

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**OCENA KULTURNIH RAZLIK V STILIH VODENJA  
PORTUGALSKIH IN SLOVENSКИH MANAGERJEV**

Ljubljana, julij 2022

ŠPELA REBERNIK

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Špela Rebernik, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Ocena kulturnih razlik v stilih vodenja portugalskih in slovenskih managerjev, pripravljene ga v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Tamaro Pavasović Trošt, PhD

### IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis študentke: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1 OPREDELITEV KULTURE</b> .....	<b>4</b>
1.1 Organizacijska kultura.....	7
1.2 Nacionalna kultura .....	8
1.3 Primerjava nacionalne in organizacijske kulture.....	9
1.4 Kulturne razlike v podjetju .....	10
1.5 Pomembnost kulture za mednarodno poslovanje.....	11
1.6 Modeli za merjenje nacionalne kulture .....	13
1.6.1 Geert Hofstede .....	13
1.6.2 GLOBE model.....	16
1.6.3 Hall .....	18
1.6.4 Fons Trompenaars in Hampden-Turner .....	19
1.6.5 Kritike modelov za merjenje nacionalne kulture.....	20
<b>2 VODENJE IN NACIONALNA KULTURA</b> .....	<b>22</b>
2.1 Stili vodenja .....	24
2.2 Vpliv kulture na vodenje .....	27
<b>3 OPIS SLOVENIJE IN PORTUGALSKE</b> .....	<b>29</b>
3.1 Slovenija.....	29
3.2 Portugalska.....	31
3.3 Primerjava Slovenije in Portugalske po Hofstedu.....	33
3.4 Primerjava Slovenije in Portugalske po GLOBE modelu .....	34
<b>4 METODOLOGIJA EMPIRIČNE RAZISKAVE</b> .....	<b>37</b>
4.1 Namen in cilji empirične raziskave .....	37
4.2 Razčlenitev in opredelitev raziskovalnega problema .....	37
4.3 Metoda zbiranja podatkov: anketni vprašalnik .....	38
4.4 Struktura anketnega vprašalnika.....	39
4.5 Postopek pridobivanja podatkov.....	40
4.6 Opis vzorca raziskave .....	40
<b>5 REZULTATI IN ANALIZA RAZISKAVE</b> .....	<b>41</b>
5.1.1 Demografska vprašanja za Slovenijo .....	41

5.1.2	Demografska vprašanja za Portugalsko .....	45
<b>5.2</b>	<b>Analiza in primerjava rezultatov stilov vodenja z GLOBE modelom.....</b>	<b>50</b>
5.2.1	Analiza stilov vodenja za Slovenijo .....	50
5.2.2	Analiza stilov vodenja za Portugalsko .....	53
5.2.3	Primerjava rezultatov stilov vodenja Slovenije in Portugalske.....	55
<b>5.3</b>	<b>Analiza in primerjava razumevanja kulture med Slovenijo in Portugalsko</b>	<b>56</b>
5.3.1	Analiza razumevanja nacionalne kulture za Slovenijo in Portugalsko .....	58
<b>5.4</b>	<b>Analiza glavnih empiričnih ugotovitev .....</b>	<b>59</b>
5.4.1	Dimenzija asertivnosti.....	60
5.4.2	Dimenzija usmerjenosti k uspešnosti .....	61
5.4.3	Dimenzija usmerjenosti v prihodnost.....	62
5.4.4	Dimenzija humane usmerjenosti .....	63
5.4.5	Dimenzija institucionalnega kolektivismu .....	64
5.4.6	Dimenzija skupnega kolektivismu .....	66
5.4.7	Dimenzija egalitarnosti spolov .....	67
5.4.8	Dimenzija razdalje moči.....	68
5.4.9	Dimenzija izogibanja negotovosti.....	69
<b>5.5</b>	<b>Wordcloud opisa managerjev .....</b>	<b>70</b>
<b>6</b>	<b>DISKUSIJA REZULTATOV .....</b>	<b>74</b>
<b>6.1</b>	<b>Povzetek glavnih ugotovitev .....</b>	<b>74</b>
<b>6.2</b>	<b>Omejitve raziskave .....</b>	<b>76</b>
<b>6.3</b>	<b>Predlogi za prihodnje raziskave.....</b>	<b>77</b>
<b>6.4</b>	<b>Priporočila za managerje.....</b>	<b>78</b>
<b>SKLEP.....</b>		<b>79</b>
<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>		<b>81</b>
<b>PRILOGE .....</b>		<b>89</b>

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Osnovne informacije o Sloveniji in Portugalski .....	29
Tabela 2: Primerjava povprečij trditev za stile vodenja .....	51
Tabela 3: Primerjava povprečij trditev za stile vodenja .....	53
Tabela 4: Rezultati povprečij za Portugalsko in Slovenijo .....	55

## KAZALO SLIK

Slika 1: Lega Slovenije na zemljevidu Evrope in zastava države .....	30
Slika 2: Lega Portugalske na zemljevidu Evrope in zastava države .....	32
Slika 3: Hofstede 6-dimenzionalni model – rezultati za Slovenijo in Portugalsko .....	33
Slika 4: Vizualizacije, ki prikazujejo kulturo, zbrane za Portugalsko .....	34
Slika 5: Vizualizacije, ki prikazujejo kulturo, zbrane za Slovenijo .....	35
Slika 6: Vizualizacije, ki prikazujejo podatke o vodstvu, zbrane za Portugalsko .....	36
Slika 7: Vizualizacije, ki prikazujejo podatke o vodstvu, zbrane za Slovenijo .....	36
Slika 8: Starost managerjev .....	41
Slika 9: Končana izobrazba .....	42
Slika 10: Delovni položaj managerjev .....	43
Slika 11: Koliko let managerji delajo v organizaciji .....	43
Slika 12: Število oseb, ki so zaposlene pod managerji .....	44
Slika 13: Glavne izbrane dejavnosti anketiranih managerjev .....	45
Slika 14: Starost managerjev .....	46
Slika 15: Končana izobrazba .....	46
Slika 16: Delovni položaj managerjev .....	47
Slika 17: Koliko let managerji delajo v organizaciji .....	48
Slika 18: Število oseb, ki so zaposleni pod managerji .....	49
Slika 19: Glavne izbrane dejavnosti anketiranih managerjev .....	50
Slika 20: Rezultati trditev nacionalne kulture za Slovenijo .....	58
Slika 21: Asertivnost .....	60
Slika 22: Usmerjenost k uspešnosti .....	61
Slika 23: Usmerjenost v prihodnost .....	62
Slika 24: Humana usmerjenost .....	64
Slika 25: Institucionalni kolektivizem .....	65
Slika 26: Skupni kolektivizem .....	66
Slika 27: Egalitarnost spolov .....	67
Slika 28: Razdalja moči .....	68
Slika 29: Izogibanje negotovosti .....	69
Slika 30: Wordcloud slovenskih managerjev .....	71
Slika 31: Wordcloud portugalskih managerjev .....	72
Slika 32: Wordcloud skupnih opisov managerjev .....	73

## KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik v slovenskem jeziku .....	1
Priloga 2: Anketni vprašalnik v angleškem jeziku .....	9

## SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

**BDP** – Bruto domači proizvod

**CFO** – (angl. Chief financial officer); Glavni finančni direktor

**CMO** – (angl. Chief marketing officer); Glavni marketing direktor

**COO** – (angl. Chief operating officer); Glavni izvršni direktor

**CTO** – (angl. Chief technology officer); Glavni tehnološki direktor

**GLOBE** – (angl. Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness); Globalna vodstvena in organizacijska učinkovitost

**IBM** – (angl. International Business Machines Corporation)

**IKT** – Informacijsko-komunikacijska tehnologija

**NAFTA** – (angl. North American Free Trade Agreement); Severnoameriški sporazum o prosti trgovini

**OECD** – (angl. Organization for Economic Co-operation and Development); Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj

**POINT FOUR** – (angl. Point four program: U.S. policy of technical assistance and economic aid to underdeveloped countries); Program tehnične in gospodarske pomoči nerazvitim državam

**SKD** – Standardna klasifikacija dejavnosti

**WORDCLOUD** – (angl. Wordcloud: a collection, or cluster, of words depicted in different sizes); Besedni oblak

## UVOD

Živimo v svetu, kjer obstaja veliko držav in posledično tudi različne kulture, zato je pomembno, da se temu prilagajamo z razumevanjem in učenjem. To je pomembno predvsem za posameznike, ki sodelujejo s tujci, saj jim bo to predstavljalo prednost in boljše razumevanje bodočih partnerjev. Prav tako pa nam lahko omogoča boljše interakcije z ljudmi okoli nas. S tem pokažemo spoštovanje do drugih, hkrati pa se učimo o razlikah in podobnostih med kulturami. To pa ne pomeni, da moramo biti strokovnjaki na področju vseh kultur, temveč da moramo biti pripravljeni na drugačnost in njeno razumevanje.

Le malo managerjev si lahko privoščijo, da si zatiskajo oči pred globalnimi poslovnimi priložnostmi. Globalizacija razširja miselnost managerjev in geografski doseg podjetij ter spodbuja raziskave mednarodnih organizacij, da iščejo nove poti. Ena izmed pomembnih poti je skrb za nacionalno kulturo in njen pomen – kaj so njene vrednote, prepričanja, norme in vedenjski vzorci. Razumevanje nacionalne kulture je pomembno zaradi mednarodne trgovine, uspešne komunikacije v mednarodnem poslovanju, oblikovanja strateškega globalnega programa za tuji trg, dostopnosti informacij in številnih drugih procesov. Vse to lahko vpliva na vodstveno odločanje in funkcije ter management s človeškimi viri. Raziskave in izkušnje kažejo, da je pri delu z managerji v multinacionalkah vse bolj pomembna kultura. Pri tem se moramo predvsem osredotočiti na nacionalno kulturo, ki vpliva na različne rezultate na ravni posameznika, kot so zaznave, prepričanja in vedenje. Vprašanje teoretičnega pomena se nanaša na kulturne spremembe in preobrazbe, ki se dogajajo v različnih delih sveta. V primeru, da se kulture po svetu začnejo zblíževati, bi lahko prakse, ki so povezane z mednarodnim poslovanjem, postale vse bolj podobne. S tem bi se lahko sčasoma pojavile tudi standardne poslovne prakse brez kulture, izginila pa bi neučinkovitost in zapletenost, ki sta povezani z različnimi prepričanji in praksami iz preteklosti. Globalizacija se nanaša na »rastočo gospodarsko soodvisnost med državami, kar se odraža v povečanem čezmejnem toku treh vrst subjektov: blaga in storitev, kapitala in znanja« (Leung, Bhagat, Buchan, Erez & Gibson, 2005, str. 358). Že kar nekaj let prevladuje izraz mednarodna trgovina, ki je dosegla vrhunec z nastankom svetovnega gospodarstva, sestavljenega iz toka informacij, tehnologije, denarja in ljudi, poteka pa preko različnih vladnih mednarodnih organizacij, kot so Severnoameriški sporazum o prosti trgovini (angl. North American Free Trade Agreement – NAFTA), Evropska skupnost, multinacionalne družbe itd. Ti odnosi so okrepili sodelovanja v svetovnem gospodarstvu in postali ključ do domače gospodarske rasti in blaginje (Leung, Bhagat, Buchan, Erez & Gibson, 2005).

Globalizacija je postavila nacionalno kulturo in njen vpliv na gospodarstvo in management v središče pozornosti. Nacionalna kultura vpliva na vodenje in stile vodenja z opredelitvijo pomenov, kar lahko voditelji pripisujejo realnosti, ki jih obdaja. Podjetja se soočajo s kulturnimi razlikami tako zunaj kot znotraj. V primeru, da podjetja delujejo na različnih trgih, se soočajo tudi z razlikami v predpostavkah, prepričanjih in vrednotah potrošnikov, kar lahko vpliva na njihove potrebe in potrošniške navade. Vodenje lahko opredelimo kot eno najpomembnejših tem v managementu in organizacijskem vedenju, saj so vodje pogosto

ključni člen pri poslovanju in uspešnosti podjetja. Vendar vseeno ne moremo domnevati, da se lahko vsa vodenja managerjev zlahka prenesejo iz ene kulture v drugo (Janičijević, 2019).

Podjetja morajo za uspešno poslovanje prilagajati globalno poslovne modele lokalnemu trgu; to pomeni, da morajo razumeti in raziskati lokalno kulturo, kjer poslujejo, saj so lahko drugače neuspešni in imajo na koncu višje stroške (znati morajo narediti spremembe pri ponudbi izdelkov ali storitev, marketinški strategiji, svojemu sporočilu oz. sloganu, ki odraža vrednote lokalnega trga). Prav tako je pomembno, da izvajajo raznolike dejavnosti, ki lahko prinesejo več ustvarjalnosti in vključenosti, vendar le v primeru, da so jih uspešno integrirali v poslovni model podjetja (Seah, 2021). Vpliv globalizacije na spremembo kulture prispeva k širjenju kulturnih vezi med ljudmi in človeškimi migracijami. Pri tem lahko nastane problem, saj ljudje dostikrat pozabijo na lastno kulturo, predvsem mladi, ki se osredotočajo na svoje želje (Raikhan, Moldakhmet, Ryskeldy & Alua, 2014).

Poleg globalizacije je v zadnjem desetletju k dostopnosti globalne širitve podjetij po vsem svetu pripomogla tudi tehnologija. Ker se svet nenehno razvija in spreminja, mora tudi globalizacija spremljati sposobnost poslovanja na način, ki je učinkovit, a hkrati občutljiv in spoštljiv do razlik v mednarodnem komuniciranju. Da lahko podjetje ne samo postane, ampak tudi ostane globalno, se mora naučiti prečkati zapletene vode kulturnih razlik. V nasprotnem primeru so lahko podjetja lahek plen nerazumevanja, nepotrebnega konflikta in končnega neuspeha (Seah, 2021).

Medkulturna sodelovanja še vedno prinašajo neuspehe, zato je razvoj mednarodnega poslovanja pomemben, da managerji poskušajo razumeti različne kulture. Uspešnost sodelovanja je neposredno ali posredno povezana z gospodarskimi rezultati podjetja. Kulturne in vodstvene razlike je najlažje in najučinkoviteje prepoznati v primerjavi, zato bo osrednja tema v magistrskem delu spoznavanje pomembnosti kultur za uspešnost mednarodnega poslovanja, saj se managerji velikokrat soočajo s tveganim centraliziranim in decentraliziranim sprejemanjem odločitev ter nagrajevanjem posameznikov (Feldberga & Grike, 2015).

Čeprav obstaja več modelov za merjenje kulture, so najbolj poznani modeli Globalna vodstvena in organizacijska učinkovitost (angl. Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness, v nadaljevanju GLOBE), Hofstede, Trompenaars in Hall, katere bomo v nadaljevanju še podrobneje spoznali. Koristne raziskave, kot so Hofstedove kulturne razsežnosti in študija vodenja GLOBE, dajejo dober pregled kulturnih razlik na delovnem mestu. Izkušnje iz preteklih poslovanj težko prenesemo v novo poslovanje, saj je vsako poslovanje drugačno z različnimi pogoji. Obvladovanje razlik in spopadanje s stalno nestabilnostjo lahko predstavljata velik izziv za vsakega managerja (Huang, 2016). Zato je zavedanje kulture pri managerjih pomembno tudi za uspeh same organizacije, saj lahko vpliva na uspešnost in učinkovitost podjetja ter na motiviranje in spodbujanje produktivnosti zaposlenih s strani managerjev. Na žalost pa se jih še vedno kar nekaj ne zaveda pomembnosti same kulture (Warrick, 2017).



Zaradi študijske izkušnje na Portugalskem se je za primerjavo kulturnih in vodstvenih managerjev primerjalo matično državo Slovenijo s Portugalsko. Njuno primerjavo lahko začnemo pri temu, da sta obe majhni evropski državi s pomembnimi geostrateškimi položaji, saj sta obe pomembni trgovski središči. Sta zelo izvozno usmerjeni, saj je večina njunega izvoza povezana s trgov Evropske unije in drugimi sosednjimi državami zunaj Evropske unije. Njuna podobnost je opazna tudi v veliki distanci moči, nizki stopnji individualizma in moškosti ter velikemu izogibanju negotovosti (Rašković, 2014).

Raziskovalni problem magistrskega dela se osredotoča na dve vprašanji:

- Kako se rezultati GLOBE modela kulture razlikujejo ali ujemajo v razmerju z managerji na Portugalskem in v Sloveniji?
- Kakšne razlike v stilu vodenja pri managerjih na Portugalskem in v Sloveniji lahko najdemo?

Namen je raziskati in razumeti, kako se vodenje managerjev razlikuje med Portugalsko in Slovenijo. Modeli za merjenje kultur pa nam zagotavljajo teoretični vpogled v različne vidike obeh držav. Z analizo empirične študije želimo ugotoviti, kako se teorija modelov dejansko razlikuje v praksi, kar bomo ugotovili s povratnimi informacijami različnih portugalskih in slovenskih managerjev ter na podlagi teh informacij prišli do končnih ugotovitev. Rezultati pa lahko pripomorejo podjetjem in managerjem v različnih panogah, da svoje vodenje in kulturo dodatno nadgradijo ali izpopolnijo.

Cilji magistrskega dela so sledeči:

- pregledati dosedanjo strokovno in znanstveno literaturo ter raziskave na področju razlik v kulturi managerjev po GLOBE modelu;
- preučiti in povzeti ključne ugotovitve GLOBE modela;
- analizirati vodstvene in kulturne razlike managerjev na Portugalskem in v Sloveniji s pomočjo anketnega vprašalnika;
- ugotoviti in primerjati vodstvene in kulturne razlike managerjev na Portugalskem in v Sloveniji;
- primerjati empirične rezultate s pričakovanim teoretičnim GLOBE modelom;
- glede na pridobljene rezultate poskusiti podati ugotovitve in predloge za izboljšavo ali nadgradnjo managerjev.

Metodologija magistrskega dela je razdeljena na dva dela – teoretični in empirični del. Prvi del je teoretični in je osredotočen na teorijo ter pregled sekundarnih virov podatkov. Vsebuje poglobljen, teoretično-analitičen pregled strokovne literature in znanstvenih razprav tujih in domačih avtorjev s področja obravnavane teme. Gradivo se je črpalo iz knjig, člankov in spletnih virov. Prvi del je sestavljen iz treh sklopov. V prvem sklopu se je raziskalo področje kulture v mednarodnem poslovanju in njena pomembnost. Glavni del tega sklopa temelji na metodah merjenja kulture, kjer je tudi podrobneje opisan model GLOBE. Za okrepitev

ugotovitev, ki smo jih pridobili tekom raziskave s podporo teoretičnega dela, bodo vključene tudi ugotovitve Hofstedovega, Trompenaarsovega in Hallovega modela. Drugi sklop temelji na razumevanju vodenja in vodstvenih stilov ter kako naj bi kultura vplivala na stil vodenja managerjev. Prvi del zaključujemo z analizo in opisom Portugalske ter Slovenije, kjer izvemo nekaj osnovnih podatkov, ki so pomembni za razumevanje pri razlikovanju kulture. Prav tako je vključena primerjava držav na podlagi GLOBE in Hofstede metod.

Drugi del temelji na kombinaciji primarnih in sekundarnih podatkov, ki v celoti sestavlja empirični del. Za boljše razumevanje in dober teoretični okvir pri analizi si pomagamo z GLOBE študijo, katere začetnik je Robert J. House. V četrtem poglavju so predstavljeni nameni in cilji raziskave ter sama razčlenitev raziskovalnega problema. Ker empirični del temelji na izvedeni raziskavi v obliki anketnega vprašalnika, je vključen tudi opis le-tega in njegova struktura. Z anketnim vprašalnikom se je raziskalo, kako managerji dejansko delujejo v obeh državah in v svojem delovnem okolju ter kako se GLOBE študije razlikujejo v praksi. Vključeni so različni portugalski in slovenski managerji iz mednarodnih podjetij. Predstavljena je uspešnost njihovega kulturnega delovanja in stila vodenja, ki je temeljila na anketiranju managerjev, raziskovanju problema ali rešitve in danih rezultatov. To poglavje zaključujemo s postopkom pridobivanja podatkov in opisom vzorca raziskave. Peto poglavje predstavlja glavni del empiričnega dela, pri čemer se je analiziral anketni vprašalnik. Naprej so analizirana demografska vprašanja Slovenije in Portugalske. Nato so se analizirali in primerjali rezultati vodenja in razumevanje kulture med Slovenijo in Portugalsko ter analiziranje glavnih empiričnih ugotovitev o dimenzijah GLOBE modela. Poglavje se zaključi z besednim oblakom (angl. Wordcloud, v nadaljevanju Wordcloud), katerega so slovenski in portugalski managerji podali sami. Ta sklop se zaključi z diskusijo, kjer smo se osredotočili na povzetek glavnih ugotovitev, omejitve raziskave, predloge za prihodnje raziskave in priporočila za managerje. Na koncu pa celotno delo povežemo s sklepom.

Pri analiziranju anketnega vprašalnika je bila uporabljena strokovna literatura, ki je pomagala primerjati razlike dobljenih odgovorov v praksi in teoriji. Glede na to smo lahko odgovorili na raziskovalni vprašanji in uresničili cilje magistrskega dela. Pri izdelavi magistrskega dela se je uporabilo tudi teoretično znanje, pridobljeno v okviru podiplomskega študija in izkušenj, ki so bile pridobljene tekom Erasmus izmenjave na Portugalskem.

## **1 OPREDELITEV KULTURE**

Kultura je beseda s številnimi pomeni, zaradi tega moramo pri njeni opredelitvi paziti, da razumemo pomen. Po definiciji Geerta Hofsteda: »Kultura je kolektivno programiranje človeškega uma, ki razlikuje eno skupino ljudi od druge skupine« (Nauta, 2019, str. 16). Glede na Hofstedovo stališče, da se kultura spreminja zelo počasi, je bila obravnavana kot »relativno stabilna značilnost, ki odraža skupno strukturo znanja in zmanjšuje variabilnost vrednot, vedenjskih norm in vzorcev vedenja« (Leung, Bhagat, Buchan, Erez & Gibson,

2005, str. 361). Kulturna stabilnost pomaga, da se zmanjša dvoumnost, kar vodi do večjega nadzora nad pričakovanimi vedenjskimi rezultati. Tudi večina obstoječih modelov kulture in delovnega vedenja predpostavlja kulturno stabilnost in skladnost med dano kulturo in nekaterimi praksami. Predpostavka o kulturni stabilnosti je veljavna, dokler ni sprememb v okolju, ki prinašajo prilagajanje in kulturne spremembe. Vendar, ker ni raziskovalnih modelov, ki bi lahko osvetlili ta proces kulturnih sprememb, sta Erez in Gati predlagala splošni model analize z večstopenjsko analizo. Ta model je sestavljen iz dveh gradnikov: prvi je večstopenjski pristop, ki na kulturo gleda kot na večstopenjski konstrukt; drugi pa temelji na Scheinovem modelu gledanja kulture kot večplastnega konstrukta. Trenutni model pa predlaga, da je kultura večslojni konstrukt, ki obstaja na vseh ravneh, in da se na vseh ravneh najprej zgodi sprememba na najbolj zunanji plasti vedenja (Leung, Bhagat, Buchan, Erez & Gibson, 2005).

Kulturo je za družbene vede leta 1871 opredelil Edward B. Taylor, kot »tisto kompleksno celoto, ki vključuje znanje, prepričanja, umetnost, moralo, pravo, običaje in vse druge sposobnosti in navade, ki jih je človek pridobil kot član družbe« (Peterson, 1979, str. 137). V sodobnem jeziku pa je sestavljena iz štirih vrst elementov: norm, vrednot, prepričanj in ekspresivnih simbolov ter tudi orodij in drugih materialnih predmetov (Peterson, 1979):

- **Norme:** specifikacije vrednot v zvezi z vedenjem v interakciji, kako se ljudje obnašajo v dani družbi (obnašanje pri mizi, kazenski in verski zakoniki itd.). Predstavljajo ljudske in družbene navade ter tabuje.
- **Vrednote:** izjave, ki razvrščajo vedenje ali cilje. Nekaj, kar ljudje v dani družbi cenijo (naša široka merila dobrote, resnice in lepote).
- **Prepričanja:** kako mislijo ali mislimo, da vesolje deluje. Pogosto služijo za opravičevanje vrednot in norm.
- **Ekspresivni simboli:** vsi vidiki materialne kulture, predstave, družbene norme, vrednote in prepričanja.
- **Prakse:** vzorci vedenja ljudi.

Kultura velja za osrednji pojem v študijah antropologije in jo najdemo tudi v terminologiji knjige, ki jo je napisal Ciceron (starorimski govorec). Besedo je uporabil kot opis popolnosti človeškega razvoja, filozofskega ideala, še danes pa se uporablja tudi v kontekstu pridelave (npr. kmetijstvo). Tako kot je potrebno obdelovati zemljo, da lahko pridelek zraste, tako je mogoče tudi dušo obdelovati z izobraževanjem, izboljševanjem in izpopolnjevanjem uma (Nauta, 2019). Antropologi so si prizadevali razumeti različne skupine po vsem svetu. Prav tako kultura vse bolj postaja skrb usposobljenih voditeljev (Warrick, 2017).

Razumevanje koncepta kulture izvira iz različnih uporab tega izraza, ki se je v 19. stoletju uporabljal vse pogosteje. Na splošno so ga uporabljali na tri načine, ki so v uporabi še danes (Spencer-Oatey & Franklin, 2012):

- Kot je ponazorjeno v kulturi in anarhiji Matthews Arnoldsa se je kultura nanašala na posebna intelektualna ali umetniška prizadevanja ali izdelke; danes bi temu lahko rekli »visoka kultura« v nasprotju s »popularno kulturo«.
- Kot odziv na to rabo se je drugi način, ki ga je uvedel Edward Taylor, nanašal na kakovost, ki jo imajo vsi ljudje v vseh družbenih skupinah, katere lahko razdelimo na razvojni kontinuum od »divjaštva« preko »barbarstva« do »civilizacije«.
- Zadnja uporaba kulture pa se je v antropologiji razvila v delu Franza Boasa in njegovih učencev iz 20. stoletja. Boas je poudarjal edinstvenost številnih in raznolikih kultur različnih ljudstev in družb. Njegov vidik je bil, da nikoli ne bi smeli razlikovati visoke od nizke kulture in različno valorizirati kultur – divjih ali civiliziranih.

Pogledi na kulturo so se skozi stoletja spreminjali, ob koncu 20. stoletja pa so spoznanja dosegla prelom (Nauta, 2019). Kulturo lahko opredelimo tudi kot vsoto prepričanj, pravil, tehnik, institucij in artefaktov, ki so značilni za človeško populacijo ali kolektivno programiranje uma. V sklopu kulture sociologi govorijo o procesu socializacije, pri čemer se nanašajo na vpliv staršev, prijateljev, izobrazbe in interakcije z drugimi člani določene družbe. To lahko povzroči naučene vzorce vedenja pri članih skupine določene družbe (Rugman, Collinson & Hodgetts, 2006).

Izraz kultura se v vsakdanjem življenju uporablja v različnih pomenih in se nanaša na vrsto različnih vidikov življenja. Ločimo lahko osem kategorij: splošne značilnosti, hrana in oblačila, stanovanjske razmere in tehnologija, gospodarstvo in promet, lokalna skupnost in vlada, socialno varstvo, vera in znanost, spol in življenjski cikel. Kultura so vsi dosežki določene družbe, ki se prenašajo iz generacije v generacijo ter vključuje niz pravil, konceptov in izrazov, ki opredeljujejo specifično vedenje (Adamczyk, 2017).

Pri kulturi pa se soočamo tudi s kulturno konvergenco. Njen glavni argument je, da tradicionalizem in sodobnost morda nista povezana. Močne tradicionalne vrednote (skupinska solidarnost, medosebna harmonija itd.), lahko soobstajajo s sodobnimi vrednotami individualnih dosežkov in tekmovalnosti. Širok ideološki okvir države, korporacije ali situacije je najpomembnejša determinanta kulturne identitete, ki jo ljudje razvijejo v določenem kraju. Vendar ideologija talilnega lonca kaže, da vsaka kulturna skupina izgubi nekatere svoje prevladujoče značilnosti, da bi postala prevladujoči trend oz. subtraktiven multikulturalizem. Primere, ko ljudje iz kulturne skupine dodajo ustrezne večine in značilnosti drugih skupin, pa imenujemo integracija ali aditivni multikulturalizem. Oba procesa sta pomembna za nadaljevanje kulturne konvergence, vendar je procese težje sprožiti, če je med kulturnimi skupinami pomembna zgodovina konfliktov (Leung, Bhagat, Buchan, Erez & Gibson, 2005). Ne glede na to, koliko definicij bi lahko preučili, bi lahko ljudje sprejeli veliko več ključnih elementov v zvezi z glavnimi značilnostmi kulture (Yang, 2020):

- **Kultura se uči in deli:** otroci se rodijo brez vzorcev vedenja in kulturnega znanja, kar pomeni, da so lahko genetsko nagnjeni k hitremu učenju jezika in kulturnih lastnosti. Kultura ni prirojena, zaradi česar se lahko oseba nauči nove kulture.
- **Kultura je spremenjena:** nenehno se soočajo z idejami in informacijami iz zunanjih virov. Ko se dodajajo nove kulturne lastnosti, se lahko nekatere stare izgubijo, ker niso več aktualne oz. uporabne. Nobena kultura ni statična, vse se sčasoma spremenijo.
- **Kultura je medsebojno povezana:** različne vidike kulture je potrebno gledati v kontekstu celote, čeprav jih je mogoče obravnavati ločeno.
- **Kultura zagotavlja orientacijo:** ločena skupina se običajno na določen dražljaj odzove na enak način. Razumevanje kulture lahko pripomore pri odločanju, kako bi se člani skupine lahko odzvali v različnih situacijah.

Uporaba besede kultura ne pomeni, da gre povsod za identične pojave. Za različne vrste družbenih sistemov so lahko njihove kulture običajno drugačne narave. To še posebej velja za organizacijske kulture v primerjavi z nacionalnimi kulturami, čeprav je članstvo v organizaciji običajno delno in prostovoljno, medtem ko je članstvo naroda trajno in se običajno vzpostavi ob rojstvu (Hofstede, 2011a).

## 1.1 Organizacijska kultura

Izraz organizacijska kultura raziskovalci organizacije običajno uporabljajo v širšem pomenu. Nanaša se na kulturo celotne organizacije ali katere koli enote ljudi, ki delajo skupaj znotraj organizacije. V praksi pa opisuje okolje, v katerem ljudje delajo, in vpliv, ki ga ima na njihovo razmišljanje, delovanje in doživljanje dela. V poznih 80. letih so študije o organizacijski kulturi začele zagotavljati prepričljive dokaze, da lahko kultura pomembno vpliva na uspešnost, moralo, zadovoljstvo pri delu, zavzetost, odnos, motivacijo in zvestobo zaposlenih, predanost organizaciji itd. Čeprav na kulturo vpliva veliko dejavnikov, na organizacijsko kulturo vplivajo predvsem njihovi voditelji s svojimi strategijami, praksami, stilom vodenja in zgledom (Warrick, 2017).

Učinkovita organizacijska kultura so torej zaposleni, ki so aktivni v vsaki dejavnosti organizacije. Pojavlja se v vsaki dejavnosti in je zelo pomembna za ustvarjanje občutka ponosa na dejavnosti, ki so jih načrtovali vodje (Lubis & Hanum, 2020).

V zadnjih nekaj desetletjih je za vodstvene mislece postalo običajno, da govorijo o pomenu organizacijske kulture. To se nanaša na idejo, da ljudi ne motivira struktura nadzora in ukazovanja, temveč prepričanja in vrednote s simboli in rituali, ki dajejo pomen delovnemu življenju. Če vodje lahko oblikujejo kulturo, potem morajo tudi zagotoviti, da vedenje sledi poslanstvu organizacije (Riot & Parker, 2020). Kulture lahko iz ljudi izvabijo najboljše in ustvarijo odlična okolja za delo, ali pa iz ljudi izvabijo najslabše in ustvarijo nefunkcionalna okolja, ki so polna stresa in napetosti (Warrick, 2017).

Iz kulturnega vidika korenine organizacijske kulture med drugim temeljijo na delu Deala in Kennedyja, kjer je organizacijska kultura bistvena za organizacijsko uspešnost. Zanimanje za organizacijsko kulturo z vidika managementa s človeškimi viri in uspeha izhaja iz prepričanja, da organizacijska kultura ponuja nemehanističen, vsestranski in ustvarjalen pristop k razumevanju delovanja organizacij. Kultura organizacije je pod vplivom, ko se organizacija sooča z zunanjimi in notranjimi izzivi in se uči, kako se spoprijeti z njimi. Razumevanje kulture, njen vpliv na organizacije ter kako se z njo lahko ravna so pomembni za industrijske sociologe in strokovnjake za človeške vire. Cilj organizacijske kulture je spodbujati enotnost in kohezijo ter entuziazem in inovativnost zaposlenih za izboljšanje ekonomske učinkovitosti podjetja. Cilj podjetja pa je povečanje zvestobe svojih strank, zaradi česar je potrebno ustvariti dobro celotno podobo. Tako kot ljudje ima tudi vsako podjetje svoj značilen značaj (Bamidele, 2022).

V praksi organizacijska kultura opisuje okolje, v katerem ljudje delajo, in vpliv, ki ga ima na to, kako razmišljajo, delujejo in doživljajo delo. Kulture se lahko razlikujejo znotraj in med organizacijami. Iz ljudi lahko izvahijo najboljše in ustvarijo odlična okolja za delo, ali pa iz ljudi izvahijo najslabše in ustvarijo nefunkcionalna okolja, polna stresa in napetosti (Warrick, 2017). Obstajajo različne vrste organizacijske kulture (Hofstede Insights, 2019):

- **Optimalna kultura:** organizacijska kultura, ki najbolje podpira strategijo organizacije, da bi bila uspešna. Upoštevati je potrebno pravila, zakonodajo in druge omejitve, ki veljajo za organizacijo, ter strategijo, ki jo ima organizacija. Optimalno kulturo je vedno potrebno prilagoditi vsaki organizaciji in njeni funkciji.
- **Dejanska kultura:** osnova za vse projekte sprememb organizacijske kulture, katero ima trenutno organizacija ali oddelek. Da bi zagotovili točnost in objektivnost, je potrebno kulturo izmeriti z veljavno in objektivno metodo.
- **Zaznana kultura:** več-fokusni model, ki nam ne daje informacij o zaznani kulturi organizacije, saj te podatke že imamo. To je kultura, za katero ljudje menijo, da jo organizacija ima. Da bi dobili večji vpogled v to kulturo, lahko vprašamo druge osebe, vendar lahko to spremeni naše dojemanje kulture v organizaciji.
- **Idealno delovno okolje:** pri merjenju dejanske kulture v organizaciji je priporočljivo, da se izmeri tudi idealno delovno okolje. Izmeri se tako, da anketiranci namesto vprašanj o trenutnem delovnem okolju opisujejo organizacijsko kulturo, katero bi radi imeli – svojo sanjsko kulturo.

## 1.2 Nacionalna kultura

Nacionalna kultura obstaja povsod – doma, v šoli in na delovnem mestu – in ostaja v sedanosti, kot je bila tudi v preteklosti. Kljub raznolikosti nacionalnih kultur v različnih državah je vpliv kulture še vedno močan v vseh družbah (Najm, Yousif, Aboyassin, Alhmeidiyeen & Zoubi, 2020). Literatura kaže, da je nacionalna kultura glavni vzrok možnih razhajanj. Prav tako igra temeljno vlogo pri družbenih in okoljskih izzivih, s katerimi se

soočajo podjetja. Nacionalno kulturo lahko razumemo kot niz vrednot, prepričanj in ciljev držav, ki usmerjajo stališča njenih pripadnikov. Sprejeta načela in dojemanje družbeno odgovornih dejavnosti, ki jih izvajajo organizacije, se od kulture do kulture razlikujejo (Koprowski, Mazzioni, Magro & Rosa, 2021).

Potrebno je poudariti, da enotnega modela za nacionalno kulturo ni, je pa bil Hofstedov model najbolj uporaben pri proučevanju kulture v skoraj vseh državah na svetu. Razsežnosti nacionalne kulture lahko olajšajo ali ovirajo spremembe. Številne študije so pokazale, da vrednote in stališča nacionalne kulture pomagajo pri sprejemanju sprememb in tveganj, medtem ko se lahko kulturne vrednote v podjetju odražajo kot prevzemanje tveganj in neodvisno razmišljanje ter pripravljenost za prehod od podjetniških namer k dejanjem (Najm, Yousif, Aboiyassin, Alhmeidiyeen & Zoubi, 2020).

Kultura neke države je že dolgo opredeljena kot ključno okolje značilne osnovne in sistematične razlike v vedenju. Neupoštevanje kulturnih razlik med državami je bil vzrok za številne poslovne neuspehe. Nacionalna kultura ima številne vidike; nekateri izmed njih so lahko pomembni samo za določeno družbo, drugi za več, če ne za vse družbe (Steenkamp, 2001). Glede na naraščajočo globalizacijo so bila pomembna raziskovalna prizadevanja usmerjena v razvoj modelov nacionalne kulture (Oliver, 2011):

- **Frances Fukuyama:** razvil je teorijo, ki temelji na analizi ene same spremenljivke – zaupanja. To povezuje s pojmom deljenega družbenega kapitala.
- **Edward T. Hall:** pri modelu uporablja en sam kontinuum od visokega do nizkega konteksta za načrtovanje kulturnih razlik. Preference med obema kontekstoma so ključnega pomena za organizacijo informacij. Druga značilnost pri temu modelu je tudi odnos do časa.
- **Charles Hampden-Turner in Frans Trompenaars:** razlikujeta sedem dimenzij.

Dva pomembna modela pa sta tudi Hofstede in GLOBE model. Štiri dimenzije razsežnosti nacionalne kulture, kot jih identificira Hofstede, so individualizem in kolektivizem, razdalja moči, izogibanje negotovosti in moškost. V nadaljevanju si jih bomo tudi podrobneje ogledali (Connolly & Bannister, 2007). GLOBE ponovno preučuje nacionalno kulturo na nov način in ublaži številne pomisleke prejšnjih pristopov. Ta študija predstavlja odmik od razsežnosti Hofsteda v korist tistih, ki so bile razvite v projektu GLOBE, čeprav je večina razvitih na podlagi temeljev, ki jih je razvil Hofstede (Heales, Cockcroft & Trieu, 2017).

### 1.3 Primerjava nacionalne in organizacijske kulture

Definicijo kulture Hofsteda je mogoče uporabiti za obe kulturi. Vendar pa nam je jasno, da nacionalna in organizacijska kultura nista enaki. Glavna razlika med njima je, da nacionalna kultura temelji na vrednotah, za katere skupine posameznikov pričakujejo, da se bodo izvajale. Medtem ko organizacijska kultura temelji na praksah, ki se izvajajo znotraj organizacije. Razlike med vrednotami so nekaj, kar je težko izmeriti, a vendar so pri

organizacijskih praksah ključnega pomena za natančno merjenje (Hofstede Insights, 2021). Nacionalna kultura vpliva na vse družbe po svetu, medtem ko kultura vpliva na oddelke in enote v vseh podjetjih. Prav tako je nacionalna kultura bolj stabilna in manj odzivna na spremembe v primerjavi z organizacijsko kulturo (Najm, Yousif, Aboyassin, Alhmeidiyeen & Zoubi, 2020).

Temeljna teza o nacionalni in organizacijski kulturi je, da obstajajo razlike v delovnih vrednotah, prepričanjih in usmeritvah organizacij v različnih državah, ki so vplivale na nacionalnost. Na splošno študije o vplivu narodnosti na poslovno vedenje in usmeritve ne razpravljajo o subkulturah znotraj držav. V mnogih državah bi lahko etnično in versko ozadje lastnikov in upravljavcev poslovnih subjektov postalo pomembno vprašanje, saj je lahko vloga in moč etničnih in verskih manjšin povsem nesorazmerna z njihovo populacijo (Bhaskaran & Sukumaran, 2007).

Raziskovalni projekti o kulturnih razlikah so pokazali, da se nacionalne kulture razlikujejo predvsem na ravni vrednot, medtem ko se organizacijske kulture razlikujejo predvsem na ravni bolj površnih praks (simbolov, junakov in ritualov). Nacionalne kulture nasprotujejo sicer podobnim posameznikom, institucijam in organizacijam po državah. Organizacijske kulture nasprotujejo različnim organizacijam v istih državah. Dejstvo, da je bilo ugotovljeno, da se nacionalne kulture razlikujejo predvsem po svojih vrednotah in organizacijske kulture v svojih praksah, imajo globoke posledice za management kulture (Hofstede, 2011a).

