatch.com/cross-cultural-communication>.
27. Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555–590.
28. De Jong, J. (2006). Individual innovation: The connection between leadership and employees' innovative work behavior. *Scales research reports no. R200604*, EIM business and policy research.
29. De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23–36.
30. Denison, D. R., Haaland, S., & Goelzer, P. (2003). Corporate culture and organizational effectiveness: Is there a similar pattern around the world? V W. H. Mobley & P. W. Dorfman (Eds.). *Advances in global leadership*, 3, 205–229. Oxford: JAI Press.
31. Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 36–62.
32. Disilvestro, A. (2017, 9. maj). *Click culture: exploring the effect of Hofstede's cultural dimensions on international research*. Pridobljeno 19. aprila iz <https://www.netelixir.com/blog/click-culture-exploring-the-effect-of-hofstedes-cultural-dimensions-on-international-search/>.

33. Dombrowski, C., Kim, J. Y., Desouza, K. C., Braganza, A., Papagari, S., Baloh, P., & Jha, S. (2007). Elements of innovative cultures. *Knowledge & Process Management*, 14(3), 190–202.
34. Dorenbosch, L. W., van Engen, M. L., & Verhagen, M. (2005, junij). On-the-Job Innovation: The Impact of Job Design and Human Resource Management Through Production Ownership. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 129–141.
35. Drouvelis, M., Nosenzo, D., & Sefton, M. (2017). Team incentives and leadership. *Journal of Economic Psychology*, 62(C), 173–185.
36. *Eastern Europe*. (brez datuma). Pridobljeno 20. aprila iz <http://globeproject.com/results/clusters/eastern-europe?menu=list>.
37. Edmondson, A. C., Bohmer, R. M., & Pisano, G. P. (2001). Disrupted routines: Team learning and new technology implementation in hospitals. *Administrative Science Quarterly*, 46(4), 685–716.
38. Ekvall, G., & Ryhammer, L. (1999). The creative climate: its determinants and effects at a Swedish University. *Creativity Research Journal*, 12(4), 303–310.
39. Ellis, A. P. J., Hollenbeck, J. R., Ilgen, D. R., Porter, C. O. L. H., West, B. J., & Moon, H. (2003). Team learning: Collectively connecting the dots. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 821–835.
40. Elrehail, H., Emeagwali, O., L., Alsaad, A., & Alzghoul, A. (2018). The impact of Transformational and Authentic leadership on innovation in higher education: The contingent role of knowledge sharing. *Telematics and Informatics*, 35(1), 55–67.
41. Evans, C. R., & Dion, K. L. (1991). Group cohesion and performance: A meta-analysis. *Small Group Research*, 22(2), 175–186.
42. Filho, L. S., Tahim, E. F., Serafim, V. M., & de Moraes, C. B. (2017). From invention to innovation-challenges and opportunities: a multiple case study of independent inventors in Brazil and Peru. *RAI Revista de de Administração e Inovação*, 14(3), 180–187.
43. Fink, B. S. (2006). Vloga inovativnosti pri trajnostnem razvoju. *Organizacija*, 39(5), 314–320.
44. Fleishman, E. A., Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Levin, K. Y., Korotkin, A. L., & Hein, M. B. (1991). Taxonomic efforts in the description of leader behavior: a synthesis and functional interpretation. *Leadership Quarterly*, 2(4), 245–287.
45. Friedman, R. S., & Forster, J. (2001). The effects of promotion and prevention cues on creativity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(6), 1001–1013.
46. Gamelearn. (2015, 10. november). *The Situational Leadership Theory*. Pridobljeno 2. aprila 2018 iz <https://www.game-learn.com/situational-leadership-theory/>.
47. Gelfand, M. J. (2012). Culture's Coinstraints: International Differences in the Strength of Social Norms. *Current Directions in Psychological Science*, 21(6), 420–424.
48. Gelfand, M. J., Nishii, L. H., & Raver, J. L. (2006). On the Nature and Importance of Cultural Tightness-Looseness. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1225–1244.

49. Gelfand, M. J., Raver, J. L., Nishii, L. H., Leslie, L. M., Lun, J., Lim, B. C., ... Yamaguchi, S. (2011). Differences between tight and loose cultures: A 33-nation study. *Science*, 332(6033), 1100–1104.
50. Gersick, C. J. G. (1988). Time and transition in work teams: Toward a new model of group development. *Academy of Management Journal*, 31(1), 9–41.
51. Goffin, K., & Mitchell, R. (2005). *Innovation management: Strategy and Implementation using the Pentahlon framework*. New York: Palgrave Macmillan.
52. Grove, C. N. (brez datuma). *Introduction to the GLOBE Research Project on Leadership Worldwide*. Pridobljeno 27. marca 2018 iz <https://www.grovetwell.com/wp-content/uploads/pub-GLOBE-intro.pdf>.
53. Guest, R. H., Hersey, P., & Blanchard, K., H. (1986). *Organizational Change Through Effective Leadership*. (2. izdaja). Englewood Cliffs N.J.: Prentice-Hall.
54. Haley, U., & Haley, G. (2013). *Subsidies to Chinese Industry: State Capitalism, Business Strategy, and Trade Policy*. Oxford University Press, New York.
55. *Hall's cultural factors*. (brez datuma). Pridobljeno 19. aprila 2018 iz http://changingminds.org/explanations/culture/hall_culture.htm.
56. Hargadon, A., & Sutton, R. I. (2000). Building an innovation factory. *Harvard Business Review*, 78(3), 157–166.
57. Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Sage Publication, Beverly Hills.
58. Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1).
59. Hoppe, M. H. (2007, 18. september). *Culture and Leader Effectiveness: The GLOBE Study*. Pridobljeno 27. marca 2018 iz <http://www.inspireimagineinnovate.com/pdf/globesummary-by-michael-h-hoppe.pdf>.
60. House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., Gupta, V., & GLOBE Associates. (2004). *Leadership, culture and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks: Sage publications.
61. Isaksen, S. G., & Ekvall, G. (2010). Managing for innovation: The two faces of tension within creative climates. *Creativity and Innovation Management*, 19(2), 73–88.
62. Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287–302.
63. Janssen, O., de Vries, T., & Cozijnsen, A. J. (1998). Voicing by adapting and innovating employees: An empirical study on how personality and environment interact to affect voice behavior. *Human Relations*, 51(7), 945–967.
64. Jaussi, K. S., & Dionne, S. D. (2003). Leading for creativity: The role of unconventional leader behavior. *The Leadership Quarterly*, 14(4-5), 475–498.
65. Javidan, M., Dorfman, P. W., de Luque, M. S., & House, R. J. (2006). In the eye of the beholder: Cross-cultural lessons in leadership from Project GLOBE. *Academy of Management Perspectives*, 20(1), 67–90.

