

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

ANALIZA SLOGOV VODENJA V MEDNARODNEM OKOLJU

Ljubljana, avgust 2016

BARBARA REMIH

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Barbara Remih, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza slogov vodenja v medkulturnem okolju, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem doc. dr. Matejem Černetom

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 plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo 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 8.8.2016

Podpis avtorice:

KAZALO VSEBINE

UVOD	1
1 SLOGI VODENJA.....	3
1.1 Teorije vodenja.....	4
1.2 Avtentično vodenje.....	5
1.3 Etično vodenje	7
1.3.1 Definicija in raziskave etičnega vodenja	7
1.3.2 Konceptualni stiki avtentičnega in etičnega vodenja	8
1.4 Transformacijsko vodenje	9
1.4.1 Definicija in raziskave transformacijskega vodenja	9
1.4.2 Konceptualni stiki avtentičnega in transformacijskega vodenja	11
1.4.3 Konceptualni stiki etičnega in transformacijskega vodenja	11
1.5 Služnostno vodenje.....	12
1.5.1 Definicija in raziskave služnostnega vodenja.....	12
1.5.2 Konceptualni stiki služnostnega vodenja in ostalih treh slogov	14
2 VODENJE V MEDNARODNEM OKOLJU	15
2.1 Situacijska komponenta vodenja	15
2.2 Nacionalna kultura	17
2.2.1 Dimenzije nacionalne kulture po Schwartzu in Scheinu	17
2.2.2 Razsežnosti, ki opisujejo usmeritve v različnih kulturah	19
2.3 Lewisova delitev kultur	20
3 ANALIZA REZULTATOV.....	22
3.1 Interpretacija rezultatov anket, ki so jih vodje odgovorili v svojem imenu	23
3.2 Interpretacija rezultatov anket v imenu partnerjev	35
4 TEORETIČNI IN PRAKTIČNI PRISPEVKI DELA S PRIPOROČILI	47
4.1 Konceptualizacija prevladujočih stilov vodenja glede na značilnosti	47
4.2 Teoretični prispevki.....	48
4.3 Praktični prispevki.....	50
4.4 Priporočila za nadaljnje raziskovanje.....	50
4.5 Omejitve raziskave	51
SKLEP	51
LITERATURA IN VIRI	53
PRILOGE	

KAZALO TABEL

Tabela 1: Kontrolne spremenljivke anket v svojem imenu	24
Tabela 2: Srednje vrednosti anket v svojem imenu.....	24
Tabela 3: Vrste skupin po GLOBE raziskavi in porazdelitev sodelujočih.....	24
Tabela 4: Srednje vrednosti vprašanj vseh štirih slogov za ankete v svojem imenu	25
Tabela 5: Srednje vrednosti vprašanj nacionalne kulture in uspešnosti vodenja za ankete v svojem imenu.....	26
Tabela 6: Mere korelacij za povprečja konstruktov	27
Tabela 7: Koeficienti kontrolnih vprašanj in povprečij konstruktov.....	27
Tabela 8: Neodvisni test vzorcev za skupino Vzhodne Evrope	28
Tabela 9: Statistika skupin za grozd Vzhodne Evrope.....	29
Tabela 10: Neodvisni test vzorcev za skupino srednjega vzhoda	29
Tabela 11: Statistike skupin za grozd srednjega Vzhoda	29
Tabela 11: Statistike skupin za grozd srednjega Vzhoda (nad.).....	30
Tabela 12: Neodvisni test vzorcev za skupino Konfucijske Azije	30
Tabela 13: Statistike skupin za grozd Konfucijske Azije.....	31
Tabela 14: Neodvisni test vzorcev za skupino Nordijske Evrope	31
Tabela 15: Statistike skupin za grozd Nordijske Evrope.....	32
Tabela 16: Neodvisni test vzorcev za Anglo skupino	32
Tabela 17: Statistike Skupin za Anglo grozd	33
Tabela 18: Neodvisni test vzorcev za skupino Germanske Evrope.....	33
Tabela 19: Statistike skupin za grozd Germanske Evrope	34
Tabela 20: Neodvisni test vzorcev za skupino Latinske Evrope	34
Tabela 21: Statistike skupin za grozd Latinske Evrope.....	34
Tabela 21: Statistike skupin za grozd Latinske Evrope (nad.)	35
Tabela 22: Kontrolne spremenljivke anket za partnerje.....	35
Tabela 23: Srednje vrednosti anket za partnerje.....	35
Tabela 24: Srednje vrednosti vprašanj vseh štirih slogov za partnerje.....	36
Tabela 24: Srednje vrednosti vprašanj vseh štirih slogov za partnerje (nad.)	37
Tabela 25: Vrste grozdov po GLOBE raziskavi in porazdelitev sodelujočih	37
Tabela 25: Vrste grozdov po GLOBE raziskavi in porazdelitev sodelujočih (nad.)	38
Tabela 26: Mere korelacij za povprečja konstruktov za partnerje.....	38
Tabela 27: Mere variabilnosti za anketo partnerjev	39
Tabela 28: Koeficienti kontrolnih vprašanj in povprečij konstruktov za partnerje.....	39
Tabela 29: Neodvisni test vzorcev za skupino Vzhodne Evrope	40
Tabela 30: Statistika skupin za grozd Vzhodne Evrope	40
Tabela 31: Neodvisni test vzorcev za skupino Srednjega Vzhoda.....	41
Tabela 32: Statistika skupin za grozd Srednjega Vzhoda	41
Tabela 33: Neodvisni test vzorcev za skupino Konfucijske Azije	42
Tabela 34: Statistike skupin za grozd Konfucijske Azije.....	42
Tabela 35: Neodvisni test vzorcev za skupino Nordijske Evrope	43
Tabela 36: Statistike skupin za grozd Nordijske Evrope.....	43
Tabela 37: Neodvisni test vzorcev za Anglo skupino	44
Tabela 38: Statistike skupin za Anglo grozd.....	44
Tabela 39: Neodvisni test vzorcev za skupino Germanske Evrope.....	45
Tabela 40: Statistike skupin za grozd Germanske Evrope	45
Tabela 41: Neodvisni test vzorcev za skupino Latinske Evrope	46
Tabela 42: Statistike skupin za grozd Latinske Evrope.....	46

Tabela 43: Primerjava rezultatov Lewisove in lastne raziskave.....	49
--	----

UVOD

Globalizacija je prinesla nov način poslovanja podjetij, za katera je potrebno razumevanje komunikacije, politik in kulturnih vrednot. Kulturne razlike obstajajo. Potreben je nov način vodenja, ki bi te razlike premostil in doprinesel k maksimiziranju kvalitete in učinkovitosti timskega dela. Kredibilnost naj bi bila poleg čustvene inteligence, karakterja, etike in spiritualnosti ena najpomembnejših detajlov vodenja. Vedno več je klicev k celostnem slogu vodenja, ki bi integriral telo, čustva, misli, duha in postavil tisto pravo vodenje (Clarke, 2013). Najbližje tej želji je prišlo avtentično vodenje, ki vsebuje druge pozitivne pristope vodenja, tako kot transformacijsko, etično in služnostno vodenje (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Petersen, 2008).

Številni raziskovalci teorije vodenja si nasprotujejo v mnenju kateri aspekt vodenja je najpomembnejši. Se pa strinjajo, da je čas za nadaljnje raziskovanje osebnosti vodje in njihove povezave z različno kulturo.

Na področju vodenja se je naredil ogromen premik pri odkrivanju skrivnosti o tem ali so vodje rojeni ali se ustvarijo; o vprašanjih, kako karizmatični vodje ustvarijo nove družbe, drugi vodje jih uničijo, tudi o tem, kakšen vpliv ima na vodenje tehnologija. Pristop k vodenju je postal bolj holističen, ne raziskuje se le vodenja, temveč tudi njegove modele, sledilce, kontekste, ravni interakcije med vodjem in sledilci. Raziskali so tudi načine, kako vodja procesira informacije in kako jih sledilci sprejemajo, našli pa so tudi alternativne načine raziskovanja vodenja (Avolio, 1999).

V magistrskem delu bom opisala štiri največkrat omenjane sloge vodenja v današnjem času ter jih poskušala povezati s kulturo. Z raziskovanjem vedenja na strani vodje in njihovih poslovnih partnerjev želim ugotoviti, kateri slog prevladuje v posamezni državi in tudi v posamezni kulturi.

V marsikateri raziskavi se sprašujejo, ali bodo kulturne razlike ostale vidne, ali jih bo zameglila globalizacija? Ta lahko v najslabšem primeru povzroči izgubo individualizma posamezne države, spodbuja pa zahodni ideal individualizma ter prepričanja, ki se hitro asimilirajo v kulturo po svetu (Youngman, 2000). Pozitivna stran globalizacije je razvoj tehnologije in globalnih medijev. Ti dve lahko namesto uničenja kultur doprineseta k njihovem revitaliziranju in obnovitvi (Ginsburg, 2002). Tehnologija se lahko uporabi za ohranitev jezika, običajev in kulture. S tem ko ponuja avtonomijo in opolnomočenje naroda, dopušča samopredstavitve in kolektivno identiteto (Smith & Ward, 2000). Raziskave se danes bolj ukvarjajo z dejstvi, da globalizacija prinaša nove priložnosti za kulturo. Razmerje med njima je treba razumeti kot recipročno, kar pomeni, da globalizacija ni edina determinanta kulture. Vse kulture se pa s časom spreminjajo. Nasilni ali vsiljeni poskusi kulturne homogenizacije pogosto doživijo ravno nasproten učinek. Zanimivo je, da se kljub vse bolj razvijajoči globalizaciji, povečuje število narodov oziroma etničnih skupin (Rizman, 2000).

Z raziskovanjem vedenja na strani vodij in njihovih poslovnih partnerjev želim ugotoviti, kateri slog prevladuje v posamezni državi in v posamezni kulturi. **Namen magistrske naloge** je s pomočjo domače in tuje strokovne literature pregledati in povzeti raziskave in spoznanja s področja teorij vodenja, slogov vodenja in podroben opis štirih največkrat omenjenih slogov vodenja v zadnjem času, jih med seboj primerjati in poiskati konstruktne stike in razlike med njimi ter pomagati managementu v medkulturnih podjetjih pri stiku z drugimi kulturami in identifikaciji najpomembnejših slogov vodenja za posamezne situacije.

Cilji magistrske naloge so raziskati teorijo medkulturne situacijske komponente vodenja ter štiri sloge vodenja (etično, transformacijsko, avtentično in služnostno), ki se največkrat pojavljajo v današnji literaturi in praksi; raziskati, v kakšni meri kultura vpliva na slog vodenja oziroma obratno, ter ugotoviti, ali je mogoče pripisati slog vodenja, ki najbolj prevladuje v določeni kulturi. Tako pri etičnem kot pri transformacijskem, služnostnem in avtentičnem vodenju obstajajo razlike med vodji različnih kulturnih območij. Glavni potencialni prispevek raziskave je moč najti v predlogih vodjem v medkulturnih podjetjih glede izbire sloga in njihovih kombinacij; v tem, kateri slogi so najprimernejši v stikih s posameznimi kulturami, ter prikazu konceptualnih stikov med štirimi izbranimi slogi vodenja.

Temeljna teza magistrskega dela je, da ne obstaja le en način vodenja, ki bi ustrezal vsem tipom vodje, tipom organizacije ter najpomembnejši, kulturi.

Struktura naloge je razdeljena na teoretični in empirični del. V teoretičnem delu bom z uporabo raziskovalne metode, s pregledom znanstvene in strokovne literature, znanstvenih člankov tujih in domačih avtorjev o teorijah ter slogih vodenja ter kulturi predstavila idejo naloge. Pri predstavitvi slogov vodenja bom uporabila deskriptivno metodo znanstvenoraziskovalnega dela. Komparativno metodo pa bom uporabila pri nizanju podrobnosti, stikov in razlik v slogih vodenja.

Raziskovala bom dva vidika kulture in vodenja. Pri prvem bom pridobila podatke o vodjih, ki delujejo v izbranih državah in posameznih kulturah ter jih umestila v enega izmed štirih slogov vodenja. Drugi vidik pa bodo predstavljali poslovni partnerji ali sodelavci iz izbranih držav, ki bodo preko anketnih odgovorov prikazali vedenje vodij in njihove reakcije v različnih kulturnih situacijah. V anketnem vprašalniku bo šlo za kvantitativno raziskavo, kjer bom ciljala na vodje v medkulturnem okolju in na zaposlene, ki delujejo z vodji iz drugih držav. Pri tem se bom osredotočala na naslednje države, izbor katerih kot že omenjeno izhaja iz GLOBE študije (House et al, 2004): Italijo, Avstrijo, Nemčijo, Veliko Britanijo, Španijo, Francijo, Združene države Amerike in Nizozemsko.

Pri raziskavi se bom osredotočala na podobnosti in predvsem razlike med vsemi štirimi slogi vodenja, ki predstavljajo moje temeljne raziskovalne konstrukte (avtentično, etično, transformacijsko in služnostno). Empirično bom torej preučevala konceptualne stike med etičnim in avtentičnim, etičnim in transformacijskim, avtentičnim in transformacijskim ter služnostnim vodenjem in ostalimi tremi slogi vodenja.

Za analizo bom uporabila tehnike primerjave povprečnih konstrukтов (kot so t-testi ali enostranska analiza variance – ANOVA) med posameznimi skupinami vodij, glede na državo delovanja.

Magistrska naloga je sestavljena iz štirih poglavij, kjer je prvo uvod v razalگو štirih slogov vodenja, ki so temelj magistrskega dela. Znotraj tega poglavja, poleg teorij vodenja in opisa slogov, podajam konceptualne stike med slogi. Drugo poglavje opisuje vodenje v mednarodnem okolju ter nacionalno kulturo, utemeljeno s strani večih avtorjev. V tretjem poglavju so predstavljeni rezultati analize slogov vodenja v posameznih skupinah kultur. V zadnjem, četrtem poglavju pa podajam teoretične in praktične prispevke naloge.

1 SLOGI VODENJA

Definicije vodenja vsebujejo konstrukte, ki so vsakemu izmed raziskovalcev najbližje. Vodenje je proces, v katerem ena oseba postavi cilj in smer za eno ali več oseb, in jih spodbudi k medsebojnem sodelovanju (Jaques, 2003). Vodenje je lahko opredeljeno tudi kot proces, pri katerem je oseba, ki služi kot vodja, odgovorna za vrsto nalog, ki so dosežena preko truda drugih ljudi (Bowditch & Buono, 2001). Daft in Noe (2001) dodajata, da vodenje vključuje sposobnost vplivanja na soljudi, da delujejo proti zastavljenim ciljem. Na zaposlene vpliva vodja s svojimi lastnostmi in vedenjem, motiviranjem ter komuniciranjem (Rozman & Kovač, 2012). Bedeian in Hunt (2006) pa sta zaključila, da je vodenje del managementa, oba pa sta pomembna za ustvarjanje organizacijske učinkovitosti.

Vodenje je proces med tistimi, ki sledijo in vodjo. Nadrejeni od sledilcev pričakujejo dosego oziroma izvedbo ciljev, kot so si jo zamislili. Podrejeni pa pričakujejo, da bo obenem zagotovljena tudi dosega njihovih lastnih ambicij. Šele ko sta prisotna ta dva vidika, lahko govorimo o vodenju (Rozman & Kovač, 2012). Večina avtorjev se strinja, da je vodenje ena od funkcij managementa, ki sproži izvajanje zaposlenih v skladu s planiranim poslovanjem ter planirano organizacijo. Brez vodenja bi bila izvedba le-tega naključna in nemogoča (Rozman & Kovač, 2012). Po GLOBE raziskavi pa je vodenje definirano kot zmožnost posameznika, da vpliva, motivira in omogoči ostalim doprinesi k učinkovitosti in uspehu njihove organizacije (House et al, 2004). Globalno vodenje je definirano kot vpliv preko nacionalnih in kulturnih meja (Mobley & Dorfman, 2003), sama interpretacija vodenja pa varira v posamezni kulturi. Hitt in soavtorja (2009) so povzeli bistvo vseh opredelitev, da je vodenje, tako v podjetjih, kot v drugih združbah, medosebni proces, ki vključuje vplivanje na zaposlene, da dosežejo določen cilj. Različni slogi vodenja lahko razvijejo različne načine vzpodbude za zaposlene. Slovenski avtorji, kot je Lipovec (1987), so opozorili na pomen spodbujanja privržencev vodje. Kovač (2004) pravi, da je vodenje usmerjanje sodelavcev z vplivanjem na njihovo obnašanje, kot tudi interakcije v skupinah in med njimi, za doseganje in uresničitev postavljenih ciljev.

Največ raziskav o vodenju je bilo opravljenih na višjih ravneh organizacije, najverjetneje, ker je do nedavnega le ta raven prispevala k organizacijski uspešnosti. Takšno je bilo vsaj prepričanje. Z novimi organizacijskimi paradigmi, kot so decentralizacija, odločanje na nižjih ravneh, razvoj vodij na vseh ravneh, se je ta miselnost spremenila (Oshagbeni & Gill, 2004). Raziskava McDaniela in Wolfa (1992) je pokazala, da se vzorci vodenja replicirajo od najvišjih do najnižjih ravni managementa.

1.1 Teorije vodenja

Na vprašanje, kaj naredi dobrega vodjo, lahko odgovorimo na tri različne načine. Vodenje razložimo kot **posledico lastnosti vodje**, kamor spada teorija osebnostnih lastnosti (Williams, 2009). Po tej teoriji naj bi bil vodja inteligenčen, energičen, komunikativen, inventiven, vizionar. Lastnosti, kot so fizična moč, moralnost, so posamezniku že prirojene.