#### **1.4 Kulturne razlike v podjetju**

Za opis kulture je na voljo veliko definicij. Formalno lahko kulturo opredelimo kot prevladujoča prepričanja, vrednote, stališča, vedenja in prakse, ki so značilne za skupino ljudi (Warrick, 2017). Prav tako lahko upoštevamo, da te opredelitve usmerjajo in informirajo dejanja vseh članov ekipe. Na to lahko gledamo kot na zbirko lastnosti, zaradi katerih je neko podjetje takšno, kot je. Dobra kultura ponazarja pozitivne lastnosti, ki vodijo k izboljšanju uspešnosti, medtem ko nefunkcionalna kultura podjetja razkriva lastnosti, ki lahko ovirajo tudi najuspešnejše organizacije. Kultura vsake organizacije je drugačna in pomembno je ohraniti tisto, kar naredi podjetje edinstveno (Wong, 2020).

Kulturne razlike pomenijo, da imajo ljudje v različnih krajih drugačne kulturne značilnosti. Izobrazba, družbeni položaj, vera, osebnost, struktura prepričanja, pretekle izkušnje itd. lahko vplivajo na človeško vedenje in kulturo. Ker obstajajo kulturne in ideološke razlike, je dobro razumeti običaje in načine kulture. Pri proučevanju medkulturnih razlik se ne gleda samo na posameznike, ampak tudi na primerjave različnih etničnih skupin (Billikopf, 2009).

Za opredelitev kulture se opiramo na koncept deskriptivnih norm in se osredotočamo na razlike v kulturnih praksah oz. razlike v skupnem dojemanju, kako se posamezniki v kulturi rutinsko obnašajo. Kulturne razlike vplivajo na vedenje posameznikov, ekip in organizacij v družbi; kulturne norme pa določajo, kakšno vedenje je »normalno«, pričakovano in



zaželeno. S tem kultura vpliva na to, ali družba meni, da so inovativna vedenja (npr. kreativno razmišljanje in prevzemanje tveganj), »normalna«, pričakovana in zaželena (Tripathi in drugi, 2021).

Kulture se po navadi razkrijejo v situacijah, kjer je veliko vloge, saj so tu njihova sredstva najbolj potrebna. Pri podjetjih je razumevanje kulture pomembno, saj je ogroženo ekonomsko preživetje. Poslovne prakse oblikujejo globoko uveljavljene kulturne odnose do dela, moči, zaupanja, bogastva in komunikacije. Slednja predstavlja temelj poslovanja, saj je posel skupna dejavnost (Hooker, 2012).

Preprosto opisovanje razlik v vedenju podjetij glede na državo izvora kaže, da vsaka posamezna država ohranja edinstven niz značilnosti, ki bodo vplivale na odločitve, sprejete v podjetju. Kljub temu pa kar nekaj držav in njihovih zaposlenih delijo tudi skupne dejavnike, kot so jezik, vera, običaji, meje, prepričanja, pravila in etnična dediščina. Medtem ko bi neoklasični ekonomisti raje domnevali, da so vsi managerji motivirani z maksimiranjem dobička, so mednarodni raziskovalci podjetij predlagali številne možnosti, ki presegajo klasično maksimiranje dobička (Pagell, Katz & Sheu, 2005).

Čeprav raznolikost pogosto bogati delovno mesto, lahko kulturne razlike v poslovanju prinesejo tudi zaplete, kot je oviranje produktivnosti, ali pa povzročijo konflikt med zaposlenimi. Stereotipi in nepoznavanje različnih tradicij in načinov delovanja lahko vodijo do motenj in nezmožnosti zaposlenih, da bi delovali kot tim ali vodili poslovne posle s potencialnimi strankami v tujih državah (Ray, 2019).

Kulturne razlike vnašajo negotovost, zaradi česar je podjetju težje napovedati prihodnje dogodke. Ena perspektiva pravi, da kulturne razlike vodijo v povečane stroške zbiranja informacij, kar podjetja spodbuja k izbiri strategije vstopa z nižjim nadzorom. Druga perspektiva pa pravi, da so kulturne razlike pozitivno povezane s strategijami vstopa v kapital z visokim deležem. Dvoumnost glede učinkov kulturnih razlik se prenaša tudi na uspešnost. Neskladne kulturne vrednote omejujejo prenos znanja in ovirajo učinkovitost podjetja. Domneva pa se tudi, da lahko kulturne razlike izboljšajo uspešnost podjetja, kar lahko podjetjem koristi, saj dopolnjujejo svoje spretnosti, zmogljivosti in omogočajo, da se podjetje stabilizira (Magnusson, Baack, Zdravkovic, Staub & Amine, 2008).

## **1.5 Pomembnost kulture za mednarodno poslovanje**

Mednarodno poslovanje se je pojavilo po drugi svetovni vojni, ko je skupina agencij poskušala vzpostaviti nov mednarodni gospodarski red. S tem je mednarodno poslovanje doživelo hiter proces evolucije, pri čemer lahko izpostavimo nekatere pomembne vidike. Ko se poslovnež poda na pot, se večinoma ukvarja s stvarmi, ki zadevajo njegova pogajanja, kot pa s kulturnimi vprašanji. Tako razmišljanje lahko vodi v neuspeh pogajanj, saj se ne osredotočamo na razumevanje druge kulture. Da bi se izognili kulturnemu vmešavanju in zagotovili, da bi pogajanja potekala tekoče in agilno, se je najprej potrebno poglobiti v

poznavanje kulture druge strani in ji dati težo, ki jo ima na področju mednarodnih odnosov (Fernández-Souto, Gestal & Pesqueira, 2015).

Pojem mednarodnega poslovanja je opredeljen kot poslovna dejavnost, ki sega izven drugih držav ali se izvaja preko državnih meja. Upoštevajoč kulturni vidik mednarodno poslovanje obsega posle, sklenjene in realizirane preko državnih in kulturnih meja, da bi zadovoljili potrebe posameznih potrošnikov in organizacij (Adamczyk, 2017). Mednarodne poslovne raziskave se osredotočajo na ključne odločitve, ki se na prvi pogled zdijo taktične narave, a so v resnici strateške, njihov cilj pa je vrhunska učinkovitost. Velika mednarodna podjetja, ki delujejo v različnih družbenih kontekstih ter različnih političnih in gospodarskih okoljih, potrebujejo strategije, ki temeljijo na zapletenih in prepletenih odločitvah (Srivastava, Singh & Dhir, 2020).

Eden od vidikov globalizacije in mednarodnega poslovanja je medkulturni stik. V tem kontekstu se zdita pomembna dva koncepta: medkulturne kompetence in komunikacija. **Medkulturne kompetence** bi lahko razumeli kot sklop treh komponent, ki so med seboj povezane: sposobnost razumevanja pripadnikov drugih kultur, sposobnost dela z drugimi in sposobnost ostati v svetu intenzivnega medkulturnega stika. **Medkulturna komunikacija** pa je družbeni proces, ki se odvija med udeleženci medkulturnega stika. Bistvo tega procesa je ustvarjanje komunikacij, ki se nanašajo na ljudi, pojave in situacije z uporabo različnih kod. V medkulturni komunikaciji je veliko ovir: čas, valuta, politični sistem, izbira pogajalcev, drugačna ideologija, kulturne razlike, drugačna miselnost (Adamczyk, 2017).

Kultura ima pomembno vlogo pri vodenju mednarodnega poslovanja. Vodje morajo za vstop na nove trge razumeti vrednote, prepričanja in običaje lokalnega trga ter spoštovati pravila načina poslovanja. Razlike v veri, jezikih, kulturnem kontekstu, neverbalni komunikaciji, humorju, dejanjih, estetiki in mnogih drugih področjih so pomembne in so lahko ovira v mednarodnem poslovanju, če niso raziskane, sprejete, spoštovane in vključene v strategijo izhoda na tuje trge (Grahovac & Rađenović-Kozić, 2020). Ključ do medkulturnega poslovanja je dovolj dobro razumevanje in prilagajanje kulturi svojih poslovnih partnerjev (Hooker, 2012).

Prepoznavanje kulturnega vpliva na podjetja je le površno, saj to prepoznavanje ne zadošča za razlago, kako kulturne razlike dejansko vplivajo na management podjetja. Thomas to vprašanje proučuje ob predpostavki, da se kulturni vplivi pojavljajo preko številnih mehanizmov in vmesnih vedenj. Ti mehanizmi se nanašajo na to, kako podjetniki razmišljajo, ocenjujejo situacije in se odzivajo na izzive, odvisno od njihovega kulturnega ozadja (Apetrei, Kureshi & Horodnic, 2015).

Razumevanje kulturne raznolikosti v poslovanju je pomembno za interakcijo z ljudmi iz različnih kultur in hkrati preprečevanje problematičnih vprašanj (Ray, 2019). Vsaka kultura in narod imata svoje značilno vedenje med pogajanjem ali v kakšnih drugih situacijah. Zato se kultura dojema kot svojevrstna ovira pri vodenju pogajanj in sklepanju mednarodnih poslov.

Kadar pogajalci prihajajo iz različnih kulturnih okolij, se tveganje za neuspeh pogajanj znatno poveča, kar je posledica napačno razumljenih besed, dejanj ali kretenj. Večino podjetij deluje v mednarodnem okolju, kjer je pomemben kulturni dejavnik, ki močno vpliva na uspešnost poslov in ohranjanje dobrih odnosov. Kulturne razlike lahko postanejo ovira v poslovni komunikaciji, zato je pomembno, da se poslovni managerji in predstavniki podjetja seznanijo z različnimi kulturami, da lahko to oviro odpravijo. Kultura vpliva na številne dejavnike mednarodnega poslovanja komunikacije, kot so: poslovni odnosi, pogajanja, mednarodni management, strategije tržnega komuniciranja, odločitve v zvezi z blagovno znamko ali vedenjem potrošnikov (Adameczyk, 2017).

## 1.6 Modeli za merjenje nacionalne kulture

Obstaja kar nekaj modelov za merjenje kulture. V nadaljevanju se bomo osredotočili na najbolj poznane modele, kot so Hofstede, GLOBE, Hall ter Trompenaars in Hampden-Turner.

### 1.6.1 Geert Hofstede

Geert Hofstede se je rodil leta 1928 v Haarlemu. Leta 1953 je končal magisterij iz strojništva na Tehnični univerzi Delft in doktoriral iz družboslovja na Univerzi v Groningenu leta 1967 (Schmidt, 2010).

Hofstede pravi, da je kultura kolektivno programiranje uma, ki loči člane ene skupine ali kategorije ljudi od drugih. Je kolektiven pojav, katerega je mogoče povezati z različnimi kolektivi, znotraj katerih so različni posamezniki. V 70. letih prejšnjega stoletja je Hofstede dobil dostop do velike baze podatkov o vrednotah in z njimi povezanih čustvih ljudi. Baze podatkov je zbiral med letoma 1967 in 1973, pokrivajo več kot 70 držav, sam pa je za začetek analiziral s 50 državami. Ti ljudje so delali v lokalnih podružnicah velike multinacionalne korporacije – International Business Machines Corporation (v nadaljevanju IBM). Njegova slutnja, da bi lahko imeli podatki multinacionalne korporacije posledice tudi zunaj te korporacije, je bila podprta, ko je dobil priložnost, da je v mednarodnem programu, ki ni povezan s korporacijo, zastavil številna enaka vprašanja skoraj 400 vodstvenim pripravnikom iz približno 30 držav. Spodbujen z rezultati korelacijske analize na ravni države je nato poskusil s faktorsko analizo na ravni države. Pristop slednje je bil podoben, kot so ga prej uporabljali tudi Cattell in drugi, le da v njegovem primeru spremenljivke v matriki niso bili indeksi za državo kot celoto, ampak povprečne ocene in včasih odstotki anketnih odgovorov, zbranih od posameznikov v teh državah (Hofstede, 2011b).

Analiziranje podatkov iz ankete o osebju celotnega podjetja je pripeljalo Dr. Geerta Hofstede do razvoja njegove študije. Model družbene kulture je od prvih študij doživel različno velike razrešitve (Geerthofstede, 2021). S teoretičnim sklepanjem in statistično analizo je identificiral štiri dimenzije, katerim je kasneje dodal še peto in šesto. To so: **identiteta**

(kolektivizem/individualizem), **hierarhija** (velika razdalja moči/majhna razdalja moči), **spol** (moškost/ženskost), **resnica** (izrazito izogibanje negotovosti/šibko izogibanje negotovosti), **vrednota** (dolgoročna usmeritev/kratkoročna usmeritev) in **kontrola** (popustljivost/zadržanost). Predhodno ni nihče empirično izmeril vrednostnih razlik med kulturami, zaradi tega se je moral boriti z nasprotniki. Vseeno so njegove odločitve jasno pokazale, kako nacionalne in regionalne skupine vplivajo na vedenje organizacij in da se skozi čas to ohranja (Schmidt, 2010).

**Razdalja moči** je opredeljena kot obseg, v katerem manj močni člani organizacij in institucij (kot je družina) sprejemajo in pričakujejo, da je moč neenakomerno porazdeljena. To predstavlja neenakost (več proti manj), vendar definirano od spodaj. Predstavlja, da raven neenakosti družbe podpirajo tako privrženci kot voditelji. Moč in neenakost sta izjemno temeljni dejstvi vsake družbe. Vse družbe so neenake, vendar so nekatere bolj neenake kot druge. Rezultati indeksa moči razdalje so navedeni za 76 držav, po navadi so višje za vzhodnoevropske, latinske, azijske in afriške države ter nižje za nemško in angleško govoreče zahodne države (Hofstede, 2011b).

**Izogibanje negotovosti** se nanaša na obseg, v katerem so člani v družbi nemirni, ko se soočajo z negotovostmi. Prav tako se nanaša na način, kako se ljudje ukvarjajo s prihodnostjo, ne glede na to, ali imajo lasten nadzor ali ne. Ugotovljeno je bilo tudi, da ima izogibanje negotovosti pomembno vlogo pri temu, kako mala podjetja oblikujejo tehnološka zavezištva, ki se soočajo z dvema vrstama negotovosti – relacijsko in tehnološko (Dartey-Baah, 2011). Izogibanje negotovosti ni enako kot izogibanje tveganju. Kaže, v kolikšni meri kultura programira svoje člane, da se v nestrukturiranih situacijah počutijo neprijetno ali udobno. Te situacije so nove, neznane, presenetljive in drugačne od običajnih. Kulture, ki se izogibajo negotovosti, poskušajo zmanjšati možnosti takšnih situacij s strogimi vedenjskimi kodeksi, zakoni in pravili, neodobravanjem deviantnih mnenj in prepričanjem v absolutno resnico (resnica je lahko samo ena in mi jo imamo). Rezultati indeksa izogibanja negotovosti so po navadi višji v državah vzhodne in srednje Evrope, v latinskih državah, na Japonskem in v nemško govorečih državah, nižji pa v angleško govorečih, nordijskih in kitajskih kulturnih državah (Hofstede, 2011b).

**Individualizem** na eni strani proti svojemu nasprotju – **kolektivizmu** kot družbeni lastnosti je stopnja, do katere so ljudje v družbi integrirani v skupine. Na individualistični strani najdemo kulture, v katerih so vezi med posamezniki ohlapne (pričakuje se, da oseba skrbi zase in za svojo ožjo družino). Na kolektivistični strani najdemo kulture, v katerih so ljudje od rojstva naprej integrirani v močne povezane skupine, pogosto razširjene družine (strici, tete in stari starši), ki jih še naprej ščitijo v zameno za nedvomno zvestobo. Vprašanje, ki ga obravnava ta razsežnost, je izjemno temeljno za vse družbe na svetu. V razvitih in zahodnih državah prevladuje individualizem, v manj razvitih in vzhodnih državah pa kolektivism; Japonska v tej dimenziji zavzema srednji položaj (Hofstede, 2011b).

**Moškost** proti svojemu nasprotju – **ženskosti** je kot družbena in ne kot individualna značilnost (Hofstede, 2011b). Opisuje dvojnost spolov, ki implicirajo razlike v vedenju, kot so čustvene in družbene vloge. Prikazuje stopnjo, kjer imajo moške lastnosti, kot so avtoriteta, samozavest, uspešnost in uspeh, prednost pred ženskimi lastnosti. Managerji iz moške kulture so zato usmerjeni v rezultate ter vrednotijo in vidijo rezultate dela kot najpomembnejše (Dartey-Baah, 2011). Ženske v ženskih državah imajo enake, skromne, skrbne vrednote kot moški; v moških državah so bolj samozavestni in tekmovalni. V moških kulturah je okoli te dimenzije pogosto tabu, ki tudi potrjuje pomembnost dimenzije. Moškost je visoka na Japonskem, v nemško govorečih državah in v nekaterih latinskih državah (Italija in Mehika), v angleško govorečih zahodnih državah je zmotno visoka, nizka je v nordijskih državah in na Nizozemskem ter zmerno nizka v nekaterih latinskih in azijskih državah (Francija, Španija, Portugalska, Čile, Koreja in Tajsko) (Hofstede, 2011b).

**Dolgoročna/kratkoročna usmerjenost** je bila prvič ugotovljena v raziskavi med študenti v 23 državah po vsem svetu z uporabo vprašalnika, ki so ga oblikovali kitajski učenci. Izkazalo se je, da je razsežnost močno povezana z nedavno gospodarsko rastjo. Ker ni bila nobena od štirih razsežnosti povezana z gospodarsko rastjo, je Hofstede z Bondovim dovoljenjem njegovim štirim dodal svojo razsežnost kot peto (Hofstede, 2011b). Dolgoročna usmerjenost meri stopnjo, do katere družba sprejema dolgoročno predanost in ceni spoštovanje tradicije. Njeno spreminjanje lahko prinese več izzivov in traja dlje časa, da se uveljavijo (Dartey-Baah, 2011). Dolgoročno usmerjene so vzhodnoazijske države, sledita pa vzhodna in srednja Evropa. Srednjeročno usmerjenost najdemo v južno- in severnoevropskih ter južnoazijskih državah. Kratkoročno usmerjene pa so ZDA in Avstralija, latinskoameriške, afriške in muslimanske države (Hofstede, 2011b).

**Popustljivost/zadržanost** je šesta in zadnja dimenzija. Temelji tudi na postavkah svetovne raziskave vrednot in bolj ali manj dopolnjuje dolgoročno proti kratkoročni usmerjenosti. Osredotoča se na vidike, ki niso zajeti v drugih petih dimenzijah, vendar so znani iz literature o »raziskovanju sreče«. Popustljivost pomeni družbo, ki omogoča relativno brezplačno zadovoljevanje osnovnih in naravnih človeških želja, povezanih z uživanjem v življenju in zabavo. Zadržanost pomeni družbo, ki nadzoruje zadovoljevanje potreb in jih uravnava s strogimi družbenimi normami. Popustljivost običajno prevladuje v Južni in Severni Ameriki, v Zahodni Evropi in v delih podsaharske Afrike. V vzhodni Evropi, v Aziji in muslimanskem svetu prevladuje zadržanost. Sredozemska Evropa ima v tej razsežnosti srednji položaj (Hofstede, 2011b).

Hofstede je dolga leta veljal za starosto kulturnih raziskav. Njegov kulturni model je bil sčasoma posodobljen in razširjen s študijo GLOBE. Oba avtorja uporabljata podobne tehnike, kar pomeni, da je pričakovati kar nekaj podobnosti med modeloma. Ena izmed podobnosti je ta, da so lestvice za merjenje prvih treh dimenzij v GLOBE zasnovane tako, da odražajo iste konstrukcije kot v Hofstedovih dimenzijah, označene kot izogibanje negotovosti, razdalja moči in individualizem (Brewer & Venaik, 2011).

## 1.6.2 GLOBE model

Raziskovalni program GLOBE je medkulturni raziskovalni projekt, ki ga je zasnoval Robert J. House in ga financiral oktobra 1993 (Koopman, Den Hartog & Konrad, 1999). Za GLOBE lahko rečemo, da je dolgoročni večfazni, večmetodni raziskovalni projekt za preučevanje medkulturnih razlik in podobnosti pri vodenju med državami (Liddell, 2005). Drugače rečeno gre za medkulturno študijo, ki analizira vpliv kulture na stil vodenja, opredeljuje vodstvo kot motivacijo in omogoča posameznikom, da prispevajo k učinkovitosti in uspešnosti organizacije (Onea & Tatarusanu, 2012).

V GLOBE projektu sodeluje približno 170 raziskovalcev, ki predstavljajo pomembnejše kulturne regije na svetu, da bi preučili medsebojne odnose med družbeno in organizacijsko kulturo ter organizacijskim vodstvom (Koopman, Den Hartog & Konrad, 1999). Študija opisuje, kako vsaka od 62 družb v 10 regijah sveta dosega devet glavnih dimenzij kulture (usmerjenost v uspeh in delovanje, asertivnost, usmerjenost v prihodnost, humana usmerjenost, institucionalni in skupinski kolektivizem, egalitarnost spolov, razdalja moči in izogibanje negotovosti) in šest globalnih dimenzij vodenja (karizmatično, timsko, samovarovalno, participativno, humano in avtonomno) (Wolf, 2006).

GLOBE opredeljuje kulturo kot: »skupne motive, vrednote, prepričanja, identitete in interpretacije ali pomene pomembnih dogodkov, ki izhajajo iz skupnih izkušenj članov kolektivov in se prenašajo skozi generacije« (House in drugi, 1999, str. 13). Cilji modela so odgovoriti na pet temeljnih vprašanj (Koopman, Den Hartog & Konrad, 1999):

- Ali obstajajo vodstveni atributi in vedenje ter organizacijske prakse, ki so splošno sprejete in učinkovite v vseh kulturah?
- Ali obstajajo vodstveni atributi in vedenje ter organizacijske prakse, ki so specifični za narod ali kulturo?
- Na kakšen način kulturne razlike vplivajo na vrste vodstvenih in organizacijskih praks, ki so učinkovite?
- Kakšen je relativni položaj posameznega naroda, ki ga preučujejo na vsaki od devetih temeljnih dimenzij kulture?
- Ali je mogoče nacionalne in univerzalne vidike vodenja in organizacijskih praks razložiti z osnovno teorijo, ki pojasnjuje sistematične razlike med kulturami?

V prvi fazi projekta GLOBE so raziskovalci identificirali in razvili merila družbene kulture. V študijah so ocenili na stotine predmetov, povezanih z družbeno kulturo, katere so analizirali s konvencionalnimi psihometričnimi postopki (npr. analiza postavk, faktorska analiza, analiza posploševanja ipd.), da bi ugotovili devet dimenzij družbene kulture (GLOBE project, 2004):

- **Usmerjenost k uspešnosti:** stopnja, do katere kolektiv spodbuja in nagrajuje (moral bi spodbujati in nagrajevati) člane skupine za izboljšanje uspešnosti in odličnosti.

- **Asertivnost:** stopnja, do katere so posamezniki (bi morali biti) asertivni, konfrontacijski in agresivni v svojih odnosih z drugimi.
- **Usmerjenost v prihodnost:** obseg, v katerem se posamezniki ukvarjajo (bi se morali vključiti) v prihodnost usmerjena vedenja, kot so načrtovanje, vlaganje v prihodnost in odlašanje zadovoljstva.
- **Humana usmerjenost:** stopnja, do katere kolektiv spodbuja in nagrajuje (bi moral spodbujati in nagrajevati) posameznike, ker so pošteni, altruistični, velikodušni, skrbni in prijazni do drugih.
- **Institucionalni kolektivizem:** stopnja, do katere organizacijske in družbene institucionalne prakse spodbujajo in nagrajujejo kolektivno distribucijo virov in kolektivno delovanje.
- **Skupinski kolektivizem:** stopnja, do katere posamezniki izražajo ponos, zvestobo in povezanost v svojih organizacijah in družinah.
- **Egalitarnost spolov:** stopnja, do katere kolektiv minimizira neenakost spolov.
- **Razdalja moči:** obseg, v katerem skupnost sprejema in podpira avtoriteto, razlike v moči in statusne privilegije.
- **Izogibanje negotovosti:** obseg, v katerem se družba, organizacija ali skupina zanaša na družbene norme, pravila in postopke, da bi ublažila nepredvidljivost prihodnjih dogodkov. Večja kot je želja, da bi se izognili negotovosti, bolj ljudje iščejo urejenost, doslednost, strukturo, formalne postopke in zakone, ki bi pokrivali situacije v svojem vsakdanjem življenju.

Oprelitev vodenja projekta GLOBE je »sposobnost posameznika, da vpliva, motivira in omogoči drugim, da prispevajo k učinkovitosti in uspehu organizacije, katere člani so« (Liddell, 2005, str. 5). Raziskovalci so začeli s 23 stili vodenja, na koncu pa prišli do identificiranja šest globalnih dimenzij vodenja vodij (Liddell, 2005):

- **Transformacijsko-karizmatični vodja:** odločen, naravnani na uspešnost, vizionar, navdih za podrejene in se je pripravljen žrtvovati za organizacijo.
- **Timsko usmerjen:** značilen za vodjo, ki je integrator, diplomatski, dobronameren in ima sodelovalni odnos do ekipe.
- **Samovarovalni vodja:** egocentričen, statusno zavesten, konflikten, postopkoven in varuje obraz.
- **Participativni vodja:** delegat in spodbuja sodelovanje podrejenih pri odločanju.
- **Vodja humanega sloga:** skromnost in sočutna naravnost.
- **Avtonomni vodja:** individualistični, neodvisni, avtonomni in edinstveni.

Ker se vsaka kultura razlikuje, bi moralo dejansko vodstvo, ki temelji na kulturnih vrednotah in razlikah v vedenju voditeljev, obveščati globalnega managerja pri izbiri vodij za posebne mednarodne naloge. Prav tako bi morali mednarodni managerji komunicirati z managerji iz drugih kultur na načine, ki ustrezajo zelenemu slogu vodenja v določeni državi. Pomembna ugotovitev je tudi ta, da v vseh kulturah obstaja močna in univerzalna podpora karizmatično-

transformacijskemu vodstvu. Kljub pomembnim kulturnim razlikam ima večina populacij podobno razumevanje in pričakovanja voditeljev (Liddell, 2005).

Devet kulturnih razsežnosti in šest vodilnih lestvic nam je zagotovilo izjemno celovite poglede na kulturne prakse, vrednote in vodstvo različnih držav. To je vrsta informacij in perspektiv, ki jih morajo globalni managerji bolje razumeti in se spopasti s kulturnimi razlikami. GLOBE ponuja dve vrsti informacij o kulturah in stilih vodenja v različnih delih sveta: statični in dinamični (Javidan & Dastmalchian, 2009).

### 1.6.3 Hall

Edward T. Hall je najbolj znan po svojem delu na področju medkulturne komunikacije in mednarodnih odnosov, ki se je začelo v zgodnjih 50. letih prejšnjega stoletja, ko je služil kot direktor programa tehnične in gospodarske pomoči nerazvitim državam (angl. U.S. policy of technical assistance and economic aid to underdeveloped countries – POINT FOUR). Hall je težave, ki jih imajo tehniki, pripisal neuspehom v medkulturni komunikaciji in menil, da so takšni neuspehi ovire za družbeno blaginjo, gospodarsko rast in svetovni mir. V svoji prvi knjigi *Tihi kulturni jezik* je Hall predstavil teorijo kulture kot komunikacije. Hallova teza je, da kultura ni monolitna entiteta, ampak mreža biološko temelječih primarnih sporočilnih sistemov, ki jih ljudje širijo in krepijo s pomočjo družbene komunikacije (Baba, 1995).

Ključna Hallova dela (Manrai & Manrai, 2010; Reis, Ferreira & Santos, 2011):

- **Tihi kulturni jezik:** prelomno delo Halla o pogosto »nevidni« naravi kulture ima globoke posledice za učenjake in managerje mednarodnega poslovanja. Opredeljuje pet področij (jezik časa, prostora, stvari, prijateljstva in dogovorov), ki se nanašajo na mednarodno poslovanje, in navaja primere, kako pomanjkanje kulture na teh petih področjih vodi do neuspeha mednarodnih poslovnih podvigov.
- **Kulturni časovni sistemi:** Hall je identificiral dva različna vzorca vedenja časovnega razporeda v svetu in ju označil za monokrono (M-čas) in polikrono (P-čas). Posamezniki v monokroničnih družbah se ukvarjajo z eno dejavnostjo naenkrat in po navadi strogo sledijo urniku. Posamezniki v polikroničnih družbah se hkrati ukvarjajo z več dejavnostmi in vidijo časovne razporede kot fleksibilne.
- **Kulturni kontekst komunikacij:** Hallova teorija kulturnega konteksta komunikacij se ukvarja z relativnim pomenom »konteksta« komunikacije med kulturami. Antropološko terensko delo kaže, da v mnogih kulturah sveta verbalna komunikacija ni dovolj, vendar je poleg tega treba upoštevati okolje ali kontekst, v katerem se besedna komunikacija odvija. Hall je 11 držav razvrstil v kontinuum z nizkim kontekstom/visokim kontekstom. Hall je predstavil koncepte visokega in nizkega konteksta kulture. Zagovarja, da je kontekst vsako situacijsko okolje, vključno s fizičnim okoljem, vlogo udeležencev, razmerji moči, statusnimi razlikami in neverbalno komunikacijo. Pri visokem kontekstu je potrebno za dekodiranje sporočil upoštevati kontekst sporočila (neverbalni jezik,



osebno ozadje itd.); pri nizkem kontekstu pa kulturno okolje izgubi svoj pomen, saj je komunikacija eksplicitna in manj odvisna od neverbalne komunikacije.

#### 1.6.4 Fons Trompenaars in Hampden-Turner

Trompenaarsov model kulturnih dimenzij je ena od teorij, ki razlikuje kulture držav. Trompenaars in Hampden-Turner trdita, da med državami obstajajo pomembne kulturne razlike, ki vplivajo na način poslovanja in nadzora organizacij. V tem smislu je kulturo enostavno razumeti kot »način, na katerega skupina ljudi rešuje probleme in usklajuje dileme« (Mirzayev, 2021, str. 3). Ta model kulturnih razsežnosti je bil implementiran na podlagi rezultatov 40.000 anketiranih managerjev v 40 državah. Avtorja sta prav tako ugotovila, da so pri določeni temi podobnosti in tudi razlike v značilnostih kulture vsake države (Mirzayev, 2021).

Kulturni model postavljata s sedmimi dimenzijami, razporejenimi v kontinuum. Te dimenzije so odgovor, ki ga skupina daje na nekatere pogoste težave. Identificirane dimenzije zadevajo čas, odnos z drugimi, naravo, pravili in naklonjenostjo (Reis, Ferreira & Santos, 2011). Kulturne razsežnosti so povzete na naslednji način (Réthi, 2012):

- **Univerzalizem proti partikularizmu:** prva dimenzija opisuje, kako ljudje presojujejo vedenje svojih kolegov.
- **Individualizem proti komunitarizmu:** dimenzija razvršča države glede na ravnovesje med interesi posameznika in skupine.
- **Dosežek proti pripisu:** dimenzija, predstavljena v Trompenaarsovih študijah, je zelo podobna Hofstedovemu konceptu razdalje moči. Ljudje iz držav, ki so usmerjene v dosežke, spoštujejo svoje kolege na podlagi dosedanjih dosežkov in izkazovanja znanja ter svoje delovne nazive pokažejo le, kadar je to ustrezno.
- **Nevtralno proti afektivnemu:** po Trompenaarsu ljudje iz nevtralnih kultur občudujejo hladno in samozavestno vedenje ter nadzorujejo svoja čustva, ki lahko nenadoma eksplodirajo v stresnih obdobjih.
- **Specifično proti razpršenemu:** Trompenaars je raziskal razlike v tem, kako ljudje sodelujejo s sodelavci na določenih ali več področjih svojega življenja, pri čemer je rezultate razvrstil v dve skupini.
- **Odnos človek–narava (notranji proti zunanjemu nadzoru):** prikazuje, kako se ljudje iz različnih držav nanašajo na svoje naravno okolje in spremembe.
- **Odnos človek–čas:** ugotovil je, da različne kulture pripisujejo različne pomene preteklosti, sedanjosti in prihodnosti.

Avtorja v knjigi z naslovom Upravljanje ljudi v različnih kulturah trdita, da obstajajo velike kulturne razlike med narodi, ki vplivajo na proces poslovanja ter management organizacij. Razlike imajo zelo pomembno vlogo pri uspehu katere koli mednarodne organizacije in jih ni lahko razumeti, ker njihovih učinkov ni mogoče posredno izmeriti z objektivnimi in

količinskimi merljivimi merili. Rešitev te težave sta avtorja uredila tako, da sta kulturo opredelila kot matrico predpostavk, kategorij, konceptov in vrednot, ki so osnova za poskuse ljudi, da rešijo različne probleme, ki se pojavijo v vsakdanjem življenju in poslu (Balan & Vreja, 2013).

#### 1.6.5 Kritike modelov za merjenje nacionalne kulture

Hofstedovo delo je eno izmed najbolj cenjenih del tistega časa. Za pridobitev rezultatov raziskave je sodeloval z osebjem podjetja IBM v letih od 1967 do 1973, pri čemer je identificiral štiri glavne dimenzije, ki so postale osnova za karakteriziranje kulture za vsako državo. Njegov model se izvaja v številnih poslovnih sistemih, kot so podjetniško vedenje, reševanje konfliktov stilov vodenja itd. Vendar je težave, ki so povezane z medkulturnim raziskovanjem, zelo težko prepoznati, ker medkulturno raziskovanje ni lahko. Kar nekaj znanstvenikov je kritiziralo njegovo delo, jih je pa tudi nekaj, ki je njegovo delo dopolnjevalo. Za nekatere je njegovo raziskovalno delo kontroverzno, če izpostavimo nekaj ključnih argumentov (Shaiq, Khalid, Akram & Ali, 2011):

- **Ustreznost:** anketa ni veljaven inštrument za ugotavljanje kulturne razlike, saj so lahko spremenljivke za eno kulturo bolj občutljive kot za drugo.
- **Kulturna homogenost:** delo temelji na individualni oceni posameznika in uporabi ugotovitev o splošni skupnosti.
- **Nacionalni oddelki:** kultura je razdrobljena na skupine in nacionalne meje. Raziskave pa kažejo, da to morda ni povsem res, saj je kultura omejena z mejami. Narodi torej ne morejo biti veljavna enota analize.
- **Politični vplivi:** rezultati njegove raziskave so lahko občutljivi na čas, ko je bila izvedena. Predvsem moškost in izogibanje negotovosti. V času raziskave je Evropo vznemirila druga svetovna vojna, kar posledično pomeni, da je bilo v tistem času veliko izogibanja negotovosti.
- **Pristop enega podjetja:** raziskovalno delo je temeljilo na enem podjetju, kar pomeni, da ugotovitve ne morejo zagotoviti veljavne informacije o kulturi celotne države. Prav tako ne moremo ugotovitve enega podjetja implementirati na splošno kulturo, da bi lahko z njo določili kulturne razsežnosti.
- **Zastarelost:** raziskovalno delo je prestaro in ga ni mogoče učinkovito izvajati v času hitro spreminjajočega se okolja, konvergence in globalizacije.
- **Premalo dimenzij:** štiri ali pet dimenzij ni dovolj za določitev kulturnih razlik, saj ne zagotavljajo popolnih informacij o kulturi.

GLOBE model je raziskava, ki je prinesla številne ugotovitve o dojemanju vodenja v različnih kulturah. Hkrati pa je prinesla tudi nekaj kritik (Northouse, 2021):

- Raziskava ne zagotavlja jasnega niza predpostavk in predlogov, ki bi lahko oblikovali enotno teorijo o tem, kako je kultura povezana z vodenjem in ali vpliva na proces vodenja.
- Ožji obseg, ki se nanaša na to, kako so raziskovalci označili in opredelili določene kulturne razsežnosti in vodstvena vedenja. Nekatere dimenzije je težko razumeti ali pa ni jasen sam pomen, zaradi tega je težko razlagati ali v celoti razumeti ugotovitve o kulturi in vodenju.
- Uporaba konceptualizacije vodenja, ki temelji na idejah, ki sta jih predstavila Lord in Maher v svojem delu o teoriji implicitnega vodenja. Ta teorija oblikuje vodenje z vidika obdelave informacij in prepričanj, ki jih imajo posamezniki o vodjeh. Zaradi tega je konceptualizacija vodenja omejena, saj je osredotočena na to, kaj ljudje dojemajo kot vodenje, in ignorira druge raziskave, ki vodenje opredeljujejo kot to, kar ljudje počnejo.
- Način, kako se je v delu merilo vodstvo. Izbranih je bilo šest globalnih vodstvenih vedenj, vsako vedenje pa je bilo merjeno z vrsto podlestvic. Do problema je prišlo, ker so podlestvice predstavljale zelo širok razpon vedenj ter so posledično ogrozile natančnost in veljavnost vodstvenih ukrepov.
- Delo zagotavlja provokativen seznam univerzalno potrjenih zaželenih in nezaželenih vodstvenih lastnosti. Težko je identificirati nabor univerzalnih atributov ločeno od konteksta, v katerem se vodenje pojavlja. Njegove študije ne upoštevajo vplivov situacijskih učinkov.

Hall kulture ne opredeljuje kot vrednote, temveč kot nekaj predvsem družbenega in objektivnega, kulturo dejansko opredeljuje kot komunikacijo. Hallovo delo ima kar nekaj omejitev in veliko kritik. Čeprav uporablja objektivne ukrepe, je obseg dejavnosti, ki jih opisuje, omejen. Sam opozarja o zmedenih družbenih ravneh, vendar ne izvaja tega, kar pridiga. Tako kot druga dela tudi on svoje delo posplošuje, kar verjetno prinaša največ kritik. Antropolog Weston Le Barre mu očita, da ignorira negativne primere in ne upošteva raznolikosti znotraj populacij (vedenjske raznolikosti, spola, starosti, statusa itd.). Pod vprašajem je tudi objektivnost njegovih »objektivnih« ukrepov – drugače rečeno dvomi o naravnosti njegovih fotografij človeškega vedenja, na kar se v veliki meri zanaša. To ne pomeni, da so fotografije izmišljene, temveč da so subjekti lahko spremenili svoje vedenje, ko so videli, da jih nekdo fotografira. Njegova priljubljena osredotočenost na več ravneh je očitno vredna več kot njegove posplošitve o nacionalnih populacijah, ki so neupravičene trditve o enotnosti prebivalstva, ki neustrezno priznava raznolikost in spremembe znotraj države (McSweeney, 2016). Hall svoje teorije nikoli ni opisal s empirično strogostjo in nobena znana raziskava, ki bi vključevala kakršen koli inštrument ali merilo kontekstualizacije, je ne potrjuje. Njegova dela o kontekstualizaciji niso bila objavljena v nobenih recenziranih revijah in prav tako se jih izogiba kar nekaj raziskovalcev. O kontekstualizaciji se najpogosteje razpravlja neposredno, vendar skoraj vse empirične študije tega ne podpirajo. Hermeking pravi, da je Hallovo model prejel malo kritik, ker je predstavil model nejasno in je uvrščal kulturne skupine in ne nacionalne skupine. Prav tako je Hall navedel številne anekdote različnih kultur, vendar nikoli ne omenja svoje metode za

razvoj svojega modela. V enem odstavku navede svoje lestvice kulture od nizkega do visokega konteksta, vendar ne opiše, kako je konceptualiziral ali meril te uvrstitve. Ponekod navede, kako je zbiral podatke, vendar vseeno večino njegovih komentarjev kaže, da je to storil predvsem s kvalitativnimi intervjuji in opazovanjem (Cardon, 2008).

Obstaja kar nekaj kritik Trompenaarsovih dimenzij, ki večinoma izvirajo iz strani Hofsteda, ki je izjavil, da Trompenaarsova teorija ni podprta z njegovo lastno bazo podatkov. Hofstede je po izvedbi korelacijske faktorske analize na ravni države trdil, da je mogoče identificirati le dve dimenziji, ki sta povezani z dimenzijo individualizma. Trompenaars in Hampden-Turner pa sta v svoji kritiki opozorila na razlike v njunem pristopu. Uvedla sta dva seznama z nasprotujočimi si predpostavkami na podlagi Hofstedove in njune teorije, kjer je Hofstedova teorija osredotočena bolj na analizo spremenljivk nacionalne kulture, njuna teorija pa vključuje proces kulturnega ustvarjanja. Poleg naštetih kritik pa obstajajo še druge, in sicer (Intercultural\_management Wiki, 2014):

- Model ne prepozna vpliva osebnih lastnosti na vedenje. Upošteva predvsem način obnašanja, ki ga določa kultura v določeni družbi, njene običaje, ki jih ustvarja čas, in druge dejavnike (vera, politični režim itd.). Igrajo izjemno pomembno vlogo pri človekovemu načinu vedenja, česar Trompenaars ni upošteval.
- Teorija razlikuje različne kulture, vendar ne prinaša priporočil, kako ravnati s specifičnimi kulturami. Hofstedovi in Trompenaarsovi pristopi ter pristopi drugih raziskovalcev na tem področju ostajajo zgolj teoretični.
- Poleg sedmih kulturnih dimenzij bi lahko dodali še nekaj dilem, saj dvomimo, da je seznam popoln. Prav tako so tudi drugi raziskovalci poudarili, da bi morala podjetja priznati razlike med kulturami, v katerih delujejo.