66. Jelovac, D., & Rek, M. (2010). *Komuniciranje v medkulturnem okolju*. Ljubljana: Vega.
67. Jung, D. I. (2001). Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups. *Creativity Research Journal*, 13(2), 185–195.
68. Jung, D. I., & Avolio, B. J. (1999). Effects of leadership style and followers' cultural orientation on performance in group versus individual task conditions. *Academy of Management Journal*, 42(2), 208–218.
69. Kahn, K. B. (2018). Understanding innovation. *Business Horizons*, 1-8.
70. Kaiser, R. B., Hogan, R., & Craig, S. B. (2008). Leadership and the fate of organizations. *American Psychologist*, 63(2), 96–110.
71. Kalmanovich-Cohen, H., Pearsal, M. J., & Christian, J. S. (izide v letu 2018). The affect of leadership change on team escalation of commitment. *The Leadership Quarterly*.
72. Katz, R. (1982). The effects of group longevity on project communication and performance. *Administrative Science Quarterly*, 27(1), 81–104.
73. Kavčič, B. (2010). *Organizacijska kultura*. Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede.
74. Keller, R. T. (1989). A test of the path-goal theory of leadership with need for clarity as a moderator in research and development organizations. *Journal of Applied Psychology*, 74(2), 208–212.
75. Kirkman, B. L., Chen, G., Farh, J. -L., Chen, Z. X., & Lowe, K. B. (2009). Individual power distance orientation and follower reactions to transformational leaders: Across-level, cross-cultural examination. *Academy of Management Journal*, 52(4), 744–764.
76. Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58–74.
77. Kissi, J., Dainty, A. R. J., & Liu, A. (2012). Examining middle managers' influence on innovation in construction professional services firms: A tale of three innovations. *Construction Innovation: Information, Process, Management*, 12(1), 11–28.
78. Kovač, J., Mayer, J., & Jesenko, M. (2004). *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Založba Moderna organizacija, 22.
79. Kozlowski, S. W. J., Gully, S. M., Nason, E. R., & Smith, E. M. (1999). Developing adaptive teams: A theory of compilation and performance across levels and time. In D. R. Ilgen & E. D. Pulakos (Eds.), *The changing nature of work performance: Implications for staffing, personnel actions, and development*, 240–292. San Francisco: Jossey-Bas.
80. Kozlowski S. W. J., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the Effectiveness of Work groups and Teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77–124.
81. Krause, T. (2007). The effective safety leader: Personality, values and emotional commitment. *Occupational Hazards*, 69(9), 24.
82. Lewis, R., D. (1996). *When cultures collide: leading across cultures*. Nicholas Breatley International.
83. Likar, B. (2001). *Inoviranje*. Koper: Visoka šola za management.

84. Lin, H. (2007). Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study. *International Journal of Manpower* 28(3/4), 315–332.
85. MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Rich, G. A. (2001). Transformational and transactional leadership and salesperson performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(2), 115–134.
86. Makovec Brenčič, M., & Hrastelj, T. (2003). *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV Založba.
87. Markič, M., Meško, M., Meško, Š. Z., & Markič H. S. (2012). Influence of different components of organizational support for project management on success of the realization in institutes of public health. *African journal of business management*, 6(9), 3156–3163.
88. Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building organizational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64–74.
89. Mathieu, J. E., Gilson, L. L., & Ruddy, T. M. (2006). Empowerment and team effectiveness: An empirical test of an integrated model. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 97–108.
90. Mayer, J. (2004). Lastnosti uspešnih vodij. *Lex localis*, 2(3), 51–68.
91. McSweeney, B. (2002). Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith – a failure of analysis. *Human relations*, 55(1), 89–118.
92. Mednarodna študija o vodenju in organizacijski praksi. (brez datuma). Pridobljeno 8. maja 2018 iz <https://www.uvic.ca/gustavson/globe/assets/docs/Slovenian.%20Globe%20Phase%20%20Beta%20Questionnaire.pdf>.
93. Mednick, S. A., & Mednick, M. T. (1967). *Examiners' manual remote associations test*. Boston, MA: Houghton Mifflin.
94. Mohrman, S. A., Cohen, S. G., & Mohrman Jr., A. M. (1995). *Designing team-based organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
95. Morden, T. (1999). Models of National Culture – A Management Review. *Cross Cultural Management* 6(1), 19–44.
96. Morgeson, F. P., DeRue, D. S., & Karam, E. P. (2010). Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of Management*, 36(1), 5–39.
97. Možina, S. (2002). *Vodenje in vedenje: Delo v teamu, skupini*. Radovljica; Didakta.
98. Možina, S., Rozman, R., Tavčar, M., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Glas, M., Kralj, J., Tekavčič, M., Dimovski, V., & Kovač, B. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
99. Mulej, M., & Ženko, Z. (2004). *Dialektična teorija sistemov in invencijsko-inovacijski management*. Maribor: Ekonomsko-poslovno fakulteta.
100. Mullen, B., & Cooper, C. (1994). The relationship between group cohesiveness and performance: An integration. *Psychological Bulletin*, 115(2), 210–227.

101. Mumford, M. D., & Gustafson, S. B. (1988). Creativity syndrome: integration, application, and innovation. *Psychological Bulletin*, 103(1), 27–43.
102. Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationship. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 705–750.
103. Nystrom, H. (1979). *Creativity and innovation*. New York: Wiley.
104. Psihologija dela. (2015, 2. januar). Oblikovanje in vodenje učinkovitih timov: Belbinove timske vloge. Pridobljeno 12. aprila 2018 iz <https://psihologijadela.com/2015/01/02/oblikovanje-in-vodenje-ucinkovitih-timov-belbinove-timske-vloge/>.
105. Pretnar, B. (1995). *Osnove ekonomske tehnologije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
106. Punnet, B. P., & Shenkar, O. (2004). *Handbook for International Management Research*. (2. izdaja). The University of Michigan Press.
107. Rasulzada, F., & Dackert, I. (2009). Organizational Creativity and Innovation in Relation to Psychological Well-Being and Organizational Factors. *Creativity Research Journal*, 21(2-3), 191–198.
108. Redmond, M. R., Mumford, M. D., & Teach, R. J. (1993). Putting creativity to work: Leader influences on subordinate creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 55(1), 120–151.
109. Reuvers, M., van Engen, M. L., Vinkenburgh, C. J., & Wilson-Evered, E. (2008). Transformational leadership and innovative work behaviour: Exploring the relevance of gender differences. *Creativity and Innovation Management*, 17(3), 227–244.
110. Rozman, R., & Kovač, J. (2012). *Management*. Ljubljana: GV založba.
111. Rui, S. (2006). Analysis About Determinants Of Organizational Innovation. *Proceedings of the 13th International Conference on Management Science and Engineering, Lille, France*, 3, 1451–1455.
112. Saaty, T. L., & Rokou, E. (2017). How to prioritize inventions. *World Patent Information*, 48, 78–95.
113. Salas, E., Dickinson, T. L., Converse, S., & Tannenbaum, S. I. (1992). *Toward an understanding of team performance and training*. Norwood, NJ: Ablex Publishing.
114. Scandura, T., & Dorfman, P. (2004). Leadership research in an international and cross-cultural context (theoretical letters). *The Leadership Quarterly*, 15(2), 277–307.
115. Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. (3. izdaja). San Francisco: Jossey-Bass.
116. Schwartz, S. H. (2006, november). *Value Dimensions of Culture and National Difference* [Učno gradivo]. Pridobljeno 18. aprila 2018 iz <https://growthorientedsustainableentrepreneurship.files.wordpress.com/2016/07/gl-value-dimensions-of-culture-and-national-differences.pdf>.
117. Schwartz, S. H. (2008, januar). *The 7 Schwartz cultural value orientation scores for 80 countries*. Pridobljeno 18. aprila 2018 iz