Drug način nam pokažejo **vedenjske teorije vodenja**, kjer naj bi bil slog vodenja razmeroma trajen vzorec vplivanja vodje na ljudi. Prepričanj o obstoju najboljšega načina vodenja je ogromno. So tesno povezani z nastankom teorij vodenja. Veliko teorij izhaja iz modela dveh nasprotujočih slogov, med obema poloma pa obstaja kontinuum prehodnih oblik (Bass, 1999). Raziskava univerze v Iowi je opisovala avtokratično in demokratično vodenje. Raziskava iz Ohia prikazuje vodenje, ki je usmerjeno k nalogam ter tisto, usmerjeno k sodelavcem (Steinmann & Schreyogg, 2005). V Michiganu pa so iskali povezave med stilom vodenja in kazalniki učinkovitosti (Daft, 2010).

Tretji odgovor pa so **situacijske teorije vodenja**, preko katerih ugotovimo, kdaj je določen slog vodenja, ki ga povezujemo s situacijo, ustrezen (Daft, 2010). Ravno Daft pravi, da različne skupine in situacije zahtevajo različen slog vodenja. Ne obstaja le en, najboljši, zato je uspešnost vodenja odvisna od sposobnosti prilagajanja vodje in njegove skupine. Fiedlerjeva situacijska teorija (1967) izhaja iz hipoteze, da je storilnost skupine funkcija sloga vodenja in skupinske situacije, ki omogoča ali omejuje izvajanje izbranega sloga vodenja. Avtorji, kot so Vroom (1964), Evans (1970) in House (1971) so opredelili teorijo poti in ciljev. Bistvo te teorije je, da mora vodja čimbolj jasno določiti pot in korake po katerih bodo zaposleni dosegli zastavljene cilje. Slogi vodenja po tej teoriji so usmerjevalni, podporni, ciljno – usmerjevalni, participativni.

Nekateri avtorji izhajajo iz predpostavke o procesu vodenja kot o učinku in protiučinku, torej transakciji. Bistvo **transakcijskega načina vodenja**, je vodenje, ki gradi na lastnih ciljih zaposlenih, za izpolnitev nalog pa jih ustrezno nagradi. Osnova takšnega vodenja je dogovarjanje med vodjo in zaposlenimi o vseh ugodnostih, ki jih delavec uživa. Transakcijski vodja ne navdušuje podrejenih, od njih le zahteva ravnanje po pravilih. Ta stil je precej podoben klasičnemu načinu vodenja, se pa razlikuje od **transformacijskega načina vodenja**. Ta slog pa pomeni spodbujanje idealov in moralnih vrednot, ki naj bi

navdušili zaposlene, da premagajo težave pri delu. Ti vodje navdušujejo in navdihujejo, dajejo prednost skupnim interesom in zapostavljajo svoje lastne (Možina, 2002). Razlikovanje med tema dvema slogoma prikaže sposobnost transformacijskega vodje v oblikovanju vizije, dajanju lastnega zgleda, premišljenem tveganju, analitičnosti in veliki stopnji zaupanja v svojo vizijo za podjetje (Hoyt & Blascovitch, 2003). Med situacijske modele vodenja spadata tudi demokratičen in avtokratičen slog vodenja. V praksi ponavadi ne gre za uporabo le enega ali drugega, temveč za kontinuum obeh slogov (Rozman & Kovač, 2012). **Avtokratičen slog** gradi na predpostavki, da mora manager obvladovati delovanje svojih zaposlenih. Vodja najbolj pozna razmere, zato lahko ustrezno odloča z ukazovanjem in navodili, vodenje gradi na avtoriteti in moči. Zaposleni pa so pasivni in nimajo možnosti razvoja (Rozman & Kovač, 2012). **Demokratičen slog** pa je nasprotno prvega, kjer naj bi v uravnavanju poslovanja podjetja sodeloval večji del zaposlenih. Takšen vodja bolj zaupa v svoje ljudi, zaposleni čutijo večjo pripadnost podjetju. Vodja je z njimi v dobrih odnosih, upošteva njihova čustva in pokaže zaupanje (Lipovec, 1987).

Reddinov model predstavlja štiri različne sloge vodenja, po usmerjenosti k odnosom in usmerjenosti k nalogam. Prvi, združevalni vodja je močno usmerjen tako k nalogam kot odnosom. Primeren je za vodenje tima, ne pa za rutinska dela. Drugi tip je zadržani vodja, ki je skromno usmerjen k nalogam, prav tako k odnosom. Primeren je le za standardna dela, kjer ni potrebno veliko vodenja. Tretji slog je zavzeti vodja, ki je usmerjen predvsem v odnose, pušča veliko samostojnosti, je odprt, komunikativen in spodbujajoč. Prizadevni vodja pa je usmerjen k nalogam, pomembni so mu le rezultati. Najprimernejši je, ko procesi zahtevajo veliko navodil (Staehle, 1999).

Eden izmed glavnih interesov na področju vodenja je avtentični slog, ki je dejansko rezultat raziskav o transformacijskem vodenju, kjer Bass in Steidlmeier (1999) omenjata psevdo in avtentično transformacijsko vodenje; oba termina predstavljata razliko med etičnim in neetičnim transformacijskim vodjem. Avtentično vodenje se je kot slog razvilo kot delo na pozitivnem organizacijskem vedenju in raziskavi o pristnem vodenju. Avolio (1999) je z raziskavo želel odgovoriti na vprašanje, ali psihologija predstavlja osnovo pri pospeševanju razvoja. Walumbwa in ostali so opisali avtentični slog, kot novo razvit slog vodenja, etično in transformacijsko vodenje imata zelo podobne konstrukte, zato jih v nadaljevanju omenjam tudi sama, dodajam pa še četrti najbolj omenjani slog vodenja v zadnjem času, služnostno vodenje.

1.2 Avtentično vodenje

Na ravni individualnega vodje postaja jasno, da je avtentični pristop k vodenju zaželen in tudi učinkovit (George, 2003). Osebnostna avtentičnost oziroma pristnost vključuje bolj optimalne ravni samozavesti, višje ravni psihološkega ravnovesja znotraj vodje, višje

občutke prijaznosti (Grandey, Fiske, Mattila, Jansen & Sideman, 2005). Avtentičnost pomeni imeti v lasti svoje izkušnje, tako misli, emocije, potrebe ali preference ter vedenje v skladu s svojimi prepričanji (Harter, 2002). Avtentično vodenje je bilo v začetku definirano kot proces, ki črpa iz pozitivne psihološke zmožnosti posameznika in visoko razvitega konteksta organizacije. Rezultat pa prinaša višje zavedanje samega sebe in večje reguliranje osebnega vedenja vodje (Luthans & Avolio, 2003).

Kernis (2003) je kasneje dodal model štirih komponent, kjer naj bi avtentično vodenje vsebovalo samozavedanje, nepristransko procesiranje podatkov, avtentično obnašanje in avtentično orientiranost k odnosom. Shamir in Eilam (2005) sta opisala avtentične vodje kot ljudi, ki imajo vlogo vodje v sebi kot koncept, dosegli so visoko raven samoodločnosti oziroma jasnosti samozavedanja, njihovi cilji so enoglasni, obnašanje pa izraža njihove občutke in odločitve. Walumbwa (2008) opiše avtentično vodenje kot vzorec obnašanja vodje, ki promovira in izvablja pozitivno psihološko zmožnost in pozitivno etično klimo z namenom osvojitve večjega samozavedanja, ponotranjene moralne perspektive, uravnovešenega procesiranja informacij ter transparentnosti pri odnosih s sledilci. Iz starejših definicij so priznali etičnost in psihološke vrednosti. Samozavedanje in samoregulatorni procesi se odražajo v internalizirani moralnosti. Prav tako se strinjajo z modelom Avolia, Gardnerja in Luthansa (et al, 2003), kjer avtentično vodenje prikaže interaktivni in avtentični odnos med vodjo in sledilcem (Walumbwa et al, 2008). Avtentično vodenje je po besedah Walumbwe (et al, 2008), glede na raziskave predhodnikov, razdeljeno na pet komponent: samozavedanje, transparentnost odnosov, avtentično obnašanje, uravnoteženo procesiranje informacij in pozitivno moralno perspektivo. Internalizirano regulacijo, oziroma avtentično obnašanje so s kombinacijo obeh pretvorili v notranjo moralno perspektivo. **Samozavedanje** se nanaša na razumevanje sveta in način, kako oseba vidi samega sebe, svoje šibkosti in prednosti ter izražanje sebe skozi svoje sledilce (Kernis, 2003). **Transparentnost odnosov** se navezuje na predstavljanje avtentičnosti v sebi. Preko odprtosti, deljenja informacij, občutkov in minimiziranja neprimernih občutenj, vodja vzpodbuja zaupanje med njim in sledilci (Kernis, 2003). **Uravnoteženo procesiranje** se nanaša na vodje, ki so zmožni objektivno analizirati vse relevantne podatke preden se odločijo. Obenem zbirajo mnenja, ki izzovejo njihove najbolj trdne poglede na svet (Gardner et al, 2005). **Internalizirana moralna perspektiva** pa predstavlja ponotranjeno in integrirano samoregulacijo vodje. Videna je s pomočjo notranjih standardov in vrednot, ki nasprotujejo skupnim, organizacijskim in družbenim pritiskom. Vse odločitve in vedenje je podrejeno tem vrednotam (Gardner et al, 2005).

Avtentični vodje res vodijo samozavedanje sledilcev, zavedajo se svojih stališč, vrednot in prepričanj, so popolnoma transparentni do drugih. Ne odmikajo se od začrtane poti, kljub izzivom in spremembam. S tem prikazujejo ponotranjeno moralno perspektivo in samoregulacijo (Ilies, Morgeson & Nahrgang, 2005). Poznajo sami sebe in ostanejo zvesti svojim načelom, izbirajo vloge, ki so konsistentne njihovim vrednotam in ciljem. Tako s

časom lahko ustvarijo poravnano med notranjimi načeli, svojo identiteto in vlogo vodje. Le tako lahko služijo sebi in svojim sledilcem (George, 2003).

Avtentični vodje so bolj zainteresirani za opolnomočenje svojih sledilcev, da bi ti storili spremembe, prinesli dodano vrednost s spodbujanjem visoko kvalitetnih odnosov, ki bi temeljili bolj na družbeni, kot pa ekonomski izmenjavi (Ilies et al, 2005). Tako lahko od njih pričakujejo, da bodo vložili več truda v svoje delo. Etično obnašanje, kot kritična komponenta avtentičnega vodenja, predvideva učinkovitost nadrejenega, zadovoljstvo sledilca, pripravljenost vložiti več truda in pripravljenost prijave težav (Walumbwa et al, 2008).

Avtentični vodje naj bi bili bolj učinkoviti pri posredovanju časa, ki se potroši le za okrepitev pozitivnih izidov in zmanjševanje negativnih. Pri avtentičnem delovanju se ta čas porabi za razumevanje kaj povzroča izide. S tem sledilcem pomaga razumeti, kako dejansko lahko pripomorejo k notranjim oziroma zunanjim vzrokom performansa (Gardner, Avolio, Luthans et al, 2005).

1.3 Etično vodenje

1.3.1 Definicija in raziskave etičnega vodenja

Brown, Trevino in Harrison (2005) so definirali etično vodenje kot primer primernega obnašanja, ki se prikaže preko osebnih aktivnosti in odnosov vodje, ter s promocijo podobnega vedenja pri sledilcih preko dvostranske komunikacije, okrepitev zaželenega vedenja in odločanja. Etični vodje naj bi bili odločevalci z moralnimi načeli, ki jim je mar za svoje sledilce in širšo okolico (Brown & Trevino, 2006). Prikazujejo dejanja, ki kažejo na iskanje pravih osebnih in profesionalnih odločitev. Obenem imajo etični vodje attribute iskrenosti, pravičnosti, integritete in odprtosti. Trevino (2000) je opisal moralno osebnost etičnega vodje, ki naj bi premogel samodisciplino in konsistentnost v svoji želji po čistih etičnih standardih in zavračal vsakršne kompromise. Moralni manager dodaja etičnost vodenju s komuniciranjem etičnih vrednot in sporočil s postavljanjem vzora (Brown & Trevino, 2006). Raziskovalci so dolgo verjeli, da so osebne lastnosti zelo pomembne pri percepciji vodstvene učinkovitosti, ki je povezana z iskrenostjo, integriteto in zaupanjem vodje. Trevino, Hartman in Brown (2000) so v raziskavi naučili vodje teh vrednot, sledilci so jih videli kot pravične. Opazili so skrb za družbo, etično vedenje pa so opazili tudi v njihovem osebnem življenju. Takšna naj bi bila moralna oseba. Moralni manager oziroma njegov vidik pa predstavlja proaktiven trud vodje pri motiviranju in vplivanju na sledilce, da bi se ti vedli etično. Takšni managerji dodajajo etičnost kot ekspliciten del svojega vodenja s komunikacijo in postavitvijo etičnega vzora (Trevino et al, 2000). Etično vodenje je pozitivno povezano z iskrenostjo vodje, interakcijsko pravičnostjo, zaupanjem vodji. Negativno pa je povezano z nasilnim nadzorom. Sledilčeva percepcija etičnega

vodenja predvideva zadovoljstvo z vodjo, njegovo učinkovitost, pripravljenost dodati še nekaj truda za delo ter pripravljenost prijave napak in problemov (Brown et al, 2005).

Če povzamem, so etični vodje karakterizirani kot iskreni, skrbni in kot individualisti s principi in načeli, ki so zmožni pravičnih in uravnoveženih odločitev. Pogosto komunicirajo s sledilci, tudi o etiki. Postavijo etične standarde in uporabljajo nagrado in kazni. Niso le polni besed, temveč dejansko prakticirajo kar učijo, so proaktivni vzorniki etičnega vedenja (Brown & Trevino, 2006). Pri etičnem vodenju se stroka opira na teorijo družbenega učenja (Bandura, 1986). Z njo razložimo predhodnike in izide etičnega vedenja, objasnimo zakaj so nekatere karakteristike vodje povezane s sledilčevimi percepcijami. Obenem razloži vprašanje, zakaj in kako etični vodje vplivajo na sledilce. Po tej teoriji mora biti vodja privlačen in kredibilen vzornik, da ga ljudje vidijo kot etičnega vodjo (Brown et al, 2005). Oseba naj bi se učila, medtem ko pozorno spremlja in posnema vrednote, odnos in vedenje nadrejenih. Večina ljudi išče etično vodstvo izven samega sebe iz zunanjega okolja. Vodje imajo avtoriteto, ker zasedajo pozicijo, s katero se sledilci lahko poistovetijo in povežejo (Trevino, 2003).

1.3.2 Konceptualni stiki avtentičnega in etičnega vodenja

Obe teoriji opisujeta vodjo kot moralno osebo, ki prikaže same pozitivne lastnosti. Avtentično vodenje ima fokus na etični vlogi oblikovanja sledilcev, ki je osnova moralnemu managementu znotraj etičnega vodenja (Gardner et al, 2005). Etično vodenje vsebuje transakcijski fokus na moralni management. Vpeljuje uporabo sistema nagrajevanja, nagrade in disciplino. Samozavedanje, transparentnost odnosa in uravnoveženo procesiranje je prisotno le v avtentičnem vodenju, ni pa vključeno v operativne definicije etičnega vodenja (Brown et al, 2005). Razvoj samozavedanja vodi do globljega razumevanja samega sebe, svojih konceptov, percepcij in vedenja. Takšno zavedanje poda osnovo za razvojni proces, ki daje rezultate s časom (Kegan, 1982). Zato Walumbwa (et al, 2008) vidi avtentično vodenje drugačno v obsegu kot etično vodenje. Le-to vodenje bi bila potrebna sestavina za vzpostavitev avtentičnega vodje. Torej je avtentično vodenje veliko več kot le etično, za uspešno avtentično vodenje je potreben razvoj vseh zgoraj omenjenih lastnosti (Walumbwa et al, 2008).

Walumbwa (et al, 2008) je v svoji raziskavi namignil tudi na možnosti razlike med avtentičnimi vodji in etičnostjo med kulturami, transparentnostjo med obema slogoma in samozavedanje med njima. Avtentično vodenje bi lahko bilo uporabno pri prikazovanju vodij, ki pri svojem delu niso ravno etični in ne sledijo moralnim načelom. Avtentični in etični slog vodenja sta enaka na področjih altruizma, etičnega odločanja, vpeljevanju vzora in integritete. Razlike pa se pojavljajo, ker etični vodja ne poudarja moralnega managementa, pristnosti in samozavedanja. Avtentični vodje so tisti, ki se globoko zavedajo svojega vedenja in mišljenja, imajo visoko percepcijo moralnih vrednot. Ta slog se pokriva z etičnim predvsem v individualnih karakteristikah. Oboji iščejo družbeno

motivacijo in premišljen slog vodenja. Imajo etične principe in premlevajo etične posledice svojih dejanj in dejanj sledilcev. Vendar avtentično vodenje vsebuje konstrukte, nepovezane z etičnimi. Avtentičnost in samozavedanje nista del etičnega vodenja, ti vodje imajo zavedanje, vendar le za soljudi. (Brown & Trevino, 2006).

1.4 Transformacijsko vodenje

1.4.1 Definicija in raziskave transformacijskega vodenja

Obstaja nekaj enakih konceptualnih lastnosti transformacijskega in avtentičnega vodenja. Transformacijsko vodenje sestavlja pet komponent; atributivna karizma, idealiziran vpliv na sledilce, inspiracijska motivacija, intelektualna stimulacija ter individualizirana obzirnost (Avolio, 1999; Bass, 1998). Vodje, ki imajo **idealiziran vpliv**, imajo navado postaviti potrebe sledilcev pred svoje lastne, delijo njihovo tveganje, prikazujejo predanost za postavitev pravil vrednot. **Atributivna karizma** predstavlja vodenje posameznika in reflektivne lastnosti sledilcev. Transformacijski vodje so vzorniki, ki prikazujejo visoke moralne in etične standarde obnašanja (Avolio, 1999). **Inspiracijska motivacija** vključuje motivacijo in inspiracijo sledilcev s skupnim razumevanjem ter izzivom njihovem delu. **Intelektualna stimulacija** vključuje stimuliranje oziroma motiviranje sledilcev na povsem nove načine. Vodje, ki priskrbijo **individualno skrb** za sledilce, se pokažejo kot tisti, ki opazijo njihove potrebe po uspehu, rasti. So njihovi mentorji, ki vzpostavijo podporno klimo za individualno rast in ustvarijo možnosti za učenje (Walumbwa et al, 2008).