Kazalec priljubljenosti njihovega dela in nacionalne kulture kot pojasnjevalne spremenljivke v akademskem prizorišču pravi, da je Hofstedova raziskava ena izmed najbolj citiranih v celotnem kontekstu družbenih znanosti. Ti citati prav tako vključujejo kritike, vendar jih večinoma podpirajo. Čeprav se Hofstede, GLOBE in Trompenaars med seboj intenzivno kritizirajo, imajo tudi veliko skupnega. Kot bi rekel Earley so njihove razlike le »manjše različice stilov drug drugega« (McSweeney, 2016, str. 1).

## **2 VODENJE IN NACIONALNA KULTURA**

Začetki o vodenju in učinkovitosti vodenja so bili najdeni v spisih antične Grčije in kitajskih filozofov. Glede na tako dolgo zgodovino bi predvidevali, da obstaja neka jasna in dosledna opredelitev vodenja, vendar je ni. Začetni koncepti so se usmerjali na obravnavo lastnosti velikih vodij in si vodenje razlagali z notranjimi lastnosti, s katerimi se človek rodi. S širjenjem raziskave vodenja pa se je pojavil širši pogled na vodenje – poudarek na organizacijski kulturi. Za vodjo lahko rečemo, da se mora znati prilagajati spremembam, seveda pa je odvisno od kulture, v kateri se okolje spreminja in razvija (Thurairajah,

Amaratunga & Haigh, 2007). Prav tako je vodenje že dolgo zanimivo v kulturni in biološki antropologiji. Začeni z zgodnjimi družbenimi teoretiki, kot je Weber, ki je skozi zgodovino raziskoval različne vrste voditeljev, so kulturni antropologi temo vodenja ovrednotili na različne načine (Eerkens, Vaughn & Kantner, 2010).

Za koncept vodenja lahko rečemo, da se je razvijal sčasoma in po dolgem obdobju obravnavanja vodenja kot osebne kvalitete, je v sedanjosti preseglo pojem individualne lastnosti, saj gre za kompleksen pojav, pri katerem imajo privrženci in kontekst zelo pomembno vlogo (Silva, 2016). Sklicevanje na vodenje je očitno v klasičnih zahodnih in vzhodnih spisih z razširjenim prepričanjem, da je vodstvo ključnega pomena za učinkovito organizacijsko in družbeno delovanje. A čeprav lahko vodenje pogosto prepoznamo v praksi, ga je težko natančno opredeliti (Antonakis & Day, 2018).

Vodenje še vedno ostaja zanimiva tema v literaturi o managementu in se pogosto obravnava kot eden izmed najpomembnejših in najučinkovitejših odgovorov na izzive in priložnosti, ki jih ponuja globalni kontekst. Ta je v organizacijah pomemben, saj določa vrednote, kulturo, spremembe, strpnost in motivacijo zaposlenih. Zaradi vse večjega zanimanja za psihologijo vodenja v zadnjih sto letih so se pojavile različne teorije vodenja, s čimer bi pojasnili, kako in zakaj nekateri ljudje postanejo veliki vodje. Zgodnje teorije so se osredotočale na lastnosti, ki so razlikovale med voditelji in privrženci, kasneje pa so teorije preučevale druge spremenljivke, kot so situacijski dejavniki in ravni spretnosti. Uspeh znotraj podjetja je mogoče pripisati trem pomembnim dejavnikom, kot so: organizacijska uspešnost, zadovoljstvo in čustvena predanost zaposlenih (Vasilescu, 2019).

Vodenje je eno izmed najbolj obravnavanih vprašanj v poslovanju in organizaciji. Številne reference glede vodenja in voditeljev lahko poslušamo in beremo preko socialnih omrežij, medijev ipd., a se vseeno pojavljajo številni pomisleki. Ne obstaja splošno opredeljena definicija vodenja in ni skupnega soglasja o tem, kako najbolje razviti vodstvo in vodje. Imamo tudi malo dokazov o vplivu ali razvoju vodenja na uspešnost in produktivnost (Bolden, 2004). Najpreprostejše vodenje opišemo s tem, da se ukvarja s sposobnostjo vplivanja na druge, da dosežejo cilje. Kot smo že omenili, vodenje ni prirojena lastnost, ampak kompleksen nabor kompetenc, osebnih lastnosti in vizije, ki zahteva razvoj z izobraževanjem, izpostavljenostjo delu in težavam, zgledovanjem in mentorstvom z obstoječimi voditelji (Hughes, 2009).

Za definicijo vodenja lahko rečemo: »Vodenje je proces interaktivnega vpliva, ki se pojavi, ko v danem kontekstu nekateri ljudje sprejmejo nekoga za svojega vodjo za doseganje skupnih ciljev« (Silva, 2016, str. 3). Ta definicija se ujema s sodobnim konceptom vodenja, ki daje vodji, sledilcem in kontekstu zelo pomembno vlogo v procesu vodenja (Silva, 2016).

Vodenje lahko definiramo tudi kot (Bhatti, Maitlo, Shaikh, Hashimi, & Shaikh, 2012):

- Proces družbenega vpliva, v katerem vodja išče prostovoljno sodelovanje podrejenih v prizadevanju za doseganje ciljev organizacije.

- Proces, pri katerem ena oseba izvaja družbeni vpliv na druge člane skupine.
- Proces vplivanja na dejavnosti posameznika ali skupine posameznikov.

O vodenju so razvite različne teorije. Ena izmed njih je teorija osebnostnih lastnosti, katere vplivajo na stile vodenja in vodijo do ustreznega, premajhnega ali prevelikega vodenja in pripravljenosti sledilcev, da sprejmejo navodila. Pri razvoju učinkovitega stila vodenja je potrebno razumeti situacije (Sethuraman & Suresh, 2014).

Če se osredotočimo na vodenje kot posameznika, so vodje zavezani h krepitvi zmogljivosti in opolnomočenju drugih, so spoštljivi in posvetovalni, vendar pripravljeni sprejemati težke odločitve, kadar je to potrebno. Vodje po potrebi tvegajo, premišljeno govorijo proti obstoječemu stanju, prevzemajo odgovornost in pokažejo pobudo, ko je to potrebno. Takšno vodenje v praksi zahteva dobro strateško razmišljanje, medosebne komunikacijske veščine in čustveno inteligenco. Za učinkovitost v vsakodnevni praksi, kot so akademski krogi, skupnosti ali organizacije, moramo vsi pokazati in potrebovati vodstvene sposobnosti. Vsi si prizadevamo vplivati na druge za doseg svojih ciljev, ne glede na to, kako delujemo v družbi (Hughes, 2009).

Vodjo lahko opredelimo kot osebo, ki delegira, vpliva ali usmerja druge za doseganje določenih ciljev. Današnje organizacije potrebujejo učinkovite vodje, ki razumejo kompleksnost hitro spreminjajočega se globalnega okolja (Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2014). Pri tem se mora vodja zavedati moči svojega privrženca in opredeliti področja, ki jih je potrebno izboljšati. Vodja mora znati spremeniti ali prilagoditi svoj stil vodenja glede na situacijo, da je učinkovitejši in osredotočen na podporo privržencev. Prav tako mora tudi zgraditi oz. pridobiti njihovo zaupanje in spoštovanje. Pet glavnih funkcij vodenja je razvrščenih na naslednji način (Sethuraman & Suresh, 2014):

- Ustvariti vizijo in se nanjo osredotočiti.
- Vzpostaviti visoko zmogljivo ekipo.
- Motiviranost ekipe.
- Ohraniti dober odnos z ljudmi okoli sebe in se prepričati, da so seznanjeni s potrebnimi informacijami.
- Zadovoljiti zaposlene, s čimer zmanjšamo izčrpanost.

Vodenje se pojavlja na različnih časovnih lestvicah. Terminologija, povezana s časovno lestvico, vključuje razlikovanje med prehodnim, stalnim in podedovanim vodstvom. V nadaljevanju pa bomo spoznali še podrobnejše stile vodenja in značilnosti posameznika pri vodenju (Eerkens, Vaughn & Kantner, 2010).

## **2.1 Stili vodenja**

Izraz stil je prvič uvedel G. W. Allport in se nanaša na različne tipe osebnosti ali vedenja in je specifičen za psihologijo. Iskanje končne definicije stila vodenja je bilo težje zaradi

razlikovanja med pojmom vrsta vodenja (vse kvalitete, znanja in sposobnosti) in stil vodenja (način izražanja in manifestiranja vrste vodenja). Obstaja veliko različnih stilov vodenja, ki jih razlikujejo različni avtorji, in obstaja več dejavnikov, ki lahko pomagajo določiti tip vodstvenega stila, ki je najučinkovitejši: velikost organizacije, stopnja interakcije/komunikacije, osebnost članov, skladnost ciljev, raven odločanja (Vasilescu, 2019). Še en poudarek raziskave o vodenju, rasi in etnični pripadnosti je bil stil vodenja ali kako vodje izvajajo svoje vodenje. Raziskovalci te tradicije tudi preučujejo, kako vodje doživljajo vodenje (Foldy & Ospina, 2015).

S pojavom psihologije kot discipline so se teorije vodenja osredotočale bolj na posameznike. V zadnjih letih je bilo vodenje raziskovano iz različnih zornih kotov, vključno z vedenjskimi lastnostmi. Ti elementi so ustvarili številne različne, včasih nasprotujoče si teorije vodenja. V 21. stoletju se raziskovalci osredotočajo na potrebo po novih tipih vodstva, ki bi ustrezali spreminjajoči se svetovni demografiji. Nemško-ameriški psiholog Kurt Lewin je bil v ospredju sodobne psihologije vodenja. Skupaj z Lippit in Whitom so izvedli številne eksperimente glede stilov odločanja in njihovega vpliva na tri različne sloge vodenja (Thompson, Camp, Trimble & Langford, 2020):

- **Avtokratski:** vodja sprejema izvršne odločitve brez posvetovanja s privrženci.
- **Demokratični:** privrženci so vključeni v odločanje, vodja pa sprejme končno odločitev na podlagi skupinskega konsenza.
- **Laissez-Faire:** minimalno odločanje s strani vodje, sledilci sprejemajo odločitve sami in se sami spopadajo s posledicami.

Stil vodenja je vzorec vedenja, ki ga vodja uporablja pri ravnanju z zaposlenimi (Bhatti, Maitlo, Shaikh, Hashimi, & Shaikh, 2012). Ni potrebno, da je prirojen, saj ga je možno razviti. Izbira ustreznega stila vodenja je odvisna od situacije in osebnosti vodij, na katere vpliva. Poznavanje in razumevanje različnih tipov osebnostnih preferenc vodje lahko tvori osnovo za stil vodenja, kar lahko pripelje do večjega uspeha. To bo tudi pomagalo vodjem, da ustrezno spremenijo ali prilagodijo svoj stil vodenja, ko je to potrebno (Sethuraman & Suresh, 2014).

Zgodovinsko gledano se je literatura o vodenju osredotočala na stile vodenja, kot so demokratični ali avtokratski, participativni ali direktni. James MacGregor Burns je leta 1978 objavil knjigo, kjer je te stile vodenja kategoriziral na transformacijske ali transakcijske. Transformacijske vodje so vodje, ki si prizadevajo zadovoljiti višje potrebe, vključiti celotno osebo in identificirati potencial, da bi motivirali osebe za doseg cilja. Medtem ko transakcijske vodje uporabljajo sistem izmenjav, v katerem motivirajo sledilce z nagradami in kaznimi za izpolnjevanje ciljev oddelka (Miranda, 2019). Vredno je omeniti, da ni najboljšega stila vodenja. Učinkovitost določenega stila je odvisna od organizacijske situacije (Bhatti, Maitlo, Shaikh, Hashimi, & Shaikh, 2012). V nadaljevanju bomo izpostavili nekaj značilnih stilov vodenja.

**Avtokratski stil:** Ardichvili in Kuchenke ter Egwunyenga pravijo, da avtokratski vodja nikoli ne dovoli kadrovskih odločitev, hkrati pa je tudi zelo daleč od zaposlenih. To je vodstvo, ki je vsiljeno organizaciji in ga imenujemo tudi prisilno vodstvo. Odločanje običajno izvajajo vodje, vendar lahko obstajajo tudi vodje, ki upoštevajo prispevke zaposlenih. Avtokratski stil vodenja, ki ga omenijo Maqsood, Bilal in Baig, pa je znan po individualnem nadzoru med vsemi odločitvami in malo prispevkov zaposlenih. Avtokratske vodje se običajno odločajo na podlagi lastnih zamisli in sodb ter redko sprejemajo mnenja in nasvete drugih. Avtokratsko vodenje bi bilo lahko koristno v primerih, ko je potrebno odločitve sprejemati hitro brez posvetovanja z veliko skupino ljudi (Chukwusa, 2018).

**Demokratični stil:** ima ključno vlogo v demokratičnih gibanjih in je povezan z večjo produktivnostjo, zadovoljstvom, vključenostjo in predanostjo sledilcem. Definicije demokratičnega vodenja, ki sta jih konceptualizirala White in Lippitt, poudarjajo skupinsko sodelovanje in odločitve ter razpravo, ki jih spodbuja vodja. Po drugi strani je integralna značilnost demokratičnega vodenja participacija. Zadovoljstvo članov in nominacije za vodstvo so večje pod demokratičnim vodenjem. Ideal demokratičnega vodenja je prijazna, koristna in spodbujajoča udeležba (Choi, 2007).

**Laissez-Faire:** je francoski izraz, ki se v ekonomiji in političnih znanostih večinoma uporablja za opis politike najmanjšega vladnega poseganja v gospodarske zadeve ljudi in družbe (Achhmani, 2021). Prvič ga je predstavil Kurt Lewin leta 1939 in predstavlja izogibanje vodenju, kjer se vodje izogibajo sprejemanju odločitev za privržence in običajno sodelujejo pri odločanju le, če jih sproži sledilec (Miranda, 2019). Vključuje politiko nevmešavanja, omogoča popolno svobodo vsem delavcem in nima posebnega načina za doseganje ciljev (Bhatti, Maitlo, Shaikh, Hashimi, & Shaikh, 2012).

**Birokratski stil:** takšni vodje vplivajo na ljudi pod njimi, da sledijo politikam in postopkom, ki so jih oblikovali. Vodje so predane svojim procesom in postopkom, ne pa svojim ljudem, kar je tudi eden izmed razlogov, zakaj se morda včasih zdijo odmaknjeni. Ta metoda ni tako učinkovita, saj ne vodi do razvoja in motivacije zaposlenih. Osredotočenost vodij temelji na tem, da se njihove naloge izvajajo sistematično. Nekateri pisatelji menijo, da ima birokratsko vodenje negativen vpliv na organizacijsko uspešnost, saj zaposlenih ne spodbujajo k delu na pričakovani način, kar bi lahko vodilo do izboljšanja organizacijske uspešnosti (Al Khajeh, 2018).

**Karizmatičen stil:** sestavljen je iz idealiziranega vpliva, ki se nanaša na socializirano karizmo vodje in idealizirano vedenje (nanaša se na karizmatična dejanja vodje). Karizmatičen vodja navdihuje člane ekipe z lastno samozavestjo, asertivnostjo in komunikacijo občutka namena in vizije. Prav tako povečuje učinkovitost ekipe, saj vzbujajo prepričanje v vizijo ekipe, vzbujajo zaupanje v sposobnosti članov ekipe in aktivno sodelujejo v vrednostnih sistemih svojih sledilcev. Obstajajo dokazi, da se karizmatično vodenje pogosteje pojavlja v okoljih, ki so negotova in stresna za skupino in organizacijo (Paulsen, Maldonado, Callan & Ayoko, 2009).



## 2.2 Vpliv kulture na vodenje

Kultura vpliva na skoraj vse vidike vodenja, vendar v organizacijah naša predstava o tem, kako so posamezniki in kultura povezani, ostaja nekoliko nerazvita. Vodstvena miselnost, vodstveni jaz in vloge ter slogi so še vedno premalo določeni z biološkimi in sociokulturnimi dejavniki, da bi lahko vedeli, kako so družbeni dejavniki, kot so kultura in vrednostne variacije, pomembne za vodenje. Pristopi k razumevanju kulturnih vplivov na vodenje se razlikuje glede na poudarek, ki ga dajejo različnim dejavnikom, kot so kulturne vrednote itd. Obstaja kar nekaj raziskav o tem, kako vodenje vpliva na organizacijsko kulturo. Vseeno pa se mednacionalne razlike v vrednotah ne razlagajo v psihološkem smislu, temveč kot nacionalne razlike v vodstvenih vlogah (Arun, Gedik, Okun & Sen, 2021).

Vodenje in kultura sta osnovna koncepta za izboljšanje varnostnega delovanja, ki se med seboj povezujeta. Kulture v veliki meri ustvarjajo vodje. Vodenje je najmočnejša sestavina kulture. Za njiju lahko rečemo: »Vodenje in kultura sta neločljivo povezani. Vodje vplivajo na spremembe, ki ustvarjajo in vzdržujejo kulturo organizacije« (Blair, 2003, str. 18). Slaba varnostna kultura implicira slabo vodenje. Pozitivna sprememba kulture je odvisna od vodstva, vendar se večina voditeljev ne zaveda, koliko se predpostavke, ki jih jemljejo za samoumevne, odražajo v vsakodnevnem vedenju z načinom, kako organizirajo proces odločanja (Blair, 2003).

Vsa društva in organizacije imajo vodje, ki predstavljajo skupino. Ti so lahko izvoljeni, so se povzpeli na položaj z zaslugami ali pa so svoj položaj podedovali. Čeprav so vodje, to še ne pomeni, da so tudi učinkoviti. Kjer so ljudje vključeni, je prisotna kultura. To pomeni, da mora vodja, da bi bil učinkovit, razumeti jezik vedenja v katerem koli danem kontekstu. Tudi če vodja izreče številne predpostavke, to še ne pomeni, da te držijo. Kjer se vodenje dogaja v znanem kontekstu, ko je vodja član skupinske kulture, se ohranja neizrečen vpliv. Proces vpliva bo zahteval razumevanje osnovnih predpostavk znotraj skupine in kako se te kažejo skozi vrednote in vedenje. V današnjem svetu voditelji niso povezani le s tistimi, s katerimi si delijo kulturo. Zaradi migracij imajo številne države v sebi zelo raznolike kulture (Dalglish, 2008).

Kultura že od nekdaj velja za pomemben element organizacijske uspešnosti v poslovnem svetu. Kultura v organizaciji določa, kako zaposleni opisujejo, kje delajo, kako razumejo posel in kako se počutijo v organizaciji. Prav tako lahko na kulturo gledamo kot na gonilo, ki pomaga pri odločitvah, dejanjih in na splošno pri celotnem delovanju organizacije. Organizacije uporabljajo različne pristope za gradnjo kakovostne delovne kulture, ki so ključne za zagotovitev boljših storitev strankam in usklajenost na delovnem mestu. Eden ključnih dejavnikov za uspeh organizacije je sposobnost prepoznavanja in izbire učinkovitih vodij. Vendar se moramo zavedati, da ima vsak vodja svoj stil pri oblikovanju kakovostne delovne kulture na delovnem mestu (Ali, Jangga, Ismail, Kamal & Ali, 2015). Kultura in vodstvo sta neločljivo povezani v dobrem in slabem. Ustanovitelji in voditelji velikokrat ustvarijo nove kulture in vtisnejo vrednote ter predpostavke, ki vztrajajo desetletja. Sčasoma

lahko tudi vodje organizacije oblikujejo kulturo, tako z zavednimi kot nezavednimi dejanji. Organizacijsko uspešnost se lahko izboljša s spremembo kulture z uporabo preprostih, a močnih modelov in metod (Groysberg, Lee, Price & Cheng, 2018).

Nekateri strokovnjaki za kulturo menijo, da je kultura zdravilo za številne organizacijske težave. Z obstojem nešteti multinacionalnih organizacij postaja upoštevanje mednarodnih kulturnih razlik vse pomembnejše za uspeh organizacij. Vodje se morajo ukvarjati z mednarodnim poslovanjem in virtualnimi ekipami s člani iz celega sveta, kar pomeni, da vsiljevanje lastnih kulturnih vrednot in praks morda ne bo uspešno v kulturah, ki so v preteklosti delale drugače. Ključno pri vodjih je, da si vzamejo čas, da se čim več naučijo o kulturah, s katerimi se ukvarjajo, in da v sprejemanje odločitev vključujejo tiste, ki dobro razumejo kulturo, kjer bi lahko bila kultura problem (Warrick, 2017).

Globalizacija je postavila nacionalno kulturo in njen vpliv na gospodarstvo in management v središče pozornosti. Globalizacija vodi v vedno večjo izpostavljenost podjetij različnim nacionalnim kulturam in s tem v njihovo poslovanje uvaja multikulturalnost. Vodenje je ena najpomembnejših tem v managementu in organizacijskem vedenju, saj imajo vodje zelo pogosto odločilen vpliv na poslovanje in uspešnost podjetja. Da bi posamezniki sledili svoji vodji in sprejeli interpretacijo realnosti in vedenje vodje, ga morajo naprej razumeti. Raziskovanje vpliva nacionalne kulture na vodenje najpogosteje opazujemo skozi vpliv kulturnih predpostavk in vrednot na stil vodenja, torej na vedenje vodij. Podjetja se soočajo s kulturnimi razlikami tako zunaj kot znotraj. Vse več je zaposlenih, ki prihajajo iz različnih kultur in nosijo svoja prepričanja, vrednote, vedenjske norme in stališča. Večkulturalnost ali kulturna raznolikost delovne sile je lahko koristna predvsem, če so norme, ki jih prinašajo pripadniki različnih kultur, združene na pravi način. Če pa temu ni tako, lahko povzroči konflikte in nesporazume, kar posledično negativno vpliva na organizacijo. Opazimo lahko, da je razumevanje vpliva nacionalne kulture na vodenje in organizacijsko vedenje nujen predpogoj za učinkovito obvladovanje kulturnih razlik v organizacijah (Janićijević, 2019).

Vodje imajo ogromno moč, da spremenijo organizacijsko kulturo z uporabo različnih metod, ki obravnavajo temeljne predpostavke, prepričanja in vrednote svojih članov. A to morda ni najbolj lahka naloga. Kot razumemo, se kultura pogosto kaže v nezavednem vedenju, vrednotah in predpostavkah, ki se sčasoma razvijajo in spreminjajo, ko novi zaposleni pridejo v podjetje (Livermore & Soon, 2015).

Hofstede in njegove študije o kulturnem vplivu v organizacijah so poskušale premostiti vodstvo in kulturo. Ta poudarja, da je kultura eno glavnih vprašanj za vodjo in da je uspeh pri vodenju organizacije odvisen od tega, kako se organizirajo kulturni vidiki. Edgar Schein pa je trdil, da sta kultura in vodstvo dve plati istega kovanca, kar pomeni, da se ta dva koncepta medsebojno povezuje in obstajata drug v drugem. Zato je za dosego učinkovitega vodstva treba biti aktiven vodja, ki pozorno posluša misli in potrebe sledilcev (Vailati, 2014).

### 3 OPIS SLOVENIJE IN PORTUGALSKE

Za boljše razumevanje kulturnih razlik in posebnosti v razlikah vodenja v Sloveniji in na Portugalskem se bomo na kratko posvetili tudi njuni zgodovini, kulturi in gospodarskem vpogledu. Lahko rečemo, da sta Slovenija in Portugalska majhni evropski državi. Slovenija ima nekaj več kot 2 milijona prebivalcev, medtem ko jih ima Portugalska okoli 10 milijonov. Poleg tega imata obe državi skupno zgodovino socialistične vladavine, pri čemer je Portugalska sredi 70. let prejšnjega stoletja pobegnila iz Salazarjeve Nove države, Slovenija pa se je osamosvojila po razpadu Jugoslavije v začetku 90. let prejšnjega stoletja. Po razvitosti je glede na bruto domači proizvod (BDP) na prebivalca Portugalska trenutno v razponu od 70 do 80 %; Slovenija pa v razponu od 80 do 95 % (Raškovic & Kržišnik, 2010).

Nekaj osnovnih informacij o Sloveniji in Portugalski, kot so glavno mesto, prebivalstvo, površina itd. smo zbrali v tabeli 1. V nadaljevanju bomo državi podrobnejše spoznali skozi njuno zgodovino in kulturo, kar nam bo pomagalo pri nadaljnji analizi.

*Tabela 1: Osnovne informacije o Sloveniji in Portugalski*

	SLOVENIJA	PORTUGALSKA
Glavno mesto:	Ljubljana	Lizbona
Prebivalstvo:	2,10 milijona	10,30 milijona
Površina:	20.256 km <sup>2</sup>	92.072 km <sup>2</sup>
Pristop k EU:	2004	1986
Pristop k Svetu Evrope:	1993	1976
Uradni jezik:	Slovenščina	Portugalščina
Valuta:	Evro	Evro
Predsednik države:	Borut Pahor	Marcelo Rebelo de Sousa
Predsednik vlade:	Robert Golob	Antonio Costa

*Vir: Strasbourg Europe (2019a) in Strasbourg Europe (2019b).*

#### 3.1 Slovenija

Ozemlje današnje Slovenije je bilo naseljeno že v prazgodovini. Slovenija ima kar nekaj jam, ki so včasih služile kot zatočišče pračloveku in v katerih so arheologi našli kar nekaj zanimivih najdb. Od konca 2. stoletja pred našim štetjem se je Rimsko cesarstvo razširilo na današnje slovensko ozemlje, ki je bilo včasih del Rimskega cesarstva. Ozemlje je bilo razdeljeno na tri province: Benetke in Istra, Norik in Panonija. Najpomembnejša rimska mesta so bila: Emona (Ljubljana), Poetovio (Ptuj), Celeia (Celje) itd., ki so bila tudi pomembna središča zgodnjega krščanstva. Obdobje pred prvo svetovno vojno je bilo čas intenzivnega gospodarskega razvoja in okrepljene politične aktivnosti. Prva svetovna vojna je močno prizadela državo in njene prebivalce. Leta 1917 so slovenski predstavniki avstrijskemu cesarju predali Majsko deklaracijo, v kateri so zahtevali avtonomijo

slovenskega ozemlja v okviru Avstro-Ogrske. Ob koncu vojne so Slovenci postali del Države Slovencev, Hrvatov in Srbov (Valič Zver, 2021).

Do leta 1918 Slovenije nismo mogli najti na zemljevidih, prav tako ni imela upravne enote in ni bila zapisana v zgodovini. Država je nastala z razpadom Jugoslavije leta 1991, njena samostojnost pa je rezultat političnega razvoja avtonomnega naroda z lastnim jezikom in kulturo, ki je skozi 100 let izjemno vztrajne težnje po lastnem kulturnem razvoju prišla do lastne državnosti. Od leta 1550 imajo svoj jezik in literaturo v slovenskem jeziku. Za razumevanje kulturnega razvoja slovenskega ozemlja je pomembno upoštevati dejstvo, da pripada dvema osnovnima kulturama – sredozemski kot deželi kamnin in notranjosti, kjer prevladuje les. Njihova obstojnost je različna in za razumevanje kulturnega razvoja je to izjemno pomembno (Granda, brez datuma). Njeno trenutno lego na Evropskem zemljevidu in zastavo države lahko vidimo na sliki 1.

*Slika 1: Lega Slovenije na zemljevidu Evrope in zastava države*



*Vir: VectorStock (brez datuma a).*

Je majhna, a topografsko raznolika država, ki jo sestavljajo štiri deli večjih evropskih geografskih pokrajin – evropskih Alp, kraških Dinarskih Alp, Panonske in Podonavske nižine in hribovja ter Sredozemske obale. Kot del Jugoslavije je bila Slovenija večino obdobja po drugi svetovni vojni pod komunistično oblastjo, z razpadom jugoslovanske federacije pa je nastal večstrankarski demokratični politični sistem. Gospodarski razcvet Slovenije v poznem 20. stoletju je privabil veliko migrantov z Balkana. V začetku 21. stoletja

se je Slovenija gospodarsko in politično povezala z zahodno Evropo, leta 2004 pa se je pridružila Severnoatlantski pogodbi in Evropski uniji (Barker, Lavrencic, Allcock & Gosar, 2022).

Država ima strateški položaj v središču srednje Evrope in ima skupno mejo z Italijo, Hrvaško, Madžarsko ter Avstrijo. Obkrožena je s približno 46 km obale Jadranskega morja. V Sloveniji je organizacijska kultura pomembna pri določanju stališč ljudi v poslovnem okolju. Pristop vodstva je od zgoraj navzdol, prav tako pomembnejše poslovne odločitve sprejema najvišje vodstvo. Največja podjetja v Sloveniji spadajo pod vladni nadzor ali pa ima vlada možnost veta na katero koli odločitev, ki jim ni všeč. Po izkušnji prehoda v tržno gospodarstvo so se Slovenci veliko bolj zavedali tujih poslovnih kultur in odnosov. Zamujanje se jim zdi izredno nesramno, tako da je pomembno, da pridemo pravočasno ali predhodno pokličemo in se opravičimo. Zainteresirani so za povezovanje in vključevanje v mednarodno poslovno okolje, s čimer skrbijo tudi za kakovost izdelkov in storitev. Odprti so za sprejemanje tujcev s predhodnimi izkušnjami, ki bi dodali neko dodatno vrednost podjetju. Večina managerjev v Sloveniji ima visoko stopnjo izobrazbe, kot so dodiplomski ali podiplomski študij, mladi managerji pa tudi radi potujejo v druge evropske države, kjer lahko opravijo različna izobraževanja ali praktične izkušnje. Trg dela v Sloveniji je razmeroma stabilen, največ notranjih migracij pa predstavljajo ljudje, ki iščejo delo. Zaradi varčevalnih ukrepov se zaradi tega veliko Slovencev odloča za potovanje ali preseljevanje v druge države, kjer imajo večje možnosti za zaposlitev (Businessculture, 2013a).

### **3.2 Portugalska**

Portugalska je ena najstarejših držav v Evropi. Njena zgodovina se začne z iberskimi plameni, katerim sledijo keltska plemena, rimski imperij, germanska ljudstva, muslimanski vpadi, krščanski rekonkvisti in končno raziskovanje sveta. Leta 1179 je papeška bula končno priznala Alfonsa I. za kralja. Leta 1249 so bile Algarve z južnim delom države končno osvobojene, leta 1255 pa je Lizbona postala prestolnica države. Od takrat so kopenske meje Portugalske ostale skoraj nespremenjene. Kraljevina Portugalska je ostala zelo pomembna v evropski politiki. V tej dobi je država zgradila ogromen imperij, ki je imel ozemlje po vsem svetu, od Južne Amerike do Oceanije. Začeli so z raziskovanjem obale, v upanju, da bodo nadaljevali rekonkvisto proti severu Afrike. Pomorščaki so se podali na pustolovščino na odprto morje, kjer so odkrili Kanarske otoke, Madeiro, Azore in Zelenortske otoke. Nato so raziskali obalo Afrike, postavili trgovska pristanišča in poskušali odkriti pomorsko pot v Indijo, kar so tudi storili leta 1498 pod raziskovalcem Vascom de Gamo. Z vključevanjem Nizozemcev, Angležev in Francozov je cesarstvo začelo propadati. V bitki pri Alcacer-Quibir leta 1578 je Portugalska izgubila svojega kralja in postala del dinastične unije s Španijo do leta 1640, ko je ponovno pridobila svojo neodvisnost. Od takrat je bila Portugalska manjša sila v Evropi, saj je izgubila kar nekaj kolonij in trgovskih poti. Leta 1910 se je zaradi korupcije, nezadovoljstva z več kralji in izgube afriških dežel končala monarhija in nastala je republika. Danes je Portugalska ena izmed 15 najbolj trajnostnih

držav na svetu in velja za tretjo najbolj miroljubno državo. Ima visok življenjski standard in dobro gospodarstvo (Costa, 2021).

Portugalska ali uradno Portugalska republika leži ob atlantski obali Iberskega polotoka v jugozahodni Evropi. Hladna in kamnita severna obala ter gorata notranjost sta redko poseljeni, slikoviti in divji, jug države pa topel in rodoviten. Razgibano gorovje Estrela vsebuje najvišjo točko celinske Portugalske. Rimljani so ustanovili več pomembnih mest in pristanišč; rimsko prisotnost je mogoče opaziti že v samem imenu države, ki izhaja iz Portus Cale (danes mesto Porto). Po ustanovljenem neodvisnem kraljestvu je bil velik del imperija hitro izgubljen, a tudi takrat je Portugalska obdržala precejšnje posesti vzdolž afriške obale, v južni in vzhodni Aziji ter v Južni Ameriki. Država je bila dolgo let med najrevnejšimi v Evropi, v zadnjih desetletjih 20. stoletja pa se je posodobila in razširila svoje gospodarstvo, ki temelji predvsem na tekstilni proizvodnji in živinoreji (Amaral in drugi, 2022). Njeno trenutno lego na zemljevidu Evrope in zastavo države lahko vidimo na sliki 2.

*Slika 2: Lega Portugalske na zemljevidu Evrope in zastava države*



*Vir: VectorStock (brez datuma b).*

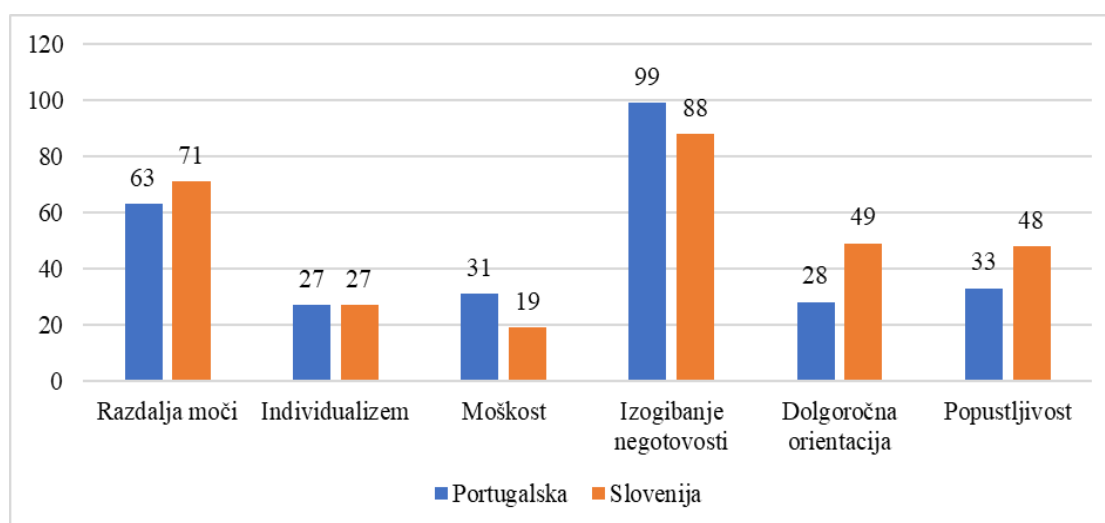
Portugalska ima zmerno morsko podnebje s povprečno letno temperaturo okoli 16 °C; s tem da je na severu po navadi hladno in deževno, jug pa je bolj suh in toplejši. Je parlamentarna republika, ki temelji na ustavi, pripravljene leta 1976. Njihovi glavni kmetijski proizvodi so: žita, olive in vino. Poleg tega imajo na več območjih po državi netradicionalne industrije, ki

temeljijo na tehnologiji: biotehnologija, vesoljska industrija in sektor informacijsko-komunikacijske tehnologije (IKT). Portugalci so zelo prijazni in gostoljubni do tujcev. Radi poslujejo z osebami, ki jim zaupajo, kar je običajno posledica tega, da porabijo kar nekaj časa za vzpostavitev odnosa. Njihov pristop v poslovanju večinoma temelji na fleksibilnosti, včasih pa se poslužujejo tudi dolgoročnim poslovnim odnosom. Zaradi recesije Portugalci raje kupujejo lastne proizvode, čeprav so lahko dražji zaradi manjše proizvodnje. Kljub določenim spremembam je Portugalska še vedno najslabša država v kontekstu izobrazbe med državami Organizacije za gospodarsko sodelovanje in razvoj (angl. Organization for Economic Co-operation and Development – OECD). Portugalska kultura spoštuje starost in položaj, prav tako pa je status ključnega pomena v družbi (Businessculture, 2013b).

### 3.3 Primerjava Slovenije in Portugalske po Hofstedu

V nadaljevanju se bomo osredotočili tudi na teorijo razlik Hofstedovih dimenzij med Slovenijo in Portugalsko, kjer bodo izpostavljeni najvišji korelaciji – izogibanju negotovosti in razdalji moči. Slika 3 prikazuje rezultate za vseh šest razlik med dimenzijami za Slovenijo in Portugalsko po Hofstede modelu.

*Slika 3: Hofstede 6-dimenzionalni model – rezultati za Slovenijo in Portugalsko*



*Prirjeno po Hofstedu (2022).*

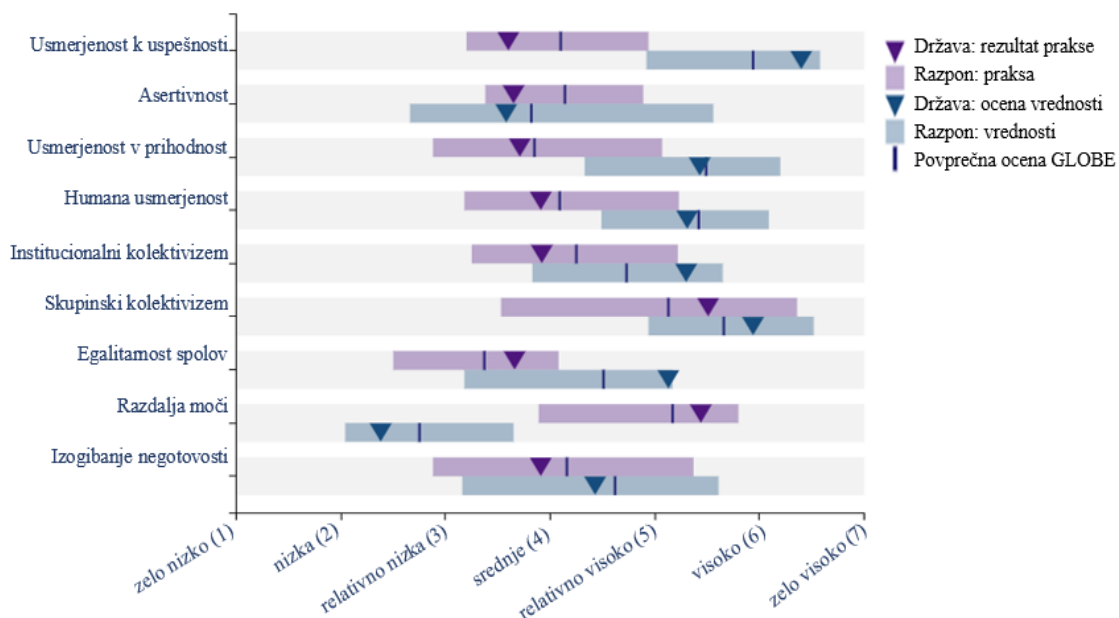
Če obstaja razsežnost, ki zelo jasno opredeljuje Portugalsko, potem je to izogibanje negotovosti. Portugalska ima na tej razsežnosti 99 točk, medtem ko Slovenija ne zaostaja za njo, saj ima 88 točk. Obema daje ta dimenzija veliko prednosti pri izogibanju negotovosti. Države s tako visoko stopnjo ohranjajo toge kodekse prepričanj in vedenj ter so nestrpne do neortodoksnega vedenja in idej. V teh kulturah obstaja čustvena potreba po pravilih, tudi če nikoli ne delujejo. Ljudje imajo notranjo željo po temu, da so zaposleni in trdo delajo,

natančnost in točnost sta norma, varnost pa je pomemben element za motivacijo posameznika. Obema državam dobro sledi tudi dimenzija razdalja moči. Portugalska ocena pri tej dimenziji je 63, kar pomeni, da je hierarhična distanca sprejeta in da imajo tisti z najmočnejšimi položaji privilegije. Značilen je vodstveni nadzor, kar pomeni, da šef zahteva informacije od svojih podrejenih in ti pričakujejo nadzor. Pomanjkanje zanimanja za zaposlenega bi pomenilo, da ni pomemben člen v podjetju, prav tako pa bi lahko postal nemotiviran. Negativne povratne informacije so zelo moteče za zaposlene, ki težko posredujejo svoji vodji negativne informacije. Vodja se mora zavedati težav in iskati rešitve ter preprečiti, da bi postale relevantne. Na drugi strani pa imamo Slovenijo z oceno 71, kar pomeni da ljudje sprejemajo hierarhični red, v katerem ima vsak svoje mesto in ki ne potrebuje dodatne utemeljitve. Hierarhija v podjetju odraža prirojene neenakosti, centralizacija je priljubljena, podrejeni pričakujejo, da jim bodo povedali, kaj naj naredijo, idealni vodja pa je dobronamerni avtokrat (Hofstede Insights, 2022).

