

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**KULTUROLOŠKE DETERMINANTE STILOV VODENJA IN
NJIHOV VPLIV NA INOVATIVNOST ORGANIZACIJ: ŠTUDIJA
PRIMERA**

Ljubljana, december 2010

MATIC RAMUŠ

IZJAVA

Študent Matic Ramuš izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal v soglasju s svetovalcem prof. dr. Jano Žnidaršič, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, 22. december 2010

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 OSNOVNI POJMI IN TEORIJE VODENJA	4
1.1 OSNOVNI POJMI V VODENJU	4
1.1.1 Opredelitev vodenja.....	4
1.1.2 Funkcije vodenja	4
1.1.3 Definicije vodenja	6
1.2 PREGLED GLAVNIH TEORIJ VODENJA.....	6
1.2.1 Teorije vodenja na podlagi osebnostnih lastnosti.....	7
1.2.2 Teorije vodenja na podlagi vedenja vodij	10
1.2.3 Kontingenčne (situacijske) teorije vodenja	12
1.2.4 Transformacijska in transakcijska teorija vodenja	17
1.3 KULTURNE DIMENZIJE	18
1.3.1 Hofstedove dimenzije.....	22
1.3.2 Trompenaarsove dimenzije.....	23
1.3.3 Kluckhohnova in Strobeckova teorija	25
1.3.4 Schwartzeva teorija	26
1.3.5 Kulturne dimenzije projekta GLOBE.....	26
2 VODENJE IN INOVATIVNOST V RAZLIČNIH KULTURNIH OKOLJIH.....	29
2.1 INOVATIVNOST	29
2.1.1 Opredelitev pojma inovativnosti	29
2.1.2 Dejavniki inovativnosti	31
2.1.2.1 Vizija in poslanstvo	31
2.1.2.2 Komuniciranje	32
2.1.2.3 Motivacija zaposlenih.....	33
2.1.2.4 Nagrajevanje.....	35
2.2 DEJAVNIKI RAZLIK V STILIH VODENJA IN INOVATIVNE NARAVNANOSTI ZAPOSLENIH	35
2.2.1 Kulturne razlike in njihov vpliv na vodenje	36
2.2.2 Kulturni grozdi in razlike med njimi	37
2.2.3 Sedanja in pretekla družbena ureditev držav	40
2.2.4 Inovativno poslovno okolje	41
2.2.5 Velikost organizacij in njihova nagnjenost k inovacijam.....	44
2.3 PRIMERJALNA ANALIZA PREDHODNIH RAZISKAV VODENJA V RAZLIČNIH KULTURNIH OKOLJIH.....	46
2.3.1 Splošna dejstva	46
2.3.2 Najpomembnejše lastnosti vodenja po regijah in kulturnih grozdih: primerjava raziskav Felixa C. Brodbecka in Roberta J. Housa	48
2.3.3 Konceptualni model kulturološko determiniranih stilov vodenja, ki vplivajo na inovativnost	51

3 KULTUROLOŠKE DETERMINANTE ŠTILOV VODENJA IN NJIHOV VPLIV NA INOVATIVNOST ORGANIZACIJ: ŠTUDIJA PRIMERA.....	53
3.1 IZHODIŠČE IN NAMEN RAZISKAVE.....	53
3.2 METODOLOGIJA.....	53
3.2.1 Opomnik.....	55
3.2.2 Intervjuji.....	56
3.2.3 Analiza intervjujev.....	56
3.2.4 Omejitve in odstopanja intervjujev.....	66
3.3 ZNAČILNOSTI VODENJA IN NJEGOV VPLIV NA INOVATIVNOST NA NIZOZEMSKEM IN V SLOVENIJI.....	66
3.4 SINTEZA UGOTOVITEV PODOBNOSTI IN RAZLIK MED DRŽAVAMA TER VPLIV RAZLIČNIH DEJAVNIKOV NA INOVATIVNOST.....	68
3.5 OMEJITVE RAZISKAVE IN KRITIČNA REFLEKSIJA O REZULTATIH.....	70
4 TRENDI IN PRIPOROČILA ZA IZBOLJŠANO VODENJE IN DVIG INOVATIVNOSTI V SLOVENIJI.....	71
SKLEP.....	74
LITERATURA IN VIRI.....	77
PRILOGE	

UVOD

Vodenje je na področju ekonomije že od nekdaj pomemben dejavnik in glede nanj razlikujemo več vrst organizacij¹. Hkrati je precej kompleksen in zapleten pojav. Avtorji ga preučujejo iz različnih perspektiv, zato ne obstaja ena sama definicija. Lahko ga opredelimo kot proces, ki ga določajo interakcije med vodjo, zaposlenimi in okoliščinami. Pri vodji sta zelo pomembni njegova osebnost in motivacija. Prav tako imajo velik vpliv na vodenje tudi zaposleni, njihove vrednote, načela in izkušnje (Yukl, 2002, str. 424). Okoliščine, med katere med drugim štejemo kulturo, poslovno okolje in velikost organizacij, pa določajo okvire, v katerih vodje delujejo. Vrednote se od družbe do družbe razlikujejo, zato so tudi kulture različne. Kultura ima po Hofstedu (2001, str. 16) zaradi tega zelo pomemben vpliv na ljudi, prav tako vpliva tudi na stile vodenja. Dejstvo je, da se kultura severnih držav razlikuje od kulture južnejših držav, prav tako se pojavljajo razlike med vzhodom in zahodom. Ljudje, ki izhajajo iz določene kulture, se njenih konceptov in vrednot držijo tako pri svojem ravnanju v poslu kot v svojem vsakdanjem življenju. V zadnjem času je bila za kulturo velik izziv globalizacija, ki je spodbudila močno mešanje kultur in s tem večje potrebe po prilagajanju. Dejstvo je, da nekatere kulture bolj stremijo k inovativnosti in razvoju kot druge, in te povezave me bodo v okviru magistrskega dela najbolj zanimale. Za odgovore na ta vprašanja sem uporabil znanstveno literaturo in kvalitativno raziskavo.

Vodenje in njegovi stili so v različnih kulturah različni. V nalogi se bom osredotočil na podobnosti in razlike v vodenju organizacij med visoko razvito članico Evropske unije (v nadaljevanju EU), Nizozemsko, in razvijajočo se članico EU, Slovenijo². Zgodovinsko gledano so med državama nekatere razlike, v okviru katerih ima kultura skupaj z zgodovino pomembno vlogo pri vplivu na stile vodenja v organizacijah. Hkrati sta zanimiva povezava med vodenjem in inovativnostjo organizacij ter vpliv tega na razvitost in uspešnost posamezne države. Nizozemska slovi kot zelo inovativno naravnava država, Slovenija pa v tem pogledu še zaostaja (Pro Inno Europe, 2009). Zanimali me bodo vzroki, zaradi katerih prihaja do teh razlik v stopnji inovativnosti. Vodenje naj bi imelo pri tem pomembno vlogo, saj vodilni v organizacijah usmerjajo zaposlene in jih vodijo. Od njih je odvisno, kakšno pozornost bo posamezna organizacija posvetila inovacijam. Inovacije so v današnjem času eden izmed glavnih gonil razvoja, saj pozitivno vplivajo na družbo in prepričan sem, da bo tako tudi v bližnji prihodnosti.

Pomembne raziskave na področju vpliva kulture na vodenje sta naredila nizozemska avtorja Hofstede (1980) in Trompenaars (1998) ter ameriška Schwartz (1992) in Brodbeck (2000). Najširša raziskava na tem področju pa je delo Roberta J. Housa in sodelavcev (od

¹ V magistrskem delu bom za vse vrste podjetij uporabljal besedo organizacija.

² Pri poimenovanju držav po stopnji razvitosti se nanašam na javno dostopne kazalce, ki merijo stanje v svetovni ekonomiji. Dostopni so na spletnih straneh vseh večjih statističnih uradov.

leta 1993 dalje), ki so v projektu GLOBE raziskali 62 držav po vsem svetu, in sicer na podlagi devetih kulturnih dimenzij. Navedeno pomeni glavni znanstveni prispevek s tega področja menedžmenta³ in vodenja ter odpira možnosti za nadaljnje raziskave.

Cilj preučevanja vodenja je prikazati in analizirati teorijo ter primere iz prakse, ki povezujejo kulturo in vodenje v organizacijah. Prikazal bom, v čem je vodenje na območju Nizozemske drugačno od vodenja v Sloveniji. Cilj magistrskega dela je ugotoviti glavne podobnosti in razlike med omenjenima članicama EU, tako na področju kulture in vodenja kot tudi na področju inovativnosti in razvitosti. Namen dela je ponuditi predloge za boljše vodenje in povečanje inovativnosti v Sloveniji. Pri tem sem si postavil naslednje cilje:

- opredeliti vodenje in stile vodenja;
- opredeliti kulturo in njen vpliv na stile vodenja;
- prikazati dejavnike razlik v stilih vodenja;
- prikazati povezavo med vodenjem in inovativnostjo;
- prikazati specifik obeh obravnavanih okolij;
- dati predloge za dvig inovativnosti v Sloveniji;
- oblikovati konceptualni model kulturološko determiniranih stilov vodenja, ki vplivajo na inovativnost.

Kakovostno vodenje je v današnjem času pomembno za uspešno delovanje organizacije. Ker smo sredi finančno-gospodarske krize, je še toliko bolj nujno, da se vodenje prilagaja razmeram in okolju, v katerih organizacija deluje. Hkrati mora biti vodenje naklonjeno zaposlenim, ki jih s pravimi prijemi in spodbudami vključuje v organizacijski proces. Inovativnost organizacije je namreč pogojena s pozitivnim poslovnim okoljem znotraj organizacije, saj to prinese pravo podlago za nove ideje.

Socialistična družbena ureditev Slovenije v preteklosti je eden izmed pomembnih dejavnikov, ki lahko vpliva na vodenje, saj se vpliv preteklosti prenaša tudi v sedanji čas. Socialistična državna ureditev je zaznamovala slovenske vodje vse do danes, ko pa se je vendarle treba nekoliko posodobiti in sprejeti tiste stile vodenja, ki dajejo boljše rezultate. Verjetno je to nekoliko daljši proces, je pa nujno potreben za dvig stopnje inovativnosti organizacij.

V magistrskem delu se bom omejil na najpomembnejše teorije vodenja ter na kulturne razsežnosti, o katerih so bile narejene raziskave. V raziskavi ne bom zajel vseh dejavnikov uspeha, ampak samo najpomembnejše, tiste, za katere menim, da imajo v celotni verigi največji vpliv. Prvi del magistrskega dela je teoretičen in vsebuje naslednje metode znanstvenega raziskovanja:

³ Besedi menedžment se v magistrskem delu poskušam izogibati in raje uporabljam besedo vodenje, razen v primerih, ko koncept besedila zahteva drugače in je izraz menedžment bolj primeren.

- metodo deskripcije (za opisovanje in prikaz dejstev s področja kulture in vodenja in inovativnosti),
- metodo kompilacije (za povzemanje raziskav in spoznanj drugih avtorjev),
- komparativno metodo (za primerjavo kulturnih razsežnosti po različnih avtorjih in primerjavo stilov vodenja v povezavi s stopnjo inovativnosti in razvitosti).

Drugi del magistrskega dela je kombinacija ugotovitev teoretičnega dela in raziskav različnih avtorjev ter kvalitativne raziskave na podlagi globinskih intervjujev vodilnih ljudi na Nizozemskem in v Sloveniji. Kvalitativna raziskava omogoča globlje razumevanje smisla preučevanih pojavov in se nato lahko primerja z ugotovitvami predhodnih raziskav s tega področja. Pomembno je, da so globinski intervjuji narejeni tako, da omogočijo odgovore na posamezna vprašanja in dileme, ki so se zastavila v prej navedenih metodah deskripcije, kompilacije ter komparativne metode. Empirična analiza s pomočjo globinskih intervjujev večkrat prinese kakovostnejše zbrane podatke kot kvantitativna metoda. Razlog, da sem se odločil zanjo, je predvsem v omejenosti pridobivanja tovrstnih informacij.

Pri pisanju magistrskega dela sem uporabil kombinacijo domače in tuje znanstvene literature in virov ter strokovne članke s področja kulture, vodenja in inovativnosti, dostopne v različnih internetnih bazah. V okviru kvalitativne analize mi bodo v veliko pomoč globinski intervjuji, ki sem jih opravil med študijem v tujini in jih bom združil z intervjuji, opravljenimi v Sloveniji.

Magistrsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in praktičnega dela. Uvodu sledi prvo poglavje, v katerem se osredotočim na predstavitev vodenja in predstavim pregled najpomembnejših teorij vodenja. Drugi del prvega poglavja vsebuje obravnavo kulturnih razsežnosti različnih avtorjev, od Geerta Hofsteda do Housovega projekta GLOBE, ki vsi skupaj sodijo med najboljše raziskave na področju kulture in vodenja doslej. Drugo poglavje je razdeljeno na tri dele, v prvem najprej predstavim inovativnost in njegove najpomembnejše dejavnike, čemur v nadaljevanju dodam še podpoglavje o vodenju in inovativnosti po različnih kulturnih okoljih. Zadnji del drugega poglavja je primerjalna analiza raziskav Roberta J. Housa in Felixa C. Brodbecka, ki ji sledi postavitve konceptualnega modela kulturološko determiniranih stilov vodenja; ta vsebuje vse tri glavne konstrukte, kulturo, vodenje in inovativnost ter povezave med njimi. Tretje poglavje je študija primera razlik med vodenjem na Nizozemskem in v Sloveniji, kjer analiziram opravljene intervjuje in zapišem ključne ugotovitve te raziskave. Tretje poglavje vključuje tudi podpoglavji o vplivu vodenja na inovativnost v obeh obravnavanih državah s sintezo ugotovitev podobnosti in razlik med državama ter omejitve raziskave s kritično refleksijo. Sledi zadnje poglavje, kjer so navedeni predlogi in priporočila za izboljšanje vodenja in dvig inovativnosti v Sloveniji. Na koncu vse skupaj zaključuje še sklep, ki na kratko strne vso obravnavano tematiko magistrskega dela.

1 OSNOVNI POJMI IN TEORIJE VODENJA

1.1 Osnovni pojmi v vodenju

1.1.1 Opredelitev vodenja

Kot pravi Northouse (2007, str. 3), gre pri vodenju za sposobnost vplivanja na ljudi, ki sodelujejo v prizadevanjih za doseganje skupnih ciljev. Proces vplivanja vodje na ostale ljudi pa ni enosmeren, saj poteka tudi v obratni smeri. Vodenje je povezano z lastnostmi vodij, z motiviranjem in s komuniciranjem. Kot trdijo Rozman, Kovač in Koletnik (1993, str. 201), je vodenje vplivanje na obnašanje in delovanje posameznika oziroma skupine v organizaciji in s tem usmerjanje njihovega delovanja k ciljem podjetja. Skupaj z drugimi funkcijami vodenje prispeva k učinkovitosti in uspešnosti organizacije. Kouzes in Posner (1995, str. 30) pa vodenje opredelita kot umetnost mobiliziranja ostalih ljudi, da so se pripravljene boriti za skupna prizadevanja.

V literaturi se za opredelitev vodenja večkrat uporabljata tako beseda menedžment kot tudi beseda leadership⁴. Možina (1990, str. 10) navaja trditev Herseyja in Blancharda, ki razlagata, da vodenje kot menedžment obstaja zaradi zagotavljanja ciljev organizacije, vodenje kot leadership pa nastane takrat, ko si kdo želi vplivati na vedenje posameznika ali določene skupine. Glavni poudarek pri procesu vodenja kot menedžmenta je tako v doseganju organizacijskih ciljev, glavni poudarek pri procesu vodenja kot leadershipa pa je predvsem v vplivanju na ljudi, da bi dosegli zastavljene cilje. Možina sklene, da je menedžment predvsem usklajevanje dela delavcev v celoto, vodilni delavci naj bi se morali angažirati pri opredeljevanju ciljev organizacije, kadrovanju, nagrajevanju in podobno. Vodenje kot leadership pa naj bi bila umetnost izkoriščanja vseh virov, ki jih ima vodja na razpolago in vključujejo čas, znanje, denar, opremo, tehnologijo in znanje. Po drugi strani Lipovec (v Možina, 1990, str. 13) meni, da bi bil primeren izraz za leadership ravnanje, saj vodilni uravnavajo razmerja med izvajalci oziroma podrejenimi. Northouse (2007, str. 9) pa trdi, da sta si vodenje in menedžment v bistvu zelo podobna. Imamo zelo veliko podobnosti, a kljub vsemu sta si pojma med seboj tudi različna. Najlažje razliko opišemo na naslednji način: ko so vodje udeleženi v vplivanju na skupino za doseg določenih ciljev, takrat govorimo o vodenju. Ko pa so vodje udeleženi v vplivanju o planiranju, organiziranju in kontroli, takrat govorimo o menedžmentu.

1.1.2 Funkcije vodenja

Vodenje je spretnost vplivanja na ostale ljudi s komuniciranjem, da bi s tem sodelovali pri doseganju ciljev organizacije. Bistvene funkcije vodenja lahko opredelimo na naslednji način (Tracy, 2000, str. 85):

⁴ V določeni literaturi se pojavljata tako menedžment kot tudi leadership, zato je v jedru besedila potrebna krajša razlaga.

Eden izmed ključnih dejavnikov uspeha je sposobnost dobrega **načrtovanja**. Najprej si je treba postaviti tako končne kot tudi etapne cilje. S pomočjo izpolnjenih etapnih ciljev je verjetnost, da izpolnimo končne cilje, precej večja. Pomembno je, da so cilji jasni, razumljivi in konkretni ter da izražajo potrebe organizacije.

Ko govorimo o **nadziranju**, gre predvsem za presojanje pravilnosti delovanja znotraj organizacije in pomislek o kakršnikoli obliki vohunjenja za zaposlenimi ni umesten. Pri tem morajo obstajati merila za presojo pravilnosti delovanja. Vodje imajo vsak svoj stil nadzorovanja, nekateri ogromno svojega časa posvetijo spremljanju delovanja poslovnega procesa organizacije, spet drugi pustijo svojim zaposlenim večjo svobodo v delovanju.

Organiziranje ponavadi poteka tako, da se najprej postavijo cilji, tem sledi opredelitev poteka dela in nato še organizacijskih načrtov, po katerih se bo v prihodnosti delovalo v organizaciji. Vodje morajo postaviti prave ljudi na najpomembnejša delovna mesta, da se kasneje lažje obrnejo nanje in se pogovorijo o poteku procesa delovanja. Ponavadi je določena oseba kvaliteten organizator že po naravi, lahko pa se te veščine do določene mere nauči tudi pozneje.

Pri **koordiniranju** gre za dejavnost, s katero uravnavamo soodvisne aktivnosti več zaposlenih, organizacijskih enot ali organizacij. Bistvo koordiniranja je v povezovanju in prilagajanju razčlenjenih nalog. Vodje, ki znajo kakovostno koordinirati delo svojih zaposlenih, imajo ponavadi precej boljši pregled nad delovanjem organizacije, kar vpliva na poslovne rezultate in uspeh.

Motiviranje je eden izmed pomembnih procesov v delovanju organizacije in je proces spodbujanja zaposlenih z določenimi sredstvi in prijemi. Med motiviranje štejemo različne nagrade, bonuse in priznanja, ki vplivajo na kakovostnejše delo zaposlenih in jih še dodatno spodbujajo k boljšemu delu. Lahko se zgodi, da z napačnim motiviranjem dosežemo ravno nasprotni učinek, ki posameznika odvrne od uspešnega dela.

O **odgovornosti** govorimo takrat, ko je posamezniku zaupana izvedba posamezne naloge, s tem pa nase prevzame tudi določeno stopnjo odgovornosti. Ponavadi je tako, da bolj ko je naloga pomembna, večja je odgovornost posameznika, ki mu je bila naloga dodeljena. Seveda je pomembno tudi to, da ima tak posameznik na voljo nalogi primerno količino potrebnih instrumentov, ki mu omogočajo sprejemanje tolikšne količine odgovornosti. Obstajajo posamezniki, ki zelo dobro prenašajo odgovornost, veliko pa je tudi takih, za katere je večja odgovornost hud stres.

1.1.3 Definicije vodenja

Avtorji vodenje ponavadi definirajo glede na svoje individualne perspektive, tako da je vodenje največkrat opredeljeno v okvirih osebnosti, vedenja, vpliva in odnosa. Med seboj se njihove definicije razlikujejo, a vendar so si nekako podobne. V Tabeli 1 navajam zbirko definicij različnih avtorjev, ki prikazuje mnenja o naravi vodenja. Pretežno so si vsi edini, da gre pri vodenju za nekakšno izvrševanje določenih nalog, ki so del širše postavljenih ciljev vsake organizacije.

Tabela 1: Definicije vodenja po različnih avtorjih

Vodenje je »individualno vedenje posameznika ... usmerjanje aktivnosti določene skupine proti skupnim ciljem« (Hemphill & Coons, 1957, str. 7).
Vodenje so »več kot mehanični predpisi v kombinaciji z rutinskimi smernicami organizacije« (Katz & Kahn, 1978, str. 528).
»Vodenje je izvršeno, ko vodje ... mobilizirajo ... institucionalna, politična, psihološka in ostala sredstva za prebuditev, pritegnitev in zadovoljitev motivov svojih zaposlenih« (Burns, 1978, str. 18).
Vodenje je »proces vplivanja na aktivnosti organizirane skupine za doseg ciljev« (Rauch & Behling, 1984, str. 46).
»Vodenje je proces določitve ciljev v okviru kolektivnega truda in hkrati sprožitev zelenega truda za doseg teh ciljev« (Jacobs & Jaques, 1990, str. 281).
Vodenje »je sposobnost stopiti izven kulture ... začeti evolucijsko spremenjene procese, ki so bolj prilagodljivi« (E. H. Schein, 1992, str. 2).
»Vodenje je proces dokazovanja smisla obstoja ljudi v skupini, da ga bodo ljudje razumeli in mu bodo predani« (Drath & Palus, 1994, str. 4).
»Vodenje predstavlja jasne vizije, uresničljive vrednosti ter ustvarja okolje, znotraj katerega so stvari izvršljive« (Richards & Engle, 1986, str. 206).
Vodenje je »zmožnost posameznika, da vpliva, motivira in usposobi ostale za sodelovanje v smeri učinkovitosti in uspeha organizacije ...« (House, Wright & Aditya, 1999, str. 184).

Vir: Prirejeno po G. A. Yuklu, Leadership in Organizations, 2002, str. 3.

1.2 Pregled glavnih teorij vodenja

Yukl trdi (2002, str. 10), da je precej težko opredeliti, kaj najbolj vpliva na stil vodenja posameznega vodje, zato je vpeljal tri vrste spremenljivk, s katerimi lažje razumemo učinkovitost vodenja. Prve so karakteristike vodje, druge karakteristike zaposlenih ter tretje situacijske karakteristike, ki se pojavljajo znotraj poslovnega okolja posamezne organizacije. Vsaka izmed teh treh vrst spremenljivk ima določen vpliv na stil vodenja,

hkrati pa so med seboj povezane, saj gre v organizaciji za mešanico različnih ljudi in s tem karakterjev, ki jih je treba tako uskladiti, da iz tega nastane pozitivno delovno okolje.

Tabela 2: Glavne karakteristike, vključene v teorije vodenja

Karakteristike vodje	Karakteristike zaposlenih	Situacijske karakteristike
osebnostne lastnosti (motivi, osebnost, vrednote)	osebnostne lastnosti (potrebe, vrednote, osebne predstave)	tip organizacijske enote
samozavest in optimizem	Samozavest in optimizem	velikost enote
znanje in strokovnost	Znanje in strokovnost	pozicijska moč in avtoriteta
Vedenje	predanost vodji	struktura nalog in kompleksnost
poštenost in etika	Zaupanje v vodjo	medsebojna odvisnost nalog
Vpliv predanost zaposlenih	delovne obveze in trud zadovoljstvo z vodjo in delom	okoljska negotovost zunanja odvisnost

Vir: G. A. Yukl, Leadership in Organizations, 2002, str. 10.

Teorije vodenja lahko opredelimo in klasificiramo tudi s petimi različnimi koncepti, in sicer: s konceptom osebnosti, s konceptom vedenja, s konceptom moči in vpliva, s situacijskim konceptom in z dopolnilnim konceptom.

V nadaljevanju tega poglavja bom prikazal glavne teorije vodenja in predstavil njihove najpomembnejše lastnosti, ki vplivajo na posamezne stile vodenja v organizacijah in ki so na neki način pod vplivom kulture posameznih kulturnih področij.

1.2.1 Teorije vodenja na podlagi osebnostnih lastnosti

Po mnenju Northousa (2007, str. 19), Yukla (2002, str. 183) in Bowditcha & Buona (2005, str. 198) lahko glavne osebnostne lastnosti vodij razdelimo v naslednjih nekaj skupin, ki vsaka po svoje vpliva na stil vodenja posameznika:

Inteligenca.

Ljudje z močno verbalno zmožnostjo in zmožnostjo percepcije imajo ponavadi nekatere prednosti v primerjavi z ostalimi. Poleg tega je absolutno pomembno, da je posameznik kot oseba inteligen, vendar je lahko to kdaj tudi ovira, sploh če ima okoli sebe večinoma ljudi, ki so na nižji inteligentni ravni. V tem primeru je za dobro sodelovanje treba najti

pravo kombinacijo različnih inteligentnih profilov ljudi in v vsakem posamezniku poiskati tisto pravo vrednost, ki jo lahko ponudi organizaciji. Vizionarstvo in sposobnost predvidevanja dogodkov, ustvarjalnost, iznajdljivost v novih okoliščinah, osredotočenost na cilj in široko splošno znanje v sodobnem okolju pa so tiste značilnosti, ki prav tako sodijo pod opredelitev inteligence (Treven, 2001, str. 157).

Samozavest.

To je zagotovo ena izmed lastnosti, ki posamezniku pomaga biti vodja. Ker vodenje vsebuje vplivanje na ostale ljudi – zaposlene, je samozavest zelo pomemben dejavnik, saj posameznik samo tako lahko oceni, ali kdo v organizaciji ravna prav ali ne. Posamezniki s pomanjkanjem samozavesti imajo pogosto težave z vplivanjem na druge ljudi in so manj uspešni kot njihovi kolegi z visoko stopnjo samozavesti. Kouzes & Posner (1987, str. 28) pravita, da imajo posamezniki, ki so do sebe zahtevni, s tem visoke zahteve tudi do svojih podrejenih. Obenem trdita, da posamezniki z nizko stopnjo samozavesti ponavadi prenašajo odgovornost na ostale člane znotraj organizacije. To potrjuje tezo, da je samozavest izjemno pomembna, še posebno ko govorimo o vodenju.

Potreba po moči – prevladi.

Ta lastnost je pri nekaterih posameznikih zelo prisotna, navadno taki ljudje iščejo vse načine, da postanejo kar se da vplivni in imajo v rokah kar največ moči. Vodje v velikih organizacijah so značilni primeri, saj morajo izvrševati in uporabljati svojo moč nad kopico podrejenih. Želja oziroma potreba po moči je večkrat zaželena, vendar učinkovitost delovanja ni odvisna le od nje. Raziskave kažejo, da je treba razlikovati med vodji, ki poosebljajo potrebo po moči, in vodji, ki imajo socializirano potrebo po moči. Prve lahko opišemo kot posameznike, ki želijo zadovoljiti svoje potrebe po spoštovanju in statusu. Iščejo prestiž, delujejo v luksuznih pisarnah in vozijo razkošne avtomobile. Vseskozi se trudijo narediti podrejene čim bolj šibke in podložne. Drugi, se pravi posamezniki, ki imajo bolj socializirano potrebo po moči, pa so bolj emocionalni. So precej manj egoistični, imajo dolgoročnejši pogled in bolj upoštevajo predloge svojih podrejenih. Njihova želja po moči se kaže v tem, da želijo zgraditi trdno in uspešno organizacijo. Taki vodje imajo tudi močnejše in odgovornejše podrejene, ki jim lažje zaupajo, hkrati pa so ti podrejeni ponosni ljudje ter čutijo močno pripadnost organizaciji.

Odločnost (pogum).

Nekateri vodje izkazujejo precejšnjo odločnost, predvsem v želji po dokončanju določene naloge v sklopu organizacije. Imajo trdno postavljene cilje, ki jim poskušajo slediti in od njih čim manj odstopati. Značilnosti odločnosti so lahko iniciativa, vztrajnost, prevlada in upravljanje. Odločni posamezniki so ponavadi proaktivni, njihova odločnost pa se največkrat pokaže v situacijah, ko je treba usmerjati svoje zaposlene oziroma podrejene. Odločnost je zelo kompleksna kategorija, ki je močno odvisna od čustvene komponente trenutne situacije.

Poštenost.

Poštenost je še ena izmed pomembnih lastnosti posameznikov. Ljudje, ki se držijo določenih konceptov in so odgovorni za svoja dejanja, morajo biti po tej plati tudi pošteni. Taki posamezniki tudi preostali sodelavci obravnavajo kot poštene in zaupanja vredne ter lojalne. Eden izmed indikatorjev poštenosti je držanje obljub. Zelo težko je namreč sodelovati, če kdo stalno krši svoje obljube oziroma jih prilagaja svojim željam in potrebam. Seveda se na tem mestu postavlja vprašanje, koliko lahko danes še govorimo o poštenosti, saj je znano, da je prišlo na dan ogromno število različnih afer, kjer se je pokazala nepoštenost. Ponavadi se je nepoštenost dogajala v primerih, ko govorimo o večjih količinah denarja ali o priložnosti pridobitve močnega vpliva v družbi. Treba je poudariti, da je poštenost kdaj precej varljiva lastnost, večkrat celo nedokazljiva.

Dostopnost (priljudnost).

Zadnja izmed osebnostnih lastnosti je bolj socialne narave, gre za raven odprtosti do soljudi. Nekateri posamezniki so zelo dostopni, spet drugi so praktično popolnoma nedružabni, celo sovražno nastrojeni. Sam menim, da mora vsak posameznik najti tisto pravo pot, ki bo po njegovem mnenju najboljša za vodenje organizacije in najbolj ustreza njegovemu značaju. Povsem lahko se zgodi, da postane kakšen vodja precej »očetovski« ali pa da si znotraj organizacije ustvari tiste prave prijatelje, kar za samo organizacijo in delovanje gotovo ni dobro. V tem primeru se večina prizadevanj porabi za grajenje prijateljstev namesto za izpolnjevanje ciljev organizacije. Značilnosti družabnih, dostopnih posameznikov so predvsem prijaznost, vljudnost, obzirnost in diplomatičnost⁵. Njihova občutljivost za ostale je na visoki ravni, hkrati pa izkazujejo svoje zanimanje za blaginjo ostalih ljudi.

Modeli osebnih značilnosti temeljijo na domnevi, da so določene posebnosti značilne za vodjo. Kot pravijo Možina et al. (2002, str. 517), so ključne značilnosti za identifikacijo vodje naslednje:

- telesne značilnosti: starost, vitalnost, dopadljiva zunanost;
- osebnostne značilnosti: prilagodljiv, čustveno stabilen, samoobvladljiv, samozavesten;
- socialne značilnosti: prikupen, olikan, priljubljen, izobražen, naravnost in napredovanje;
- delovne značilnosti: usmerjen k dosežkom, iniciativen, pripravljen sprejemati odgovornost, organiziran, preudaren.

Treba je dodati, da so omenjene teorije najmanj znanstveno podprte.

⁵ Po SSKJ je to lastnost, značilnost človeka, ki zna z ljudmi ravnati spretno in okoliščinam primerno.

1.2.2 Teorije vodenja na podlagi vedenja vodij

Modela dveh univerz (Ohio State ter Michigan).

Na univerzi Ohio State so se v obdobju po letu 1950 lotili raziskave, v kateri so prosili zaposlene po različnih sektorjih (izobraževalnih, vojaških in industrijskih), naj opišejo načine dela svojih nadrejenih. Vprašalnik je vseboval okoli 150 formuliranih vprašanj in so ga poimenovali LBDQ⁶. Pri analizi tega vprašalnika so izluščili dve skupini vedenj vodij, in sicer **spoštovanje zaposlenih in uvajanje strukture nalog**. Spoštovanje spada v skupino lastnosti, ki so bližje zaposlenim, kar pomeni, da vodja ceni podrejene in njihova prizadevanja znotraj organizacije. Pri uvajanju strukture pa gre bolj za to, do katere meje vodja usmerja delovne naloge zaposlenih, kar posledično vplivajo na izvrševanje ciljev organizacije. (Robbins & Judge, 2009, str. 423).

Podobne raziskave so se približno sočasno lotili tudi na univerzi Michigan. Določili so dva stila vodenja, in sicer: **vodenje, usmerjeno k ljudem, in vodenje, usmerjeno k proizvodnji**. Tisti vodje, ki so usmerjeni v zaposlene, se trudijo zgraditi učinkovito okolje znotraj organizacije, ki bo omogočalo izvrševanje delovnih ciljev in prinašalo rezultate. Vodje, ki so usmerjeni bolj k proizvodnji, pa več pozornosti namenjajo tehničnim zadevam, nižanju stroškov dela in čim večji proizvodni učinkovitosti. Vendar raziskovalcem s to študijo nekako ni uspelo pojasniti, kateri stil je uspešnejši v praksi (Bowditch & Buono, 2005, str. 200).

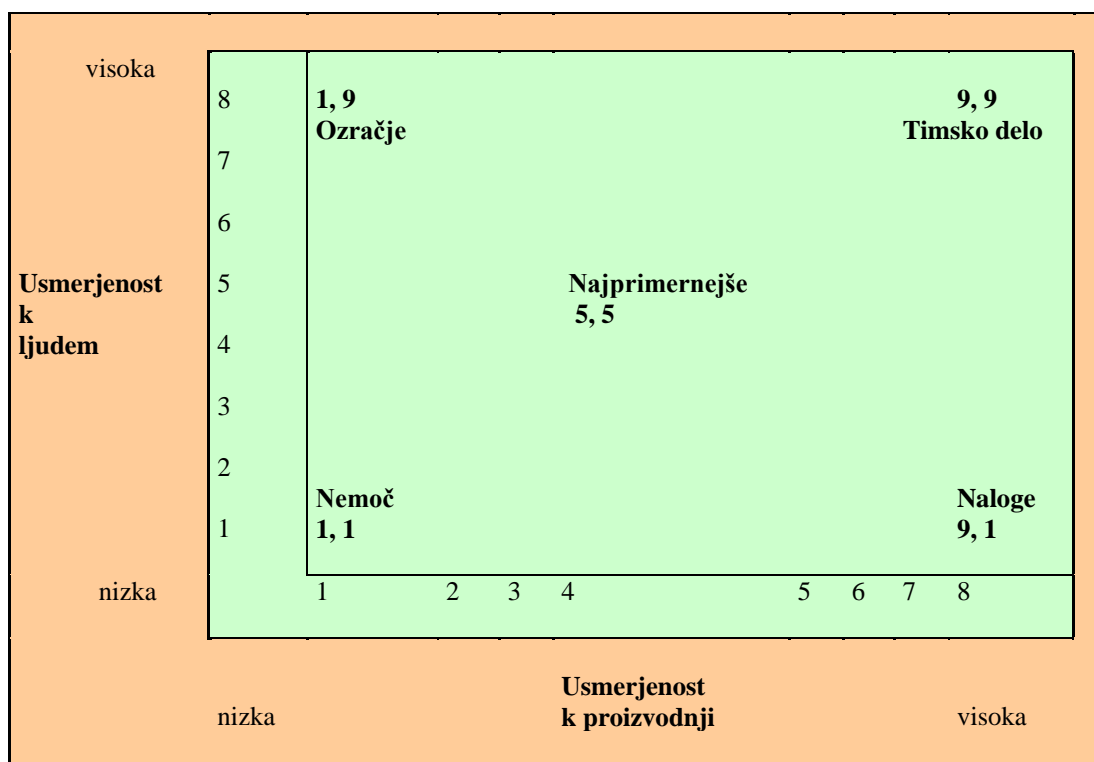
Iz opisanega lahko sklenemo, da so nekaterim vodjem pomembnejši odnosi znotraj organizacije, drugi pa namenjajo več pozornosti delovni učinkovitosti. V zadnjem desetletju se je pokazalo, da delo izgublja v razmerju proti kapitalu, in s tem postajajo zaposleni vedno bolj le produkcijski dejavnik. Sam sem mnenja, da se bo tovrstno mišljenje moralo spremeniti, saj so v končni fazi prav zaposleni tisti, ki proizvajajo in s tem prinašajo dobiček organizaciji. Na fakulteti smo se učili, da mora biti to razmerje v pravem ravnotežju, kar pa je v zadnjem desetletju vse manj pogosto v večini razvitih držav zahodnega sveta.