Brown in Posner sta ugotovila, da je kombinacija štirih slogov učenja (akcija, razmišljanje, občutenje in ocenjevanje drugih) povezana s transformacijskim vodenjem. Tisti managerji, ki vedo, kako se učiti učinkovito in uporabljati svoje vodenje, lahko razvijejo zmožnosti zaposlenih (2001). Kako se ljudje učijo je povezano s tem, kako se vedejo kot managerji. Tisti, ki se pogosto znajdejo v vseh štirih slogih učenja, se znajdejo v slogu, ki je zahteven, poln izzivov in inspiracij. Transformacijsko vodenje daje velik poudarek na razvojni proces opolnomočenja zaposlenih, da postanejo avtonomni in kompetentni in dosežejo samoaktualizacijo in višjo raven morale (Burns, 1978). Karizmatični vodja motivira sledilce z implikacijo njihovih konceptov, ter z osebno obvezo. Popper in Mayseless (2003) primerjata transformacijske vodje s starši. Tudi oni varujejo, vodijo in učijo svoje otroke, jim pomagajo pri odnosih z drugimi, da postanejo funkcionalni in samostojni odrasli. S to analogijo sta raziskala dinamiko v dobrem starševstvu in jo aplicirala v razvojni aspekt dobrega vodje.

Transformacijski slog se odraža v **motivaciji**, **opolnomočenju** in **moralnosti**. Opolnomočenje se pokaže v nasprotju z nekaterimi destruktivnimi karizmatičnimi vodji, ker transformacijski vodje ne črpajo svoje moči iz šibkosti in odvisnosti sledilcev. Raje

večajo njihovo neodvisnost, spodbujajo samostojno razmišljanje in kriticizem, višajo ravni samozavednosti, učinkovitosti (Bass & Avolio, 1990). Burns (1978) pravi, da transformacijski vodje motivirajo sledilce, da dosežejo najvišjo raven zadovoljstva. Uporabil je tudi Kohlbergovo teorijo treh faz moralnega razvoja. V prvi so odločitve bazirane na kazni in ubogljivosti ter zadovoljstvu osebnih potreb. V drugi fazi se na vedenje vpliva z željo po konformnosti, družbenem odobravanju, z avtoriteto in pravili. V zadnji fazi pa je vedenje odvisno od izbranih etičnih načel, ki so logični, razumljivi, konsistentni in povsod sprejeti. Transformacijski vodja daje pozornost vsakemu sledilcu posebej, posluša, je občutljiv in dostopen za osebne potrebe, razvoj in rast. Obenem komunicira s čustvenimi sporočili, postavi realne izzive in navdihuje sledilce z upanjem in zaupanjem v njihovo sposobnost, da jih dosežejo. Pridobi njihovo popolno zaupanje in spoštovanje, postavi sebe kot zgled za imitacijo in identifikacijo (Bass, 1998). V sledilcih razvije samostojnost, motivacijo in iniciativo ter razvije transformacijskega vodjo, ki ga lahko nadomesti (Shamir & Elias, 2005). Tak vodja bo spoštoval druge in podal feedback zaposlenim. S tem bo zmanjševal prepad med obema ravnema in ustvarjal okolje, primerno učenju. Lahko bi rekli, da je transformacijsko vodenje del sloga učenja (Michie & Zumbavan, 2012).

Delovalo naj bi preko štirih različnih, vendar povezanih komponent vedenja vodij, kar so raziskovalci povezali z varnostjo. Vodje morajo poskrbeti za varnost preko svoje vedenja, z motivacijo morajo vzpodbuditi zaposlene da dosežejo čim višjo raven varnosti. Intelktualno jih stimulirajo in vodijo k varnem doseganju izidov. Vodje pa sami izkažejo skrb za varnost pri delu in dobro počutje sledilcev. Takšno obnašanje bo pozitivno vplivalo na delo zaposlenih. Ko je govora o varnosti, je transformacijsko vodenje tisto, ki posveča največ časa tem vprašanjem, pa čeprav obenem spodbuja kreativnost in nove načine razmišljanja (Clarke, 2013). Vendar Rafferty in Griffin (2004) na novo opredelita intelektualno stimulacijo kot vzpodbudo zaposlenih in njihov interes ter sposobnost, da razmišljajo o težavah na nov način. To pa prikaže stimulacijo v novi luči, ne več kot vzpodbudo tveganju, temveč le zavedanje in razumevanje varnosti pri reševanju težav.

Transformacijsko vodenje naj bi bilo uporabno na vseh ravneh managementa, najbolj pa se pozitivne lastnosti prikažejo pri vodenju v najvišjih nivojih, ker imajo ti vodje možnost spremeniti organizacijo preko strateškega odločanja, obenem pa imajo skrb za dolgoročni razvoj in dolgoročne cilje (Dunham & Klafehn, 1990). Bass, Waldman, Avolio in Bebb (1987) so opisali razmerje znotraj transformacijskega vodenja, poimenovano učinek domina. Nanaša se na mejo, do katere se opazovano transformacijsko vodenje prenese na naslednjo raven managementa. Do tega naj bi prišlo zaradi sledenja nižjih ravni. Tako nižje kot višje ravni managementa imajo lahko podobne sloge vodenja, nekatere sloge se lahko okrepi preko norm in kultur v organizacijskih enotah. Coad (2002) pa je komentiral to ugotovitev s tem, da se učinek domin lahko ustavi z delegiranjem avtoritete ali pomanjkanjem izobraževanja in razvoja osrednjih managerskih ravni. Trdi, da učinek domin ni avtomatski.

1.4.2 Konceptualni stiki avtentičnega in transformacijskega vodenja

Avtentično vodenje naj bi bilo povezano s štirimi dimenzijami transformacijskega vodenja. Izidi avtentičnega vodenja lahko odražajo notranje vrednote vodje, ni pa nujno da bodo ti izidi enaki izidom transformacijskega vodenja. Le-to vodenje je ponavadi opisano kot razvoj sledilcev v vodje (Avolio, 1999). Nasprotno pa je pri avtentičnem slogu vodja osredotočen na sledilcev razvoj, da doseže avtentičnost, ki lahko ali ne vsebuje vloge vodenja (Gardner et al, 2005). Čeprav avtentični vodje gradijo dolgotrajne, močne odnose in vodijo z razlogom, pomenom in vrednostjo, ni nujno, da jih drugi opišejo kot karizmatične ali navdihujoče. Avtentični vodje so popolnoma transparentni, ko se soočajo z izzivi. To je proces, pri katerem sledilci ponotranjijo vrednote in prepričanja, značaj vodje in predanost (Gardner et al, 2005). Transformacijski vodje pa transformirajo druge preko močne pozitivne vizije in intelektualno stimulatивne ideje (Walumbwa et al, 2008). Brez dvoma imajo tudi transformacijski vodje globoke etične vrednote. Avolio (1999) je opisal transformacijske vodje kot takšne, ki lahko storijo pravo stvar in imajo visoke standarde etičnega obnašanja; obnašanja, ki je konsistentno s ponotranjeno moralno perspektivo avtentičnega vodenja. So pa nekateri avtorji dvomili v moralni in etični vidik transformacijskega vodenja. Ravno zaradi teh dvomov sta Bass in Steidlmeier (1999) predstavila termin *avtentičen*, da bi razlikovala med psevdo in pristnim transformacijskim vodenjem. Zapisala sta, da avtentični transformacijski vodja mora biti manipulativen, vendar v skupno dobro. Walumbwa (et al, 2008) pa nasprotuje z izjavo, da je se dejanja in prepričanja vodje s časom poravnajo preko različnih situacij. Postanejo enake njihovim videnjem samega sebe. Pravi, da takšni vodje ne morejo biti manipulativni. Niso sposobni ustvariti vtisa, da so nekaj drugega, kot dejansko so.

Kljub trdom Bassa in Steidlmeierja (1999), da bi razločila avtentično vodenje od psevdotransformacijskega, njuna raziskava transformacijskega vodenja ne prikaže komponente avtentičnosti, ki je potrebna za doseg avtentičnega vodenja. Eden izmed glavnih instrumentov merjenja transformacijskega vodenja kaže na to, da ne vključuje predmetov, ki bi zajeli vse štiri dimenzije avtentičnega vodenja. Podobno tudi avtentično vodenje ne zajema komponent transformacijskega vodenja, ki sta jih identificirala Avolio (1999) in Bass (1998), obstaja pa viden razmak med etično vlogo z idealiziranim vplivom ter med samo teorijo obeh slogov vodenja (Walumbwa et al, 2008).

1.4.3 Konceptualni stiki etičnega in transformacijskega vodenja

Tako etično kot transformacijsko vodenje sta bila povezana s številnimi relevantnimi izidi, med drugim tudi z organizacijskim vedenjem zaposlenih, organizacijsko obvezo in zadovoljstvom sledilcev na delovnem mestu. Ta dva sloga vodenja sta si podobna v skrbi za sledilce, etičnem odločanju, prav tako v integriteti in vzoru. Razlikujeta pa se v tem, da etični vodje poudarjajo etične standarde in moralni management, medtem ko

transformacijski vodje poudarjajo vizijo, vrednote in intelektualno stimulacijo (Brown & Trevino, 2006). Kanungo in Medonca (1996) pravita, da transformacijsko vodenje vsebuje kanček etičnega vpliva. Bass (1998) zagovarja dejstvo, da so transformacijski vodje lahko etični, če jim motivacija to dopušča. Ugotovljeno je bilo, da sledilci dojemajo vodje z višjo moralnostjo kot transformacijske. Tako etični kot transformacijski vodje skrbijo za druge, konsistentno se vedejo v skladu z načeli integritete, pretehtajo etične posledice svojih odločitev in so etični vzor. Vendar naj bi bilo etično vodenje bistveno bolj korelirano z idealiziranim vplivom dimenzij transformacijskega vodenja. Temu je tako, ker je etično vodenje bolj povezano s transakcijskim vodenjem, kar se pokaže pri nagrajevanju in disciplini (Brown & Trevino, 2006).

1.5 Služnostno vodenje

1.5.1 Definicija in raziskave služnostnega vodenja

Ta slog vodenja ima temelje v času pred začetkom našega štetja. Lao Tzu je že v 6. stoletju pred našim štetjem skušal rešiti družbo pred moralnim propadom ter začel poučevati o konceptu uslužnosti (Humphreys, 2005). Služnostno vodenje naj bi bilo bolj etično in usmerjeno k ljudem. Je eno izmed mnogih konstruktov, ki se še vedno gibljejo v morju idej. Nikakor ni primeren slog vodenja za nekoga, ki si za vsako ceno želi obdržati moč. Služnostno vodenje je vse prej kot preprosto in konkretno, ker ne obstaja splošen recept za uspeh. Predstavlja način življenja in delovanja, ki ga ni enostavno osvojiti (Bodner, 2006).

Služnostnega vodjo naj bi predstavljalo več lastnosti: posluš, empatija, zavedanje, prepričljivost, konceptualizacija, zmožnost vpogleda v prihodnost, uslužnost, obveza in gradnja družbe (Spears, 2004). Služnostno vodenje ima na eni strani **fukncionalne lastnosti**, kamor spada vizija, iskrenost, zaupanje v vodjo, fokus na storitve, vzor, cenjenje dela drugih, opolnomočenje. Na drugi strani pa so dodane, oziroma **spremljajoče lastnosti**, kamor spada dobra komunikacija in posluš za težave, kredibinost, kompetentnost, sposobnost, vlivanje poguma, delegiranje ter učenje in deljenje znanja (Joseph & Winston, 2005). Omejen obseg raziskav o služnostnem vodenju je pokazal, da je pozitivno povezan z zadovoljstvom sledilcev, njihovim zadovoljstvom na delovnem mestu, skrbjo za varnost drugih. Obenem obstaja pozitivna povezava med zaupanjem v vodjo in organizacijo, ter med vodjo oziroma njegovo empatijo in oceno sledilcev (Washington, Sutton & Field, 2006). Sledilci takšnega vodje naj bi bili zdravi, bolj polni znanja, svobodni, samostojni in z veliko možnosti, da bodo prav takšni vodje tudi sami (Barbutto & Wheeler, 2006).

Služnostni vodje imajo globoko zavezo k rasti sledilcev in gradnji skupnosti znotraj organizacije. Kot litmusov test za služnostno vodenje je Greenleaf (1977) predlagal

preprosto vprašanje: Ali sledilci rastejo kot osebe? Ali med vodenjem s strani služnostnega vodje postanejo njegovi nasledniki? Greenlaf verjame, da ti vodje ali ustvarjajo ali občutno spreminjajo organizacijo.

Ne obstaja točna definicija služnostnega sloga vodenja, ki bi omogočila empirične raziskave. Reinke (2004) je predstavila konceptualno definicijo služnostnega vodenja. Ta vodja je nekdo, ki je zavezan k rasti tako sledilcev kot organizacije in želi graditi skupnost znotraj nje. Ti vodje naj bi razvijali organizacijo, odgovarjali na potrebe sledilcev. Prinesli naj bi navodila, občutek namena. Ta slog vodenja je neodvisna spremenljivka, ki povzroči ali spodbudi kreativnost, iniciativo, kulturo zaupanja in posledično poveča produktivnost organizacije. Temelji na vrednotah zaupanja, spoštovanja in storitev.

Karakteristike služnostnega vodenja so opolnomočenje, odgovornost, ohranjanje razdalje, ponižnost, avtentičnost, pogum, medosebno sprejemanje in služenje. **Opolnomočenje** je motivacijski koncept, ki je usmerjen k omogočanju sledilcev in spodbujanju osebnega razvoja. Cilja na proaktiven, samozavesten odnos med sledilci in jim daje občutek osebne moči. Aspekti opolnomočenja so deljenje informacij in treniranje za inovacije (Konczak, Stelly & Trusty, 2000). Gre za priznanje in realizacijo vsakega posameznika in njegove sposobnosti nadaljnjega učenja (Greenleaf, 1998). **Odgovornost** postavi ljudi v pozicijo, kjer so odgovorni za delo. Predstavlja mehanizem, pri katerem podamo odgovornost v roke vsakega sledilca. Poskrbi da vedo, kaj se od njih pričakuje, kaj je ključno za njih in organizacijo, hkrati pa pokaže na zaupanje v sledilce (Konczak et al, 2000). **Ohranjanje razdalje** pokaže na mejo, do katere vodja da prednost interesom drugih, jim pomaga in poda priznanje. Obenem gre za umik v ozadje, ko je naloga uspešno opravljena (Ferch, 2005). **Ponižnost** je zmožnost postaviti svoje dosežke in talente v pravo perspektivo. V vodenju se fokusira na priznavanje, da nismo nezmotljivi. Prihaja iz pravega razumevanje osebnih pozitivnih in negativnih točk. Služnostni vodja prepozna omejitve sledilcev in išče načine za premaganje teh ovir (Morris, Brotheridge & Urbanski, 2005). **Avtentičnost** je izražanje pravega sebe, preko notranjih misli in občutkov. Iz organizacijskega vidika je avtentičnost vodenje v takšni obliki, kjer profesionalne vloge ostanejo sekundarne, sledilec je v prvi vrsti človek (Harter, 2002). V tej karakteristiki se služnostno vodenje enači z avtentičnim slogom. **Pogum** je pomembna lastnost, ki razlikuje služnostnega vodjo od preostalih. Znotraj konteksta organizacije pomeni izziv konvencionalnim modelom delovnega vedenja, ključen je pri inovaciji in kreativnosti (Hernandez, 2008). **Medosebno sprejemanje** je sposobnost razumeti in sprejeti občutke drugih (George, 2003). Gre za empatijo, sposobnost kognitivno prevzeti psihološko stališče drugih. Za služnostne vodje je izjemnega pomena, da ustvarijo atmosfero zaupanja, kjer se sledilci počutijo sprejete (Ferch, 2005). **Služenje** je pripravljenost prevzeti odgovornost za večjo institucijo ter sprejetje storitve namesto samointeresa in kontrole. S pravim vzorom lahko stimuliramo sledilce, da ravna enako (Hernandez, 2008).

Wong in Davey (2007) sta dodala kritiko služnostnemu vodenju, ki naj bi bilo preveč idealistično in naivno, v takšni kulturi naj bi ljudje izkoriščali prijaznost uslužnih vodij v svojo korist. Obenem naj bi bilo nerealistično, nepraktično in preveč omejeno v smislu

kvalitet, ki jih ti vodje potrebujejo za delovanje. Besedna zveza služnostno vodenje naj bi bila v turbulentnem poslovnem okolju oksimoron.

Obstaja več modelov služnostnega vodenja, v enem od njih avtorica pravi, da gre pri tem slogu le za nadgradnjo transformacijskega vodenja, katerega temelj predstavlja uresničitev ciljev organizacije. V raziskavi je pokazala, da transformacijsko vodenje ne more pojasniti altruističnega vedenja vodje. Zato razvije nov procesni model, ki temelji na sedmih predpostavkah. Te so dejansko lastnosti, ki naj bi jih posedoval služnostni vodja: ljubezen do posameznika, ponižnost, nesebičnost, vizija, zaupanje, pooblaščenje in uslužnost (Peterson, 2003).