### 3.4 Primerjava Slovenije in Portugalske po GLOBE modelu

V nadaljevanju se bomo osredotočili tudi na teorijo razlik GLOBE dimenzij med Slovenijo in Portugalsko. Slika 4 nam prikazuje vizualizacije o kulturi za Portugalsko, kjer je izpostavljenih devet dimenzij družbene kulture. Osredotočili se bomo na tiste dimenzije, ki imajo med seboj največ razlik.

Slika 4: Vizualizacije, ki prikazujejo kulturo, zbrane za Portugalsko

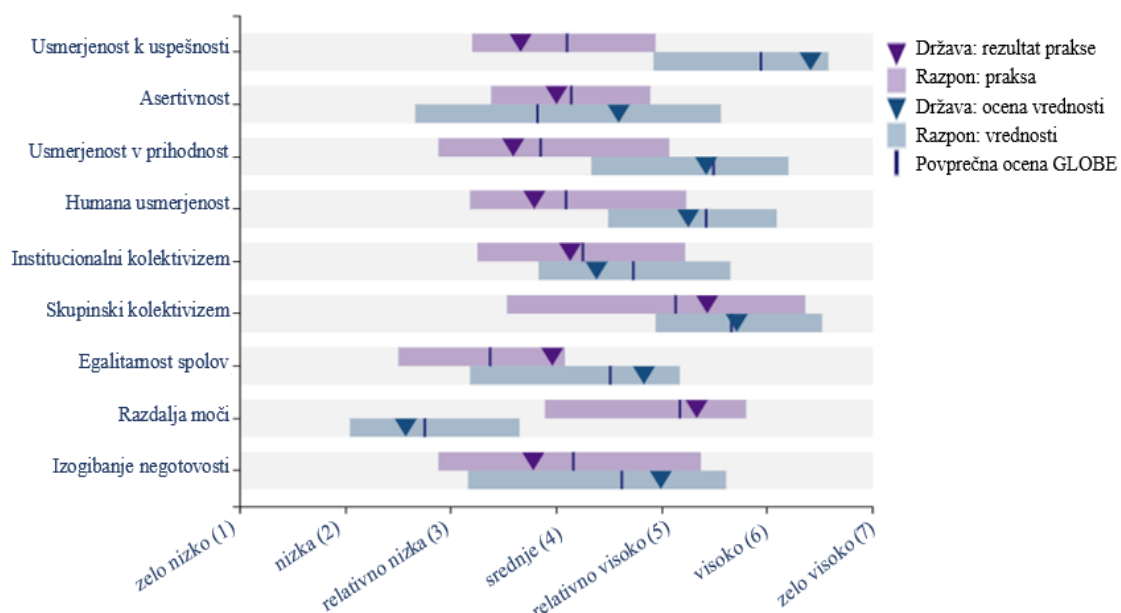


Prirjeno po GLOBE (2022a).



Slika 5 nam prikazuje vizualizacije o kulturi za Slovenijo, kjer je izpostavljenih devet dimenzij družbene kulture. Osredotočili se bomo na tiste dimenzije, ki imajo med seboj največ razlik.

*Slika 5: Vizualizacije, ki prikazujejo kulturo, zbrane za Slovenijo*



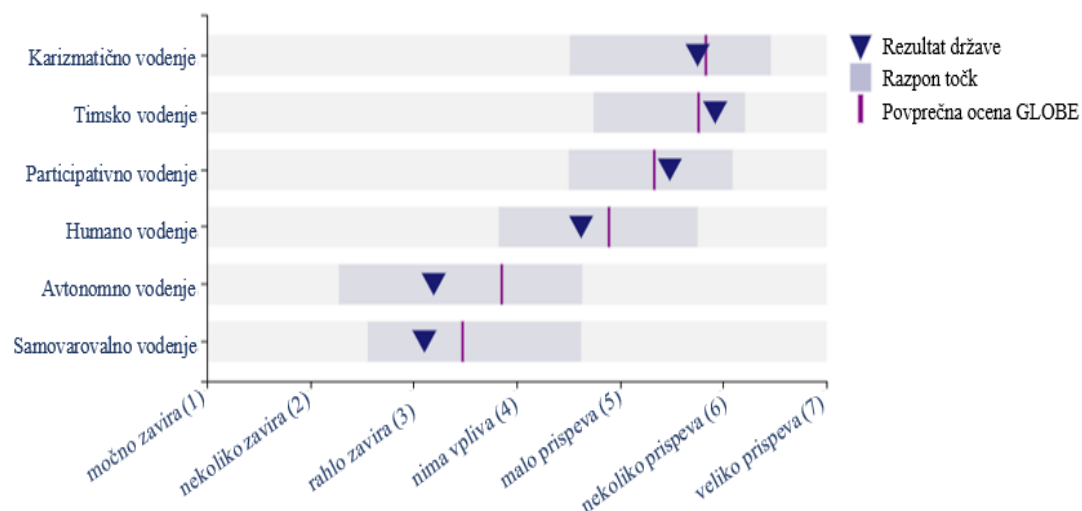
*Prيرهjeno po GLOBE (2022b).*

Vizualizaciji kažeta, da imata Slovenija in Portugalska največ razlik pri asertivnosti, institucionalnem kolektivismu in izogibanju negotovosti. Pri asertivnosti lahko vidimo, da ima Slovenija bolj srednjo oceno za svoje trenutne prakse, medtem ko ima Portugalska malo bolj oddaljeno oceno. Če pogledamo razpon distribucije vrednosti asertivnosti imata obe državi širok razpon, vendar v nasprotni smeri.

Pri institucionalnem kolektivismu sta oba razpona vrednosti dosegla srednjo oceno za svojo trenutno prakso. Povsem drugače pa je pri razponu distribucije, kjer lahko vidimo največ razlike, ki pa gresta tudi v nasprotni smeri. Pri izogibanju negotovosti lahko opazimo kar nekaj razlik med obema kulturama pri obeh pogledih – trenutni praksi in razponu distribucije.

Slika 6 nam prikazuje podatke o vodstvu, zbrane za Portugalsko, kjer je izpostavljenih šest globalnih dimenzij vedenja vodij. Osredotočili se bomo na tiste dimenzije, ki imajo med seboj največ razlik.

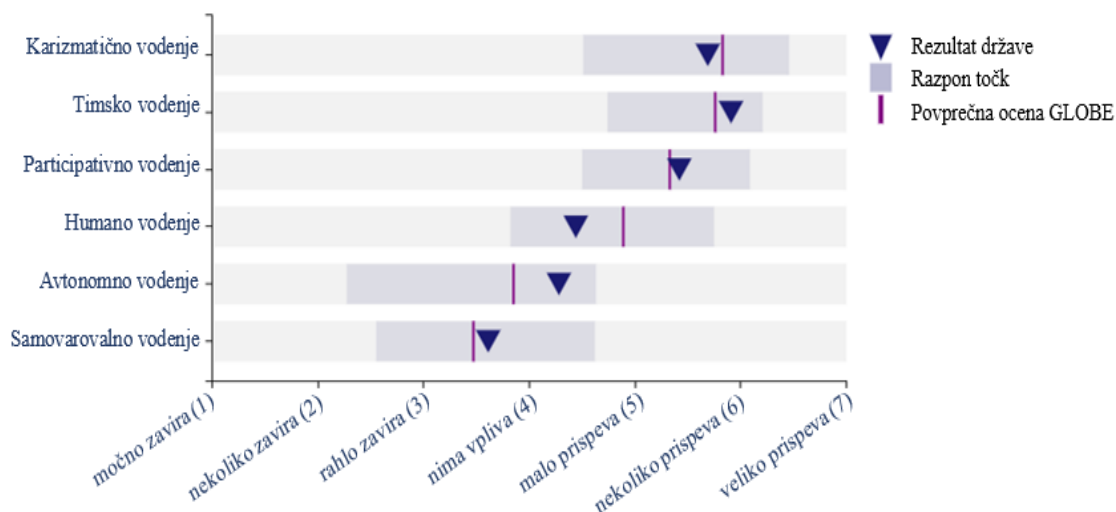
Slika 6: Vizualizacije, ki prikazujejo podatke o vodstvu, zbrane za Portugalsko



Prirejeno po GLOBE (2022a).

Slika 7 nam prikazuje podatke o vodstvu, zbrane za Slovenijo, kjer je izpostavljenih šest globalnih dimenzij vedenja vodij. Osredotočili se bomo na tiste dimenzije, ki imajo med seboj največ razlik.

Slika 7: Vizualizacije, ki prikazujejo podatke o vodstvu, zbrane za Slovenijo



Prirejeno po GLOBE (2022b).

Razlike v vodstvenih dimenzijah med Slovenijo in Portugalsko kažejo, da obstaja največ razlik pri avtonomnem in samovarovalnem vodenju, medtem ko so pri drugih vodstvenih dimenzijah ponovno minimalne razlike. Pri avtonomni dimenziji lahko opazimo, da sta

poleg velikega razpona med državama razliki tudi v nasprotni smeri. Avtonomnost pri Portugalski rahlo zavira, vendar večje ogroženosti ni, medtem ko pri Sloveniji nima nekega vpliva, vendar se že rahlo nagiba proti prispevanju.

Pri samovarovalnem vodenju lahko ponovno opazimo, da gresta razliki v nasprotni smeri, vendar velikega razpona med njima ni. Pri Portugalski dimenzija ponovno rahlo zavira, medtem ko lahko pri Sloveniji opazimo, da nima nekega bistvenega vpliva.

## **4 METODOLOGIJA EMPIRIČNE RAZISKAVE**

### **4.1 Namen in cilji empirične raziskave**

Namen empirične raziskave je s pomočjo anketnega vprašalnika narediti poglobljeno analizo na podlagi kulture in vodenja managerjev v dveh državah. Dve državi sta bili izbrani, da lahko rezultate lažje primerjamo in vidimo razlike. Slovenija je bila izbrana kot matična država, Portugalska pa je bila izbrana zaradi Erasmus izmenjave, saj je pustila velik pečat po odhodu. S poglobljeno analizo želimo ugotoviti, kako se naši rezultati analize razlikujejo s teoretično analizo GLOBE modela. Hkrati pa primerjati med seboj rezultate Slovenije in Portugalske ter njune prednosti oz. pomanjkljivosti.

Cilj empirične raziskave je sistematično pregledati izbrane države na podlagi kulture in vodenja s pomočjo teoretičnega ozadja ter na podlagi analize teoretičnega ozadja primerjati z našo raziskavo, ki smo jo izvedli na podlagi anketnega vprašalnika. Na koncu pa podati in diskutirati ugotovitve, ki smo jih našli tekom analize.

Ugotovitve raziskave bodo služile kot nadgradnja razumevanja GLOBE modela. Prav tako pa bo lahko služila managerjem kot dodatna informacija za izboljšanje njihovega delovanja in vodenja v podjetju.

### **4.2 Razčlenitev in opredelitev raziskovalnega problema**

Glede na pregled znanstvene literature in dosedanjih raziskav s področja merjenja kultur ter vodenja – kot so GLOBE model, Hofstede, Hall itd., se bo raziskovalni problem empiričnega dela osredotočal na dve vprašanji:

- Kako se rezultati GLOBE modela kulture naše analize razlikujejo ali ujemajo v razmerju z managerji v Sloveniji in na Portugalskem?
- Kakšne razlike v stilu vodenja pri managerjih v Sloveniji in na Portugalskem lahko najdemo?

S prvim vprašanjem poskušamo preveriti teoretične rezultate GLOBE modela v praksi pri obeh državah. Z drugim vprašanjem pa želimo razumeti, kakšne so razlike v stilih vodenja pri obeh državah v primerjavi s teoretičnimi rezultati.

### **4.3 Metoda zbiranja podatkov: anketni vprašalnik**

V metodološkem delu magistrskega dela je osredotočenost na kvantitativno raziskovanje s pomočjo anketnega vprašalnika. Anketni vprašalnik je temeljil na vprašanjih za ugotovitev razlik med stilom vodenja in kulturo managerjev v Sloveniji in na Portugalskem. Pri pripravi vprašanj smo si pomagali s teoretično podlago, pridobljeno iz različnih strokovnih člankov in revij. Vsebine vprašanj so vključevale dimenzije GLOBE modela, da so rezultati bolj primerljivi s teoretičnim delom. Vsa postavljena vprašanja lahko najdemo v poglavju Priloge, v nadaljevanju pa jih bomo še podrobneje analizirali.

Anketni vprašalnik smo izbrali zato, ker ponuja hitro in učinkovito sredstvo za zbiranje večje količine informacij iz različnih vzorcev. Prav tako je omogočil zbiranje podatkov neposredno od udeležencev in omogočil podrobnejšo raziskavo določene problematike. Neposredno zbiranje podatkov nam je omogočalo, da so si lahko managerji vzeli čas za svoje odgovore, mnenja in izkušnje itd., saj so lahko odgovarjali na anketni vprašalnik kateri koli dan in ob katero koli uri. Prav tako naša mnenja niso posegala v njihovo mišljenje. Vprašalnik je omogočil, da vprašanja niso bila predolga in da so bila urejena s pomočjo Likertove lestvice, zato so managerji lahko odgovarjali s pomočjo že podanih odgovorov. Za boljše razumevanje in udobje managerjev je bil vprašalnik ustvarjen v slovenskem in angleškem jeziku.

Cilj je bilo spoznati mnenja managerjev iz obeh kultur, torej njihove mnenje o tem, kako kultura vpliva na njihovo vodenje ter na samo delovno okolje. S pomočjo anketnega vprašalnika spoznamo njihove izkušnje iz prakse, kar nam da dober vpogled v primerjavo teorije s prakso. Hkrati pridobimo tudi njihova mnenja glede kulture in managerjev v njihovi državi.

Anketni vprašalnik je tehnika za zbiranje statističnih podatkov populacije s strukturiranim nizom vprašanj. Ker zagotavlja široko pokritost populacij, nam omogoča, da raziščemo prostorske in družbene razlike v lastnostih, stališčih in dejanjih ljudi. Izvajajo se lahko po pošti, osebno, preko interneta ali telefona. Cilj anketnega vprašalnika je pridobiti informacije, ki so primerne za statistično analizo, zato je pozornost namenjena izbiri anketirancev, obsegu, v katerem se vprašanja nanašajo na osnovne koncepte, in stopnji dokončnosti. Podatki, pridobljeni z anketnimi vprašalniki, so sestavljeni s postopkom oblikovanja in vodenja vprašalnika ter zbiranja pridobljenih podatkov. Raziskovalno vprašanje in razpoložljivi viri vplivajo na oblikovanje vprašalnika. Zasnova vprašalnika pa na nadaljnje zbiranje in analizo podatkov (Preston, 2009).

Anketni vprašalnik je bil sestavljen iz 21 vprašanj. Ustvarjen je bil s pomočjo spletne strani 1KA, tako ga je bilo mogoče izpolniti le v elektronski obliki. Zaradi lažjega in boljšega pregleda analize podatkov je bil vprašalnik razdeljen na štiri sklope: demografska vprašanja, vodenje, razumevanje kulture in mnenje glede slovenskih ali portugalskih managerjev.

#### **4.4 Struktura anketnega vprašalnika**

Vprašalnik je zajemal dve vprašanji odprtega tipa, kjer smo želeli od managerjev izvedeti njihovo razumevanje glede kulture in značilnosti managerjev za obe državi posebej. Ostala vprašanja pa so bila zaprtega tipa z naborom vnaprej podanih možnih odgovorov ali z uporabo 5-stopenjske Likertove lestvice, kjer so managerji morali navesti, v kolikšni meri se strinjajo ali ne strinjajo z navedenimi trditvami:

- Se sploh ne strinjam
- Se ne strinjam
- Neopredeljen
- Se strinjam
- Se popolnoma strinjam

Večji delež zaprtega tipa vprašanj je bil v anketi zaradi tega, ker je primerjanje in analiziranje podatkov enostavnejše, prav tako pa omogoča lažje in hitrejše odgovarjanje. Med vsemi vprašanji sta bili dve vprašanji, kjer so lahko managerji izmed vseh naštetih odgovorov izbrali odgovor drugo. S tem so imeli možnost podati odgovor, ki ni bil na voljo. Zaradi lažjega in boljšega pregleda analize podatkov je bil vprašalnik razdeljen na štiri sklope.

Prvi sklop vprašanj je zajemal demografska vprašanja in vprašanja, vezana na njihovo izobrazbo ter poklic. Managerji so bili vprašani glede njihovega spola, starosti in končne izobrazbe. To je omogočalo, da smo lahko prišli do ugotovitev glede razlik med obema državama o napredovanju in njihovi izobrazbi. Sklop je zajemal tudi vprašanje, kjer so morali označiti, v kateri državi so locirani, da smo lahko zanesljivo preverili utemeljenost vzorcev in izločili odgovore managerjev, ki niso stacionirani v Sloveniji ali na Portugalskem. Naslednja vprašanja pa so zajemala vprašanja glede njihovega delovnega položaja, delovni staž v podjetjih, v kateri dejavnosti so aktivni in koliko zaposlenih dela za njih.

Drugi sklop vprašanj je zajemal trditve v povezavi z njihovim vodenjem. S temi vprašanji smo želeli ugotoviti, kakšnega vodenja se bolj poslužujejo in kako se odzovejo na določene situacije. Trditve so temeljile na podlagi Likertove lestvice, kjer so managerji morali navesti, v kolikšni meri se strinjajo ali ne strinjajo z navedenimi trditvami.

Tretji sklop vprašanj je temeljil na enem odprtem vprašanju in desetih zaprtih vprašanj na podlagi Likertove lestvice, kjer so managerji morali navesti, v kolikšni meri se strinjajo ali ne strinjajo s trditvami. Prvo vprašanje, ki je tudi odprto vprašanje, temelji na razumevanju oz. njihovem predstavljanju pojma kultura. Drugo vprašanje je bilo nadaljevanje prvega

vprašanja, kjer smo managerje spraševali o nacionalni kulturi. Ostalih devet vprašanj pa je temeljilo na merjenju kultur na podlagi GLOBE modela. Managerji so morali odgovoriti na trditve, ki zajemajo usmerjenost k uspešnosti, asertivnost, usmerjenost v prihodnost, humano usmerjenost, institucionalni in skupinski kolektivizem, egalitarnost spolov, razdaljo moči in izogibanje negotovosti.

Četrty in zadnji sklop vprašanj je zajemal mnenja managerjev glede slovenskih ali portugalskih managerjev na splošno, kjer so morali z nekaj besedami zapisati njihovo mnenje. Namen tega sklopa je bila izdelava besednega oblaka najbolj pogostih odgovorov, ki nam bodo pomagali pri analiziranju značilnosti managerjev za obe državi.

#### **4.5 Postopek pridobivanja podatkov**

Tekom študentskega dela in izkušenj iz študija tekom Erasmus izmenjave na Portugalskem je bila zgrajena mreža kontaktov, ki so pomagali pri pridobivanju odgovorov za anketo. Za pridobivanje čim večjega števila odgovorov smo se poslužili tudi direktnega kontaktiranja managerjev preko LinkedIn in Facebook platforme. Prav tako so bili managerji kontaktirani tudi preko e-pošte. Tisti managerji, ki so odgovorili, so bili pozvani za deljenje drugim managerjem, da se lahko vzorec poveča.

Anketni vprašalnik je bil dostopen od 16. 4. 2022 do 15. 5. 2022. Med tem obdobjem je bilo zbranih 34 odgovorov iz Slovenije in 31 odgovorov iz Portugalske. Bilo je tudi kar nekaj nepopolno izpolnjenih anketnih vprašalnikov, katerih zaradi nepopolnosti ni bilo mogoče uporabiti.

Za lažje preverjanje odgovorov je vprašalnik zajemal vprašanje, kjer je manager lahko napisal, iz katerega podjetja je ali njegovo ime. To vprašanje je bilo vključeno izključno zaradi lažjega pregleda, kdo je odgovoril in kdo ne ter ni bilo obvezno. Drugače je bil vprašalnik anonimen, namen njegovih podatkov pa uporabljen izključno za analizo empiričnega dela.

Na podlagi prejetih odgovorov smo zbrane odgovore analizirali in pretvorili v grafične prikaze. Poleg spletne strani 1KA smo si pri analizi pomagali tudi s programsko opremo Microsoft Excel in IBM SPSS.

#### **4.6 Opis vzorca raziskave**

Pred analizo podatkov za Slovenijo in Portugalsko bomo pogledali pridobljen vzorec za obe državi. Opazili smo lahko, da je bil vzorec iz obeh držav skoraj uravnotežen, kar nam bo v nadaljevanju zagotovilo boljšo in lažjo primerjavo rezultatov, ki smo jih pridobili od managerjev.

Na anketni vprašalnik je skupaj odgovorilo 65 managerjev. Od tega jih je bilo 31 (48 %) iz Portugalske in 34 (52 %) iz Slovenije. Kljub možnosti drugo, ki je bila podana izključno za našo vednost, da ni prišlo do napak, ni noben označil, da trenutno ne dela ne v Sloveniji, ne na Portugalskem. Hkrati pa je bilo skupaj 14 vnosov anket, ki so bile izključene iz analize zaradi pomanjkljivosti podatkov ali neizpolnitve celotnega anketnega vprašalnika.

## 5 REZULTATI IN ANALIZA RAZISKAVE

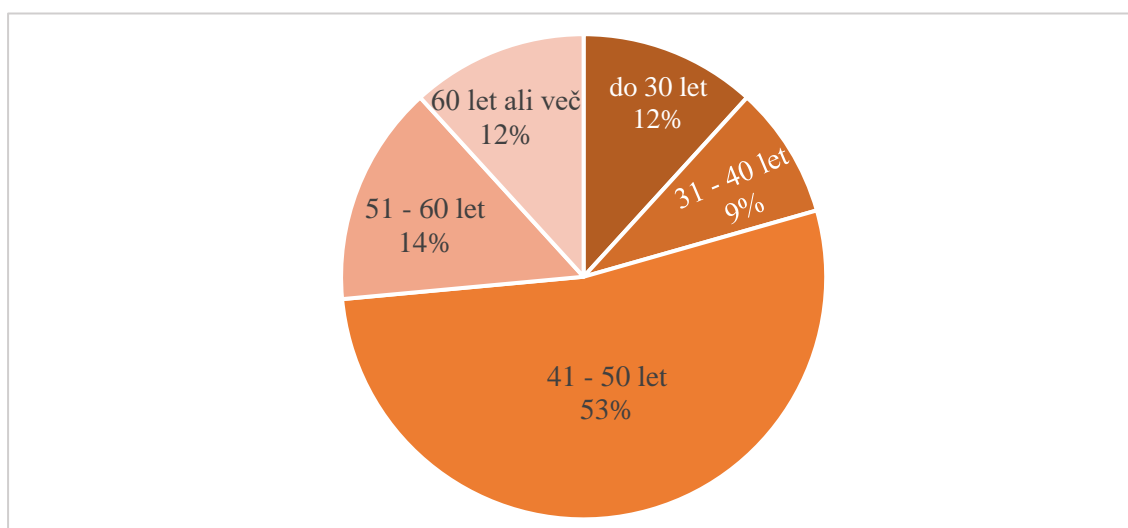
V tem poglavju se bomo naprej osredotočili na analizo rezultatov, ki so bili pridobljeni z anketnim vprašalnikom. Analizo bomo pričeli z demografskimi vprašanji Slovenije in Portugalske. Nato se bomo osredotočili na analizo vodenja in merjenja kulture ter njihove ugotovitve. Na koncu pa se bomo osredotočili tudi na besedni oblak besed o opisu managerjev v svoji državi, ki so jih izpostavili slovenski in portugalski managerji.

### 5.1.1 Demografska vprašanja za Slovenijo

Na podlagi prvega vprašanja smo izvedeli, koliko managerjev je ženskega ali moškega spola. Za Slovenijo je odgovorilo 34 managerjev, od tega je bilo 13 moških (38 %) in 21 žensk (62 %).

Drugo demografsko vprašanje sprašuje glede starosti managerjev. Z isto vrednostjo so 4 managerji (12 %) odgovorili, da so stari do 30 let in starejši od 60 let. 3 (9 %) managerji so odgovorili, da so stari med 31–40 let. 18 managerjev (53 %) je starih med 41–50 let in 5 managerjev (15 %) je starih med 51–60 let. Rezultati tega vprašanja so prikazani na sliki 8.

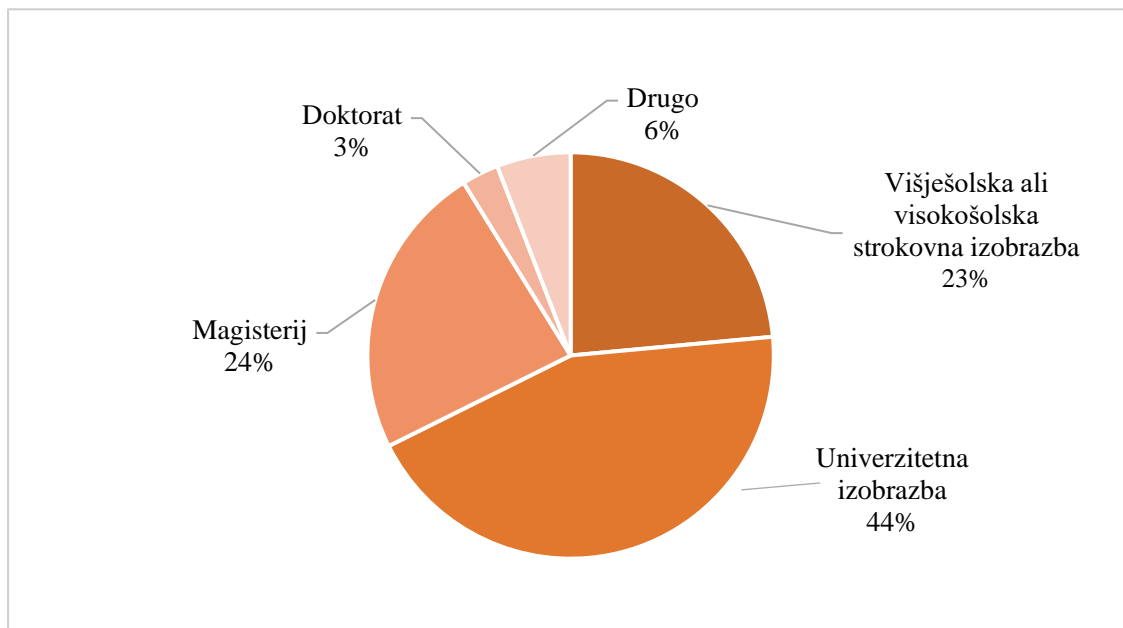
*Slika 8: Starost managerjev*



*Vir: lastno delo.*

Tretje demografsko vprašanje predstavlja stopnjo izobrazbe oz. končano izobrazbo. Glede na rezultate ima 8 managerjev (24 %) višješolsko ali visokošolsko strokovno izobrazbo, 15 managerjev (44 %) ima univerzitetno izobrazbo, 8 managerjev (24 %) ima opravljen magisterij in 1 manager (3 %) ima opravljen doktorat. 2 managerja (6 %) sta izbrala odgovor drugo, kjer sta napisala, da imata končano srednjo strokovno šolo. Noben izmed managerjev ni izbral možnosti gimnazija, kar pomeni, da jih ima večina narejeno vsaj višješolsko ali visokošolsko izobrazbo. Ti rezultati so prikazani na sliki 9.

Slika 9: Končana izobrazba

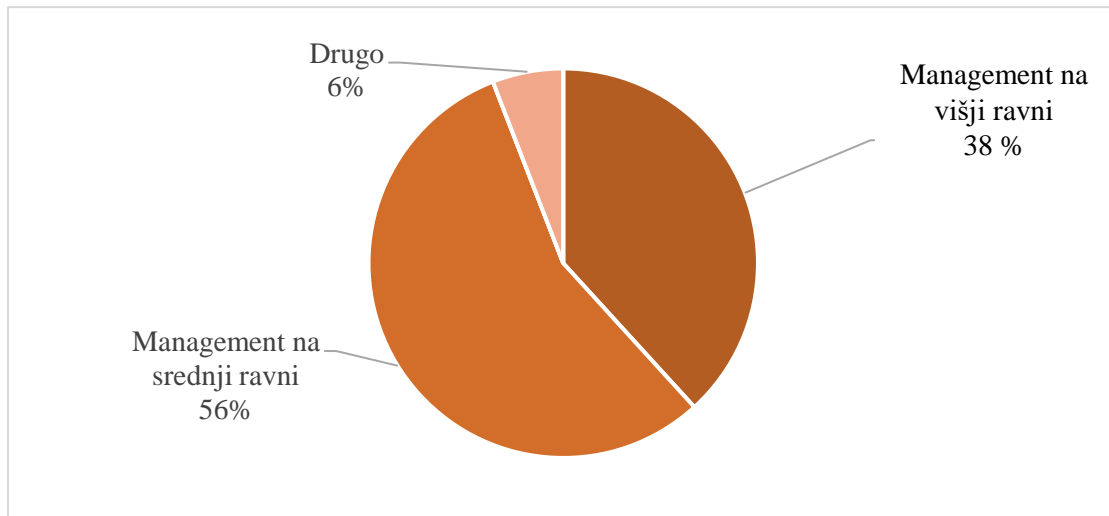


Vir: lastno delo.

Četrto vprašanje zajema vzorce managerjev glede njihovega delovnega položaja. Razvidno je, da je bil vzorec dobro uravnotežen, saj večji del rezultatov zajema management na višji ravni ali management na srednji ravni. Kot je prikazano na sliki 10 je največji delež managerjev na srednji ravni managementa, kot so glavni finančni direktor (angl. Chief financial officer, v nadaljevanju CFO), glavni marketing direktor (angl. Chief marketing officer, v nadaljevanju CMO), glavni izvršni direktor (angl. Chief operating officer, v nadaljevanju COO), glavni tehnološki direktor (angl. Chief technology officer, v nadaljevanju CTO) itd., kar predstavlja 19 managerjev (56 %). Sledijo jim managerji, ki so del managementa na višji ravni, kot so direktorji, partnerji, predsedniki itd., ki predstavljajo 13 managerjev (38 %). 2 managerja (6 %) sta označila drugo, kjer sta zapisala, da je njuno delovno mesto prokurist in vodja nabave. Nihče pa ni odgovoril, da je neizvršni manager ali da ne želi odgovoriti.



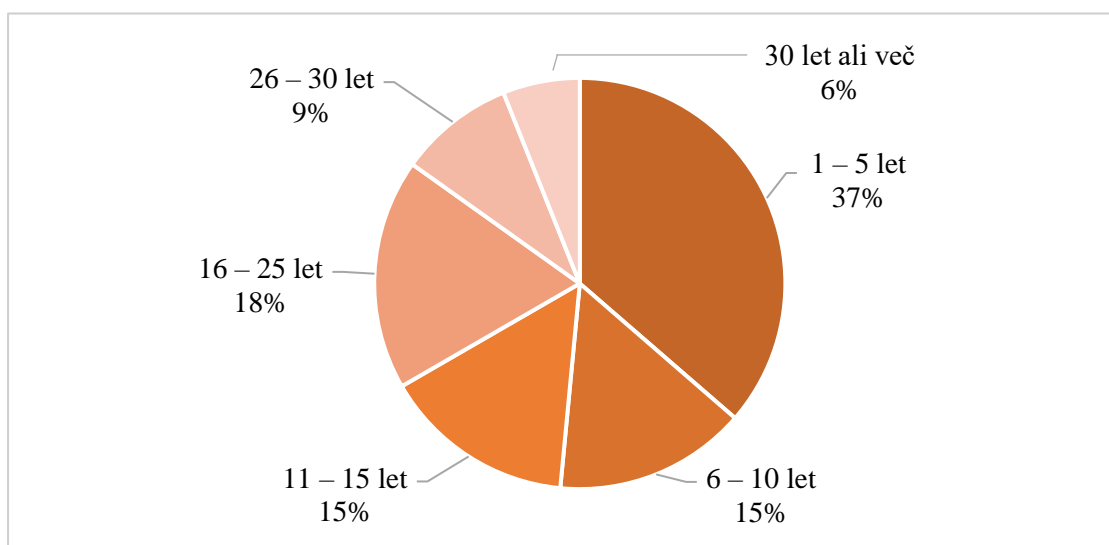
Slika 10: Delovni položaj managerjev



Vir: lastno delo.

Peto demografsko vprašanje zajema odgovore managerjev, koliko časa že delajo v podjetju. 12 managerjev (35 %) je odgovorilo, da so v podjetju že 1–5 let. Z isto vrednostjo je 5 managerjev (15 %) odgovorilo, da so v podjetju od 6–10 let in 11–15 let. 6 managerjev (18 %) je odgovorilo da so v podjetju 16–25 let. 3 managerji (9 %) so odgovorili, da so v podjetju 26–30 let in 2 managerja (6 %) sta v podjetju že več kot 30 let. Opazimo lahko, da je večina slovenskih managerjev v podjetju kratek čas. Rezultati pa so prikazani na sliki 11.

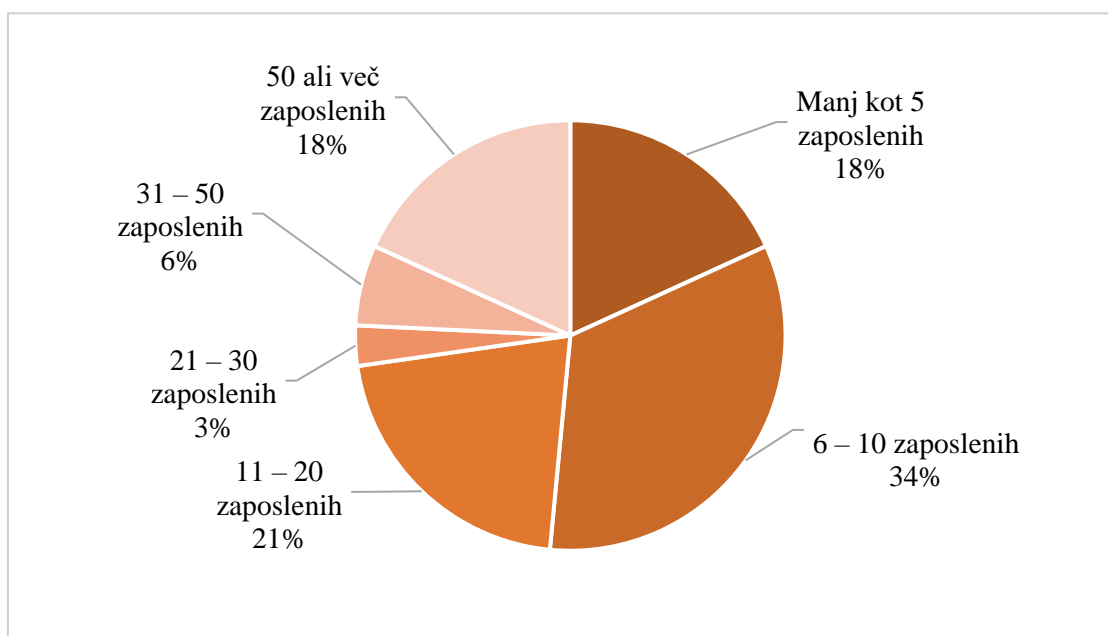
Slika 11: Koliko let managerji delajo v organizaciji



Vir: lastno delo.

Šesto vprašanje zajema odgovore managerjev glede na to, koliko oseb imajo pod seboj oz. koliko oseb dela za njih. Vprašanje je zastavljeno zaradi tega, ker nas zanima, kako obsežne skupine managerji vodijo, kar nam da tudi vpogled v velikost podjetij, v katerih so zaposleni. 6 managerjev (18 %) je odgovorilo, da imajo pod sabo manj kot 5 zaposlenih. Enako po 7 managerjev (21 %) je odgovorilo, da imajo pod seboj zaposlenih 11–20 oseb in 50 ali več. Pri slednjem lahko predvidevamo, da je to večje podjetje z večjimi oddelki/pododdelki. Največ managerjev je odgovorilo, da imajo pod seboj 6–10 zaposlenih, kar predstavlja 11 managerjev (32 %). 1 manager (3 %) je odgovoril, da ima pod seboj 21–30 zaposlenih in 2 managerja (6 %) imata pod seboj 31–50 zaposlenih. Glede na rezultate, ki so prikazani na sliki 12 lahko predvidevamo, da managerji potrebujejo dobro koordiniranost in organiziranost, da ne prihaja do konfliktov, saj ima skoraj večina managerjev pod sabo 5 ali več zaposlenih.

Slika 12: Število oseb, ki so zaposlene pod managerji



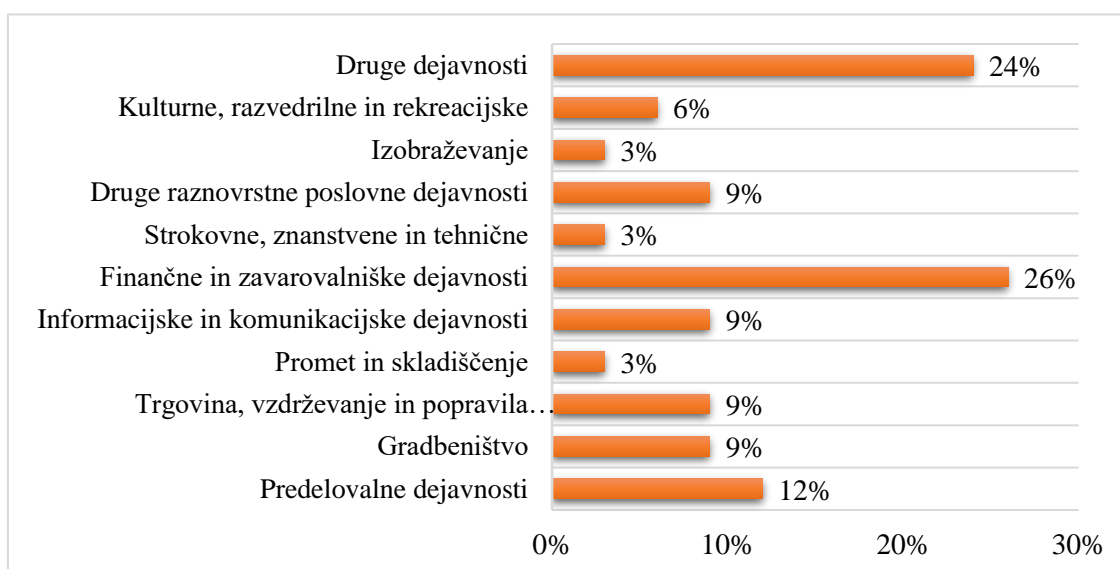
Vir: lastno delo.

Zadnje demografsko vprašanje pa se nanaša na panogo, kjer managerji delujejo. Dejavnosti so bile našteje glede na standardno klasifikacijo dejavnosti (v nadaljevanju SKD). To vprašanje nam da lažjo predstav o tem, v katerih dejavnostih managerji največ delujejo. Z njim lahko tudi lažje medsebojno primerjamo Slovenijo in Portugalsko, da vidimo, kako se dejavnosti ali panoge med seboj povezujejo.

Na sliki 13 je razvidno, da managerji delujejo v najrazličnejših panogah, saj se deleži po panogah precej razlikujejo. Največ managerjev je iz finančnih in zavarovalniških dejavnosti, saj je takšnih kar 9 managerjev (26 %). Z isto vrednostjo 3 odgovorov (9 %) so managerji

odgovorili, da delujejo v panogah gradbeništva; trgovine, vzdrževanja in popravila motornih vozil; informacijskih in komunikacijskih dejavnosti ter drugih raznovrstnih poslovnih dejavnosti. Sledi ji panoga predelovalne dejavnosti, kjer so odgovor izbrali 4 managerji (12 %). Z isto vrednostjo 1 odgovora (3 %) pa so managerji odgovorili, da delujejo v panogah prometa in skladiščenja; strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti ter izobraževanja. 2 managerja (6 %) pa sta odgovorila, da delujeta v kulturnih, razvedrilnih in rekreacijskih dejavnostih. Izmed vseh naštetih dejavnosti je nekaj managerjev izbralo odgovor drugo, kjer so podali drugo dejavnost. Podani odgovor je izbralo 8 managerjev (24 %). Med drugimi dejavnostmi so bile našteje: založništvo, nabava in farmacija, tiskarstvo, livarstvo, živilska industrija, servisna dejavnost, marketing in veletrgovina. Ostale našteje kategorije, kot so kmetijstvo in lov, gozdarstvo, ribištvo; rudarstvo; oskrba z električno energijo, plinom in paro; oskrba z vodo, ravnanje z odpadki in odpadki, saniranje okolja; gostinstvo; poslovanje z nepremičninami; dejavnosti javne uprave in obrambe, dejavnosti obvezne socialne varnosti ter zdravstvo in socialno varstvo, med managerji niso bile izbrane.