Model mrežnega vodenja.

Model sta razvila Blake in Mouton v začetku šestdesetih let za potrebe usposabljanja pri organizaciji Exxon in ga nato še večkrat prečistila in pregledala. Poimenovala sta ga tudi vodstvena mreža in je nekakšna nadgradnja modela dveh univerz, torej na eni strani usmerjenost k ljudem, na drugi pa usmerjenost k nalogam. Model predstavlja mreža, ki je opredeljena na različne situacije vodenja, vseh skupaj jih je okoli enainosemdeset. Najbolj značilne razlike so prikazane v petih različnih točkah.

⁶ LBDQ – vprašalnik vedenja vodij, ki so ga oblikovali na univerzi Ohio State.

Slika 1: Blake–Moutonov model mrežnega vodenja



Vir: S. Možina et al., *Management: Nova znanja za uspeh*, 2002, str. 521.

Kot se vidi na zgornji Sliki 1, kombinacija v točki (1.1) pomeni nizko usmerjenost tako k nalogam kot tudi k zaposlenim in se imenuje »nemočni menedžment«, kjer je vodja praktično brez moči. V točki (1.9) je vodja precej bolj usmerjen k ljudem, primanjkuje pa mu skrbi za opravljanje nalog. V tem primeru gre predvsem za zelo prijateljsko vzdušje znotraj organizacije, rezultati oziroma produktivnost pa so na razmeroma nizki ravni. Ravno nasprotno je v točki (9.1), kjer je vodja precej absolutističen, skratka gre za avtoritarno vodenje. Ni zaznati prevelike skrbi za ljudi, vodja se trudi predvsem za odlične rezultate in visoko produktivnost organizacije. Kombinacija v točki (9.9) se lahko imenuje tudi »timsko delo«, saj se s skupnimi močmi skrbi za visoko produktivnost, hkrati pa sta znotraj organizacije prisotna pozitiven duh in ozračje. Kot zadnja točka se pojavlja točka (5.5), za katero večina raziskovalcev trdi, da je najprimernejša. Verjetno zaradi dejstva, da je na sredini mreže in je uravnotežena med usmerjenostjo k nalogam in usmerjenostjo k ljudem. Skupni rezultati organizacije naj bi tako bili v okviru te točke najboljši (Northouse, 2007, str. 73).

Teorija x in teorija y.

Na podlagi razmišljanja vodij, kako vplivati in spodbujati zaposlene, sta se razvili dve vrsti domnev, ki ju imenujemo *teorija x* in *teorija y*, kar lahko vidite v spodnji Sliki 2. Vodje, ki svoje zaposlene ocenijo kot ljudi, ki delajo predvsem zaradi denarja, ki jih je treba vedno znova spodbujati k delu in imajo slabe delovne navade, bodo uporabili avtoritativen način

vodenja. Zaposlenim bodo povedali, kaj in kako morajo delati ter kdo je tisti, ki o vsem odloča. Opisano teorijo imenujemo **teorija x**.

Nasprotje tej teoriji je **teorija y**, pri kateri vodje verjamejo, da so ljudje dobri delavci in imajo dobre delovne navade. Zaposlenih ni treba siliti k delu in sami vidijo potrebe organizacije. Takšni vodje bodo uporabljali participativen način vodenja, sodelovali bodo z zaposlenimi in upoštevali njihovo mnenje (Možina, Rozman, Tavčar, Pučko, Ivanko, Lipičnik, Gričar, Glas, Tekavčič, Kralj, Dimovski & Kovač, 2002, str. 519).

Slika 2: Primerjava domnev teorije x in teorije y

DOMNEVE TEORIJE X		DOMNEVE TEORIJE Y
Zaposleni nimajo radi dela, in če Je le mogoče, se mu izogibajo.	N	Ljudje imajo radi delo in so pripravljeni trdo delati.
Zaposleni potrebujejo navodila Za delo, usmerjati jih je treba k ciljem organizacije.	A	Zaposleni, ki se strinjajo s cilji organizacije, se k temu sami usmerjajo.
Nadrejeni morajo zaposlene siliti k delu, velikokrat tudi z grožnjo.	S P R O T I	Zaposlenih ni treba siliti k delu, saj radi sprejmejo odgovornost za delo.

Vir: S. Možina et al., Management: Nova znanja za uspeh, 2002, str. 518.

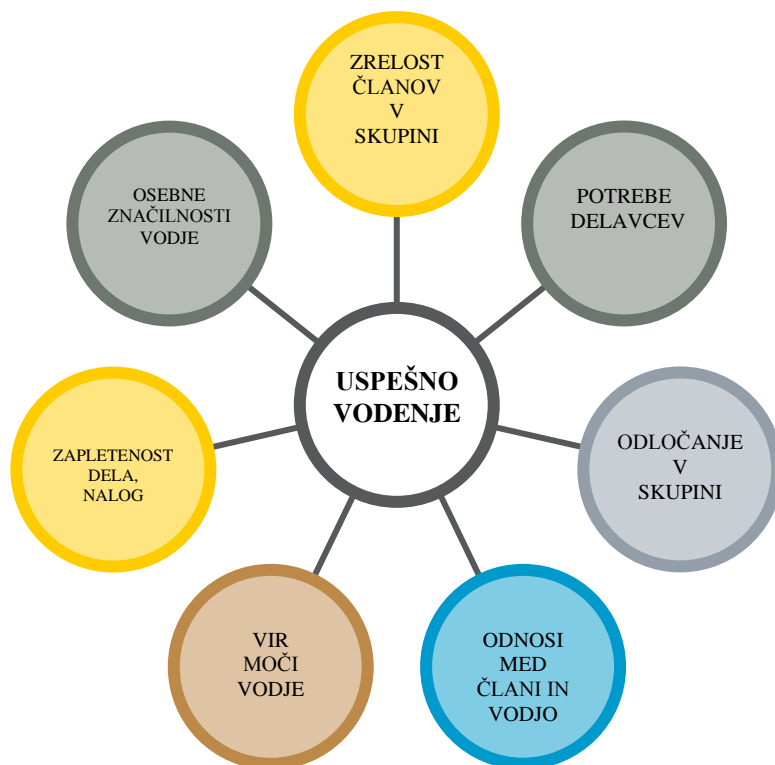
Iz tega sledi, da imajo zaposleni raje teorijo y, saj je do njih bolj prijazna in tako niso le delovna sila v najbolj strogem pomenu besede. V teoriji y imajo možnost sodelovanja in soodločanja, kar končno pripelje k večjemu zadovoljstvu in boljšim rezultatom organizacije.

1.2.3 Kontingenčne (situacijske) teorije vodenja

V začetku šestdesetih let se je začelo empirično preučevanje procesa vodenja. Raziskovalci so razvijali vedno kompleksnejše pristope in modele vodenja, saj so tako želeli identificirati ključne, najpomembnejše dejavnike vodenja. Na tej podlagi je nastala kontingenčna oziroma situacijska teorija vodenja. Ta temelji na tem, da je uspeh vodenja odvisen od določene situacije, torej od pravih interakcij med situacijo, vodjem in

zaposlenimi. Iz tega izhaja, da je najučinkovitejši vodja tisti, ki se prilagaja situacijam in je kar najbolj fleksibilen. Znotraj situacijskih teorij vodenja poznamo Fiedlerjev kontingenčni model, Herseyjev in Blanchardov situacijski model, Housov model poti in ciljev in participativni model Vrooma in Yettona.

Slika 3: Situacijski dejavniki, ki vplivajo na uspešno vodenje



Vir: S. Možina et al., *Management: Nova znanja za uspeh*, 2002, str. 522.

Fiedlerjev kontingenčni model.

V bistvu je ta kontingenčna teorija nadgradnja mrežnega modela vodenja in primerja med slogom vodenja in situacijo, ki bi bila najboljša za uspeh. Teorija Freda Fiedlerja opredeljuje, kako situacija oblikuje odnos med učinkovitostjo in osebnostno značilnostjo, tako imenovano LPC⁷ (najmanj želenim sodelavcem). To je oseba, s katero vodja zaradi osebnostnih lastnosti ne bi rad delal. S tem LPC-vprašalnikom se tako izlušči, ali je vodja bolj ali manj kritičen do svojih zaposlenih (Hughes, Ginnett & Curphy, 1999, str. 64). Fiedler je za lažjo določitev najboljšega stila vodenja vpeljal tri situacijske spremenljivke, in sicer:

- odnos vodja – zaposleni (stopnja, do katere zaposleni sprejmejo vodjo in so prijateljski ter kooperativni. Vodja, ki ga zaposleni spoštujejo, ima načeloma zelo redko težave z njimi v primerjavi z vodjem, ki ga zaposleni ne spoštujejo),

⁷ LPC sestavlja 16 bipolarnih pridevnikov, med njimi so na primer prepirljiv – složen, otožen – vesel, učinkovit – neučinkovit in drugi.

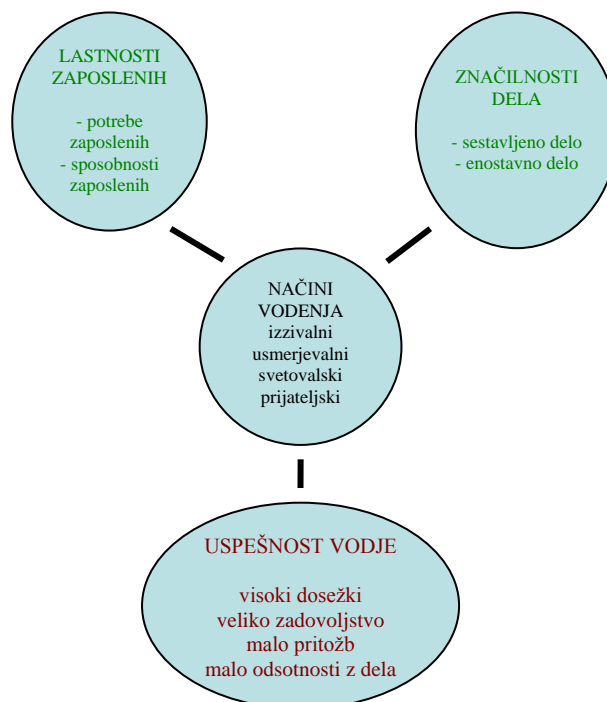
- moč položaja (stopnja legitimne moči, ki jo ima vodja nad zaposlenimi; če je ta večja, bo vodja precej lažje vplival na zaposlene),
- struktura nalog (stopnja poenostavljenosti nalog znotraj organizacije: če so naloge preproste, so navodila že vnaprej opredeljena; če gre za zapletene naloge, pa mora vodja razložiti vse različice in izvedbe v povezavi s temi nalogami).

V nasprotju z ostalimi raziskovalci, ki trdijo, da je treba vodje s pomočjo izobraževanja usposobiti za vodenje, Fiedler zagovarja stališče, da je treba najprej določiti stil vedenja posameznika ter šele nato situacijo prilagoditi vodji. To lahko dosežemo z manipulacijo zgoraj naštetih treh razsežnosti vodenja (odnos vodja in zaposleni, moč položaja in struktura vodenja) (Kovač, Jesenko & Mayer, 2004, str. 35).

Housov model poti in ciljev (teorija pričakovanja).

Model je zasnovan na podlagi osnovnih elementov raziskave Ohio State, vključena pa je še teorija pričakovanj v povezavi z motivacijo zaposlenih. Temelj teorije je prepričanje, da sta uspešnost in učinkovitost vodenja odvisni od pričakovanja in zaznave vodenih s postavljenimi cilji. Zaposleni svoja pričakovanja izražajo s pomočjo podpore postavljenim ciljem. Avtorji, kot so Vroom (1964), Evans in House (1971), House in Mitchell (1974) in Evans (1987), v središče zanimanja postavijo preučevanje vedenja zaposlenih, saj je bilo to področje zelo dolgo empirično zapostavljeno. Učinkovitost vodenja je v teoriji pričakovanja obravnavana skozi zmožnost motivacije svojih podrejenih, ki jo imajo vodje za doseganje postavljenih ciljev (Kovač et al., 2004, str. 37).

Slika 4: Housov model poti in ciljev



Kot vidimo na Sliki 4, obstaja več navedenih načinov vodenja. Izzivalni način se uporablja takrat, ko vodja postavlja visoke cilje in od zaposlenih pričakuje, da jim bodo sledili in jih tudi dosegli. Drugi primer je usmerjevalno vodenje, kjer vodja postavi take cilje, ki so jasni in jim bo pri njihovem uresničevanju tudi sam ponudil vso pomoč in podporo. Za svetovalni način vodenja gre takrat, ko se vodja s svojimi zaposlenimi posvetuje o predlogih oziroma imajo zaposleni možnost izražanja svojega lastnega mnenja. Zadnji način vodenja pa je prijateljski način, kjer je vodja izredno prijazen do svojih zaposlenih, s tem v povezavi pa je tudi vzdušje v organizaciji precej pozitivno.

Kot dopolnitve modela teorije pričakovanja se vključujejo situacijski dejavniki in tvorijo naslednje oblike stilov vodenja (Mehta, Larsen, Rosenbloom, Mazur & Polsa, 2001, str. 638; Yukl, 2002, str. 213):

- direktivni (instrumentalni) stil: v ospredju sta sistematičnost ter nadzorna razsežnost dela,
- podporni stil: upoštevanje potrebe sodelavcev, oblikovanje prijetnega organizacijskega ozračja in vzdušja,
- ciljno usmerjeni stil: postavitve visokih ciljev in storilnostna usmerjenost za izpolnitev zastavljenih ciljev,
- participativni stil: skupna posvetovanja ter iskanje pravih rešitev z namenom boljšega funkcioniranja organizacije.

Pri uporabi pravilnega stila vodenja lahko dosežemo tako zadovoljstvo pri delu kot tudi visoko stopnjo motiviranja zaposlenih, kar posledično vpliva na boljše rezultate in dosežke organizacije.

Herseyjev in Blanchardov situacijski model.

Avtorja tega situacijskega modela vodenja trdita, da je uspešno tisto vodenje, ki je odvisno od stopnje zrelosti zaposlenih, saj prav ta stopnja vpliva na sposobnost sprejemanja vodje. Pri razvoju svojega modela sta se osredotočila predvsem na učinkovitost stilov vodenja. Pri tem stile vodenja delita na štiri kategorije (Schermerhorn, Hunt & Osborn, 2005, str. 250):

- ukazovalni (zapovedovalni) stil: vodja definira vlogo posameznika ter izvajanje nalog (mišljeno kot enosmerna komunikacija);
- podporni stil: vodja poskuša oblikovati dvosmerno komunikacijo z zaposlenimi s pomočjo racionalne argumentacije ter socio-emocionalne podpore;
- participativni stil: vodja in zaposleni odločajo skupaj, pri tem vodja zagotavlja samo še socio-emocionalno podporo;
- delegativni stil: vodja prenese pooblastila na sodelavce in omeji stike samo na občasni nadzor.

Kot sem omenil že na začetku, gre za model, kjer je vodenje odvisno od stopnje zrelosti zaposlenih. Stopnja zrelosti je sposobnost članov skupine, da si postavijo razmeroma visoke cilje ter da so kasneje pripravljeni prevzeti odgovornost za njihovo uresničevanje. To lahko določimo s pomočjo izvedbe nekakšnega testa, iz katerega razvijemo štiristopenjsko skalo:

- M1 – nizka stopnja zrelosti, visoka zavzetost;
- M2 – nizka do zmerna zrelost, nizka zavzetost;
- M3 – zmerna do visoka zrelost, spremenljiva zavzetost;
- M4 – visoka zrelost, visoka zavzetost.

Iz tega sledi, da posamezne stile vodenja izberemo na podlagi zrelosti zaposlenih in v primeru, da stopnja zrelosti zaposlenih, ki so določeni za določeno nalogo, ni ustrezna, je treba zamenjati stil vodenja. S tem modelom sta Hersey in Blanchard precej pripomogla k razvoju in razumevanju situacijskih stilov vodenja v povezavi z uspešnostjo ter učinkovitostjo vodenja (Robbins & Judge, 2009, str. 429).

Participativni model Vrooma in Yettona.

Eden izmed novejših situacijskih modelov vodenja je participativni model. Razvila sta ga raziskovalca Vroom in Yetton okrog leta 1973 in opredeljuje pravila, ki določajo obseg in obliko sodelovanja pri odločanju v različnih razmerah. Model temelji na razvitem modelu taksonomije odločitev, ki omogočajo izbor pravega vodstvenega ravnanja glede na situacijo. Pozornost je namenjena udeležbi sodelavcev v procesu odločanja. Na temelju stopnje udeležbe zaposlenih v procesu odločanja poznamo naslednje stile vodenja (Hughes et al., 1999, str. 54):

- A – avtorski,
- C – posvetovalni,
- G – skupinski,
- D – delegativni.

Na podlagi situacije lahko nato izbiramo med posameznimi stili vodenja kot na primer (Moorhead & Griffin, 1992, str. 269):

- A1 – vodja odloča o vsem samostojno, uporablja informacije, ki so mu tisti trenutek na voljo;
- A2 – vodja se posvetuje s člani tima, vendar končno odločitev sprejme sam;
- C1 – vodja prediskutira pomembne zadeve s člani tima, zbere informacije ter predloge, odločitev pa lahko ali pa tudi ne vsebuje pridobljenih predlogov;
- C2 – nastali problem se analizira znotraj skupine, vendar se na to vodja odloča po svoji volji. Informacije in predlogi so ali niso vključeni v njegovo odločitev;

- G2 – znotraj skupine se prediskutira nastali problem in razvije vse možne rešitve. V fazi odločanja je treba oceniti vse možne alternative in doseči konsenz.

Iz tega sledi, da vodja lahko pride do najboljše odločitve, tako da preuči situacijo in izbere enega izmed zgornjih petih načinov odločanja. Kot vidimo, sta mu na voljo dva avtokratična načina (A1 in A2), dva konzultativna (C1 in C2) ter en timski način (G2).

Na podlagi tega modela sta Vroom in Jago petnajst let kasneje oblikovala nov model, ki je popravil nekatere pomanjkljivosti prvotnega modela, poleg tega pa sta vpeljala nekaj dodatnih situacijskih spremenljivk. Slednje so na primer pomembnost kakovosti, strinjanje članov/zaposlenih, informiranost vodje, sestavljenost problema, skladnost ciljev, možnost konflikta in informiranost tima (Yukl, 2002, str. 90).

1.2.4 Transformacijska in transakcijska teorija vodenja

Transformacijsko vodenje temelji na karizmatičnem vodju in njegovi veliki moči, kar pri zaposlenih vzbudi željo po lastni identifikaciji. Inteligentnost in visoka pričakovanja so nekaj vsakdanjega v tem stilu vodenja, hkrati pa se upoštevajo zaposleni kot posamezniki, torej vsak individualno. Transformacijski vodje imajo okoli sebe ponavadi ljudi, ki so motivirani in iščejo dodaten zagon v kontekstu samopotrditve (Moorhead & Griffin, 1992, str. 275). Če iz teorije izluščimo najbolj očitne značilnosti transformacijske teorije vodenja, so te predvsem naslednje:

- karizma (vodja doseže spoštovanje s svojim značajem in nastopom, kar mu pri zaposlenih pomaga graditi zaupanje),
- inspiracija (vodja je navdihujoč in predstavlja ideje na precej preprost način, da mu ljudje okoli njega z lahkoto in veseljem sledijo),
- intelektualne spodbude (vodja razvija ustvarjalnost, racionalnost in sistematično rešuje probleme),
- upoštevanje posameznika (vodja v veliki meri uvaja in svetuje ter obravnava vsakega zaposlenega kot samostojno osebnost).

Med značilnosti transformacijske teorije spada tudi karizma, ki bi jo lahko uvrstili kot dodatno točko, saj obstaja tudi tako imenovana karizmatična teorija, vendar bi tu le na kratko primerjal transformacijsko in karizmatično teorijo vodenja. Obe teoriji so v zadnjem času izpopolnili raziskovalci, kot so Bass (1985 in 1997), Conger in Kanungo (1988) in Kets de Vries (1993). Po njihovem mnenju so tako transformacijski kot karizmatični vodje precej usmerjeni v prihodnost, to pomeni, da zelo dobro zaznavajo trenutni položaj v organizaciji in ga primerjajo s položajem, kakršen bi v najboljši obliki moral biti. Slednjemu lahko rečemo tudi vizija, ki jo bom obravnaval v nadaljevanju magistrskega dela. Ena izmed razlik, ki se pojavlja med obema teorijama, je v tem, da transformacijski

vodje gradijo vizijo na vrednotah svojih zaposlenih, karizmatični vodje pa to gradijo na svojih lastnih vrednotah.

Transakcijska teorija po drugi strani deluje kot nekakšna protiutež transformacijski teoriji, saj se pri njej vodje in zaposleni usklajujejo med seboj za ugodnosti, ki jih bodo zaposleni deležni v primeru dobro in kakovostno opravljenega dela. Omenjeno predpostavlja, da morajo vodje predvsem dobro poznati svoje zaposlene in njihove želje, da ob izpolnjevanju dogovorjenih standardov zadovoljijo njihove potrebe (Hodgetts, Luthans & Doh, 2006, str. 415). Transakcijsko vodenje temelji predvsem na podlagi naslednjih značilnosti:

- nagrajevanja (vodja obljublja nagrade za dobro opravljeno delo in daje priznanja za dosežke),
- vodenja z izjemami – aktivno (vodja spremlja dogajanje in išče odmike od pravil in standardov),
- vodenja z izjemami – pasivno (v tem primeru je vodja precej bolj zadržan in v delo posega le, če cilji niso doseženi, se pravi, ko se dela slabo),
- vodenja brez vaje – laissez faire (zadevo pusti teči samo, izogiba se timskega delu in odvrta odgovornost).

1.3 Kulturne dimenzije

Kulture ni mogoče opredeliti na enostaven način, saj je zelo kompleksna. Do nedavna je veljalo prepričanje, da sta kultura in gospodarstvo ločena oziroma sta na dveh ločenih bregovih, ki pa se je pred kratkim pokazalo za napačno. Kot pravi Hrastelj (2001, str. 25), je kultura zapleten in večrazsežnostni koncept, ki meji in se prepleta s številnimi drugimi koncepti in šele ti skupaj vplivajo na delovanje in odločanje posameznika. Kultura so po njegovem mnenju norme, ki izhajajo iz vrednot, je nekaj, kar ljudem daje občutek pripadnosti, in je integriran sistem priučenih vzorcev obnašanja, značilnih za člane določene družbe.

V tem podpoglavju se bom osredotočil na glavne raziskave avtorjev, ki so glavni igralci na področju medkulturnega menedžmenta. Gre za dva nizozemska raziskovalca, Hofsteda in Trompeenarsa, poleg njih pa še za štiri ameriške raziskovalce, Kluckhohna, Strodbecka, Schwartza in na koncu še Housa. Njihovi pogledi so si v grobem razmeroma podobni, saj ima vsaka izmed raziskav nekatere enake elemente, razlikujejo pa se v času nastajanja, velikosti raziskave in obravnavanih razsežnostih. Večina raziskav že vsebuje Slovenijo kot samostojno državo, pri nekaterih pa je navedena še v okviru bivše Jugoslavije. Raziskave so narejene zelo podrobno, tako da so jasno vidne razlike v kulturi in vedenju med različnimi državami.

V Tabeli 3 sem opredelil in strnil nekaj osnovnih definicij kulture ameriškega raziskovalca Housa, ki je na tem področju raziskovanja precej pomemben, zlasti kot nosilec znane

študije o vplivu kulture na vodenje, tako imenovanega projekta GLOBE. Ker je kultura večplastna, je ni mogoče enostavno določiti. Je nekakšna zmes različnih dejavnikov, ki so značilni za posamezne države in regije. Schneider in Barsoux (2003, str. 299) pravita, da je globalizacija prinesla močno mešanje kultur med seboj, a to še ne pomeni, da je sedaj možno posplošeno govoriti o kulturi. Najbrž je ravno nasprotno, saj se z mešanjem kultur rojevajo njene nove izvedenke in kombinacije.

Tabela 3: Vidiki definicij kulture

Kultura predstavlja obliko in stopnjo kolektivne skladnosti – kulture so kolektivno orientirani fenomeni.
Kultura se nanaša na širjenje pomembnih interpretacij bitnosti, aktivnosti in dogodkov.
Posamezniki, ki delijo mnenja, se hkrati tega početja tudi zavedajo. Ni dovolj, da imajo člani skupne interpretacije o aktivnostih in dogodkih, pač pa je pomembno tudi, da je med njimi prisotna zavest, da so njihove interpretacije deljene.
Posledično se te skupne interpretacije kažejo v skupnih vzorcih deljenih znanj, čustev, vedenj in pravil.
Kulturni vzorci so prikazani tako jezikovno, vedenjsko kot tudi simbolično v obliki artefaktov.
Izkušnje članov, točneje zgodovina, jezik, politične in ekonomske izkušnje ter religija, so med najbolj pomembnimi preteklimi dogodki, ki vplivajo na razvoj kulturnih vzorcev.
Kulturni vzorci pomembno vplivajo na družbo, saj člani neke kulture kolektivno vpeljujejo svoje vrednote vanjo.
Skupne izkušnje in kulturni vzorci imajo močan podružbovalni vpliv na člane skupnosti, ki se nanašajo na kulture.
Kulturni vzorci in vplivi se prenašajo skozi generacije.
Družbeni vpliv kulturnih vzorcev skrbi za učinkovito, poznavalsko in vedenjsko usmerjenost članov določene kulture.
Člani specifičnih kultur si dovolijo prenašati vzorce in pravila, ki odražajo zgoraj naštetih skupnosti.

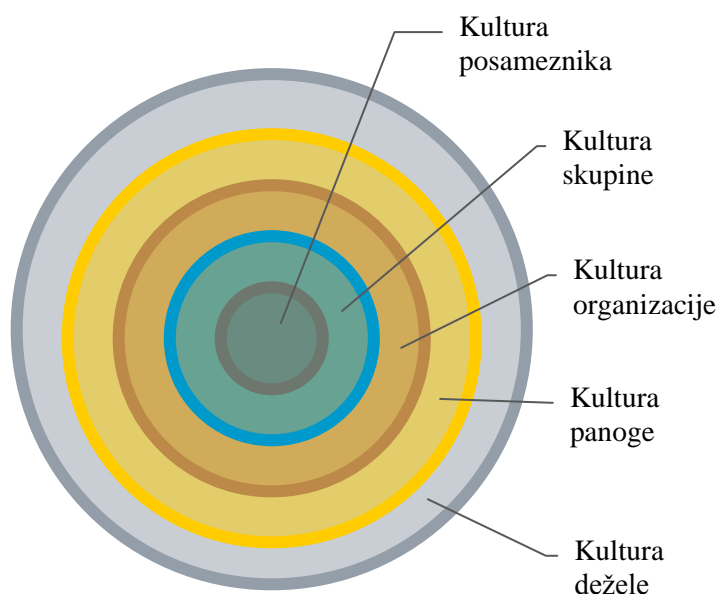
Vir: R. J. House, N. S. Wright & R. N. Aditya, Cross-Cultural Research on Organizational Leadership: A Critical Analysis and a Proposed Theory, 1997, str. 537.

Oprelitev kulture je torej kar precej, obenem pa se posledično pojavlja tudi veliko število njenih sestavin. Večina avtorjev s področja ekonomskih ved se odloča za največ sedem najpomembnejših sestavin kulture, med katero štejejo družbene organizacije in ustanove, vrednote in norme, verstva, jezike, vzgojno-izobraževalne sisteme, estetiko, materialno kulturo ter življenjske razmere. Vsekakor se je treba strinjati, da so vrednote in norme ena izmed najpomembnejših sestavin kulture, saj določajo vedenje, ki je sprejemljivo za člane določene kulture in ki se razlikuje od skupine do skupine. Ravno na tej točki pa se lahko

pojavi težave, če različni kulturni skupini prideta v stik ena z drugo. Zato je poznavanje značilnosti tujih kultur precej pomembno, posebej ko gre za posel in ekonomske povezave. S pojavom globalizacije je vse skupaj še pridobilo pomen, kulture so postale precej bolj povezane med seboj, razlike so se začele zmanjševati.

Besede Geerta Hofsteda (Czinkota, Ronkainen & Moffett, 2011, str. 141), da je kultura multidimenzionalna in vsebuje večje število skupnih elementov, ki so med seboj povezani, tako da spremembe v eni dimenziji vplivajo na ostale, imajo gotovo pomembno težo. Kultura je po njegovem mnenju »kolektivno programiranje misli«. Zelo podoben pogled imajo drugi avtorji, v tem poglavju pa se mi je zdel primeren naslednji model kulture, ki lepo prikazuje večplastnost kulture.

Slika 5: Model kulture po načelu »čebulnih slojev«



Vir: S. Možina et al., *Management: Nova znanja za uspeh*, 2002, str. 181.

Na Sliki 5 je pet plasti (slojev) kulture, ki zaznamujejo vsako posamezno deželo. Kultura dežele je odvisna od več »podkultur«, ki posledično vplivajo nanjo, in bolj ko gremo v osrčje zgornjega kroga, bolj prihajamo na mikro raven kulture. Strinjam se s tistimi avtorji, ki trdijo, da je glavnega pomena prenos kulture (vrednot, navad ...) od staršev na otroka, torej znotraj družine, saj se mladi največ navad in vrednot naučijo prav v tej najmanjši celici družbe, šele kasneje na njih vplivajo vrstniki, šola in družba v celoti.

Prav dejstvo, da se svet vedno bolj povezuje in da so kulture vedno bolj medsebojno povezane, je nekatere raziskovalce prisililo, da so začeli preučevati posamezne kulturne dimenzije in njihove glavne značilnosti po posameznih deželah. V Tabeli 4 sem naredil seznam vseh glavnih modelov kulturnih dimenzij po že omenjenih avtorjih in jim pripisal njihove glavne raziskovalne usmeritve.

Tabela 4: Glavni modeli kulturnih dimenzij

Avtor	Glavna tema	Dimenzije kulture
Hall (1959)	Kontekst kulture	visoko in nizko kontekstne kulture polikronična proti monokronični časovni orientaciji
Kluckhohn & Stodtbeck (1961)	Pet vrednostnih orientacij	odnos človek – narava časovna usmerjenost človeška narava usmerjenost k delovanju odnosi med ljudmi prostorska usmerjenost
Hofstede (1984)	4+1 dimenzija kulture	Individualizem in kolektivism dimenzija hierarhične razdalje izogibanje negotovosti moške in ženske značilnosti dolgoročna in kratkoročna orientiranost
Trompenaars (1993)	Sedem razsežnosti kulture	univerzalizem in partikularizem Individualizem in kolektivism nevtralne in emocionalne povezave osebne povezave med ljudmi prirojen ali pridobljen uspeh časovna usmerjenost odnos do okolja
Schwartz (1994), Schwartz & Bilsky (1990)	Sedem kulturnih ravni treh bipolarnih dimenzij	odnos med individualizmom in skupino odgovornost do družbe odnos človeka do narave
Inglehart (1997)	Dve ključni kulturni dimenziji	tradicionalno in posvetno-racionalno preživetje in samoizražanje
GLOBE (House et al., 1999; House et al., 2002)	Devet kulturnih dimenzij	premagovanje negotovosti porazdelitev moči družbeni kolektivism kolektivism znotraj skupine dimenzija asertivnosti razlike med spoloma orientacija v prihodnost usmerjenost k učinku orientacija v človeka

1.3.1 Hofstedove dimenzije

Najprej si pobližje oglejmo delo Geerta Hofsteda, nizozemskega raziskovalca, ki je za svojo raziskavo intervjuval 116.000 zaposlenih v podjetju IBM po 72 različnih državah. Jedro teh intervjujev je bila faktorska analiza 32 vprašanj. V začetku je uporabil štiri različne dimenzije, ki jim je kasneje dodal še peto. S to študijo je poskušal prikazati razlike med kulturami in vsaka izmed petih dimenzij prikazuje določene lastnosti posamezne kulture (Hodgetts & Rugman, 1995, str. 133; Hodgetts, Luthans & Doh, 2006, str. 101).

Prva dimenzija se nanaša na **odnos med posamezniki in skupino**, ki je značilen za določeno kulturo. V nekaterih kulturah bolj poudarjajo individualizem in s tem izpolnjevanje lastnih interesov ter želja. Tak stil kulture najdemo predvsem v Veliki Britaniji in v Združenih državah Amerike. V nasprotju z njimi obstajajo kulture, ki so bolj kolektivistično usmerjene, torej dajo več poudarka interesom širše skupnosti, s tem pa pričakujejo pomoč skupnosti, če te zaidejo v težave. Take kulture so predvsem v jugovzhodni Aziji, na Tajvanu in v Srednji Ameriki (Adler, 1997, str. 47; Cavusgil, Knight & Riesenberger, 2008, str. 137).

Naslednja dimenzija Hofstedovega raziskovanja je **porazdelitev moči** oziroma **dimenzija hierarhične razdalje**. Prikazuje stopnjo neenakosti med ljudmi, torej na neki način porazdelitev bogastva znotraj določene družbe. Predstavniki kultur z majhno stopnjo neenakosti so Danska, Izrael in Avstrija. V teh kulturah se trudijo še dodatno zmanjšati stopnjo neenakosti v družbi, saj naj bi tako družba bolje delovala. Nasprotje pa so kulture (Indija, Filipini in Rusija), kjer so družbene neenakosti večje in tudi sam sistem znotraj družbe poteka na tak način, nekateri sloji prebivalstva imajo torej nadpovprečen vpliv in so v tem pogledu dominantnejši v primerjavi z drugimi (Hrastelj, 2001, str. 48; Ball & McCulloch, 1999, str. 292).