Model Pagea in Wonga (2003) služnostnega sloga temelji na dvanajstih osebnostnih lastnosti služnostnih vodij, ki izhajajo iz lastnih izkušenj avtorjev in same literature o tem slogu. Razvrščene so v štiri orientacije vodij, ki tvorijo konceptualni okvir za merjenje služnostnega vodenja. Model razumemo kot širjenje koncentričnih krogov. V jedru je srce vodje, ki predstavlja temelj, iz katerega se gradi služnostni vodja. Značaj sestavljajo tri spremenljivke: celovitost, ponižnost in uslužnost. Vse skupaj ustvarjajo moč, s katero vodja lahko premaga svoj ego in ustvari pogoje za služnost.

V Ameriki se služnostno vodenje že izvaja, tudi v najboljših podjetjih po državi. Levering in Moskowitz (2000) ugotavljata, da obstaja šest temeljnih lastnosti, ki zaznamujejo ta podjetja. Te lastnosti so odprtost in pravičnost, tovarštvo ali prijaznost, priložnosti, ponos pri delu, plača, bonitete in varnost.

1.5.2 Konceptualni stiki služnostnega vodenja in ostalih treh slogov

Zaradi pomanjkanja člankov o služnostnem vodenju, sem ta slog vodenja lahko primerjala le z vsemi skupaj, in ne posamezno, kot sem to lahko pri etičnem, transformacijskem in avtentičnem slogu. Služnostno vodenje ima temelje v religioznem učenju. Greenleaf (1977) pogosto prikaže Kristusa kot model svojega koncepta. Služnostni vodja mora biti prvi med enakimi, kar je podobno kot pri transformacijskem vodenju, kjer vodje iščejo rešitve skupaj s sledilci. Tudi pri služnostnem vodenju verjamejo, da lahko vodenje ustvari kulturne spremembe ali le vsili že obstoječe norme. Služnostni vodja naj bi gradil skupnosti in ljudi, sanjal velike sanje in vsadil željo po pomoči drugim. V tem je podoben transformacijskemu vodji, kjer so vodje tisti, ki gradijo vizijo, mobilizirajo organizacijo, da doseže sanje oziroma cilje in institucionalizirajo spremembe, ki so potrebne, da cilji postanejo resničnost (Bass, 1998). Transformacijsko vodenje je celjenje razbitih organizacij, ki jih ti vodje potegnejo v skupno vizijo v nove načine delovanja. V tem pogledu je služnostno vodenje tudi transformacijsko (Reinke, 2004).

Vseeno pa se služnostno vodenje razlikuje od ostalih treh slogov. Bass (1998) priznava, da je transformacijsko vodenje lahko avtoritativno ali participativno. Greenleaf (1977) pa v

teoriji služnostnega vodenja odklanja avtoritativne ali prisilne moči. Pravi, da je uporaba prisile destruktivna in se nenazadnje pokaže v neuspehu organizacije da doseže cilje. Res pa je, da tej teoriji manjka zadostna razlaga, kako naj bi vodja uskladi konflikte med cilji sledilcev in potrebami organizacije kot celote. Pri avtentičnem, transformacijskem in etičnem vodenju je izredno pomembno vedenje vodje. Temu vedenju se sledilci odzovejo. Služnostno vodenje pa je usmerjeno v odnose. Za Greenleafa (1977) je odnos vodje tisti, ki razlikuje služnostno vodenje od ostalih. S poudarkom na povezavi med vodjem in sledilci, služnostno vodenje zavrača stare ideje o vodenju. V primerjavi s transformacijskem predstavlja moralno komponento (Reinke, 2004).

2 VODENJE V MEDNARODNEM OKOLJU

Že sam izraz 'kultura' kaže na kompleksen set konstruktov. Ni lahko delo, ko jo proučujemo, še težje pa je raziskati vpliv kulture na vodenje. Tudi primerne statistične tehnike še niso razvite. Ni dovolj, da kot primer kulture vzamemo le eno državo, kajti v njej vedno živi več kultur. Preko Smithove študije sedeminštiridesetih nacij in raziskave GLOBE lahko pridemo do tipizacije analitičnih pristopov, z njo pa lahko merimo direktni vpliv kulturne dimenzije na vodenje. (Avolio, Walumbwa & Weber, 2009). Vodja, sledilec, kot tudi sama organizacija živijo in delujejo v neki kulturi, ki je lahko za vsakega od njih drugačna. V primeru, da se vpleteni ne znajo prilagoditi drug drugemu, prihaja do trenj med njimi. Preko komunikacije in promocije organizacijske vizije lahko vodja vpliva na delo in odnos sledilcev do dela. Ko je odnos med obema stranema dober, bo doprinos k uspešnosti poslovanja večji.

Bistvo vsakega dobrega vodje v medkulturnih odnosih je znanje, motivacija in fleksibilnost pri uporabi primerne sloga vodenja v dani situaciji, z danimi sledilci. Kulturna inteligenca jim pomaga postati boljši pri videnju drugačnosti okoli njih. Vodji omogoča sprejem lokalne kulture, brez izgube svojih vrednot (House, Hanges, Javidan, Dorfman & Gupta, 2004). V GLOBE raziskavi je bilo vodenje povezano s šestimi kulturnimi teorijami vodenja: karizmatičnim, timsko orientiranim, participativnim, neodvisnim, humanim in obrambnim vodenjem (House et al, 2004). V večini kultur sta karizmatična in timsko orientirana teorija na prvem oziroma drugem mestu, vse ostale pa so sprejemljive oziroma nesprejemljive, glede na kulturo, v kateri se najdemo.

2.1 Situacijska komponenta vodenja

V mednarodnem okolju je najprimernješa uporaba situacijskih teorij, ker je prav situacija najbolj kritična pri določanju najboljšega sloga vodenja (Možina, 2002). Situacijsko vodenje je nekaj, kar vodja naredi skupaj s sledilci, vedno mora biti pripravljen na dialog.

Ko so sledilcem jasni cilji, je naloga vodje, da stori vse v njegovi moči, da bodo nalogo izvedli (Blanchard, Zigarmi & Zigarmi, 1995). Situacijsko vodenje predstavljajo štirje različni slogi vodenja in jih vodja uporablja glede na situacijo v kateri se znajdemo. Osnova teorije situacijske komponente je, da ni enega samega najboljšega sloga vodenja. Učinkovito vodenje je odvisno od dane naloge in stopnje zrelosti sledilcev. Najbolj uspešen vodja je lahko tisti, ki je sposoben prilagoditi svoj slog vodenja zrelosti sledilcev. Postavijo jim visoke, vendar dosegljive cilje, prevzamejo odgovornost za nalogo in so sposobni in izkušeni. Na sledilce lahko vplivajo emocionalno, preko osebnih odnosov. Na kaj bo vodja dal poudarek, je odvisno od tega, kaj je potrebno, da se doseže cilj (Guest, Hersey & Blanchard, 1986).

Poznamo štiri sloge vodenja glede na situacijsko komponento. **Usmerjanje** je slog vodenja, kjer vodja pove sledilcem, kaj naj dela in kako. Tu je prisotna visoka usmerjenost v nalogo in nizka v odnos med vodjo in sledilcem, stopnja zrelosti sledilcev je nizka. Na tej stopnji zaposlenim za samostojno delo primanjkuje znanja, samozavesti in spretnosti. Vodja je tisti, ki mora določiti vloge in usmerjati vedenje sledilcev. Prisotna je nizka motivacija in nizke sposobnosti (Merry & Allerhand, 1977). Pri **vključevanju** vodje podajo svoje sporočilo sledilcem, jim priskrbijo informacije in jih usmerijo. Med njimi poteka več komunikacije. Prisotna je močna usmerjenost v nalogo kakor tudi v odnos med njimi. Sledilci so morda sposobni sami se lotiti naloge, vendar še vedno nimajo dovolj spretnosti, da bi jo uspešno opravili. Vodja mora še vedno usmerjati skupino, motivacija je ustrezna, sposobnosti pa še vedno nizke (Guest et al, 1986). V **razvoju** se vodje bolj osredotočajo na odnos s svojimi sledilci, kot na samo usmerjanje. Vodja deluje s skupino in z njimi deli odgovornost za sprejete odločitve. Prisotna je nizka usmerjenost v nalogo in visoka v odnos. Sledilci imajo več spretnosti, vendar jim primanjkuje samozavesti. Vodja nič več ne usmerja skupine, sledilci delijo ideje pri odločanju. Prisotne so ustrezne sposobnosti in nižja motivacija (Blanchard et al, 1995). Z **delegiranjem** vodje preložijo največ odgovornosti na enega sledilca. Še vedno spremlja napredek skupine, vendar je manj vključen v odločitve. Prisotna je nizka usmerjenost k nalogam in nizka v odnose. Sledilci so pripravljeni za samostojno delo, imajo visoko samozavest in zadosrne spretnosti, so visoko motivirani. Vodje sledilcem na tej stopnji pustijo, da sami opravljajo naloge (Blanchard et al, 1995).

Eden izmed pomembnejših dejavnikov, ki vpliva na razlike v vedenju in komuniciranju ljudi po svetu, je kultura naroda. Različni pristopi k preučevanju kulture in medkulturne komunikacije nam v veliki meri pomagajo pri spoznavanju naše lastne in drugih kultur. Medkulturno komuniciranje je opisano kot proces pošiljanja in prejemanja sporočil med ljudmi različnih kulturnih kontekstov (Adler, 1997), kjer posamezniki različnih kulturnih ozadij poskušajo med seboj deliti pomene (Moran, Hariss & Moran, 2011). Ljudje v poslovnem svetu se v medkulturnih razmerah soočajo z različnimi interpretacijami dogajanj, ki so prisotna v popolnoma drugačnem kulturnem kontekstu. Pri komuniciranju v mednarodnem okolju je pomembna tudi sposobnost posameznika biti razumljen in razumeti (Jelovac & Rek, 2010). Organizacije po svetu se zaradi globalizacije soočajo z

zunanjim okoljem, ki je bolj kompleksno, dinamično in konkurenčno od domačega. S tem se veča tudi kompleksnost notranjega okolja organizacije, ko podjetja zaposlujejo pripadnike različnih kultur, sodelujejo s tujimi podjetji, širijo svoje podružnice v tujino in prodajajo svoje izdelke tujim kupcem (Adler, 1997).

2.2 Nacionalna kultura

Naše zavedanje o svetu ni le znanje o nečem znotraj nas, temveč tudi znanje zunaj naše osebnosti. Je tako subjektivno kot objektivno in relativno. Objektivnost predstavlja tisti zunanji del, subjektivnost pa tisto kar je znotraj nas. To lahko povežemo s kulturno naučenim vedenjem, ki nas vodi k ocenjevanju stvari (Steers, Sanchez-Runde & Nardon, 2012).

2.2.1 Dimenzije nacionalne kulture po Schwartzu in Scheinu

Schwartz (1999) vidi kulturo kot latentno hipotetično spremenljivko, ki jo je mogoče meriti le preko njenih udejanjanj. Kultura je dejansko pristona ne le znotraj misli in dejanj, temveč zunaj individualne osebe. Nanaša se na pritisk, kateremu so osebe izpostavljene v posameznih družbenih sistemih. Države so redko homogene družbe z enotno kulturo. Sama globalizacija ima precej učinka na kulturo, ta se hitro spreminja in kulturne skupine si postajajo vedno bolj podobne. Schwartz je opisal vlogo vrednot v kulturi. Te vrednote so lahko prevladujoče med člani družbe kot kulturni ideali, ki jo oblikujejo in opravičijo dejanja, ravnanja in cilje ljudi.

Pokazal je na tri glavne probleme, s katerimi se družbe spopadajo ter na kulturne dimenzije, ki lahko opišejo alternativne metode za rešitve teh težav. Te dimenzije so tiste, ki ločijo eno družbo od druge. V prvi dimenziji se sprašuje, do katere mere so osebe samostojne ali odvisne od skupine, ki ji pripadajo. V drugi opisuje do katere mere je enakost cenjena in pričakovana in je osebna odgovornost zagotovljena. S tem naj bi se ohranjal red. Tretja dimenzija pa prikaže do katere mere člani družbe iščejo spremembo v odnosih z naravo in zunanjim okoljem, da bi doprinesli k lastnim potrebam ali potrebam in interesom družbe (Schwartz, 2004). Te tri dimenzije so umeščenost in avtonomija, hierarhija in enakopravnost ter mojstrstvo in harmonija. Vse tri dimenzije prispevajo k razlagi kultur. **Enakopravnost in avtonomija** imata skupno točko, kjer ljudje morajo in lahko občutijo odgovornost za svoja dejanja in odločitve. V zahodni Evropi se pogosto pojavljata skupaj. **Umeščenost in hierarhija** se pokažeta v vlogi in obligacijah osebe do družbe, kjer je skupina bolj pomembna od potreb posameznika in njegovih idej. Vse je podrejeno služenju za višje dobro. Obe sta zelo visoko cenjeni v južnovzhodnih azijskih kulturah. Kjer je avtonomija zelo visoka, dajejo moški večji pomen vrednotam moči kot

ženske. Kjer pa je kulturna umeščenost visoka, so razlike med spoloma manjše. Vodje iz **mojstrskega okolja** si zapomnijo uspehe svojih sledilcev, njihove finančne uspehe, plače, ne pa njihovega medosebnega odnosa s sodelavci. V **harmoničnih kulturah** pa je ravno obratno (Trompenaars & Hampden-Turner, 1998). Pri interpretaciji določenih dogodkov bodo vodje skoraj vedno izbrali tisto, ki je najbolj konsistentno z njihovim kulturnim izročilom (Reynolds, Taylor, Shirley & Anderson, 1982).

Vsaka kultura preferira svoj slog vodenja, nekatere kulture želijo vodjo, ki bo stal nad množico in zahteval spoštovanje, medtem ko si druge kulture želijo ponižnega vodjo, ki je del množice. V GLOBE raziskavi so ugotovili, da obstaja 22 atributov vodenja, ki so aplikativni v različnih kulturah. Obstajajo tudi univerzalno nezaželeni atributi, nekaj pa je kulturno kontingenčnih, njihova zaželenost oziroma nezaželenost je povezana s kulturnimi razlikami. Aplikativni atributi so dinamika, vzpodbuda, motivacija, odločnost in vizija. Nezaželeni atributi pa so nekooperativnost, nesramnost, diktatorstvo in razdražljivost (House et al, 2004).

Managersko vodenje se drugače odvija v različnih kulturah, ker so filozofska in tradicionalna ozadja vodij in sledilcev drugačna. Te tradicije služijo kot vpliv na način, kako se ljudje odločijo videti, ali ne videti dogodkov, ter kako jih interpretirajo, analizirajo in se odzivajo na njih. Kultura in kognitivnost igrata pomembno vlogo pri tem procesu (Steers et al, 2012). Eden od pristopov k medkulturnem vodenju se usmerja na mednarodne izkušnje vodje, ki jih pridobi z življenjem v tujini. Vodja naj bi imel izkušnje z življenjem v različnih kulturah, da je pripravljen voditi različne skupine (Van Dyne & Ang, 2006). Drug pristop pravi, da mora vodja imeti različne kompetence iz različnih kultur. Z njimi lahko bolje vodi različne kulture, kot če bi imel le specifično znanje ene ali dveh skupin (Medenhall, 2001).

V Franciji pričakujejo, da bo vodja kultiviran, visoko izobražen v matematiki in umetnosti. Na Nizozemskem ima naziv vodja ali manager stigmatično negativen prizvok, zanikajo hierarhijo. V Ameriki so izbirčni pri izbiri vodje, včasih želijo drzne, drugač humane vodje. Vodja v kitajskih organizacijah naj bi vzpostavil in negoval odnose, je dostojanstven. Malezijski vodje so ponižni, skromni. Japonski vodje pa dajejo poudarek na razvoj zdravih odnosov. Zahodno evropske kulture poudarjajo enakopravnost, avtonomijo in harmonijo bolj, kot katerakoli druga nacionalna skupina. Ta kultura je po Schwartzovih besedah primerna za demokratično okolje, ki skrbi za dobro počutje in okolje. Kultura v angleško govorečih okoljih ima zelo visoko dimenzijo mojstrstva, intelektualne avtonomije in enakopravnosti. To spodbuja samozavestne, pragmatične, podjetniške in izkoriščevalske namere proti družbi in okolju. Konfucijsko orientirana skupina se je pokazala kot pragmatična, podjetniško naravnana, z močnim poudarkom na hierarhijo, umeščenost in zanikanjem egalitarizma. V podsaharski Afriški skupini poudarjajo mojstrstvo bolj kot harmonijo. To naj bi bilo povezano s stalnim bojem proti revščini teh narodov. Južno azijska skupina se opira na hierarhijo in umeščenost, kar pokaže tudi želja po izpolnjevanju nalog v tem sistemu. V vzhodno evropski kulturi je opazna večja harmonija in manj mojstrstvo, kar naj bi bilo povezano z življenjem v

totalitarnem komunističnem režimu. Kultura v latinsko ameriškem okolju pa je nekako razdeljena na vse tri dimenzije (Schwartz, 2004).

Schein (2010) je definiral kulturo kot sistem skupnih predpostavk, ki imajo lahko močan vpliv na direktno vedenje in prepričanje sledilcev. Zagovarjal je teorijo, da lahko vodje na vseh nivojih vplivajo na površinsko kulturo, na vrednote, norme, politike in standarde. Skupna etična skrb in razumevanje za etično vedenje je videna kot mikrokozmos celotne organizacije (Trevino, 2003). Etična kultura je videna kot podskupina organizacijske kulture in predstavlja interakcijo med formalnimi in neformalnimi sistemi vedenjskih kontrol, ki lahko promovirajo etično ali neetično vedenje. Formalni sistemi kulture vsebujejo pravila, kodeks etike, ki ga organizacija vpeljuje, avtoritetne strukture, sistem nagrajevanja ter tečaj etike. Neformalni sistemi pa vključujejo vedenje sovrstnikov, uporabo etičnega jezika, miti, zgodbe in etične norme. Ko imajo člani organizacije enako razumevanje o teh stvareh, se od njih pričakuje zavedno izogibanje neetičnemu vedenju in preprečevanje takšnega vedenja pri drugih (Schaubroeck et al, 2012).