- https://www.researchgate.net/publication/304715744_The_7_Schwartz_cultural_value_orientation_scores_for_80_countries.
118. Schwartz *Culture Model*. (brez datuma). Pridobljeno 18. aprila 2018 iz http://changingminds.org/explanations/culture/schwartz_culture.htm.
 119. Senič, U., & Meško, Š. Z. (2016). Stili vodenja in načini komuniciranja menedžerjev. *R&R Raziskave in razprave*, 9(1-3), 378–410.
 120. Shanker R., Bhanugopan R., van der Heijden, B. I. J. M., & Farrell, M. (2017). Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 67–77.
 121. Sharma, A. (1999). Central dilemmas of managing innovation in large firms. *California Management Review*, 41(3), 146–164.
 122. *The Situational Leadership Model*. (brez datuma). Pridobljeno 2. aprila 2018 iz <http://greeks.cofc.edu/documents/The%20Situational%20Leadership%20Model.pdf>.
 123. Slovenia. (brez datuma). Pridobljeno 20. aprila 2018 iz <http://globeproject.com/results/countries/SVN?menu=country>.
 124. Sondergaard, M. (1994). Hofstede's consequences: A study of reviews, citations and replications. *Organization Studies*, Thousand Oaks, 15(3), 447–456.
 125. Sosik, J. J., Avolio, B. J., & Kahai, S. S. (1998a). Inspiring group creativity: Comparing anonymous and identified electronic brainstorming. *Small Group Research*, 29(1), 3–31.
 126. Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Avolio, B. J. (1998b). Transformational leadership and dimensions of creativity: motivating idea generation in computer mediated groups. *Creativity Research Journal*, 11(2), 111–122.
 127. Tierney, P., Farmer, S. M., & Graen, G. B. (1999). An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. *Personnel Psychology*, 52(3), 591–620.
 128. Triandis, H. C. (1993). *The contingency model in cross-cultural perspective*. San Diego: Academic Press.
 129. Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8–30.
 130. Uz, I. (2015). The Index of Cultural Tightness and Looseness Among 68 Countries. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 46(3), 319–335.
 131. Vaccaro, I. G., Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2012). Management innovation and leadership: the moderating role of organizational size. *Management Studies*, 49(1), 28–51.
 132. Vagias, Wade M. (2006). *Likert-type scale response anchors*. Clemson International Institute for Tourism & Research Development, Department of Parks, Recreation and Tourism Management. Clemson University.
 133. Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126.

134. Walumbwa, F. O., Lawler, J. J., & Avolio, B. J. (2007). Leadership, individual differences, and work-related attitudes: A cross-culture investigation. *Journal of Applied Psychology*, 56(2), 212–230.
135. Wolf, T. (2006). Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies [review] House, R. J., Hanges, P., J., & Javidan, M., Eds. *Journal of Applied Christian Leadership*, 1(1), 55–71.
136. Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). Team leadership. *The Leadership Quarterly*, 12(4), 451–483.

PRILOGE

Priloga 1: Spletni anketni vprašalnik v slovenskem jeziku.

Živjo!

Moje ime je Matic Klarič in sem študent Ekonomske fakultete v Ljubljani. Za namene magistrskega dela sem sestavil anketo, kjer raziskujem medkulturno primerjavo vodenja, ustvarjalnosti in inovativnosti posameznikov ter timov v Sloveniji in na Kitajskem.

Izpolnjevanje ankete vam bo vzelo približno 4 minute, vsi vaši odgovori so anonimni. Če imate kakršnokoli vprašanje v povezavi z anketo, me prosim kontaktirajte na e-mail naslov: matic.klaric@gmail.com.

Že vnaprej se vam zahvaljujem za vašo pomoč!

Q1 - Ali imate trenutno oziroma ste imeli v preteklosti plačano službo v Sloveniji?

☐ Da ☐ Ne

Q2 - Pri vprašanjih na naslednjih 4 straneh me zanimajo vaša prepričanja in mnenja o slovenski družbi, vedenju na delovnem mestu v Sloveniji, timih znotraj organizacije in nadrejenih v Sloveniji. Ni pravih niti ne napačnih odgovorov, prav tako odgovori ne predstavljajo družbe kot dobre ali slabe. Prosim izberite tisti odgovor, ki najbolj predstavlja vaše stališče glede spraševanih stvari.

Q3 - Stopnja strinjanja z izjavami o slovenski družbi:

	1-Sploš se ne strinjam	2-Ne strinjam se	3-Niti se strinjam, niti se ne strinjam	4-Strinjam se	5- Popolnom a se strinjam
1. V Sloveniji vodje spodbujajo lojalnost v skupini, tudi če gre to na škodo ciljev posameznika.	☐	☐	☐	☐	☐
2. Ekonomski sistem je v Sloveniji urejen tako, da najbolj spodbuja kolektivne interese.	☐	☐	☐	☐	☐
3. V Sloveniji so starši ponosni na individualne dosežke svojih otrok.	☐	☐	☐	☐	☐
4. V Sloveniji so otroci ponosni na individualne dosežke svojih staršev.	☐	☐	☐	☐	☐
5. V Sloveniji je skupinska povezanost bolj cenjena kot individualizem.	☐	☐	☐	☐	☐
6. V Sloveniji je zelo pomembno, da je človek sprejet kot član skupine.	☐	☐	☐	☐	☐

IF (1) Q1 = [1]

Q4 - Kako pogosto pri delu v Sloveniji...

	1-Nikoli	2-Redko	3-Včasih	4-Pogosto	5-Vedno
1. Ste pozorni na probleme, ki niso del vaših delovnih obveznosti?	☐	☐	☐	☐	☐
2. Premišljujete, kako lahko različne stvari izboljšate?	☐	☐	☐	☐	☐
3. Iščete nove delovne metode/postopke, tehnike?	☐	☐	☐	☐	☐
4. Ustvarite originalne rešitve za probleme?	☐	☐	☐	☐	☐
5. Najdete nove načine za izvajanje aktivnosti?	☐	☐	☐	☐	☐
6. Navdušite pomembne organizacijske člane za inovativne ideje?	☐	☐	☐	☐	☐
7. Poskusite prepričati ljudi za podpiranje inovativnih idej?	☐	☐	☐	☐	☐
8. Sistematično vpeljete inovativne ideje v delovno prakso?	☐	☐	☐	☐	☐
9. Prispevate k implementaciji novih idej?	☐	☐	☐	☐	☐
10. Se trudite za razvoj novih stvari?	☐	☐	☐	☐	☐

IF (1) Q1 = [1]

Q5 - Ideje v timih v Sloveniji:

	1-Splošno niso korenite	2-Malo korenite	3-Zmerno korenite	4-Zelo korenite	5-Izjemno korenite
Kako radikalne/korenite so ideje, predlagane s strani timov pri vašem delu?	☐	☐	☐	☐	☐

IF (1) Q1 = [1]

Q6 - Ideje v timih v Sloveniji:

	1-Splošno niso izvirne	2-Malo izvirne	3-Zmerno izvirne	4-Zelo izvirne	5-Izjemno izvirne
Kako izvirne so ideje, predlagane s strani timov pri vašem delu?	☐	☐	☐	☐	☐

IF (1) Q1 = [1]

Q7 - Moj neposredni nadrejeni v Sloveniji...

	1-Splošno se ne strinjam	2-Ne strinjam se	3-Niti se strinjam, niti se ne strinjam	4-Strinjam se	5-Popolnoma se strinjam
1. Vedno išče nove priložnosti za organizacijo.	☐	☐	☐	☐	☐
2. Navduši druge z njegovimi/njenimi načrti za prihodnost.	☐	☐	☐	☐	☐

	1-Sploš se ne strinjam	2-Ne strinjam se	3-Niti se strinjam, niti se ne strinjam	4-Strinjam se	5- Popolnom a se strinjam
3. Predstavlja dober vzor za sledenje.	☐	☐	☐	☐	☐
4. Je etičen vodja.	☐	☐	☐	☐	☐
5. Usmeri vse zaposlene k skupnemu delovanju za doseg enotnega cilja.	☐	☐	☐	☐	☐
6. Oblikuje timsko vedenje in duha med zaposlenimi.	☐	☐	☐	☐	☐
7. Si želi le najboljšo možno izvedbo dela.	☐	☐	☐	☐	☐
8. Se ne zadovolji z drugim najboljšim izidom.	☐	☐	☐	☐	☐
9. Pokaže spoštovanje do mojih osebnih čustev.	☐	☐	☐	☐	☐
10. Pokaže zanimanje za moje osebne potrebe.	☐	☐	☐	☐	☐
11. Me spodbuja k premišljevanju, kako opravljam delo.	☐	☐	☐	☐	☐
12. Ima ideje, ki so me vzpodbudile k premišljevanju o primernosti nekaterih mojih osnovnih domnev o delu.	☐	☐	☐	☐	☐

IF (1) Q1 = [1]

Q8 - Koliko let delovnih izkušenj imate?