Kot tretja dimenzija se pojavlja **izogibanje negotovosti** oziroma **odnos do tveganja**. Gre za odnos posamezne kulture do negotovosti v kontekstu prihodnosti. Nekatere kulture preprosto niso usmerjene v izogibanje negotovosti, ampak živijo tako, kot je, in mednje uvrščamo npr. Dansko, Singapur in Jamajko. Obstajajo pa kulture, kjer menijo, da se je negotovosti mogoče v določeni meri izogniti, in sicer s takimi in drugačnimi koraki. V teh kulturah (Grčija, Portugalska in Urugvaj) zato obstajajo določena pravila, kako naj se posameznik obnaša, da se bo s tem nekoliko izognil negotovosti (Hofstede, 2005, str. 169).

Četrta dimenzija je povezana z **delitvijo vlog med spoloma**. V prvi vrsti poznamo bolj moško zasnovane družbe (Avstrija, Japonska in Nemčija), kjer gre za merjenje moških

vrednot, kot so uspešnost, razkazovanje uspehov in pridobivanje materialnih dobrin. Nasprotno pa v žensko usmerjenih družbah v ospredje prihajajo čut za druge ljudi, zaščita okolja, dobri odnosi med ljudmi in skrb za družino. Omenjene vrednote najdemo v skandinavskih – severnih družbah (Norveška, Švedska, Nizozemska in Danska). V žensko zasnovanih družbah gre predvsem za večjo solidarnost in socialno naravnost ljudi (Hoecklin, 1995, str. 38).

Kot zadnjo dimenzijo opredeljujem še **dolgoročno** oziroma **kratkoročno usmerjenost** določene kulture. Pri dolgoročno usmerjenih kulturah govorimo o usmerjenosti v prihodnost in podpiranju vrednot, katerih korist se pokaže v daljšem časovnem obdobju. Primeri takih vrednot so varčevanje, vztrajnost in postopnost. Glavni predstavniki dolgoročnejshe usmerjenih kultur sta Japonska in Kitajska ter mogoče še kakšna kultura v okviru azijske celine. Kratkoročno usmerjene kulture pa na drugi strani usmerjajo pozornost preteklosti in sedanjosti, kar se kaže v spoštovanje tradicije in izpolnjevanju družbenih obveznosti. V tem primeru gre v prvi vrsti za države, kot so ZDA, Velika Britanija in nekatere izmed držav zahodne Afrike. Skratka, razlika med dolgoročno in kratkoročno usmerjenimi družbami je dokaj očitna in vpliva na sodelovanje in povezovanje med njimi (Treven, 2001, str. 59; Cavusgil et al., 2008, str. 138).

1.3.2 Trompenaarsove dimenzije

V primeru Fonsa Trompenaarsa gre za še enega predstavnika nizozemskih raziskovalcev, ki je skupaj s Hampden-Turnerjem preučeval pričevanja približno 15.000 menedžerjev iz več kot 47 kultur po svetu. Podlaga jima je bila teorija Kluckhohna in Strodsbecka, iz katere sta oblikovala model za primerjanje kultur. Model vsebuje sedem razsežnosti, s katerimi se poskuša najti značilnosti in razlike med kulturami. Prvih pet razsežnosti se nanaša na odnos ljudi do drugih, šesta razsežnost je časovno usmerjena, zadnja, sedma, pa preučuje odnos ljudi do narave (Trompenaars & Hampden-Turner, 1998, str. 17; Hodgetts, Luthans & Doh, 2006, str. 112).

Prva kulturna razsežnost govori o **univerzalizmu in partikularizmu**. V okviru univerzalno usmerjene kulture se ljudje zanašajo na dobroto, poštenost ter rabsodnost. Tako usmerjenost najdemo v ZDA, v Nemčiji ter na Švedskem. Kulture, ki so podvržene partikularizmu, pa so po drugi strani bolj naklonjene naključjem, saj menijo, da okoliščine same pripeljejo do prave presoje. Predstavniki tovrstnega mišljenja so Čile, Španija in Japonska.

Naslednja razsežnost je vprašanje **individualizma** oziroma **kolektivizma**, torej gre tako kot pri raziskavi Geerta Hofsteda ali za bolj individualistično ali bolj skupinsko usmerjeno družbo. V okviru individualizma so v ospredju uspehi posameznikov, v kolektivistični kulturi pa so za dosežke zaslužni člani celotne skupine, ki se je ukvarjala z določenimi

nalogami. Na splošno je kolektivnost značilna za države na vzhodu zemeljske oble, individualizem pa je precej bolj prisoten v zahodnih državah (Deresky, 2008, str. 102).

Tretja kulturna razsežnost so **nevtralne** oziroma **emocionalne povezave** in se nanašajo na izražanje čustev pri ljudeh. V kulturah, ki so bolj emocionalne, je izražanje čustev nekaj naravnega, vsakdanjega, v nevtralnih kulturah pa je to dokaj čudno početje. V takih kulturah naj bi čustva nadzorovali in ostalim ljudem dajali občutek nevtralnosti, skratka gre za nekakšno zakrivanje realnosti. Nevtralne kulture so Japonska, Velika Britanija in Nemčija, emocionalne pa Švica, Nizozemska in Mehika (Deresky, 2008, str. 104).

Četrta kulturna razsežnost se nanaša na **povezave med ljudmi**, ki so lahko osebne ali bolj prepletene. V kulturah z bolj osebnimi povezavami se trudijo ločiti zasebno življenje od javnega, če v okviru poslovnega okolja beseda nanese na zasebno življenje. To je značilno predvsem za ZDA, Veliko Britanijo in Švico, torej za kulture zahodnega sveta. Nasprotno pa je v kulturah s prepletenimi povezavami (Čile, Španija in Venezuela), kjer ni vzpostavljena stroga ločnica med zasebnim in javnim življenjem. Znotraj teh kultur pogovori potekajo o vseh temah, ne glede na to, ali gre za zasebno ali poslovno okolje (Rouse & Rouse, 2002, str. 259).

Naslednja razsežnost govori o **prirojenem** oziroma **pridobljenem uspehu**, torej kako si ljudje v določeni kulturi pridobijo status in moč. V kulturah, ki zagovarjajo pridobljen uspeh, gre za določeno znanje in talent, ki sta potrebna za uspeh. V Avstraliji, Veliki Britaniji in ZDA si posameznik pridobi status in moč na podlagi poslovnih uspehov. Obstajajo pa primeri drugih kultur (Čile, Japonska in Španija), kjer naj bi se posameznik že rodil z lastnostmi, ki so potrebne za močan status v družbi (Hodgetts, Luthans & Doh, 2006, str. 114). Po mojem mnenju je v tem kontekstu težko potegniti pravo ločnico med kulturami na enem in drugem polu, saj gre tudi v primeru Velike Britanije in ZDA za družinske vezi, ki posameznika izstrelijo na močan položaj v družbi.

S tem je kulturnih razsežnosti, ki temeljijo na odnosih do ljudi, konec in na vrsti je kulturna razsežnost, ki se nanaša na **časovno usmerjenost**. Prvi časovni vidik je usmerjen na preteklost, sedanjost in prihodnost, drugi časovni vidik pa temelji na zaporednosti in sočasnosti. Predstavniki kulture, ki temelji na zaporednosti, so Nemci, Nizozemci, Britanci ter Američani in ponavadi opravljajo le eno opravilo hkrati, pri predstavnikih sočasnosti (Italijani, Grki in Španci) pa gre velikokrat za opravljanje več opravil hkrati, kar ima za posledico večjo neurejenost in potrebo po improvizaciji (Rouse & Rouse, 2002, str. 261).

Zadnja kulturna razsežnost je povezana z **odnosom ljudi do narave**. V nekaterih kulturah preprosto nimajo čuta do okolja in se zanašajo na znanost in tehnologijo, ki naj bi rešili probleme v naravi. Spet druge kulture pa dajejo okolju precej večji pomen, saj menijo, da sta njihov uspeh in preživetje odvisna od sinergije z naravo. Menedžerji v zahodnem svetu se čutijo močne in nekakšne gospodarje svoje usode, menedžerji na vzhodu pa so precej

bolj prepričani o določenih naravnih spremembah in delujejo precej bolj po vidiku »iti s tokom« (Hodgetts, Luthan & Doh, 2006, str. 115). Postaviti in razdeliti kulture na eno oziroma drugo stran je dokaj nevhvalno, saj je zaradi različnih stopenj v razvoju težko določiti, katera izmed kultur je odgovornejša do okolja in kateri je popolnoma vseeno za okolje. Občutek imam, da poskuša zahodni svet označiti države vzhoda za neodgovorne do okolja, vendar se je treba zavedati, da so morali na zahodu v preteklosti za pridobitev trenutne stopnje razvoja prav tako uporabljati »umazano« tehnologijo in vire, kakršne sedaj očitajo državam vzhoda.

1.3.3 Kluckhohnova in Strobeckova teorija

Pri tej raziskavi ne gre za nizozemska raziskovalca, pač pa za ameriška antropologa, ki sta uporabila šest različnih razsežnosti kulture, ki vsaka po svoje prikazuje značilnosti posamezne kulture.

Če začnemo pri odnosu do narave, so tako kot pri Trompenaarsu nekatere kulture nagnjene k večji skrbi in povezanosti z naravo, spet druge pa k njenemu obvladovanju z različnimi tehnološkimi prijemi. Razsežnost časovne usmerjenosti je ravno tako enaka kot pri Trompenaarsu, torej preteklost, sedanost in prihodnost. Pogledi Japoncev in Američanov se razlikujejo, vsaka kultura ima svojo usmerjenost k temeljni človeški naravi, ki upošteva, da so nekateri ljudje dobri, drugi pa slabi. Na Japonskem na primer sklenejo poslovni dogovor pogosto kar ustno, saj si tako zelo zaupajo. Verjetno taka praksa v Združenih državah Amerike ni običajna, tam vse poteka prek pisnih pogodb, nemalokrat je potrebno še kaj več (Hrastelj, 2001, str. 46).

Naslednja razsežnost kulture je usmerjenost k delovanju. Poznamo kulture, ki cenijo sedanost, spet druge, ki cenijo delo, in tretje, ki povečujejo obvladovanje svojih želja. Pri povezavah med ljudmi gre za podoben koncept kot pri Trompenaarsu, torej za individualistični, kolektivistični in hierarhični pristop.

Kot zadnja ostane prostorska usmerjenost, kjer gre dejansko za odnos ljudi do prostora, pa naj si bo to zasebna, javna ali mešana lastnina. Na Japonskem recimo vse jemljejo kot javno, tudi na delovnem mestu, kjer posameznik nima prostora za zasebnost. Drugače je v Združenih državah Amerike, saj naj bi tam zaposleni opravljali delo vsak v svojem prostoru. Če gre za mešanico zasebnega in javnega, se ponavadi dogaja, da so vsi prostori skupni, razen pisarn vodij, ki naj bi imeli zagotovljeno svojo zasebnost (Treven, 2001, str. 60–62).

1.3.4 Schwartzeva teorija

Schwartz se je svoje raziskave lotil drugače kot njegovi zgoraj navedeni kolegi, saj je določil 56 vrednot, ki so jih morali nato ocenjevati po prioriteti v več kot 56 državah po svetu. Določena je bila lestvica oziroma skala, ki je prikazala dejansko vrednost posamezne vrednote. Raziskavo je ločil na analizo individualne ravni in na analizo kulturne ravni. V okviru individualne ravni je identificiral 10 vrednot, razdeljenih v dve dimenziji. Pri kulturni ravni pa je pridobil sedem vrednot, ki so si enake med kulturami. Slednje je razvrstil v tri bipolarne linearne dimenzije, ki nam povedo, da (Schwartz, 1992, str. 12):

- se posamezniki poistovetijo s skupino (gre za to, kako se posameznik čuti pripadlega skupini in se z njo identificira);
- jamčijo za odgovorno družbeno vedenje (koliko so ljudje socializirani in se držijo obveznosti (dolžnosti) ter pravil, ki veljajo znotraj posamezne družbe);
- imajo odnos do naravnega in družbenega sveta (znotraj te dimenzije gre tako za željo po spremembi sedanjega sveta kot tudi za sprejemanje sveta takega, kot je v tem trenutku).

1.3.5 Kulturne dimenzije projekta GLOBE

Skupina 170 raziskovalcev se je v letu 1993 pod vodstvom Roberta J. Housea lotila obsežne raziskave, s katero so želeli odgovoriti na temeljno vprašanje, kako podobne oziroma različne so si kulture med seboj. Sodelovali so tako ekonomisti kot tudi psihologi in sociologi. Zbrali so vzorce skoraj 18.000 srednjih menedžerjev, zaposlenih znotraj finančne, živilske in telekomunikacijske panoge, v 62 državah po svetu. Rezultati so bili zelo dobri, saj je 90 % vseh držav imelo vsaj 75 menedžerjev, ki so dejansko sodelovali v raziskavi. Izvedli so tako ankete kot tudi intervjuje, izoblikovali fokusne skupine in opazovanja. Na koncu so identificirali devet kulturnih dimenzij oziroma konceptov, ki so jih uporabili v raziskavi in ki so naslednji (House, Javidan, Hanges & Dorfman, 2002, str. 5; House, Chhokar & Brodbeck, 2004, str. 12; Hodgetts, Luthans & Doh, 2006, str. 119):

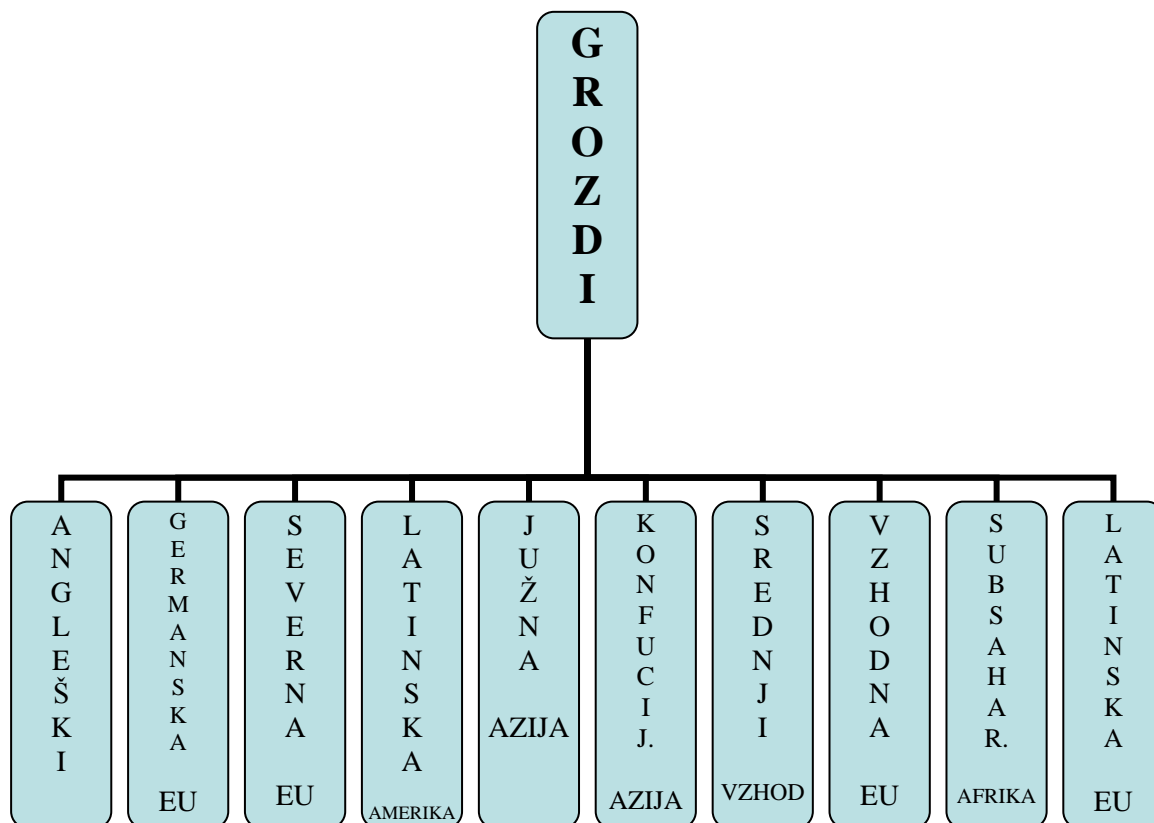
- Premagovanje negotovosti: stopnja, do katere si člani organizacije prizadevajo, da bi se izognili negotovosti. Pri tem se zanašajo na družbene norme in rituale, ki pripomorejo k zmanjšanju nepredvidljivosti dogodkov v prihodnosti.
- Asertivnost: stopnja, do katere so posamezniki v organizacijah asertivni, agresivni in tekmovalni v odnosih z ostalimi člani.
- Kolektivizem znotraj skupine: pri tej vrsti kolektivizma gre za stopnjo ponosa in pripadnosti članov določene skupine do družine in organizacije, v kateri delujejo.

- Porazdelitev moči: stopnja, do katere so člani organizacije pripravljene sprejeti enakomerno porazdelitev moči.
- Družbeni kolektivism: ta vrsta kolektivism izkazuje stopnjo, do katere neka organizacija nagrajuje kolektivno razdeljevanje sredstev in kolektivna dejanja.
- Razlike in enakopravnost med spoloma: stopnja, do katere določena organizacija minimizira neenakost med moškimi in ženskami.
- Usmerjenost k učinku: stopnja, do katere organizacija spodbuja in nagrajuje izboljšave in odličnost.
- Usmerjenost v človeka: pove, koliko posamezniki spodbujajo in nagrajujejo člane organizacije, da so pošteni, skrbni, nesebični in prijazni do ostalih.
- Usmerjenost v prihodnost: koliko so posamezniki v organizacijah usmerjeni v prihodnost ter načrtujejo in vlagajo vanjo.

Na podlagi projekta GLOBE so raziskovalci razvili tako imenovane kulturne grozde⁸ dežel, razdeljene v 10 različnih področij – skupin, ki so si med seboj različne. Na Sliki 6 se vidi ta razdelitev, ki je glede na karakteristike posameznih dežel precej posrečena.

⁸ Kulturni grozd izhaja iz angleškega poimenovanja »cluster« in pomeni skupek oziroma kopičenje nečesa, v tem primeru gre za skupek držav, ki imajo enake ali podobne kulturne značilnosti.

Slika 6: Kulturni grozdi po mnenju raziskovalcev projekta GLOBE



Vir: Prirejeno po J. R. House et al., *Culture, Leadership and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, 2004, str. 190.

Izmed vseh naštetih kulturnih grozdov nas seveda najbolj zanimata germanski kulturni grozd, kamor spada Nizozemska, in vzhodnoevropski kulturni grozd, kamor spada Slovenija. Prva je ena izmed značilnih predstavnikov germanskega kulturnega grozda, poleg nje pa ga tvorijo še Avstrija, Nemčija ter Švica. Vse to so države, pri katerih so nam prva asociacija urejenost, natančnost in disciplina. Slovenija po drugi strani tvori vzhodnoevropski grozd, katerega članice so še Albanija, Grčija, Gruzija, Kazahstan, Madžarska, Poljska in Rusija.

Idealni vodja na področju germanskoevropskega kulturnega grozda naj bi imel stil vodenja, ki je neodvisen in je poln inspiracije. Je unikatna in vizionarska oseba, ki je hkrati tudi skupinsko usmerjena. V nasprotju z omenjenim naj bi bil idealni vodja na območju vzhodnoevropskega kulturnega grozda taka oseba, ki je sicer neodvisna, vendar ima močan interes za branjenje svojega položaja. Poleg tega je le srednje karizmatična in slabše skupinsko usmerjena, saj ni naklonjena vpletanju ostalih ljudi v odločevalski proces (Northouse, 2007, str. 314).

Če na kratko povzamem, zgoraj zapisano lepo pokaže glavne značilnosti posameznih kulturnih grozdov. Germanske države znotraj Evrope resnično krasijo navedene značilnosti, ki bi se jih bilo treba pri nas še priučiti. V okviru vzhodnoevropskega kulturnega grozda pa je prav zanimiva navedba glede varovanja svojega položaja pri vodjih. Kar nekaj vodilnih ljudi ni kos svojemu delu in so slabo usmerjeni v prihodnost, trudijo se predvsem braniti svoj trenutni položaj, za kar uporabljajo najrazličnejše prijeme. Dejstvo je, da to ne pripomore k boljšim rezultatom organizacije, v kateri delujejo, kvečjemu ji s tem povzročajo škodo, da o kakšnem dobrem vplivu tega na inovativnost organizacij niti ne razmišljamo.

2 VODENJE IN INOVATIVNOST V RAZLIČNIH KULTURNIH OKOLJIH

2.1 Inovativnost

2.1.1 Opredelitev pojma inovativnosti

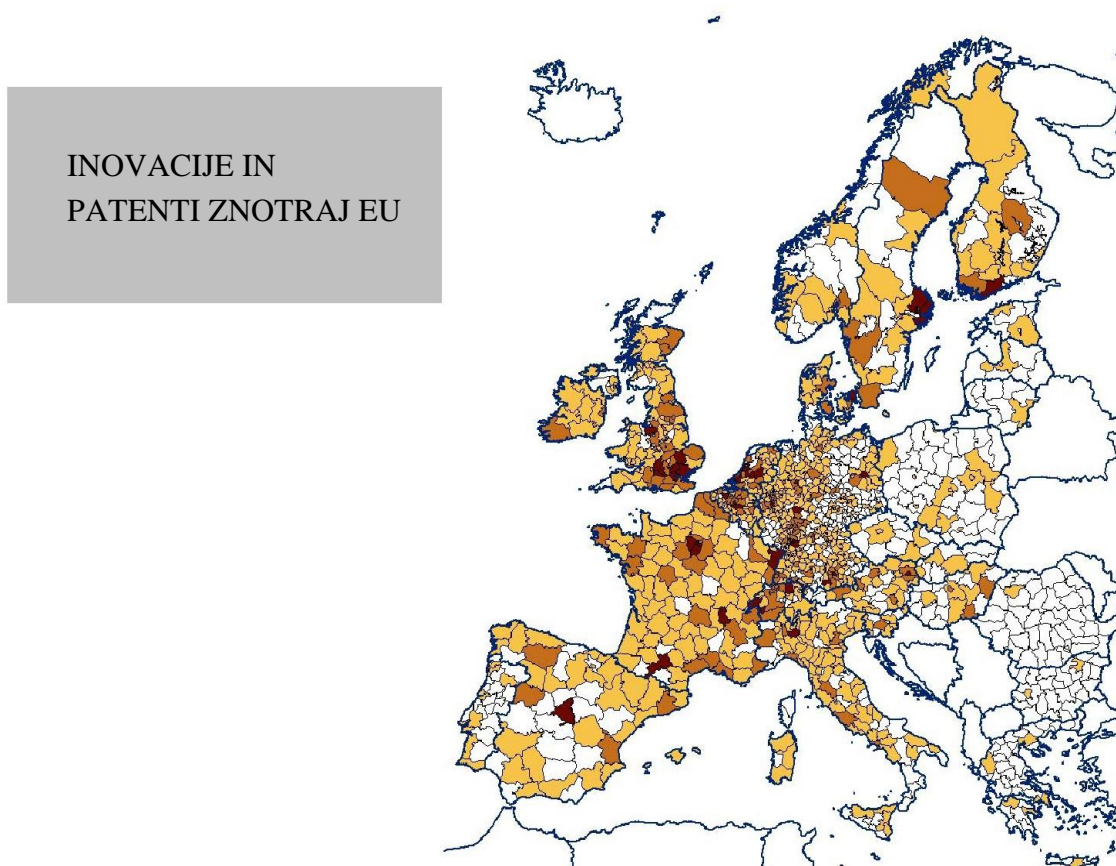
Inovacija je opredeljena kot neka noviteta oziroma razlika – odklon od konvencionalnih orodij in perspektiv. Inovativni človek mora imeti svobodo, da lahko izrazi svoj talent in vizijo. Inovativnost zahteva, da razmišljamo o novih pristopih ali o novi kombinaciji že obstoječih pristopov. Vendar novosti ponavadi niso dovolj, morajo biti tudi uporabne in imeti neko vrednost (Bilton, 2007, str. 4). Kot pravita Link in Siegel (2007, str. 3), je iznajdljivost (izum) ustvarjanje nečesa novega. Iznajdljivost postane inovativnost (inovacija), ko je dana v uporabo.

Inovativnost je po mnenju Afuaha (2003, str. 13) uporaba novih znanj in njihova uporaba v novem produktu ali storitvi, ki jo kupci (odjemalci) potrebujejo. Novo znanje je lahko tehnološko ali pa trženjsko. Inovacija je ponavadi definirana kot prisvojitve določenih idej, ki so nove določeni organizaciji. Razlikujemo tudi med tehnično in administrativno inovacijo. Prva je v smislu izboljšave določenega produkta, storitve in podobno, drugi tip inovacije pa je vezan na inovativno organizacijsko strukturo in administrativne procese v organizaciji.

V zadnjem času inovacije zajemajo vrsto tehnoloških, organizacijskih, finančnih in gospodarskih aktivnosti, ki skupaj tvorijo skupek za razvoj inovacij pomembnih sestavin. Inovativna organizacija je tista, ki v določenem obdobju uvede nov oziroma precej izboljššan proizvod ali storitev, pri tem pa temelji na tehnološkem razvoju ali pa na kombinacijah že obstoječih tehnologij in znanj. Seveda gre pri inovativnosti nemalokrat tudi za tveganja, saj se vedno znova pojavlja vprašanje, kaj če določena inovacija ne bo delovala. Zato je potrebna potrpežljivost in hkrati tudi rezervna sredstva za testiranje inovativnih produktov oziroma storitev (Moorhead & Griffin, 1992, str. 555).

Da je inovativnost eno izmed glavnih gonil razvoja in napredka, ni treba posebej poudarjati. V zadnjih letih si organizacije in tudi države kot celote prizadevajo, da bi povečale inovativnost, ki potem vpliva na število prijavljenih patentov. Ker je svetovni trg kar precej zasičen, je bistveno lažje uspeti z inovativnim proizvodom kot pa z modificiranim, že obstoječim izdelkom. Ker v magistrskem delu obravnavam in primerjam državi, kot sta Nizozemska in Slovenija, si lahko na Sliki 7 natančno ogledamo, kakšna je stopnja inovativnosti in kolikšno je število patentov v posamezni državi.

Slika 7: Inovacije in patenti na območju EU



Vir: K. Frenken et al., Towards a European Research Area, 2007, str. 54–77.

Na Sliki 7 se vidi, kako je stopnja inovativnosti porazdeljena po Evropi (stopnja inovativnosti narašča s temnejšimi odtenki barv). Temnejši je barvni odtenek, višja je stopnja inovativnosti in večje je število prijavljenih novih patentov. Visoka stopnja inovativnosti se pojavlja predvsem v severozahodni Evropi (Belgija, Nizozemska in Velika Britanija) ter v skandinavskih državah. Največja gostota inovativnosti in patentov je na območju jug Velike Britanije–Nizozemska–zahod Nemčije–jug Skandinavije–Pariz z okolico, ki je najbolj znan inovacijski grozd v Evropi. Bolj ko gremo proti jugu in vzhodu, nižja je ta stopnja. Hkrati pa je zelo očiten razkorak med staro in novo Evropo, torej med starimi in novimi članicami EU. Vzhodna Evropa je zelo slabo inovacijsko aktivna, nekaj

malega inovativnosti se pojavlja v posameznih regijah Češke, Madžarske in Slovaške, med inovacijsko aktivnimi pa najdemo tudi Slovenijo.

Iz vsega omenjenega lahko sklenemo, da je Slovenija (ena redkih novejših članic EU) na pravi poti, a kljub vsemu bo treba inovacijske aktivnosti še precej okrepiti. Če to povežemo z vodenjem, lahko rečemo, da imajo vodje v organizacijah absolutno močan vpliv na stopnjo inovativnosti pri svojih zaposlenih. Vodja mora inovativnost ceniti, negovati in jo z različnimi prijemi in spodbudami hkrati še povečevati. Edino tako se Slovenija lahko razvojno približa razvitejšemu delu zahodne Evrope, sicer bo ostala le boljša med slabše razvitimi na območju vzhodne Evrope.

2.1.2 Dejavniki inovativnosti

2.1.2.1 Vizija in poslanstvo

Vizijo lahko opredelimo kot aspiracijski pogled posamezne organizacije v prihodnost. Časovni okvir je odvisen od narave organizacije in poslovnega okolja, ki jo obdaja. Tipična vizija naj bi bila po mnenju Campbella & Craiga (2005, str. 26) postavljena za 3–5 let vnaprej, ocenjevala naj bi se enkrat na leto, glede na rezultate in okoliščine organizacije. Zelo pomembno se jima zdi, da je vizija v grobem trdno postavljena, hkrati pa se prilagaja na kratkoročne spremembe.

Poslanstvo je po drugi strani neki splošni izraz celotnega namena obstoja organizacije ali poenostavljeno rečeno širok opis nalog določene organizacije. Torej poslanstvo širše definira področje delovanja organizacije ter njene meje, kar naj bi bilo v okviru pričakovanj in v skladu z vrednotami glavnih delničarjev. Pomembno je, da imajo vsi člani organizacije enake cilje. Prav tako so pomembne vera in vrednote znotraj organizacije, kar pripomore k dodatnemu navdihu (Campbell & Craig, 2005, str. 27).

Po mnenju Jagersme (2007, str. 51) je aspiracija v današnjem času nujno potrebna, posebej če želimo graditi trdno in izvrstno organizacijo, kjer vrednote in pravila igrajo izjemno pomembno vlogo in v končni fazi dajejo organizaciji omenjeno izvrstnost. Res je, da ima vsaka organizacija svojo vizijo, ki se ne da preprosto prenesti drugam. Določena vizija zahteva tudi njeno izvršitev, torej pravilno vodenje. Po mnenju avtorja je edina pot za doseg tega cilja delo z drugimi ljudmi znotraj organizacije. Vizijo naj bi določili vsi vpleteni, od lastnikov do delničarjev, saj je le to pravo »jamstvo« za uspeh. Če ima posamezna organizacija kakršnekoli težave, je pomembno, da jih najprej reši, šele nato pa določi vizijo in smernice za prihodnost. V nasprotnem primeru imajo lahko težave prevelik vpliv na razmišljanje vpletenih.

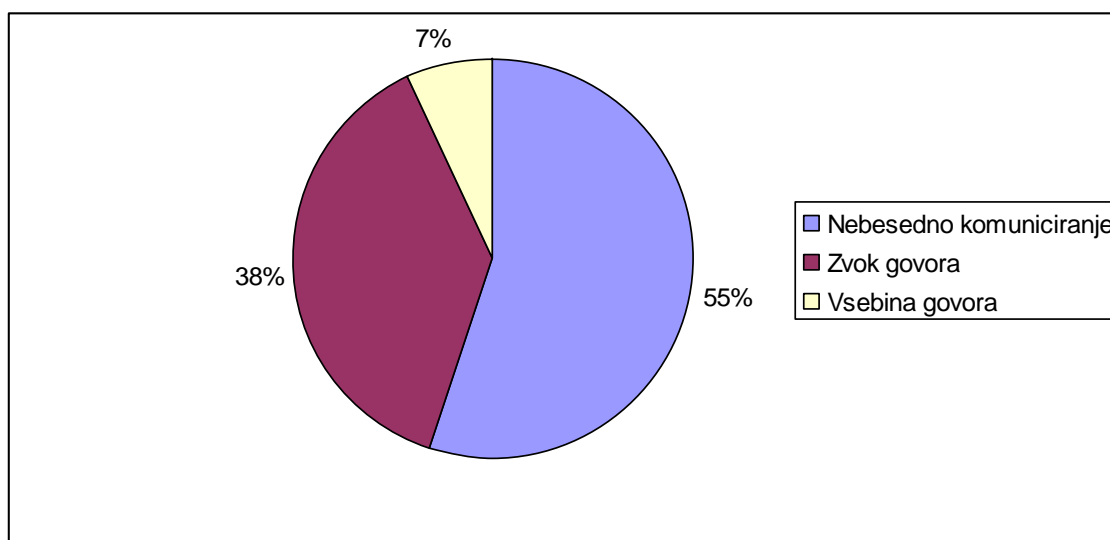
2.1.2.2 Komuniciranje

Dobra komunikacija je temelj vsakega uspeha, ki ga doseže bodisi določena skupina bodisi organizacija v celoti. Ker delo ponavadi poteka po določenem planu, je treba ljudi uskladiti, da se postavljeni cilji kar najbolje izpolnijo. To usklajevanje poteka s komunikacijo med vodji in zaposlenimi, saj brez kakovostne in učinkovite komunikacije ciljev ne bi bilo možno doseči. Komunikacija temelji na izmenjavi informacij in sporočil, tako v smeri vodja–zaposleni kot tudi obratno. Posebej se to izrazi takrat, ko je delo organizirano po skupinah oziroma timih, kjer vodje posameznih timov potrebujejo veliko povratnih informacij, da delo napreduje po zelenem planu (Adler, 2007, str. 68).

Komuniciranje opredelimo kot prenašanje misli in sporočil od ene osebe k drugi oziroma prenašanje sporočil med oddajniki in sprejemniki po komunikacijskem kanalu. Pomembno pri tem je, da tako oddajnik kot tudi prejemnik sporočilo razumeta enako. Oddajnik (pošiljatelj) je tista oseba, ki odda sporočilo, za katero pričakuje, da ga bo sprejemnik prejel in ga hkrati tudi razumel. To sporočilo poteka po informacijskem kanalu, ki je lahko glas, papir, telefonska linija, internetna povezava ali še kaj tretjega. Od zmogljivosti komunikacijskega kanala je odvisno, kako hitro in v kakšni kakovosti bo poslano sporočilo. Na drugi strani komunikacijskega kanala je sprejemnik, naj si bo to oseba ali pa naprava, ki poslano sporočilo sprejme. Sprejemanje (razumevanje) sporočila je odvisno od znanja in sposobnosti sprejemnika. Sporočilo je lahko v več oblikah, ponavadi v obliki simbolov. Lahko je to jezik, pisno ali pa slikovno sporočilo, vsi imajo enak namen, in sicer razumljivo sporočiti določeno informacijo sprejemniku, da jo slednji lahko dekodira in razume njen pomen (Treven, 2001, str. 195).

Možina et al. (2004, str. 55) pravijo, da poznamo več vrst komuniciranja, od ustnega, pisnega, elektronskega, slikovnega do neverbalnega. Pisava je stara nekaj tisočletij, govorica nekaj desetisočletij, nebesedno komuniciranje pa toliko kot človeški rod. Razlikujemo besedno in nebesedno komuniciranje. Raziskave so pokazale, da ima pomen besed komaj 7-odstotni delež pri poslovnem komuniciranju, zvok govora pa ima 38-odstotni pomen, kar se nanaša na glasnost, dinamiko in ritem govora. Največji delež ima neverbalno komuniciranje (55 %), kamor štejemo govorico telesa, prostor, otip in vonj. Opisano je združeno na Sliki 8, kjer so prikazani posamezni deleži in se lažje dobi občutek za razmerje med posameznimi vrstami komuniciranja. Tisti posamezniki, ki slabše obvladujejo nebesedni del sporazumevanja, so v razmeroma slabšem položaju, saj večši posamezniki hitro opazijo neskladje med besedno in nebesedno vsebino določenega sporočila. To zaznavanje pa je močno odvisno od kulturnega ozadja, saj različne kretnje pomenijo različne stvari. V nekaterih kulturah prikimavanje pomeni strinjanje, v drugih pomeni le vpljudnostno kretnjo.