2.2.2 Razsežnosti, ki opisujejo usmeritve v različnih kulturah

Kluckhohnova in Strodtbeck sta določila šest razsežnosti vrednot. Z njimi sta opisala usmeritve v različnih kulturah in pojasnila razlike v njihovem odnosu do dela. V določeni kulturi naj bi torej prevladovala ena ali dve različici, ki sta povezani s posamezno usmeritvijo vrednot (Kluckhohn & Strodtbeck, 1961). Njuno raziskavo so izpopolnjevali tudi drugi avtorji. V **odnosu do narave** so posamezne kulture usmerjene k podrejanju zakonitosti, druge k harmonični povezanosti in tretje k njenemu obvladovanju. Med prve spadajo Eskimi, ki sprejemajo vse dogodke kot neizbežne in se naravi raje podrejujejo, kot da bi jo poskušali spremeniti. Druga je značilna za Kitajce, ki si prizadevajo obnašati v skladu z naravo. Med tretje pa spadata Zahodna Evropa in Amerika, ki sta usmerjeni k obvladovanju in podrejanju narave s pomočjo tehnologije (Kluckhohn & Strodtbeck, 1961). Druga razsežnost govori o **časovni usmerjenosti**. Kulture, ki so usmerjene v preteklost, poudarjajo tradicijo, značilne so za Italijane in Špance. V sedanost usmerjena kultura prevladuje v Ameriki in državah Zahodne Evrope. Tu se boleče zavedajo pomena časa, managerji vsako leto ocenjujejo učinkovitost zaposlenih, mesečno preverjajo finančne rezultate. V prihodnost usmerjena kultura pa poudarja pomen daljšega obdobja v prihodnosti. Primer so Japonci, ki pri svojem ravnanju pogosto upoštevajo koristi za prihodnje generacije (Kluckhohn, 1951). V okviru **usmerjenosti k človeški naravi** nekatere kulture zaupajo v poštenost in dobroto ljudi. Mednje spadajo Japonci, ki kot direktorji pogosto zaupajo drug drugemu in med sabo sklenejo le ustni dogovor o poslovnih odločitvah. Druge kulture ocenjujejo ljudi kot hudobne, prisotnega ni veliko zaupanja v poštenost ljudi. V Ameriki poslovneži pričakujejo, da bo v pogodbi vse podrobno opisano, ničesar ne prepuščajo naključju. Tretje kulture pa sprejemajo ljudi nevtrarno in poudarjajo, da so ljudje v osnovi dobri, vendar se v odločenih okoliščinah vedejo hudobno. Pri ravnanju z njimi je potrebna previdnost. V Kanadi poleg ustnega,

sprejmejo tudi pisni dogovor (Kluckhohn & Strodtbeck, 1961). Pri **usmerjenosti k delovanju** poznamo kulture, ki cenijo sedanost, druge poudarjajo delo, tretje pa povečujejo nadzor nad samim seboj. Med prve spadajo Mehičani, ki cenijo sposobnost uživanja življenja. Delo opravljajo zato, da lahko živijo in ne živijo zato, da lahko delajo. Kulture, ki poudarjajo delo, dejavnost in uspeh najdemo v Ameriki in Zahodni Evropi. Tu si ljudje zelo prizadevajo pridobiti priznanje za svoje dosežke. V Aziji pa si ljudje prizadevajo obvladati svoje želje, da bi dosegli ravnovesje med umom in telesom (Schwartz, 1992). **Povezave med ljudmi** so lahko individualistične, kot v Sloveniji in Ameriki, kjer se ljudi ocenjuje na podlagi njihovih uspehov in osebnih značilnosti. V kolektivno usmerjeni kulturi kot je japonska, je poudarek na družbi, kjer ljudje prevzemajo odgovornost za člane svoje družine ali celo širše skupnosti. V hierarhično zasnovanih kulturah pa se pojavlja razvrščanje skupin znotraj družbe kot celote, kot naprimer v Indiji s kastnim sistemom (Kluckhohn, 1951). Zadnja razsežnost pa prikaže **prostorsko usmerjenost**, kjer gre za odnos ljudi do prostora kot javne, zasebne ali mešane lastnine. V prvih prostor pripada vsem. V japonskih podjetjih uredijo velik odprt prostor brez vmesnih pregrad, kjer delo opravljajo delavci in njihovi nadrejeni skupaj. V Ameriki, kjer cenijo zasebnost, je za zaposlene pomembno, da opravljajo delo vsak v svojem prostoru. V kulturah, v katerih dojemajo prostor kot mešano lastnino, pa imajo managerji zasebne pisarne, delavci na nižjih ravneh pa skupni delovni prostor (Schwartz, 1992).

2.3 Lewisova delitev kultur

Lewis (1996) je v svojem delu opisal, kakšni naj bi bili vodje v posameznih državah oziroma kulturah. Preko lastnosti teh vodij lahko določimo, kateri slog vodenja naj bi bil pričakovan v teh kulturah. Na podlagi značilnosti vodij, ki jih je podal, sem za vsako od opisanih kultur konceptualizirala slog vodenja, ki bi vodje z ugotovljenimi karakteristikami najbolje opisal. Izbrala sem tiste predstavnike držav, ki se mi zdijo najbolj ključne za raziskavo.

Velika Britanija: Managerji so diplomatski, radi pomagajo, delajo kompromise, so pošteni, vendar neizprosni, kadar je to potrebno. So privrženi tradiciji, kar lahko konča v napaki pri razumevanju različnih vrednot. Slog vodenja, ki bi jih opisal, je služnostni.

ZDA: Vodja je asertiven, agresiven, usmerjen v cilje in akcijo, živahen, optimističen in pripravljen na spremembe. Sposobni so timskega dela, imajo razvit korporativni duh, vendar cenijo individualnost in svobodo, ki jo ta prinaša. Njihov osnovni cilj je lasten uspeh. Povezujemo jih lahko s transformacijskim slogom vodenja.

Francija: Vodje so avtokratični in očetovski, imajo pregled nad vsemi težavami in rešitvami v organizaciji. Dostikrat odslovijo ideje in mnenja srednjega managementa. Pokažejo skrb za etične vrednote in iščejo konsenz. Spadajo med etične vodje.

Švedska: Njihovi vodje so decentralizirani in demokratični. Menijo, da je bolje obveščen sledilec bolj motiviran in bolje opravlja svoje delo, zato jim podajajo informacije in poslušajo njihova mnenja, odnosi med njimi so popolnoma transparentni. Predstavljajo najboljši primer avtentičnega vodje. Slabost je le v tem, da so odločitve lahko zamudne.

Nemčija: Vodje stremijo k ustvaritvi perfektnega sistema. Obstaja razumna in razumljiva veriga odločanja v vsakem oddelku, tako informacije kot navodila se premikajo navzdol. Velik poudarek dajejo na konsenz. Nemški vodje so obenem usmerjeni v rezultate in učinkovitost, zato bi jim ustrezala tako avtentični kot transformacijski slog.

Vzhodna Azija in Kitajska: Prisotna je konfucijska hierarhija, kjer je skupina sveta in vodje videni kot dobronamerni. Konsenz je v kitajskem poslovnem svetu visoko cenjen. V podjetjih, ki so v državni lasti, odloča skupina vodij. V razvijajočih kapitalističnih podjetjih so vodje znani po kompetencah. Konfucijski slog vodenja trdi, da so odnosi zelo pomembni. V vsakem odnosu mora biti tisti, ki vodi in tisti, ki je voden. Zakoni ne zadostujejo, prisotno mora biti spoštovanje. Prednost dajejo pravilom in morali (Elman, Duncan & Ooms, 2002). Tudi ti vodje izkazujejo etične vrednote vsem zaposlenim, na vseh ravneh organizacije. So etični vodje.

Nizozemska: Njihov management temelji na zaslugah, kompetencah in dosežkih. Vodje so živahni in odločni, vendar je konsenz obvezen, prav tako večje število ključnih igralcev v odločevalskem procesu. Nizozemski vodja je vedno fenomenalen pri svojem delu, dokler ima navodila in vse teče kot po maslu, ko pa pride do stresne situacije ali netočnih informacij, pa se zelo težko odloči za improvizacijo. Španski način informiranja bi bil skorajda nemogoč na Nizozemskem (Aram & Walochik, 1997). Druge obravnavajo na enak način, zato lahko rečemo da so obenem služnostni in transformacijski vodje.

Finska: Finski vodje izvajajo nadzor izven ringa. Srednjemu managementu je dovoljeno odločati na dnevni ravni. Top management ima sloves kot odločen v ključnem momentu in ne odlašajo pri pomoči sledilcem. Raziskava Kujala iz leta 2001 je pokazala, da na vodenje Finskih managerjev precej vplivajo etične teorije. Teleološko in relativistično mišljenje sta ponavadi pomešana s pravičnim etičnim razmišljanjem (Kujal, 2001). Finski vodje predstavljajo primer transformacijskih vodij, ki delegirajo delo in z vizijo ter etičnim slogom pomagajo razumeti cilje.

Španija: Španski vodje so podobni francoskim, vendar se precej razlikujejo od Fincev. So avtorski in karizmatični, vendar delujejo bolj intuitivno kot logično. Ponosni so na osebni vpliv, ki ga imajo na sledilce ter na pomoč pri razumevanju vizije. Tudi oni predstavljajo transformacijski slog, kateremu bi dodala še avtentičnega. Njihov slog vodenja opisujejo kot neformalnega in spontanega, bolj kot improvizacijskega. Neradi planirajo, zase pravijo, da so enako predani delu in resni kot Američani, vendar premorejo veliko več fleksibilnosti in izjem pri delu (Aram & Walochik, 1997). Percepcija pomembnosti etičnega vedenja in družbene odgovornosti naj bi bila v državah kot sta Finska in Združene države Amerike višja kot v Španiji. Tudi korporativna etika, vpeljava

etičnega kodeksa sta višja na Finskem, medtem ko je v Španiji prisotna manjša organizacijska obveznost ter nižji idealizem in relativizem (Vitell & Hidalgo, 2006).

Italija: Italijanski vodje so, tako kot ameriški, šarmantni, inteligentni, odlični v komunikaciji, percepciji in fleksibilnosti. Vajeni so timskega dela v neposredni bližini drug drugega. V nasprotju z Nemci, Finci in Angleži, ki potrebujejo več osebnega prostora za učinkovito delo, so Italijani najbolj uspešni ravno v manjšem osebnem prostoru, radi se dotikajo sogovornikov. Na sestanke ne prihajajo točno, niti ne sledijo agendi, govorijo drug čez drugega in so zelo glasni. Na prvi pogled bi rekli, da ne znajo načrtovati poslovanja. V nasprotju s Španci, Nemci in Francozi niso preveč občutljivi. Sprejemajo kritike, tudi od podrejenih, so bolj vljudni, velikokrat ukrivljajo pravila, zaobidejo zakone in zelo svobodno gledajo na kakšne dogovore. Najbolj bi jim ustrezal avtentičen slog vodenja, s kombinacijo transformacijskega sloga.

Norveška: V demokratični Norveški je vodja center dogajanja, sledilci pa imajo stalen stik z njimi. Posluša se mnenja srednjih ravni, obstaja egalitarna družba, top management pa je vseeno odgovoren. Sprejemajo ideje in mnenja vseh zaposlenih. Kljub hierarhičnosti je prisotno uravnoteženo procesiranje informacij ter transparentni odnosi. Vodje predstavljajo avtentični slog.

Madžarska: Po Lewisovi raziskavi (1996) naj bi bili narod individualistov. V pogovorih s partnerji bodo kritični, vendar bodo pokazali voljo do sodelovanja. Njihov način vodenja je nepredvidljiv, govorijo drug čez drugega, pokažejo na probleme, vendar ne ponudijo rešitev. Kar naenkrat pokažejo strinjanje v večih točkah pogajanj.

Za **Slovenske managerje** pravi, da raje kot o problemih, diskutirajo o rešitvah, so logični, vedno premišljajo svoje in motive svojih sledilcev ter raje kot o kvaliteti, bodo govorili o kvantiteti. **Hrvatje** imajo radi podjetniške ideje, ne uporabljajo humorja med sestanki. Bili naj bi taktni vendar ne vedno točni. Niso najboljši poslušalci, zato se pogajanja ponavadi zavlečejo. **Srbski vodje** naj bi vedno najprej pregledali dejstva, vajeni so lobiranja. Izkoristijo šibkost nasprotnika in se pogajajo, vedno pa pustijo vrata odprta za nadaljnje pogovore. **Turki** so odločni, spoštljivi do sogovornika. Reagirajo mirno, želijo dobiti vse informacije. V poslu so pripravljeni tvegati.

3 ANALIZA REZULTATOV

Namen naloge in celotne raziskave je identificirati najpomembnejše sloge vodenja v posameznih izbranih kulturah. Ugotoviti želim, v kakšni meri kultura vpliva na slog vodenja in obratno. Temeljna teza raziskave je, da ne obstaja le en način vodenja, ki bi ustrezal vsem tipom vodje, organizacije in tudi kulturi. Fokus raziskave so razlike med štirimi slogi vodenja: avtentičnim, transformacijskim, služnostnim in etičnim.

V analizi sem uporabila tehnike primerjave povprečja vrednosti konstruktov:

Korelacija je mera za smer in moč zveze med dvema spremenljivkama. Korelacija r je vedno število med -1 in 1; predznak pove smer zveze. Pozitivni predznak pomeni, da se spremenljivki gibljeta skupaj, negativni pa, da se gibljeta v nasprotnih smereh.

Regresija je analiza, ki opisuje kako se odzivna spremenljivka Y spreminja, ko spreminjamo obrazložitevno spremenljivko X .

Neodvisni T-test nam pove, ali se dve neodvisni skupini med seboj v povprečju statistično značilno razlikujeta. V primeru omenjene raziskave bomo izvedeli, kateri slog vodenja je bolj oziroma manj prisoten v določenem clustru/skupini, določeni po GLOBE raziskavi.

Vprašalnike sem oblikovala tako, da so anketiranci odgovarjali v svojem imenu; tako bom ugotovila, kakšni naj bi bili ti vodje, v kateri slog vodenja jih lahko najlažje uvrstim. Druga vrsta vprašalnika pa anketirane sprašuje po obnašanju in delovanju njihovih poslovnih partnerjev. Na ta način pridobim širino o državah oziroma kulturah, v katerih delujejo anketiranci in njihovi partnerji. Vsa vprašanja so bila ocenjevana na 5-stopenjski skali, kjer je 5 pomenilo da se močno strinjajo in 1 da se ne strinjajo. Anketne vprašalnike sem razdelila med managerje in vodje oddelkov v podjetjih po Sloveniji; izpolnjenih je 138, od tega 69 za poslovne partnerje in 69 v svojem imenu. Kontrolna vprašanja v anketi so bila naslednja: spol, starost, delovne izkušnje, število podrejenih in sektor, v katerem delajo. Za izbiro držav, v katerih delujejo sem podala Veliko Britanijo, Združene države Amerike, Francijo, Švedsko, Nemčijo, Italijo, Kitajsko, Nizozemsko, Finsko, Španijo, Norveško ter opcijo drugo. Sklop vprašanj avtentičnega vodenja vsebuje štiri vprašanja; etično vodenje pet; služnostno vodenje šest; transformacijo vodenje šest vprašanj. Sklop vprašanj o nacionalni kulturi držav vsebuje devet vprašanj; sklop o vodstveni uspešnosti pa šest vprašanj in ocenitev lastne uspešnosti.

V nadaljevanju podajam analizo raziskave, najprej za vprašalnike, ki so bili namenjeni vodjem, ocenjevanju njihovega delovanja. V drugem sklopu pa podajam rezultate za odgovore glede poslovnih partnerjev. Vprašalniki so dodani v Prilogah.

3.1 Interpretacija rezultatov anket, ki so jih vodje odgovorili v svojem imenu

Kot prikazujeta Tabela 1 in 2, je število zbranih anket 69. Vprašanih je bilo 29 moških in 40 žensk. Razpon starosti anketiranih oseb je med 26 in 63 leti, povprečna starost znaša 42,4 leta. Povprečna doba delovnih izkušenj znaša 19,02 let; vse od 2 do 48 let. Anketirani vodje imajo med 0 in 600 podrejenih, povprečno število podrejenih med izbranimi vprašanimi pa je 94,51. Izmed vseh vprašanih, jih je 8 zaposlenih v javnem sektorju, 61 pa v zasebnem.

Tabela 1: Kontrolne spremenljivke anket v svojem imenu

	M	Ž	povprečje	min	max	javni	privatni
Spol	29	40					
Starost			42,2	26	63		
Delovne izkušnje			19,02	2	48		
Število podrejenih			94,51	0	600		
Sektor						8	61

Tabela 2: Srednje vrednosti anket v svojem imenu

	Spol	Starost	Delovne izkušnje	Število Sledilcev	Sektor
N	69	69	69	69	69
Manjkajoče	0	0	0	0	0
Aritmetična sredina	1,5797	42,3768	19,0290	94,5072	1,8841
Mediana	2,0000	43,0000	20,0000	6,0000	2,0000
Modus	2,00	35,00	20,00	3,00	2,00

Države, ki so vključene v analizo slogov vodenja so razdeljene po **skupinah**, te pa temeljijo na grozdih analize GLOBE. V Vzhodno-evropski grozd spadajo Slovenija, Hrvaška, Bosna in Hercegovina, Madžarska in Srbija. V skupino srednjega vzhoda spada Turčija. Konfucijska Azija vključuje Japonsko in Kitajsko. Nordijska Evropa vključuje Norveško, Finsko in Švedsko. Anglo skupino predstavljata Velika Britanija in Združene države Amerike. Germanska Evropa je zastopana z Avstrijo, Nizozemsko in Nemčijo. Zadnji, Latino Evropski grozd pa predstavljajo Izrael, Italija, Španija in Francija. V anketnem vprašalniku je bilo na izbiro 11 držav, ter opcija drugo.