IF (1) Q1 = [1]

Q9 – Če imate, ali ste v preteklosti imeli plačano službo v Sloveniji, kakšna vrsta službe je (bila)?

- ☐ Nekvalificiran ali delno kvalificiran delavec v proizvodnji.
- ☐ Usposobljen/-a delavec/-ka v pisarni ali sekretar/-ka.
- ☐ Poklicno izurjen obrtnik, specialist za informacijsko tehnologijo, bolniška sestra, umetnik ali podobno.
- ☐ Akademsko izurjen strokovnjak (učitelj, profesor – ampak ne vodja ljudi).
- ☐ Vodja enega ali več podrejenih, ki niso vodje.
- ☐ Vodja enega ali več vodij.

Q10 - Spol:

- ☐ Moški ☐ Ženski

Q11 - Koliko ste stari?

Q12 - Kaj ste po narodnosti?

- ☐ Slovenec/-ka
- ☐ Drugo:

Odgovorili ste na vsa vprašanja v tej anketi. Hvala za sodelovanje.

Priloga 2: Spletni anketni vprašalnik v kitajskem jeziku.

您好！

我叫 Matic Klarič, 是斯洛文尼亚卢布尔雅那大学经济学院的一名研究生。本次问卷主要用于我的硕士毕业论文，我的论文主要研究中国和斯洛文尼亚个人和团队在领导力、创造力和创新力方面的跨文化对比。

完成本次问卷大约需要花费您 4 分钟的时间，问卷采用匿名方式进行。如果您对问卷有任何疑问或者建议，欢迎您来信至：matic.klaric@gmail.com.

非常感谢您的帮助！

Q1 -您(在中国)工作过吗？/您有工作经验吗？

☐工作过/有 ☐没有

Q2 - 接下来问题主要是搜集您对中国社会的看法，您在中国工作的行为，您对工作团队以及您的上司的看法。您的答案没有对错之分，对社会也不会产生任何正面或者负面的影响。请根据您的观察选择最接近您的看法的答案。

Q3 -关于中国社会的陈述：

	1-非常不同意	2-不同意	3-中立	4-同意	5-非常同意
1.在中国社会中，即使个人目标可能会受损，领导们还是会鼓励团员对团队要忠诚。	☐	☐	☐	☐	☐
2.中国经济体系的目标是集体利益最大化。	☐	☐	☐	☐	☐
3. 在中国，父母为孩子的个人成就感到自豪。	☐	☐	☐	☐	☐
4.中国社会中，孩子会为父母的个人成就感到自豪。	☐	☐	☐	☐	☐
5.在中国，团队的凝聚很重要。	☐	☐	☐	☐	☐
6.中国社会中，被团队中的其他人接受很重要。	☐	☐	☐	☐	☐

IF (1) Q1 = [1]

Q4 -工作时，你会做以下事情的频率是？

	1-从不	2-很少	3-有时候	4-经常	5-总是
1. 关注跟我日常工作不相关的问题	☐	☐	☐	☐	☐
2. 会思考如何把事情做得更好	☐	☐	☐	☐	☐
3. 寻求新的工作方法，技术或者工具	☐	☐	☐	☐	☐
4. 为问题想一些独创的方法	☐	☐	☐	☐	☐
5. 找一些新的方法来完成任务	☐	☐	☐	☐	☐
6. 尝试说服公司重要成员去支持一个新思路	☐	☐	☐	☐	☐
7. 尝试着说服大家来支持一个创新的点子	☐	☐	☐	☐	☐
8. 将创新理念系统性地引入到工作中	☐	☐	☐	☐	☐
9. 作出努力为贯彻实施新理念出力	☐	☐	☐	☐	☐
10. 为新产品发展做出努力	☐	☐	☐	☐	☐

IF (1) Q1 = [1]

Q5 -对团队的想法：

	1-一点儿也不激进	2-有一点激进	3-中等激进	4-很激进	5-极其激进
在您的工作中，团队提出来的想法有多激进？	☐	☐	☐	☐	☐

IF (1) Q1 = [1]

Q6 -对团队的想法：

	1-一点儿也不新颖	2-有一点新颖	3-中等新颖	4-很新颖	5-极其新颖
在您的工作中，团队提出来的想法有多新颖？	☐	☐	☐	☐	☐

IF (1) Q1 = [1]

Q7 - 我的直系上司.....

	1-非常不同意	2-不同意	3-中立	4-同意	5-非常同意
1. 总是为公司/组织寻求新机会。	☐	☐	☐	☐	☐
2. 通过计划鼓舞他人。	☐	☐	☐	☐	☐
3. 为我树立良好的榜样。	☐	☐	☐	☐	☐
4. 以身作则。	☐	☐	☐	☐	☐
5. 团结大家为了共同的目标奋斗。	☐	☐	☐	☐	☐
6. 培养队员的团队意识和团队精神。	☐	☐	☐	☐	☐
7. 只追求好的业绩。	☐	☐	☐	☐	☐
8. 不会接受第二。	☐	☐	☐	☐	☐

	1-非常不同意	2-不同意	3-中立	4-同意	5-非常同意
9. 尊重我的个人感受。	☐	☐	☐	☐	☐
10. 以行动照顾我的需求。	☐	☐	☐	☐	☐
11. 激发我去重新思考我的做事方式。	☐	☐	☐	☐	☐
12. 有办法挑战我重新审视我对工作的一些基本看法。	☐	☐	☐	☐	☐

IF (1) Q1 = [1]

Q8 -您已经有多少年的工作经验了？

IF (1) Q1 = [1]

Q9 – 你从事过下列哪些职业？

- ☐ 不需要技术的或者半技术性的手工/体力工作
- ☐ 一般的办公室工作或者秘书类工作
- ☐ 受专业培训过的工匠，技师，IT-分析师，护士，艺术家或者其他类似工作
- ☐ 受过学术培训过的职业或者其他类似工作（老师，教授等）
- ☐ 经理（下属都是底层员工）
- ☐ 总经理（下属都是经理）

Q10 -您的性别是？

- ☐男 ☐女

Q11 -您多大了？

Q12 -您的国籍是？

- ☐中国
- ☐其他:

您已经完成本次问卷了。再次感谢！

Priloga 3: Značilnosti spremenljivk za anketo v slovenskem jeziku.

Tabela 1: Velikost vzorca, povprečna vrednost in standardni odklon za vse spremenljivke v Sloveniji

Ime spremenljivke	Velikost vzorca (n)	Povprečna vrednost	Standardni odklon
Ali imate trenutno oziroma ste imeli v preteklosti plačano službo v Sloveniji?	114	1,03	0,161
V Sloveniji vodje spodbujajo lojalnost v skupini, tudi če gre to na škodo ciljev posameznika	114	3,03	0,781
Ekonomski sistem je v Sloveniji urejen tako, da najbolj spodbuja kolektivne interese.	114	2,50	0,905
Institucionalni kolektivism (2 trditvi).	114	2,76	0,639
V Sloveniji so starši ponosni na individualne dosežke svojih otrok.	114	4,29	0,620
V Sloveniji so otroci ponosni na individualne dosežke svojih staršev.	114	3,82	0,815
V Sloveniji je skupinska povezanost bolj cenjena kot individualizem.	114	2,87	0,946
V Sloveniji je zelo pomembno, da je človek sprejet kot član skupine.	114	3,61	0,983
Skupinski kolektivism (4 trditve).	114	3,64	0,578
Ste pozorni na probleme, ki niso del vaših delovnih obveznosti?	105	3,68	0,826
Premišljuje, kako lahko različne stvari izboljšate?	105	4,13	0,666
Iščete nove delovne metode/postopke, tehnike?	105	3,86	0,713
Ustvarite originalne rešitve za probleme?	105	3,54	0,832
Najdete nove načine za izvajanje aktivnosti?	105	3,50	0,695
Navdušite pomembne organizacijske člane za inovativne ideje?	105	3,19	0,833
Poskusite prepričati ljudi za podpiranje inovativnih idej?	105	3,56	0,950
Sistematično vpeljete inovativne ideje v delovno prakso?	105	3,14	0,871
Prispevate k implementaciji novih idej?	105	3,45	0,930
Se trudite za razvoj novih stvari?	105	3,73	0,812
Inovativnost posameznikov (10 vprašanj)	105	3,58	0,547

se nadaljuje

Tabela 1: Velikost vzorca, povprečna vrednost in standardni odklon za vse spremenljivke v Sloveniji (nadaljevanje)