Slika 13: Glavne izbrane dejavnosti anketiranih managerjev



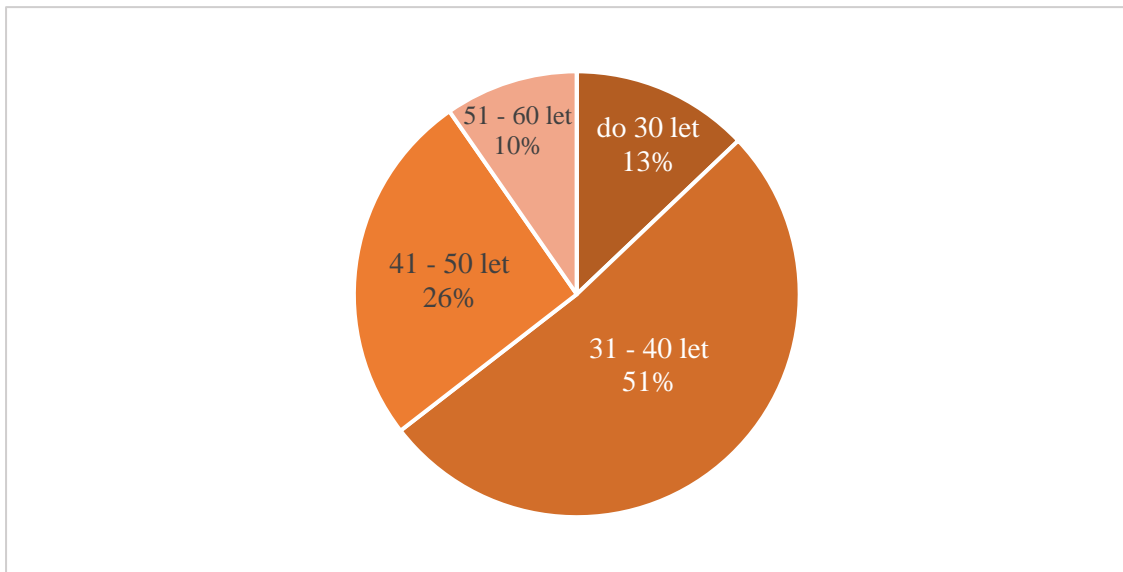
Vir: lastno delo.

### 5.1.2 Demografska vprašanja za Portugalsko

Prvo vprašanje nam pove, koliko managerjev je ženskega ali moškega spola. Za Portugalsko smo pridobili odgovore 31 managerjev, od tega je bilo 16 moških (52 %) in 15 žensk (48 %).

Drugo demografsko vprašanje sprašuje glede starosti managerjev. 4 managerji (13 %) so stari do 30 let, 16 managerjev (51 %) je starih med 31–40 let, 8 managerjev (26 %) je starih med 41–50 let, 3 managerji (10 %) so stari med 51–60 let. Nihče od managerjev pa ni bil star več kot 60 let. Rezultati tega vprašanja so prikazani na sliki 14.

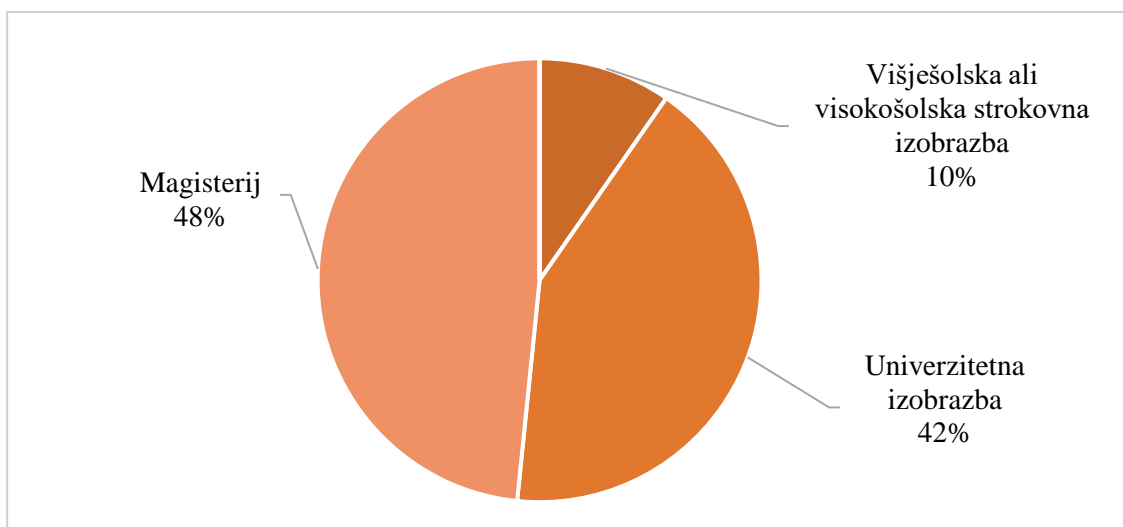
Slika 14: Starost managerjev



Vir: lastno delo.

Tretje demografsko vprašanje predstavlja stopnjo izobrazbe oz. končano izobrazbo. Glede na rezultate imajo 3 managerji (10 %) višješolsko ali visokošolsko strokovno izobrazbo, 13 managerjev (42 %) ima univerzitetno izobrazbo in 15 managerjev (48 %) ima opravljen magisterij. Noben izmed managerjev ni izbral možnosti gimnazija ali doktorat. Iz rezultatov je razvidno, da ima večina portugalskih managerjev visoko izobrazbo, kot sta magisterij ali univerzitetna izobrazba. Ti rezultati so prikazani na sliki 15.

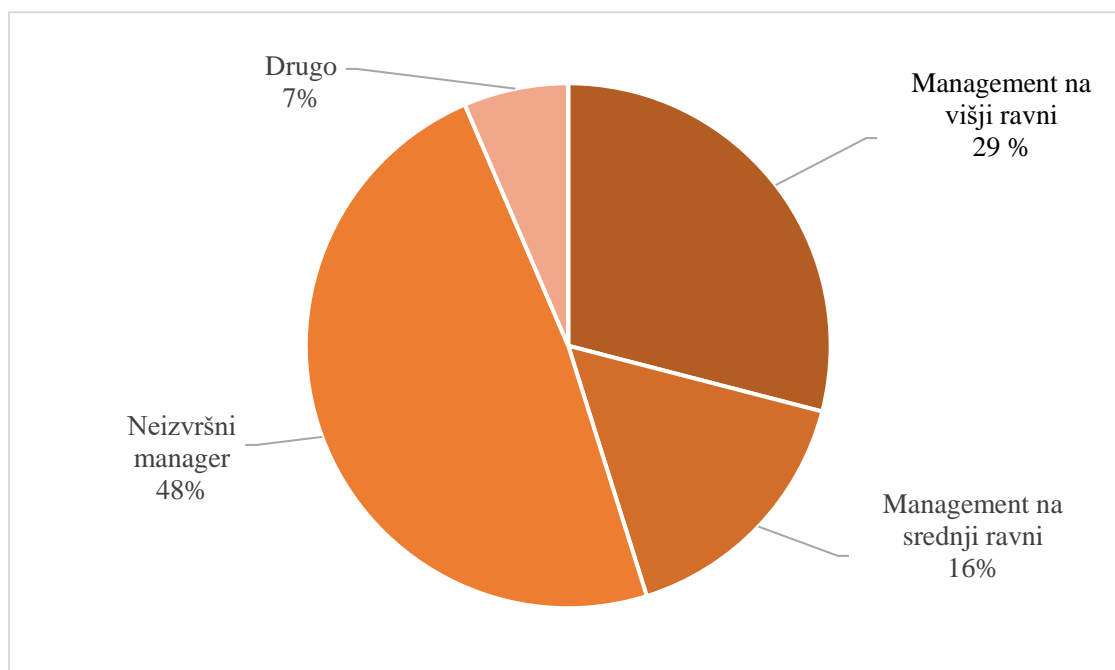
Slika 15: Končana izobrazba



Vir: lastno delo.

Četrto vprašanje zajema vzorce managerjev glede njihovega delovnega položaja. Tu lahko vidimo, da je vzorec kar raznovrsten. Kot je prikazano na sliki 16 je največji delež managerjev na položaju neizvršnega managerja, kar predstavlja 15 managerjev (48 %). Sledijo jim managerji, ki so del managementa na višji ravni, kot so direktorji, partnerji, predsedniki itd., ki predstavljajo 9 managerjev (29 %). 5 managerjev (16 %) so del managementa na srednji ravni, kot so CFO, COO, CMO, CTO itd. in 2 managerja (7 %) sta označila drugo, kjer je en zapisal, da je njegov delovni položaj svetovalec, drugi pa da je hkrati lastnik in manager podjetja. Nihče pa ni odgovoril, da ne želi odgovoriti.

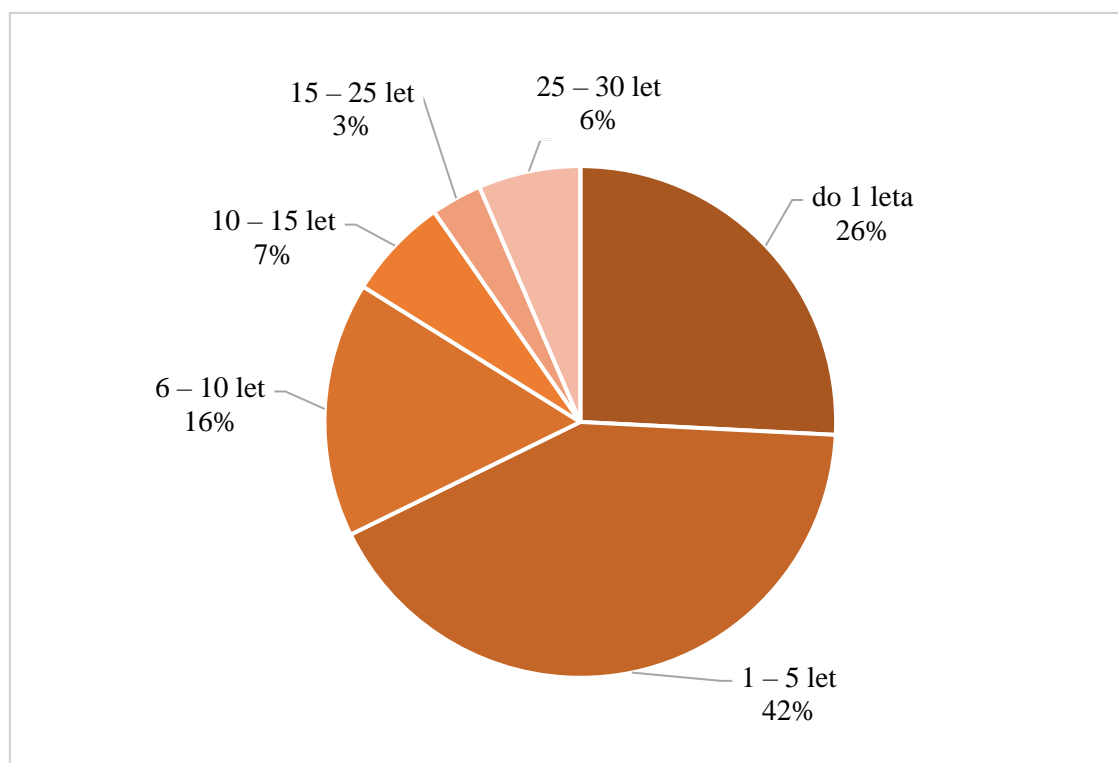
*Slika 16: Delovni položaj managerjev*



*Vir: lastno delo.*

Peto vprašanje zajema odgovore managerjev, koliko časa že delajo v podjetju. 8 managerjev (26 %) je odgovorilo, da so v podjetju do enega leta. Pri tem lahko predvidevamo, da se šele začenjajo soočati z delovnim položajem managerja. 13 managerjev (42 %) je odgovorilo, da so v podjetju že 1–5 let, 5 managerjev (16 %) je odgovorilo da so v podjetju 6–10 let, 2 managerja (7 %) sta odgovorila da sta v podjetju 11–15 let, prav tako sta tudi 2 managerja (6 %) odgovorila, da sta v podjetju 26–30 let. 1 manager (3 %) je odgovoril, da je v podjetju 16–25 let in nihče ni v podjetju več kot 30 let. Opazimo lahko, da je večina portugalskih managerjev v podjetju kratek čas ali kratek čas na trenutnem delovnem položaju. Rezultati pa so prikazani na sliki 17.

Slika 17: Koliko let managerji delajo v organizaciji



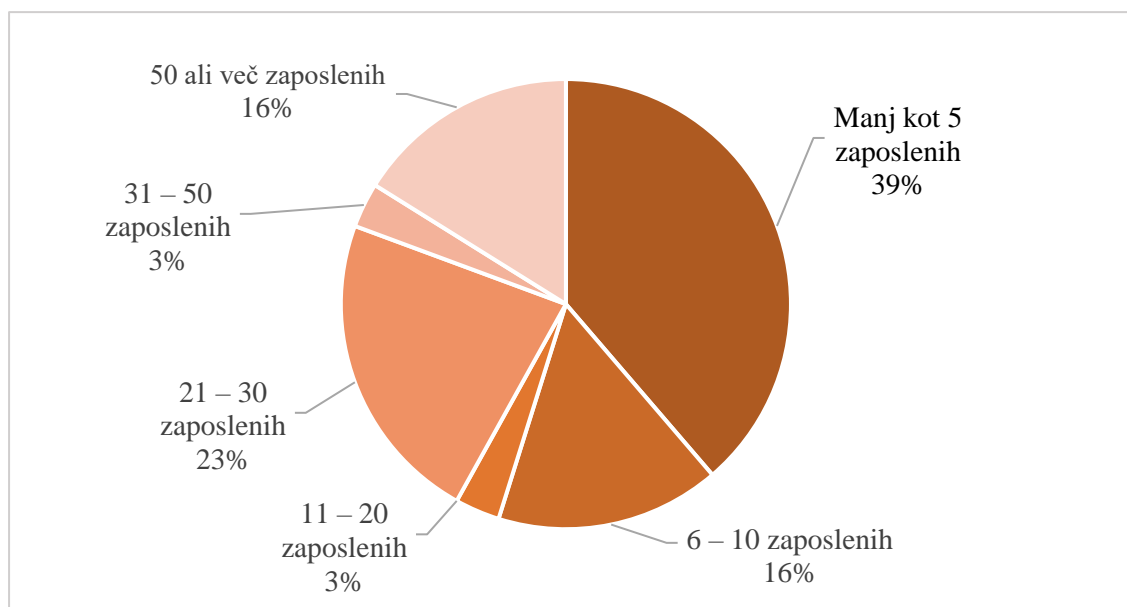
Vir: lastno delo.

Šesto vprašanje zajema odgovore managerjev glede na to, koliko oseb imajo pod seboj oz. koliko oseb dela za njih. Vprašanje je zastavljeno zaradi tega, ker nas zanima, kako obsežne skupine managerji vodijo, kar nam da tudi vpogled v obsežnost podjetij, v katerih so zaposleni.

Glede na rezultate na sliki 18 lahko vidimo, da je največ managerjev odgovorilo, da imajo pod seboj manj kot 5 zaposlenih, takšnih je bilo 12 managerjev (39 %). Na podlagi česar lahko predvidevamo da gre za manjša ali družinska podjetja. Tu lahko predvidevamo, da morajo managerji vložiti kar nekaj dela, da se organizirajo, saj je pri manjši ekipi po navadi več dela.

5 managerjev (16 %) je odgovorilo, da ima pod seboj 6–10 zaposlenih, 1 manager (3 %) je odgovoril, da ima pod seboj 11–20 zaposlenih, 7 managerjev (23 %) ima pod seboj 21–30 zaposlenih, 1 manager (3 %) ima pod seboj 31–50 zaposlenih in 5 managerjev (16 %) ima pod seboj 50 ali več zaposlenih. Glede na rezultate lahko predvidevamo, da večina managerjev dela v manjših podjetjih ali ima svoj oddelek znotraj večjega podjetja.

Slika 18: Število oseb, ki so zaposleni pod managerji



Vir: lastno delo.

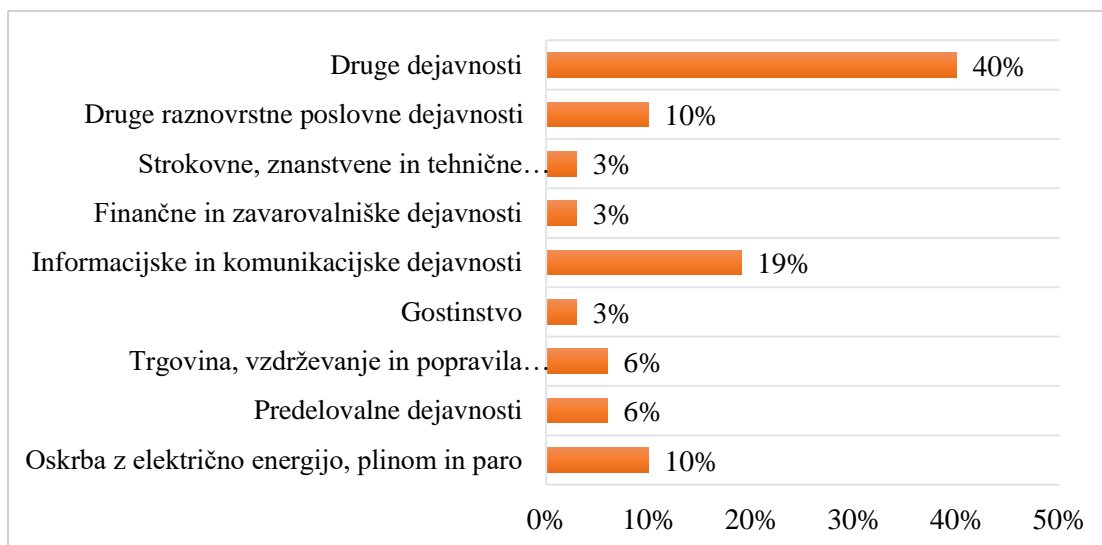
Zadnje vprašanje se nanaša na panogo, kjer managerji delujejo. Dejavnosti so bile naštetje glede na SKD. Na podlagi tega vprašanja si lažje predstavljamo, v katerih dejavnostih managerji največ delujejo. Z njim lahko tudi lažje primerjamo med seboj dejavnosti ali panoge Portugalske in Slovenije.

Na sliki 19 je razvidno, da portugalski managerji delajo v različnih panogah, saj imamo kar nekaj raznolikosti med dejavnostmi. Največ managerjev je označilo, da se ukvarjajo z drugo dejavnostjo, kot je bila podana. Druge dejavnosti je označilo 12 managerjev (40 %), kjer so odgovorili, da delajo na področju človeških virov, kadrovskega svetovanja, e-poslovanja, dražbe strojev, oskrbovalnih verig, vinogradov, IT razvoja in obnovljivih virov energije. Sledijo jim informacijske in komunikacijske dejavnosti s 6 managerji (19 %). S 3 odgovori (10 %) so managerji odgovorili, da delujejo v panogi oskrbe z električno energijo, plinom in paro ter v drugih raznovrstnih poslovnih dejavnostih. Prav tako z isto vrednostjo 1 odgovora (3 %) so managerji odgovorili, da se ukvarjajo s panogo strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti; finančne in zavarovalniške dejavnosti in gostinstvom. 2 managerja (6 %) se ukvarjata s predelovalnimi dejavnostmi in 2 managerja (6 %) se ukvarjata s trgovino, vzdrževanjem in popravili motornih vozil.

Ostale naštetje kategorije, kot so kmetijstvo in lov, gozdarstvo, ribištvo; rudarstvo; oskrba z vodo, ravnanje z odpadki in odpadki, saniranje okolja; gradbeništvo; promet in skladiščenje; informacijske in komunikacijske dejavnosti; strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti; dejavnosti javne uprave in obrambe, dejavnost obvezne socialne varnosti;

izobraževanje; zdravstvo in socialno varstvo; kulturne, razvedrilne in rekreacijske dejavnosti, med managerji niso bile izbrane.

Slika 19: Glavne izbrane dejavnosti anketiranih managerjev



Vir: lastno delo.

## 5.2 Analiza in primerjava rezultatov stilov vodenja z GLOBE modelom

Naslednji sklop se nanaša na vodenje, kjer so bila podana vprašanja zaprtega tipa. Iz trditev želimo ugotoviti, kakšnega stila vodenja se managerji najbolj poslužujejo in te rezultate primerjati s teoretičnim sklopom GLOBE modela.

V nadaljevanju bomo s pomočjo tabel predstavili rezultate za Portugalsko in Slovenijo. Vsaka tabela bo imela glede na rezultate podano povprečje ( $\mu$ ) za vsako trditev posebej. Prav tako tudi povprečje ( $\mu$ ) za skupek trditev, ki predstavljajo različen stil vodenja. V zadnjem stolpcu pa lahko vidimo povprečje glede na GLOBE model. Trditve so označene z različnimi barvami, saj smo jih kategorizirali glede na značilnosti stila vodenja. S tem bomo prišli do ugotovitev, s katerimi trditvami se managerji najbolj strinjajo in posledično katerega stila vodenja se najbolj poslužujejo. Prav tako bomo lahko te rezultate primerjali s povprečjem glede na GLOBE model. Na koncu pa bomo primerjali še povprečje ( $\mu$ ) trditev med državama – Slovenijo in Portugalsko – da ugotovimo, kolikšne so pravzaprav razlike v stilih vodenja, ki se jih poslužujejo managerji v imenovanih državah.

### 5.2.1 Analiza stilov vodenja za Slovenijo

Spodnja tabela 2 predstavlja rezultate trditev za stile vodenja za Slovenijo. Vsak sklop trditev bomo s pomočjo povprečja obrazložili in primerjali, kar nam bo pomagalo do ugotovitve, katerega stila vodenja se slovenski managerji najbolj poslužujejo.



Tabela 2: Primerjava povprečij trditev za stile vodenja

	TRDITVE	SLOVENIJA		
		$\mu$ (anketni vprašalnik)	$\mu$ (stili vodenja)	$\mu$ (GLOBE)
Karizmatično vodenje	Pri vodenju se rad osredotočim tudi na zaposlene (z motiviranjem, navdihovanjem ipd.).	4,67	4,52	5,69
	Pri doseganju ciljev sem usmerjen k uspešnosti.	4,45		
	Do zaposlenih imam visoka pričakovanja – pričakujem konkretne rezultate.	4,45		
Timsko vodenje	Zaposlene spodbujam, da izrazijo svoja mnenja.	4,70	4,5	5,91
	Zaposlenim rad pomagam s povratnimi informacijami, pomočjo ali prevzemanjem delovnih zadolžitev.	4,30		
Participativno vodenje	Upoštevam mnenja ali predloge zaposlenih za rešitev problema.	4,58	4,55	5,42
	Usmerjam zaposlene k ciljem za doseg skupnih rezultatov.	4,52		
Humano vodenje	Zaposlene spodbujam in nagrajujem za njihove dosežke ali odnos.	4,36	4,36	4,44
	Rad odražam podporo in sočutje do zaposlenih (team-buildingi, redni sestanki ipd.).	4,36		
Avtonomno vodenje	Zaposlenim omogočim, da se o določenih odločitvah na delovnem mestu odločajo sami.	4,33	4,46	4,28
	Želim izkoristiti potencial zaposlenih.	4,58		
Samovarovalno vodenje	Izogibam se situacijam, v katerih bi lahko bil neuspešen.	2,67	2,26	3,61
	Iščem izgovore za odvrčanje negativnih posledic.	1,85		

Vir: lastno delo.

Prve tri trditve, ki so označene z modro barvo, se nanašajo na karizmatično vodenje. Kot lahko opazimo je razlika v povprečju med teorijo GLOBE in našo analizo 1,17. Za razliko rečemo, da je opazna, na podlagi tega pa lahko sklepamo, da managerji opazijo svoje zaposlene, kateri za njih predstavljajo pomemben del dela. Želijo jih čim bolj motivirati, usmerjati k uspešnosti pri doseganju ciljev in prejemati od zaposlenih konkretne rezultate z visokimi pričakovanji. Naši rezultati so prinesli tudi nekaj odgovorov, kjer se managerji niso mogli opredeliti, ali se s trditvijo strinjajo ali ne.

Naslednji dve trditvi, ki sta označeni z oranžno barvo, se nanašata na timsko vodenje. Tu lahko opazimo, da je razlika med teorijo GLOBE in našo analizo 1,41, kar je tudi največja razlika v primerjavi z drugimi stili vodenja. Morda je takšna razlika ravno zaradi tega, ker so bili nekateri managerji neopredeljeni glede trditev. Čeprav se večina osredotoča na to, da zaposlene spodbujajo z izražanjem njihovih mnenj in jim tudi pomagajo z idejami, opombami, informacijami ali pa jim prepustijo prevzemati določene delovne zadolžitve, je tudi nekaj managerjev, katerim ta perspektiva morda ni najljubša. Morda zato, ker jim vzame preveč časa ali pa preprosto niso osebe, ki bi znale svetovati drugim. Čeprav je to ena izmed lastnosti, ki bi jo dober vodja moral imeti.

Naslednje dve trditvi, ki sta označeni z rumeno barvo, se nanašata na participativno vodenje. Tu lahko opazimo, da je razlika med teorijo GLOBE in našo analizo 0,87, kar je malo manjša razlika od prejšnjih stilov vodenja, vendar je še vedno ne smemo prezreti. Vseeno pa lahko rečemo, da se naši rezultati analize dokaj skladajo z rezultati teoretičnega dela. Skoraj vsi managerji so se strinjali, da upoštevajo mnenja in predloge svojih zaposlenih ter jih hkrati tudi usmerjajo na pravo pot za reševanje problemov pri doseganju ciljev.

Naslednje dve trditvi, ki sta označeni z rdečo barvo, se nanašata na humano vodenje. Tu lahko opazimo, da je razlika med teorijo GLOBE in našo analizo 0,08, kar je najmanjša razlika napram vsem ostalim stilom vodenja in tudi tako minimalna razlika, da bi jo lahko šteli za nepomembno. Zaradi tega lahko rečemo, da smo tako rekoč dosegli povprečje GLOBE modela, ki je zastavljen za to državo. Managerji radi nagrajujejo dosežke svojih zaposlenih – lahko gre za denarno ali materialno nagrado, lahko pa gre samo za skupni piknik oz. team-building. To lahko managerju pomaga pri odnosu s svojimi zaposleni, da mu bolj zaupajo.

Naslednje dve trditvi, ki sta označeni z zeleno barvo, se nanašata na avtonomno vodenje. Tu lahko opazimo, da je razlika med teorijo GLOBE in našo analizo 0,18, kar je ponovno minimalna razlika, katero bi lahko spregledali. Tudi za te trditve lahko rečemo, da smo dosegli povprečje GLOBE modela, ki je zastavljen za to državo. Managerji svojim zaposlenim omogočajo, da prevzemajo odločitve na delovnem mestu in s tem izkoristijo svoj potencial, ki ga morda sami ne vidijo. S tem jim dajejo svobodno pot do neke mere zaupanja, kar lahko sčasoma privede tudi do večje odgovornosti zaposlenega.

Zadnji dve trditvi, ki sta označeni s sivo barvo, se nanašata na samovarovalno vodenje. Tu lahko opazimo, da je razlika med teorijo GLOBE in našo analizo 1,35, kar se skoraj lahko primerja z največjo razliko pri drugem stilu vodenja. Na podlagi povprečja GLOBE metode lahko izpostavimo, da so managerji bolj samovarovalni kot pri naših rezultatih. Večina managerjev se ne izogiba situacijam, ki jim niso poznane in za katere vedo, da v njih morda ne bodo uspešni. Raje se soočijo s težavami in ne iščejo izgovorov, saj jih lahko prav taka situacija izpopolni pri naslednji nalogi ali projektu.

## 5.2.2 Analiza stilov vodenja za Portugalsko

Spodnja tabela 3 predstavlja rezultate trditev za stile vodenja za Portugalsko. Vsak sklop trditev bomo s pomočjo povprečja obrazložili in primerjali, kar nam bo pomagalo do ugotovitve, katerega stila vodenja se portugalski managerji najbolj poslužujejo.

Tabela 3: Primerjava povprečij trditev za stile vodenja

	TRDITVE	SLOVENIJA		
		$\mu$ (anketni vprašalnik)	$\mu$ (stili vodenja)	$\mu$ (GLOBE)
Karizmatično vodenje	Pri vodenju se rad osredotočim tudi na zaposlene (z motiviranjem, navdihovanjem ipd.).	4,68	4,45	5,75
	Pri doseganju ciljev sem usmerjen k uspešnosti.	4,35		
	Do zaposlenih imam visoka pričakovanja – pričakujem konkretne rezultate.	4,32		
Timsko vodenje	Zaposlene spodbujam, da izrazijo svoja mnenja.	4,77	4,73	5,92
	Zaposlenim rad pomagam s povratnimi informacijami, pomočjo ali prevzemanjem delovnih zadolžitev.	4,68		
Participativno vodenje	Upoštevam mnenja ali predloge zaposlenih za rešitev problema.	4,61	4,65	5,48
	Usmerjam zaposlene k ciljem za doseg skupnih rezultatov.	4,68		
Humano vodenje	Zaposlene spodbujam in nagrajujem za njihove dosežke ali odnos.	4,52	4,52	4,62
	Rad odražam podporo in sočutje do zaposlenih (team-buildingi, redni sestanki ipd.).	4,52		
Avtonomno vodenje	Zaposlenim omogočim, da se o določenih odločitvah na delovnem mestu odločajo sami.	4,39	4,39	3,19
	Želim izkoristiti potencial zaposlenih.	4,39		
Samovarovalno vodenje	Izogibam se situacijam, v katerih bi lahko bil neuspešen.	2,74	2,34	3,1
	Iščem izgovore za odvrčanje negativnih posledic.	1,93		

Vir: lastno delo.

Prve tri trditve, ki so označene z modro barvo, se nanašajo na karizmatično vodenje. Kot lahko opazimo, je razlika v povprečju med teorijo GLOBE in našo analizo 1,3, kar je tudi največja razlika v primerjavi z drugimi stili vodenja. Glede na rezultate, kjer se je velika

večina managerjev s trditvami strinjala, lahko sklepamo, da se po GLOBE teoriji večji delež nagiba h karizmatičnemu vodenju, kar pomeni, da so za managerje zaposleni pomemben del dela. Želijo jih čim bolj motivirati, usmerjati k uspešnosti pri doseganju ciljev in prejemati od zaposlenih konkretne rezultate z visokimi pričakovanji.

Naslednje dve trditvi, ki sta označeni z oranžno barvo, se nanašata na timsko vodenje. Tu lahko opazimo, da je razlika med teorijo GLOBE in našo analizo 1,19, kar je malo manjša razlika kot pri prejšnjem stilu vodenja. Čeprav se je večina managerjev strinjala s trditvami, lahko vseeno vidimo, da so po GLOBE teoriji malo višja pričakovanja glede timskega vodenja kot pri naši analizi. Pomembno je, da managerji spodbujajo svoje zaposlene, da izrazijo mnenja in jim pomagajo z idejami, opombami, informacijami, kar lahko vodi tudi v prevzem določenih delovnih zadolžitev iz strani zaposlenih.

Naslednji dve trditvi, ki sta označeni z rumeno barvo, se nanašata na participativno vodenje. Tu lahko opazimo, da je razlika med teorijo GLOBE in našo analizo 0,83, kar je malo manjša razlika od prejšnjih stilov vodenja, vendar je še vedno ne moremo prezreti. Pri naših rezultatih se večina managerjev strinja, da se ne bojijo sprejemati mnenj drugih in poskušajo delovati za skupno dobro. Prav tako dajejo prednost ciljem in rezultatom svojega in skupnega dela pred svojim delovnim mestom.

Naslednje dve trditvi, ki sta označeni z rdečo barvo, se nanašata na humano vodenje. Tu lahko opazimo, da je razlika med teorijo GLOBE in našo analizo 0,10, kar je tudi najmanjša razlika napram vsem ostalim stilom vodenja. Kljub manjši razliki, ki jo lahko tudi zanemarimo, lahko rečemo, da je naša analiza v primerjavi s teorijo podobna, tako da smo osvojili povprečje GLOBE modela. Managerji radi spodbujajo in nagrajujejo zaposlene, prav tako pa jim ponujajo podporo, ko jo potrebujejo.

Naslednje dve trditvi, ki sta označeni z zeleno barvo, se nanašata na avtonomno vodenje. Tu lahko opazimo, da je razlika med teorijo GLOBE in našo analizo 1,2, kar je ponovno večja razlika med teorijo in analizo. Morda ravno zaradi tega, ker se pri trditvah z njima ni strinjalo nekaj managerjev. Čeprav velika večina še vedno pravi, da zaposlenim dajejo svobodo do neke mere zaupanja, kar lahko sčasoma privede tudi do večje odgovornosti zaposlenega, je še vedno nekaj managerjev, ki ne zaupajo svojim zaposlenim. Morda ne želijo napak ali pa imajo drugačna navodila od svojih nadrejenih.

Naslednje dve trditvi, ki sta označeni z zeleno barvo, se nanašata na samovarovalno vodenje. Tu lahko opazimo, da je razlika med teorijo GLOBE in našo analizo 0,76. Pri tem so bili rezultati analize presenečenje, kljub velikemu odstotku managerjev, ki se niso strinjali s trditvami. Nekaj managerjev se je s trditvami tudi strinjalo ali pa so bili neopredeljeni. Zato lahko rečemo, da so nekateri managerji še vedno v precepu, ali se odmakniti od neuspešnih in negativnih situacij, ali vseeno vlagati trud v njih in tvegati.

### 5.2.3 Primerjava rezultatov stilov vodenja Slovenije in Portugalske

V tabeli 4 smo primerjali povprečje rezultatov med Slovenijo in Portugalsko za vsak stil vodenja posebej. V nadaljevanju bomo pogledali primerjave in ugotovitve.

Tabela 4: Rezultati povprečij za Portugalsko in Slovenijo

TRDITVE	$\mu$ PORTUGALSKA	$\mu$ SLOVENIJA
Karizmatično vodenje	4,45	4,52
Timsko vodenje	4,73	4,5
Participativno vodenje	4,65	4,55
Humano vodenje	4,52	4,36
Avtonomno vodenje	4,39	4,46
Samovarovalno vodenje	2,34	2,26

Vir: lastno delo.

Glede na sledeče rezultate stilov vodenja za Slovenijo in Portugalsko ne moremo točno določiti, katerega stila vodenja se managerji najbolj poslužujejo. Eden izmed razlogov je ta, da bi za tako obravnavo potrebovali večji vzorec. Lahko pa na podlagi odgovorov managerjev razberemo, katerih stilov vodenja se oni najbolj poslužujejo in pridemo do določenih ugotovitev. Na podlagi rezultatov se Portugalci najbolj poslužujejo timskega vodenja, kar pomeni, da managerji želijo spodbujati in vplivati na svoje zaposlene, da dosežejo zastavljene cilje. Medtem pa se Slovenci najbolj poslužujejo participativnega vodenja, namen katerega je, da s skupnimi močmi dosegajo skupne rezultate in cilje. Zaposlenim dajo vedeti, da so s svojim delom prispevali k uresničevanju ciljev.

Hoppe (2007) je povzel teoretično prakso GLOBE modela glede stilov vodenja. Za Portugalsko, ki je del Latinske Evrope, naj bi bilo najbolj pomembno karizmatično vodenje, kateremu sledita timsko in avtonomno vodenje. Humano vodenje pri njih ne igra neke posebne vloge. Po participativnem vodenju niso najbolj znani, pa čeprav so zaznane neke vključitve. Rečemo lahko, da naša analiza ni toliko zgrešila glede vodenja, ki se ga poslužuje Portugalska. Medtem ko je za Slovenijo, ki je del vzhodne Evrope, najbolj pomembno avtonomno vodenje, kateremu sledita še timsko in samovarovalno vodenje. Čeprav se slednjega morda ne poslužujejo najpogosteje, vseeno nimajo zadržkov za njegovo uporabo. Pri participativnem vodenju načeloma ne verjamejo toliko v njegovo učinkovitost.

Za obe državi lahko rečemo, da v večini ne želita stroge avtoritete, kjer si zaposleni ne upajo spregovoriti ali predstaviti svojih idej in mnenj. Managerji želijo imeti kreativno in raznoliko delovno okolje, kjer se bodo zaposleni počutili dobro in se vračali v službo dobre volje ter zavzeti za delo, ki ga opravljajo. Pri obeh analizah lahko rečemo, da nihče od managerjev ni izrecno izstopal s svojimi odgovori, saj je mogoče razbrati, da se trudijo za prihodnost svojih zaposlenih in se zavedajo, da je potrebno vlagati v njih, prav tako pa tudi v okolje, v katerem

delujejo tudi sami. Moramo pa upoštevati, da se lahko rezultati analiz razlikujejo zaradi odgovorov različnih oseb. Na rezultate lahko vplivajo tudi različna kultura, mnenja, vrednote itd., lahko pa tudi spol in starost, saj je že v vsakdanjem življenju opaznih kar nekaj razlik med današnjo in starejšo generacijo.

### **5.3 Analiza in primerjava razumevanja kulture med Slovenijo in Portugalsko**

Naslednje vprašanje je bilo odprtega tipa, kjer so morali managerji izraziti njihovo razumevanje pojma kulture. To nam bo pomagalo pri nadaljnjemu analiziranju, ko se osredotočamo na merjenje kulture z GLOBE modelom, saj lahko približno ugotovimo njihovo seznanjenost s pojmom kultura in kako jo vidijo. Na vprašanje je odgovorila večina managerjev, nekateri so vprašanje spustili, na podlagi česar lahko ugotovimo, da se jim ni dalo odgovarjati ali pa si pojma kultura ne predstavljajo.

V nadaljevanju si bomo pogledali odgovore managerjev iz Slovenije. Nekateri odgovori so se tudi ponavljali, tako da vseh odgovorov ne bo zapisanih:

- Kultura je vrednota, ki nas predstavlja v družbi.
- Kultura je odnosi med kolegi.
- Kultura je komunikacija, odnosi, pripadnost, zvestoba, optimizem, odločnost in red.
- Kultura je umetnost ali utrip podjetja.
- Kultura je skupek vrednot in navada ljudi, morale in vere.
- Kultura je merilo za vrednotenje človeške dejavnosti.
- Kultura je vrednota, vedenje, prepričanje, skupni cilji, način dela, stališča itd.
- Kultura je privzeto privzgojena v okolju, kjer bivaš.
- Kultura je celostno dojemanje in izražanje medsebojnih odnosov.
- Kultura je način delovanja v podjetju (izražanje, komuniciranje, katero vedenje je dovoljeno in katero ne itd.).
- Kultura je širok pojem, ki opredeljuje kulturo kot umetnost in kulturo komunikacije kot večino. Je način verbalne in neverbalne komunikacije tako v poslovnih kot v drugih sferah življenja.
- Kultura je razumevanje, sprejemanje in vodenje različnih karakterjev in sposobnosti ljudi na način, da dosežemo skupaj dobre rezultate in smo ob tem vsi zadovoljni.
- Kultura so poslovne prakse in način komuniciranja.
- Kultura je združevanje različnih navad, prepričanj, sodelovanja, delovanja podjetja itd.
- Kultura je narodna kultura (vera, običaji itd.).
- Kultura je širok pojem, vreden vsakega spoštovanja.
- Kultura je nacionalna kultura, ki je skupek vzorcev razmišljanja, čustvovanja, ravnanja, ki jih posamezniki pridobimo v zgodnjem otroštvu in so specifični za predstavnike določenega naroda.
- Kultura je razumevanje različnosti kot posledica delovanja v različnih okoljih.

- Kultura zaznamuje različne človeške dejavnosti in strukture, ki dajejo človeštvu pomen.
- Kultura je vedenje, ki je zaželeno in spodbujano znotraj skupine.
- Kultura je način dela, razmišljanja in življenja, sprejemanja in razumevanja ostalih.

V nadaljevanju si bomo pogledali odgovore managerjev iz Portugalske. Nekateri odgovori so se tudi ponavljali, tako da vseh odgovorov ne bo zapisanih:

- Kultura je tradicija.
- Kultura je raznolikost.
- Kultura je osnova podjetja: vrednote, prepričanja vodstva in zaposlenih.
- Kulturo oblikujemo, ko živimo ali kultura opredeljuje državo.
- Kultura je odnos in vedenje zaposlenih v podjetju.
- Kultura je duša in miselnost podjetja.
- Kultura je niz skupnih stališč, praks, vrednot v zvezi z državo, institucijo ali podjetjem.
- Kultura so rituali, način razmišljanja, ki jih imaš v skladu z običaji, kjer si bil rojen.
- Kultura je niz vrednot, vedenj in prepričanj, ki so skupni skupini (bodisi država bodisi podjetje ali ekipa).
- Kultura je tisto, zaradi česar je podjetje edinstveno. Predstavlja način, kako podjetje živi svoje poslovanje, vpliv (notranji in zunanji), ki ga želi imeti, in kako želi, da bi vsakodnevno življenje njegovega poslovanja doživljali vsi deležniki.
- Kultura so skupne vrednote in prakse med posamezniki v skupini.
- Kultura je nabor vedenja, tradicij in življenjskega sloga določene regije.
- Kultura so vrednote, ki jih vsaka družba ureja in opredeljujejo vedenje zaposlenih.
- Kultura je skupek vedenj, strategij in dejanj podjetja.
- Kultura je vizija in pot, ki sta zaznani, in jima organsko sledimo za celotno ekipo.
- Kultura opredeljuje določene miselnosti, kjer podjetje ali država ustanovi, kaj je mogoče storiti (svoboda govora, opolnomočenje itd.).
- Kultura je način, kako ljudje počnejo stvari v podjetju, vrednote in vedenja, ki so sprejeta in nesporeta.
- Kultura je skupni občutek in miselnost z namenom ustvarjanja vrednosti.
- Kultura je občutek pripadnosti podjetju in način delovanja navznoter in navzven na deležnike.