Tabela 3: Vrste skupin po GLOBE raziskavi in porazdelitev sodelujočih

Grozd	Sodeluje	%	Ne sodeluje	%
Vzhodna Evropa	22	31,9	47	68,1
Srednji Vzhod	4	5,8	65	94,2
Konfucijska Azija	7	10,1	62	89,9
Nordijska Evropa	22	31,9	47	68,1
Anglo	13	18,8	56	81,2
Germanska Evropa	39	56,5	30	43,5
Latinska Evropa	37	53,6	32	46,4

V vzhodno evropski skupini sodeluje 22 vprašanih, na srednjem vzhodu le 4 izmed njih. V konfucijski Aziji deluje 7 vprašanih vodij, na nordijskem severu Evrope 22, v anglo svetu

13. Večina jih sodeluje z državami iz latinske Evrope, kar 37. Največ pa v germanski Evropi, kar 39 izmed 69 vprašanih; vse je razvidno iz Tabele 3.

Na vprašanja, ki določajo avtentičnost vodenja osebe, so v povprečju odgovorili z 'se močno strinjam': Modus sta 5 in 4, Aritmetična sredina vseh štirih odgovorov pa 4,214. Sklepamo lahko, da vodje sami sebe vidijo kot moralne, priznavajo napake, poslušajo podrejene. Enako je bilo pri vprašanjih o etičnem vodenju, kjer naj bi bili precej etični, pravični in iskreni. Odstopanje se je pojavilo pri izjavi, da nasprotujejo uporabo neetičnih praks za povečevanje uspešnosti, kjer je aritmetična sredina 3,942. Odgovori pri služnostnem vodenju se gibljejo pri 4,00 – se strinjam; najmanj vodij spodbuja zaposlene pri prostovoljnem delu zunaj delovnega časa, v splošnem pa naj bi bili pripravljeni deliti odgovornost, nudijo pomoč. Tudi pri transformacijskem vodenju se vprašani v večini strinjajo z izjavami, da se trudijo podajati izzive zaposlenim (aritmetična sredina = 4,391), jim priznavajo uspehe (aritmetična sredina = 4,348), jih spodbujati in poskrbeti, da se pri delu dobro počutijo. Analiza pri tem slogu vodenja ni pokazala prevelikih odstopanj. Vsi rezultati so prikazani v Tabeli 4.

Tabela 4: Srednje vrednosti vprašanj vseh štirih slogov za ankete v svojem imenu

	AL1	AL2	AL3	AL4
Minimum	1 (1,00)	1 (1,00)	1 (1,00)	1 (1,2)
Maksimum	36 (5,00)	32(5,00)	31 (4,00 in 5,00)	34 (4,00)
Aritmetična sredina	4,3188	4,1014	4,3188	4,1159
Modus	5	5	4	4

	EL1	EL2	EL3	EL4	EL5
Minimum	3 (1,00)	2 (1,2,3)	1 (1,2)	2 (1,2,3)	2 (1,00)
Maksimum	35 (5,00)	40 (4,00)	51 (5,00)	42 (4,00)	35 (4,00)
Aritmetična sredina	4,2609	4,1594	4,6087	4,1304	3,942
Modus	5	4	5	4	4

	SL1	SL2	SL3	SL4	SL5	SL6
Minimum	2 (2,00)	1 (1,00)	1 (1,00)	2 (1,00)	3 (1,00)	6 (1,00)
Maksimum	33 (4,00)	30 (4,00)	32 (4,00)	46 (4,00)	49 (4,00)	21 (4,5)
Aritmetična sredina	4,1159	4,2174	4,3043	3,6377	3,8841	3,3043
Modus	4	4	4	4	4	3

	TL1	TL2	TL3	TL4	TL5	TL6
Minimum	2 (3,00)	1 (1,2,3)	1 (1,00)	3 (1,00)	3 (1,00)	1 (1,00)
Maksimum	30 (5,00)	36 (4,00)	33 (5,00)	36 (4,00)	30 (4,00)	33 (5,00)
Aritmetična sredina	4,1304	4,3478	4,3913	4,1449	4,2319	4,4058
Modus	5	4	5	4	4	5

Pri določanju nacionalne kulture lahko omenimo da naj bi bili ekonomski sistemi v izbranih državah bolj nagnjeni k kolektivnim interesom kot individualnim (modus = 1 in aritmetična sredina = 2,6377); večja verjetnost je, da so na višjih položajih moški, vendar odgovori niso pretirano nagnjeni na stran moških, po čemer lahko sklepamo da je na teh položajih tudi visok odstotek žensk (aritmetična sredina = 3,72 in modus = 4). Ljudje naj bi bili bolj asertivni, vendar kljub temu skrbijo za sodelavce (modus = 3). Za uspešnost vodenja bi lahko rekli, da vprašani vodijo etično in iskreno (modus = 4, aritmetična sredina = 4,087), pomagajo podrejenim pri njihovih nalogah, prevzemajo odgovornost (modus = 5, aritmetična sredina = 4,4206). Sami so svoje vodenje v povprečju ocenili z 3,9. Tabela 5 prikazuje rezultate srednjih vrednosti nacionalne kulture in uspešnosti vodenja.

Tabela 5: Srednje vrednosti vprašanj nacionalne kulture in uspešnosti vodenja za ankete v svojem imenu

	NC1	NC2	NC3	NC4	NC5	NC6	NC7	NC8
Minimum	6 (1,00)	2 (1,00)	9 (4,00)	2 (2,00)	1 (1,00)	1 (1,00)	1 (3,00)	1 (1,00)
Maksimum	36(5,00)	28(4,00)	20(1,00)	40(3,00)	27(4,00)	43(3,00)	34(1,00)	35(4,00)
Aritmetična sredina	4,2319	3,9565	2,6377	3,4493	3,7246	3,0897	2	3,6522
Modus	5	4	1	3	4	3	1	4

	NC9	LP1	LP2	LP3	LP4	LP5	LP6	LP7
Minimum	4 (1,00)	1 (3,00)	14 (3,00)	1 (1,00)	1 (1,00)	1 (1,00)	3 (2,00)	2 (3,4)
Maksimum	31(3,00)	49(4,00)	34(5,00)	49(5,00)	34(5,00)	32(4,00)	30(5,00)	60(4,00)
Aritmetična sredina	2,6812	4,087	4,2899	4,5507	4,4206	4,2899	4,1594	10,4928
Modus	3	4	5	5	5	4	5	4

Pri analizi **avtentičnega vodenja** in povprečni vrednosti, zbrani z anketami (ALpovprečna) sem ugotovila, da je korelacija z etičnim vodenjem pozitivna in šibka (0,333), prav tako je korelacija s transformacijskim in služnostnim vodenjem pozitivna, in šibka (0,120 in 0,220). **Etično vodenje** pozitivno korelira tako s transformacijskim (0,768) kot služnostnim vodenjem (0,458), prva povezanost je zelo močna, druga pa je zmerna. **Služnostno vodenje** je s **transformacijskim** korelirano pozitivno (0,711), linearna korelacija je zelo močna.

Zaključimo lahko, da slogi vodenja med seboj niso pretirano podobni. Vsak slog vodenja ima svoje značilnosti, zaradi katerih lahko skoraj vsakega vodjo uvrstimo v zanj primeren slog. So pa vsi med seboj povezani pozitivno. Vsi rezultati so prikazani v Tabeli 6.

Tabela 6: Mere korelacij za povprečja konstruktov

		AL povp.	EL povp.	SL povp.	TL povp.
AL povp.	Pearsonova korelacija	1	0,333	0,220	0,120
	Sig (2-stranski)		0,005	0,070	0,326
	N	69	69	69	69
EL povp.	Pearsonova korelacija	0,333	1	0,768	0,458
	Sig (2-stranski)	0,005		0,0000	0,0000
	N	69	69	69	69
SL povp.	Pearsonova korelacija	0,220	0,768	1	0,711
	Sig (2-stranski)	0,700	0,0000		0,0000
	N	69	69	69	69
TL povp.	Pearsonova korelacija	0,120	0,458	0,711	1
	Sig (2-stranski)	0,326	0,0000	0,0000	
	N	69	69	69	69

Korelacijski koeficient ($R = 0,667$) kaže na srednjo linearno povezavo med odvisno spremenljivko vodstvena uspešnost in ostalimi zbranimi spremenljivkami. 44 % variance uspešnosti vodenja je pojasnjenih z variabilnostjo delovnih izkušenj, spola, slogov vodenja in starosti.

Tabela 7: Koeficienti kontrolnih vprašanj in povprečij konstruktov

Model	Nestandardizirana B	Koeficienti Std.Napaka	Std.Koef. Beta	t	Sig.
1 (Konstanta)	240,808	61,289		3,929	0,000
TL povp.	0,245	0,132	0,294	1,863	0,067
SL povp.	0,076	0,13	0,120	0,584	0,561
EL povp.	0,156	0,089	0,284	1,758	0,084
AL povp.	0,026	0,023	0,122	1,123	0,266
Spol	-20,61	9,473	-0,238	-2,176	0,033
Starost	0,337	1,281	0,760	0,263	0,793
Del. Izkušnje	-0,114	1,115	-0,030	-0,102	0,919

Tabela 7 s **koeficienti kontrolnih vprašanj in povprečij konstruktov** nam pokaže, da na vodstveno uspešnost po rezultatih sodeč vpliva le spol vodje, noben izmed slogov vodenja, niti starost niti delovne izkušnje ne vplivajo nanj. Vodstvena uspešnost je celo negativno povezana s spolom vodij (-0,238) in delovnimi izkušnjami (-0,30). Najbolj opazna je povezava s transformacijskim (0,294) ter etičnim slogom vodenja (0,284),

čeprav sta obe povezavi dokaj šibki. Najmanjša povezava se je pokazala med uspešnostjo in starostjo vodij.

Z **neodvisnim t-testom** bom prikazala odgovor na vprašanje, kakšne so razlike v povprečjih konstruktov, torej povprečij vseh štirih omenjenih slogov vodenja med skupinami, določenimi z GLOBE raziskavo.

Z **vzhodno Evropo**, kamor spadajo Slovenija, Hrvaška, Bosna in Hercegovina, Srbija in Madžarska je sodelovalo 22 vprašanih. Analiza je pokazala, da je avtentično vodenje bolj prisotno v tem grozdu, kot pa ostali trije slogi.

Vodje, ki sodelujejo z državami Vzhodne Evrope so bolj nagnjeni k avtentičnemu slogu vodenja, kot tisti, ki ne sodelujejo z njimi (sig 2-stranska = 0,051). Podobno je nemogoče trditi za ostale sloge vodenja, ker rezultati pri etičnem (sig 2-stranska = 0,766), transformacijskem (sig 2-stranska= 0,697) in služnostnem vodenju (sig 2-stranska = 0,769) niso značilni. To nam pokaže Levenov test, ki pri etičnem slogu vodenja prikaže stopnjo značilnosti 0,831, kar posledično pomeni, da znaša t-test -0,300 z dvostransko stopnjo značilnosti 0,766, kar je večje od točne stopnje značilnosti 0,05. S tem ne moremo trditi da je katerikoli od teh treh slogov vodenja bolj prisoten v skupini Vzhodne Evrope.

V skupini vzhodne Evrope je pri tistih vodjih, ki sodelujejo z vključujočimi državami največje povprečje pri transformacijskem vodenju (sig 2-stranska = 0,289), vendar razlika ni statistično značilna.

Tabeli 8 in 9 prikazujeta potek analize grozda Vzhodne Evrope, ki je opisan zgoraj.

Tabela 8: Neodvisni test vzorcev za skupino Vzhodne Evrope

		Levenov test enakosti varianc		T test za enakost povprečij	
		F	Sig.	t	df
ALpovpr.	Predpostavke:				
	Enakost varianc	7,384	0,008	-2,154	67
	Neenakost varianc			-2,022	35,411
ELpovpr.	Enakost varianc	0,046	0,831	-0,313	67
	Neenakost varianc			-0,3	37,244
SLpovpr.	Enakost varianc	0,16	0,69	0,325	67
	Neenakost varianc			0,296	33,276
TLpovpr.	Enakost varianc	4,23	0,044	-0,391	67
	Neenakost varianc			-0,313	26,091

Tabela 9: Statistika skupin za grozd Vzhodne Evrope

	Vzhodna Evropa	N	Aritemetična sredina	Std. Odklon	Std.Napaka Povprečja
ALpovpr.	Ne sodeluje	47	116,234	184,89671	26,96996
	Sodeluje	22	225,6364	220,02717	46,90995
ELpovpr.	Ne sodeluje	47	420	75,87175	11,06703
	Sodeluje	22	426,3636	84,9395	18,10916
SLpovpr.	Ne sodeluje	47	392,8723	62,18717	9,07093
	Sodeluje	22	387,1364	80,21299	17,10147
TLpovpr.	Ne sodeluje	47	425,7872	37,46995	5,46555
	Sodeluje	22	431,0455	74,57018	15,89842

:

Skupina **Srednjega Vzhoda** ima najmanj predstavnikov poslovnega sodelovanja, od 69 vprašanih, le 4 sodelujejo s Turčijo. Tabeli 10 in 11 prikazeta, da je pri teh vodjih najbolj prisotno avtentično vodenje, kot pri tistih, ki nimajo partnerjev znotraj te države (sig 2-stranska = 0,026). Manj prisotno je etično vodenje (sig 2-stranska = 0,128), še manj pa sta prisotna služnostni slog vodenja (sig 2-stranska = 0,20) in transformacijski slog (sig 2-stranska = 0,289).

Povprečje sodelujočih vodij v tej skupini je največje pri etičnem vodenju, torej lahko rečem, da je ta slog vodenja bolj prisoten v skupini srednjega Vzhoda kot pri tistih, ki ne sodelujejo (sig 2-stranska = 0,128), razlika sicer ni statistično značilna, je pa blizu.

Tabela 10: Neodvisni test vzorcev za skupino srednjega vzhoda

		Levenov test enakosti varianc		T test za enakost povprečij	
		F	Sig.	t	df
	Predpostavke:				
ALpovpr.	Enakost varianc	0,046	0,83	-2,277	67
	Neenakost varianc			-2,085	3,311
ELpovpr.	Enakost varianc	1,196	0,278	-1,541	67
	Neenakost varianc			-4,06	8,694
SLpovpr.	Enakost varianc	1,363	0,247	-1,295	67
	Neenakost varianc			-3,519	9,508
TLpovpr.	Enakost varianc	0,002	0,96	-1,069	67
	Neenakost varianc			-1,252	3,548

Tabela 11: Statistike skupin za grozd srednjega Vzhoda

	Srednji vzhod	N	Aritmetična sredina	Std. Odklon	Std. Napaka Povprečja
ALpovpr.	Ne sodeluje	65	137,8	194,90039	24,17442
	Sodeluje	4	367,5	215	107,5

se nadaljuje

Tabela 12: Statistike skupin za grozd srednjega Vzhoda (nad.)

ELpovpr.	Ne sodeluje	65	418,4615	79,16026	9,81862
	Sodeluje	4	480	23,09401	11,54701
SLpovpr.	Ne sodeluje	65	388,4308	69,00633	8,55918
	Sodeluje	4	433,5	19,05256	9,52628
TLpovpr.	Ne sodeluje	65	425,8154	51,99636	6,44935
	Sodeluje	4	454,25	43,56891	21,78446

Japonska in Kitajska spadata v **Azijsko skupino**, 7 vprašanih vodij sodeluje s partnerji iz teh dveh držav. Tabeli 12 in 13 kažeta na to, da je pri tistih vodjih, ki sodelujejo s to skupino, bolj prisotno etično vodenje (sig 2-stranska = 0,044), kar pokaže Levenov test, kjer je stopnja značilnosti 0,593, t- test 2,054 in posledično dvostranska stopnja značilnosti 0,044, kar je manjše od 0,05.

Avtentično vodenje je bolj prisotno pri tistih, ki ne sodelujejo s to skupino; ker je povprečje na strani ne sodelovanja (aritmetična sredina = 157,5161) , ni pa statistično značilno, ker je dvostranska stopnja značilnosti večja od 0,05, znaša pa 0,385. Tudi služnostno vodenje je bolj prisotno pri vodjih, ki sodelujejo z drugimi skupinami in ne z Japonsko in Kitajsko. Povprečje je na strani ne sodelovanja, znaša 391,9194; ni pa statistično značilno. Stopnja značilnosti je 0,150, večja od 0,05, kar pomeni, da t-test znaša 0,317 z dvostransko stopnjo značilnosti 0,752. Enako kot prejšnja sloga, je tudi transformacijsko vodenje bolj prisotno pri teh, ki ne sodelujejo z Azijsko skupino. Povprečje je na strani ne sodelovanja ter ni statistično značilno, dvostranska stopnja značilnosti znaša 0,655.

Med vodji, ki sodelujejo z Japonsko in Kitajsko je bolj prisotno transformacijsko vodenje (aritmetična sredina = 429,8571), kot pri ostalih, ki ne sodelujejo s to državo. Vendar rezultat ni statistično značilen, zato to ne drži. Drugo največje povprečje sodelovanja z japonskimi in kitajskimi managerji doseže etično vodenje, znaša 428,3871, kjer pa je dvostranska stopnja značilnosti statistično značilna. Na podlagi rezultatov lahko rečem, da je to vodenje bolj prisotno. Analiza je prikazana v tabelah 12 in 13.