Ime spremenljivke	Velikost vzorca (n)	Povprečna vrednost	Standardni odklon
Kako radikalne/korenite so ideje, predlagane s strani timov pri vašem delu?	103	2,80	0,797
Kako izvirne so ideje, predlagane s strani timov pri vašem delu?	103	3,05	0,974
Ustvarjalnost timov (2 vprašanji).	103	2,92	0,794
Vedno išče nove priložnosti za organizacijo.	98	3,47	1,142
Navduši druge z njegovimi/njenimi načrti za prihodnost.	98	3,40	1,023
Predstavlja dober vzor za sledenje.	98	3,45	1,141
Je etičen vodja.	98	3,56	1,149
Usmeri vse zaposlene k skupnemu delovanju za doseg enotnega cilja.	98	3,73	1,001
Oblikuje timsko vedenje in duha med zaposlenimi.	98	3,50	1,038
Si želi le najboljšo možno izvedbo dela.	98	3,83	0,953
Se ne zadovolji z drugim najboljšim izidom.	98	3,44	0,953
Pokaže spoštovanje do mojih osebnih čustev.	98	3,46	0,997
Pokaže zanimanje za moje osebne potrebe.	98	3,43	1,055
Me spodbuja k premišljevanju, kako opravljam delo.	98	3,64	1,086
Ima ideje, ki so me vzpodbudile k premišljevanju o primernosti nekaterih mojih osnovnih domnev o delu.	98	3,35	1,016
Transformacijsko vodenje (12 trditev).	98	3,52	0,803
Koliko let delovnih izkušenj imate?	97	12,38	10,798
Če imate, ali ste v preteklosti imeli plačano službo v Sloveniji, kakšna vrsta službe je (bila)?	97	3,13	1,366
Spol	100	1,52	0,502
Koliko ste stari?	100	35,58	10,495
Kaj ste po narodnosti?	100	1,00	0,000

Vir: Lastna izdelava.

Priloga 4: Značilnosti spremenljivk za anketo v kitajskem jeziku.

Tabela 2: Velikost vzorca, povprečna vrednost in standardni odklon za vse spremenljivke na Kitajskem

Ime spremenljivke	Velikost vzorca (n)	Povprečna vrednost	Standardni odklon
Ali imate trenutno oziroma ste imeli v preteklosti plačano službo na Kitajskem?	68	1,12	0,325
Na Kitajskem vodje spodbujajo lojalnost v skupini, tudi če gre to na škodo ciljev posameznika.	68	4,12	0,636
Ekonomski sistem je na Kitajskem urejen tako, da najbolj spodbuja kolektivne interese.	68	3,95	0,874
Institucionalni kolektivism (2 trditvi).	68	4,04	0,621
Na Kitajskem so starši ponosni na individualne dosežke svojih otrok.	65	4,71	0,522
Na Kitajskem so otroci ponosni na individualne dosežke svojih staršev.	65	4,12	0,650
Na Kitajskem je skupinska povezanost bolj cenjena kot individualizem.	65	4,26	0,691
Na Kitajskem je zelo pomembno, da je človek sprejet kot član skupine.	65	4,34	0,691
Skupinski kolektivism (4 trditve).	65	4,36	0,395
Ste pozorni na probleme, ki niso del vaših delovnih obveznosti?	58	2,86	0,576
Premišljuje, kako lahko različne stvari izboljšate?	56	3,52	0,763
Iščete nove delovne metode/postopke, tehnike?	56	3,20	0,749
Ustvarite originalne rešitve za probleme?	56	3,14	0,645
Najdete nove načine za izvajanje aktivnosti?	56	3,00	0,661
Navdušite pomembne organizacijske člane za inovativne ideje?	56	2,79	0,825
Poskusite prepričati ljudi za podpiranje inovativnih idej?	56	2,93	0,783
Sistematično vpeljete inovativne ideje v delovno prakso?	56	2,82	0,876
Prispevate k implementaciji novih idej?	56	3,04	0,808
Se trudite za razvoj novih stvari?	56	3,09	0,721
Inovativnost posameznikov (10 vprašanj).	58	3,05	0,526

se nadaljuje

Tabela 2: Velikost vzorca, povprečna vrednost in standardni odklon za vse spremenljivke na Kitajskem (nadaljevanje)

Ime spremenljivke	Velikost vzorca (n)	Povprečna vrednost	Standardni odklon
Kako radikalne/korenite so ideje, predlagane s strani timov pri vašem delu?	58	2,14	0,760
Kako izvirne so ideje, predlagane s strani timov pri vašem delu?	58	2,41	0,726
Ustvarjalnost timov (2 vprašanji).	58	2,28	0,643
Vedno išče nove priložnosti za organizacijo.	55	3,58	0,786
Navduši druge z njegovimi/njenimi načrti za prihodnost.	53	3,55	0,748
Predstavlja dober vzor za sledenje.	53	3,64	0,834
Je etičen vodja.	53	3,74	0,711
Usmeri vse zaposlene k skupnemu delovanju za doseg enotnega cilja.	53	3,75	0,757
Oblikuje timsko vedenje in duha med zaposlenimi.	53	3,62	0,790
Si želi le najboljšo možno izvedbo dela.	53	3,19	0,709
Se ne zadovolji z drugim najboljšim izidom.	53	3,00	0,832
Pokaže spoštovanje do mojih osebnih čustev.	53	3,51	0,800
Pokaže zanimanje za moje osebne potrebe.	53	3,49	0,750
Me spodbuja k premišljevanju, kako opravljam delo.	53	3,58	0,795
Ima ideje, ki so me vzpodbudile k premišljevanju o primernosti nekaterih mojih osnovnih domnev o delu.	53	3,45	0,822
Transformacijsko vodenje (12 trditev.)	55	3,51	0,556
Koliko let delovnih izkušenj imate?	53	11,00	8,817
Če imate, ali ste v preteklosti imeli plačano službo na Kitajskem, kakšna vrsta službe je (bila)?	53	2,89	1,251
Spol.	61	1,54	0,502
Koliko ste stari?	61	32,28	9,661
Kaj ste po narodnosti?	61	1,00	0,000

Vir: Lastna izdelava.

Priloga 5: Prikaz demografskih podatkov za anketo v slovenskem jeziku.

Tabela 3: Spol

		Absolutna frekvenca	Relativna frekvenca	Veljavna relativna frekvenca	Kumulativna relativna frekvenca
Veljavni	Moški	48	42,1	48,0	48,0
	Ženski	52	45,6	52,0	100,0
	Skupaj	100	87,7	100,0	
Manjkajoči	Prekinjeno	14	12,3		
Skupaj		114	100,0		

Vir: Lastna izdelava.