Slika 8: Delež posamezne vrste komuniciranja



Vir: Možina et al., *Poslovno komuniciranje*, 2004, str. 56.

Komuniciranje delimo tudi na enostransko oziroma dvostransko. Pri enostranskem gre sporočilo samo v smeri od pošiljatelja k sprejemniku, ta ga le sprejme in ne posreduje nikakršnih povratnih sporočil. Pri dvostranskem komuniciranju pa poteka sporočilo v obe smeri, torej od pošiljatelja k sprejemniku in nazaj. Slednji način je hkrati precej bolj enakopraven, saj ima sprejemnik možnost vplivanja na pošiljatelja. Opisano lahko povežemo s stili vodenja v posameznih organizacijah. Če gre za pretežno avtokratično vodenje, obstaja velika verjetnost, da se pojavlja visok delež enosmerne komunikacije, ko vodja »zalaga« podrejenega s sporočili in informacijami, slednji pa nima prave možnosti vplivanja na njih. Drugače je v organizacijah, kjer so vodje bolj demokratični. V takih primerih je komunikacija dvostranska, kar spodbuja razmišljanje in izboljšave. V kontekstu inovacij je dvosmerna komunikacija precej bolj priporočljiva, sicer organizacija stagnira in napredka ni. Dejstvo je, da posameznik brez pomoči in sodelovanja ostalih ljudi nikakor ne more biti tako inovativen kot skupina med seboj sodelujočih članov tima. Zato je dobra dvosmerna komunikacija nujno potrebna (Deresky, 2008, str. 132).

2.1.2.3 Motivacija zaposlenih

Motiviranje je po mnenju Sternberga (2006, str. 89) potrebno za inovativnost in ena izmed pomembnih nalog vsakega vodje. Zaposleni lahko delujejo na več ravneh svojih sposobnosti, s pravo motivacijo pa se jih lahko naravna na njihovo zgornjo mejo. Samega sebe je razmeroma težko prisiliti v delovanje na zgornji meji spodobnosti, lažje to naredi kdo tretji. Vodja ima na voljo več različnih prijemov, kako motivirati svoje zaposlene, najslabši od njih je priganjanje k delu, saj to lahko pri ljudeh naleti na odpor. Precej boljše je, da vodja poskrbi za take razmere, v katerih bodo zaposleni z veseljem opravljali naloge

in se dobro počutili znotraj organizacijskega tima (Adler, 1997, str. 159). Treven (2001, str. 141) predlaga nekaj pravil, da bodo vodje uspešni pri motiviranju svojih sodelavcev:

- Vseskozi je treba skrbeti za spodbujanje motivacije znotraj organizacije, da ta ostaja na primerno visoki ravni.
- Obravnavati je treba vsakega zaposlenega individualno kot samostojno osebnost, če je to mogoče. Treba je prepoznavati njegova nagnjenja, še posebej pa njegove prevladujoče potrebe.
- Vodja nikakor ne sme zanemarjati primarnih potreb svojih zaposlenih, to so povsem osnovne potrebe vsakega človeka. Prav je, da se vodja zanima tudi za njegovo življenje zunaj delovnega okolja in mu skuša pomagati v težkih trenutkih.
- Nekateri zaposleni imajo »višje« potrebe, med te sodijo želja po osebnih dosežkih, večjem ugledu in spoštovanju. Če vodja dobro prepozna te potrebe, jih lahko kakovostno poveže z vpeljavo obsežnejših in težkih nalog za tovrstne posameznike, ki prek tega lahko izpolnijo omenjene potrebe.
- Zelo pomembna je tudi določitev cilja, ki ga bodo zaposleni dosegli s skupinskim delom, pri tem pa jih mora vodja kar najbolje motivirati, da bo ta cilj izpolnjen.

Dejstvo je, da doseganje ciljev marsikaterega zaposlenega posebej spodbuja, zato je menedžment z določanjem ciljev postal pogosto prisoten znotraj organizacij. Zaposleni si ob pomoči vodij postavljajo cilje, ki jih pozneje poskušajo čim bolj izpolniti. Če so uspešni, lahko sledi nagrada, ki še dodatno spodbudi zaposlene (Rozman et al., 1993, str. 242). Nagrajevanje bom opredelil v naslednji točki, tu lahko rečem le to, da sta motivacija in nagrajevanje močno povezana, še posebej v zadnjem obdobju razvoja organizacijskega gospodarjenja.

Tudi v okviru motivacije obstaja nekaj raziskav, ki nam več povedo o motivacijskih dejavnikih. Med slednje spada raziskava Herzberga, ki je s sodelavci preučeval skupino inženirjev in računovodij in pri tem prišel do nekaterih zanimivih ugotovitev. Motivacijski dejavniki, ki so jih v tej raziskavi izpostavili, so občutek uspeha pri zaposlenih, možnost napredovanja ter nadaljnje rasti, prepoznavanje dosežkov s strani nadrejenih in zanimivo delo. Obenem so našli tudi dejavnike, ki negativno vplivajo na motivacijo, med te spadajo slabo vodstvo, slabi odnosi med zaposlenimi, pogosta napetost zaradi prenizkih plač ter socialne varnosti in neprimerna strategija organizacije. Vzroki vsega naštetega so lahko različni, izstopajo pa predvsem za posameznika neprimerno delo, neučinkovito vodenje, ki ne opravlja dobro svoje naloge, slabo poznavanje posameznika in neustrezne delovne razmere (Schermerhorn et al., 2005, str. 123).

Kot ena izmed novejših teorij motivacije se mi za moje področje zdi zanimiva McClellandova teorija zadovoljitve potreb, ki pravi, da ljudi motivirajo tri potrebe, in sicer potreba po dosežkih, potreba po moči ter potreba po tesnem sodelovanju. Tisti, ki čutijo potrebo po dosežkih, želijo biti učinkoviti in doseči boljše rezultate kot ostali sodelavci.

Njihovi cilji so zahtevni, a seveda ne prezahtevni, torej taki, da jih sami lahko dosežejo. Ponavadi so taki zaposleni vodje oddelkov ali kaj podobnega. Na drugi strani so ljudje, ki hrepenijo po moči ter vplivu. To so pretežno generalni vodje oziroma menedžerji. Tretji tip zaposlenih pa želi biti v prijateljskem odnosu z ostalimi in radi sodelujejo in delujejo timsko. To vrsto zaposlenih ponavadi najdemo v marketingu (Robbins & Judge, 2009, str. 215).

2.1.2.4 Nagrajevanje

Nagrajevanje v organizaciji je prav tako pomembna zadeva, saj povratno vpliva na stopnjo motivacije zaposlenih, še posebej pri tistih skupinah zaposlenih, ki jim materialne spodbude povečajo učinkovitost in željo po delu. Nagrada zaposlenih (plača) v organizaciji je tako ali tako že družbenoekonomsko določena, to pomeni, da se višina plača ne da kar izmisliti, vendar je ta odvisna od trga in uspešnosti organizacije. Podobno velja tudi pri delitvi dodatnih nagrad v obliki delitve dobička, kar je postalo stvar številnih pogajanj in razprav v zadnjih letih, predvsem o upravičenosti njegove delitve med zaposlene. Sama višina plače je ponavadi odvisna od zahtevnosti delovnih nalog, ki se merijo s potrebnim znanjem in sposobnostjo zaposlenega. Vodje lahko merijo in ocenjujejo uspešnost posameznika ter ga na podlagi tega nagradijo bodisi po času, normi, akordu ali pa s sistemom premij in po ekonomskem učinku. Nekateri vodje ocenjujejo delovno uspešnost na podlagi dogovorjenih ciljev. Hkrati pa je to lahko tudi nadzor dela in priložnost za ugotavljanje pozitivnih ter negativnih lastnosti njihovih zaposlenih. Omenjeno sicer ni preveč priljubljeno med zaposlenimi, vendar je to ena izmed osnov nagrajevanja. Končno je plača oziroma nagrada določena z zahtevnostjo opravljenega dela in ocenjeno delovno uspešnostjo. K temu je treba prišteti še kakšne dodatke za nadure in delo ob nedeljah ter praznikih in udeležbo pri dobičku organizacije (Rozman et al., 1993, str. 244). V okviru terminov plača oziroma nagrada imajo ljudje različna mnenja, ali se plača obravnava kot nagrada ali je plača sama po sebi tako ali tako potrebna in se kot nagrada štejejo le dodatki.

2.2 Dejavniki razlik v stilih vodenja in inovativne naravnosti zaposlenih

Dejavnikov, ki vplivajo na razlike v stilih vodenja, je več, sam sem jih razdelil na štiri glavne skupine, ki se mi zdijo pri mojem delu najbolj pomembne. V prvi vrsti je to sama kultura, ki nedvomno močno vpliva na stile vodenja in posledično na inovativnost, kar se še posebej močno izraža znotraj posameznih kulturnih grozdov, ki jih sestavljajo države, ki so si med seboj podobne. Pomembno vlogo igra tudi zgodovina oziroma družbena ureditev držav, saj se države z različnimi družbenimi ureditvami med seboj razlikujejo. V primeru tega dela gre za državi, kot sta Nizozemska in Slovenija, ki nista imeli enake družbene ureditve v celotnem obdobju samostojnosti, kar ima na obe take in drugačne posledice. Prav tako je pomembno poslovno okolje posamezne države, ki vpliva na inovativno naravnost organizacij, saj se iz tega lahko razbere strategija posameznih držav, kako v

državi razmišljajo, čemu dajejo poudarek, kakšna je klima in podobno. Kot zadnje znotraj omenjenih dejavnikov se mi zdi pomembna tudi velikost organizacij, ki sestavljajo gospodarstvo posamezne države, saj so stili vodenja in inovativnost v večjih organizacijah nekoliko drugačni kot v manjših. Multinacionalka ima gotovo drugačno vodenje in njegova pravila so bolj dodelana kot v primeru posamezne mikro organizacije, saj bi se v nasprotnem primeru stvari sesule same vase.

2.2.1 Kulturne razlike in njihov vpliv na vodenje

Najprej bi izpostavil kulturo ter predstavil izsledke različnih raziskav o njenem vplivu na vodenje v posameznih družbah, ki jih je lepo strnil Zagoršek (2004, str. 7):

- Kultura vpliva na osebnostne poteze in vrednote vodij. Osebnost lahko dojemamo kot produkt interakcij med organizmom in njegovim socialnim okoljem. Zato je velika verjetnost, da med pripadniki različnih kultur obstajajo razlike v osebnosti in vrednotah (Berry, Poortinga & Segall, 2002).
- Kultura določa vzorce obnašanja vodij. Družbene norme in vrednote določajo način, kako ljudje delujejo v odnosu drug do drugega, in obenem določajo vzorce obnašanja. Raziskave so pokazale, da so razlike med kulturami lahko zelo velike (Hofstede, 2001).
- Kultura oblikuje podobo idealnega vodje v družbi ter določa implicitne teorije vodenja (House et al., 1999; Gerstner & Day, 1994). Družbe se razlikujejo pri svoji percepciji lastnosti, ki so pomembne za učinkovito in uspešno vodenje. V okviru projekta GLOBE (House et al., 1999) je bilo ugotovljeno, da je v različnih državah izmed 65 lastnosti vodje kar 35 teh močno variiralo v pomembnosti. Tiste lastnosti, ki so bile v nekaterih kulturah zelo pomembne, so se v drugih kulturah pokazale za manj pomembne pri vplivu na vodenje.
- Kultura določa naravo odnosov med vodji in sledilci. V enih kulturah so ti odnosi prijateljski in pristni, drugod pa povsem poslovni, hladni in neosebni.
- Kultura prav tako vpliva na sprejemljivost obnašanj vodij. Sledilci se v različnih kulturah razlikujejo glede preferenc, dojemljivosti ter odzivnosti na posamezna obnašanja vodij. V svoji študiji je Hofstede (1980) ugotovil, da so francoski tehniki najbolj zadovoljni s paternalističnim vodenjem, nemški z demokratičnim, angleški pa s prepričevalnim in posvetovalnim stilom vodenja.
- Kultura vpliva tudi na učinkovitost vodenja. Zatorej vedenje vodje, ki ne spoštuje družbenih norm, dolgoročno ne more biti učinkovito. V kulturah, ki spodbujajo avtoritativno vodenje, je tako vodenje lahko učinkovito. Spet v drugih kulturah pa taka vrsta vodenja ni učinkovita. Dorfman in Howell (1997) sta pokazala, da so nekateri stili vodenja učinkoviti v enih družbah, v drugih pa ne. Participativno vodenje naj bi tako bilo učinkovito le v dveh od petih držav, pogojno kaznovanje pa le v eni.
- Kultura določa tudi nastanek in legitimnost vodij. Družbe so si med seboj različne glede na to, kako posameznik pridobi in hkrati zadrži vlogo vodje. Ponekod si jo pridobi z delom, spet drugje mu je dodeljena ali pa jo podeduje v okviru širše družine.

- Kultura daje pomen posameznim vodstvenim vedenjem. Kultura predstavlja kontekst, v katerem deluje vodja in v okviru katerega se interpretirajo njegova dejanja. Kar je na primer razumljeno kot prijateljsko in skrbno vedenje do podrejenega v državah jugovzhodne Azije, je lahko v Združenih državah Amerike interpretirano kot nadležno in agresivno vedenje.

Na vodenje v organizacijah ima kultura torej precejšen vpliv. Vsaka organizacija deluje v določeni nacionalni kulturi, ta pa nanjo vpliva s svojimi vrednotami, pravili in pričakovanji. Te vrednote in pravila so ponavadi izraženi v zakonih, dokumentih in ne nazadnje v kodeksu etike. Pravice in dolžnosti sestavljajo bistvo nacionalne kulture in dajejo prebivalcem neke države poseben pogled na svet. V vsaki nacionalni kulturi obstajajo določeni ideali, h katerim naj bi ljudje stremeli, neodvisno od njihove pozicije. To velja tudi za vodje, ki morajo s svojimi dejanji dajati občutek, da delujejo po legalnih in etičnih zavezah določene kulture. Pa vendar je povezava med nacionalnimi kulturnimi vrednotami in dejanskim stanjem v organizacijah precej kompleksna. Velik vpliv na vodenje imajo tudi vrednote političnega sistema posamezne države. Demokratične države imajo vzpostavljen precej bolj participativni način vodenja v organizacijah kot države, ki so bile vodene avtokratično in imajo precej manj izkušenj z demokracijo (Treven, 2001, str. 149). Tako Nizozemska kot tudi Slovenija spadata med prvo omenjene države, torej med države z več demokracije. Nizozemska je sicer kraljevina, vendar ni bila tako avtokratično vodena kot na primer Španija ali Francija, Slovenija pa je na drugi strani v primerjavi z njo precej mlada država, ki je nastala na podlagi demokratičnih načel.

2.2.2 Kulturni grozdi in razlike med njimi

Kulturne grozde sem omenil že v okviru predstavitve raziskovalnega projekta GLOBE, ki se je glede na razporeditev kultur precej približal neki splošni razdelitvi po svetu. V tem magistrskem delu me zanimajo predvsem evropski kulturni grozdi, ki naj prikažejo, kaj so dejanske razlike med Nizozemsko in Slovenijo. Kultura izhaja iz nekaterih zgodovinskih dejstev in prav zgodovina posamezne dežele igra pri tem zelo pomembno vlogo. Težko je pričakovati, da bi bila kultura mlade in majhne dežele, kot je Slovenija, na ravni zgodovinsko precej bogatejše Nizozemske. To vendarle ni mogoče, saj obstaja v ozadju veliko različnih dejavnikov, ki vplivajo na celotno kulturo posamezne dežele. Poleg tega je že daljna zgodovina določila smernice posamezni kulturi. Zgodovinsko dejstvo je, da je Nizozemska že od osvajalnih vojn imperator, torej ima kot dežela to v sebi, kar se seveda močno prenaša tudi v miselnost njenih prebivalcev ter seveda vodij. Nizozemci so bili tisti, ki so imeli poleg ostalih velesil eno glavnih besed v takratnem svetu. Znani so bili po izjemno močnem ladjevju. Z osvajanjem ozemelj in podjarmljenjem njihovega prebivalstva je Nizozemska zelo veliko pridobila (Braudel, 1991, str. 205–230). Ni napačno postaviti povezave, da od tod izhajata njena moč in vpliv. Prav to je bistvena prednost v primerjavi s Slovenijo, saj je ta hodila po drugačni poti, brez tovrstnega zgodovinskega zaledja in moči. Slovenija je prišla do svoje države z osamosvojitvijo od

nekdanje skupne države Jugoslavije, ta pot pa je bila vse prej kot lahka. Praktično je začela iz nič in prav to je tista razlika v primerjavi z Nizozemsko, ki bo državi zaznamovala še nekaj časa. Govorice, češ, kdaj bo Slovenija ulovila razvite države, kot je Nizozemska, niso povsem umestne, precej pametneje bi si bilo načrtovati smernice ter cilje v okviru svojih danosti in zmožnosti.

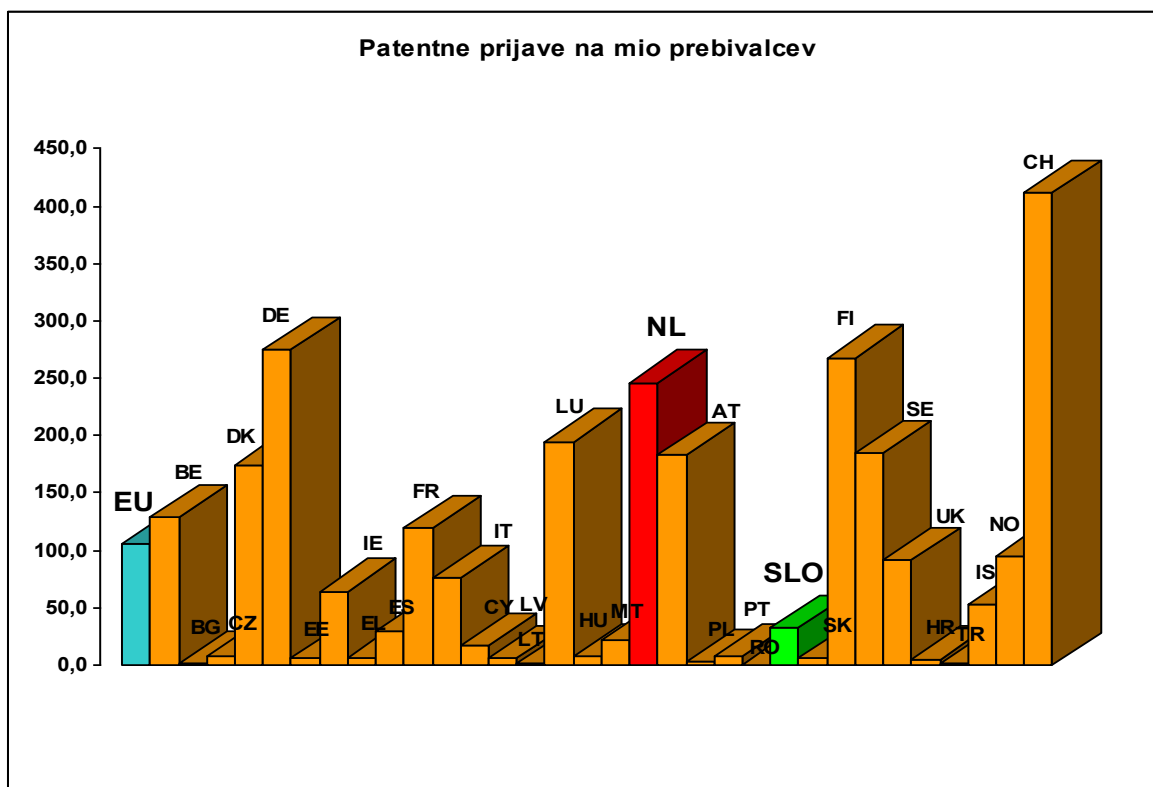
Nizozemska ima za seboj drugačno zgodovino in si je prav zaradi tega ustvarila takšno podobo, kot jo ima v današnjem času. Slovenija je za kaj takega še nekoliko »premlada«, s premalo zgodovinskega zaledja in premalo mednarodnimi izkušnjami. Kar je Sloveniji ostalo iz zgodovine, je kultura in z njo povezana »balkanska mentaliteta«. Dejstvo je tudi, da ima pomemben vpliv bližina sosedskih držav, na katere meji posamezna država, saj ponavadi vse sosedske države spadajo v podoben kulturni grozd. Praktično poznamo zelo malo primerov, ko je država povsem izolirana v primerjavi s svojimi sosedami in ima povsem drugačno kulturo. V Evropi so taki primeri Luksemburg, Švica in Vatikan, ki so v določeni meri posebne države, vendar so kljub podobnosti svojim sosedam Belgiji, Franciji, Italiji in Nemčiji in Nizozemski (Lee, Sanchez - Runde & Steers, 2009, str. 305–327).

Omenjeni dejavniki vplivajo na osebnost in vedenje ljudi, na njihovo delovanje, razmišljanje in na odnose med posamezniki znotraj družbe. Že pri kulturnih grozdih in razlikah med njimi smo spoznali, da bi bilo zanimivo pogledati tudi inovativnost posameznih dežel članic določenega grozda in s tem ugotoviti pripadnost določeni skupini držav. Na Sliki 9 so med evropskimi deželami precejšnje razlike v prijavljenih patentih na milijon prebivalcev, ki so primeren kazalec inovativnosti posamezne dežele. Jasno se vidi razlika med zahodnoevropskimi deželami, katerih stolpci so višji, in razvijajočimi se deželami vzhodnega dela Evrope. V številu patentnih prijav na milijon prebivalcev prevladujejo dežele germanskega in nordijskega kulturnega grozda. Lahko vidimo, da so tako Nizozemska (NL), Nemčija (DE), Avstrija (AT) kot tudi Švica (CH), ki spadajo v germanski kulturni grozd, na samem vrhu seznama in hkrati precej nad evropskim povprečjem (EU). Tudi članice nordijskega grozda (Danska (DK), Finska (FI) in Švedska (SE)) ne zaostajajo preveč, kar kaže na pravo miselnost oziroma zavedanje pomembnosti inovativnosti v tem delu Evrope in na to, kako so inovacije pomembne za prihodnji razvoj. Povsem nekaj drugega pa so dežele vzhodnoevropskega kulturnega grozda, kamor spada tudi Slovenija (SLO), pri katerih je stopnja inovativnosti in s tem patentnih prijav na milijon prebivalcev občutno nižja. Na prvi pogled je Slovenija v tej skupini svetla izjema, vendar če jo primerjamo z evropskim povprečjem, ugotovimo, da so številke za zdaj še občutno nižje. Razlogov, zakaj prihaja do takih razlik, je zagotovo več, bolj pomembne pa so v pravem vodenju, pravilno postavljenih strategijah razvoja in v končni fazi v tudi tehtnem razmisleku odgovornih ljudi v državi, kaj je njihova prednost pred ostalimi, ki jo lahko izkoristijo.

Slika 9, kot rečeno, prikazuje število prijavljenih patentov na milijon prebivalcev in nekatere razlike so kar precejšnje. Kaj je dejanski in glavni razlog teh razlik, je težko

enostavno prikazati, saj po mojem mnenju nanje vpliva več dejavnikov. Mednje lahko štejemo kulturo, vodenje, politično okolje in sestavo gospodarstva ter infrastrukturo in bližino inovacijsko naprednih držav. Ker je vse naštetu nekoliko preobsežno za obravnavo v tem magistrskem delu, sta glavni namen umestitev in potrditev kulture in vodenja kot dveh izmed pomembnih dejavnikov vpliva na inovativnost.

Slika 9: Število evropskih patentnih prijav na milijon prebivalcev



Vir: PRO INNO Europe, European Innovation Scoreboard Database, 2009.

Dejstvo je, da sosednje države vplivajo na razvoj in inovativnost posamezne dežele. V primeru Nizozemske slednje ni vprašljivo, saj jo z vseh strani obdajajo zelo inovativne države, Slovenija pa je v nekoliko slabšem položaju. Res je, da sta naši sosedi, severna in zahodna soseda, Avstrija ter Italija, razmeroma dobro inovacijsko aktivni, problem pa se pojavlja na področju južno in vzhodno od nas. Vprašanje je, kaj je glavni razvojni cilj Slovenije, ali je to slediti manj inovativnim ali se priključiti visoko inovativnim deželam. Za zdaj kaže, da se v Sloveniji še nismo zedinili glede tovrstne dileme in da precej premalo uporabljamo prakse zahodno usmerjenih držav, s tem mislim predvsem na Avstrijo. Preveč je ozkega in materialnega gledanja le na višino plač v državi, premalokrat se poskuša ugotoviti glavni razlog teh razlik. Tukaj je eden glavnih razlogov za višje plače v Avstriji v primerjavi s Slovenijo, najdemo ga na Sliki 9. Dodana vrednost, ki je posledica inovativnosti, je v zahodnih državah toliko višja v primerjavi s Slovenijo, da so višje plače povsem upravičene. Sliši se enostavno: če si bolj inovativen, prinašaš večjo dodano

vrednost in si posledično tudi višje ovrednoten. Seveda v praksi ni vse ravno tako, vendar so v zahodnih državah lepo razvili omenjen sistem, ki inovativno naravnani kvalificirani delovni sili prinaša višje dohodke kot v Sloveniji.

2.2.3 Sedanja in pretekla družbena ureditev držav

V kontekstu magistrskega dela sta zanimivi dve vrsti družbene ureditve, in sicer socializem in kapitalizem. Socializem je znan po tem, da je vse širša družbena last ter da dobiček ni njegov glavni namen. Obstaja več različic socializma, ena je evropski socializem, poznamo pa tudi tip socializma manj razvitih držav. Mnogo držav je v zadnjih desetletjih prešlo iz socializma v kapitalizem, nekatere izmed njih celo v njegovo agresivno obliko, na primer Singapur (Ball & McCulloch, 1999, str. 305). Med države, ki so prešle iz socializma v kapitalizem, je tudi Slovenija. Kapitalizem je po drugi strani sistem zasebne lastnine, kjer ima vlada nadzorno in restriktivno funkcijo, določa zakone in pravila ter skrbi za javno infrastrukturo. Res je, da vsak tip kapitalizma in demokracije vsebuje določene elemente socializma, kot so na primer posamezne vladne intervencije v posle posameznikov ali organizacij (Cavusgil et al., 2008, str. 166). Sam bi temu dodal dogodke zadnjih dveh let, ko vsak dan opazujemo ogromne zneske vladnih pomoči v obliki finančnih sredstev, namenjenih bankam in velikim organizacijam v finančnih težavah.

Družbena ureditev držav ima na vodenje in posledično na inovativnost velik vpliv. Daljše je obdobje kapitalizma in demokracije, večja je verjetnost, da je vodenje v državi kakovostno in da zaposlene usmerja k večji inovativnosti. Demokracija in kapitalizem gresta ponavadi z roko v roki, na nasprotni strani pa je socializem, katerega del so bile predvsem novonastale države. Če se osredotočimo na državi, ki ju to magistrsko delo obravnava, sta njuni zgodbi povsem različni. Nizozemska ima precej daljšo zgodovino demokracije, leta 1848 postala ustavna parlamentarna monarhija, Slovenija pa je še razmeroma mlada demokracija z 19 leti demokratične ureditve. Kapitalizem je na Nizozemskem precej močan, saj ima kar lepo zgodovino (Inglehart, 1997, str. 360). Gledano zgodovinsko so se vodilna kapitalistična mesta izmenjevala. Enkrat so bile v ospredju Benetke, nato Antwerpen, ki pa ga je v 16. stoletju nadomestil Amsterdam, ki je še danes glavno mesto Nizozemske. Amsterdam je v tistem obdobju dejansko cvetel, saj je imel izjemno močno ladjevje in trgovino, kar je bilo ključno za tako nagel vzpon tega dela sveta. Ta razcvet je v mesto privabljal ogromno število prebivalcev, ki so vedno več trgovali in skrbeli za hitro rast dežele. Seveda pa v primeru trgovine ni šlo za klasično trgovino, ampak za posredništvo in kreditiranje, s čimer so bili Nizozemci takrat eni izmed močnejših igralcev na trgu. Vse to je vplivalo na presežke, iz katerih so se v naslednjih dveh stoletjih razvile finance, in ta del Nizozemske je postal tako močan, da so se kot posojiljemalci pojavile različne države in celo dvori. Praktično je šlo za prve zametke bančništva, takega, kot ga poznamo danes. To je bil razlog, da je Nizozemska postala izjemno bogata država, ves ta kapital pa ji je dajal odlične možnosti za razvoj močnega gospodarstva, ki smo mu priča še danes. Nizozemska svojo največjo moč še vedno kaže v

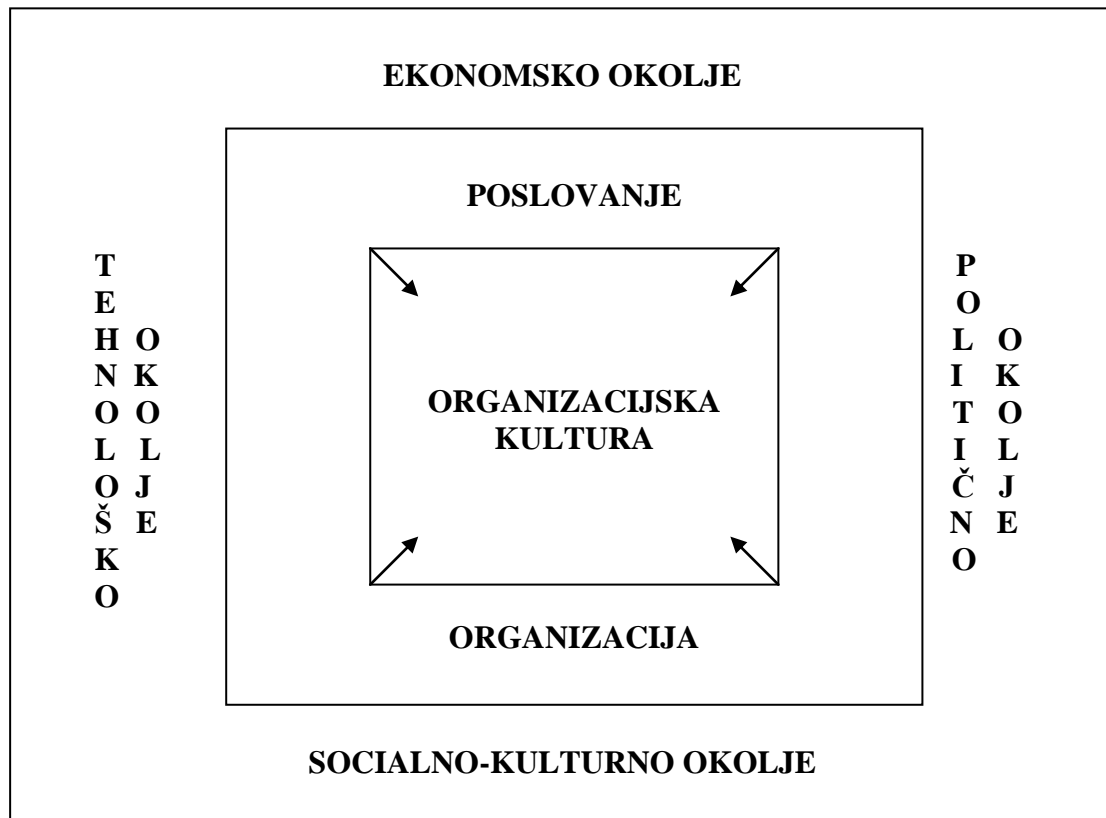
storitvenih dejavnostih, preostali del njenega gospodarstva pa sestavljajo različna visokotehnoška podjetja, za katera je gospodarsko ozračje precej ugodno (Braudel, 1991, str. 230–299; Castano, Den Hartog & Dickson, 2009, str. 215–245).

Drugačna zgodba je s Slovenijo, ki je šele leta 1991 šla na svojo pot, pot demokracije, in se vključila v kapitalistični sistem. Vsak začetek je izjemno težak in tudi v tem primeru ni bilo nič drugače. Prehod oziroma tranzicija iz socializma v kapitalizem je za mnoge države težka naloga, saj je treba poskrbeti za lastnino, ki je bila prej socializirana oziroma z drugo besedo družbena, kapitalizem pa socialne lastnine ne pozna. Te težave so imele tako Vzhodna Nemčija, Češkoslovaška kot tudi Madžarska in Poljska. S tem so se podrle trgovinske povezave med državami znotraj bloka, odcepljene države so začele pogledovati proti trgovanju z zahodom (Harrison, Dalkiran & Elsey, 2000, str. 88). Prav tako je povsem drugačno tudi mišljenje ljudi, predvsem tistih, ki so bili na vodilnih položajih tako v enem kot tudi v drugem sistemu. Sam vidim problem v tem, da so prenekateri posamezniki v Sloveniji ta sistemski prehod izkoristili za divjo privatizacijo, ki je šla čez vse normalne meje, namesto da bi vlagali v modernejšie tehnologije in tako poskušali priti na višjo raven inovativnosti. Verjetno je to ena izmed stvari, ki zaznamujejo pretekle dogodke v Sloveniji in bodo negativno vplivali na naše gospodarstvo še kar nekaj časa, še zlasti če ne bomo spremenili vzorcev delovanja v družbi.

2.2.4 Inovativno poslovno okolje

Poslovno okolje je v širšem pomenu najlažje opredeliti kot ozračje v okolju, v katerem organizacija deluje. Gre za vzorec zunanjih dejavnikov, ki vplivajo na rezultate organizacije, pri čemer pa ne obstaja enoten koncept omenjenega okolja, ki bi opredelil vse družbene, ekonomske, politične in tehnološke vplive, ki delujejo na organizacijo. Organizacija je vseskozi sredi družbenih neravnovesij in zapletov ter je daleč od tega, da bi bila neobčutljiva za zunanje vplive (Glas, 1997, str. 18).

Slika 10: Sestavine poslovnega okolja organizacije



Vir: G. A. Steiner & J. F. Steiner, *Business, Government and Society: A Managerial Perspective*, 1991, str. 29.

Vsi naštetni vplivi so predstavljeni na Sliki 10, kjer se vidi medsebojna povezanost različnih dejavnikov, tako notranjih kot zunanjih. Za boljšo predstavbo bom v nadaljevanju opredelil vsakega izmed glavnih dejavnikov, poleg omenjenih še nekatere dodatne iz ostale literature.

Družbeno okolje sestavljajo različne sile, od vrednot, kulture, izobrazbene strukture, religije, do navad in običajev ljudi. Za vsem tem stoji kultura določene dežele, ki je v podzavesti ljudi, ti pa se na podlagi nje vedejo in delujejo v družbi. Steiner in Steiner (1991, str. 35) se osredotočita na ključne vrednote ljudi v Združenih državah Amerike, ki so v določeni meri povezane s podjetniškim sistemom. Mednje spada individualizem, omejena vloga države v gospodarstvu, lastninske pravice, materializem in s tem v povezavi dobiček ter enakost med ljudmi. Družbeno okolje v povezavi s kulturo nesporno močno vpliva na obnašanje ljudi.