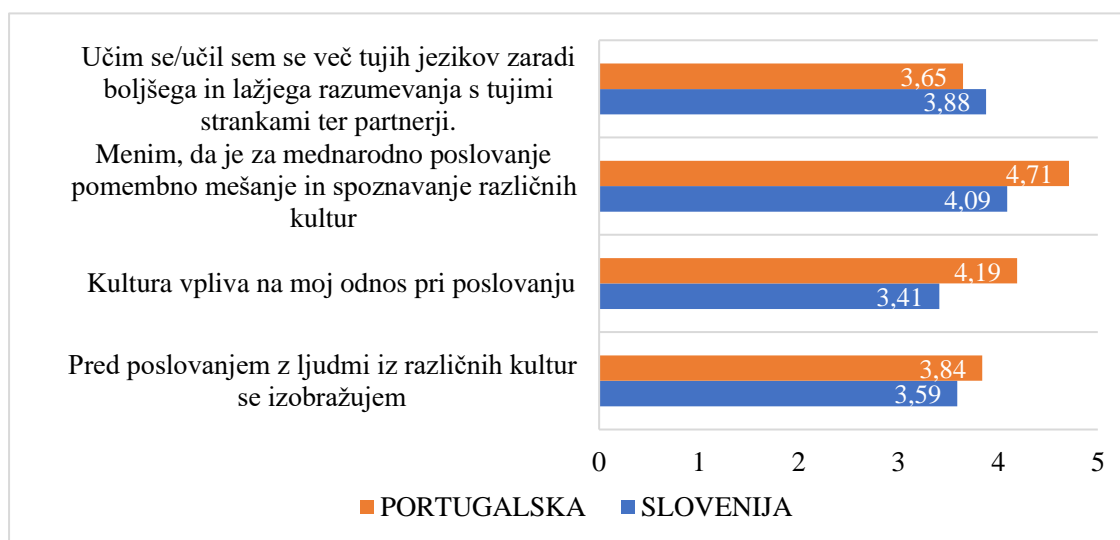
Kot lahko opazimo se je večina managerjev iz obeh držav v odgovor res poglobila, saj je kar nekaj zanimivih predstav o kulturi. V našem primeru, kjer smo iskali razumevanje njihove kulture, lahko opazimo, da je mnenj kar nekaj in so si med seboj tako različna kot enaka. Nekateri kulturo razumejo na osebni ravni – da je nekaj, kar nas opredeljuje kot posameznika ali v družbi. Drugi kulturo razumejo kot del podjetja, kjer jo določijo nadrejeni in se je moramo držati oz. z njo dihati. Tretji pa kulturo predstavljajo kot nek osnoven pojem, ki se nas drži že od majhnih nog.

S tem sklopom vprašanj lahko ugotovimo, da ima ne glede na spol, starost, delovni položaj itd. vsaka oseba svojo percepcijo na življenje. Bodisi do besed, pojmov, stvari ali v našem primeru na pojem kultura. Ravno zaradi tega je morda težje primerjati, kaj sploh je kultura pri osebah, saj ima že sama teorija veliko različnih obrazložitvev pojma. Zaradi tega je bil fokus tega vprašanja bolj na osebnem razumevanju in vpogledu managerjev. S tem lahko vidimo njihov pogled na kulturo in njen pomen tudi v osebnem ali poslovnem življenju.

### 5.3.1 Analiza razumevanja nacionalne kulture za Slovenijo in Portugalsko

Kultura ima več opisov, funkcij in razumevanja. Prav tako lahko kulturo delimo na nacionalno, organizacijsko itd. Nacionalna kultura je pomembna za našo raziskavo, saj se v magistrskem delu osredotočamo na posamezno nacionalno kulturo Slovenije in Portugalske. Ravno zaradi razumevanje le-te je bilo v anketni vprašalnik dodano vprašanje s trditvami o nacionalni kulturi. Na sliki 20 so predstavljene štiri trditve, ki smo jih postavili slovenskim in portugalskim managerjem, ter njihovo povprečje strinjanja in nestrinjanja.

*Slika 20: Rezultati trditev nacionalne kulture za Slovenijo*



*Vir: lastno delo.*

Pri prvi trditvi lahko vidimo, da imamo zelo podobne rezultate med Slovenijo in Portugalsko. Velika večina pri Sloveniji se strinja, da se pred poslovanjem z ljudmi iz različnih kultur izobražuje. To pomeni, da se zavedajo, da je potrebno preveriti, s kakšno kulturo se bodo sestali oz. morda sklenili posle. Ker je vsaka kultura različna, lahko managerjem to prinese korist, saj bodo imeli prednost pred drugimi, ki se morda niso pozanimali o določeni kulturi – kakšen način poslovanja in bonton imajo, kako komunicirajo, njihov pozdrav itd. Pri Portugalski lahko ravno tako opazimo, da se večina anketirancev strinja s trditvijo. Sta pa 2 managerja, ki se s trditvijo ne strinjata, kar pomeni, da lahko predvidevamo, da se predhodno ne izobražujejo, ker se jim ne da, nimajo časa ali pa preprosto na to niso pomislili. Pri obeh



državah pa lahko opazimo, da je kar nekaj managerjev odgovorilo, da so o trditvi neodločeni, na podlagi česar lahko predvidevamo, da se poslužujejo izobraževanj, vendar morda ne ravno za vsako poslovanje.

Pri drugi trditvi ne moremo reči, da imamo zelo podobne odgovore pri Sloveniji in Portugalski, saj imamo manjši razpon v povprečju. Pri Sloveniji se kar nekaj managerjev ni strinjalo s trditvijo oz. so neopredeljeni. To pomeni, da se zavedajo, da kultura obstaja in da je prisotna tako v osebnem kot poslovnem okolju, vendar je verjetno od situacije odvisno, ali bo na njih vplivala ali ne. Predvsem je odvisno od tega, od kot nekdo prihaja in koliko se kultura razlikuje od njihove. Medtem pa se pri Portugalcih kljub nekaj neopredeljenih managerjih velika večina strinja s trditvijo. To pomeni, da ima pri njihovih odločitvah kultura velik pomen za poslovanje.

Pri tretji trditvi lahko za Slovenijo rečemo, da so bili odgovori kar zanimivi. Večina se jih strinja, da je spoznavanje različnih kultur pomembno za mednarodno poslovanje, vendar se manjšina s tem ne strinja ali pa so neodločeni. To lahko pomeni, da managerji niso povsem seznanjeni o pomenu vpliva kulture, saj ne poslušajo veliko izven prvotne države ali pa preprosto v tem ne vidijo pomembnosti. Medtem se velika večina portugalskih managerjev popolnoma strinja s trditvijo. Pri tem lahko sklepamo, da so Portugalci bolj mednarodno zastopani kot Slovenija in imajo zato več izkušenj pri pomembnosti in spoznavanju različnih kultur.

Pri zadnji, četrti trditvi, lahko opazimo manjša odstopanja med državami. Pri obeh državah se večina managerjev zaradi boljšega in lažjega razumevanja uči ali so se učili tujih jezikov. Dandanes so tuji jeziki precej zaželeni, ko se prijavljamo na delovno mesto, saj vse več podjetij želi poslovati tudi izven meja matične države. Pri obeh državah je nekaj managerjev, ki se s trditvijo ne strinjajo ali so neopredeljeni, kar lahko pomeni, da to ni edini razlog, zakaj so se odločili učiti tuje jezike.

Iz obeh vprašanj – odprtega vprašanja in vprašanja s pomočjo Likertove lestvice – lahko opazimo, da je kultura – ni pomembno ali je nacionalna, organizacijska itd. – pomemben del našega življenja. Tako kot smo rekli, da lahko vpliva na naše poglede, vrednote itd., lahko vpliva tudi na naše življenje na delovnem mestu. Kultura nam omogoča, da lahko delamo in gradimo odnose z ljudmi. Prav tako pa lahko vsak drugačen pogled na kulturo, kot je naš, prinese novo razumevanje in nove priložnosti.

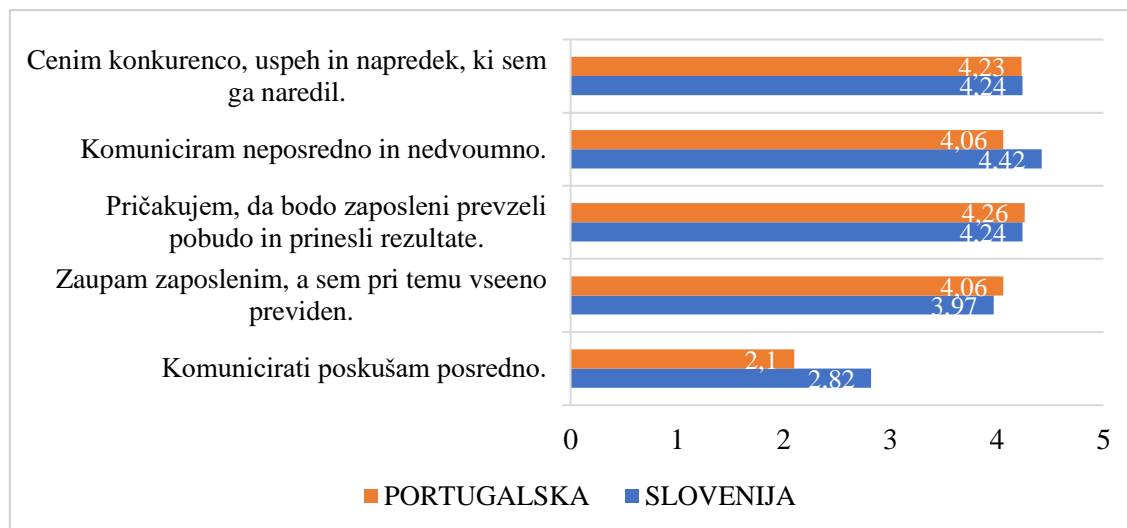
#### **5.4 Analiza glavnih empiričnih ugotovitev**

V predhodnih podpoglavjih smo analizirali vzorce podatkov iz Slovenije in Portugalske ter opisali razlike v stilih vodenja in razumevanju kulture. Na podlagi obdelave in statistične preverjenosti podatkov glede ustreznosti in zanesljivosti se lahko lotimo glavnega dela empirične raziskave in njenih ugotovitev. V nadaljevanju se bomo osredotočili na dimenzije GLOBE modela in njihova odstopanja ali skladnosti z našo analizo.

### 5.4.1 Dimenzija asertivnosti

Rezultati trditev dimenzije asertivnosti so razvidni iz slike 21. Predstavljenih je pet trditev, ki smo jih postavili slovenskim in portugalskim managerjem, ter njihovo povprečje strinjanja in nestrinjanja.

Slika 21: Asertivnost



Vir: lastno delo.

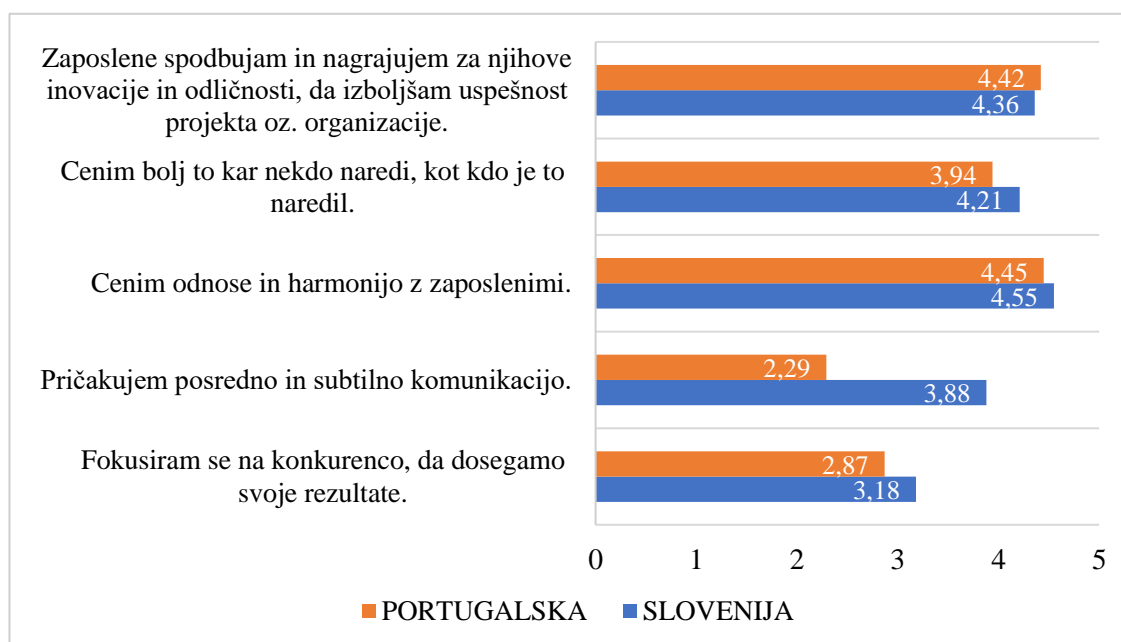
Pri prvi trditvi lahko opazimo, da razlike med slovenskimi in portugalskimi managerji dejansko ni. Tako slovenski kot portugalski managerji so mnenja, da cenijo konkurencu, uspeh in napredek, ki so ga naredili. Pri drugi trditvi lahko opazimo, da je majhna razlika med managerji glede tega, kako komunicirajo. Skoraj vsi slovenski managerji se strinjajo, da komunicirajo neposredno in nedvoumno, kar pomeni, da poskušajo biti jasni, ko komunicirajo z zaposlenimi. Medtem je bilo pri portugalskih managerjih opazno, da čeprav se večina s trditvijo strinja, je vseeno bilo nekaj managerjev, ki pravijo, da komunicirajo posredno in dvoumno. To trditev lahko povežemo z zadnjo, peto trditvijo, ki nam poda dodatno pojasnilo oz. potrditev, ali se managerji resnično trudijo neposredno komunicirati z zaposlenimi. Pri slovenskih managerjih so bila mnenja deljena; skoraj polovica se jih s trditvijo ni strinjala, nekaj pa je bilo glede trditve tudi neodločenih. Medtem pa so mnenja portugalskih managerjih skoraj soglasna, podobno kot pri drugi trditvi. Večina se jih s trditvijo ni strinjala, kar pomeni, da ne poskušajo komunicirati posredno, bilo jih pa je tudi nekaj, ki se niso opredelili. Na splošno lahko rečemo, da managerji najverjetneje želijo komunicirati neposredno, vendar jim vedno ne uspe. Lahko pa to delajo zavedno in jim je vseeno, kako jih nasprotna oseba razume – pomembno je zgolj to, da so povedali, kar so morali. Mogoče pa je tudi, da obstajajo tudi drugi razlogi, katerih v anketi nismo zaznali. Pri tretji trditvi razlike med slovenskimi in portugalskimi managerji ponovno ni, saj se oboji strinjajo, da od zaposlenih pričakujejo, da bodo prevzeli pobudo in prinesli rezultate, kar lahko vse bolj vidimo tudi v praksi. Čeprav so managerji vodje, vseeno ne želijo oz. ne

moremo od njih pričakovati, da bodo za vse naloge in zadolžitve popolnoma odgovorni. Prav tako cenijo, če zaposleni dajejo pobudo, saj to pomeni, da se zavzemajo za svoje delo in želijo doseči rezultate oz. cilje, ki so si jih zadali skupaj. Pri četrti trditvi lahko opazimo, da je med managerji res minimalna razlika, saj se strinjajo, da zaupajo zaposlenim, vendar so še vseeno pri tem previdni, kar pa jih moramo tudi razumeti. Na koncu dneva morajo za vse, kar koli zaposleni naredijo ali ne naredijo, kot vodje prevzeti odgovornost. Zaupanje je potrebno dobiti, nekateri za to potrebujejo več časa, nekateri pa ne. Kljub različnim odgovorom pri posameznih trditvah, splošno gledano, se končni rezultati med portugalskimi in slovenskimi managerji skoraj da ne razlikujejo. Res pa je, da so v primerjavi z GLOBE modelom med njimi manjše razlike, ki pa niso tako pomembne.

#### 5.4.2 Dimenzija usmerjenosti k uspešnosti

Rezultati trditev dimenzije usmerjenost k uspešnosti so razvidni iz slike 22. Predstavljenih je pet trditev, ki smo jih postavili slovenskim in portugalskim managerjem, ter njihovo povprečje strinjanja in nestrinjanja.

Slika 22: Usmerjenost k uspešnosti



Vir: lastno delo.

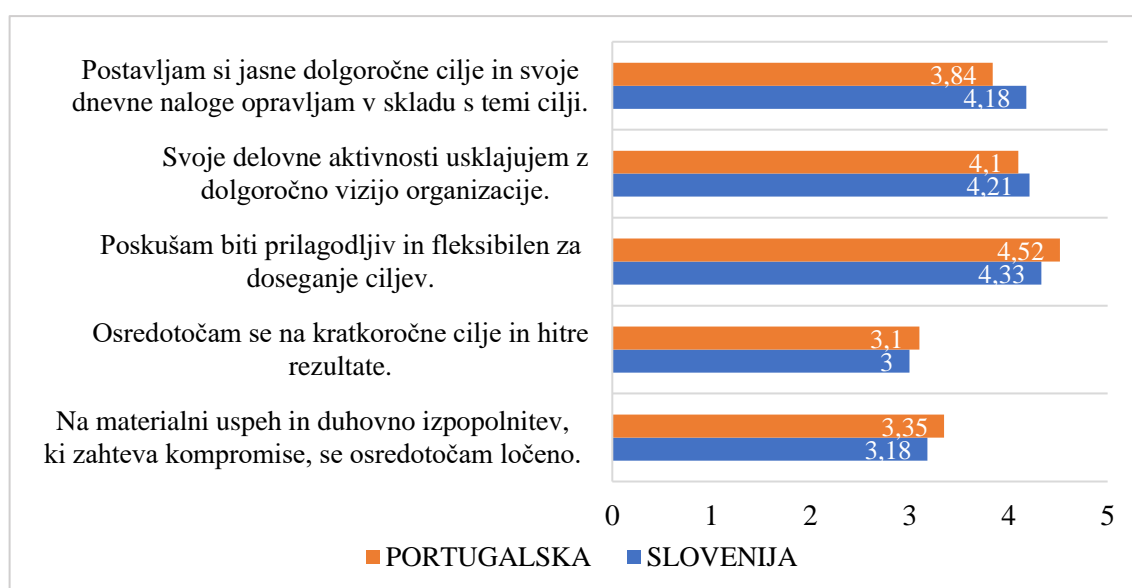
Pri prvi trditvi lahko opazimo, da večjih razlik med državami ni. Tako slovenski kot portugalski managerji so mnenja, da za izboljšanje uspešnosti projekta oz. podjetja spodbujajo in nagrajujejo zaposlene za njihove inovacije in odličnosti. Pri drugi trditvi lahko opazimo, da prihaja do manjše razlike med državama glede tega, kaj jim je pomembno. Večini slovenskih managerjev ni pomembno, kdo je kaj naredil, pomembno je, da je

narejeno, medtem ko se portugalski managerji s tem ne strinjajo, saj jim je pomembno, da oseba, ki je to naredila, dobi za to zasluge. Pri tretji trditvi lahko opazimo, da skoraj ni razlike med državama, tako da se pri tem lahko strinjamo, da se obe strani radi povežeta z zaposlenimi in kreirata odnose ter harmonijo. Pri četrti trditvi lahko opazimo, da so med državama kar pomembne razlike. Večina slovenskih managerjev pričakuje, da zaposleni komunicirajo posredno in subtilno, kar lahko morda vpliva na odnos med managerjem in zaposlenim. Nekako ne moremo pričakovati, da bomo razumeli vse, kar nam nekdo pove ali naroči, prav tako pa imamo lahko tudi svoja mnenja. Medtem ko pa je pri portugalskih managerjih ravno nasprotno, saj se jih večina s trditvijo ne strinja in od zaposlenih ne pričakujejo, da imajo posredno in subtilno komunikacijo. Pri peti trditvi lahko opazimo, da je razlika opazna, vendar ne prevelika. Rezultati so bili nekoliko mešani, večinoma se pri obeh državah managerji niso povsem strinjali in ne strinjali s trditvijo, kar lahko pomeni, da je to tudi odvisno od samega projekta ali naloge, ki jo morajo ustvariti. Sicer je pomembno za samo poslovanje, da se osredotočimo tudi na konkurenco, vendar morda lahko v kakšnih primerih to tudi škoduje ali kako drugače negativno vpliva. V primerjavi s teorijo je Slovenija malo nad mejo, ki je bila določena za to dimenzijo, medtem ko pri Portugalski te razlike ni. Splošno gledano lahko rečemo, da managerji v Sloveniji zaznavajo nekoliko višjo usmerjenost k uspešnosti kot managerji na Portugalskem.

### 5.4.3 Dimenzija usmerjenosti v prihodnost

Rezultati trditev dimenzije usmerjenost v prihodnost so razvidni iz slike 23. Predstavljenih je pet trditev, ki smo jih postavili slovenskim in portugalskim managerjem, ter njihovo povprečje strinjanja in nestrinjanja.

Slika 23: Usmerjenost v prihodnost



Vir: lastno delo.

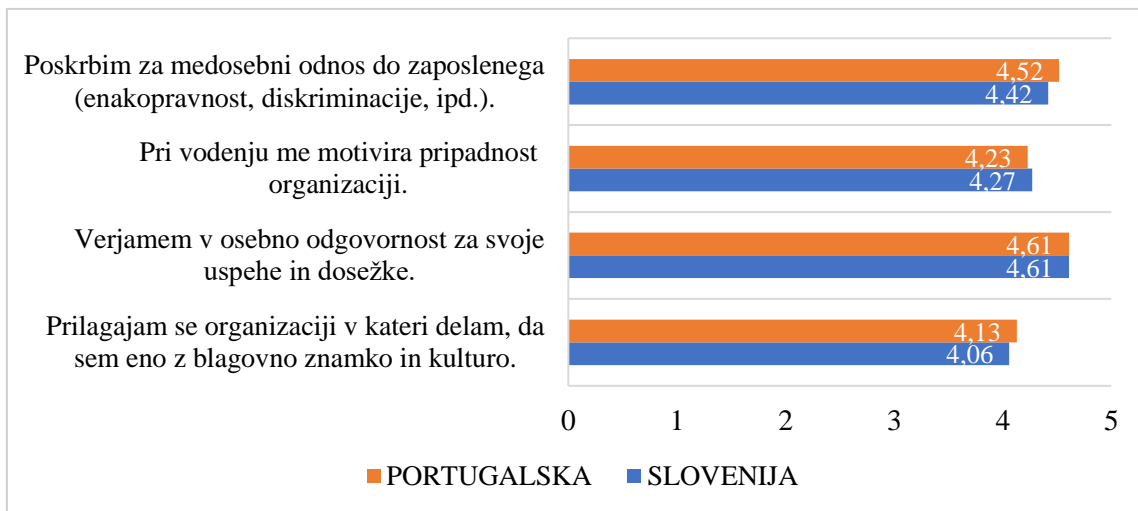
Pri prvi trditvi lahko opazimo, da je razlika med vsem trditvami, ki smo jih podali managerjem, največja. Slovenski managerji si postavljajo jasne dolgoročne cilje in si zastavljajo dnevne naloge v skladu s temi cilji, medtem ko se vsi portugalski managerji ne strinjajo predvsem s to trditvijo. Načeloma si večina managerjev zastavlja dolgoročne cilje, vendar so lahko tudi izjeme, saj je lahko taka odločitev odvisna od same osebe ali projekta oz. naloge. Pri drugi trditvi je minimalna razlika med managerji, kar pomeni, da managerji delujejo v skladu z vizijo podjetja. Na koncu dneva je to tudi za pričakovati, ne samo od managerjev, ampak tudi od zaposlenih. Razlog temu je, da se že pred zaposlitvijo v nekem podjetju o njem poskusiš pozanimati in ugotoviti, kaj so njihovi cilji, vizija, poslanstvo itd. To nekako odlikuje našo odločitev, če se želimo v nekem podjetju zaposliti. Tudi če se ne strinjamo popolnoma z njimi, še vseeno poskusimo stremeti k skupni viziji in ciljem, da lahko v prihodnosti dosežemo uspešnost podjetja. Pri tretji trditvi lahko opazimo, da želi biti večina slovenskih in portugalskih managerjev prilagodljivih in fleksibilnih za doseganje ciljev. To pomeni, da si kljub temu, da imajo morda razčlenjeno in zapisano točno strukturo, še vedno pustijo prostor za napake, spremembe ali kaj podobnega. Kar je še posebej pomembno v današnjem svetu kjer se okoliščine zelo hitro spreminjajo. Fleksibilnost pomeni tudi pomembno konkurenčno prednost. Pri četrti trditvi lahko opazimo, da razlik med managerji praktično ni. Prav tako so bili rezultati med slovenskimi in portugalskimi managerji različni, a hkrati zelo podobni. Tako kot pri dolgoročnih ciljih, je tudi pri kratkoročnih ciljih to povsem odvisno od osebe in naloge, ki jo je potrebno storiti. Praktično si za vsako nalogo oz. projekt dodelimo neke cilje in pričakovane rezultate. Nekatere te naloge oz. projekti zahtevajo, da se uredijo hitro, nekateri nimajo časovne omejitve. Seveda pa je pri obeh ciljih pomembno, da ne gledamo na kratkoročne rešitve, temveč dolgoročne, saj vse te odločitve vplivajo na prihodnost. Pri peti trditvi lahko ponovno opazimo minimalno razliko med slovenskimi in portugalskimi managerji. So pa bili presenetljivi odgovori iz obeh strani, saj je veliko managerjev odgovorilo, da so neodločeni glede podane trditve. Morda trditve niso povsem razumeli, morda pa niso povsem prepričani, kako se na določene kompromise osredotočajo.

Kljub različnim odgovorom pri posameznih trditvah se na splošno gledano končni rezultati med portugalskimi in slovenskimi managerji ne razlikujejo. Res pa je, da ima v primerjavi z GLOBE modelom Portugalska rahlo višjo usmerjenost v prihodnost kot Slovenija.

#### 5.4.4 Dimenzija humane usmerjenosti

Rezultati trditve dimenzije humana usmerjenost so razvidni iz slike 24. Predstavljene so štiri trditve, ki smo jih postavili slovenskim in portugalskim managerjem, ter njihovo povprečje strinjanja in nestrinjanja.

Slika 24: Humana usmerjenost



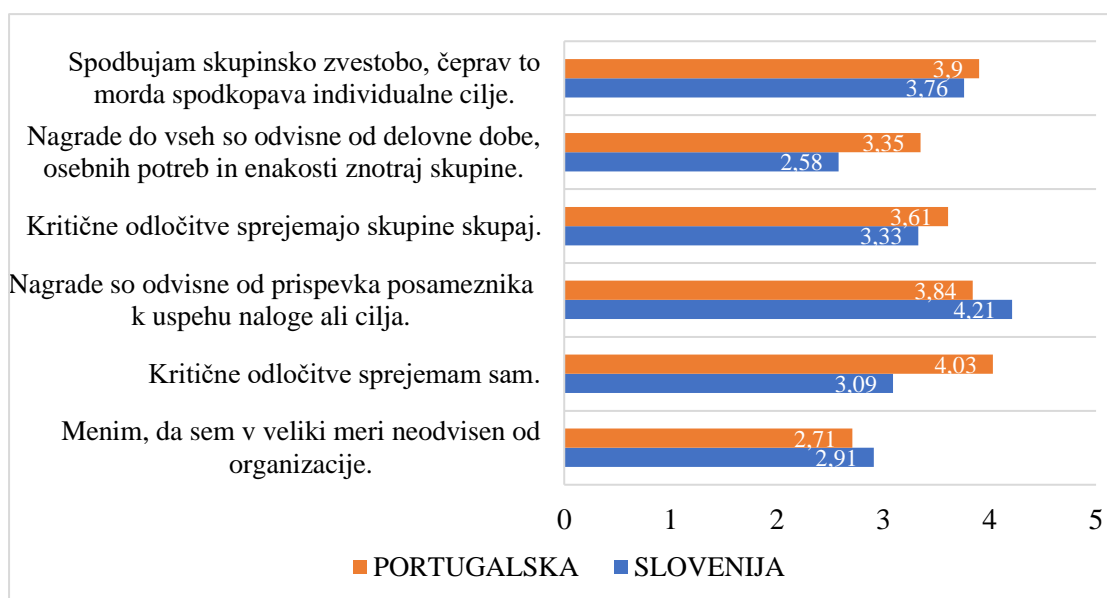
Vir: lastno delo.

Pri tej dimenziji so si rezultati posameznih trditev in skupni rezultat zelo podobni, skoraj ni razlik. Nekako ne moremo reči, da je to nenavadno, saj je dandanes pomembno, da želimo doseči enakopravnost, pripadnost, osebno odgovornost itd. Pri prvi trditvi lahko opazimo, da je kljub minimalni razliki glede na preostale trditve razlika največja. Čeprav se nam zdi, da ljudje delamo veliko diskriminacij na delovnih mestih in v osebni življenju, je lepo videti, da se večina managerjev zavzema prav za to. Morda jim ne uspe vedno in morda se morajo še veliko stvari naučiti, vendar se na koncu dneva vsaj trudijo, da vzpostavijo medosebni odnos, kjer ni diskriminacij in kjer je enakopravnost. Pa naj bo to glede dela, plače, spola, starosti ali pa preprostega razloga. Pri drugi trditvi lahko ponovno opazimo minimalno razliko. Večino managerjev za njihov uspeh pri vodenju motivira, da se čutijo povezani z podjetjem. Kot smo že predhodno omenili je pomembno, da se oseba čuti povezana z podjetjem, kar pa je še bolj pomembno, če si vodja. Če ne verjameš v podjetje in v ljudi znotraj njega, potem je težko biti motiviran za svoje delo, kaj šele za motiviranje zaposlenih. Pri tretji trditvi razlike ni, managerji so bili konkretno skladni, da verjamejo v osebno odgovornost za svoje uspehe in dosežke, kar je dandanes prav tako pomembna lastnost vodij. Pri četrti trditvi so bili odgovori pri slovenskih in portugalskih managerjih zelo skladni, saj razlike skoraj ni opazne. V obeh državah se managerji želijo povezati s podjetjem in njegovo blagovno znamko ter kulturo.

#### 5.4.5 Dimenzija institucionalnega kolektivismu

Rezultati trditev dimenzije institucionalnega kolektivismu so razvidni iz slike 25. Predstavljenih je šest trditev, ki smo jih postavili slovenskim in portugalskim managerjem, ter njihovo povprečje strinjanja in nestrinjanja.

Slika 25: Institucionalni kolektivism



Vir: lastno delo.

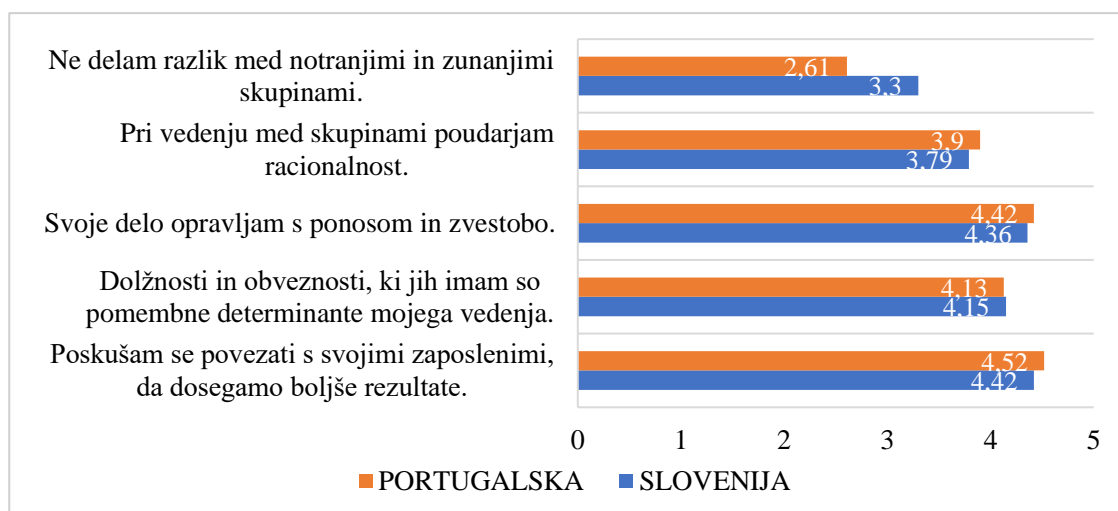
Pri prvi trditvi lahko rečemo, da so tako slovenski kot portugalski managerji enakega mnenja. A medtem, ko se je velika večina portugalskih managerjev strinjala s trditvijo, je bilo kar nekaj slovenskih managerjev, kjer so bili glede trditve neodločeni. To je lahko ponovno odvisno od managerja samega. Nekomu je pomembno, da so na delovnem mestu zvesti vsem, da delujejo skupaj proti zastavljenim ciljem. Nekaterim pa so njihovi individualni cilji bolj pomembni, tako da se ne osredotočajo toliko na skupno zvestobo na delovnem mestu. To ne pomeni, da jim želijo škodovati, temveč, da se na koncu dneva pri vseh stvareh morda ne strinjajo ali pa jim to ni toliko pomembno, kot je drugim. Pri drugi trditvi lahko opazimo, da je razlika med managerji opazna in da je celotno povprečje tudi manjše. Pri slovenskih managerjih se bolj nagibajo k temu, da trditev ni resnična in da nagrade morda niso ravno odvisne na podlagi česa, kar si nekdo zasluži. Lahko je odvisno tudi od vsakega managerja ali podjetja, saj ima vsak svoja pravila. Včasih si ta pravila zastavijo tudi na začetku neke naloge ali projekta. Medtem pa se portugalski managerji večinoma strinjajo, da so pri njih nagrade odvisne od delovne dobe, osebnih potreb in enakosti znotraj skupine. Po eni strani lahko rečemo, da je tako nagrajevanje pravično, saj se resnično potrudimo nekoga nagraditi za njegovo dolgoletno delo in prispevek k podjetju. Po drugi strani pa lahko nekdo dela dolgo let v podjetju in ne pokaže nekega doprinosa, medtem ko nekdo, ki je zaposlen kratek čas, prinese k podjetju veliko več. Enako velja, če gledamo na enakost znotraj skupine. Gre za že redno prakso iz skupinskih nalog na fakultetah ali šolah, ko celotna skupina dobi nagrado ali isto oceno, kljub temu da nekateri niso doprinesli veliko k nalogi. Tudi v podjetjih se to dogaja, čeprav je tu morda malo lažje preveriti, kdo je kaj naredil in na podlagi tega tudi enako oz. pravično nagraditi zaposlene. Nekateri se še vedno poslužujejo enakosti nagrajevanja, ne glede na doprinos. To trditev lahko povežemo s četrto trditvijo, kjer morda lahko vidimo bolj »pravično« plat

nagrajevanja, saj je odvisna od samega prispevka posameznika. Obe strani se več ali manj strinjata, da mora posameznik pokazati nek prispevek za uspeh nalog in ciljev, da si zaslužijo nagrado. Glede kritičnih odločitev imajo managerji podobna mnenja, da jih sprejemajo skupine skupaj. To je po eni strani tudi prav, saj so vsi udeleženi v ta proces, prav tako pa lahko morda kdo od zaposlenih ponudi rešitev, ki je niso videli ali na njo niso pomislili. Je pa res, da je glede kritičnih odločitev potrebno biti previden, saj niso vse odločitve primerne za vključitev zaposlenih. To lahko opazimo tudi pri portugalskih managerjih, ki so izrazili, da večino kritičnih odločitev sprejemajo sami, kar lahko tudi pomeni, da se posvetujejo s skupino, vendar je na koncu dneva končna odločitev na njihovi strani. Medtem ko je mnenje slovenskih managerjev deljeno; eni potrjujejo, da jih sprejemajo skupaj, drugi se strinjajo, da jih sprejemajo sami, nekateri pa so neodločeni, kar je na koncu dneva ponovno odvisno od same situacije. Je pa bilo presenečenje spoznanje, da so tako slovenski kot portugalski managerji različnega mnenja glede njihove neodvisnosti od podjetja. Nekako so bili rezultati porazdeljeni med strinjanjem, nestrinjanjem in neodločenosti. Lahko pa na splošno gledamo, da ima glede na primerjavo rezultatov z GLOBE modelom Slovenija precej višji institucionalni kolektivism, kot smo ga dobili mi, medtem ko lahko pri Portugalski zabeležimo manjšo razliko.

#### 5.4.6 Dimenzija skupnega kolektivism

Rezultati trditvev dimenzije skupnega kolektivism so razvidni iz slike 26. Predstavljenih je pet trditvev, ki smo jih postavili slovenskim in portugalskim managerjem, ter njihovo povprečje strinjanja in nestrinjanja.

Slika 26: Skupni kolektivism



Vir: lastno delo.

Pri prvi trditvi lahko opazimo, da je razlika med slovenskimi in portugalskimi managerji kar precejšna. Veliko portugalskih managerjev se s trditvijo ne strinja, kar pomeni, da pri svojem

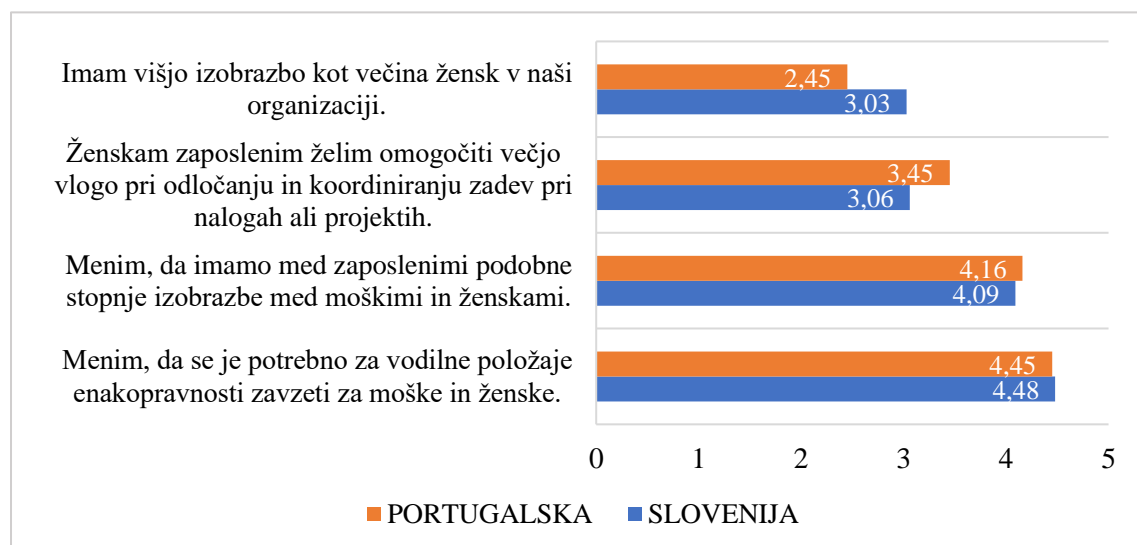


delu delajo razlike med notranjimi in zunanji skupinami. Razlogov za to ne poznamo, vendar upajmo, da so tehtni. Medtem je pri slovenskih managerjih opazno, da nekih razlik med skupinami ne delajo, vendar so seveda tudi izjeme, ki to počnejo, in pa managerji, ki se niso opredelili. Obe strani managerjev poskušata biti racionalni pri vedenju med skupinami, kar je precej pomemben faktor pri delovanju ne samo v skupinah, ampak tudi pri poslovanju. Razlog za to pomembnost je ta, da ne moremo poslovati, delovati ali voditi nekaj, kar ne temelji na razumu. S tem se ni potrebno popolnoma strinjati, vendar morajo biti odločitve in naloge racionalne za izvedbo. Ne moremo se lotiti nečesa, za kar že od začetka vemo, da ne bo izvedljivo ali pa da je povsem v navzkrižju z nekimi prepričanji ali našim ravnanjem. Kar se tiče opravljanja dela managerjev, njihovih dolžnosti in obveznosti ter povezovanja z zaposlenimi, so bili rezultati med njimi dosti podobni. Večina slovenskih in portugalskih managerjev se strinja, da svoje delo opravljajo s ponosom in zvestobo. Predvidevamo lahko, da čeprav niso ali so zadovoljni v podjetju, svoje delo opravljajo tako kot morajo, da so lahko na koncu na njega tudi ponosni. Prav tako se obe strani strinjata, da so njihove dolžnosti in obveznosti pomembne determinante njihovega vedenja. Predvidevamo lahko, da se zavedajo, da imajo neko višjo dolžnost, saj vodijo ekipo ljudi. Za to se tudi trudijo in vedejo temu primerno. Na koncu pa lahko rečemo, da managerji stremijo k temu, da se poskušajo povezati z zaposlenimi. To jim ne koristi samo za doseganje boljših rezultatov, ampak tudi za grajenje odnosov, ki lahko prinašajo na delovanje same koristi. Na splošno gledano lahko rečemo, da ima Slovenija rahlo višji skupinski kolektivizem kot Portugalska.