Tabela 4: Starost

		Absolutna frekvenca	Relativna frekvenca	Veljavna relativna frekvenca	Kumulativna relativna frekvenca
Veljavni	21	2	1,8	2,0	2,0
	22	4	3,5	4,0	6,0
	23	2	1,8	2,0	8,0
	24	2	1,8	2,0	10,0
	25	8	7,0	8,0	18,0
	26	4	3,5	4,0	22,0
	27	7	6,1	7,0	29,0
	28	5	4,4	5,0	34,0
	29	7	6,1	7,0	41,0
	30	3	2,6	3,0	44,0
	31	2	1,8	2,0	46,0
	32	2	1,8	2,0	48,0
	33	4	3,5	4,0	52,0
	34	2	1,8	2,0	54,0
	35	2	1,8	2,0	56,0
	36	3	2,6	3,0	59,0
	37	4	3,5	4,0	63,0
	38	2	1,8	2,0	65,0
	39	2	1,8	2,0	67,0
	41	2	1,8	2,0	69,0
	42	4	3,5	4,0	73,0
	43	1	0,9	1,0	74,0
	44	2	1,8	2,0	76,0
	45	2	1,8	2,0	78,0

se nadaljuje

Tabela 4: Starost (nadaljevanje)

		Absolutna frekvenca	Relativna frekvenca	Veljavna relativna frekvenca	Kumulativna relativna frekvenca
Veljavni	46	2	1,8	2,0	80,0
	47	1	0,9	1,0	81,0
	48	2	1,8	2,0	83,0
	49	3	2,6	3,0	86,0
	50	4	3,5	4,0	90,0
	51	3	2,6	3,0	93,0
	52	2	1,8	2,0	95,0
	54	1	0,9	1,0	96,0
	55	1	0,9	1,0	97,0
	58	1	0,9	1,0	98,0
	61	1	0,9	1,0	99,0
	64	1	0,9	1,0	100,0
	Skupaj	100	87,7	100,0	
Manjkajoči	Prekinjeno	14	12,3		
Skupaj		114	100,0		

Vir: Lastna izdelava.

Tabela 5: Delovne izkušnje v letih

		Absolutna frekvenca	Relativna frekvenca	Veljavna relativna frekvenca	Kumulativna relativna frekvenca
Veljavni	1	5	4,4	5,2	5,2
	2	12	10,5	12,4	17,5
	3	4	3,5	4,1	21,6
	4	8	7,0	8,2	29,9
	5	9	7,9	9,3	39,2
	6	4	3,5	4,1	43,3
	7	4	3,5	4,1	47,4
	8	5	4,4	5,2	52,6
	9	1	0,9	1,0	53,6
	10	4	3,5	4,1	57,7
	11	2	1,8	2,1	59,8
	12	3	2,6	3,1	62,9
	13	1	0,9	1,0	63,9
	15	3	2,6	3,1	67,0
	16	3	2,6	3,1	70,1
	17	1	0,9	1,0	71,1

se nadaljuje

Tabela 5: Delovne izkušnje v letih (nadaljevanje)

		Absolutna frekvenca	Relativna frekvenca	Veljavna relativna frekvenca	Kumulativna relativna frekvenca
Veljavni	18	3	2,6	3,1	74,2
	19	1	0,9	1,0	75,3
	20	1	0,9	1,0	76,3
	22	3	2,6	3,1	79,4
	23	1	0,9	1,0	80,4
	25	5	4,4	5,2	85,6
	26	2	1,8	2,1	87,6
	27	1	0,9	1,0	88,7
	30	4	3,5	4,1	92,8
	33	3	2,6	3,1	95,9
	35	1	0,9	1,0	96,9
	38	1	0,9	1,0	97,9
	40	1	0,9	1,0	99,0
	43	1	0,9	1,0	100,0
	Skupaj	97	85,1	100,0	
Manjkajoči	Prekinjeno	13	11,4		
	Ni odgovoril zaradi pogoja	4	3,5		
	Skupaj	17	14,9		
Skupaj		114	100,0		

Vir: Lastna izdelava.

Tabela 6: Vrsta službe, ki jo anketiranci imajo/so jo imeli

		Absolutna frekvenca	Relativna frekvenca	Veljavna relativna frekvenca	Kumulativna relativna frekvenca
Veljavni	Nekvalificiran ali delno kvalificiran delavec v proizvodnji	9	7,9	9,3	9,3
	Usposobljen/-a delavec/-ka v pisarni ali sekretar/-ka	31	27,2	32,0	41,2
	Poklicno izurjen obrtnik, specialist za informacijsko tehnologijo, bolniška sestra, umetnik ali podobno	19	16,7	19,6	60,8

se nadaljuje

Tabela 6: Vrsta službe, ki jo anketiranci imajo/so jo imeli (nadaljevanje)

		Absolutna frekvenca	Relativna frekvenca	Veljavna relativna frekvenca	Kumulativna relativna frekvenca
Veljavni	Akademsko izurjen strokovnjak (učitelj, profesor – ampak ne vodja ljudi)	16	14,0	16,5	77,3
	Vodja enega ali več podrejenih, ki niso vodje	20	17,5	20,6	97,9
	Vodja enega ali več vodij	2	1,8	2,1	100,0
	Skupaj	97	85,1	100,0	
Manjkajoči	Prekinjeno	13	11,4		
	Ni odgovoril zaradi pogoja	4	3,5		
	Skupaj	17	14,9		
Skupaj		114	100,0		

Vir: Lastna izdelava.

Tabela 7: Narodnost

		Absolutna frekvenca	Relativna frekvenca	Veljavna relativna frekvenca	Kumulativna relativna frekvenca
Veljavni	Slovenec/-ka	100	87,7	100,0	100,0
	Drugo:	0	0,0	0,0	100,0
	Skupaj	100	87,7	100,0	
Manjkajoči	Prekinjeno	14	12,3		
Skupaj		114	100,0		

Vir: Lastna izdelava.

Priloga 6: Prikaz demografskih podatkov za anketo v kitajskem jeziku.

Tabela 8: Spol

		Absolutna frekvenca	Relativna frekvenca	Veljavna relativna frekvenca	Kumulativna relativna frekvenca
Veljavni	Moški	28	41,2	45,9	45,9
	Ženski	33	48,5	54,1	100,0
	Skupaj	61	89,7	100,0	
Manjkajoči	Prekinjeno	7	10,3		
Skupaj		68	100,0		

Vir: Lastna izdelava.

Tabela 9: Starost

		Absolutna frekvenca	Relativna frekvenca	Veljavna relativna frekvenca	Kumulativna relativna frekvenca
Veljavni	18	1	1,5	1,6	1,6
	19	3	4,4	4,9	6,6
	20	5	7,4	8,2	14,8
	21	1	1,5	1,6	16,4
	22	1	1,5	1,6	18,0
	23	2	2,9	3,3	21,3
	24	1	1,5	1,6	23,0
	25	2	2,9	3,3	26,2
	26	4	5,9	6,6	32,8
	27	3	4,4	4,9	37,7
	28	2	2,9	3,3	41,0
	29	1	1,5	1,6	42,6
	30	5	7,4	8,2	50,8
	31	1	1,5	1,6	52,5
	32	3	4,4	4,9	57,4
	33	1	1,5	1,6	59,0
	34	2	2,9	3,3	62,3
	35	2	2,9	3,3	65,6
	37	3	4,4	4,9	70,5
	38	1	1,5	1,6	72,1
	39	2	2,9	3,3	75,4
	40	2	2,9	3,3	78,7
	41	1	1,5	1,6	80,3
	43	1	1,5	1,6	82,0

se nadaljuje

Tabela 9: Starost (nadaljevanje)

		Absolutna frekvenca	Relativna frekvenca	Veljavna relativna frekvenca	Kumulativna relativna frekvenca
Veljavni	44	4	5,9	6,6	88,5
	45	1	1,5	1,6	90,2
	47	3	4,4	4,9	95,1
	52	1	1,5	1,6	96,7
	53	1	1,5	1,6	98,4
	55	1	1,5	1,6	100,0
	Skupaj	61	89,7	100,0	
Manjkajoči	Prekinjeno	7	10,3		
Skupaj		68	100,0		

Vir: Lastna izdelava.