Tabela 13: Neodvisni test vzorcev za skupino Konfucijske Azije

		Levenov test enakosti varianc		T test za enakost povprečij	
		F	Sig.	t	df
	Predpostavke:				
ALpovpr.	Enakost varianc	5,947	0,017	0,782	67
	Neenakost varianc			0,917	8,162
ELpovpr.	Enakost varianc	0,288	0,593	2,054	67
	Neenakost varianc			1,583	6,726
SLpovpr.	Enakost varianc	2,12	0,15	0,317	67
	Neenakost varianc			0,198	6,412
TLpovpr.	Enakost varianc	7,152	0,009	0,95	67
	Neenakost varianc			0,469	6,2

Tabela 14: Statistike skupin za grozd Konfucijske Azije

	Konfucijska Azija	N	Aritmetična sredina	Std. Odklon	Std. Napaka Povprečja
ALpovpr.	Ne sodeluje	62	157,5161	205,39588	26,0853
	Sodeluje	7	94,4286	168,39127	63,64592
ELpovpr.	Ne sodeluje	62	428,3871	73,5559	9,34161
	Sodeluje	7	365,7143	101,79344	38,4743
SLpovpr.	Ne sodeluje	62	391,9194	62,15035	7,8931
	Sodeluje	7	383,2857	113,58655	42,93168
TLpovpr.	Ne sodeluje	62	429,4516	41,92408	5,32436
	Sodeluje	7	409,8571	109,65313	41,44499

S partnerji iz Norveške, Finske in Švedske, torej **Nordijske skupine** je sodelovalo 22 vprašanih vodij. Od vseh teh, ki so sodelovali z njimi, je najbolj prisoten etični slog vodenja (sig 2-stranska = 0,014) ter služnostni slog (sig 2-stranska = 0,081).

Sodelovanje vodij v slogu avtentičnega vodenja ni statistično značilno, kar nam pokaže Levenov test: stopnja značilnosti je manjša od 0,05, kar pomeni da je t test negativen in znaša -1,382, dvostranska stopnja značilnosti pa znaša 0,176, kar je večje od 0,05. Prav tako sodelovanje transformacijskih vodij z Nordijsko skupino ni statistično značilno: ker je stopnja značilnosti manjša od 0,05, znaša t-test 0,775, dvostranska stopnja značilnosti pa 0,441.

V nordijski skupini je med vodji, ki sodelujejo s temi državami bolj prisoten etičen slog vodenja (sig 2-stranska = 0,014), kot pa med tistimi, ki ne sodelujejo z njimi. Rezultati analize so prikazani v Tabelah 14 in 15.

Tabela 15: Neodvisni test vzorcev za skupino Nordijske Evrope

		Levenov test enakosti varianc		T test za enakost povprečij	
	Predpostavke:	F	Sig.	t	df
ALpovpr.	Enakost varianc	7,685	0,007	-1,486	67
	Neenakost varianc			-1,382	34,708
ELpovpr.	Enakost varianc	1,805	0,184	-2,52	67
	Neenakost varianc			-3,123	66,205
SLpovpr.	Enakost varianc	13,078	0,001	-1,261	67
	Neenakost varianc			-1,776	55,277
TLpovpr.	Enakost varianc	5,04	0,028	0,603	67
	Neenakost varianc			0,775	66,885

Tabela 16: Statistike skupin za grozd Nordijske Evrope

	Nordijska Evropa	N	Aritmetična sredina	Std. Odklon	Std. Napaka Povprečja
ALpovpr.	Ne sodeluje	47	126,6383	186,23459	27,16511
	Sodeluje	22	203,4091	227,28724	48,4578
ELpovpr.	Ne sodeluje	47	406,383	85,88226	12,52722
	Sodeluje	22	455,4545	44,4787	9,48289
SLpovpr.	Ne sodeluje	47	384,0213	80,64239	11,7629
	Sodeluje	22	406,0455	18,37047	3,9166
TLpovpr.	Ne sodeluje	47	430,0426	60,07349	8,76262
	Sodeluje	22	421,9545	26,53565	5,65742

13 vprašanih sodeluje z **Anglo skupino**, v katero spadata Velika Britanija in Združene države Amerike. Analiza podatkov je pokazala, da ni sloga, ki bi bolj prevladoval v tej skupini: sodelovanje vodij v avtentičnem slogu ni statistično značilno (sig 2-stranski = 0,592), prav tako sodelovanje v služnostnem slogu (sig 2-stranski = 0,828). Pri tistih vodjih, ki niso sodelovali z ameriškimi in britanskimi podjetji je več etičnega in transformacijskega sloga vodenja, vendar rezultat ni statistično značilen (sig 2-stranski = 0,679 in 0,251).

Če bi izpostavila najboljši rezultat, bi rekla, da je med vodji, ki niso sodelovali z Anglo skupino bolj prisoten transformacijski slog vodenja. Pri tistih vodjih, ki sodelujejo s tem grozdom je bolj prisoten etični slog vodenja (sig 2-stranska = 0,679), kot pri ne sodelujočih, ni pa statistično značilno, torej ne morem trditi, da je etični slog bolj prisoten.

Rezultati so prikazani v Tabeli 16 in 17.

Tabela 17: Neodvisni test vzorcev za Anglo skupino

		Levenov test enakosti varianc		T test za enakost povprečij	
	Predpostavke:	F	Sig.	t	df
ALpovpr.	Enakost varianc	0,146	0,704	-0,538	67
	Neenakost varianc			-0,53	17,722
ELpovpr.	Enakost varianc	0,003	0,953	0,416	67
	Neenakost varianc			0,432	18,812
SLpovpr.	Enakost varianc	1,042	0,311	-0,218	67
	Neenakost varianc			-0,188	15,632
TLpovpr.	Enakost varianc	0,071	0,79	1,158	67
	Neenakost varianc			1,229	19,325

Tabela 18: Statistike Skupin za Anglo grozd

	Anglo	N	Aritmetična sredina	Std. Odklon	Std. Napaka Povprečja
ALpovpr.	Ne sodeluje	56	144,7857	201,99421	26,99261
	Sodeluje	13	178,3846	206,68032	57,32281
ELpovpr.	Ne sodeluje	56	423,9286	79,58251	10,63466
	Sodeluje	13	413,8462	75,00427	20,80244
SLpovpr.	Ne sodeluje	56	390,1786	64,90892	8,67382
	Sodeluje	13	394,7692	82,44003	22,86475
TLpovpr.	Ne sodeluje	56	430,9286	52,37829	6,99934
	Sodeluje	13	412,5385	47,70852	13,23196

Največ vprašanih sodeluje z državami **Germanske Evrope**, z Nemčijo, Avstrijo in Nizozemsko. Od 69 anketiranih vodij, je s to kulturo seznanjenih kar 39.

Tabeli 18 in 19 prikazujeta, da je pri tistih vodjih, ki sodelujejo s tem grozdom bolj prisoten transformacijski slog vodenja (sig 2-stranski = 0,045), lahko bi rekli da je bolj kot ne prisotno tudi služnostno vodenje (sig 2-stranski = 0,173). Do rezultata pridemo preko stopnje značilnosti Levenovega testa, ki znaša 0,339, posledično je t-test negativen in znaša -2,047 z dvostransko stopnjo značilnosti 0,045. Enako je pri služnostnem vodenju, kjer stopnja značilnosti 0,899 privede do negativnega t-testa -1,376 in dvostranske stopnje značilnosti 0,173. Oba dvostranska Sig. podatka sta manjša od 0,05, kar pomeni, da lahko sklepamo, da sta ta dva bolj prisotna v tej skupini, medtem ko je dvostranska stopnja značilnosti pri avtentičnem in etičnem slogu previsoka.

Tabela 19: Neodvisni test vzorcev za skupino Germanske Evrope

		Levenov test enakosti varianc		T test za enakost povprečij	
		F	Sig.	t	df
ALpovpr.	Predpostavke:				
	Enakost varianc	0,393	0,533	0,35	67
	Neenakost varianc,			0,348	61,53
ELpovpr.	Enakost varianc	0,412	0,523	-0,187	67
	Neenakost varianc			-0,187	61,337
SLpovpr.	Enakost varianc	0,016	0,899	-1,376	67
	Neenakost varianc			-1,36	59,505
TLpovpr.	Enakost varianc	0,927	0,339	-2,047	67
	Neenakost varianc			-1,939	47,066

Tabela 20: Statistike skupin za grozd Germanske Evrope

	Germanska Evropa	N	Aritmetična sredina	Std. Odsklon	Std. Napaka Povprečja
ALpovpr.	Ne sodeluje	30	160,8667	206,68946	37,73616
	Sodeluje	39	143,6154	200,30643	32,0747
ELpovpr.	Ne sodeluje	30	420	80,51558	14,70007
	Sodeluje	39	423,5897	77,57805	12,42243
SLpovpr.	Ne sodeluje	30	378,3	70,83743	12,93309
	Sodeluje	39	400,8462	64,75929	10,36978
TLpovpr.	Ne sodeluje	30	413,2667	61,65361	11,25636
	Sodeluje	39	438,3846	40,01356	6,4073

V zadnji grozd spadajo države **Latinske Evrope**, Italija, Španija, Francija in Izrael. 37 vprašanih sodeluje z njimi. Najbolj uporabljen slog vodenja je transformacijski, prisotna sta tudi služnostni in etični slog vodenja. Najmanj uporabljen oziroma prisoten pa je po analizi sodeč avtentični slog vodenja. Dvostranska stopnja značilnosti v neodvisnem t-testu znaša pri služnostnem slogu vodenja 0,11. Pri transformacijskem slogu znaša 0,007. Rezultat je manjši od 0,05, torej sta ta dva sloga bolj prisotna v Italiji, Španiji, Franciji in Izraelu. Enaka postavka pa je pri avtentičnem slogu vodenja višja od 0,05, znaša 0,892. Prav tako je pri etičnem vodenju, kjer znaša 0,129. Ta dva sloga vodenja sta manj prisotna v skupini Latinske Evrope.

Tabela 21: Neodvisni test vzorcev za skupino Latinske Evrope

		Levenov test enakosti varianc		T test za enakost povprečij	
	Predpostavke:	F	Sig.	t	df
ALpovpr.	Enakost varianc	0,348	0,557	-0,136	67
	Neenakost varianc			-0,136	64,296
ELpovpr.	Enakost varianc	12,647	0,001	-1,638	67
	Neenakost varianc			-1,551	38,815
SLpovpr.	Enakost varianc	10,59	0,002	-2,79	67
	Neenakost varianc			-2,665	43,173
TLpovpr.	Enakost varianc	2,875	0,095	-2,763	67
	Neenakost varianc			-2,665	48,304

Tabela 22: Statistike skupin za grozd Latinske Evrope

	Latinska Evropa	N	Aritmetična sredina	Std. Odsklon	Std. Napaka Povprečja
ALpovpr.	Ne sodeluje	32	147,5313	209,51156	37,03676

se nadaljuje

Tabela 23: Statistike skupin za grozd Latinske Evrope (nad.)

	Sodeluje	37	154,2162	197,70125	32,50189
ELpovpr.	Ne sodeluje	32	405,625	105,12473	18,5836
	Sodeluje	37	436,2162	40,23206	6,61411
SLpovpr.	Ne sodeluje	32	367,6563	84,49608	14,93694
	Sodeluje	37	411,2703	40,66643	6,68552
TLpovpr.	Ne sodeluje	32	409,8125	61,43732	10,86069
	Sodeluje	37	442,7297	35,81174	5,88741

3.2 Interpretacija rezultatov anket v imenu partnerjev

V Tabeli 22 in 23 so prikazane kontrolne spremenljivke za ankete, kjer so vodje opisovali svoje partnerje iz tujih držav. Število anket, ki so vodje spraševali o vedenju njihovih partnerjev in kulture iz katere prihajajo je enako prvemu sklopu, zbranih je 69, od tega 35 moških in 34 žensk. Povprečna starost anketirancev je 42,28 let, največji odstotek (18,8%) predstavljajo managerji s starostjo 45 let, razpon starosti izprašanih oseb je med 27 in 50 let. Povprečna doba delovnih izkušenj je 19,20, vse od enega do 40 let, 11,6% izprašanih ima 17 in 20 let delovne dobe. 11,6% vodij ima le 2 podrejena, povprečno število podrejenih oseb je 52,19. Največje število sledilcev je 300, so pa tudi vodje, ki jih nimajo. V zasebnem sektorju dela 57 od 69 vprašanih, v javnem pa 12.

Tabela 24: Kontrolne spremenljivke anket za partnerje

	M	Ž	Povprečje	Min	Max	Javni	Privatni
Spol	35	34					
Starost			42,28	27	50		
Delovne izkušnje			19,2	1	40		
Število podrejenih			52,19	0	300		
Sektor						12	57

Tabela 25: Srednje vrednosti anket za partnerje

	Spol	Starost	Delovne izkušnje	Število sledilcev	Sektor
N	69	69	69	69	69
Majkajoče	0	0	0	0	0
Aritmetična Sredina	1,4928	42,2754	19,2029	52,1884	1,8261
Mediana	1,000	43,000	20,000	15,000	2,000
Modus	1,00	45,00	17,00	2,00	2,00

Pri vprašanjih avtentičnega sloga vodenja o partnerjih pravijo, da ti poslušajo ideje zaposlenih (aritmetična sredina = 4,072), občasno priznajo svoje napake (modus = 3,5942), pa vseeno se ne odločajo vedno v moralnih okvirih. Iz Tabele 24 je razvidno tudi, da naj bi izkazovali skrb za etičnost, sami naj bi se vedli iskreno, podpirali naj bi etične prakse, vendar je večina vprašanih odgovorila na vprašanje s strinjanjem nekje med 3 in 4 (aritmetična sredina = 3,8986). Sodelavci bi poiskali pomoč pri teh vodjih, ker ponujajo trdnost, skrbijo za napredovanje zaposlenih. Najbolj se kaže transformacijska komponenta vodenja, tudi partnerji se trudijo izboljšati delovno klimo (modus = 5), skrbijo za nagradni sistem (modus = 4), pustijo sodelavce in sledilce, da si sami izборijo delo, se učijo in napredujejo (aritmetična sredina = 4,333), vendar vseeno dajejo navodila, kar kaže najmanjša aritmetična sredina 3,7826 med odgovori.

Tabela 26: Srednje vrednosti vprašanj vseh štirih slogov za partnerje

	AL1	AL2	AL3	AL4
Min	5 (2,00)	1 (1,00)	5 (2,009)	3 (1,00)
Max	35 (5,00)	29 (4,00)	25 (4,00)	25(4,00)
Aritmetična sredina	4,2464	4,0725	3,7826	3,5942
Modus	5	4	4	4

	EL1	EL2	EL3	EL4	EL5
Min	12 (3,00)	2(2,00)	8(2,00)	1(2,00)	2 (2,00)
Max	30(4,00)	28(4,00)	30(5,00)	35(4,00)	33(4,00)
Aritmetična sredina	4,2174	4,0435	4,029	3,8986	3,913
Modus	4	4	5	4	4

	SL1	SL2	SL3	SL4	SL5	SL6
Min	6 (2,00)	2 (3,00)	5 (2,00)	5 (5,00)	2 (2,00)	7 (2,00)
Max	30(4,00)	39(5,00)	31(4,00)	31(4,00)	33(4,00)	14(4,00)
Aritmetična sredina	3,8986	4,2464	4,0725	3,5072	3,6522	2,9855
Modus	4	5	4	4	4	3

	TL1	TL2	TL3	TL4	TL5	TL6
Min	8 (2,00)	12 (5,00)	1 (1,00)	9 (3,00)	2 (2,00)	2 (2,00)
Max	33(5,00)	39(4,00)	41(5,00)	33(4,00)	40(5,00)	37(5,00)
Aritmetična sredina	4,058	3,913	4,2464	3,7826	4,3623	4,333
Modus	5	4	5	4	5	5

se nadaljuje

Tabela 27: Srednje vrednosti vprašanj vseh štirih slogov za partnerje (nad.)

	NC1	NC2	NC3	NC4	NC5	NC6	NC	NC8
Min	1 (1,00)	6 (2,00)	4 (5,00)	8 (2,00)	1 (1,00)	2 (1,00)	4 (4,00)	1 (1,00)
Max	34(4,00)	31(4,00)	30(2,00)	43(3,00)	23(5,00)	47(3,00)	32(1,00)	26(4,00)
Aritmetična sredina	4,1159	3,942	2,4203	3,2754	3,8261	3,0435	1,8406	3,8261
Modus	4	4	2	3	5	3	1	4

	NC9	LP1	LP2	LP3	LP4	LP5	LP6	LP7
Min	4 (1,00)	7 (2,00)	3 (2,00)	3 (1,2)	3 (1,00)	2 81,00)	11 (5,00)	2 (2,00)
Max	30(3,00)	31(5,00)	33(4,00)	45(5,00)	40(5,00)	27(4,00)	39(3,00)	51(4,00)
Aritmetična sredina	2,8116	4,1304	3,8986	4,3478	4,1884	3,942	3,5942	3,8551
Modus	3	5	4	5	5	4	3	4

V povprečju bi za nacionalno kulturo držav, ki so bile omenjene v rešenih anketah lahko rekli, da zaposleni dvomijo v vodjo (modus = 4) in si upajo sami razrešiti probleme. Ekonomski sistem teh držav je nagnjen k skupnim interesom (modus = 2, aritmetična sredina = 2,4203). V teh družbah je bolj verjetno, da je na vodilnih položajih moški, na kar kaže modus 5 in aritmetična sredina 3,8261; same družbe pa so osredotočene na planiranje vnaprej (aritmetična sredina = 1,8406, modus = 1). Družbene norme so dokaj jasno razložene, ljudje naj ne bi imeli težav z vedenjem, kaj se od njih pričakuje (aritmetična sredina = 4,1159).

Vodje v teh kulturah naj bi izkazovali etičnost v vseh pogledih poslovanja (modus = 5), sledilec postavlja nekakšen vzor vedenja (aritmetična sredina = 3,8986). Vsak sledilec ve, kaj se od njega pričakuje, organizacijski cilji so detajlno razloženi (modus = 5). Vsak vodja nase prevzame odgovornost ter spodbuja zaposlene naj povedo svoja mnenja (aritmetična sredina = 3,942). Od 1 do 5 so vprašani ocenjevali partnerjevo uspešnost vodenja, povprečna ocena je 4,00.