Ekonomsko okolje predstavlja širok nabor vplivov, ki imajo pomembno vlogo v organizaciji. Najosnovnejši je najbrž bruto domači proizvod države (v nadaljevanju BDP), ki v splošnem pove stopnjo aktivnosti nekega gospodarstva in ima velik vpliv na vse gospodarske subjekte. Tukaj so poleg BDP-ja še sestava trga, konkurenca, cene in

podobno. Na vse omenjeno mora biti organizacija pripravljena in imeti prave odgovore na premike v okviru ekonomskega okolja. Lep primer je trenutno stanje v posameznih državah sredi finančne krize, ko je splošna ekonomska aktivnost precej padla, in v takih okoliščinah je težko prav vsem organizacijam. Vendar je kljub vsemu od njih samih odvisno, kako dobro se bodo znašle v nastali situaciji, nekaterim kljub slabemu ekonomskemu stanju uspeva ohraniti dobre poslovne rezultate (Deresky, 2008, str. 20).

Tretji dejavnik je **politično okolje**, ki ga sestavljajo različni subjekti, v grobem gre za državno regulacijo celotnega sistema. Država praktično ureja vsa področja, predvsem v želji, da se aktivnosti v državi odvijajo v skladu z zakoni in pravili. Kaj to pomeni za samo organizacijo, si lahko predstavljamo, marsikatera direktiva ji ni najbolj po volji, vendar je nekoliko lažje zaradi dejstva, da pravila veljajo za vse poslovne subjekte znotraj države (Glas, 1997, str. 24). Na drugi strani pa lahko država tudi pomaga organizacijam, včasih z neposrednimi denarnimi subvencijami, s spodbujanjem zaposlovanja in prekvalifikacijami zaposlenih ali pa s sofinanciranjem raziskav in razvoja (R&R), kar je v kontekstu moje naloge najbolj zanimivo. Inovativne organizacije, ki razvijajo in proizvajajo nove izdelke, naj bi bile podprte z državnim denarjem, vendar ta sistem marsikje ne deluje najbolje. Prav to je ena izmed prednosti Nizozemske pred Slovenijo, pri nas imamo s tovrstnim razmišljanjem še precejšnje težave, na Nizozemskem pa to poteka gladko že vrsto let.

Kot zadnji dejavnik v okviru poslovnega okolja se pojavlja **tehnološko okolje**. Poslovni svet je ena glavnih institucij, prek katere nove tehnologije prihajajo v družbo. V 21. stoletju sta tako poslovni svet kot tudi družba pred izzivom razvoja. Razvoj nosi s seboj določeno stopnjo negotovosti, zato je družbena odgovornost nosilcev tehnološkega razvoja toliko večja (Jaklič, 2002, str. 113). Živimo v dobi, ko se tehnologije spreminjajo praktično iz meseca v mesec in ko lahko določena tehnološka rešitev spremeni celoten način življenja ter delovanja. Imamo res široke možnosti, kaj vse lahko potencialno vpliva na spremembe, na katere mora biti organizacija pripravljena. Vedno obstajajo določeni dvomi o novostih, vendar je ob njihovem pojavu treba trezno pretehtati tako pozitivne kot tudi negativne lastnosti ter se nato odločiti za korak. Lep primer so komunikacije v organizaciji, ki so se v zadnjem desetletju praktično popolnoma spremenile, od klasičnih telefonov pa do današnjih mobilnih aparatov, elektronske pošte, telekonferenc in še bi lahko naštevali. Verjetno je razlika v primerjavi s prejšnjim desetletjem še nekoliko večja pri proizvodnih funkcijah, kjer danes vse poteka v veliki meri elektronsko prek računalnikov. V splošnem je tehnološki napredek velika priložnost za organizacije, predvsem za tiste, ki so pripravljene na te spremembe. Zaradi razvoja tehnologij je svet postal bolj dinamičen, zelo se je zblížal in postal po mnenju avtorjev Makovec Brenčičeve in Hrastelja (2003, str. 59) enotna globalna tržnica.

V ostali literaturi poleg naštetih dejavnikov nastopajo še **ekološko, naravno, notranje in zakonsko okolje**. **Ekološko okolje** postaja vedno bolj pomembno, kar pred leti ni bilo naključje in se s tem vprašanjem nihče ni resno ukvarjal. Danes pa se je treba držati

nekaterih predpisov in standardov glede ravnanja z določenimi materiali in odpadki, kar vse vpliva na dvig ozaveščenosti ter na spoznanje povezanosti z naravo. **Naravno okolje** predstavlja vse razmere, pogoje in vire, ki vplivajo na delovanje gospodarskih subjektov. Jasno je, da so se te razmere ob koncu prejšnjega stoletja drastično poslabšale, saj je bil pomemben predvsem dobiček organizacij, za naravno okolje pa ni nihče zelo skrbel. Z začetkom 21. stoletja se je ta miselnost nekoliko spremenila. Obstaja tako imenovani življenjski planetarni indeks, katerega vrednost se vseskozi bolj ali manj zmanjšuje, medtem ko BDP in število prebivalcev rasteta. Tretji izmed novejših dejavnikov je *zakonski*, ki je nekakšna izvedenka političnega okolja in vključuje zakonodajo, predpise in uredbe. Omenja se zaradi dejstva, ker obstaja v današnjem času večje število velikih in multinacionalnih podjetij, za katera je bilo treba pripraviti posebne zakone in uredbe, hkrati pa vse to vpliva na celotno sfero gospodarstva. Dejavnik, ki je ravno tako pomemben, pa je **notranje okolje**, ki ga sestavljajo štiri skupine ljudi znotraj posamezne organizacije. Govorimo o lastnikih, menedžerjih oziroma vodjih, upravnem odboru (v primeru večjih podjetij) in zaposlenih. Vsaka izmed naštetih skupin ima svoje naloge, potrebe in funkcije. Podobno kot zunanje se spreminja tudi notranje okolje. Skozi čas posamezna skupina pridobi vpliv in pomembnost, neka druga pa ga izgubi. V zadnjem času smo priča predvsem močnemu zmanjšanju pomembnosti zaposlenih, saj se je razmerje med delom in kapitalom povsem porušilo. (Steiner & Steiner, 2003, str. 40–45; Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 45–65)

2.2.5 Velikost organizacij⁹ in njihova nagnjenost k inovacijam

Organizacije se med seboj razlikujejo po velikosti ter po stopnjah nagnjenosti k inovativnosti. Težko je namreč primerjati majhno in veliko organizacijo v smislu zmožnosti za vpeljevanje inovacijskih tehnik in rešitev, saj je vse precej odvisno od strukture vodstvenih funkcij, ki pomembno vplivajo na delovanje in razmišljanje podrejenih. Po eni strani je velikim organizacijam lažje razvijati inovativnost kot malim, saj imajo na voljo razmeroma več kapitala. Po drugi strani pa so večje organizacije velikokrat prevelike in izgubijo nadzor nad funkcijami znotraj lastne hiše, zato imajo v tem pogledu majhne organizacije primerjalno prednost. Od tod sledi, da ni natančnega pravila, katera velikost organizacij bolje vpliva na stopnjo inovativnosti. Dejstvo je, da v današnjem času nastaja veliko več malih inovativnih organizacij, ki kasneje prerastejo v velike ali pa jih velike sčasoma pripojijo oziroma prevzamejo.

Sklepamo lahko, da je zmogljivost organizacije za inovativnost odvisna predvsem od stanja njenega razvoja. Kar je inovacija za neko malo organizacijo, je procesna oprema za veliko organizacijo. Mala podjetja, ki so fleksibilna, se prek inovativnosti kasneje razvijejo v velike avtomatizirane intenzivne organizacije (Kos, 1996, str. 160).

⁹ Poznamo več vrst velikosti organizacij, in sicer mikro, male, srednje velike in velike organizacije. Dandanes smo priča tudi izredno velikim organizacijam, ki jim pravimo multinacionalke.

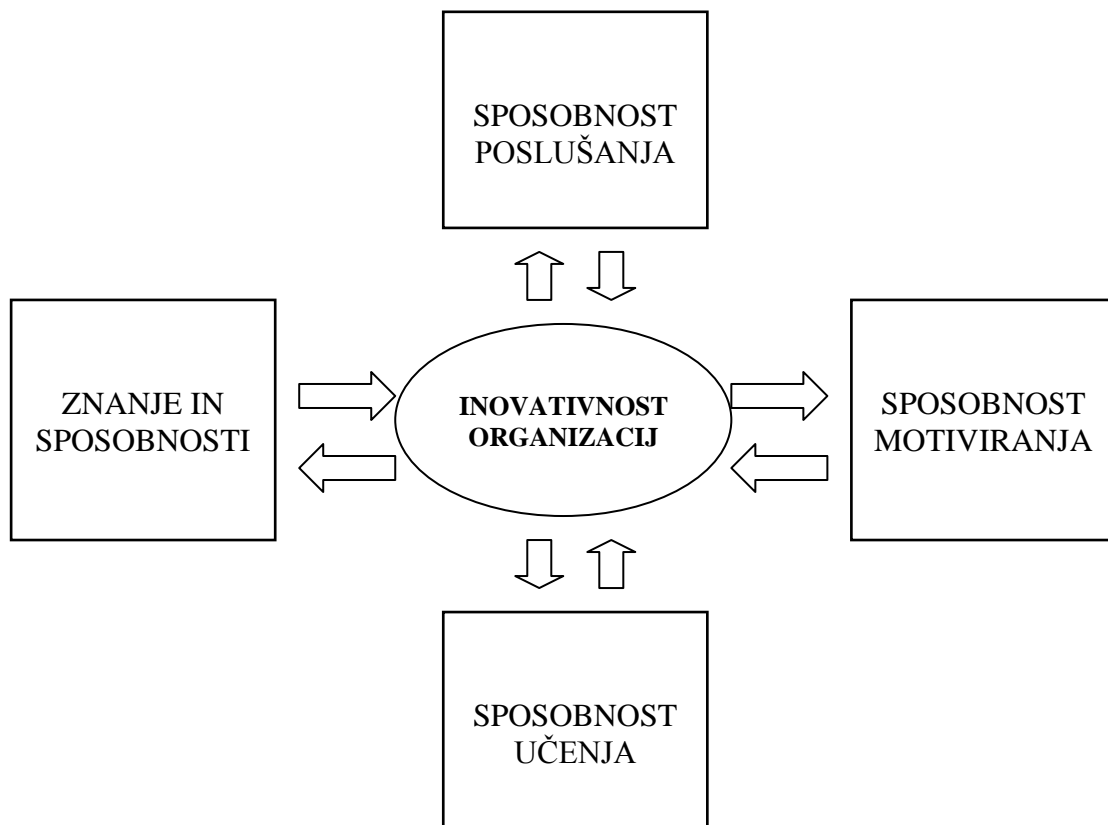
Kos (1996, str. 19) pravi, da lahko govorimo o inovativnosti tako v okviru malih kot tudi velikih organizacij. Po njegovem mnenju je inovativnost tisto, kar štejejo vodilni v posamezni organizaciji za inovativno. Torej se tukaj vidi povezava med vodenjem in inovativnostjo, saj imajo vodilni tisto pravo moč in pravico, da so (ne)naklonjeni inovacijam in inovativnemu razmišljanju. Obstaja določen širši kontekst vpliva vodij na inovativnost, predvsem glede na okolje, v katerem organizacija deluje. Treba je razmišljati o vsebini inovacij in v končni fazi tudi o konkurentih znotraj panoge. Pomembno je, da je določena organizacija eden izmed vodilnih igralcev posamezne panoge, saj ima tako večjo možnost preskoka oziroma prodora iz povprečja. Kot sem že omenil, lahko inovacije delimo po tem, v katero funkcijsko področje vodenja spadajo. Lahko so to inovacije pri prodaji, nabavi, logistiki, proizvodnji, organizaciji, socialni ali kakšne druge. Kos (1996, str. 18) jih razdeli na **proizvodne inovacije in procesne inovacije**, slednje pa se delijo še na **tehnološke in administrativne**.

Zelo pomembno je, da kar največ zaposlenih znotraj organizacije razmišlja inovativno, kar pa je posebej v današnjem času prej izjema kot pravilo. Tako je vodjem najlažje vpeljevati stil vodenja, ki temelji na inovativnem razmišljanju. Zaposlene je sicer možno naučiti takega razmišljanja, vendar pa je za organizacijo precej bolje, da zaposleni tako mišljenje že prinesejo s seboj v kolektiv, saj to dviguje splošno razmišljanje in vrednote.

Najpomembnejše vprašanje, ki se pojavlja v kontekstu inovativnosti, je, ali je glavni »motor« zunanje okolje ali so za inovativnost najbolj odgovorni notranji procesi v organizaciji. Verjetno je odgovor tak, da se ti vplivi medsebojno dopolnjujejo, torej so porazdeljeni med seboj. Glede vodenja so za nas bolj pomembni notranji procesi v organizaciji, o katerih govori tudi naslednji model. Sliko 11 lahko označimo kot model konkurenčnih silnic učinkovitega vodenja in inovativnosti (McMillan, 2010, str. 15). Vseh pet navedenih dejavnikov sestavlja tako imenovan McMillanov model, s katerim avtor želi prikazati medsebojne učinke teh dejavnikov, ki v skupnem omogočajo učinkovito vodenje in visoko stopnjo inovativnosti.

Vsak dejavnik po svoje vpliva na pozitivno povezanost z ostalimi, kar v skupnem pripelje do večje inovativnosti organizacij. McMillan (2010, str. 21) trdi, da se do inovativnosti pride z domišljijo, ustvarjalnim duhom in kreativnostjo, stare spretnosti ter merila pa so pozabljeni in neuporabni.

Slika 11: McMillanov model petih konkurenčnih silnic



Vir: C. McMillan, *Five Competitive Forces of Effective Leadership and Innovation*, 2010, str. 12.

Vsak dejavnik v tej modelu ima še vrsto členov, ki vplivajo nanj. Vsi štirje so izjemno pomembni za doseg visoke inovativnosti organizacije, če manjka katerikoli izmed njih, to pomembno vpliva na učinkovitost. Če se v organizaciji zavedajo svojih slabosti, hkrati pa poznajo svoje prednosti, je to znak, da imajo pravilno definirane dejavnike. Kot zanimivost dodajam citat avtorja, ki pravi, da naj bi sodobni vodje »poznali razliko med številom galon na eno miljo v primerjavi s številom milj na galono ter med uporabo računalnika pri nizkih stroških v primerjavi s stroški na en računalnik«. S tem želi avtor poudariti, kakšno je razmišljanje sodobnih vodij in menedžerjev ter kako oni vidijo določene situacije v organizaciji.

2.3 Primerjalna analiza predhodnih raziskav vodenja v različnih kulturnih okoljih

2.3.1 Splošna dejstva

Obstaja sicer nekaj različnih raziskav s področja vodenja, ki kot rezultat prikažejo določene ugotovitve, kje in kako je posamezni stil vodenja najpogostejši. Vendar je v mojem magistrskem delu taka širina nepotrebna in prav zato sem se odločil za naslednji dve raziskavi, ki se dotikata področja, ki ga obravnavam, in obe vsebujeta točno definirani

državi, Nizozemsko in Slovenijo. Gre za raziskavo Felixa Brodbecka s sodelavci iz leta 2000 z naslovom »Kulturne variacije stilov vodenja po 22 evropskih državah« ter za raziskavo Roberta J. Housa s sodelavci v okviru projekta GLOBE iz leta 2004 z naslovom »Kultura, vodenje in organizacija: študija GLOBE 62 držav«. Treba je poudariti, da sta se obe raziskavi začeli že precej pred končno izdajo in da gre v obeh primerih za zbiranje znanstvenih dognanj skozi celotno zadnje desetletje 20. stoletja. Prav zaradi obsega in kakovosti pridobljenih informacij sta raziskavi na visoki ravni in še danes pomenita pomemben znanstveni prispevek na tem področju ekonomskih znanosti. Tako ena kot tudi druga raziskava se v svojem najpomembnejšem delu osredotočata na opredeljevanje različnih stilov vodenja po različnih kulturnih grozdih. Projekt GLOBE zajema celotni svet, Brodbeckova raziskava pa se v svojem delu usmeri predvsem na Evropo, kar pa je iz mojega zornega kota povsem primerno, saj me zanimata Slovenija in Nizozemska.

Raziskava v okviru projekta GLOBE je kot rečeno precej širša in zajema različne geopolitične regije, Brodbeck pa se osredotoča na Evropo in poskuša prikazati, kako koncepti vodenja variirajo kot funkcija kulturnih sprememb znotraj Evrope. Raziskava Brodbecka vključuje odgovore okoli 6050 srednjih menedžerjev, v raziskavi projekta GLOBE pa je sodelovalo okoli 18.000 srednjih menedžerjev. Brodbeck celoto deli na severozahodno in jugovzhodno kulturno regijo, nato pa uvršča Nizozemsko med nordijske kulture ter Slovenijo med osrednje kulture. V Housovem projektu GLOBE sta državi uvrščeni nekoliko drugače, in sicer Nizozemska med germanske države, Slovenija pa med države vzhodne Evrope. Vsak raziskovalec oziroma avtor na stvari gleda in jih postavi nekoliko drugače, kar je lahko samo pozitivno. Opredelitev posameznih področij se razlikuje zaradi različnih dejavnikov pri analizi. Kar se tiče posameznih lastnosti oziroma stilov vodenja, pa jih obe raziskavi navajata podobno, saj imajo vse lastnosti nekaj skupnega.

Obstaja mnenje, da tako ena kot tudi druga raziskava nazorno pokažeta razlike v stilih vodenja v odvisnosti od kulturnih značilnosti določene regije. Države s podobnimi značilnostmi so skupaj v istih kulturnih skupinah, navkljub dejstvu, da med njimi vseeno prihaja do nekaterih razlik. Vendar je hkrati res, da se ponavadi neka kultura preliva skozi več držav in ni osredotočena strogo samo na eno samo državo. Če pogledamo severno Evropo, so si vse tamkajšnje države med seboj podobne, gotovo ima pri tem močan vpliv tudi zgodovina, saj je bila porazdelitev državnih meja nekoč drugačna. Prihaja do sprememb kulture med severnim in južnim delom in prav to razliko lepo opredelita omenjeni raziskavi, hkrati pa obelodanita tudi nekoliko globlje značilnosti posamezne kulture in stilov vodenja.

2.3.2 Najpomembnejše lastnosti vodenja po regijah in kulturnih grozdih: primerjava raziskav Felixa C. Brodbecka in Roberta J. Housa

Najprej je pred nami raziskava Felixa C. Brodbecka, ki sem jo strnil v Tabelo 5. Ta na pregleden način prikazuje najpomembnejše razlike v stilih vodenja med regijami in kulturnimi grozdi, hkrati pa razvrsti stile vodenja po njihovi pomembnosti znotraj posameznega grozda.

Tabela 5: Najpomembnejši stili vodenja po 22 evropskih državah

Severnozahodna regija Evrope				
<u>Angleška kultura</u> Velika Britanija Irski naravnost k učinku inspiracijski vizionarski timska naravnost odločenost	<u>Nordijska kultura</u> Švedska, Nizozemska, Finska in Danska integriteta inspiracijski vizionarski timska naravnost naravnost k učinku	<u>Germska kultura</u> Švica, Nemčija in Avstrija integriteta inspiracijski naravnost k učinku neavtokratični vizionarski	<u>Češka</u> integriteta naravnost k učinku administrativni inspiracijski neavtokratični	<u>Francija</u> sodelovalni neavtokratični
Jugovzhodna regija Evrope				
<u>Latinska kultura</u> Italija, Španija, Portugalska in Madžarska timska naravnost naravnost k učinku inspiracijski integriteta vizionarski	<u>Centralna kultura</u> Poljska in Slovenija timska naravnost vizionarski administrativni diplomatski odločenost	<u>Bližnjevzhodna kultura</u> Turčija in Grčija timska naravnost odločenost vizionarski integriteta inspiracijski	<u>Rusija</u> vizionarski administrativni inspiracijski odločenost integriteta	<u>Gruzija</u> administrativni odločenost naravnost k učinku vizionarski integriteta

Vir: F. C. Brodbeck et al., *Cultural Variation of Leadership Prototypes Across 22 European Countries*, 2000, str. 15.

Vsak izmed definiranih grozdov ima svoje posebnosti, ki se med seboj razlikujejo. Nobena grozda si med seboj nista enaka, bolj ko gremo v razmerje jug-sever, večje so razlike. Četudi so pri nekaterih grozdih navedeni stili v zelo podobnem vrstnem redu, so razlike med njimi občutne. Opazno je tudi, da se v grozdih, ki so eden zraven drugega, kaže bistveno več podobnosti kot pa v med seboj bolj oddaljenih grozdih. Raziskava prikazuje,

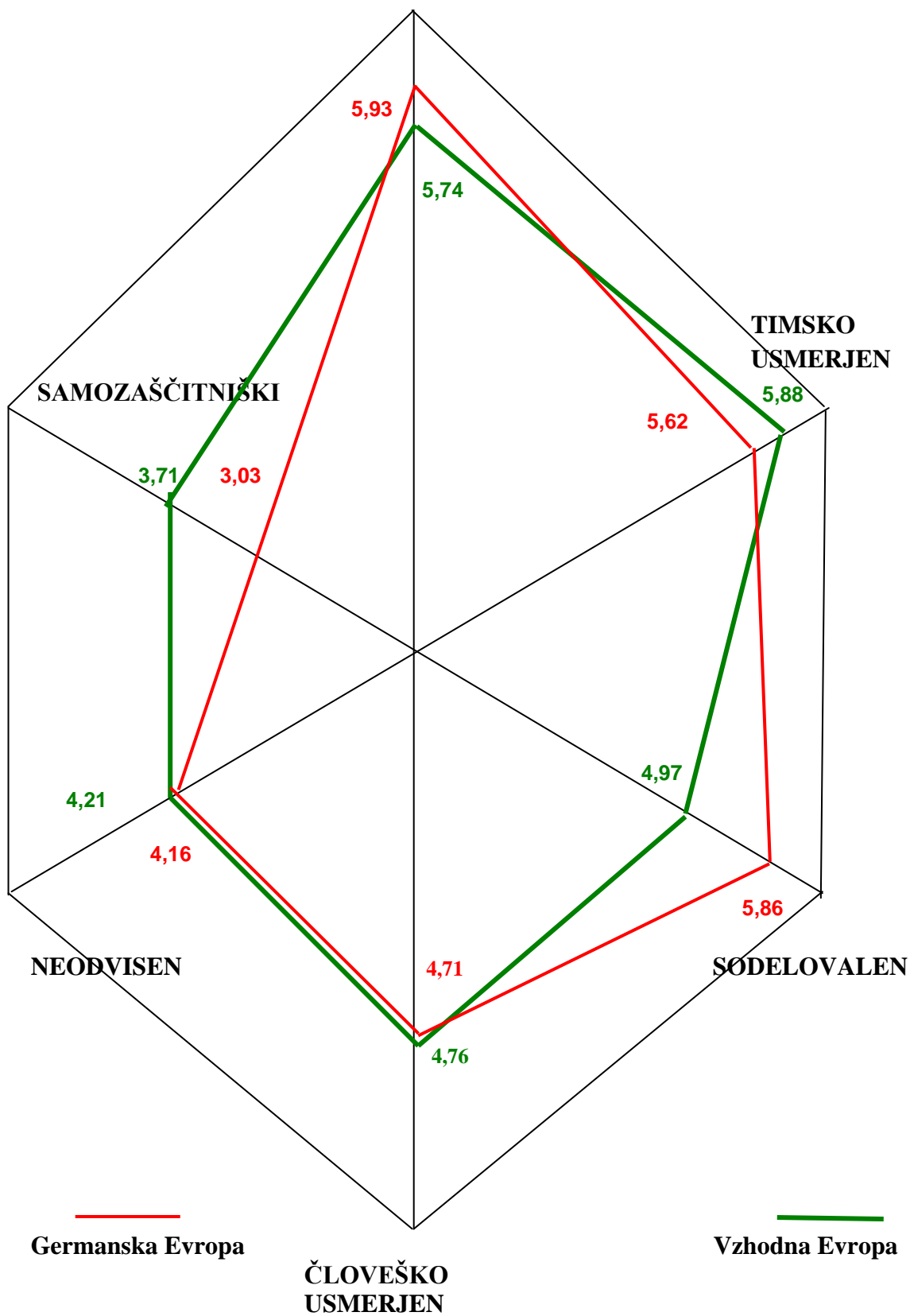
da je na ravni znotraj posameznega grozda prisotna določena univerzalnost v vodstvenem obnašanju, izven meja posameznega grozda pa je vpliv kulture bistveno bolj izrazit. Ker se po mnenju avtorja (Brodbeck, 2000, str. 32) Poljska in Slovenija razlikujeta od bližnjevzhodne kulture, jima pripada svoj grozd (centralna kultura). Ta grozd naj bi zaznamovali **timska naravnost, vizionarsko vodenje, administrativnost, diplomatskost ter odločenost**. Po drugi strani Nizozemsko uvršča med nordijske kulturne grozde, katerim so skupni **integriteta, inspiracijsko in vizionarsko vodenje**, poleg tega pa še **timska naravnost ter naravnost k cilju**. Po pomembnosti so stili vodenja razvrščeni od najbolj k najmanj pogostemu.

Drug primer raziskave je Housov projekt GLOBE, kjer sem glavne stile vodenja na Nizozemskem in v Sloveniji združil v skupen grafični prikaz, tako da se bolje vidijo spremembe v tistih lastnostih oziroma stilih vodenja, kjer so razlike največje. Nizozemska je v tej študiji predstavnica germanskega kulturnega grozda (obarvano z rdečo zaključeno črto), v katerega spadajo še Avstrija, Nemčija in Švica. V okviru tega grozda lahko vidimo, da sta za kakovostno vodenje najpomembnejša **karizmatično vodenje in timska usmerjenost njihovih vodij**. Na splošno je germanski kulturni grozd najvišje uvrščen v kategoriji **sodelovalnosti pri vodenju**, po drugi strani pa med najnižje uvrščenimi v kategoriji **samozaščitniškega vodenja**. Slednje pomeni, da niso usmerjeni samo vase in hkrati branijo svoj status in položaj, kot je to v vzhodnoevropskem kulturnem grozdu. Avtorji v sklopu projekta GLOBE trdijo, da je kombinacija vodstvenih lastnosti vodenja znotraj germanskega kulturnega grozda zelo učinkovita, in prav to naj bi bil razlog za odlične rezultate organizacij na tem koncu Evrope. To ima pomemben vpliv na inovativnost organizacij, saj vodje odločilno generirajo in spodbujajo nove in kreativne ideje ter s tem motivirajo svoje zaposlene (House et al., 2004, str. 695).

Znotraj vzhodnoevropskega kulturnega grozda (obarvano z zeleno zaključeno črto) pa so naslednje države: Albanija, Grčija, Gruzija, Kazahstan, Madžarska, Poljska, Rusija in Slovenija. Zanimivo je, da se **karizmatično vodenje** tudi v tem primeru pojavlja kot eno izmed najbolj pomembnih, nekoliko pa izstopa tudi **timsko orientirano vodenje**. Nasprotno v negativni luči izstopata **samozaščitniško in sodelovalno vodenje**, kar je najbolj opazno med vsemi obstoječimi kulturnimi grozdi. Avtorji projekta GLOBE (House et al., 2004, str. 685) ugotavljajo, da sta izmed kulturnih konceptov, ki vplivajo na samozaščitništvo, dimenziji **izogibanje negotovosti in porazdelitev moči** najmočnejši. Obe sta pozitivno povezani s tem stilom vodenja, dimenziji **timskega kolektivizma in nagnjenosti k učinku** pa sta v tem primeru negativni. V primeru nižje ravni sodelovalnega vodenja pa gre za dejstvo, da je v vzhodnoevropskem kulturnem grozdu nekoliko manj sodelovanja med ljudmi, kar se kaže tudi v vodenju. Po mnenju avtorjev je vodenje znotraj tega kulturnega grozda nekoliko manj učinkovito v primerjavi z vodenjem znotraj severno ležečih kulturnih grozdov, predvsem zaradi manj ugodne kombinacije stilov in lastnosti. Glavne razlike med obravnavanima grozdoma so dobro vidne, četudi so ravni nekaterih stilov vodenja povsem primerljive.

Slika 11: Stili vodenja in kulturne variacije (germanska in vzhodna Evropa)

KARIZMATIČEN/TEMELJEČ NA VREDNOTAH



Da se je samozaščitniški stil vodenja izkazal za izstopajočega, po mojem mnenju ni nič kaj presenetljivo, saj smo velikokrat priča tovrstnim primerom v naši okolici. Na Balkanu je omenjena praksa pogosta, seveda Slovenija ni nobena izjema. Posebej se tovrstno delovanje vodij lahko opazi v zadnjih letih, ko je tehnologija močno napredovala in starejši vodje izjemno ščitijo svoj položaj ter velikokrat nasprotujejo vpeljavi novih tehnologij v poslovne procese. Prav v tem vidim problem, saj se s tem zavestno dušita inovativnost in kreativnost. Njihova glavna skrb je zadrževanje stanja, v katerem se sami najboljše počutijo, in spremembam niso naklonjeni.

Obravnnavani raziskavi nazorno pokažeta glavne razlike v vodenju med državama, kar pomeni dobro podlago za postavitev prvega dela konceptualnega modela, ki govori o tem, da kulturne determinante vplivajo na stile vodenja po posameznih državah. Mnenje je, da v tej fazi ne bi smelo biti posebnih dvomov o upravičenosti te povezave, posebej s stališča vzorcev obnašanja in vedenja vodij po različnih kulturah. Model se nato nadaljuje v povezavo vodenja z inovativnostjo, ki pa jo prikaže kvalitativna raziskava prek globinskih intervjujev.

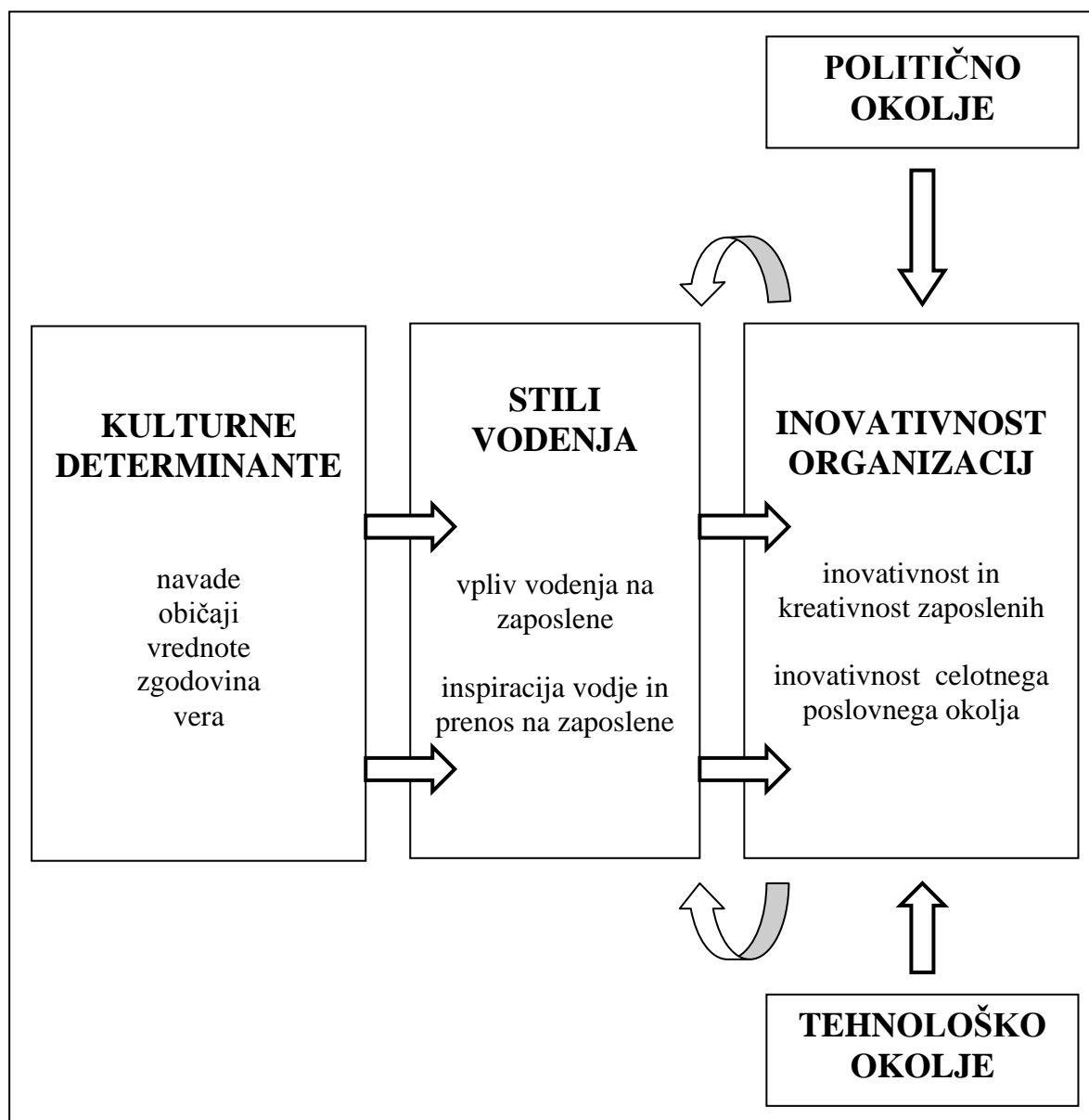
2.3.3 Konceptualni model kulturološko determiniranih stilov vodenja, ki vplivajo na inovativnost

S konceptualnim modelom stilom vodenja nameravam v svojem magistrskem delu potrditi ali ovreči glavno tezo. Ker se je med pisanjem pokazalo, da obstajajo različni vplivi na lastnosti vodenja in posledično na inovativnost, sem se odločil, da model oblikujem na način, ki je prikazan na Sliki 12. Po vpeljavi in uporabi različnih potencialnih vplivov sem določil, da vplivu vodenja na inovativnost dodam še specifične političnega okolja v posamezni državi ter vpliva tehnologije, ki je v zadnjih letih naredila velik razvojni korak naprej in jo je nemogoče zanemariti. Omenjena vpliva je pametno upoštevati, saj bi v nasprotnem primeru model ostal preveč ozek, s premalo medsebojnimi povezavami. K tej odločitvi so me vodile ugotovitve kvalitativne raziskave, iz katere je bilo mogoče ugotoviti, da so za dovolj visoko raven inovativnosti potrebni vsi omenjeni konstrukti. Hkrati se mi zdi smiselna tudi povratna povezava od inovativnosti nazaj k stilom vodenja, saj po mojem mnenju dvigovanje stopnje inovativnosti vodi h kakovostnejšim stilom vodenja, sodobnejšim prijmom in boljšim sodelovanjem med vodji in podrejenimi.

Temeljna teza magistrskega dela se glasi:

Kulturne determinante s svojimi značilnostmi vplivajo na stile vodenja v organizacijah, stili vodenja pa vplivajo na inovativnost in kreativnost zaposlenih ter posledično na inovativnost organizacij.

Slika 12: Konceptualni model kulturološko determiniranih stilov vodenja



Temeljni hipotezi magistrskega dela sta naslednji:

Hipoteza 1: Kultura in vrednote vplivajo na kakovost vodenja v organizacijah.

Hipoteza 2: Osebnostne lastnosti in stil vodenja vplivajo na večjo zavzetost za delo in inovativnost zaposlenih.