Tabela 10: Delovne izkušnje v letih

		Absolutna frekvenca	Relativna frekvenca	Veljavna relativna frekvenca	Kumulativna relativna frekvenca
Veljavni	0	1	1,5	1,9	1,9
	1	8	11,8	15,1	17,0
	2	3	4,4	5,7	22,6
	3	3	4,4	5,7	28,3
	4	1	1,5	1,9	30,2
	6	5	7,4	9,4	39,6
	7	1	1,5	1,9	41,5
	8	4	5,9	7,5	49,1
	9	2	2,9	3,8	52,8
	10	3	4,4	5,7	58,5
	11	1	1,5	1,9	60,4
	12	1	1,5	1,9	62,3
	14	1	1,5	1,9	64,2
	15	1	1,5	1,9	66,0
	16	3	4,4	5,7	71,7
	17	2	2,9	3,8	75,5
	18	1	1,5	1,9	77,4
	20	5	7,4	9,4	86,8
	23	3	4,4	5,7	92,5
	27	1	1,5	1,9	94,3
	28	1	1,5	1,9	96,2
	30	1	1,5	1,9	98,1

se nadaljuje

Tabela 10: Delovne izkušnje v letih (nadaljevanje)

		Absolutna frekvenca	Relativna frekvenca	Veljavna relativna frekvenca	Kumulativna relativna frekvenca
Veljavni	33	1	1,5	1,9	100,0
	Skupaj	53	77,9	100,0	
Manjkajoči	Prekinjeno	7	10,3		
	Ni odgovoril zaradi pogoja	8	11,8		
	Skupaj	15	22,1		
Skupaj		68	100,0		

Vir: Lastna izdelava.

Tabela 11: Vrsta službe, ki jo anketiranci imajo/so jo imeli

		Absolutna frekvenca	Relativna frekvenca	Veljavna relativna frekvenca	Kumulativna relativna frekvenca
Veljavni	Nekvalificiran ali delno kvalificiran delavec v proizvodnji	6	8,8	11,3	11,3
	Usposobljen/-a delavec/-ka v pisarni ali sekretar/-ka	18	26,5	34,0	45,3
	Poklicno izurjen obrtnik, specialist za informacijsko tehnologijo, bolniška sestra, umetnik ali podobno	12	17,6	22,6	67,9
	Akademsko izurjen strokovnjak (učitelj, profesor – ampak ne vodja ljudi)	11	16,2	20,8	88,7
	Vodja enega ali več podrejenih, ki niso vodje	5	7,4	9,4	98,1
	Vodja enega ali več vodij	1	1,5	1,9	100,0
	Skupaj	53	77,9	100,0	
Manjka joči	Prekinjeno	7	10,3		
	Ni odgovoril zaradi pogoja	8	11,8		
	Skupaj	15	22,1		
Skupaj		68	100,0		

Vir: Lastna izdelava.

Tabela 12: Narodnost

		Absolutna frekvenca	Relativna frekvenca	Veljavna relativna frekvenca	Kumulativna relativna frekvenca
Veljavni	Kitajec/-ka	61	89,7	100,0	100,0
	Drugo:	0	0,0	0,0	100,0
	Skupaj	61	89,7	100,0	
Manjkajoči	Prekinjeno	7	10,3		
Skupaj		68	100,0		

Vir: Lastna izdelava.

Priloga 7: Izpis regresijske analize iz SPSS za hipotezo 1 (Slovenija).

Tabela 13: Korelacijska matrika

		Inovativnost posameznikov	Delovne izkušnje	Vrsta službe	Spol	Starost	Transformacijsko vodenje
Personova korelacija	Inovativnost posameznikov	1,000					
	Delovne izkušnje	-0,150	1,000				
	Vrsta službe	0,265	0,213	1,000			
	Spol	-0,122	-0,133	-0,087	1,000		
	Starost	-0,112	0,953	0,316	-0,161	1,000	
	Transformacijsko vodenje	0,402	-0,165	0,027	0,057	-0,143	1,000
Enostranski preizkusi	Inovativnost posameznikov						
	Delovne izkušnje	0,072					
	Vrsta službe	0,004	0,018				
	Spol	0,117	0,098	0,200			
	Starost	0,137	0,000	0,001	0,057		
	Transformacijsko vodenje	0,000	0,053	0,396	0,290	0,082	
n	Inovativnost posameznikov	97					
	Delovne izkušnje	97	97				
	Vrsta službe	97	97	97			
	Spol	97	97	97	97		
	Starost	97	97	97	97	97	
	Transformacijsko vodenje	97	97	97	97	97	97

Vir: Lastna izdelava.

Tabela 14: Odstranjene/vključene spremenljivke^a

Model	Vključene spremenljivke	Odstranjene spremenljivke	Metoda
1	Transformacijsko vodenje, vrsta službe, spol, delovne izkušnje, starost ^b		Enter
a. Odvisna spremenljivka: inovativnost posameznikov			
b. Vse spremenljivke so bile vključene.			

Vir: Lastna izdelava.

Tabela 15: Povzetek modela

Model	r	r ²	Popravljeni r ²	Ocena standardne napake
1	0,518 ^a	0,269	0,228	0,49258
a. Napovedovalci: (konstanta), transformacijsko vodenje, vrsta službe, spol, delovne izkušnje, starost				

Vir: Lastna izdelava.

Tabela 16: Analiza varianc za preverjanje hipoteze 1^a

Model		Vsota kvadratov	Stopinje prostosti	Povprečje kvadratov	F	Stopnja značilnosti
1	Regresija	8,111	5	1,622	6,686	0,000 ^b
	Ostanek	22,080	91	0,243		
	Skupaj	30,191	96			
a. Odvisna spremenljivka: inovativnost posameznikov						
b. Napovedovalci: (konstanta), transformacijsko vodenje, vrsta službe, spol, delovne izkušnje, starost						

Vir: Lastna izdelava.

Tabela 17: Ocene regresijskih koeficientov^a

Model		Nestandardizirani koeficienti		Standardi. koeficienti	t	p	Kolinearnost	
		B	Standardna napaka	Beta			Toleranca	VIF
1	Konstanta	2,813	0,497		5,657	0,000		
	Delovne izkušnje	-0,001	0,016	-0,026	-0,084	0,933	0,081	12,290
	Vrsta službe	0,121	0,041	0,296	2,970	0,004	0,811	1,232
	Spol	-0,163	0,102	-0,146	-1,599	0,113	0,967	1,034
	Starost	-0,008	0,017	-0,150	-0,464	0,643	0,077	13,050
	Transformacijsko vodenje	0,263	0,064	0,377	4,132	0,000	0,966	1,035
a. Odvisna spremenljivka: inovativnost posameznikov								

Vir: Lastna izdelava.

Priloga 8: Izpis regresijske analize iz SPSS za hipotezo 1 (Kitajska).

Tabela 18: Korelacijska matrika

		Inovativnost posameznikov	Delovne izkušnje	Vrsta službe	Spol	Starost	Transformacijsko vodenje
Pearsonova korelacija	Inovativnost posameznikov	1,000					
	Delovne izkušnje	0,096	1,000				
	Vrsta službe	0,343	0,190	1,000			
	Spol	-0,198	0,035	-0,147	1,000		
	Starost	-0,011	0,948	0,202	0,040	1,000	
	Transformacijsko vodenje	0,113	-0,015	0,051	0,136	0,038	1,000
Enostranski preizkusi	Inovativnost posameznikov						
	Delovne izkušnje	0,247					
	Vrsta službe	0,006	0,086				
	Spol	0,077	0,403	0,146			
	Starost	0,468	0,000	0,074	0,389		
	Transformacijsko vodenje	0,209	0,458	0,359	0,165	0,394	
n	Inovativnost posameznikov	53					
	Delovne izkušnje	53	53				
	Vrsta službe	53	53	53			
	Spol	53	53	53	53		
	Starost	53	53	53	53	53	
	Transformacijsko vodenje	53	53	53	53	53	53

Vir: Lastna izdelava.