#### 5.4.7 Dimenzija egalitarnosti spolov

Rezultati trditve dimenzije egalitarnosti spolov so razvidni iz slike 27. Predstavljene so štiri trditve, ki smo jih postavili slovenskim in portugalskim managerjem, ter njihovo povprečje strinjanja in nestrinjanja.

Slika 27: Egalitarnost spolov



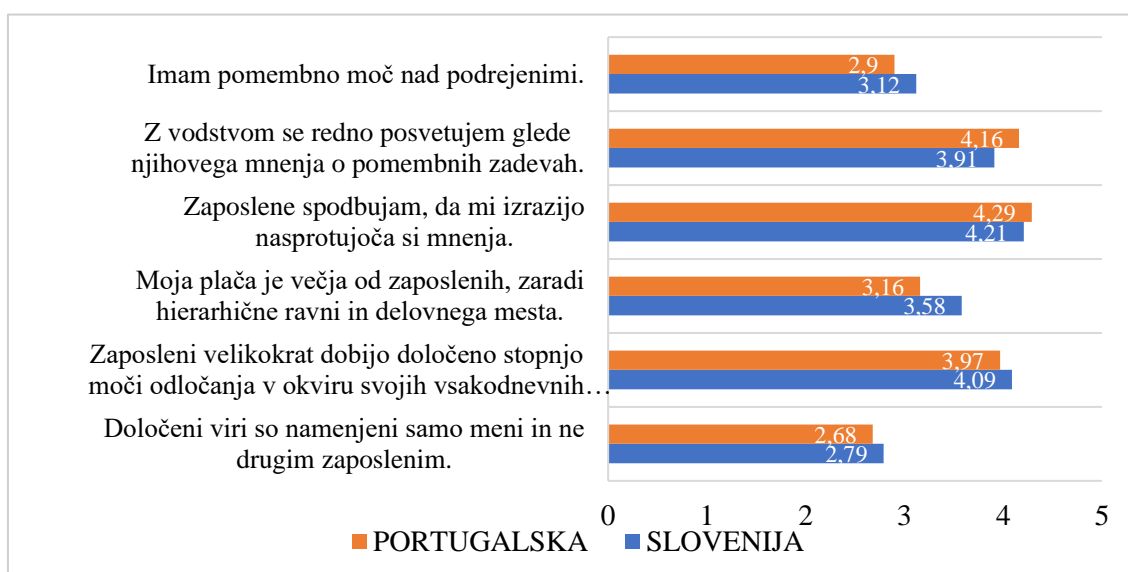
Vir: lastno delo.

Opazimo lahko, da je kar nekaj razlik med rezultati pri prvi trditvi. Prav tako so bili odgovori tako slovenskih kot portugalskih managerjev različni. Morda je pri obeh bolj prevladoval odgovor, da se s trditvijo ne strinjajo, kot pa da se strinjajo. To pomeni, da njihovo delovno mesto ni opredeljeno samo glede na izobrazbo, temveč tudi na njihove izkušnje in delovanje v praksi. To je dandanes že kar redna praksa, da se podjetja odločajo o zaposlenih glede na to, kaj lahko prinesejo v podjetje in ne na to, kako visoko izobrazbo imajo. Poleg tega je bilo opazno pri obeh straneh tudi to, da imajo v podjetju podobne stopnje izobrazbe med spoloma. Tudi pri demografskih vprašanjih smo lahko opazili, da ima velika večina managerjev podobno izobrazbo. Tako lahko pri tem predvidevamo, da čeprav podjetja iščejo izkušnje in znanje, vseeno želijo neko osnovno izobrazbo na delovnem mestu. Med drugim so bili portugalski managerji bolj naklonjeni temu, da zaposlenim ženskega spola ne omogočajo večje vloge pri nalogah ali projektih. To direktno ne pomeni, da so diskriminatorni do ženskega spola, temveč da niso osredotočeni na to, ali je oseba moškega ali ženskega spola. Verjetno se bolj osredotočajo na to, ali je oseba za to delo primerna. Medtem pa se večina portugalskih managerjev tega poslužuje. Sta se pa obe strani z visokim rezultatom strinjali, da se je potrebno za vodilne položaje enakopravno zavzeti za moške in ženske, kar je v današnjem svetu tudi vse bolj pogosta tema enakopravnosti na delovnem mestu. Splošno gledano ima Slovenija višjo egalitarnost spolov kot Portugalska.

#### 5.4.8 Dimenzija razdalje moči

Rezultati trditev dimenzije razdalje moči so razvidni iz slike 28. Predstavljenih je šest trditev, ki smo jih postavili slovenskim in portugalskim managerjem, ter njihovo povprečje strinjanja in nestrinjanja.

Slika 28: Razdalja moči



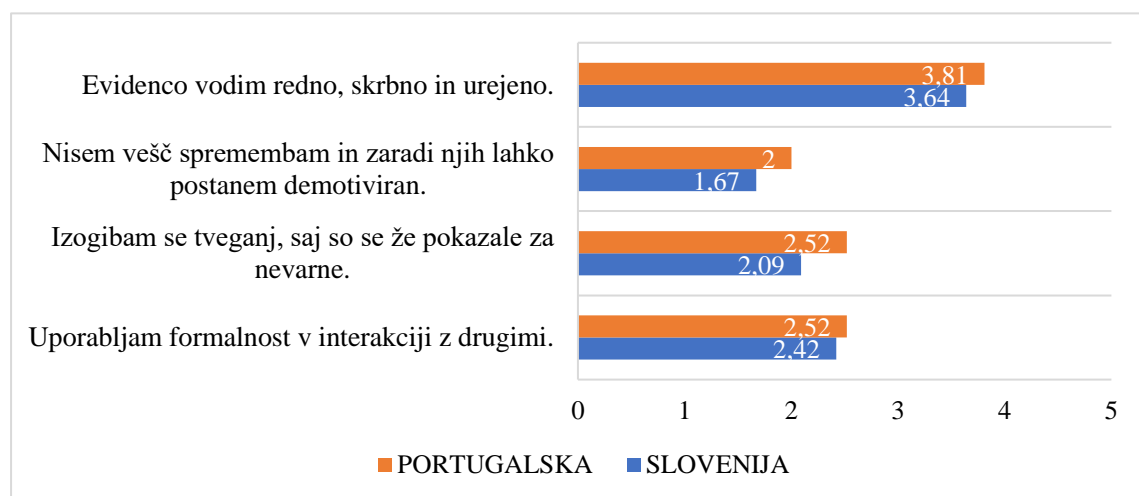
Vir: lastno delo.

Iz zgornje slike 28 lahko opazimo, da imajo slovenski in portugalski managerji glede njihove moči nad podrejenimi podobno mnenje. Prav tako je bilo iz rezultatov razvidno, da čeprav so nekateri izrazili svoje mnenje glede strinjanja ali nestrinjanja, jih je tudi kar nekaj ostalo neodločenih. Razlog za to je morda tudi to, da niso prepričani oz. se tega ne zavedajo, kar je nekako razumljivo. Velikokrat se nečesa, kamor smo vpleteni sami, ne zavedamo. Predvsem ko gre za nekaj, kjer smo vpleteni direktno, kot je vodenje oseb. Managerji iz obeh držav se prav tako strinjajo, da se redno posvetujejo z vodstvom glede pomembnih zadev. To je predvsem pomembno za podjetja, saj lahko določene napačne ali pravilne odločitve vplivajo na njihovo poslovanje. Prav tako managerji iz obeh držav menijo, da zaposlene spodbujajo, da izrazijo svoja nasprotujoča si mnenja. Kar se tiče njihove plače, pa tako managerji iz Slovenije kot iz Portugalske menijo, da razlike v plačah v njihovih podjetjih niso niti majhne niti velike. V Sloveniji se sicer rezultati bolj nagibajo k temu, da imajo višje plače zaradi hierarhične ravni in delovnega mesta. Iz rezultatov je opazno, da se managerji strinjajo, da obstaja dokaj visoka stopnja moči odločanja, ki jo imajo zaposleni v okviru svojih vsakodnevnih delovnih dejavnosti. Iz zadnje trditve pa lahko opazimo, da je rezultat precej manjši, kar vpliva tudi na različno mnenje managerjev iz obeh držav. Od managerjev in vodstva podjetja je odvisno, kateri viri so na voljo vsem in kateri viri so omejeni na določeno osebo. Zaradi tega so rezultati tudi toliko različni glede strinjanja in nestrinjanja. Je pa tudi nekaj managerjev, ki se glede tega niso opredelili. Splošno gledano lahko sklepamo, da imajo managerji v Sloveniji povprečno višjo razdaljo moči kot managerji na Portugalskem.

#### 5.4.9 Dimenzija izogibanja negotovosti

Rezultati trditve dimenzije izogibanja negotovosti so razvidni iz slike 29. Predstavljene so štiri trditve, ki smo jih postavili slovenskim in portugalskim managerjem, ter njihovo povprečje strinjanja in nestrinjanja.

*Slika 29: Izogibanje negotovosti*



*Vir: lastno delo.*

Rezultati trditev dimenzije izogibanja negotovosti so razvidni iz slike 29. Na splošno lahko iz rezultatov vidimo, da imamo skoraj pri vseh trditvah zelo nizke rezultate pri obeh državah. Razlog tega je, da se večina managerjev iz obeh držav ni strinjalo s trditvami. Pri prvi trditvi je bilo povprečje še dokaj visoko, saj so se managerji iz obeh držav strinjali, da vodijo redno, skrbno in urejeno evidenco. To je od njih tudi za pričakovati, saj je brez dobre organizacije težko dosledno voditi in spremljati zaposlene ter delo. Pri drugi trditvi lahko opazimo, da pri managerjih spremembe ne vplivajo na njihovo motivacijo in da so na spremembe pripravljeni, saj je nemogoče pričakovati, da sprememb ne bo. Dandanes se vse tako spreminja in nadgrajuje, da se temu težko izognemo. Prav tako se slovenski managerji ne izogibajo tveganjem, medtem ko je nekaj portugalskih managerjev izrazilo, da se jim izogibajo. Lahko da so imeli kakšno slabo izkušnjo iz preteklosti. Pri zadnji trditvi pa lahko razberemo, da so mnenja precej podobna, da formalnosti v večini na delovnem mestu ne uporabljajo. Splošno gledano lahko sklepamo, da se na Portugalskem bolj izogibajo negotovosti kot v Sloveniji.

## **5.5 Wordcloud opisa managerjev**

Wordcloud ali besedni oblaki se pogosto uporabljajo kot vizualno komunikacijsko orodje za lažje učenje pomembnih besed iz velike zbirke besedil. Raziskovalci vizualizacije informacij so obsežno preučevali prikaz in predstavitev oblakov, medtem pa je bila interakcija besednih oblakov pogosto predstavljena na sekundarno vlogo, saj je pomembnost in s tem velikost besede v oblaku običajno določena z določenim merilom. Ko je oblak prikazan, bo slika besednega oblaka ostala statična. V resničnem svetu pa lahko aplikacije spremenijo pomen besede glede na namen uporabnika pri uporabi besedila (Liu, Shen & Hu, 2015).

Za boljše razumevanje, kaj managerji so in kako se sami vidijo v svoji vlogi ter vlogi drugih, smo anketnemu vprašalniku za konec dodali vprašanje, kjer so morali slovenski in portugalski managerji z besedami opisati, kako kulturno gledajo na slovenske ali portugalske managerje. V nadaljevanju bodo s pomočjo besednega oblaka predstavljeni opisi za Slovenijo, opisi za Portugalsko in skupni opisi. Glede na ponovljivost besed so v besednem oblaku prilagojene tudi velikosti in barve.

Spodnja slika 30 nam predstavlja besede, ki so jih izpostavili slovenski managerji. Iz besednega oblaka lahko opazimo, da sta bili najbolj izpostavljeni besedi zavzeti in skrbni.

Za besedo zavzeti lahko rečemo, da so slovenski managerji mnenja, da se zavzemajo za svoje delovno mesto in opravljanje le-tega. Zapišemo lahko, da managerji dosežejo in uresničijo svoje zadolžitve, da izražajo svojo voljo in pozitivnost, hkrati pa so aktivni in s svojim prizadevanjem omogočajo za uresničitev nečesa. Za skrbnost lahko predvidevamo, da so pazljivi in zaskrbljeni glede določenih situacij ali oseb znotraj svojega oddelka.

Slika 30: Wordcloud slovenskih managerjev



Vir: lastno delo.

Je pa bilo tudi nekaj odgovorov, ki niso spadali pod besedni oblak, vendar jih je vredno omeniti:

- Managerji so uspešni. Vendar je uspešnost povezana z zadanimi cilji, zavzetostjo in izobraženostjo ter delovno vnemo.
- Vsak vodja je vreden samo toliko, kot je vredna njegova ekipa. Če ne znaš ekipirati, spodbujati in motivirati, potem si slab vodja.

Spodnja slika 31 nam predstavlja besede, ki so jih izpostavili portugalski managerji. Iz besednega oblaka lahko opazimo, da so bile najbolj izpostavljene besede mikromanagerski, pozitivni in predani.

Mikromanager pomeni, da je vodja ali manager oseba, ki daje pretiran nadzor zaposlenim. Namesto da bo zaposlenemu povedal, kaj mora opraviti oz. katero naloga mora opraviti in do kdaj, pozorno opazuje dejanja zaposlenega in pogosto kritizira delo ter procese (Kagan, 2021). Za to lahko rečemo, da se nekateri portugalski managerji še vedno identificirajo kot stroge vodje, ki želijo imeti nadzor nad svojimi zaposlenimi. V kolikšni meri želijo ta nadzor, pa je povsem odvisno od same osebe.

Beseda pozitivni nam že sama po sebi pove, kaj predstavlja. Portugalski managerji izpostavljajo svoja mnenja in čustva zaposlenim in vedo, kdaj je nekaj dobro in sprejemljivo. Pozitivno naravnani managerji lahko podjetjem prinašajo veliko koristi, saj se bodo vsake naloge lotili optimistično in dosledno.

Predani managerji so za podjetja zelo koristni. Predvsem zaradi tega, ker bodo podjetju naklonjeni glede dela, delovnega mesta ali vodenja. Dela se lotijo požrtvovalno in nesebično ter dosegajo rezultate.

Slika 31: Wordcloud portugalskih managerjev



Vir: lastno delo.

Prav tako je tudi pri portugalskih managerjih bilo nekaj odgovorov, ki niso spadali v besedni oblak, vendar jih je vredno omeniti:

- Managerji so zelo osredotočeni na materialne nagrade in ne toliko na ustvarjanje odličnega delovnega mesta za opravljanje dela.
- Managerji so še vedno zelo daleč glede zastarelih prepričanj s tipičnim obnašanjem vodij namesto voditeljske države. Spremembe so nujne v večini podjetij.
- Vedno je težko (in nevarno) posploševati kulturo pri managerjih. Verjamemo, da na Portugalskem še vedno obstaja kultura hierarhičnih mest v večini podjetij, malo transparentnosti in stališča, da so managerji edini, ki nadzorujejo stvari.



Spodnja slika 32 nam predstavlja skupne besede, ki so jih izpostavili slovenski in portugalski managerji. Pri združitvi odgovorov slovenskih in portugalskih managerjev smo prišli do ugotovitve, da so največ izpostavljene besede ambiciozni, mikromanagerski, pozitivni, skrbni in predani. Sledijo besede zavzeti, organizirani, strogi in usmerjeni k rezultatom.

Slika 32: Wordcloud skupnih opisov managerjev



Vir: lastno delo.

Večina izpostavljenih odgovorov vseh managerjev v anketnem vprašalniku so predstavljale predvsem dobre lastnosti managerjev. Izpostavljenih je bilo tudi nekaj slabosti, kot so mikromanagerski, neprofesionalni, materialistični itd., vendar se je potrebno zavedati, da je vsaka izpostavljena lastnost nekaj, s čemer se je nekdo soočal. Lahko na različnih lokacijah, lahko pa samo v trenutnem podjetju, kjer deluje.

Prav tako morda niso bile vse dobre lastnosti izpostavljene za managerje kot vodjo, temveč za managerja kot osebo. Za managerje je dobro, da so sposobni svoje zaposlene usmerjati in voditi, predvsem zaradi tega, da lahko dosežejo zastavljene cilje ali zadane rezultate. Pomembno je tudi, da imajo managerji nek nadzor nad zaposlenimi, da lahko vsi uspešno in dovetno opravljajo svoje delo. Vendar je bilo pri odgovorih kar nekaj poudarka, da je

preveč kontrole in da morajo managerji začeti spreminjati svoje mišljenje glede določenih stvari. Predvsem zaradi svojih zaposlenih, saj lahko njihov odnos konkretno vpliva na njihovo opravljanje nalog ali delovanje v podjetju.

## **6 DISKUSIJA REZULTATOV**

V tem poglavju bomo predstavili povzetek glavnih ugotovitev in omejitve raziskave. Na koncu pa se bomo osredotočili na predloge za prihodnje raziskave in priporočila za managerje.

### **6.1 Povzetek glavnih ugotovitev**

V magistrskem delu smo se naprej osredotočili na teoretično plat GLOBE modela in njegove analize glede stilov vodenja in kulture. Kulturni model GLOBE projekta je raziskava, ki temelji na večji populaciji in več različnih državah po vsem svetu. Potrebno je tudi razumeti, da ima vsaka dimenzija svojo utemeljitev in da lahko zahteva več različnih razlag. Glede na teoretično analizo smo naredili tudi svojo analizo glede na zbrane rezultate, ki smo jih pridobili z anketnim vprašalnikom. Naša analiza temelji na podlagi temeljite teoretične raziskave že obstoječih spoznanj. Prav tako je imel GLOBE model ključno vlogo pri vprašanjih v našem anketnem vprašalniku, ki je zajemal devet dimenzij kulture in šest dimenzij stilov vodenja. Tako se bomo v tem poglavju osredotočili na splošno primerjavo in končne ugotovitve empiričnega dela, hkrati pa podali poudarek tudi na morebitne implikacije za managerje.

Slovenski managerji so bili v povprečju nekoliko starejši, kar pomeni, da so lahko bolj izkušeni kot portugalski managerji. Medtem večjih razlik med delovanjem v podjetju ni bilo, saj je večina managerjev iz ene in druge države odgovorila, da so trenutno na tej poziciji od 1 do 10 let. Bile pa so večje razlike pri delovnem položaju, kjer večina slovenskih managerjev deluje kot management na srednji ravni, medtem ko so portugalski managerji večinoma samo neizvršni managerji. So pa to podatki, ki načeloma ne bi smeli vplivati na odgovore drugih, saj ima vsaka oseba svojo identiteto in hkrati drugačne izkušnje.

Ugotovitve raziskave kažejo, da managerji vedo, kaj je kultura in kakšno vlogo ima lahko na njihovo vodenje. Prav tako pa lahko tudi ugotovimo, da ne moremo natančno vedeti, kakšen vpliv ima lahko nacionalna kultura na stile vodenja in na druge karakteristike, ki oblikujejo osebo. Se pa managerji zavedajo, da je potrebno uvesti veliko sprememb pri trenutnem vodenju. Predvsem na področju podjetij, v katerih managerji delujejo, saj so izpostavili kar nekaj napak in pomanjkljivosti, s katerimi se vsakodnevno soočajo. Raziskava kaže, da so managerji pripravljeni razumeti in se prilagajati različnim kulturam, hkrati pa se sami ne želijo preveč izobraževati na tem področju. To lahko razumemo kot da se bodo prilagodili in učili, ko bo to potrebno. Običajno je značilno, da so managerji osebe z določenimi izkušnjami in izobrazbo, kar je bilo ugotovljeno tudi v raziskavi. Velika večina



managerjev iz obeh držav ima univerzitetno izobrazbo ali magisterij, medtem ko ima manjšina višješolsko ali visokošolsko izobrazbo. Sklepamo lahko, da morajo managerji imeti izobrazbo, da se lahko nekako dokažejo na mestu vodje. Prav tako pa je priporočeno, da se managerji tudi dodatno izobražujejo.

Pri primerjavi teoretične raziskave z našimi empiričnimi ugotovitvami smo že tekom analize ugotovili nekaj razlik. Pri Sloveniji so bile največje razlike opazne pri dimenzijah institucionalni in skupinski kolektivizem ter razdalja moči. Pri primerjavi empiričnih rezultatov Slovenije za dimenzijo institucionalni kolektivizem smo lahko ugotovili, da so naši rezultati višji od GLOBE rezultatov. Naši rezultati kažejo, da Slovenija bolj spodbuja in nagraduje kolektivno distribucijo virov in delovanje, kot je to prikazano v teoriji. GLOBE model je izrazil, da imata Slovenija in Portugalska precej višji skupinski kolektivizem kot smo ga dobili mi na podlagi naše raziskave. Iz naših rezultatov lahko sklepamo, da managerji ne izražajo večjega ponosa, zvestobe in povezanosti z njihovim podjetjem, kot jo je predstavil GLOBE model. Kljub temu da se je tekom celotne analize pokazalo, da se managerji trudijo za svoje delovno mesto, to še ne pomeni, da se vidijo v podjetju, kjer trenutno delujejo. Prav tako lahko opazimo večjo razliko pri razdalji moči med našimi rezultati in GLOBE modelom. Pri teoriji je izpostavljeno, da imata obe državi visoko razdaljo moči, medtem ko je pri nas opazno, da imajo relativno srednjo povprečje uporabe. V obeh državah managerji neradi sprejemajo in podpirajo avtoriteto, statusne privilegije in hkrati razlike v moči. Bolj se osredotočajo na enakopravnost, seveda s to razliko, da morajo managerji voditi z odločnostjo in organiziranostjo, ne pa s hierarhističnim in egocentričnim odnosom.

So pa bili naši rezultati predvsem podobni kar se tiče dimenzije asertivnosti. Pri obeh državah managerji nimajo visoke asertivnosti in se nagibajo k relativno nizki. Torej na svojem delovnem mestu niso agresivni in konfrontacijski z drugimi. Pri egalitarnosti spolov je bilo ugotovljeno, da se razlike med teorijo in našimi rezultati bolj razlikujejo pri Sloveniji, kar pa še ne pomeni, da se slovenski managerji ne zavzemajo za enakopravnost spolov na delovnem mestu. Poudarek je na temu, da smo na pravi poti, vendar še nismo tam, kjer bi morda morali biti. Glede na naše rezultate se obe državi relativno usmerjajo v prihodnost, ki je združljiva z rezultati GLOBE modela. Pri humani usmerjenosti pa ima glede na naše in teoretične rezultate Portugalska višje povprečje kot Slovenija. Za obe državi pa je bilo poudarjeno, da se morajo nekateri managerji naučiti biti bolj velikodušni, nesebični in širokogledni. Čeprav ima nekdo pozicijo managerja ali vodje, to še ne pomeni, da je prava izbira za delovno mesto. Tudi če ima nekdo uspešne rezultate, se mora zavedati, da je za te rezultate odgovorna celotna ekipa. Ponekod se še vedno razmišlja na način, da lahko kot vodja delajo in govorijo kar želijo. Vendar to ni res. Potrebno je sodelovati s svojimi zaposlenimi, negovati odnose, sprejemati pravilne argumente in voditi s poštenostjo.

Pri stilih vodenja so bile opazne razlike pri obeh državah za vsak stil vodenja. Rezultati GLOBE modela so precej višji kot so naši rezultati analize. Medtem ko GLOBE poudarja, da na Portugalskem prevladuje timsko vodenje, ji naša analiza ne kontrira. Lahko sklepamo,

da managerji učinkovito gradijo ekipe in odnose z zaposlenimi za boljše doseganje skupnih ciljev. Takoj za timskim vodenjem sledi participativno vodenje. Glede na naše ugotovitve so Portugalci sposobni navdihovati in motivirati svoje zaposlene, hkrati pa od njih pričakujejo visoke rezultate za naloge, ki jih morajo opraviti.

Če primerjamo teorijo in rezultate analize pri Sloveniji, lahko ugotovimo, da glede na GLOBE model prevladuje timsko vodenje, pri analizi pa prevladuje participativno vodenje. Takoj za tem mu sledi karizmatično in timsko vodenje, ki imata dokaj podobne rezultate. Glede na naše ugotovitve lahko sklepamo, da so Slovenci nekoliko manj vpeti v motiviranje in navdihovanje svojih zaposlenih, vendar se nekateri še vedno trudijo to izpostaviti. Prav tako poskušajo vključevati svoje zaposlene v sprejemanje določenih odločitev in tudi v njihovo izvajanje. To jim pomaga graditi skupne odnose za lažje in boljše doseganje zastavljenih ciljev.

Vsekakor je pomembno, da se managerji zavedajo svojih prednosti in slabosti. Ravno zaradi tega bodo lahko ugotovitve o kulturi managerjem pomagale, da bodo te prednosti lahko bolje razumeli. Ne samo o svoji kulturi, temveč tudi o kulturi izven svojih meja, kar jim bo omogočalo, da začnejo bolje razumeti tudi druge ljudi ali kulture. Ugotovitve o vodenju pa jim lahko pomagajo pri samemu vodenju. Torej, kako biti dober vodja ali kako lahko izboljšajo svoje vodenje. Različne kulture imajo svoje ideje o tem, kakšen naj bo vodja in kaj želijo od njega. Pri tem jim lahko naše ugotovitve pomagajo, da vidijo, kje so njihove prednosti in slabosti pri vodenju. S tem lahko svoj stil vodenja nadgradijo ali pa prilagodijo, kar jim lahko prinese veliko zadovoljstva in motivacije na delovnem mestu, prav tako pa bodo tudi učinkovitejši v drugih kulturah. Razumevanje različnih kultur in stilov vodenja omogoča, da lahko posameznik lažje komunicira preko svojih meja. Z razumevanjem lahko svoje komuniciranje prilagajajo, prav tako pa je pomembno da svoje znanje o vodenju in kulturi nadgrajujejo z različnimi izobraževanji ali branjem. Seveda pa managerji ne smejo pozabiti na svoje zaposlene. Ni pomembno samo razumevanje lastne kulture in vodenja, ampak tudi to, da zaposlene učijo ter izobražujejo z znanjem, ki ga imajo. S tem bodo gradili skupni odnos, prav tako pa tudi izpopolnjevali sebe.

## **6.2 Omejitve raziskave**

Skozi raziskavo in pridobljene rezultate so bile ugotovljene določene omejitve, ki jih je potrebno upoštevati pri analizi rezultatov. Omejitve nam bodo pomagale tudi pri predlogih za nadaljnjo raziskavo.

Ena izmed glavnih omejitev pri raziskavi je razmeroma majhen vzorec managerjev, ki lahko povzročajo odstopanja. Za Slovenijo je odgovarjalo 34 managerjev, za Portugalsko pa 31 managerjev, kar morda ne daje tolikšnega vpogleda v rezultate, da bi lahko dobili celotno podobno in na koncu konkretno primerjavo. Je pa dober začetek, ki lahko pripomore k nadaljnji raziskavi.

Druga omejitev je, da je bil vprašalnik ustvarjen v dveh jezikih – slovenščini in angleščini – za lažje razumevanje managerjev. Nastane problem, da lahko prevajanje iz enega v drug jezik povzroči različno interpretacijo vprašanj in trditev, kar posledično vpliva tudi na odgovore managerjev. To je predvsem opazno, ko je managerjem na voljo odgovor »neopredeljen«, katerega nato velikokrat uporabijo.

Tretja omejitev za razlikovanje rezultatov in tudi primerljivost s teoretičnimi rezultati je zastarelost GLOBE modela. Njegovi rezultati segajo že nekaj let nazaj in v tem času se lahko veliko stvari spremeni, kar lahko znatno vpliva na primerjavo med teorijo in trenutnimi rezultati v praksi.

Četrta omejitev je lahko raznolikost v panogah managerjev. Ne moremo namreč posplošiti, da so določene značilnosti enake v vseh panogah oz. podjetjih. Prav tako lahko na rezultate vpliva velikost podjetja. Vodenje, naloge, projekti itd. – vse to lahko vpliva na odnos in sodelovanje med zaposlenimi ter tudi managerjem. Ali ima večjo ali manjšo odgovornost, koliko ljudi ima pod seboj itd.

Vse naštetе omejitve lahko vplivajo na celoten proces pridobivanja rezultatov in kasnejšo analizo, katero smo v našem primeru tudi opravili. Skozi našo analizo smo pridobili ugotovitve, ki nam lahko pomagajo pri razumevanju namena našega magistrskega dela. Vendar vseeno ugotovitev ne moremo posplošiti na celotno populacijo držav, saj je za to potrebno veliko večji vzorec in časovni razpon.

### **6.3 Predlogi za prihodnje raziskave**

Empirična raziskava, ki je bila izvedena za magistrsko delo, je izpostavila številne teme, ki bi lahko bile koristne za nadaljnjo raziskavo. Kot smo že omenili pri omejitvah, je bil vzorec populacije premajhen, da bi ga lahko posplošili in zajeli celostni okvir. Zaradi tega bi bilo potrebno naprej povečati vzorec populacije, da bi se tudi povečala primerljivost vzorca. Posledično to pomeni, da se bo raziskava podaljšala, gledano na časovno obdobje. Daljše časovno obdobje bi nam prineslo tudi večji vzorec, saj bi imeli managerji več časa za odgovarjanje. S tem bi lahko dodatno raziskali tudi druga področja panog, kjer managerji delujejo, in natančneje preverili razlikovanja. Vsaka panoga je drugačna, kot tudi vsak manager v okolju, kjer deluje. Z različnimi, a hkrati istimi panogami, bi lahko dodatno raziskali njihove različne pristope do vodenja, ki jih imajo managerji, in s tem njihovo prilagajanje različnim kulturam.

Anketni vprašalnik bi lahko ustvarili v enem enotnem jeziku – npr. angleškem, ali pa bi lahko ustvarili anketni vprašalnik v matičnih jezikih države. Tako bi se izognili nerazumevanju ali različnim interpretacijam vprašanj in odgovorov ter dobili dejanska odgovora s strinjanjem ali nestrinjanjem.

Zanimivo bi bilo, da anketni vprašalnik nadgradimo s podvprašanji, ki so odprtega tipa, s čimer bi lahko zajeli izkušnje in perspektive managerjev. Prav tako bi iz tega lahko dobili negativne ali pozitivne izkušnje, saj je veliko managerjev, ki so delovali v različnih podjetjih, državah in kulturah. To bi prav tako lahko dodatno nadgradili, da bi videli, kakšna so prilagajanja, ko postaneš manager. Prav tako pa tudi njihova mnenja glede prednosti in slabosti. Z Likertovo lestvico je namreč včasih težje razbrati, kakšno mnenje imajo posamezniki, še posebej pa to velja v primeru, če so odgovori že podani.

Pri teoretičnem delu bi se lahko bolj osredotočili na GLOBE model, ki je osrednji model našega magistrskega dela. Predvsem bi se bilo pomembno osredotočiti na njegova mnenja in raziskavo, ki jih je izvedel za vse dimenzije kulture in vodenja. Temeljito analiziranje teoretičnega dela nam lahko še dodatno pomaga pri seznanitvi z raziskovalnim ciljem in problemi. Predvsem pa bi lahko bolj izrazili ugotovitve in implementacije, ki jih managerji potrebujejo ali želijo.

Pred izdelavo anketnega vprašalnika bi lahko izvedli nekaj intervjujev z managerji, kjer bi se lahko z njimi pogovorili o celotni temi. Pomagali nam bodo lahko s pridobivanjem njihovega mnenja glede managerjev in kulture, kar je v našem primeru idealno, saj izvemo vse iz prve roke. Predvsem nam lahko pomagajo, da se prepričamo o našem cilju in ga na podlagi tega še dodatno razširimo. Tako bi lahko prišli do končnih ugotovitev, kjer primerjamo teoretičen del z empiričnim. Hkrati pa bi zadovoljili tudi dvome in cilje managerjev.

#### **6.4 Priporočila za managerje**

Tekom magistrskega dela je bilo zaznati nekaj priporočil, ki se nam zdijo pomembna pri izboljšanju vodenja. Razvijanje vodstvenih veščin in stilov vodenja je pomembno za vse vodje in managerje, predvsem če želijo ohranjati produktivnost v svojem okolju. Managerji morajo znati delati z ljudmi in biti empatični, da so lahko uspešni na svojem delovnem položaju. Podjetja, ki vlagajo v svoje managerje, imajo lahko večjo dobičkonosnost in produktivnost v podjetju. Čeprav so lahko managerji izkušeni, morajo vseeno delati na temu, da izboljšujejo vodenje ljudi in projektov v podjetju.

Veliko lažje je, če so določena pravila, ki se jih morajo vsi držati. Tako bo tudi manager lahko okrepil svoje odločanje, ki je tudi ključna veščina, saj mora vedeti od osnove do cilja, kaj se dogaja s projektom, kako zaposleni in ekipa delujejo, kje so problemi in najti rešitve za njih itd. Hkrati pa morajo managerji znati graditi na zaupanju zaposlenih. Brez tega lahko pride do nemotiviranosti, stresa, manjše produktivnosti itd. Če se vodja poglubi v celoten odnos z zaposlenimi, bo tudi delo lažje opravljeno. Prav tako lahko to urejajo s team-buildingi, rednimi sestanki ali poročili itd. Predvsem pa je potrebno spodbujati povratne informacije, ne glede na to, ali so negativne ali pozitivne. Po navadi je tako, da posamezniki, ki so direktno vpleteni v nek proces, najbolj poznajo prednosti ali slabosti. Njihove povratne informacije pa omogočajo, da se lahko naslednjič stvari optimizirajo in nadgradijo.

Marsikdo se ne zaveda, da biti dober vodja oz. manager pomeni, da je treba znati tudi komunicirati, biti empatičen, vendar hkrati pravičen do zaposlenih, znati reševati zapletene situacije in probleme, a hkrati zagotoviti, da so vsi obveščeni o vsem in da se doseže uspeh. Veliko podjetij se čedalje bolj poslužuje mesečnih in letnih ciljev zaposlenih, kar bi morda morali ustvariti tudi določeni managerji za svojo ekipo. Tako bo za zaposlene večja motivacija, če bodo natančno vedeli, kaj morajo narediti, kako in zakaj, manager pa bo s tem tudi imel nekakšen nadzor nad delovanjem samega zaposlenega. Tako ne bo prihajalo do različnih nesporazumov. Seveda so za redno delo, ki ga je potrebno izvesti, zaželeni tedenski sestanki. Lahko so skupni ali posamezni, kjer manager in zaposlen ali zaposleni pregledajo pretok dela, težave in posledično rešitve.

Izkušnje niso dovolj. Tako kot tehnologija in razvoj sveta, tako se ustvarjajo spremembe tudi v poslovanju in vodenju. Zaradi tega se je potrebno sproti prilagajati spremembam in temu primerno tudi usposabljanju. Obstaja veliko različnih usposabljanj, kot so spletni tečajji in certifikati vodenja, nove tehnike in orodja, ki lahko doprinesejo veliko koristi v podjetje (različne aplikacije, programi itd.).

Zakarevičius in Župerkienė (2008) izpostavljata nekaj sprememb procesov razvoja veščin managerjev. Sicer se osredotočata tako na razvoj osebnih kot poklicnih veščin, a menimo, da sta za dobrega vodjo potrebna oba razvoja. Manager naj sam izbere zaposlene in oceni obstoječe veščine ali pa naj bo vsaj prisoten pri izboru zaradi tega, da lahko vidimo zadosten potencial, ki ga ima posameznik, ki je ključnega pomena za vodjo in nadaljnjo skupno delovanje. Potrebno se je odzivati fleksibilno na spreminjajoče se situacije in ustrezno spremeniti načrtovane razvojne procese. Člani ekipe se lahko pogosteje udeležujejo dogodkov in situacij, ki jim bodo omogočale hitrejše pridobivanje različnih praktičnih izkušenj. Poleg managerjev pa imajo tudi zaposleni potrebo po razvoju. Managerjeva naloga je, da to opazi in da svoje zaposlene bodri k temu, da se udeležijo kakšnih izobraževanj ali dogodkov. Lahko se jih udeležijo samostojno, vendar bo zaposleni bolj motiviran, če bo manager oz. vodstvo izobraževanje organiziral sam. Prav tako veliko podjetij začneja organizirati platformo v podjetju, kjer imajo zaposleni na voljo veliko člankov, spletnih tečajev, izobraževanj itd. na vseh področjih, ki se tičejo podjetja in so na voljo prav vsem zaposlenim. Tako lahko kadar koli in kjer koli gradijo na svojem znanju.

## **SKLEP**

Namen magistrskega dela je bil ugotoviti razlike v uporabi stilov vodenja managerjev v Sloveniji in na Portugalskem, hkrati pa pomagati razumeti, kako lahko kultura vpliva na vedenje in odnos managerjev pri vodenju. Za dosego cilja je bila v teoretičnem delu povzeta kultura, njen vpliv na mednarodno poslovanje in vodenje ter merjenje kultur različnih modelov. Pri kulturi smo se osredotočili tudi na organizacijsko in nacionalno kulturo, slednja pa je temeljna kultura našega magistrskega dela. Del kulture je tudi merjenje kulture, ki vključuje kar nekaj znanih in velikih mojstrov na temu področju. To magistrsko delo je

temeljilo na GLOBE metodi, ki hkrati raziskuje stile vodenja in kulturo. GLOBE študija temelji na temu, da vodjem pomaga razumeti, kakšno vlogo ima kultura pri njihovem vodenju. Ravno zaradi tega je bilo pri teoretičnem delu pomembno, da se osredotočimo tudi na teorijo vodenja. Tako dobimo končno povezavo, ki smo jo potrebovali za empirični del.

Tema vodenja in kulture postaja vse bolj zanima, saj prihaja do spoznanja, da se obe temi med seboj prepletata in sta hkrati pomembni za uspešnost managerjev in podjetij. Kljub temu da sta temi v podjetniškem svetu vse bolj pomembni, pa ne obstaja veliko raziskav na to temo. Eden izmed razlogov je morda tudi ta, da se jih veliko ne zaveda, da je potrebno temi preučiti bolj kot si mislimo, da je potrebno. Tudi tekom tega magistrskega dela je bilo ugotovljenih in raziskovanih kar nekaj področij, ki so dodala novo znanje ali nadgradnjo že znanega. Prav tako je Slovenija manjša država, v kateri je bilo veliko težje najti določene raziskave, ki bi jih potrebovali za lažje razumevanje in boljšo analizo. Čeprav se Portugalska prav tako ne more primerjati z drugimi večjimi evropskimi državami, pa se je za njo vseeno našlo kar nekaj raziskav in teorij, ki so pomagale pri sami analizi. Ravno zaradi tega je bilo zanimivo raziskati raziskovalna vprašanja, da smo lahko ugotovili, kakšne so, če sploh so, razlike v uporabi stilov vodenja v Sloveniji in na Portugalskem.

Empirični del se osredotoča na naši glavni raziskovalni vprašanji – razlike v stilih vodenja med Slovenijo in Portugalsko ter razlike med GLOBE modelom in našo analizo. Čeprav je bilo tekom raziskave in analize nekaj omejitev, so bili po našem mnenju v veliki meri doseženi prvotni cilji raziskovalnih problemov. Iz analize je bilo razvidno, kakšna so razlikovanja med našimi rezultati analize in rezultati GLOBE modela, prav tako pa smo lahko ugotovili tudi nekaj razlik v stilih vodenja, ki se jih poslužujeta Slovenija in Portugalska. Splošno gledano smo lahko ugotovili, da je GLOBE raziskava še danes aktualna, saj teoretično dobro prepleta vodenje in kulturo. Poleg ugotovitev je bilo ugotovljenih tudi nekaj priporočil za managerje, ki jim lahko koristijo za izboljšanje in razumevanje njihovega vodenja. Prav raziskava največ prispeva k sami praksi, saj lahko managerji ugotovitve implementirajo v svoje vodenje oz. podjetje, v katerem delujejo. To ne bo pomagalo samo za oblikovanje managerja kot vodje, ampak tudi osebe. Analiza jim lahko pomaga, da opazijo pomanjkljivosti, ki jih predhodno niso opazili, ali pa da ugotovijo, na katerem področju se morajo izboljšati. Managerji lahko s tem izboljšajo svojo strategijo za negovanje odnosov z zaposlenimi in osredotočanje na njihovo motiviranje. Osredotočenost managerjev ne sme biti usmerjena samo na rezultate in prihodnost, ampak tudi na zaposlene in sebe. Podjetje ali cilji ne bodo delovali, če ne bo ustreznega vodenja.