Po ugotovitvah kvalitativne raziskave sta se hipotezi pokazali za potencialno pravilni, saj v prvi vrsti posamezna kultura s svojimi značilnostmi vpliva na stile vodenja, ki so spoznani za uspešne. Vendar to samo po sebi še ni zadosten dokaz, tako da je treba nadaljevati s povezavo, ki pravi, da če govorimo o uspešnih stilih vodenja, govorimo tudi o inovativnih

in uspešnih organizacijah ter posledično inovativnih in uspešnih državah v celoti. Ker je Nizozemska visoko razvita država, slednje pomeni, da so njeni stili vodenja pravilni, na to pa očitno vpliva tudi kultura. Prav tako je v primeru Slovenije, s to razliko, da so pri nas opaznejši problemi s pomanjkljivim vodenjem povezani z nižjo razvitostjo.

3 KULTUROLOŠKE DETERMINANTE STILOV VODENJA IN NJIHOV VPLIV NA INOVATIVNOST ORGANIZACIJ: ŠTUDIJA PRIMERA

3.1 Izhodišče in namen raziskave

V prvem delu magistrskega dela sem predstavil teoretske pojme in koncepte na področju vodenja, kulture in inovativnosti, ki sem jih obdelal skozi razpoložljivo literaturo in vire. Teoretične ugotovitve so nujno potrebna podlaga, prek katere se lahko delo nadaljuje v empirični del. V empiričnem delu magistrskega dela želim preučiti, ali obravnavane teoretske ugotovitve veljajo in potrjujejo domnevo mojega magistrskega dela. V tovrstnih delih je običajna praksa, da se teorija in empirika dopolnjujeta in na koncu skupaj presodita o utemeljenosti postavljene teze.

Izhodišče za raziskavo je raziskovalna teza, ki sem jo napovedal že v uvodu dela: **Kulturne determinante s svojimi značilnostmi vplivajo na stile vodenja v organizacijah, stili vodenja pa vplivajo na inovativnost in kreativnost zaposlenih ter posledično na inovativnost organizacij.**

Namen raziskave je pridobiti primarne podatke, ki bi potrdili oziroma ovrgli pravilnost postavljene teze, hkrati pa spoznati, kako se izzivov razvoja lotevajo na Nizozemskem in v Sloveniji ter v čem se obravnavani državi pri tem razlikujeta.

3.2 Metodologija

Pri raziskovanju sem izbral metodo intervjujev, ki spadajo v kvalitativno vrsto znanstvenega raziskovanja in so zelo primerni za zbiranje poglobljenih informacij o moji tematiki. Ker gre za podatke iz dveh različnih držav, je potencialno področje zbiranja podatkov za ankete preveliko, hkrati pa se lahko s poglobljenimi intervjuji pridobi precej boljše informacije. Vendar je treba poudariti, da se je tudi pri metodi poglobljenih intervjujev treba držati osnovne strukture in določenega okvira, saj sta tako uporabnost in vrednost pridobljenih informacij precej bolj primerni.

V nadaljevanju predstavljam posamezne stopnje kvalitativnega raziskovanja, prek katerih se bo lažje videla struktura raziskave. Stopnje kvalitativnega raziskovanja v študiji primera so naslednje (pomagal sem si z Bregar, Ograjenšek & Bavdaž, 2005, str. 163; Penger, 2006, str. 164; Saunders et al., 2007, str. 491):

1. Določanje tematike problema. V magistrskem delu je tematika intervjujev določena z vsebino naloge, torej z vplivom kulture in vodenja na inovativnost organizacij tako na Nizozemskem kot tudi v Sloveniji. Prek intervjujev želim potrditi svoji hipotezi, ki se nanašata na oblikovani konceptualni model.

2. Načrtovanje in oblikovanje raziskovalnih vprašanj. Treba je bilo določiti sam obseg intervjujev in njihov izvedbeni načrt ter hkrati upoštevati realne zmožnosti izvajanja in pridobitve intervjujev. Vprašanja so bila sestavljena na podlagi predhodno obdelane literature, kar je dalo vprašanjem določeno ozadje. Vprašanja so bila skrbno načrtovana prav z namenom, da se od vsakega posameznika pridobijo tiste informacije, ki bodo potencialno pomagale pri potrditvi postavljenih hipotez. Vzorec je bil razdeljen na dva dela, in sicer na intervjuvance na Nizozemskem in intervjuvance v Sloveniji. Šlo je za nekatere prilagoditve, tako časovne kot tudi glede na različnost področij delovanja samih intervjuvancev.

3. Izvedba intervjujev oziroma zbiranje empiričnega gradiva. To je eden izmed najpomembnejših delov raziskave, saj je izjemno pomembno, da se pridobijo kakovostne informacije v razmeroma kratkem času. Na podlagi predhodno pripravljenih vprašanj je bilo beleženje pridobljenih podatkov lažje, obenem pa mi je pomagal tudi sam opomnik. Poleg beleženja prek opomnika mi je bil v veliko pomoč tudi snemalnik, v uporabo katerega so morali privoliti sogovorniki. Metoda izvajanja intervjujev ni bila povsod enaka, saj sem nekatere izmed intervjujev na Nizozemskem opravljal skupaj z ostalimi člani takratnega tima, preostali intervjuji pa so bili individualni. Šlo je za kombinacijo terenskih intervjujev in intervjujev kasneje prek telefona oziroma internetnega pogovora. Vsi intervjuji so bili polstrukturirani, kar pomeni, da sem zajel ključne informacije, poleg tega pa pridobil še nekatera dodatna spoznanja, ki jih v primeru polno strukturiranega intervjuja ne bi bilo mogoče dobiti.

4. Transkripcija oziroma urejanje gradiva. To je prav tako pomemben del raziskave, saj lahko na njegovi podlagi kasneje naredimo kakovostno analizo pridobljenih informacij. Treba je poudariti, da je pogovor kdaj razmeroma težko prenesti v besede, posebej ko gre za specifično izrazje.

5. Analiza pridobljenih podatkov. Količina pridobljenih podatkov je bila v času takoj po opravljenih intervjujih precejšnja, zato se je bilo treba na pravi način lotiti analize. Sam sem se omejil na 11 ključnih vprašanj, ki sem jih zastavil vsem intervjuvancem, saj bi se v nasprotnem primeru lahko kaj hitro izgubil v preveliki količini različnih podatkov. Pridobljene podatke sem najprej razčlenil in jim pripisal izraze za pojme, ki jim po mojem mnenju najbolj ustrezajo. Kot pravi Kvale (1996, str. 187), gre za pet tehnik analize, med katere spadajo **zgoščevanje pomena, razvrščanje pomena, strukturiranje pripovedi, razlaganje pomena in oblikovanje pomena s priložnostnimi metodami.** Zgoščevanje pomena je primerno za preoblikovanje pridobljenih podatkov v krajše formulacije,

razvrščanje pomena pa je primerno za kategorizacijo podatkov, ki so s tem lepše urejeni. Ker intervjuji v določenem delu mnogokrat izpadejo kot pripovedi oziroma zgodbe, jih je treba strukturirati v obliko, ki bo primerna za uporabo. Razlaganje pomena pridobljenih podatkov je prav tako pomembno, saj ima vsak raziskovalec svojo predstavo, kaj je raziskoval in kaj je v končni fazi iz tega tudi dobil. Na koncu sledi oblikovanje pomena celotne raziskave, ki, kot trdi Kvale (1996, str. 203), vsebuje različne poti izvajanja in ni predpisane metode, ki bi se je bilo treba strogo držati. Vsak posameznik ima v tem delu možnost, da močneje izrazi tiste stvari, ki se mu zdijo najbolj uporabne in smiselne.

6. Poročanje. Ko končamo vse prej naštete korake, se ponavadi lotimo še poročanja, kjer se predstavijo rezultati raziskave in napiše končno poročilo. Poročilo naj bi imelo obliko študije primera oziroma študije več primerov, bralo naj bi se kot povezana pripoved. To pomeni nekakšen sklep raziskave, brez tega težko govorimo o zaključenem delu. Seveda se pri tem ne sme pozabiti na ustrezno zaupnost podatkov, katerih razkritje bi sicer dalo dodano vrednost raziskavi, vendar pa to ne bi bilo v skladu z željami intervjuvancev. Sam se bom stopnje zaupnosti korektno držal, saj so bili intervjuji narejeni pošteno in z veliko dobre volje sodelujočih.

7. Verifikacija/validacija. V tem delu gre za določanje zanesljivosti in veljavnosti uporabljene metode, koliko navsezadnje zadeva resnično pokriva obravnavano področje in ali bo mogoče izsledke raziskave uporabiti tudi širše. Pri takih študijah ponavadi ni odveč pridobiti kasnejšega mnenja vpletenih vanjo, kar pa v mojem primeru ne bo preprosto izvedljivo, predvsem zaradi geografske razdalje. Vendar kljub temu pričakujem, da bom dobil nekatere povratne informacije vsaj katerega izmed intervjuvancev.

3.2.1 Opomnik

Opomnik predstavlja nabor 11 vprašanj, ki so bila oblikovana v predhodnih poglavjih magistrskega dela, kjer sem poskušal prek literature in različnih virov narediti zasnovo, ki bi teoretsko podpirala mojo tezo, hkrati pa odpirala možnosti za kakovostno oblikovanje vprašanj za opomnik. Zastaviti taka vprašanja, ki bodo pokrivala kar največ tematike in kasneje dala tudi najboljše podatke, je razmeroma težko in njihov nabor se je spreminjal skozi celotno magistrsko delo. Zelo pomembno pri postavljenih vprašanjih je, da so delno odprta, saj ima tako intervjuvanec možnost, da sam izrazi dodatno mnenje oziroma vsebino odgovora bolje približa problematiki. Seveda se znotraj glavnih vprašanj pojavljajo tudi dopolnilna vprašanja ali z drugo besedo podvprašanja. S tem ima intervjuvanec, kot že rečeno, večjo možnost, da izrazi svoj pogled in doda še kaj več k obravnavani tematiki. Skozi magistrsko delo so se mi kot avtorju pojavljala različna vprašanja glede obravnavane tematike, ki sem jo delno pokrili s teoretičnimi zaključki, preostali del pa je ostal odprt za izsledke kvalitativne študije.

Opomnik kot tak sestavljajo vprašanja, na katera so odgovarjali intervjuvanci in so pokrivala celotno področje raziskovanja. Potek intervjujev je bil deloma vnaprej načrtovan, na kar kaže ravno vpeljeni opomnik. Drugače je bilo pri časovnem okvirju, kjer so intervjuji potekali nekoliko različno, saj se je bilo treba prilagoditi možnostim, ki so bile na voljo. Tako je mogoče, da je kakšen intervju potekal kakšno minuto dlje kot kak drug, na kar pa lahko vpliva več dejavnikov, lahko že enostavno dejstvo, da sta način in hitrost pogovora s posameznikom različna. Treba je bilo upoštevati anonimnost¹⁰, če za uporabo snemalnika ni bilo pravega odziva, sem zapise opravljal ročno. Temu se enostavno ne da izogniti in se razlikuje od posameznika do posameznika.

3.2.2 Intervjuji

V začetku raziskave sem si postavil cilj z željo, da bi bilo intervjuvancev okrog dvanajst, po pravilu šest na Nizozemskem in šest v Sloveniji. Na koncu se je izkazalo, da mi je uspelo opraviti deset intervjujev, kar je po mojem mnenju kljub vsemu dobro, saj si ljudje izjemno težko vzamejo čas za tovrstne zadeve. Res je, da se je struktura intervjuvancev v vmesnem času nekoliko spremenila, vendar sem navkljub nekoliko manjšemu številu intervjuvancev pridobil bolj kakovostne in kompetentne posameznike. V končnem vzorcu so bili opravljeni intervjuji v različnih dejavnostih, v okviru Nizozemske je šlo za finančno-storitveno, svetovalno, visokotehnološko, telekomunikacijsko in živilsko organizacijo, v Sloveniji pa za finančno-storitveno, nepremičninsko, visokotehnološko, živilsko in organizacijo na področju športne opreme. Organizacije so si glede na sektorje dejavnosti dokaj podobne, kar daje raziskavi pravi pomen, saj se take primerjave lotimo brez strahu in dvomov, da bi bila razlika med njimi prevelika. Vse organizacije delujejo tako na domačem kot tudi na tujih trgih in so po velikosti srednje oziroma velike organizacije. Ker je šlo v vseh primerih za pomembne ljudi, na visokih funkcijah znotraj posameznih organizacij, so mi intervjuji uspeli in dobil sem podatke, ki so izjemnega pomena za potrditev hipotez v moji raziskavi. Jasno je sicer, da večji ko je vzorec, večja je relevantnost dobljenih rezultatov, vendar kot rečeno, nekaterim omejitvam se v tem primeru ni dalo izogniti.

3.2.3 Analiza intervjujev

Pri analizi narejenih intervjujev sem se držal metod, ki sem jih povzel po Kvalu (1996, str. 187), in sicer začeni z metodo zgoščevanja pomena, ki mi je dala bolj zgoščeno in bolj pregledno obliko. S tem je bilo precej lažje narediti naslednji korak, in sicer analizo odgovorov z metodo razvrščanja in razlago pomena posameznih podatkov, temu pa je sledila še metoda ustvarjanja pomena, s katero sem še dokončno analiziral dobljene podatke in informacije.

¹⁰ V skladu z ESOMAR-jevim kodeksom trženjske in družboslovne raziskovalne prakse je treba sodelujoče pred začetkom intervjuja seznaniti z uporabo tehnik opazovanja oziroma snemalne naprave. Anonimnost sodelujočega z uporabo navedenih metod ne sme biti oškodovana, saj imajo sodelujoči pravico do anonimnosti, razen če izrecno navedejo, da so lahko poimenovani (ESOMAR: Codes and Guidelines, 2009).

Sledijo povzetki globinskih intervjujev, ki dajejo ključne odgovore na moja vprašanja. Njihova umestitev v jedro naloge namesto med priloge omogoča bralcu boljši vpogled v razmišljanja in trditve sodelujočih.

Vprašanje 1: Kako kultura vpliva na vaše dojemanje vodenja organizacije in v kolikšni meri je odločilna za vaš stil vodenja?

Nizozemska: Intervjuvanci so se strinjali, da ima kultura pomemben vpliv na njihovo razumevanje organizacije in na samo vodenje. Ker je Nizozemska znana kot večkulturna država, se ta vpliv čuti na vseh ravneh družbe. Že običajni ljudje se obnašajo specifično (v okviru vrednot, ki so značilne za nizozemsko kulturo: racionalnost, zadržanost, tehtnost, natančnost, delavnost, inovativnost, organiziranost), pri zaposlenih na višjih ravneh pa je tovrstna praksa še bolj izrazita. Vedno več je organizacij, ki so vodene na sodoben način, ki si ga predstavljajo kot kreativen in inovativen, vsi so poudarili, da vseskozi razmišljajo, kako vpeljati boljše ozračje znotraj organizacije, vse z namenom povečanja inovativnosti. Kultura in njene diferenciacije v zadnjem času imajo pri tem določen vpliv, predvsem prek razmišljanja in delovanja vseh vključenih subjektov.

Slovenija: Z vplivom kulture na organizacijo in vodenje je podobno v Sloveniji, največja razlika v primerjavi z nizozemskimi vodji je v navdušenosti za spremembe. V Sloveniji se čuti močan vpliv balkanske kulture, saj so vrednote precej drugačne kot na severu celine. To bi bil lahko eden ključnih dejavnikov, ki vplivajo na razlike. Praktično vsi intervjuvanci so se strinjali, da je njihov stil vodenja pretežno odvisen od vrednot in stanja v družbi, ki pa je v sedanjem obdobju v dokaj neugodni situaciji, saj smo sredi gospodarsko-finančne krize. Pomembna razlika, za katero menim, da igra eno izmed ključnih vlog, je tudi ta, da nihče od nizozemskih vodij ni govoril o zmanjševanju zaposlenih in hudem krčenju, pri slovenskih vodjih pa je bilo to močno zaznati. Lahko bi se reklo, da ljudje na visokih položajih na Nizozemskem stremijo k spremembam in boljšemu jutri, v Sloveniji pa se vodje preveč ukvarjajo s trenutno situacijo in premalo razmišljajo o prihodnjih strategijah. Torej kultura igra pomembno vlogo, ki ni zanemarljiva, seveda pa so prisotni še drugi vplivi.

Vprašanje 2: Ali v praksi občutite pripadnost vaše kulture nekemu kulturnemu grozdu in ali je poslovanje s sebi podobnimi državami kaj lažje (Nizozemska pripada germanskemu, Slovenija pa vzhodnoevropskemu kulturnemu grozdu)?

Nizozemska: Ta vpliv se izjemno čuti, saj je država nekakšna neformalna članica »kluba« severnih držav, med katere po njihovem mnenju spadajo Belgija, Danska, Nemčija, Norveška in Velika Britanija. Trdijo, da je tudi poslovanje z omenjenimi državami nekako lažje, predvsem pa že utečeno in vsaka stran točno ve, kakšni so poslovni običaji. Zelo radi poudarijo podobnosti med naštetimi narodi, kaj jim je skupno ter hkrati kaj pogrešajo pri

ostalnih poslovnih partnericah. Na dodatno vprašanje, kako gledajo na novo razvijajoči se del vzhodne Evrope, so vsi v en glas potrdili, da je v njem velik potencial, vendar da so ti narodi precej drugačni, njihove vrednote in običaji pa za njih osebno doslej nekoliko nerazumljivi. Nikakor pa ne zanikajo svojega sodelovanja s preostalim svetom, daleč od tega, saj so vpeti praktično v celotno globalno trgovino, posebej s svojo značilno močno vlogo v ladijskem transportu. Ogromen poudarek namenjajo sodelovanju z visokotehnološkimi deželami, želijo si zgraditi svojo Silicijevo dolino in nekatere nizozemske pokrajine skrbno navezujejo stike z organizacijami onstran Atlantika.

Slovenija: Prav tako je v slovenskem primeru, saj se še vedno čuti močan vpliv bivše skupne države, navkljub dejstvu, da je Slovenija že skoraj dvajset let samostojna. Vendar so bivše države Jugoslavije ostale pomembne poslovne partnerice Slovenije, praktično so bile takoj po osamosvojitvi Slovenije prve in skoraj edine, s katerimi je Slovenija poslovno sodelovala. Pri tem sodelovanju močno pomagajo podobni kulturni vzorci in vrednote, saj imata kulturi precej skupnega. Po mnenju intervjuvancev se Slovenija sedaj poskuša približati zahodnemu tipu držav, pri čemer je še čutiti pomanjkljivosti, a kljub vsemu ljudje s svojo pridnostjo, marljivostjo in organiziranostjo veliko pripomorejo k »boljšemu« statusu nasproti zahodnim državam in to se počasi začne čutiti pri sodelovanju z Nemčijo, Francijo in preostalimi večjimi poslovnimi in gospodarskimi partnericami.

Vprašanje 3: Ali kultura vpliva na celotno poslovno okolje in mehanizme v vaši državi in ali v tem zaznavate kakšne velike razlike pri svojih sosedskih državah, s katerimi poslujete?

Nizozemska: Splošno mnenje je, da glavne lastnosti kulture vplivajo na gospodarstvo in poslovno okolje, predvsem kar se tiče osebnostnih značilnosti ljudi, ki jih omenjam v povzetku odgovorov na prvo vprašanje. Družina kot najmanjša celica družbe je tista, ki ustvarja in proizvaja tovrstne vzorce. Zanimivo se mi zdi razmišljanje, da njihova odprta politika priseljevanja začne skrbeti tudi njih same, predvsem zaradi dejstva, da priseljenci s seboj prinašajo drugačno kulturo, ki je v mnogih elementih drugačna od nizozemske. Ne gre za zametke diskriminacije, ampak za pomisleke, da navkljub temu, da se priseljenci zelo dobro vključujejo v družbo, to na kulturo samo nima najboljšega vpliva. Glavne vrednote nizozemske kulture so v nevarnosti, to pa ima lahko zanjo resne posledice. Jasno je, da je v tem nekaj resnice, po drugi strani pa je prav Nizozemska znana po izjemno »prijazni« politiki do priseljencev, saj je njena družba resnično večkulturna. Njene partnerice naj bi prav zaradi kulture imele specifične vzorce vedenja in poslovanja, s tem da bližje ko je njihova geografska lega, bolj so si podobne. In seveda obratno. Omenimo samo primer sodelovanja z azijskimi državami, kjer se njihove partnerice v primerjavi s preteklostjo vedno bolj približujejo zahodnemu tipu poslovanja, a hkrati še vedno ohranjajo glavne značilnosti svoje kulture.

Slovenija: Podobne odgovore sem dobil v Sloveniji, kulturne značilnosti prav tako pomembno vplivajo na obnašanje udeležencev v poslovnih procesih. Tudi v tem primeru je družina najmanjša celica družbe, ki ustvarja vedenjske vzorce in kjer se obstoječa kultura prenaša s staršev na potomce. Prav tako kot na Nizozemskem smo tudi v Sloveniji priča nezanimljivi stopnji priseljevanja, predvsem iz bivših članic Jugoslavije, a trenutno naj to še ne bi imelo vpliva na kulturo. Dejstvo je, da se kultura kot taka ne razlikuje tako zelo, kot se razlikujejo vzorci obnašanja in vrednot. Po drugi strani je Slovenija po osamosvojitvi najtesneje sodelovala prav z nekdanjimi trgi skupne države Jugoslavije, kar je sicer kasneje močno okrnila vojna, vendar se sedaj to sodelovanje znova močno oživlja. Vplive na to ima tudi kultura, saj smo si med seboj podobni, hkrati pa nam je geografsko regija blizu in dobro poznana. Čutiti je željo teh držav po približevanju razvitejšemu delu Evrope, kar lahko pozitivno vpliva na Slovenijo. Slovenija pri tem igra vlogo nekakšnega »posrednika«, ki bi jo morala bolj izkoristiti.

Vprašanje 4: Lahko rečete, da ima vaša kultura pomemben/odločilen vpliv na inovativnost organizacij, ali so kakšni drugi dejavniki, ki so bolj ključni v okviru inovativnosti?

Nizozemska: Vsi menijo, da je kultura gotovo eden izmed ključnih dejavnikov, ki vplivajo na inovativnost organizacij in celotne dežele, saj je zelo pomembno, kako razmišljajo vsi udeleženci, ne samo peščica ljudi v najbolj visokotehnološko usmerjenih organizacijah. Prav to jim po njihovem mnenju prinaša kultura v povezavi z zgodovino. Na vprašanje, kateri izmed teh dveh konstruktov ima večji vpliv, so praktično vsi postavili tezo, da je najboljši odgovor kombinacija obeh, torej zgodovine in kulture. Težko je namreč določiti, katera izstopa, saj sta zelo prepleteni. Res pa je, da ima kultura neposreden vpliv na vrednote in običaje in s tem na vedenje ljudi, zgodovina pa vpliva na dejansko stanje države, v kakršnem je ta in iz kakovosti katerega se lahko gradi še bolje ter hitreje napreduje.

Slovenija: Intervjuvanci niso zanemarili vpliva kulture, vendar sem dobil občutek, da se bolj nagibajo k večjemu vplivu političnega okolja, ki po njihovem mnenju kroji usodo razvoja in inovativnosti. Ker je država še dokaj mlada, je bilo treba po osamosvojitvi veliko stvari definirati na novo in takrat naj bi se določile smernice razvoja. Te so ostale precej zakoreninjene in bi jih bilo treba v današnjem času še precej dodelati. Na moje podvprašanje, ali bi lahko imela tudi sama zgodovina Jugoslavije določen vpliv, so vsi menili, da se to seveda absolutno čuti, predvsem pri razvoju in tudi izgubi nekaterih poslovnih partneric, ko se je država odločila za pot v samostojnost. Vendar kot rečeno, bistvo pomanjkanja inovativnosti vidijo v slabi politiki na tem področju in v ne definiranju ključnih priložnosti slovenskega gospodarstva. Ob moji omembi primera Nizozemske, da imajo eksaktno določeno strategijo razvoja, celo na ravni pokrajin, so vsi potrdili pomanjkanje tega v Sloveniji in potrebo po uvedbi podobne prakse tudi pri nas.

Vprašanje 5: Kakšen je vaš odnos do inovacij? Ali inovativnost zaznamuje vašo organizacijo/družbo?

Nizozemska: Odnos do inovacij je v vseh primerih zelo pozitiven, to naj bi bila po njihovem edina pot, da družba kot taka še napreduje. Inovativnost je najvišja dodana vrednost, hkrati pa iz ljudi »posrka« tisto najboljše, najvišjo raven razmišljanja. Ker je v njihovi državi stopnja izobraženosti precej visoka, je to kot naročeno za vse večje vlaganje v inovacije, inovativnost mora biti stil mišljenja tudi v vsakdanjem življenju. Kako stvari še izboljšati, kako jih narediti prijaznejše za uporabo in podobno, so po njihovem mnenju vprašanja, ki bi se morala postavljati vsakemu izobraženemu državljanu. Znotraj organizacij je inovativnost zelo prisotna, res je, da se čutijo razlike glede na sektorje, v katerih organizacije delujejo, vendar je v splošnem raven tovrstnega razmišljanja precej visoka. Tako naj bi se njihovi zaposleni trudili razmišljati inovativno in prihajali na dan s predlogi, kako nekatere stvari še izboljšati. To se mi je kot izpraševalcu zdelo kar nekoliko pretirano, a so vsi po vrsti večkrat zatrdili, da je to res tako. A kljub vsemu se verjetno znotraj države najde tudi manjšina podjetij, ki so še bolj starokopitna – tradicionalna in delujejo v takih panogah, kjer je vse utečeno in ni dodatne potrebe po inovativnosti.

Slovenija: Načeloma imajo vsi intervjuvanci pozitiven odnos do inovacij, prav tako trdijo, da je edino v inovacijah rešitev, vendar se po drugi strani vse preveč izgovarjajo na poslovno in politično okolje v Sloveniji, ki naj bi dušilo inovativno razmišljanje. Je pa znotraj organizacij čutiti zadovoljivo stopnjo inovativnosti, občutek sem dobil, da se sodelujoči vodje zelo trudijo biti navdih za zaposlene, pri katerih pa naj bi se kazalo nekolično pomanjkanje želje po inovativnosti, saj naj bi na delo hodili predvsem zaradi plačila, kaj več pa naj jih ne bi zanimalo. Seveda se tukaj postavlja vprašanje, ali niso ravno vodje tisti, ki morajo na pravi način motivirati zaposlene, da slednji začnejo razmišljati o inovativnosti. Nekdo mora biti »vlečni konj« takega mišljenja in delovanja, sicer ni dobrih rezultatov. V takih okoliščinah ostajajo inovativni samo tisti redki zaposleni v visokotehnoloških podjetjih, ki že po naravi razmišljajo v tem okviru, preostali pa so premalo motivirani v to smer. Na podvprašanje, ali vpeljujejo kakšne posebne motivacijske prijeme, so sodelujoči v intervjujih zatrdili, da vedno pogosteje posegajo po nekaterih oblikah motiviranja zaposlenih, odzivi pa so dejansko bolj mlačni, v začetnih fazah uvajanja in brez pravega učinka.

Vprašanje 6: Ste kot vodja vi tisti glavni »motor«, ki razmišlja inovativno, in po kakšnem ključu izbirate svoje zaposlene; je nagnjenost k inovativnosti zahteva?

Nizozemska: Navkljub dejstvu, da so zaposleni precej inovativno naravnani, so vsi zatrjevali, da so vodje najbolj zaslužni za tovrstno stanje. Tako naj bi bili vodje tisti »vlečni konji«, ki so najpomembnejši za inovativnost organizacij. Izbiri za delo naj bi temeljili na inovativnem konceptu, kjer ne šteje samo izobrazba, ampak so ključnega pomena kreativnost kandidatov, njihov pogled na izboljšave, njihova mnenja o trenutnem

stanju in vse to v končni fazi vodi v tovrstno prakso. Zdi se jim pomembno, da si posamezna organizacija ustvari tako ime, da je potencialnim kandidatom za zaposlitev že vnaprej jasno, za kakšno organizacijo gre, in da se, če vedo, da po naravi niso nagnjeni k inovativnosti, raje ne prijavljajo kot kandidati za zaposlitev. Tovrstna praksa naj bi bila zgodovinsko podprta in močno zakoreninjena, kar jim je všeč in jim olajša izbiro kandidatov. Je pa minilo kar nekaj časa, da se je vzpostavilo to stanje, daleč od tega, da bi to nastalo čez noč.

Slovenija: V Sloveniji so po mnenju sodelujočih zaposleni precej manj inovativno naravnani, saj jim gre pri zaposlitvi bolj za osnovno socialno varnost kot pa za priložnost izraziti svojo inovativnost in kreativnost. Ta trend naj bi bil precej prisoten, razen v nekaj odstotkih visokotehnoloških podjetij, ki zaposlujejo najbolj inovativne ljudi. Po izjavah slovenskih vodij lahko rečem, da se pri nas čuti pomanjkanje zagona in inovativnosti, na kar ima kultura absolutno močan vpliv, saj kot narod nismo znani ne kot »osvajalci in podrejevalci«, ampak smo bolj umirjeni in geografsko statični. Se pa nakazuje začetek trenda, ko bodo organizacije hotele v svoje vrste privabljeti bolj inovativno naravnane ljudi, a za zdaj še vse preveč temelji na zvezah in poznanstvih, ki so v Sloveniji po njihovem mnenju nujno potrebni za naskok na kakšno kakovostnejše delovno mesto. Tovrstna shema naj bi bila precej zakoreninjena znotraj sistema, in če si »pravi«, tvoja kakovost sploh ni več vprašljiva. Prav to vidijo kot največji problem in oviro, torej da se namesto z večjo inovativnostjo zaposlenih ukvarjamo s pripadnostjo oziroma nepripadnostjo posameznim vplivnim skupinam.

Vprašanje 7: Če ste člani inovativnih podjetniških centrov in parkov, kako vas zaposleni dojemajo kot vodjo? Je vaše vodenje bolj sodobno in imajo zaposleni večjo svobodo pri razmišljanju in delovanju ali je še vedno pretežno avtoritativno in tradicionalno?

Nizozemska: Tisti del intervjuvancev, katerih organizacije so članice inovativnih centrov, menijo, da imajo zaposleni precej več svobode v svojem delovanju kot pa njihovi kolegi, ki so zaposleni v bolj tradicionalnih panogah. Hkrati poudarjajo, da je zaposlenim treba dati neki okvir, znotraj katerega naj bi delovali, to pa je naloga vodij in njihove kakovosti. Če vodja tej nalogi ni kos, je zaposlene težko grajati za slabše rezultate od pričakovanih, saj je bil že začetek zgrešen, za kar pa je logično odgovoren vodja. Vodja naj bi imel zelo prefinjene naloge, od kakovosti katerih naj bi bilo odvisno delovanje organizacije in nikakor ni prav, da se krivda v primeru neuspeha takoj zvali na zaposlene. Sodelujoči so kot vodje zelo proaktivni znotraj organizacije, vseskozi stremijo k izboljšavam in poskušajo z zaposlenimi vzpostaviti pristen odnos. Če se ozrem nazaj v teorijo, bi tovrstno prakso uvrstil med novodobne stile vodenja, kot nekakšno kombinacijo transformacijskega in transakcijskega stila vodenja, se pravi, da se kot glavne značilnosti pojavljajo karizma, sodelovanje z zaposlenimi, inspiracija, spodbude in motiviranje.

Slovenija: V Sloveniji je teh inovativnih podjetniških centrov ter parkov pričakovano precej manj, tako da je redko katera organizacija iz glavnih sektorjev gospodarstva članica tovrstnih združenj. Morda je problem ravno v tem, da v Sloveniji vsi delajo bolj samostojno in da ni pravega sodelovanja med organizacijami. Stil vodenja je po mnenju sodelujočih še bolj tradicionalen, več je avtoritativnih vodij, ki delujejo na staromodni način. Zanimiva se mi je zdela primerjava s tujino, kjer naj bi bili po njihovem mnenju vodje nekoliko mlajši, posebej ko govorimo o novodobnih organizacijah. Torej naj bi bilo pri nas več vodij, ki sicer uspešno kljubujejo času, vendar so se v svojem stilu vodenja premalo spremenili in njihove vodenje ni več v celoti primerno za današnji čas. Na moje podvprašanje, kako poskušajo iz svojih zaposlenih »potegniti« kar največ, so se vsi odgovori nagibali proti nekim dodatnim bonitetam/nagradam, ki pa očitno le niso dovolj močna spodbuda, da bi začeli zaposleni svoje delo jemati kot »nekaj več«, ne pa kot zgolj nadomestek za socialno varnost. Očitno je, da bo treba narediti spremembo v mišljenju ljudi, da bodo začeli delo v organizacijah dojemati kot priložnost za osebno rast in bodo s tem pripomogli k povečanju inovativnega mišljenja v družbi.

Vprašanje 8: So inovativnost v vaši državi ljudje vzeli za svojo in je del njihovega vsakdanjega razmišljanja ali je omejena zgolj na majhen delež inovativnih organizacij?

Nizozemska: Vsi so se strinjali, da za svojo državo lahko trdijo nekaj takega, še posebej če gre za pokrajine, kjer so inovativne organizacije močno prisotne, saj tam ljudje dobesedno živijo s tem. Kot primer bi navedel pokrajino Overijssel z glavnim mestom Zwolle in Enschedem kot največjim mestom, kjer po pripovedovanju intervjuvancev in mojih lastnih videnjih celotno območje živi neko zgodbo, neko strategijo razvoja, ki so si jo zamislili kot pot k boljšemu in bolj razvitemu jutri. To je na tistem območju resnično fascinantno. Če torej izhajamo iz tega, je v državi pozitivna razvojna »tekma«, kdo bo ljudem ponudil boljše razmere, kdo bo privabil izobražene ljudi, kdo bo konec koncev medse privabil večji delež izobraženih tujcev. In ta del intervjujev je bil zelo razvojno navdahnjen, dejansko se je čutilo, da ti vodje razmišljajo inovativno, da jim vodilni položaj ne pomeni samo nekega boljšega statusa v družbi, ampak ga želijo resnično še dodatno izkoristiti v smislu novih in svežih idej. Pomembno je tudi opažanje, kakšna je povezanost med univerzami in organizacijami, se pravi, povezava med akademsko in poslovno sfero. Univerze in organizacije na področju raziskav tesno sodelujejo, kot »prevajalci« med njimi pa delujejo tehnološki parki, podjetniški centri, inkubatorji in raziskovalno-razvojni centri.

Slovenija: Slovenski vodje pretežno zagovarjajo tezo, da so edini »motorji« inovativnega razmišljanja ter da je splošen pogled ljudi premalo inovativen. Vodje imajo sami preprosto premalo vzvodov, da bi celostno spremenili situacijo. Slovenija se sicer odpira zahodnemu slogu življenja in razmišljanja (mogoče v nekaterih pogledih kar nekoliko preveč), vendar vse to temelji zgolj in preveč na materialnih dobrinah, premalo pa na samem dožemanju in razmišljanju delovanja družbe kot take. Opazi se tudi, da na moje podvprašanje, kako

slovenske regije oziroma pokrajine tekmujejo med seboj, pretežno vsi vidijo samo rivalstvo med Ljubljano in Mariborom, preostale regije pa so skorajda »mrtve«. Se pravi, da ni kakovostne konkurence znotraj države, mislim, da se tega vsi zavedamo, vendar se na tem področju ne zgodi kaj dosti. Intervjuvanci se pri tem sprašujejo, ali nima pri tem pomembne vloge kapital, a hkrati menijo, da je od vstopa Slovenije v Evropsko unijo na voljo precejšnja količina denarja iz evropskih sredstev, ki bi jih morali bolje izkoristiti.