Tabela 19: Odstranjene/vključene spremenljivke^a

Model	Vključene spremenljivke	Odstranjene spremenljivke	Metoda
1	Transformacijsko vodenje, delovne izkušnje, spol, vrsta službe, starost ^b		Enter
a. Odvisna spremenljivka: inovativnost posameznikov			
b. Vse spremenljivke so bile vključene.			

Vir: Lastna izdelava.

Tabela 20: Povzetek modela

Model	r	r ²	Popravljeni r ²	Ocena standardne napake
1	0,537 ^a	0,289	0,213	0,46640
a. Napovedovalci: (konstanta), transformacijsko vodenje, delovne izkušnje, spol, vrsta službe, starost				

Vir: Lastna izdelava.

Tabela 21: Analiza varianc za preverjanje hipoteze 1^a

Model		Vsota kvadratov	Stopinje prostosti	Povprečje kvadratov	F	Stopnja značilnosti
1	Regresija	4,149	5	0,830	3,814	0,006 ^b
	Ostanek	10,224	47	0,218		
	Skupaj	14,373	52			
a. Odvisna spremenljivka: inovativnost posameznikov						
b. Napovedovalci: (konstanta), transformacijsko vodenje, delovne izkušnje, spol, vrsta službe, starost						

Vir: Lastna izdelava.

Tabela 22: Ocene regresijskih koeficientov^a

Model		Nestandardizirani koeficienti		Standardi. koeficienti	t	p	Kolinearnost	
		B	Standardna napaka	Beta			Toleranca	VIF
1	Konstanta	3,810	0,649		5,875	0,000		
	Delovne izkušnje	0,068	0,023	1,144	2,917	0,005	0,099	10,152
	Vrsta službe	0,137	0,054	0,326	2,559	0,014	0,931	1,074
	Spol	-0,176	0,131	-0,169	-1,338	0,187	0,953	1,049
	Starost	-0,067	0,023	-1,162	-2,956	0,005	0,098	10,202
	Transformacijsko vodenje	0,174	0,122	0,180	1,430	0,159	0,951	1,051
a. Odvisna spremenljivka: inovativnost posameznikov								

Vir: Lastna izdelava.

Priloga 9: Izpis t-testa za neodvisna vzorca iz SPSS za hipotezo 2.

Tabela 23: Statistika posamezne države

Država	Velikost vzorca	Povprečna vrednost	Standardni odklon	Povprečje standardne napake
Ustvarjalnost Slovenija	103	2,9223	0,79446	0,07828
timov Kitajska	58	2,2759	0,64327	0,08447

Vir: Lastna izdelava.

Tabela 24: T-test za neodvisna vzorca

		Levenov test za enakost varianc		t-test za enakost povprečij		
		F	p	t	Stopinje prostosti	Dvostranski preizkus
Ustvarjalnost timov	variance so enake	0,579	0,448	5,294	159	0,000
	variance niso enake			5,614	139,469	0,000

se nadaljuje

Tabela 24: T-test za neodvisna vzorca (nadaljevanje)

		t-test za enakost povprečij			
		Razlika povprečij	Razlika standardnih napak	95 % interval zaupanja razlike	
				Spodnje	Zgornje
Ustvarjalnost timov	variance so enake	0,64647	0,12211	0,40531	0,88763
	variance niso enake	0,64647	0,11516	0,41878	0,87416

Vir: Lastna izdelava.

Priloga 10: Izpis regresijske analize iz SPSS za hipotezo 3.

Tabela 25: Korelacijska matrika

		Inovativnost posameznikov	Delovne izkušnje	Vrsta službe	Spol	Starost	Institucionalni kolektivizem	Skupinski kolektivizem
Pearsonova korelacija	Inovativnost posameznikov	1,000						
	Delovne izkušnje	-0,043	1,000					
	Vrsta službe	0,299	0,211	1,000				
	Spol	-0,144	-0,085	-0,108	1,000			
	Starost	-0,036	0,951	0,288	-0,101	1,000		
	Institucionalni kolektivizem	-0,462	-0,018	-0,167	0,082	-0,024	1,000	
	Skupinski kolektivizem	-0,336	-0,065	-0,154	0,123	-0,094	0,635	1,000
Enostranski preizkus	Inovativnost posameznikov							
	Delovne izkušnje	0,300						
	Vrsta službe	0,000	0,005					
	Spol	0,040	0,153	0,095				
	Starost	0,333	0,000	0,000	0,109			
	Institucionalni kolektivizem	0,000	0,416	0,021	0,161	0,385		
	Skupinski kolektivizem	0,000	0,214	0,030	0,068	0,128	0,000	
n	Inovativnost posameznikov	149						
	Delovne izkušnje	149	149					
	Vrsta službe	149	149	149				
	Spol	149	149	149	149			
	Starost	149	149	97	149	149		
	Institucionalni kolektivizem	149	149	149	149	149	149	
	Skupinski kolektivizem	149	149	149	149	149	149	149

Vir: Lastna izdelava.

Tabela 26: Odstranjene/vključene spremenljivke^a

Model	Vključene spremenljivke	Odstranjene spremenljivke	Metoda
1	Skupinski kolektivizem, delovne izkušnje, spol, vrsta službe, institucionalni kolektivizem, starost ^b		Enter
a. Odvisna spremenljivka: inovativnost posameznikov			
b. Vse spremenljivke so bile vključene.			

Vir: Lastna izdelava.

Tabela 27: Povzetek modela

Model	r	r ²	Popravljeni r ²	Ocena standardne napake
1	0,539 ^a	0,290	0,260	0,52244
a. Napovedovalci: (konstanta), skupinski kolektivizem, delovne izkušnje, spol, vrsta službe, institucionalni kolektivizem, starost				

Vir: Lastna izdelava.

Tabela 28: Analiza varianc za preverjanje hipoteze 3^a

Model		Vsota kvadratov	Stopinje prostosti	Povprečje kvadratov	F	Stopnja značilnosti
1	Regresija	15,859	6	2,643	9,684	0,000 ^b
	Ostanek	38,758	142	0,273		
	Skupaj	54,617	148			
a. Odvisna spremenljivka: inovativnost posameznikov						
b. Napovedovalci: (konstanta), skupinski kolektivizem, delovne izkušnje, spol, vrsta službe, institucionalni kolektivizem, starost						

Vir: Lastna izdelava.

Tabela 29: Ocene regresijskih koeficientov^a

Model		Nestandardizirani koeficienti		Standardi. koeficienti	t	p	Kolinearnost	
		B	Standardna napaka	Beta			Toleranca	VIF
1	Konstanta	4,698	0,476		9,866	0,000		
	Delovne izkušnje	0,008	0,014	0,126	0,535	0,594	0,090	11,142
	Vrsta službe	0,121	0,035	0,264	3,441	0,001	0,847	1,180
	Spol	-0,112	0,087	-0,092	-1,285	0,201	0,972	1,029
	Starost	-0,015	0,015	-0,256	-1,060	0,291	0,086	11,673
	Institucionalni kolektivizem	-0,260	0,064	-0,376	-4,067	0,000	0,586	1,706
	Skupinski kolektivizem	-0,059	0,089	-0,062	-0,665	0,507	0,583	1,717
a. Odvisna spremenljivka: inovativnost posameznikov								

Vir: Lastna izdelava.