Managerji morajo na izpopolnjevanje samega sebe gledati iz več zornih kotov, saj je to pomemben del vodenja. Tako kot se tehnologija razvija in nadgrajuje, tako morajo tudi managerji upoštevati svoj razvoj. V kolikor bodo upoštevali samo trenutne situacije, lahko na daljši rok njihovo vodenje vodi v neuspeh. Možnosti za razvoj samega sebe in delovnega položaja je veliko, potrebno je najti samo način, ki nam ustreza – v smislu izobraževanj, certifikatov, kulture, jezikov itd., saj je še vedno kar nekaj ljudi, ki temu ne dajejo prednosti. Prav bi bilo, da bi tudi podjetja za svoje zaposlene, predvsem za managerje, uredila dodatna

izobraževanja oz. pridobivanje veščin, ki so potrebne za vodjo. To jim bo pomagalo, da bodo znali komunicirati in ravnati v določenih situacijah z zaposlenimi.

Lahko rečemo, da kultura vpliva na stil vodenja, ki se ga managerji poslužujejo. Zaradi tega je potrebno veliko več razumevanja in truda managerjev, da vključijo vse zaposlene v enotno ekipo. Managerji postajajo vse bolj globalni. Čeprav je bil empirični del osredotočen na dve državi, pa vseeno ne moremo čez to, da se kar nekaj managerjev še vedno odloča za odhod iz matične države. Veliko se jih tudi odloči, da bodo ostali v matični državi in delali za mednarodno podjetje, kar lahko kasneje dobijo priložnost oditi v drugo državo. Čeprav je neko podjetje stacionirano v matični državi, pa še ne pomeni, da bodo v njem imeli kulturo, ki nam je poznana. Poznavanje in prilagajanje različnim kulturam lahko managerjem prinese veliko prednosti. Ne samo za delovno mesto, ki ga opravljajo, ampak tudi za svoje zaposlene. Pri tem je morda dober poudarek, da bi morala podjetja bolj investirati v svoje managerje z izobraževanji. Ne samo na podlagi kulture in jezikov, temveč tudi veščin in vrednot, ki jih managerji morajo imeti. To je samo še dodatna vrednost, ki jo lahko prispevajo k svojemu poslovnemu uspehu.

Vodje imajo veliko moči, da vplivajo na nacionalno kulturo in hkrati poskušajo narediti spremembe v organizacijski kulturi. Vsaka oseba ima svojo kulturo, kar pomeni, da ima svoja prepričanja in vrednote, tako mora tudi vsako podjetje imeti svojo kulturo, da jo lahko vodstvo upošteva pri vodenju. Prav tako morajo managerji delovati v skladu z vrednotami in vizijo podjetja, saj bodo le tako lahko tudi uspešno vodili, ker bodo zgled svoji ekipi pri sprejemanju vrednot in kulture.

## LITERATURA IN VIRI

1. Achhnani, B. (2021). Thin line of difference between laissez faire leadership and absentee leader. *Journal of Management Research and Analysis*, 7, 183–185.
2. Adamczyk, M. (2017). The importance of cultural differences in international business. *The Central European Review of Economics and Management*, 1(2), 151–170.
3. Al Khajeh, E. H. (2018). Impact of leadership styles on organizational performance. *Journal of Human Resources Management Research*, 1–10.
4. Ali, N. M., Jangga, R., Ismail, M., Kamal, S. N. I. M. & Ali, M. N. (2015). Influence of leadership styles in creating quality work culture. *Procedia Economics and Finance*, 31, 161–169.
5. Amaral, I.M.P., Kaplan, M., Opello, W.C., Wheeler, D.L., Smith, C.D., Shercliff, J. & Livermore, H. V. (2022, 13. marec). *Portugal*. Pridobljeno 14. marca 2022 iz <https://www.britannica.com/place/Portugal>
6. Antonakis, J. & Day, D. V. (2018). Leadership: Past, present, and future. V J. Antonakis & D.V. Day (ur.), *The nature of leadership* (str. 3–26). USA: Sage Publications.
7. Apetrei, A., Kureshi, N. I. & Horodnic, I. A. (2015). When culture shapes international business. *Journal of Business Research*, 68(7), 1519–1521.

8. Arun, K., Gedik, N. K., Okun, O. & Sen, C. (2021). Impact of cultural values on leadership roles and paternalistic style from the role theory perspective. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 17(3), 422-440.
9. Baba, M. L. (1995). A biography of Edward T. Hall. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 31(2), 117–118.
10. Balan, S. & Vreja, L. O. (2013). The Trompenaars' seven-dimension cultural model and cultural orientations of Romanian students in management. *Zbornik VII. Simpozija o novem upravljanju za novo gospodarstvo* (str. 95–107). Bukarešta: Fakulteta za management.
11. Bamidele, R. (2022). Organizational culture. *Industrial Sociology, Industrial Relations, and Human Resource Management*, 284–292.
12. Barker, M. T., Lavrencic, K., Allcock, J. B. & Gosar, A. (2022, 13. marec). *Slovenia*. Pridobljeno 14. marca 2022 iz <https://www.britannica.com/place/Slovenia>
13. Bhaskaran, S. & Sukumaran, N. (2007). National culture, business culture and management practices: consequential relationships?. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 14, 54-67.
14. Bhatti, N., Maitlo, G.M., Shaikh, N. A., Hashimi, M.A. & Shaikh, F.M. (2012). The impact of autocratic and democratic leadership style on job satisfaction. *International business research*, 5, 192.
15. Billikopf, G. (2009, 1. junij). *Cultural Differences? Or, are we really that different*. Pridobljeno 14. marca iz <https://nature.berkeley.edu/ucce50/ag-labor/7article/article01.htm>
16. Blair, E. (2003). Culture & leadership. *Professional Safety*, 48(6), 18-22.
17. Bolden, R. (2004). What is leadership? *Leadership South West: Research Report 1*, 1–37.
18. Brewer, P. & Venaik, S. (2011). Individualism–Collectivism in Hofstede and GLOBE. *Journal of International Business Studies*, 42(3), 436–445.
19. Businessculture. (2013a). *Slovenia*. Pridobljeno 9. maja 2022 iz <https://businessculture.org/southern-europe/business-culture-in-slovenia/>
20. Businessculture. (2013b). *Portugal*. Pridobljeno 9. maja 2022 iz <https://businessculture.org/southern-europe/business-culture-in-portugal/>
21. Cardon, P. W. (2008). A critique of Hall's contexting model: A meta-analysis of literature on intercultural business and technical communication. *Journal of Business and Technical Communication*, 22(4), 399–428.
22. Choi, S. (2007). Democratic leadership: The lessons of exemplary models for democratic governance. *International journal of leadership studies*, 2(3), 243–262.
23. Chukwusa, J. (2018). Autocratic leadership style: Obstacle to success in academic libraries. *Library Philosophy and Practice (e-Journal)*, 1.
24. Connolly, R. & Bannister, B. (2007). E-commerce trust beliefs: the influence of national culture. *Zbornik. Simpozij o informacijskih sistemih* (str. 1–13). Valencija: Politehnična univerza v Valencii.



25. Costa, G. (2021, 23. november). *The history of Portugal*. Pridobljeno 9. maja 2022 iz <https://www.portugal.com/history-and-culture/the-history-of-portugal/>
26. Dalglish, C. (2008). The impact of culture on leadership. V Sarros, James (ur.), *Contemporary Perspectives on Leadership: Focus and Meaning for Ambiguous Times* (str. 36–44). Prahan: Tilde University Press.
27. Dartey-Baah, K. (2011). The impact of national cultures on corporate cultures in organisations. *Academic Leadership: The Online Journal*, 9(1), 47.
28. Eerikens, J. W., Vaughn, K. J. & Kantner, J. (2010). Introduction: The Evolution of Leadership. *Transitions in Decision Making from Small-Scale to Middle-Range Societies*, 3–17.
29. Feldberga, E. & Griķe, K. (2015). Harmonization of intercultural barriers in international business: case of Latvia and Norway. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 213, 938–943.
30. Fernández-Souto, A. B., Gestal, M. V. & Pesqueira, A. B. (2015). Business and Intercultural Communication. *Procedia economics and finance*, 23, 233–237.
31. Foldy, G. E. & Ospina, S. M. (2015). Leadership Styles. *The Wiley Blackwell Encyclopedia of Race, Ethnicity, and Nationalism*, 1–3.
32. Geerthofstede. (2021). *Geert Hofstede*. Pridobljeno 30. novembra 2021 iz <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>
33. GLOBE Project (2004). *An overview of the 2004 study: Understanding the Relationship Between National Culture, Societal Effectiveness and Desirable Leadership Attributes*. Pridobljeno 12. marca 2022 iz [https://globeproject.com/study\\_2004\\_2007#data](https://globeproject.com/study_2004_2007#data)
34. GLOBE Project. (2020a). *Country list – Portugal*. Pridobljeno 12. marca 2022 iz <https://globeproject.com/results/countries/PRT?menu=list#list>
35. GLOBE Project. (2020b). *Country list – Slovenia*. Pridobljeno 12. marca 2022 iz <https://globeproject.com/results/countries/SVN?menu=list#list>
36. Grahovac, D. & Rađenović-Kozić, B. (2020). The importance of business culture for international business. *Zbornik VI. Simpozij o vodenju, inovativnosti, managementu in ekonomiji: Integrirana politika raziskovanja* (str. 301–313). Beograd: Združenje ekonomistov in managerjev Balkana.
37. Granda, S. (brez datuma). *A brief history of Slovenia*. Pridobljeno 14. marca 2022 iz [http://www2.arnes.si/~krsrd1/conference/Speeches/Granda\\_a\\_brief\\_history\\_of\\_slovenia.htm](http://www2.arnes.si/~krsrd1/conference/Speeches/Granda_a_brief_history_of_slovenia.htm)
38. Groysberg, B., Lee, J., Price, J. & Cheng, J. (2018). The leader's guide to corporate culture. *Harvard business review*, 96(1), 44–52.
39. Heales, J., Cockcroft, S. & Trieu, V. H. (2017). The influence of privacy, trust, and national culture on internet transactions. V G. Meiselwitz (izd.), *Social Computing and Social Media* (str. 159–176). Australia: Springer International Publishing.
40. Hofstede Insights. (2019, 26. junij). *What are the different types of organisational culture*. Pridobljeno 5. maja 2022 iz <https://news.hofstede-insights.com/news/what-are-the-different-types-of-organisational-culture>

41. Hofstede Insights. (2021, 24. november). *National culture and organisational culture – How are they different and how do they interconnect?*. Pridobljeno 5. maja 2022 iz <https://news.hofstede-insights.com/news/national-culture-and-organisational-culture-how-are-they-different>
42. Hofstede Insights. (2022). *Country comparison tool*. Pridobljeno 11. marca 2022 iz <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/portugal,slovenia>
43. Hofstede, G. (2011a). National cultures, organizational cultures, and the role of management. *Values and Ethics for the 21st Century* (str. 459–481). Madrid: BBVA.
44. Hofstede, G. (2011b). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online readings in psychology and culture*, 2(1), 2307–0919.
45. Hooker, J. N. (2012). Cultural Differences in Business Communication. V C. B. Paulston, S. F. Kiesling, E. S. Rangel (ur.), *Intercultural Discourse and Communication* (str. 389–407). Malden: Wiley.
46. Hoppe, M. H. (2007, 18. september). *Culture and leader effectiveness: The GLOBE study*. Pridobljeno 31. maja 2022 iz <http://www.nnli.org/uploads/2/9/4/1/29412281/globesummary-by-michael-h-hoppe.pdf>
47. House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Javidan, M., Dickson, M. & Gupta, V. (1999). Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE. *Advances in global leadership* (str. 171–233). Stanford: JAI Press.
48. Huang, J. (2016). The challenge of multicultural management in global projects. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 226, 75–81.
49. Hughes, R. (2009). Time for leadership development interventions in the public health nutrition workforce. *Public Health Nutrition*, 12(8), 1029–1029.
50. Intercultural\_management Wiki. (2014). *Fons Trompenaars Model of Culture*. Pridobljeno 13. junija 2022 iz [https://interculturalmanagement.fandom.com/wiki/Fons\\_Trompenaars\\_Model\\_of\\_Culture#Criticism](https://interculturalmanagement.fandom.com/wiki/Fons_Trompenaars_Model_of_Culture#Criticism)
51. Janićijević, N. (2019). The impact of National Culture on Leadership. *Economic Themes*, 57(2), 127–144.
52. Javidan, M. & Dastmalchian, A. (2009). Managerial implications of the GLOBE project: A study of 62 societies. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 47(1), 41–58.
53. Kagan, J. (2021, 11. julij). *Micromanager*. Pridobljeno 31. maja 2022 iz <https://www.investopedia.com/terms/m/micro-manager.asp>
54. Koopman, P. L., Den Hartog, D. N. & Konrad, E. (1999). National culture and leadership profiles in Europe: Some results from the GLOBE study. *European journal of work and organizational psychology*, 8(4), 503–520.
55. Koprowski, S., Mazzioni, S., Magro, C. B. D. & Rosa, F. S. D. (2021). National Culture and Corporate Social Responsibility. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 23, 488–502.
56. Leung, K., Bhagat, R., Buhan, N.R., Erez, M. & Gibson, C.B. (2005). Culture and international business: recent advances and their implications for future research. *Journal of International Business Studies* 36, 357–378.

57. Liddell, W. W. (2005). Project GLOBE: A large scale cross-cultural study of leadership. *Problems and perspectives in management*, (3), 5–9.
58. Liu, X., Shen, H. W. & Hu, Y. (2015). Supporting multifaceted viewing of word clouds with focus+ context display. *Information Visualization*, 14(2), 168–180.
59. Livermore, D. & Soon, A. N. G. (2015). *Leading with cultural intelligence: The real secret to success* (2. izd.). New York: Amacom.
60. Lubis, F. R. & Hanum, F. (2020). Organizational culture. *Zbornik II. Simpozij o izobraževalnem managementu/upravi in pedagogiki* (str. 88–91). Yogyakarta: Atlantis Press.
61. Magnusson, P., Baack, D. W., Zdravkovic, S., Staub, K. M. & Amine, L. S. (2008). Meta-analysis of cultural differences: Another slice at the apple. *International Business Review*, 17(5), 520–532.
62. Manrai, L. A. & Manrai, A. K. (2010). The influence of culture in international business negotiations: a new conceptual framework and managerial implications. *Journal of Transnational Management*, 15(1), 69–100.
63. McSweeney, B. (2016). Hall, hofstede, huntington, trompenaars, GLOBE: Common foundations, common flaws. V Y. Sánchez & C. Brühwiller (ur.), *Transculturalism and Business in the BRIC States* (str. 13–58). London: Routledge.
64. Miranda, S. R. (2019). Preferred leadership styles by gender. *Journal of Management Development*, 38(7), 604–615.
65. Mirzayev, M. (2021). The Trompenaars's Model of Cultural Dimensions Applied to Brazil and Comparison with Azerbaijan. *IMC Fachhochschule Krems*.
66. Najm, N. A., Yousif, A. S. H., Aboyassin, N. A., Alhmeidiyeen, M. S. & Zoubi, J. A. (2020). The role of national culture in change management in Jordanian firms. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 31(2), 244–270.
67. Nanjundeswaraswamy, T. S. & Swamy, D. R. (2014). Leadership styles. *Advances in management*, 7(2), 57.
68. Nauta, B. (2019). *The influence of national culture on the interoperability of cross-border IT systems: A mapping of dimensions of national culture and layers of interoperability* (magistrsko delo). Berzel: ICInstitute
69. Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (8. izd.). CA: Sage publications.
70. Oliver, G. (2011). *Organisational culture for information managers* (1.izd.). Oxford: Chandos Publishing.
71. Onea, A. N. & Tatarusanu, M. (2012). Cultural specificity and leadership. *Procedia Economics and Finance*, 3, 746–751.
72. Pagell, M., Katz, J. P. & Sheu, C. (2005). The importance of national culture in operations management research. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(4), 371-394.
73. 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*, 22(5), 511-523.

74. Peterson, R. A. (1979). Revitalizing the culture concept. *Annual review of sociology*, 137–166.
75. Preston, V. (2009). Questionnaire survey. *International encyclopedia of human geography*, 46–52.
76. Raikhan, S., Moldakhmet, M., Ryskeldy, M. & Alua, M. (2014). The interaction of globalization and culture in the modern world. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 122, 8–12.
77. Rašković, M. & Kržišnik, Š. (2010). Cross-cultural comparison of leadership practices from Slovenia and Portugal using the globe research program methodology. *Portuguese Journal of Management Studies*, 15(1), 10–33.
78. Rašković, M. (2014). Measuring Culture Effect size Differences in Slovenian and Portuguese Leadership Practices: Cross-Cultural Leadership Universality or Contingency? *South East European Journal of Economics and Business*, 8(2), 7–15.
79. Ray, L. (2019, 12. februar). *Examples of cultural differences in business*. Pridobljeno 2. februarja 2022 iz <https://smallbusiness.chron.com/examples-cultural-differences-business-21958.html>
80. Reis, N. R., Ferreira, M. P. & Santos, J. C. (2011). The cultural models in international business research: A bibliometric study of IB journals, Working Paper No.76. *Center of Research in International Business & Strategy*, 1-30.
81. Réthi, G. (2012). Cultural Perspectives of Corrupt Behaviour-Application of Trompenaars Model for Corruption. *Theory, Methodology, Practice*, 8(1), 76.
82. Riot, E. & Parker, M. (2020). Organizational Culture. In *Anarchism, Organization and Management*, 98–110.
83. Rugman, A. M., Collinson, S. & Hodgetts, R. M. (2006). *International business* (4. izd.). Velika Britanija: Pearson Education.
84. Schmidt, P. (2010, september). Geert hofstede: An interview with a pioneer in cross-cultural studies. *SietarEuropa*, 2–6.
85. Seah, L. (2021, 2. julij). *The importance of cultural awareness in international business* [objava na blogu]. Pridobljeno 2. februarja 2022 iz <https://www.airswift.com/blog/importance-of-cultural-awareness>
86. Sethuraman, K. & Suresh, J. (2014). Effective leadership styles. *International Business Research*, 7(9), 165.
87. Shaiq, H. M. A., Khalid, H. M. S., Akram, A. & Ali, B. (2011). Why not everybody loves Hofstede? What are the alternative approaches to study of culture. *European Journal of Business and Management*, 3(6), 101–111
88. Silva, A. (2016). What is leadership?. *Journal of Business Studies Quarterly*, 8(1), 1.
89. Spencer-Oatey, H. & Franklin, P. (2012). What is culture. *A compilation of quotations. GlobalPAD Core Concepts*, 1, 22.
90. Srivastava, S., Singh, S. & Dhir, S. (2020). Culture and International business research: A review and research agenda. *International Business Review*, 29(4).
91. Steenkamp, J. B. E. (2001). The role of national culture in international marketing research. *International marketing review*, 18(1), 30-44.

92. Strasbourg Europe. (2019a). *Portugal*. Pridobljeno 9. maja 2022 iz <https://www.strasbourg-europe.eu/portugal-en/>
93. Strasbourg Europe. (2019b). *Slovenia*. Pridobljeno 9. maja 2022 iz <https://www.strasbourg-europe.eu/slovenia/>
94. Thompson, J., Camp, J. R., Trimble, J. E. & Langford, S. (2020). Leadership Styles. *The Wiley Encyclopedia of Personality and Individual Differences: Clinical, Applied, and Cross-Cultural Research*, 499–504.
95. Thurairajah, N., Amaratunga, R.D.G. & Haigh, R. (2007). Leadership in construction partnering projects: Research Methodological Perspective. *Zbornik VII. Simpozij o zgrajenem in človeškem okolju* (str. 35–48). Manchester: Univerza Salford
96. Tripathi, N., Hubner, S., Frese, M., Song, Z., Kaschner, T. & Kong, X. L. (2021). An Asia-centric approach to team innovation: Cultural differences in exploration and exploitation behavior. *Journal of Business Research*, 28, 408-421.
97. Vailati, F. (2014). *How does culture affect leadership: case study Thailand* (magistrsko delo). Švedska: Linnaeus University.
98. Valič Zver, A. (2021, 14. april). *A short history of Slovenia*. Pridobljeno 9. maja 2022 iz <https://www.gov.si/en/news/2021-04-14-a-short-history-of-slovenia/>
99. Vasilescu, M. (2019). Leadership styles and theories in an effective management activity. *Annals-Economy Series*, 4, 47–52.
100. VectorStock. (brez datuma a). *Map of Europe with highlighted Slovenia*. Pridobljeno 9. maja 2022 iz <https://www.vectorstock.com/royalty-free-vector/map-of-europe-with-highlighted-slovenia-vector-18695441>
101. VectorStock. (brez datuma b). *Map of Europe with highlighted Portugal*. Pridobljeno 9. maja 2022 iz <https://www.vectorstock.com/royalty-free-vector/map-of-europe-with-highlighted-portugal-vector-18695405>
102. Warrick, D. D. (2017). What leaders need to know about organizational culture. *Business Horizons*, 60(3), 395–404.
103. Wolf, T. (2006). Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies. *Journal of Applied Christian Leadership*, 1(1), 55–71.
104. Wong, K. (2020). *Organizational culture: definition, importance, and development* [objava na blogu]. Pridobljeno 2. februarja 2022 iz <https://www.achievers.com/blog/organizational-culture-definition/>
105. Yang, Z. (2020). *The Study of Cultural Differences on International Business Negotiations between China and Western Countries* (doktorska disertacija). Bangkok: Siam University.
106. Zakarevičius, P. & Župerkienė, E. (2008). Improving the development of managers' personal and professional skills. *Inžinerinė ekonomika*, (5), 104–113.



## **PRILOGE**





## **Priloga 1: Anketni vprašalnik v slovenskem jeziku**

Pozdravljeni,

sem Špela Rebernik, študentka 2. letnika magisterija, smeri International business na Ekonomski fakulteti. V sklopu magistrskega dela potrebujem vašo pomoč za izvedbo raziskave in kasnejše analize. Vaša mnenja so ključnega pomena pri pridobitvi celostne slike o obravnavani tematiki. Anketa bo služila kot glavno orodje za empirični del v katerem proučujem, kakšne so kulturne razlike v stilih vodenja portugalskih in slovenskih managerjev. Prosim vas, da rešite anketo v primeru, da ste manager v podjetju, ki prvotno deluje v Sloveniji.

Vabim vas k sodelovanju v raziskavi, hkrati pa vas vljudno prosim, da odgovorite na vsa podana vprašanja. Le tako bodo lahko rezultati raziskave zagotovili pravi vpogled v končno analizo, ki jo želim izvesti.

Anketa vam bo za reševanje vzela približno 10–15 minut. Vprašalnik je sestavljen tako, da omogoča kar se da hitro in enostavno reševanje, saj večinoma vsebuje vnaprej ponujene odgovore. Vsi odgovori so povsem anonimni in bodo uporabljeni izključno v raziskovalne namene.

Najlepše se vam zahvaljujem za vaš čas in odgovore.

1. Spol:

- Moški
- Ženska

2. Starost:

- Do 30 let
- 31–40 let
- 41–50 let
- 51–60 let
- 60 let ali več

3. Končana izobrazba

- Gimnazija
- Višješolska ali visokošolska strokovna izobrazba
- Univerzitetna izobrazba
- Magisterij
- Doktorat

- Drugo
4. V kateri državi trenutno delate?
- Slovenija
  - Portugalska
  - Drugo: \_\_\_\_\_
5. Katera možnost najbolje opiše vaš delovni položaj?
- Upravljanje na višji ravni (izvršni direktor, partner, predsednik)
  - Upravljanje na srednji ravni (CFO, COO, CMO, CTO itd.)
  - Upravitelj (neizvršni)
  - Drugo
  - Ne morem ali nočem odgovoriti
6. Koliko let že delate v organizaciji?
- do 1 leta
  - 1–5 let
  - 6–10 let
  - 11–15 let
  - 16–25 let
  - 26–30 let
  - 30 let ali več
7. V kateri dejavnosti delate?
- A. Kmetijstvo in lov, gozdarstvo, ribištvo
  - B. Rudarstvo
  - C. Predelovalne dejavnosti
  - D. Oskrba z električno energijo, plinom in paro
  - E. Oskrba z vodo, ravnanje z odpadki in odpadki, saniranje okolja
  - F. Gradbeništvo
  - G. Trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil
  - H. Promet in skladiščenje
  - I. Gostinstvo
  - J. Informacijske in komunikacijske dejavnosti
  - K. Finančne in zavarovalniške dejavnosti
  - L. Poslovanje z nepremičninami
  - M. Strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti
  - N. Druge raznovrstne poslovne dejavnosti
  - O. Dejavnosti javne uprave in obrambe, dejavnost obvezne socialne varnosti

- P. Izobraževanje  
 Q. Zdravstvo in socialno varstvo  
 R. Kulturne, razvedrilne in rekreacijske dejavnosti  
 S. Druge dejavnosti: \_\_\_\_\_

8. Koliko zaposlenih trenutno dela pod vami oz. za vas?

- Manj kot 5 zaposlenih
- 6–10 zaposlenih
- 11–20 zaposlenih
- 21–30 zaposlenih
- 31–100 zaposlenih

9. Naslednje trditve se nanašajo na vaše vodenje. Prosim navedite, v kolikšni meri se strinjate z naslednjimi trditvami.

	Se sploh ne strinjam	Se ne strinjam	Neopredeljen	Se strinjam	Se popolnoma strinjam
Pri vodenju se rad osredotočim tudi na zaposlene (z motiviranjem, navdihovanjem, ipd.)					
Pri doseganju ciljev sem usmerjen k uspešnosti.					
Do zaposlenih imam visoka pričakovanja – pričakujem konkretne rezultate.					
Zaposlene spodbujam, da izrazijo svoja mnenja.					
Zaposlenim rad pomagam s povratnimi informacijami, pomočjo ali prevzemanjem delovnih zadolžitev.					
Izogibam se situacijam, v katerih bi lahko bil neuspešen.					
Iščem izgovore za odvrčanje negativnih posledic.					
Upoštevam mnenja ali predloge zaposlenih za rešitev problema.					
Usmerjam zaposlene k ciljem za dosego skupnih rezultatov.					
Zaposlene spodbujam in nagrajujem za njihove dosežke ali odnos.					
Rad odražam podporo in sočutje do zaposlenih (team-buildingi, redni sestanki, ipd.).					

Zaposlenim omogočim, da se o določenih odločitvah na delovnem mestu odločajo sami.					
Želim izkoristiti potencial zaposlenih.					

10. Kaj si predstavljate pod pojmom kultura?

---

11. Naslednje trditve se nanašajo na splošno o nacionalni kulturi. Prosim navedite, v kolikšni meri se strinjate z naslednjimi trditvami.

	Se sploh ne strinjam	Se ne strinjam	Neodločen	Se strinjam	Se popolnoma strinjam
Pred poslovanjem z ljudmi iz različnih kultur se izobražujem.					
Kultura vpliva na moj odnos pri poslovanju.					
Menim, da je za mednarodno poslovanje pomembno mešanje in spoznavanje različnih kultur.					
Učim/učil sem se več tujih jezikov zaradi boljšega in lažjega razumevanje s tujimi strankami in partnerji.					

12. Naslednje trditve se nanašajo na usmerjenost k uspešnosti. Prosim navedite, v kolikšni meri se strinjate z naslednjimi trditvami.

	Se sploh ne strinjam	Se ne strinjam	Neodločen	Se strinjam	Se popolnoma strinjam
Zaposlene spodbujam in nagrajujem za njihove inovacije in odličnosti, da izboljšam uspešnost projekta oz. organizacije.					

Cenim bolj to, kar nekdo naredi, kot kdo je to naredil.					
Cenim odnose in harmonijo z zaposlenimi.					
Pričakujem posredno in subtilno komunikacijo.					
Fokusiram se na konkurenco, da dosegamo svoje rezultate.					

13. Naslednje trditve se nanašajo na asertivnost. Prosim navedite, v kolikšni meri se strinjate z naslednjimi trditvami.

	Se sploh ne strinjam	Se ne strinjam	Neodločen	Se strinjam	Se popolnoma strinjam
Cenim konkurenco, uspeh in napredek, ki sem ga naredil.					
Komuniciram neposredno in nedvoumno.					
Pričakujem, da bodo zaposleni prevzeli pobudo in prinesli rezultate.					
Zaupam zaposlenim, a sem pri temu vseeno previden.					
Komunicirati poskušam posredno.					

14. Naslednje trditve se nanašajo na usmerjenost v prihodnost. Prosim navedite, v kolikšni meri se strinjate z naslednjimi trditvami.

	Se sploh ne strinjam	Se ne strinjam	Neodločen	Se strinjam	Se popolnoma strinjam
Postavljam si jasne dolgoročne cilje in svoje dnevne naloge opravljam v skladu s temi cilji.					
Svoje delovne aktivnosti usklajujem z dolgoročno vizijo organizacije.					

Poskušam biti prilagodljiv in fleksibilen za doseganje ciljev.					
Osredotočam se na kratkoročne cilje in hitre rezultate.					
Na materialni uspeh in duhovno izpopolnitev, ki zahteva kompromise, se osredotočam ločeno.					

15. Naslednje trditve se nanašajo na humano usmerjenost. Prosim navedite, v kolikšni meri se strinjate z naslednjimi trditvami.

	Se sploh ne strinjam	Se ne strinjam	Neodločen	Se strinjam	Se popolnoma strinjam
Poskrbim za medosebni odnos do zaposlenega (enakopravnost, diskriminacije ipd.).					
Pri vodenju me motivira pripadnost organizaciji.					
Verjamem v osebno odgovornost za svoje uspehe in dosežke.					
Prilagajam se organizaciji, v kateri delam, da sem eno z blagovno znamko in kulturo.					
Poskrbim za medosebni odnos do zaposlenega (enakopravnost, diskriminacije ipd.).					

16. Naslednje trditve se nanašajo na institucionalni kolektivism. Prosim navedite, v kolikšni meri se strinjate z naslednjimi trditvami.

	Se sploh ne strinjam	Se ne strinjam	Neodločen	Se strinjam	Se popolnoma strinjam
Spodbujam skupinsko zvestobo, čeprav to morda spodkopava individualne cilje.					
Nagrade do vseh so odvisne od delovne dobe, osebnih potreb in enakosti znotraj skupine.					
Kritične odločitve sprejemajo skupine skupaj.					

Nagrade so odvisne od prispevka posameznika k uspehu naloge ali cilja.					
Kritične odločitve sprejemam sam.					

17. Naslednje trditve se nanašajo na skupinski kolektivizem. Prosim navedite, v kolikšni meri se strinjate z naslednjimi trditvami.

	Se sploh ne strinjam	Se ne strinjam	Neodločen	Se strinjam	Se popolnoma strinjam
Ne delam razlik med notranjimi in zunanjimi skupinami.					
Pri vedenju med skupinami poudarjam racionalnost.					
Svoje delo opravljam s ponosom in zvestobo.					
Dolžnosti in obveznosti, ki jih imam, so pomembne determinante mojega vedenja.					
Poskušam se povezati s svojimi zaposlenimi, da dosegamo boljše rezultate.					

18. Naslednje trditve se nanašajo na egalitarnost spolov. Prosim navedite, v kolikšni meri se strinjate z naslednjimi trditvami.

	Se sploh ne strinjam	Se ne strinjam	Neodločen	Se strinjam	Se popolnoma strinjam
Imam višjo izobrazbo kot večina žensk v naši organizaciji.					
Ženskam zaposlenim želim omogočiti večjo vlogo pri odločanju in koordiniranju zadev pri nalogah ali projektih.					
Menim, da imamo med zaposlenimi podobne stopnje izobrazbe med moškimi in ženskami.					
Menim, da se je potrebno za vodilne položaje enakopravnosti zavzeti za moške in ženske.					

19. Naslednje trditve se nanašajo na razdaljo moči. Prosim navedite, v kolikšni meri se strinjate z naslednjimi trditvami.

	Se sploh ne strinjam	Se ne strinjam	Neodločen	Se strinjam	Se popolnoma strinjam
Imam pomembno moč nad podrejenimi.					
Z vodstvom se redno posvetujem glede njihovega mnenja o pomembnih zadevah.					
Zaposlene spodbujam, da mi izrazijo nasprotujoča si mnenja.					
Moja plača je večja od zaposlenih zaradi hierarhične ravni in delovnega mesta.					
Zaposleni velikokrat dobijo določeno stopnjo moči odločanja v okviru svojih vsakodnevnih delovnih dejavnosti.					
Določeni viri so namenjeni samo meni in ne drugim zaposlenim.					

20. Naslednje trditve se nanašajo na izogibanje negotovosti. Prosim navedite, v kolikšni meri se strinjate z naslednjimi trditvami.

	Se sploh ne strinjam	Se ne strinjam	Neodločen	Se strinjam	Se popolnoma strinjam
Evidenco vodim redno, skrbno in urejeno.					
Nisem več spremembam in zaradi njih lahko postanem demotiviran.					
Izogibam se tveganjem, saj so se že pokazala za nevarna.					
Uporabljam formalnost v interakciji z drugimi.					

21. Kulturno gledano – kako bi opisali slovenske managerje (pozitivno ali negativno – npr. organizirani, skrbni, zavzeti, strogi, mikromanagerski, nestrokovni itd.)?

---



## **Priloga 2: Anketni vprašalnik v angleškem jeziku**

Hello, my name is Špela Rebernik. I am a 2nd year Master's degree student in International Business at the Faculty of Economics. As part of my Master's thesis, I would require your help conducting research and subsequent analysis. The survey will serve as the main tool for the empirical part, in which I study the cultural differences in the leadership styles between Portuguese and Slovenian managers. I am kindly asking you to solve the survey if you are a manager in a company that originally operates in Portugal.

I invite you to participate in the research and, at the same time, I kindly ask you to answer all the questions of this survey. Only in this way will the results of the research be able to provide a real insight into the final analysis I want to carry out.

The survey will take you about 10-15 minutes to solve. All answers will be completely anonymous and will not be used for any purpose other than the thus of the Master's thesis.

Thank you very much.

### 1. Sex:

- Men
- Woman

### 2. Age:

- Up to 30 years
- 31-40 years
- 41-50 years
- 51-60 years
- 60 years or more

### 3. Completed education

- High school
- Higher professional education
- University education
- Master's degree
- PhD
- Other

4. In which country do you currently work?

- Slovenia
- Portugal
- Other: \_\_\_\_\_

5. Which option does best describe your work position?

- Senior management (executive director, partner, president)
- Mid-level management (CFO, COO, CMO, CTO etc.)
- Manager (non-executive)
- Other
- I can't or don't want to answer

6. How many years are you worked in the organization?

- up to 1 year
- 1-5 years
- 6-10 years
- 11-15 years
- 16-25 years
- 26-30 years
- 30 years or more

7. In which activity do you work?

- A. Agriculture and hunting, forestry, fishing
- B. Mining
- C. Manufacturing
- D. Electricity, gas, and steam supply
- E. Water supply, sewage and waste management, environmental remediation
- F. Construction
- G. Sale, maintenance, and repair of motor vehicles
- H. Transport and storage
- I. Hospitality
- J. Information and communication activities
- K. Financial and insurance activities
- L. Real estate activities
- M. Professional, scientific, and technical activities
- N. Other miscellaneous business activities
- O. Public administration and defense activities, compulsory social security
- P. Education
- Q. Health and social work

R. Cultural, entertainment and recreational activities

S. Other activities: \_\_\_\_\_

8. How many employees are currently working under you or for you?

- Less than 5 employees
- 6-10 employees
- 11-20 employees
- 21-30 employees
- 31-100 employees

9. The following statements applies to your leadership. Please indicate to what extent you agree with the following statements.

	Disagree	Strongly Disagree	Indecisive	Agree	Strongly Agree
In leadership, I also like to focus on employees (by motivating, inspiring, etc.)					
In achieving my goals, I am focused on success.					
I have high expectations of employees - I expect concrete results.					
I encourage employees to express their opinions.					
I like to help employees with feedback, help, or taking on work assignments.					
I avoid situations where I could be unsuccessful.					
I am looking for excuses to deter negative consequences.					
I consider the opinions or suggestions of employees to solve the problem.					
I guide employees towards goals to achieve common results.					
I encourage and reward employees for their accomplishments or attitudes.					
I like to express support and compassion for employees (team-buildings, regular meetings, etc.).					
I allow employees to make certain decisions in the workplace on their own.					
I want to harness the potential of employees.					

10. What do you understand by culture?

---

11. The following arguments apply to national culture in general. Please indicate to what extent you agree with the following statements.

	Strongly Disagree	Disagree	Indecisive	Agree	Strongly Agree
I educate myself before doing business with people from different cultures.					
Culture influences my attitude in business.					
I believe that mixing and getting to know different cultures is important for international business.					
I am learning more foreign languages for better and easier understanding with foreign clients and partners.					
I educate myself before doing business with people from different cultures.					

12. The following arguments relate to the performance orientation. Please indicate to what extent you agree with the following statements.

	Strongly Disagree	Disagree	Indecisive	Agree	Strongly Agree
I encourage and reward employees for their innovations and excellence to improve the success of the project or organizations.					
I appreciate what someone does more than who did it.					
I value relationships and harmony with employees.					
I expect indirect and subtle communication.					
I focus on the competition to achieve our results.					

13. The following arguments relate to the assertiveness. Please indicate to what extent you agree with the following statements.

	Strongly Disagree	Disagree	Indecisive	Agree	Strongly Agree
I appreciate the competition, the success, and the progress I have made.					
I communicate directly and unambiguously.					
I expect employees to take the initiative and deliver results.					
I trust the employees, but I am still careful.					
I try to communicate indirectly.					

14. The following arguments relate to the future orientation. Please indicate to what extent you agree with the following statements.

	Strongly Disagree	Disagree	Indecisive	Agree	Strongly Agree
I set clear long-term goals and perform my daily tasks in accordance with these goals.					
I coordinate my work activities with the long-term vision of the organization.					
I try to be flexible and flexible to achieve goals.					
I focus on short-term goals and quick results.					
I focus on material success and spiritual improvement, which requires compromises.					

15. The following arguments relate to the human orientation. Please indicate to what extent you agree with the following statements.

	Strongly Disagree	Disagree	Indecisive	Agree	Strongly Agree
I take care of the interpersonal relationship with the employee (equality, discrimination, etc.).					
In leadership, I am motivated by belonging to an organization.					
I believe in personal responsibility for my successes and achievements.					
I adapt to the organization in which I work to be one with the brand and culture.					

16. The following arguments relate to the institutional collectivism. Please indicate to what extent you agree with the following statements.

	Strongly Disagree	Disagree	Indecisive	Agree	Strongly Agree
I encourage group loyalty, although this may undermine individual goals.					
Rewards to all depend on length of service, personal needs, and equality within the group.					
Critical decisions are made by groups together.					
Rewards depend on the individual's contribution to the success of the task or goal.					
I make critical decisions myself.					
I think I am largely independent of the organization.					

17. The following arguments relate to the In-Group collectivism. Please indicate to what extent you agree with the following statements.

	Strongly Disagree	Disagree	Indecisive	Agree	Strongly Agree
I do not differentiate between internal and external groups.					
I emphasize rationality in behavior between groups.					
I do my job with pride and loyalty.					
The duties and responsibilities I have are important determinants of my behavior.					
I try to connect with my employees to achieve better results.					

18. The following arguments relate to the Gender egalitarianism. Please indicate to what extent you agree with the following statements.

	Strongly Disagree	Disagree	Indecisive	Agree	Strongly Agree
I have a higher education than most women in our organization.					
I want to give women employees a greater role in					

decision-making and coordination of tasks or projects.					
I think we have similar levels of education among men and women among our employees.					
I believe that it is necessary to stand for equality positions for men and women.					

19. The following arguments relate to the power distance. Please indicate to what extent you agree with the following statements.

	Strongly Disagree	Disagree	Indecisive	Agree	Strongly Agree
I have significant power over subordinates.					
I consult regularly with management on their views on important matters.					
I encourage employees to express their conflicting opinions.					
My salary is higher than that of employees, because of the hierarchical level and the job.					
Employees often gain a certain degree of decision-making power as part of their day-to-day work activities.					
Certain resources are for me only and not for other employees.					

20. The following arguments relate to the uncertainty avoidance. Please indicate to what extent you agree with the following statements.

	Disagree	Strongly Disagree	Indecisive	Agree	Strongly Agree
I keep records regularly, carefully, and neatly.					
I am not aware of change, and it can make me demotivated.					
I avoid risks as they have already proven to be dangerous.					
I use formality to interact with others.					

21. From a cultural point of view, how would you describe Portuguese managers (positive or negative – e.g. organized, caring, committed, strict, micro-managerial, non-professional, etc.)?

---