Vprašanje 9: Kako vi vidite povezavo kultura-vodenje-inovativnost; kakšno je vaše mnenje o njihovem medsebojnem vplivu?

Nizozemska: Prav vsem se je povezava zdela logična in umestna, mogoče so pri tem spreminjali tudi zgodovino, posebej če se na to pogleda širše. Sami trdijo, da je taka povezava lepo vidna v njihovi deželi in še v nekaterih deželah na severu Evrope, ki jih združuje podobna kultura. Vidijo pa razlike drugod po Evropi, posebej pri partnerjih, s katerimi sodelujejo. Prav tako se jim zdi povezava pravilna, kar se tiče vrstnega reda dejavnikov, mogoče bi kdo na mojem mestu besedo inovativnost zamenjal s kakšno drugo. Kultura ima pri njih logičen vpliv na vodenje, ki je zelo specifično in ga najdemo samo v bolj razvitih deželah zahodnega sveta. Poleg zgodovine bi morali dati pomen tudi tehnološkemu okolju, ki je v zadnjih nekaj letih tako silovito napredovalo, da se preprosto ne more spregledati. Vse skupaj naj bi bilo del celotne mreže medsebojnih dejavnikov, ki vplivajo na razvitost in uspešnost posamezne države.

Slovenija: Tudi med slovenskimi vodji, s katerimi sem naredil intervjuje, je prevladalo mnenje, da bi se lahko govorilo o tovrstni povezavi, ki bi lahko bila tudi nekoliko drugačna in bi lahko vsebovala še kakšen dodaten dejavnik. Največji problem vidijo v dejstvu, da se pri nas čuti izjemno močan vpliv političnega okolja, ki bi se lahko upoštevalo v modelu. Razložil sem, da bi bila s tem naloga že preobsežna, se pa lahko strinjam z njihovimi tezami in jih upoštevam. Prevladala je opcija, da bi bil za slovenske razmere idealen model, ki bi poleg dejavnikov, ki sem jih sam vključil, vseboval še zgodovinski in politični ter seveda tudi tehnološki dejavnik. Tako bi lahko bolje in lepše utemeljil specifično slovenskega okolja, na katero imajo vpliv sosednje države, in še posebej prehod iz enega v drug družbeni sistem. Prehod iz socializma v kapitalizem (kar sem obravnaval v predhodnih poglavjih) je po njihovem mnenju pomenil težko prelomnico, katere vpliv se še vedno čuti. Tako naj bi imele države, ki so v kapitalističnem sistemu že daljše obdobje, precejšnjo prednost pri snovanju poslovnega okolja in sodelovanja z razvitim svetom.

Vprašanje 10: Koliko vam sama država pomaga pri raziskavah in razvoju (R&R), kar je oboje tesno povezano z inovativnostjo? Je politično (zakonsko) okolje v vaši državi naravnano v to smer in ali ima država kakšno posebno strategijo na tem področju?

Nizozemska: Država ima za raziskave in razvoj kar precej posluha in lahko bi rekli, da podpira inovativnost na vseh področjih. Nizozemska je pozicionirana znotraj »trikotnika« najboljših razvitih in inovativnih regij, ki se vije od juga Velike Britanije prek širše okolice Pariza, juga Skandinavije in se končuje na Nizozemskem. To območje je po različnih merilih najbolj razvojno usmerjeno znotraj celotne Evropske unije, saj so te regije na najvišjih mestih tako pri stopnji R&R kot tudi pri stopnji sodelovanja gospodarstva s fakultetami ter številu na novo prijavljenih patentov. Na Nizozemskem je zelo močna konkurenca znotraj države med posameznimi regijami, nad katerimi pa zakonski nadzor še vedno opravlja država. Je pa po drugi strani tudi res, da se posamezne regije močno trudijo privabiti izobražene inovativne ljudi v svoje okolje, in sicer z različnimi ugodnostmi in bonitetami. Znano je, da si posebej v zadnjem času izjemno prizadevajo vzhodno ležeče regije Nizozemske, ki so v primerjavi z zahodnimi nekoliko zaostale (seveda če gledamo njihove razmere, za evropsko povprečje so tudi te še vedno v zgornji polovici razvitosti). Po obrazložitvi sodelujočih imajo tudi znotraj Nizozemske nekakšen petkotnik, ki ga sestavljajo najbolj razvita mesta, med katera spadajo Amsterdam, Haag, Rotterdam, Eindhoven in Utrecht. Regije na vzhodnem obrobju države, na meji z Nemčijo, pa si prav zaradi tega izjemno želijo ujeti priključek in začeti konkurenčno tekmovati z najbolj razvitimi. Prav znotraj teh regij se najdejo trdno oblikovane strategije razvoja, kjer imajo določeno, v kaj bodo vlagali, kako bodo privabili kakovostne kadre in kakšni ljudje bodo vodili organizacije. To imenujejo »inovacijske smeri«, kjer so vsi koncepti nazorno opredeljeni in poznani praktično vsakomur znotraj regije. Prva in zadnja zahteva je visoka inovativnost, za tradicionaliste tukaj prostora ni.

Slovenija: Sodelujoči so potrdili, da se v zadnjem času tudi na tem področju nekaj premika, vendar vsi po vrsti pogrešajo neko skupno strategijo razvoja, neko razvojno pot. Ob moji omembi primera Nizozemske in njenih regij so vsi pritrjevali, da imajo tudi oni v mislih nekaj podobnega, nekaj, kar daje visoko dodano vrednost. So pa jasno poudarili, da je za kaj takega potrebna skupna državna strategija, da oni kot vodje v posameznih organizacijah tu težko kaj spremenijo, lahko se samo trudijo v okviru svojih zmožnosti. Občutek sem dobil, da so v Sloveniji organizacije premalo povezane med seboj, da je v okviru tega majhnega trga vse preveč negativne medsebojne konkurence. Pri marsikateri poslovni ideji bi bilo potrebno več sodelovanja in Nizozemska je lahko na tem področju lep zgled. Posamezniki vidijo pri nekaterih političnih opcijah v Sloveniji več posluha za postavitev takšne strategije, ta pa po določenem času zamre, če ne prej pri naslednjih volitvah in morebitni izgubi oblasti. Prav znotraj tega naj bi se po njihovem mnenju vrteli že kar nekaj časa. Če je bilo obdobje do leta 2000 zelo kakovostno in uspešno, pa so ocene za zadnje desetletje precej manj razveseljujoče, saj smo imeli na začetku precej večji kapital, kot smo ga do danes izkoristili. V Sloveniji bi morali že pred nekaj leti določiti smernice razvoja, razvijati inovativnost in kadre, ki bi bili primerljivi z razvito zahodno Evropo.

Vprašanje 11: Kakšno je vaše mnenje o starejših kolegh, ki so na vodstvenih položajih? Imate občutek, da se branijo tehnološkega napredka in s tem v povezavi inovativnosti, ali se trudijo inovativnost razumeti kot neko nujno zlo in priložnost za nadaljnjo rast oziroma prestrukturiranje?

Nizozemska: Zatrjevali so, da nimajo občutka, da bi se starejši vodstveni kolegi branili tehnološkega napredka, je pa res, da se nanj ne odzivajo s takim veseljem kot mlajši vodstveni kadri. Se pa močno zavedajo, da je v današnjem času to nujno zlo in da si v primeru delovanja po starih navadah zelo hitro onemogočen. Prav zato je v porastu praksa, da si starejši vodje iščejo mlajše pomočnike, ki namesto njih pokrivajo zadeve, povezane s tehnologijo, sami pa skrbijo za tiste reči, ki jih do potankosti obvladajo. S provokativnim podvprašanjem oziroma trditvijo, ali ni slednje nekoliko skregano med seboj (se pravi, da je težko biti inovativen in to prenašati na zaposlene, če se zavedaš, da te je nekoliko že načel »zob časa«), pa se niso strinjali, češ da se s kakovostnim vodenjem in zavedanjem potreb sedanjega časa vse podobne stvari dajo urediti, če ne drugače, tudi z najemom zunanjih partnerjev. Vsak izmed sodelujočih naj bi poznal vsaj nekaj primerov, ko so se tudi starejši vodje »prestrukturirali« v smeri inovativnosti, in to do te mere, da je marsikdo danes precej presenečen nad njihovim znanjem o novodobni tehnologiji. Če je strategija prava, se je nanjo prej ali slej treba navaditi in možnosti sta samo dve: ali vstopiš na vlak razvoja ali pa ne.

Slovenija: V naši državi je zaznati več primerov starejših vodij, ki se dejansko branijo tehnološkega napredka in so še precej starokopitni. Po mnenju intervjuvancev slednje za organizacije pomeni težavo, saj vodilni razmišljajo premalo novodobno, kar se kaže v premajhni inovativnosti in usmerjenosti v razvoj in napredek. Posebej je to vidno v organizacijah, ki bi nujno potrebovale prestrukturiranje, saj bodo imele v nasprotnem primeru velike težave z obstankom na trgu. V teh imajo vodje zagotovo premalo zagona in s tem sta tudi prenos znanja in motivacija na prenizki ravni. Večina sodelujočih se je strinjala z mojo tezo, da se dejansko kaže pomanjkanje neke skupne strategije, ki bi dajala oporne točke in začrtala pot vsem vpletenim ter bi se tako lažje opredelili primerni in neprimerni kadri. Je pa zanimiva zgodba enega izmed starejših intervjuvancev, ki se je pred leti odločil in pri sebi sklenil, da se v zadnjem obdobju svojega vodenja organizacije preizkusi v ravnanju z novodobnimi tehnološkimi orodji. Slednje mu po njegovem mnenju odlično uspeva, saj je v organizaciji uvedel vsa orodja, ki so danes aktualna v poslovnem svetu. S tem je močno vplival tudi na svoje zaposlene, ki od takrat delajo z večjim veseljem in so tudi bolj inovativno naravnani. Se pa zastavlja vprašanje, kaj je dejansko glavni povzročitelj premika pri omenjenih zaposlenih in ali bi tak model deloval v vsaki drugi organizaciji. Gotovo pa je to dokaz, da ima vodenje ogromen vpliv tako na odnose in okolje znotraj organizacije kot tudi na njeno inovativnost in uspešnost. Izpostavljena je bila tudi skupna teza, da bodo morali zaposleni postati v prihodnje ponovno bolj cenjeni in ne samo »produkcijsko sredstvo« znotraj interesov kapitala. To bi prineslo večjo zavzetost zaposlenih, več in boljše ideje ter s tem višjo raven inovativnosti.

3.2.4 Omejitve in odstopanja intervjujev

Intervjuji so se izkazali kot primerna metoda za zbiranje podatkov in informacij. Dobljeni rezultati so dokaz, da gre za veliko število enakih oziroma sorodnih mnenj in stališč, ki so pomembna za uporabo pri analizi hipotez. Nesporno gre za dokaj zahtevno metodo, saj se je treba dobro organizirati in si vzeti kar precej časa. Kot sem že poudaril, načrtovano je bilo dvanajst intervjujev, na koncu jih je bilo izvedenih deset. V vmesnem času je prišlo do nekaterih zamenjav sogovornikov, ki so se na koncu izkazali za bolj primerne in ki so povedali svoja mnenja in dali tiste informacije, ki sem jih želel oziroma potreboval za svojo raziskavo.

3.3 Značilnosti vodenja in njegov vpliv na inovativnost na Nizozemskem in v Sloveniji



S pomočjo literature in teorije ter pridobljenih rezultatov kvalitativne raziskave bom na tem mestu oboje strnil in prikazal pridobljeni pogled na posamezno državo ter naredil sintezo ugotovitev glavnih podobnosti in razlik med njima. Primerjalna analiza raziskav Brodbecka in Housa kaže na sodobnejše in učinkovitejše vodenje na severu Evrope, vodje poskušajo zaposlene voditi na način, ki prinaša več inovativnosti in boljše rezultate organizacije. Nizozemska se na prvi pogled kaže v boljši luči, predvsem zaradi zelo dobro in premišljeno postavljenih konceptov vodenja organizacij, družbe in strategije razvoja. Posebej je pomembna notranja konkurenčnost, ki so jo poudarjali vsi sodelujoči v raziskavi in kar ima za rezultat boljšo razvitost vseh regij v državi. Tak koncept razvoja celotne države je gotovo prava strategija, saj se s tem bistveno bolje porazdeljujejo državni izdatki, hkrati pa so rezultati take politike prisotni in vidni po vsej državi. Stili vodenja, ki so se v kvalitativni raziskavi pokazali za prisotne na Nizozemskem, bi v teoriji najbolj spadali med karizmatične, transformacijske in transakcijske stile vodenja. Temeljijo na karizmi in dobrih lastnostih vodij, hkrati pa vsebujejo spodbude in inspiracijo zaposlenih. Nekoliko so podobni stilom vodenja, ki so prikazani na Sliki 13 in naj bi bili stili vodenja za prihodnost.

Dejstvo je, da na visoko stopnjo inovativnosti na Nizozemskem vplivajo različni dejavniki. S pomočjo te raziskave prikazujem, da so kultura, vodenje in stopnja inovativnosti medsebojno povezani, kar se vidi tudi skozi konceptualni model. Menim, da visoka inovativnost ne more nastati brez zdravih kulturoloških osnov in pravega vodenja. Vpliv kulture na vodenje dokazujejo tudi v preteklosti narejene raziskave Brodbecka, Hofsteda, Housa, Trompenaarsa in ostalih avtorjev, ki na podlagi pridobljenih podatkov določajo posamezne skupnosti držav, kjer je stil vodenja podoben.

Kjer je vodenje pravo, je tudi stopnja razvitosti držav¹¹ visoka. Slednje lahko apliciramo na uspešnost in gospodarsko moč omenjenih držav in s tem dobimo povezavo med vodenjem in uspešnostjo.

V Tabeli 6 prikazujem glavne kazalce razlik med Nizozemsko in Slovenijo, da jih bom v nadaljevanju lahko uporabil pri dokazovanju posameznih dejavnikov. V tabeli sem zajel nekaj splošnih in ekonomskih podatkov ter podatkov, ki kažejo stopnjo razvitosti posamezne države.

Tabela 6: Primerjava glavnih kazalcev Nizozemske in Slovenije

Dejavnik	NIZOZEMSKA 	SLOVENIJA 
Razdelitev	12 provinc	210 občin
Površina	41.543 km ² (33.893 kopnega, 7.650 morja)	20.273 km ² (20.151 kopnega, 122 morja)
Prebivalstvo (7/2010)	16.783.092	2.003.136
BDP/prebivalca (2009)	30.700 € (130 % EU-27)	20.600 € (87 % EU-27)
Patentne prijave (2009)	250/mio prebivalcev	50/mio prebivalcev
Sestava gospodarstva (2009)	Kmetijstvo: 2,6 % Industrija: 24,6 % Storitve: 72,8 %	Kmetijstvo: 2,4 % Industrija: 31,3 % Storitve: 66,3 %
Brezposelnost (2009)	4,8 %	9,2 %
Cestne povezave v km	136.827 km	38.873 km
Železniške povezave v km	2.896 km	1.228 km

Vir: Povzeto po Eurostat, 2010 in Cia -The World Factbook, 2010.

Slovenija na svoj način prav tako potrjuje hipotezi, saj se nekoliko drugačno vodenje kaže v slabših rezultatih. Njena slabša razvitost v primerjavi z Nizozemsko hkrati ponudi dodatno pestrost delu, saj je prav primerjava dveh različno razvitih držav lahko zanimiva. Dejstvo, da je Slovenija precej mlajša država, je gotovo pomemben dejavnik. Kultura, ki pooseblja lastnosti, vrednote in običaje ljudi, je v Sloveniji različna do te mere, da to vpliva

¹¹ Razvitost držav določam na podlagi podatkov in kazalnikov, pridobljenih na spletnih straneh Evropske centralne banke (ECB), Evropskega statističnega urada (Eurostat), Statlina (nizozemskega statističnega urada) ter Slovenskega statističnega urada (SURS). V Tabeli 6 sem združil tiste kazalnike, ki kažejo ekonomsko, infrastrukturno in inovacijsko razvitost obeh držav. Na podlagi teh podatkov sem Nizozemsko označil za visoko razvito, Slovenijo pa za razvijajočo se članico Evropske unije (EU).

na drugačno delovanje ljudi. Stili vodenja so glede na narejeno raziskavo nekoliko »zastareli«, več je branjenja položaja oziroma po Housu (2004, str. 680) samozaščitništva, hkrati pa je premalo sodelovanja med ljudmi. Vse skupaj ustvarja določen skupek dejavnikov, ki v tej kombinaciji ne delujejo preveč učinkovito. Če k temu dodamo še vedno občutne vplive prehoda iz socialistične ureditve v kapitalizem, se država znajde v dokaj zapletenem položaju, ki je v primerjavi z razvitimi ekonomijami zahodnega sveta dokaj neugoden.

Kljub vsem tem dejstvom je treba videti tudi pozitivne lastnosti države, ki jih absolutno ni malo. Konec koncev je Slovenija najbolj razvita država Balkana ter bivše skupne države Jugoslavije in celo celotnega bivšega vzhodnega bloka. Če država želi čim prej dohiteti dobro razvite države zahodne Evrope, je treba postaviti prave cilje razvoja in napredka. Kulturo je v tem trenutku težko oziroma nemogoče na hitro spreminjati, zato se vodenje in politično okolje ponujata kot tista dejavnika znotraj konceptualnega modela, ki se morata spremeniti, saj očitno ne vplivata dovolj na stopnjo inovativnosti. Razlogov, zakaj je tako, je lahko veliko, vendar se mi zdita omenjena ena izmed ključnih. Zanimivo je, da sta vodenje in politično okolje zadnja leta precej bolj povezani, kot se je to dalo čutiti na prelomu tisočletja, še posebej se tovrstna prepletenost čuti od izbruha finančne krize, ko se politično okolje vse preveč vmešava v gospodarstvo, ki bi moralo biti bolj neodvisno.

3.4 Sinteza ugotovitev podobnosti in razlik med državama ter vpliv različnih dejavnikov na inovativnost

Sinteza temelji na povezavi med kulturo, vodenjem, inovativnostjo in razvitostjo Nizozemske ter Slovenije, s pomočjo katerih se bodo lažje odkrile glavne razlike med njima. Gospodarska in ekonomska slika obeh držav je različna, na kar vplivajo vsi gospodarski subjekti v državi, vključujoč vse organizacije. Po podatkih Evropskega statističnega urada (Eurostat, 2010) in Cijinega Factbooka (Cia – The World Factbook, 2010) sta gospodarstvi na Nizozemskem in v Sloveniji sestavljeni iz treh sektorjev, kmetijskega, industrijskega in storitvenega (razmerja oziroma deleži med njimi so prikazani v Tabeli 6). Obe državi sta bili v preteklosti bolj usmerjeni v kmetijski in industrijski sektor, kar pa se je v sodobnem času spremenilo in je storitveni sektor pridobil pomembnost. Nizozemski bruto domači proizvod na prebivalca (BDP/prebivalca¹²) predstavlja 130 % povprečnega vseh članic Evropske unije (EU-27 = 100 %) in znaša 30.700 € na prebivalca, kar je med najvišjimi znotraj Evropske unije, takoj za Luksemburgom. Slovenija dosega 87 % povprečja članic EU-27, kar znaša 20.600 € na prebivalca. Zanimivi so tudi kazalci BDP-ja po tako imenovanih NUTS-regijah¹³, kjer se vidi dobra razvitost regij na Nizozemskem, razlika v Sloveniji (ker je majhna, jo NUTS-

¹² BDP/prebivalca je v celotni Evropi najvišji v Luksemburgu (63.700 €/prebivalca), na Norveškem* (41.500 €/prebivalca) in v Švici* (33.900 €/na prebivalca). * Slednji dve nista članice Evropske skupnosti.

¹³ NUTS-regije so teritorialne statistične enote, ki omogočajo lažjo analizo podatkov posamezne države. Nizozemsko delijo na štiri dele, Slovenijo pa le na dva.

standardi delijo le na zahodni in vzhodni del) pa je precej bolj vidna. Tako zahodni del države ustvarja 26.600€ BDP/prebivalca, vzhodni del pa le 18.200 € BDP/prebivalca. Iz tega se dobro vidi neenakomerna porazdelitev gospodarske aktivnosti in razvitosti v Sloveniji. Veliko prikaže tudi kazalec stopnje inovativnosti, ki Nizozemski pripisuje okoli 250 patentnih prijav na milijon prebivalcev, Slovenija jih ima manj kot 50 (Slika 9).

Omenjene podatke sem vključil z namenom, da prikažem dejansko razliko med državama in se vprašam, ali je moja teza o medsebojni povezavi kulture, vodenja in inovativnosti pravilna. S predpostavko višine bruto domačega proizvoda na prebivalca in števila patentnih prijav na milijon prebivalcev lahko označim Nizozemsko za razvitejšo v primerjavi s Slovenijo. Težje je določiti, kaj dejansko tako močno vpliva na takšno razliko.

Povzemam možne dejavnike, ki imajo poleg kulture in vodenja potencialen vpliv na te razlike med državama:

Sestava gospodarstva. V vsakem izmed sektorjev gospodarstva na Nizozemskem so bistveno močnejše organizacije, tako v kmetijstvu, živilski in kemični industriji kot tudi v transportu in logistiki ter še posebno v bančnih in zavarovalniških storitvah. Precejšnja razlika se pojavlja v sektorju visokotehnoloških podjetij, ki so odločilnega pomena za število na novo prijavljenih patentov. Vse to kaže na ključne razlike na področju organizacij, ki niso samo precej večje, vendar očitno tudi boljše vodene, kar vpliva na končne rezultate.

Politično okolje. V tem bi lahko obstajal pomemben delež razlik med državama, vsaj sodeč po ugotovitvah kvalitativne raziskave in poudarjenih mnenjih sodelujočih. Nizozemska ima jasno začrtane strategije razvoja (kar je bilo odlično predstavljeno v okviru globinskih intervjujev in na terenu), Slovenija pa je pri tem še precej neizrazita, ni neke skupno vodene politike razvoja. Preveč je osredotočenosti na glavne regije znotraj države in premalo celostnega razvoja celotne države (NUTS-opredelitev to dokazuje). Zanimivo in poučno se mi je zdelo diskutiranje na to temo z intervjuvanci na Nizozemskem, ki so bili izjemno začudeni nad mojim pričevanjem, da je glavnina gospodarstva praktično v središču Slovenije, medtem ko na območju meja s sosednjimi državami ne obstaja omembe vredna gospodarska aktivnost. To dokazuje razliko v strategijah med državama, seveda pa je širše povezana z ostalimi dejavniki.

Družbeni in demografski dejavniki. S tem mislim predvsem na število prebivalcev, gostoto poseljenosti in stopnjo brezposelnosti. V resnici ima na te dejavnike pomemben vpliv kultura, od katere so odvisne navade, običaji in vrednote ljudi. Navkljub temu, da je Nizozemska le enkrat večja od Slovenije, pa je s prebivalstvom precej bolj bogata. V državi živi slabih 17 milijonov prebivalcev, v Sloveniji pa je teh le nekaj več kot 2 milijona. To kaže na precej gostejšo poselitev na Nizozemskem, ki je bolje razporejena po celotni državi. To vpliva na potrebo po celostnem razvoju infrastrukture, manj je migracij

le v posamezna mesta, tako kot je to v Sloveniji. Čeprav je Nizozemska znana po svoji odprti politiki do priseljevanja, kar ima za posledico kombinacijo vseh mogočih narodnosti ljudi, je njena brezposelnost najnižja v Evropi (4,8 %). Prav zanimivo je, kako taki večkulturni državi uspe zadržati brezposelnost na tako nizki stopnji, a očitno je kombinacija kulturnih značilnosti taka, da jim s pomočjo prave strategije razvoja to tudi uspeva. V primerjavi s Slovenijo gre za manj socialno državo, kar pa po teh kazalcih dobro vpliva na zaposlenost.

Infrastruktura. Je eden izmed dejavnikov, ki vpliva na gospodarsko aktivnost v državi. Menim, da razvoj infrastrukture spada med strategije razvoja, saj omogoča boljši razvoj države. Nizozemska je v preteklosti razvoj infrastrukture uvrstila med svoje prednostne naloge, zato se danes ponaša z odličnimi povezavami, ki omogočajo kakovosten transport surovin in nemoteno delavsko migracijo znotraj države. V Sloveniji se čuti pomanjkanje tovrstnega strateškega razmišljanja, vse je osredotočilo le okoli nekaj gospodarskih središč (Ljubljane, Maribora in območja obalne Primorske). V Tabeli 6 je navedeno število zgrajenih cest in železnic v obeh državah in razlika je očitna. Čeprav je Nizozemska po površini le enkrat večja (upoštevajoč vso obalo) od Slovenije, ima zgrajenih skoraj štirikrat več kilometrov cest in skoraj trikrat več kilometrov železnic. S tem se omogoči dober pretok gospodarske aktivnosti znotraj države, kar za Slovenijo težko trdimo.

Vsak izmed zgoraj opredeljenih dejavnikov ima svoj vpliv na inovativnost, gospodarsko aktivnost in razvitost države. V končni fazi so ljudje na visokih položajih tisti, ki lahko najbolj vplivajo na spreminjanje podobe in učinkovitosti določene regije ali države, zaposleni jih v končni fazi le dopolnjujejo. Sem spadajo nekatere kvalitete vodij, ki jih v Sloveniji v primerjavi z Nizozemsko primanjkuje. Povezava kultura-vodenje-inovativnost se v tem kontekstu zdi umestna in je del širše mreže med seboj povezanih dejavnikov razvoja. Težko je sicer prakse nekaterih držav razglasiti za neprimerne, vendar se je možno s pomočjo kazalcev in rezultatov prepričati, da nekatere države delujejo bolje. V primeru Nizozemske je že tako. Res je trenutno zaradi finančne krize in težav nekaterih članic Evropske unije vse skupaj na nekoliko majavih temeljih, vendar kljub temu menim, da bi bilo tovrstne prakse iz Nizozemske modro podrobno preučiti. Po svetu je nekaj svetlih izjem, kako se vodi kakovostna strategija razvoja, ponavadi se kot primer navajajo severne države, kot so Danska, Finska, Norveška in Švedska. Glede na koncepte, ki jih uporabljajo v omenjenih državah, in upoštevajoč geografsko situacijo sem mnenja, da je za Slovenijo nekoliko primernejši pristop Nizozemske, predvsem zaradi velikosti države in zgradbe njenega gospodarstva.

3.5 Omejitve raziskave in kritična refleksija o rezultatih

Preden predstavim trende in priporočila, ki izhajajo iz tega magistrskega dela, je prav, da navedem omejitve raziskave in jo kritično ovrednotim. Pri tem si zastavljam vprašanja o pomanjkljivostih svoje raziskave in ugotavljam, kaj bi se dalo storiti za še kakovostnejše

delo. O vzorcu organizacij oziroma številu vodij, s katerimi so bili opravljeni intervjuji, lahko rečem, da bi jih bilo treba še povečati, če bi hotel raziskavo narediti še bolj relevantno. Treba bi bilo dodati mnenja vodij iz vseh sektorjev gospodarstva, ne samo iz nekaterih (sem spadajo mnenja tako kmetijskega, industrijskega in storitvenega sektorja), da bi se lahko potegnila črta ter določili izsledki na podlagi celotnega gospodarstva. Magistrsko delo je dobra osnova za prihodnje raziskave, ki bi morale vključiti tudi kvantitativno raziskavo, torej raziskavo s pomočjo anket, ki bi pokazala mnenje tako vodij kot zaposlenih. S tem bi dobili kombinacijo obeh vrst raziskave, kar bi bila dobra iztočnica za kakovostno in poglobljeno raziskavo, katere zaključki bi bili lahko širše uporabni. Kritična refleksija o delu pomeni razmislek o vsebini dela. Še boljša je, če vsebuje kakršnekoli povratne informacije sodelujočih, teh pa mi med nastajanjem magistrskega dela ni uspelo pridobiti.

Če se na kratko spustim v refleksijo na podlagi lastnega mnenja, bi najprej dejal, da se je že kmalu po prvih intervjujih videlo, da je povezava med kulturo, vodenjem in inovativnostjo dovolj trdna za nadaljevanje dela v tej smeri. To mi je dalo prvo potrditev pravilnega razmišljanja in me je spodbujalo. Nekoliko mi je žal, da nisem nekaterih dejavnikov še bolj aktivno vključil v raziskavo, saj bi verjetno dodatno obogatili celoto. Mislim predvsem na podrobno analizo zgodovine in politike, ki sta se v nastajanju magistrskega dela pokazali kot pomembna dejavnika pri vplivu na stopnjo inovativnosti v posamezni državi. Zanimiva bi bila tudi podrobnejša analiza razvitosti infrastrukture v obeh obravnavanih državah, ki je zagotovo ena izmed sestavin razvoja. Politika in infrastruktura sta vsekakor povezani, saj politika gradi skupno strategijo razvoja posamezne države in od nje je odvisno, koliko bo taka strategija konkurenčna v globalnem gospodarstvu.

Obenem menim, da daje tematika zadostne temelje in hkrati namig za nadaljnje študije tovrstnega področja, seveda pa je vsako tujo državo treba prej spoznati, da lahko najdeš povezave za svojo raziskavo.

4 TRENDI IN PRIPOROČILA ZA IZBOLJŠANO VODENJE IN DVIG INOVATIVNOSTI V SLOVENIJI

Glavna ugotovitev magistrskega dela je, da kultura vpliva na vodenje, slednje pa na inovativnost. V tem primeru se je izkazalo, da je Nizozemska nekoliko uspešnejša pri kakovosti posameznih dejavnikov, kar je za celoto pozitivno. Ker je kakovostno vodenje težko merljivo, šele posledične povezave prikažejo odstopanja pri vplivih le-tega. Prav zato sem se odločil, da v sklopu tega poglavja predstavim trende in priporočila za prihodnost na področju vodenja in inovativnosti, ki izhajajo tako iz ugotovitev pričujočega magistrskega dela kot tudi iz analiz raziskovalnih člankov¹⁴. Avtorji, ki se ukvarjajo z

¹⁴ Modeli v okviru trendov in priporočil so priloženi v prilogi. Raziskovalni članki so vezani na zadnje petletno obdobje, kar jim daje aktualnost in merodajnost za prihodnji čas.

raziskovanjem tovrstnega področja, trdijo, da je treba uporabiti dobre prakse vodenja in jih prikazati kot priporočljive za prihodnost. Dejstvo je, da se spremembe ne dogajajo v kratkih časovnih obdobjih, zato bi bilo modro upoštevati tiste stile in modele vodenja, ki so se doslej pokazali za najuspešnejše. Večina avtorjev se strinja, da je najboljšo vodenje kombinacija stilov vodenja severozahodne Evrope in stilov vodenja Združenih držav Amerike, saj se ozirajo tako na demokratičnost kot tudi na svobodo ljudi. Tam je hkrati tudi najvišja stopnja inovativnosti, kar kaže na povezavo z učinkovitim vodenjem. V nadaljevanju prikazujem nekaj modelov, ki se mi zdijo primerni kot priporočila za prihodnost.

V okviru najpogostejših stilov vodenja, ki bodo najbolje delovali v prihodnosti, je zanimiv model Gabrielssona, Darlinga in Serista (Gabrielsson, Darling & Seristö, 2009, str. 241), ki predlagajo štiri vrste vodstvenih stilov. Gre za štiri medsebojno povezane stile vodenja, vsak izmed njih ima svoje lastnosti in prednosti. Po mnenju avtorjev je najboljši stil tak, ki vsebuje kombinacijo vseh štirih. Predlagajo sistem analitičnega, direktorskega, inovatorskega in povezovalnega stila vodenja. Če jih primerjamo s teorijo v okviru prvega dela magistrske naloge, vsebujejo elemente karizmatičnega, transakcijskega in transformacijskega vodenja. Tovrstno vodenje naj bi bilo prisotno v najbolj razvitih državah zahodnega sveta, kamor po ugotovitvah spada tudi Nizozemska, za Slovenijo pa bi bilo priporočljivo, da jim poskuša primerno slediti.

Zanimivo je razmišljanje Paulsena, Maldonada, Callana in Ayoka (Paulsen, Maldonado, Callan & Ayoko, 2009, str. 511–520), ki so zasnovali model in pot, kako priti do večje stopnje inovativnosti. Svoje videnje so potrdili z analizo rezultatov te metode, tako da je model povsem merodajen. Avtorji prikazujejo tri dejavnike (karizmatično vodenje, identiteta tima in sodelovanje), ki imajo v končni fazi skupen vpliv na inovativnost. Model poteka tako, da v prvi vrsti karizmatično vodenje vpliva na inovativnost prek pozitivnega občutka identitete celotnega tima. Če je identiteta tima visoka, je višja tudi stopnja inovativnosti v skupini. Karizmatično vodenje hkrati dviguje sodelovanje v timu, s čimer je povezana tudi identiteta tima. Višje je sodelovanje v timu, večja je inovativnost. Gre za model medsebojnih povezav, ki ena prek druge vplivajo na končni rezultat: dvig stopnje inovativnosti. Tovrsten model lahko povežemo z izsledki Housove raziskave (House, 2004, str. 685), ki opredeljuje sodelovanje in timsko identiteto (timsko vodenje) kot kakovostna in pomembna stila vodenja. Grafični prikaz s Slike 11 nazorno prikazuje razlike pri sodelovalnem stilu vodenja med Nizozemsko in Slovenijo, državi pa sta si pri timskem sodelovanju precej podobni in spadata med tiste, kjer je to vodenje močno prisotno. V Sloveniji je torej problem sodelovalno vodenje, ki ga očitno še vedno nadomešča samozaščitništvo in branjenje položaja.

Poleg omenjenih dveh se mi je zdel zanimiv tudi model slovenskih avtorjev Kovača, Mayerja in Jesenkove (Kovač et al., 2004, 119), ki govori o osnovni organizacijski celici, kaj so njeni elementi in kako medsebojno vplivajo. Organizacijska celica je temelj vsake

organizacije, znotraj katere morajo biti že v osnovi določeni medsebojni odnosi med tremi dejavniki. Celico sestavljajo vodja, inovativni posameznik in skupina. Ta model predvideva, da zaradi takšnih in drugačnih danosti niso vsi zaposleni enako inovativni, zato ponuja predloge, kako mora vodja ravnati v takih primerih. Vsako prilaščanje ekskluzivnosti enega od treh ključnih dejavnikov namreč sproži konflikt, zato mora biti vodja tisti, ki rešuje nastale zaplete. Njegova kakovost se pokaže ravno v taki situaciji, saj je v primeru visoko inovativnega člana tima pogosto težko najti avtoriteto in pametno razrešiti situacije. Vse to kaže na pomembno vlogo vodje. Sam trdim, da je vpliv na inovativnost največkrat večplasten, v okviru malih organizacij se velikokrat pojavijo izjemno inovativni posamezniki, ki jih mora vodja le dobro usmerjati. Ko gre za večje organizacije, pa mora biti vodja na tako visoki ravni, da v prvi vrsti sam razume pomen spodbujanja in vodenja zaposlenih.

Uporabna bi bila lahko tudi razmišljanja Jean-Philippe Deschamps (2005, str. 31–38), ki razlikuje dve vrsti nastanka inovativnosti znotraj organizacije. Ko gre za tako imenovano inovativnost od »zgoraj-navzdol«, mora biti vodja tisti, ki prevzema vso iniciativo nad inovacijami. Pri tem mora imeti pod seboj tako skupino zaposlenih, ki ga razumejo in mu pri tem sledijo. Pri inovativnosti od »spodaj-navzgor« pa so zaposleni tisti, ki generirajo glavne inovativne ideje, ki jih mora vodja razumeti, tako da jim pri tem daje vso podporo. Poskrbeti mora za takšno okolje znotraj organizacije, da bo omogočalo inovativnim zaposlenim izpolniti njihove ideje in sanje. Pri obeh vrstah inovativnosti je povsem evidentno, da je kakovosten vodja še kako pomemben in nepogrešljiv. Po njegovem vodje igrajo izredno pomembno vlogo pri izbiranju svojih zaposlenih, ki oblikujejo pravo inovativno kulturo organizacije. Slednje bi lahko služilo kot vodilo, kako naj razmišljajo in ravnajo vodje, saj je v Sloveniji vse prevečkrat praksa, da si vodje za svoje podrejene izbirajo lahko vodljive, poslušne in slabo inovativne kadre.

Kot zadnje priporočilo sem se odločil prikazati tako imenovan model »treh ciljev za moderne vodje« avtorjev Bermana, Davidsona, Longwortha in Blitz (Berman, Davidson, Longworth & Blitz, 2009, str. 13–22). Omenjeni avtorji priporočajo tri glavne cilje, ki so po njihovem potrebni za uspeh v sodobnem poslovnem okolju:

- (1) fokus na vrednosti,
- (2) izkoriščati priložnosti in
- (3) pridobiti konkurenčno prednost.

V okviru prvega cilja opozarjajo na učinkovito ravnanje s stroški, ki morajo biti strateško načrtovani. Prav tako je izjemno pomemben odnos s kupci, posebej s tistimi, ki prinašajo višjo »dodano vrednost«. Izkoriščanje priložnosti je drugi cilj, kamor spada strategija, ki omogoča organizaciji, da prehiti konkurenco oziroma jo izpodrine zaradi svoje kakovosti, poleg tega pa se mora organizacija ozirati po novo nastajajočih trgih, kjer se kažejo poslovne priložnosti. Zelo pomembni točki znotraj drugega cilja sta pogled v prihodnost s

pravilno zgrajenimi zmožnostmi in investiranjem v inovativnost, ki edina prinaša napredek in razvoj. Zadnji cilj je zgraditev konkurenčne prednosti, ki vsebuje strategijo sposobnega vodje, ki bo kos organizacijskim načrtom in bo poleg priložnosti znal analizirati tudi morebitne nevarnosti.

Omenjeni štirje modeli prikazujejo sedanost in prihodnost delovanja organizacij, hkrati pa dajejo določene smernice, uporabne za vodje in organizacije znotraj držav, ki na tem področju še nekoliko zaostajajo. Res je, da je podobnih mnenj v izobilju ter da nobeno izmed njih v praksi ne drži popolnoma. Obravnavani štirje modeli po mojem mnenju vsebujejo prave koncepte, kako narediti vodenje učinkovitejše, kar bo vplivalo na stopnjo inovativnosti in pozneje na razvitost in uspešnost posameznih skupnosti in držav.

SKLEP

Kulturo sestavljajo lastnosti, norme, običaji ter vrednote, ki so prisotni pri vseh narodih sveta. Ker obstaja veliko število narodov, je hkrati veliko tudi izpeljank kulture. Vsaka kultura ima svoje zakonitosti in pravila, ki se jih ljudje držijo, v nekaterih državah nekoliko manj dosledno kot drugje, a vendar. Kultura vpliva na vse sfere človekovega delovanja in se prenaša iz roda v rod. Kulturne značilnosti so zelo trdožive in so v preteklosti preživele že marsikateri zgodovinski konflikt. Prav zato so ljudje, ki prihajajo iz različnih kultur, tako zanimivi, saj imajo unikatne lastnosti svoje kulture. Kultura vpliva na vse vrste organizacij, začevši z družino kot najmanjšo (osnovno) družbeno celico, ta vpliv pa se čuti vse do največjih multinacionalk. Večja je organizacija, več je različnih kulturnih izpeljank, ki morajo delovati v sožitju. Vodje organizacij, ki pomenijo vrh tega sistema, naj bi bili ljudje, ki znajo najti pravo kombinacijo za uspeh. Tudi na njih vpliva kultura, saj tudi sami spadajo v določeno kulturo, ki jim je v času odraščanja dala posamezne lastnosti in vrednote. Kako so jih naprej razvili oni sami in koliko lahko te lastnosti pozitivno vplivajo na njihovo usmerjanje ostalih ljudi, pa nam pokaže vodenje.

Vodenje v organizaciji je eno izmed pomembnejših dejavnikov uspeha. Našel bi se kdo, ki bi nasprotoval tej trditvi, češ če je posameznik sposoben, ne potrebuje nobenega posebnega vodenja. S tem se v celoti ne moremo strinjati, saj mora ta posameznik nekje delovati, ponavadi je to skupina oziroma tim. Znotraj skupine pa se pojavi več interesov, več različnih posameznikov, ki imajo vsak svoje potencialne sposobnosti. In vprašanje je, kako pametno uskladiti vse te ege in interese. Na to vprašanje odgovori kakovosten in usposobljen vodja, ki zna svoje delo opravljati tako, da delno poteši vse interese, da zagotovi zadovoljstvo, dobre rezultate, in če je le mogoče, tudi višjo stopnjo inovativnosti. Novodobni vodja mora biti dober načrtovalec, koordinator, motivator in realizator novega znanja.

Vodje se pojavljajo na vseh področjih človekovega delovanja, naj si bo to znotraj najmanjše organizacijske celice ali pa na ravni držav, kjer prav tako poznamo vodje, v tem

primeru predsednike. Torej nas vodenje obdaja povsod in se je verjetno razvilo zaradi potrebe po določitvi posamezne osebe, ki vodi in usmerja preostale ljudi v določeni skupini. Večkrat slišimo, kako so vodje neprijetni in nasploh podcenjevalni, vendar so kljub temu v danem sistemu izjemno pomembni. Brez kakovostnega vodenja bi bila družba drugačna, več bi bilo neorientiranosti in zmedenosti, tako pa vodje pri ljudeh vpeljujejo vzorce delovanja, ki imajo v končni fazi neki cilj.

Jedro magistrskega dela je konceptualni model, ki prikazuje povezavo med kulturo, vodenjem in inovativnostjo. V prvem delu sem prikazal, kaj vodenje dejansko je, kateri so ključni elementi in funkcije vodenja. Opredelil sem stile vodenja, ki so prevladovali doslej in so pomembni kot osnova za nadaljnji razvoj tega področja menedžmenta. Vodenju in njegovim stilom v nadaljevanju sledi opredelitev kulture in kulturnih razsežnosti po posameznih avtorjih, ki na tem področju menedžmenta veljajo za vodilne in katerih raziskave so pomemben člen pri analizi organizacije.

V nadaljevanju teoretskega dela sledi obravnava tudi tretjega člena konceptualnega modela, in sicer inovativnosti, ki je sama po sebi določen kazalec razvitosti posameznega območja oziroma države. Inovativno poslovno okolje je v današnjem času vedno bolj pomembno, saj generira vedno nove ideje in spremembe, ki večinoma pozitivno vplivajo na družbo in državo v celoti. Seveda je stopnja inovativnosti različna od območja do območja, pomemben vpliv pri tem imajo tako kulturne značilnosti kot tudi kakovost vodenja. Kot v svojem delu trdijo Zagoršek, Jaklič in Stough (Zagoršek, Jaklič & Stough, 2004, str. 16–34), ima kultura določen vpliv na vodenje. Sicer ne v tako veliki meri kot včasih, pa vendar. Globalizacija je po njihovem mnenju svet spremenila v nekakšno »globalno vas«, kjer so se vse značilnosti in lastnosti med seboj na neki način premešale. Ker smo trenutno sredi finančno-gospodarske krize, ki je pokazala nekatere pomanjkljivosti modernega koncepta delovanja in hkrati tudi globalizacije, težko govorimo o dokončnem izbrisu praks iz preteklosti, zato je povezava med kulturo in vodenjem zelo pomembna. Sam menim, da obstaja povezava med vodenjem in inovativnostjo ter posledično razvitostjo držav, to potrjujejo prakse stilov vodenja v povezavi s kazalniki razvitosti in uspešnosti posameznih držav. Statistika je včasih zelo uporabna, saj bi bilo v nasprotnem primeru razmeroma težko določiti prava merila za določitev ravni uspešnosti.

S primerjalno analizo dveh raziskav vodenja v različnih kulturnih okoljih se začneja praktični del magistrskega dela. Omenjena analiza podrobno obravnava posamezne kulture in jih združuje v posamezne kulturne grozde. V delu obravnavani državi spadata vsaka v svoj kulturni grozd, razlike med njima sem prikazal v tem odseku dela. Sledi empirični del, ki vsebuje kvalitativno analizo prek polstrukturiranih globinskih intervjujev vodij v obeh državah, ki na svoj način potrjujejo postavljene hipoteze magistrskega dela. Iz dobljenih podatkov sem dokončno oblikoval konceptualni model kulturološko determiniranih stilov vodenja, ki kaže povezave med vsemi v delu nastopajočimi dejavniki. Podatki kažejo, da obstaja razlika v kulturi med državama, prav tako pa so stili vodenja nekoliko različni.

Nizozemska spada med tiste države na svetu, ki beležijo visoko stopnjo inovativnosti in visoko razvitost, kar je pomemben podatek, saj vpliva na povezavo med vodenjem in inovativnostjo. Povezava se potrdi tudi na primeru Slovenije, le na nižji stopnji razvitosti.

Menim, da je mogoče tezo magistrskega dela potrditi, upoštevajoč še ostale dejavnike, ki sem jih določil za soodgovorne v verigi vpliva na inovativnost in razvitost posamezne države. Povezava kultura-vodenje-inovativnost znotraj te verige je pomemben člen. Kateri dejavnik ima v končni fazi največji vpliv, niti ni pomembno, bistveno je zavedanje prednosti in slabosti vsake posamezne države, da s pomočjo vseh znanih dejstev zgradi pravo strategijo razvoja. Strategijo, ki se bo odzivala na izzive sedanjega časa, hkrati pa imela pripravljene tudi odgovore na izzive prihodnosti.

LITERATURA IN VIRI

1. Adler, N. J. (1997). *International Dimensions of Organizational Behavior*. London: Thomson Publishing.
2. Afuah, A. (2003). *Innovation Management: Strategies, Implementation and Profits*. London: Oxford University Press.
3. Ardichvili, A., & Kuchinke, K. P. (2002). Leadership styles and cultural values among managers and subordinates: a comparative study of four countries of the former Soviet Union, Germany and the US. *Human Resource Development International*, Vol. 5, 99–117.
4. Ball, D. A., & McCulloch, W. H. (1999). *International Business: The Challenge of Global Competition*. New York: McGraw-Hill.
5. Berman, S., Davidson, S., Longworth, S., & Blitz, A. (2009). Succeeding in the new economic environment – Targets for leaders. *Emerald Group Publishing*, Vol. 34/št. 4, 13–22.
6. Bilton, C. (2007). *Management and Creativity: From Creative Industries to Creative Management*. Oxford: Blackwell Publishing.
7. Bhagat, R., Leung, K., Buchan, N. R., Erez, M., & Gibson, C. B. (2005). Culture and International Business: Recent advances and future directions. *Journal of International Business Studies*, Vol. 36, 357–78.
8. Bowditch, J. L., & Buono, A. F. (2005). *A Primer on Organizational Behavior*. New York: John Wiley & Sons.
9. Bregar, L., Ograjenšek, I., & Bavdaž, M. (2005). *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste; Izbrane teme*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
10. Brodbeck, C. F. et al. (2000). Cultural variation of Leadership Prototypes across 22 European countries. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 73/št. 1, 1–29.
11. Campbell, D. J., & Craig, T. (2005). *Organizations and Business Environment*. Amsterdam: Elsevier.
12. Carneiro, A. (2008). When Leadership means more Innovation and Development. *Emerald Group Publishing*, Vol. 9/št. 4, 176–184.
13. Castano, N., Den Hartog, D., & Dickson, M. W. (2009). Understanding Leadership across Cultures. V R. S. Bhagat & R. M. Steers, *Cambridge Handbook of Culture, Organizations and Work*, 219–241. London: Cambridge University Press.

14. Cavusgil, S. T., Knight, G., & Riesenberger, J. R. (2008). *International Business: Strategy, Management and the New Realities*. New Jersey: Pearson Prentice-Hall.
15. Cia–The World Factbook. 2010. Najdeno 5. oktobra 2010 na spletnem naslovu <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/>
16. Czinkota, M. R., Ronkainen, I. A. & Moffett, M. H. (2011). *International Business*. New York: John Willey & Sons.
17. Deresky, H. (2008). *International Management Managing Across Borders and Cultures*. New Jersey: Pearson Education.
18. Deschamps, J. P. (2005). Different Leadership Skills for Different Innovation Strategies. *Emerald Group Publishing Lmtd., Vol. 33/št. 5*, 31–38.
19. Dimovski, V., Penger, S., & Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
20. Esomar: Codes and Guidelines. 2010. Najdeno 14. maja 2010 na spletnem naslovu <http://www.esomar.org/>
21. Eurostat: Statistika članic EU. 2010. Najdeno 10. maja 2010 na spletnem naslovu <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/>
22. Frenken, K., Hoekman, J., & van Oort, F. (2007). *Towards a European Research Area*. Rotterdam: Nai Uitgevers & Ruimtelijk Planbureau.
23. Gabrielson, M., Darling, J., & Seristo, H. (2009). Transformational team-building across cultural boundaries: A case focusing on the key paradigm of leadership styles. *Team Performance Management, Vol. 15/št. 5*, 235–256.
24. Gibson, C. B. (1994). The impact of national culture on organization structure: Evidence from cross-cultural interviews. *Advances in International Comparative Management, Vol. 9*, 3–37.
25. Gibson, C. B., Kirkman, B. L., & Maznevski, M. L. (2009). When does culture matter? V R. S. Bhagat & R. M. Steers, *Cambridge Handbook of culture, Organizations and Work*, 46-68. London: Cambridge University Press.
26. Glas, M. (1997). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
27. Gupta, V., Hanges, P. J., & Dorfman, P. W. (2002). Cultural Clusters: Methodology and findings. *Journal of World Business, Vol. 37/št. 1*, 11–15.
28. Harrison, A. L., Dalkiran, E., & Elsey, E. (2000). *International Business: Global Competition from a European Perspective*. New York: Oxford University Press.
29. Hodgetts, R. M., & Rugman, A. M. (1995). *International Business: A strategic management Approach*. New York: McGraw-Hill.

30. Hodgetts, R. M., Luthans, F., & Doh, J. P. (2006). *International Management: Culture, Strategy and Behavior*. New York: McGraw-Hill Irwin.
31. Hoecklin, L. (2006). *Managing cultural differences: Strategies for competitive advantage*. New Jersey: Pearson-Prentice Hall.
32. Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly hills, CA: Sage Publication.
33. Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations*. Thousand Oaks, CA; Sage Publication.
34. Hofstede, G., & Hofstede, J. G. (2005). *Cultures and organizations: Software of the mind*. London: McGraw-Hill.
35. House, R. J., Wright, N. S., & Aditya, R. N. (1997). *Cross-Cultural Research on Organizational Leadership: A Critical Analysis and a Proposed Theory*. V P. C. Earley & M. Erez, *New Perspectives in International Industrial Organizational Psychology*, 535–625. San Francisco: New Lexington.
36. House, R. J., Javidan, M., Hanges, P., & Dorfman, P. (2002). Understanding Cultures and Implicit Leadership Theories across the Globe: An Introduction to Project GLOBE. *Journal of World Business, Vol. 37/št. 1*, 3–10.
37. House, R. J., Chhokar, J. S., & Brodbeck, F. C. (2004). *Culture, Leadership and Organizatins: The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
38. Hrastelj, T. (2001). *Mednarodno poslovanje v vrtincu novih priložnosti*. Ljubljana: GV Založba.
39. Hughes, R. L., Ginnett, R. C. & Curphy G. J. (1999). *Leadership: Enchancing the lessons of experience*. Boston: Irwin Mcgraw-Hill.
40. Inglehart, R. (1997). *Modernizations and Postmodernization: Cultural, Economic and Political Change in 43 Societies*. New Jersey: Princeton.
41. Jagersma, P. K. (2007). Aspiration and leadership. *Emerald Group Publishing, Vol. 28/št. 1*, 45–52.
42. Jaklič, M. (2002). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
43. Kos, M. (1996). *Inovacijski menedžment: Priročnik za mala in velika podjetja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
44. Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1995). *The Leadership Challenge: How to Keep Getting Extraordinary Things Done in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

45. Kovač, J., Jesenko, M., & Mayer, J. (2004). *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.
46. Kvale, S. (1996). *Interviews: an Introduction to Qualitative research Interviewing*. London: Sage Publication.
47. Lee, M. S., Sanchez-Runde, C., & Steers, R. M. (2009). Cultural Drivers of Work Behavior: Personal Values, Motivation and Job Attitudes. V R. S. Bhagat & R. M. Steers, *Cambridge Handbook of Culture, Organizations and Work*, 305-333. London: Cambridge University Press.
48. Link, A. N., & Siegel, D. S. (2007). *Innovation, Entrepreneurship and Technological Change*. London: Oxford University Press.
49. Makovec Brenčič, M., & Hrastelj, T. (2003). *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV Založba.
50. McMillan, C. (2010). Five Competitive Forces of Effective Leadership and Innovation. *Emerald Group Publishing, Vol. 31/št. 1*, 11–22.
51. Mehta, R., Larsen, T., Rosenbloom, B., Mazur, J., & Polska, P. (2001). Leadership and cooperation in marketing channels: A comparative empirical analysis of the USA, Finland and Poland. *International Marketing Review, Vol. 18/št. 6*, 633–666.
52. Moorhead G., & Griffin, W. R. (1998). *Organizational Behavior*. Boston: Houghton Mifflin.
53. Možina, S. (1990). *Vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
54. 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.
55. Možina, S., Tavčar, M., Zupan, N. & Kneževič, A. N. (2004). *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.
56. Northouse, P. G. (2007). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publication.
57. Osvald, J. (2008). An overview of the global leadership literature. *Global Leadership: Research, Practice and Development*. London: Routledge.
58. Paulsen, N., Maldonado, D., Callan, V. J., & Ayoko, O. (2009). Charismatic Leadership, Change and Innovation in an R&D organization. *Journal of Organizational Change Management, Vol. 22/št. 5*, 511–523.

59. Penger, S. (2006). *Učeha se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: Študija primera slovenskega podjetja* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
60. PRO INNO – European Innovation Scoreboard. 2009. Najdeno 12. junija 2010 na spletnem naslovu <http://www.proinno-europe.eu/page/european-innovation-scoreboard-2009>
61. Reichwald, R., Siebert, J., & Moslein, K. (2005). Leadership excellence. Learning from an exploratory study on leadership systems in large multinational. *Journal of European Industrial Training, Vol. 29/št. 3*, 184–198.
62. Robbins, P. S., & Judge, T. A. (2009). *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson-Prentice Hall.
63. Rouse, M., & Rouse, S. (2002). *Business Communications: A Cultural and Strategic Approach*. London: Thompson Learning.
64. Rozman, R., Kovač, J., & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
65. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2007). *Research Methods for Business Students*. Harlow: Prentice Hall Financial Times.
66. Schneider, S. C., & Barsoux, J. L. (2003). *Managing across cultures*. London: Prentice-Hall.
67. Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R.N. (2005). *Organizational Behavior*. New York: John Willey & Sons.
68. Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology, Vol. 25*, 1–65.
69. Statistični urad Republike Slovenije: Statistični podatki države Slovenije. 2010. Najdeno 5. maja 2010 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/>
70. Steiner, G. A., & Steiner, J. F. (1991). *Business, Government and Society: A Managerial Perspective: Text and Cases*. New York: McGraw-Hill.
71. Sternberg, R. J. (2006). The nature of creativity. *Creativity Research Journal, Vol. 18/št. 1*, 87–98.
72. Tracy, B. (2000). *Vrhunsko vodenje*. Bled: Vernar Consulting.
73. Treven, S. (2001). *Mednarodno organizacijsko vodenje*. Ljubljana: GV Založba.
74. Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1998). *Riding the waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. New York: McGraw-Hill.

75. Yeo, K. R. (2006). Developing tomorrow's leaders: Why their worldviews of today matter? *Emerald Group Publishing, Vol. 38/št. 2*, 63–69.
76. Yukl, G. A. (2002). *Leadership in Organizations*. New York: Prentice-Hall.
77. Zagoršek, H. (2004). *Universality versus cultural contingency of leadership: A comparative study of leadership practices in six countries* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
78. Zagoršek, H., Jaklič, M., & Stough, S. J. (2004). Comparing Practices between USA, Nigeria and Slovenia: Does Culture Matter? *Cross Cultural Management, Vol. 11/št. 2*, 16–34.
79. Žnidaršič, J. (2008). *Management starosti: Organizacijski model aktivnega staranja* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Opomnik za globinske intervjuje.....	2
Priloga 2: Model vzajemnih razsežnosti in moči vodstvenih stilov.....	3
Priloga 3: Model medsebojno povezanih dejavnikov vpliva na inovativnost.....	4
Priloga 4: Model osnovne organizacijske celice.....	5

Priloga 1: Opomnik za globinske intervjuje

Vprašanje 1: Kako kultura vpliva na vaše dožemanje vodenja organizacije in v kolikšni meri je odločilna za vaš stil vodenja?

Vprašanje 2: Ali v praksi občutite pripadnost vaše kulture nekemu kulturnemu grozdu in ali je poslovanje s sebi podobnimi državami kaj lažje (Nizozemska pripada germanskemu kulturnemu grozdu, Slovenija pa vzhodnoevropskemu kulturnemu grozdu)?

Vprašanje 3: Ali kultura vpliva na celotno poslovno okolje in mehanizme v vaši državi in ali pri tem zaznavate kakšne velike razlike pri svojih sosedskih državah, s katerimi poslujete?

Vprašanje 4: Lahko rečete, da ima vaša kultura pomemben/odločilen vpliv na inovativnost organizacij, ali so kakšni drugi dejavniki, ki so pomembnejši v okviru inovativnosti?

Vprašanje 5: Kakšen je vaš odnos do inovacij? Ali inovativnost zaznamuje vašo organizacijo/družbo?

Vprašanje 6: Ste kot vodja vi tisti glavni »motor«, ki razmišlja inovativno, in po kakšnem ključu izbirate svoje zaposlene; je nagnjenost k inovativnosti zahteva?

Vprašanje 7: Če ste člani inovativnih podjetniških centrov in parkov, kako vas zaposleni dojemajo kot vodjo? Je vaše vodenje bolj sodobno in imajo zaposleni večjo svobodo pri razmišljanju in delovanju, ali je še vedno pretežno avtoritativno in tradicionalno?

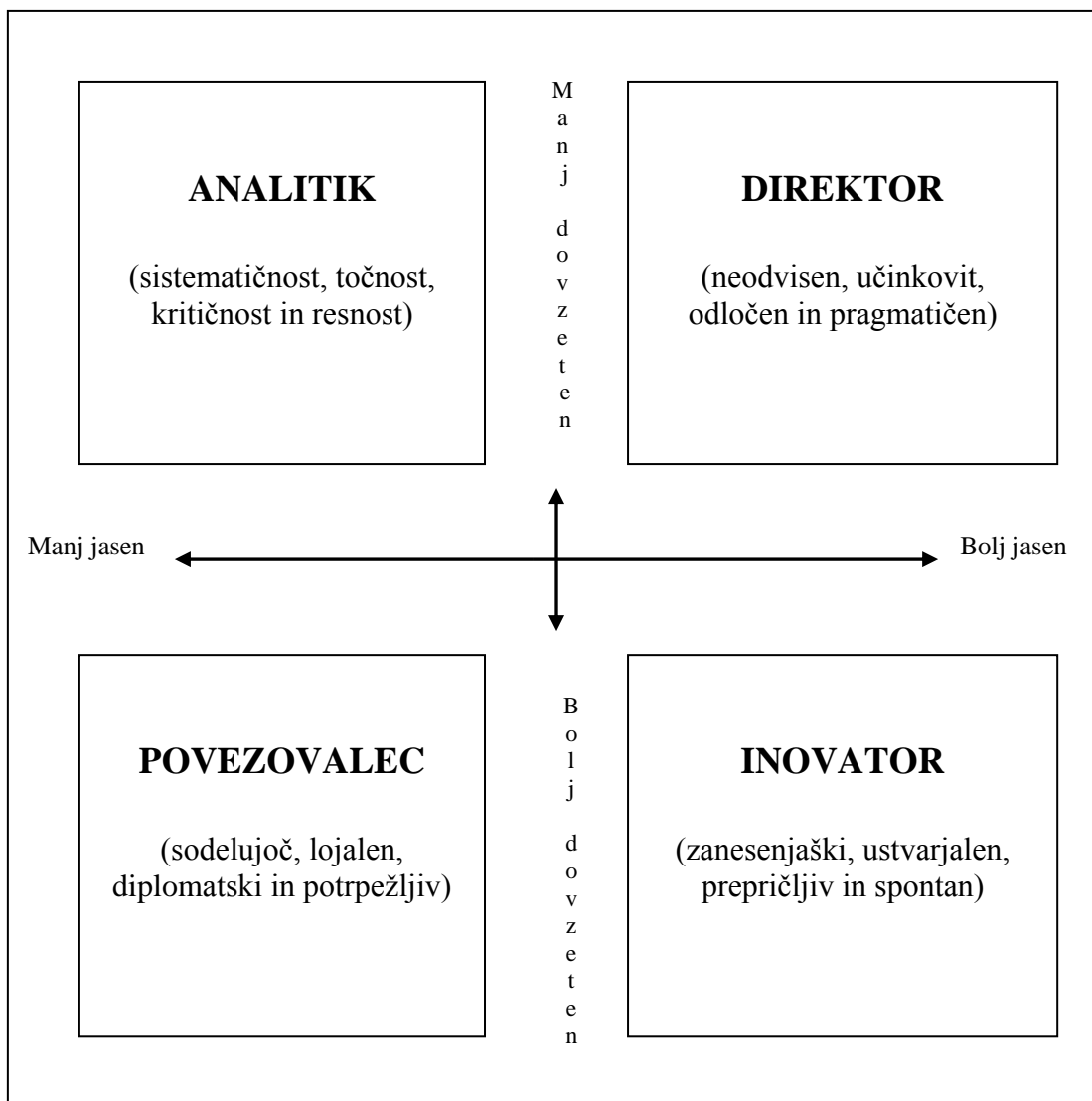
Vprašanje 8: So inovativnost v vaši državi ljudje vzeli za svojo in je del njihovega vsakdanjega razmišljanja ali je to zgolj omejeno na majhen delež inovativnih organizacij?

Vprašanje 9: Kako vidite povezavo kultura-vodenje-inovativnost; kakšno je vaše mnenje o njihovem medsebojnem vplivu?

Vprašanje 10: Koliko vam sama država pomaga pri raziskavah in razvoju (R&R), kar je oboje tesno povezano z inovativnostjo? Je politično (zakonsko) okolje v vaši državi naravnano v to smer in ali ima država kakšno posebno strategijo na tem področju?

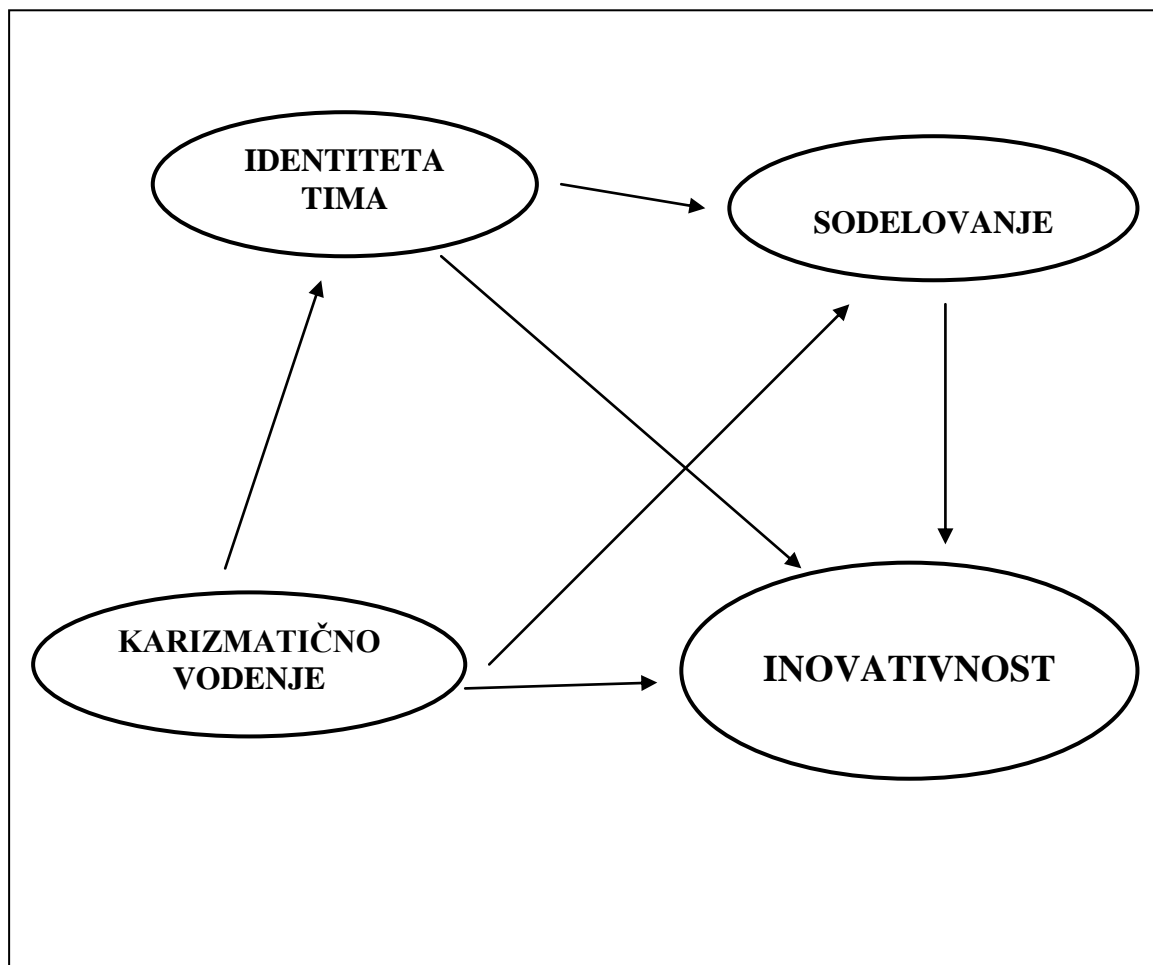
Vprašanje 11: Kakšno je vaše mnenje o starejših kolegih, ki so na vodstvenih položajih, imate občutek, da se branijo tehnološkega napredka in s tem v povezavi inovativnosti, ali se trudijo inovativnost razumeti kot neko nujno zlo in priložnost za nadaljnjo rast oziroma prestrukturiranje?

Priloga 2: Model vzajemnih razsežnosti in moči vodstvenih stilov



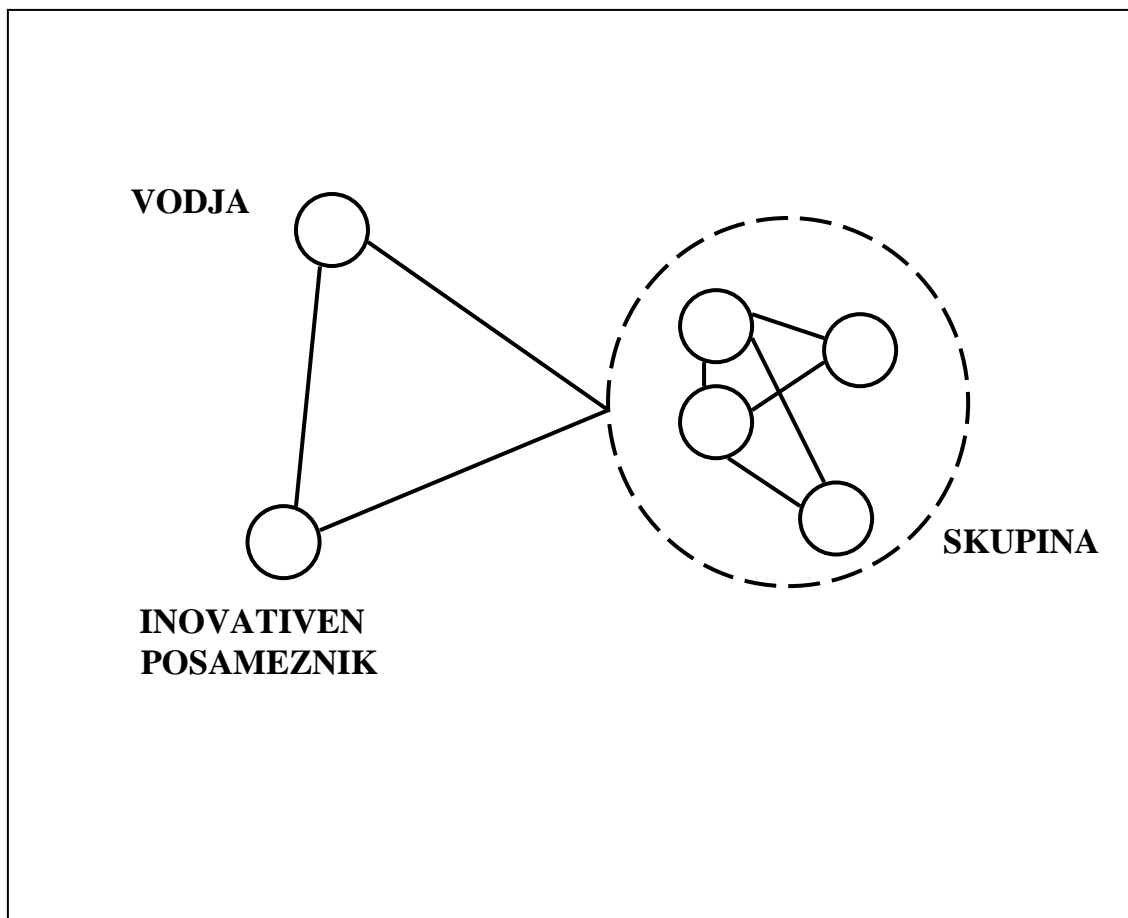
Vir: M. Gabrielsson, J. Darling & H. Seristo, *transformational Team-building Across Cultural Boundaries: A case focusing on the key paradigm of Leadership Styles*, 2009, str. 241.

Priloga 3: Model medsebojno povezanih dejavnikov vpliva na inovativnost



Vir: N. Paulsen et al., Charismatic leadership, change and innovation in an R&D organization, 2009, str. 515.

Priloga 4: Model osnovne organizacijske celice s povezavo med vodjo, posameznikom in celotno skupino



Vir: J. Kovač et al., Stili in značilnosti uspešnega vodenja, 2004, str. 119.