Vprašanih je bilo 69 vodij, ki sodelujejo s partnerji v tujini. Po **razdelitvi na skupine po GLOBE raziskavi**, jih 25 sodeluje s partnerji iz Slovenije, Hrvaške, Bosne in Hercegovine, Srbije in Madžarske. Dva sodelujeta s turškimi podjetji, 10 z azijskima predstavnikoma v skupini Konfucijske Azije. S severom Evrope, nordijskim delom, sodeluje 11 vprašanih, enako število posluje v Združenih državah Amerike in v Veliki Britaniji. Z Izraelom, Španijo, Francijo in Italijo sodeluje 39 vodij, največje število, kar 43 pa z Germansko skupino. Podatki so prikazani v Tabeli 25.

Tabela 28: Vrste grozdov po GLOBE raziskavi in porazdelitev sodelujočih

Grozdi	Sodeluje	%	Ne sodeluje	%
Vzhodna Evropa	25	36,2	44	63,8
Srednji Vzhod	2	2,9	67	97,1

se nadaljuje

Tabela 29: Vrste grozdov po GLOBE raziskavi in porazdelitev sodelujočih (nad.)

Konfucijska Azija	10	14,5	59	85,5
Nordijska Evropa	11	15,9	58	84,1
Anglo	11	15,9	58	84,1
Germanska Evropa	43	62,3	26	37,7
Latinska Evropa	39	56,5	30	43,5

Iz Tabele 26 je razvidno, da je **korelacija** avtentičnega vodenja z etičnim vodenjem negativna in neznatna (-0,042). Prav takšna je povezava med avtentičnim in služnostnim vodenjem (-0,183). Korelacija avtentičnega in transformacijskega vodenja pa je pozitivna in šibka (0,256). Etično in služnostno vodenje sta povezana pozitivno in srednje (0,531), etično in transformacijsko pa pozitivno in močno (0,661). Korelacija med transformacijskim in služnostnim slogom vodenja je pozitivna in močna (0,670).

Tabela 30: Mere korelacij za povprečja konstruktov za partnerje

		AL povp.	EL povp.	SL povp.	TL povp.
AL povp.	Pearsonova korelacija	1	-0,042	-0,183	0,256
	Sig (2-stranski)		0,731	0,133	0,033
	N	69	69	69	69
EL povp.	Pearsonova korelacija	-0,042	1	0,531	0,661
	Sig (2-stranski)	0,731		0,0000	0,0000
	N	69	69	69	69
SL povp.	Pearsonova korelacija	-0,183	0,531	1	0,67
	Sig (2-stranski)	0,133	0,0000		0,0000
	N	69	69	69	69
TL povp.	Pearsonova korelacija	0,256	0,661	0,67	1
	Sig (2-stranski)	0,033	0,0000	0,0000	
	N	69	69	69	69

46,2% **variabilnosti** uspešnosti vodenja je pojasnjenih z linearnim vplivom vseh štirih slogov vodenja (avtentično, služnostno, etično in transformacijsko) ter spolom, starostjo in delovnimi izkušnjami, podatki so vpisani v Tabeli 27.

Tabela 31: Mere variabilnosti za anketo partnerjev

					Statistika Sprememb	
Model	R	R kvadrat	Popravljeni R Kvadrat	Std. Napaka Približka	R Kvadrat Sprememba	F Sprememba
1	0,68	0,462	0,401	56,36603	0,462	7,494

Glede na Tabelo 28, ki prikazuje **koeficiente kontrolnih vprašanj in konstruktov**, lahko po odgovorih vodij v svojem imenu sklepamo, da avtentično vodenje, spol vodje, njegova starost in delovne izkušnje ne vplivajo na uspešnost vodenja. Lahko pa rečemo da etični, služnostni in transformacijski slog vplivajo. Vidimo lahko, da je z vodstveno uspešnostjo najbolj povezan transformacijski slog vodenja (0,555), sledi mu etični slog (0,384). Najmanj je z dobrim vodenjem povezana starost (0,045), negativno pa služnostno vodenje (-0,417).

Tabela 32: Koeficienti kontrolnih vprašanj in povprečij konstruktov za partnerje

	Nestandardizirani Koeficienti		Standardizirani koeficienti		
Model	B	Std. Napaka	Beta	t	Sig.
1 (Konstanta)	113,942	73,501		1,55	0,126
TL povp.	0,026	0,052	0,064	0,495	0,622
SL povp.	0,448	0,166	0,384	2,692	0,009
EL povp.	-0,462	0,21	-0,417	-2,195	0,032
AL povp.	0,566	0,189	0,555	2,995	0,004
Spol	8,768	17,183	0,061	0,51	0,612
Starost	0,389	1,752	0,045	0,222	0,825
Del. Izkušnje	0,487	1,433	0,069	0,34	0,735

Z analizo **neodvisnih t-testov pri partnerjih**, s katerimi sodelujejo vprašani vodje, sem dobila podatek o razlikah v povprečjih konstruktov med skupinami.

V državah **Vzhodne Evrope** sta prisotna tako transformacijsko kot služnostno vodenje. V Tabeli 30 in 31 je prikazano, kateri slog vodenja je bolj prisoten v tej skupini. Za etični slog ne moremo trditi, da ni uporabljen, najmanj pa je viden avtentični slog vodenja. 25 izmed vprašanih vodij je sodelovalo s Slovenijo, Hrvaško, Bosno in Hercegovino, Srbijo in Madžarsko. Pri partnerjih je prisotnih kar nekaj slogov vodenja: etično, služnostno in transformacijsko. Pri vodjih iz držav Vzhodne Evrope, ki sodelujejo z anketiranci je bolj prisotno etično vodenje (sig 2-stranska = 0,085), kar nam pokaže Levenov test. Rezultati pokažejo stopnjo značilnosti 0,292 in negativno postavko t 1,748 z dvostransko stopnjo značilnosti 0,085. Enako je pri služnostnem slogu vodenja, kjer je stopnja značilnosti

0,660, t- test je negativen in znaša -2,361, dvostranska stopnja značilnosti pa 0,021. Rezultati sodelujočih v transformacijskem slogu vodenja pokažejo stopnjo značilnosti 0,010, t test -3,054 ter dvostranska stopnja značilnosti 0,003. Pri vseh navedenih slogih vodenja je dvostranska stopnja značilnosti statistično značilna. Manjša je od 0,05, zato lahko trdim, da so ti trije slogi vodenja bolj prisotni pri partnerjih iz držav Vzhodne Evrope. Avtentično vodenje je edino, ki je manj prisotno. Dvostranska stopnja značilnosti večja od 0,05 in znaša 0,221.

V skupini vzhodne Evrope je pri tistih partnerjih, ki sodelujejo z vprašanimi največje povprečje prisotno pri transformacijskem slogu vodenja (aritmetična sredina = 441,9600), razlika je statistično značilna (sig 2 –stranska =0,003), kar pomeni, da je ta slog res bolj prisoten kot ostali.

Tabela 33: Neodvisni test vzorcev za skupino Vzhodne Evrope

		Levenov test enakosti		T test za enakost	
		varianc		povprečij	
	Predpostavka :	F	Sig.	t	df
ALpovpr.	Enakost varianc	0,008	0,929	-1,235	67
	Neenakost varianc			-1,216	47,663
ELpovpr.	Enakost varianc	1,126	0,292	-1,748	67
	Neenakost varianc			-1,779	52,677
SLpovpr.	Enakost varianc	0,195	0,66	-2,361	67
	Neenakost varianc			-2,383	51,392
TLpovpr.	Enakost varianc	6,982	0,01	-2,794	67
	Neenakost varianc			-3,054	63,143

Tabela 34: Statistika skupin za grozd Vzhodne Evrope

	Vzhodna Evropa	N	Artemetična sredina	Std. Odsklon	Std.Napaka Povprečja
ALpovpr.	Ne sodeluje	44	207,5682	176,5249	26,61213
	Sodeluje	25	263,36	186,88831	37,37766
ELpovpr.	Ne sodeluje	44	392,2727	62,83473	9,47269
	Sodeluje	25	419,2	59,01412	11,80282
SLpovpr.	Ne sodeluje	44	359,1364	64,36292	9,70308
	Sodeluje	25	396,76	62,29251	12,4585
TLpovpr.	Ne sodeluje	44	394,2955	74,8908	11,29021
	Sodeluje	25	441,96	53,88064	10,77613

:

Dva od vprašanih sodelujeta tudi s Turčijo, katera spada v skupino **Srednjega vzhoda**. Tu naj bi bil najbolj izrazit avtentični slog vodenja, nekoliko manj transformacijski slog, kar je glede na trditve Walumbwe in ostalih piscev, da naj bi transformacijski vodje bili

podobni avtentičnim, smiseln. Po zadnjih raziskovanjih vedenja vodij, naj bi obstajal psevdo – transformacijski slog vedenja in avtentično – transformacijski slog vedenja, kamor bi z lahkoto lahko uvrstili Steva Jobsa in Jacka Welcha.

Tabeli 32 in 33 pokazeta, da je pri partnerjih iz Turčije najbolj prisotno avtentično vodenje (sig 2-stranska = 0,000), prav tako transformacijsko (sig 2-stranska = 0,015). Statistično neznčilna je dvostranska stopnja pri etičnem vodenju (sig 2-stranska = 0,387) in pri služnostnem vodenju (sig 2-stranska = 0,623).

Izmed sodelujočih partnerjev iz skupine srednjega vzhoda je največje povprečje prisotno pri etičnem slogu vedenja (aritmetična sredina = 440,000), vendar dvostranska stopnja značilnosti ni statistično značilna.

Tabela 35: Neodvisni test vzorcev za skupino Srednjega Vzhoda

		Levenov test za		T test za enakost	
		enakost varianc		povprečij	
	Predpostavka:	F	Sig.	t	df
ALpovpr.	Enakost varianc	15,994	0	1,461	67
	Neenakost varianc			8,519	66
ELpovpr.	Enakost varianc	2,068	0,155	-0,872	67
	Neenakost varianc			-1,825	1,317
SLpovpr.	Enakost varianc	3,165	0,08	0,494	67
	Neenakost varianc			2,882	66
TLpovpr.	Enakost varianc	3,741	0,057	-0,428	67
	Neenakost varianc			-2,495	66

Tabela 36: Statistika skupin za grozd Srednjega Vzhoda

	Srednji Vzhod	N	Aritmetična sredina	Std. Odklon	Std. Napaka Povpr.
ALpovpr.	Ne sodeluje	67	233,2388	180,86443	22,09611
	Sodeluje	2	45	0	0
ELpovpr.	Ne sodeluje	67	400,8955	62,9028	7,6848
	Sodeluje	2	440	28,28427	20
SLpovpr.	Ne sodeluje	67	373,4478	66,60132	8,13665
	Sodeluje	2	350	0	0
TLpovpr.	Ne sodeluje	67	410,9254	72,417	8,84714
	Sodeluje	2,000	433,000	0,000	0,000

V **Japonski in Kitajski kulturi** poslovanja je vodilno avtentično vodenje, vodje bi lahko označili tudi kot transformacijske (sig 2-stranska = 0,233), ne moremo pa reči, da sta služnostno (sig 2-stranska = 0,473) in etično vodenje (sig 2-stranska = 0,291) bolj prisotna.

Med partnerji, ki ne sodelujejo z vprašanimi vodji je bolj prisotno avtentično vodenje: povprečje med sodelujočimi in ne sodelujočimi je na strani ne sodelovanja (aritmetična sredina = 257,6271), dvostranska stopnja značilnosti pa znaša 0,000.

Med zbranimi povprečji partnerjev, ki sodelujejo z anketiranci je največje na strani služnostnega vodenja (aritmetična sredina = 386,700), vendar dvostranska stopnja značilnosti ni značilna (sig 2 –stranska = 0,473). Rezultati so prikazani v Tabeli 34 in 35.

Tabela 37: Neodvisni test vzorcev za skupino Konfucijske Azije

		Levenov test za		T test za enakost	
		enakost varianc		Povprečij	
	Predpostavka:	F	Sig.	t	df
ALpovpr.	Enakost varianc	22,212	0	3,609	67
	Neenakost varianc			6,011	26,95
ELpovpr.	Enakost varianc	7,184	0,009	1,437	67
	Neenakost varianc			1,113	10,531
SLpovpr.	Enakost varianc	0,122	0,728	-0,722	67
	Neenakost varianc			-0,794	13,309
TLpovpr.	Enakost varianc	8,674	0,004	1,692	67
	Neenakost varianc			1,268	10,387

Tabela 38: Statistike skupin za grozd Konfucijske Azije

	Konfucijska Azija	N	Aritmetična sredina	Std. Odklon	Std. Napaka Povprečja
ALpovpr.	Ne sodeluje	59	257,6271	176,51335	22,98008
	Sodeluje	10	51,7	80,34378	25,40693
ELpovpr.	Ne sodeluje	59	406,4407	57,94655	7,544
	Sodeluje	10	376	83,15982	26,29744
SLpovpr.	Ne sodeluje	59	370,4068	67,01804	8,72501
	Sodeluje	10	386,7	58,74058	18,5754
TLpovpr.	Ne sodeluje	59	417,4746	65,15667	8,48268
	Sodeluje	10,000	376,700	98,102	31,023

Za **Norveško, Švedsko in Finsko** ne moremo reči, da je kateri izmed slogov vodenja posebej izrazito. Tabeli 36 in 37 jasno pokazeta, da je najbolj prisotno transformacijsko vodenje, ostali trije slogi pa precej manj. Od 69 anketiranih vodij jih le 11 sodeluje z nordijskim delom Evrope. Ti so ocenili, da je med vsemi slogi vodenja najbolj prisotno transformacijsko, dvostranska stopnja je statistično značilna (sig 2-stranska = 0,089). Levenov test je pokazal, da je avtentično vodenje manj prisotno. Stopnja značilnosti znaša 0,471; t test 0,308 z dvostransko stopnjo značilnosti pa 0,759. Enako je pri etičnem slogu vodenja, kjer je stopnja značilnosti 0,663 t test je negativen in znaša -1,366 z dvostransko stopnjo značilnosti 0,176. Rezultati pri služnostnem slogu vodenja pa so pokazali stopnjo

značilnosti 0,034, negativen t test -1,347 in dvostransko stopnjo značilnosti 0,183. Vse dvostranske stopnje so večje od 0,05, kar pomeni da razlika ni statistično značilna, in ne moremo trditi, da bi bil kateri izmed teh slogov bolj prisoten pri partnerjih na Norveškem, Švedskem in Finskem.

Med sodelujočimi je največje povprečje pri transformacijskem slogu vodenja (aritmetična sredina = 436,4545), dvostranska stopnja značilnosti pa potrjuje večjo prisotnost tega sloga vodenja, ker je manjša od 0,05 in znaša 0,089.

Tabela 39: Neodvisni test vzorcev za skupino Nordijske Evrope

		Levenov test za		T test za enakost	
		enakost varianc		povprečij	
	Predpostavke:	F	Sig.	t	df
ALpovpr.	Enakost varianc	0,525	0,471	0,308	67
	Neenakost varianc			0,322	14,681
ELpovpr.	Enakost varianc	0,192	0,663	-1,366	67
	Neenakost varianc			-1,469	15,085
SLpovpr.	Enakost varianc	0,024	0,876	-1,347	67
	Neenakost varianc			-1,477	15,413
TLpovpr.	Enakost varianc	4,695	0,034	-1,266	67
	Neenakost varianc			-1,78	22,466

Tabela 40: Statistike skupin za grozd Nordijske Evrope

	Nordijska Evropa	N	Aritmetična sredina	Std. Odklon	Std. Napaka Povprečja
ALpovpr.	Ne sodeluje	58	230,7241	183,93532	24,15189
	Sodeluje	11	212,2727	172,1099	51,89309
ELpovpr.	Ne sodeluje	58	397,5862	62,92046	8,26186
	Sodeluje	11	425,4545	56,63279	17,07543
SLpovpr.	Ne sodeluje	58	368,1552	66,52603	8,7353
	Sodeluje	11	397,0909	58,15403	17,5341
TLpovpr.	Ne sodeluje	58	406,8448	74,82771	9,82536
	Sodeluje	11	436,455	44,503	13,418

Anglo skupino očitno lahko direktno povežemo z etičnim vodenjem, prisotno je tudi transformacijsko vodenje. Vodij, ki sodelujejo z Ameriko in Veliko Britanijo je 11. Vprašani so ocenili, da je pri partnerjih bolj prisotno etično in transformacijsko vodenje. Pri prvem slogu vodenja je stopnja značilnosti 0,000; t test je negativen in znaša -5,361, dvostranska stopnja značilnosti pa znaša 0,000. Pri drugem pa je točna stopnja značilnosti 0,0008; tudi ta t test je negativen in znaša -0,297, dvostranska stopnja značilnosti pa 0,05.

obe sta statistično značilni, kar pomeni, da sta ta dva sloga vodenja res bolj prisotna v tej kulturi.

Avtentično (sig 2-stranska = 0,388) in služnostno vodenje (sig 2-stranska = 0,768) pa sta občutno manj prisotna. Če pogledamo povprečje sodelujočih v tem clustru, je največ sodelovanja na strani etičnega sloga vodenja (aritmetična sredina = 449,0909), dvostranska stopnja značilnosti je manjša od 0,005 in znaša 0,000. Rezultati so prikazani v Tabelah 38 in 39.

Tabela 41: Neodvisni test vzorcev za Anglo skupino

		Levenov test		T test za enakost	
		enakosti varianc		povprečij	
	Predpostavke:	F	Sig.	t	df
ALpovpr.	Enakost varianc	0,007	0,933	-0,869	67
	Neenakost varianc			-0,857	13,885
ELpovpr.	Enakost varianc	14,575	0	-2,869	67
	Neenakost varianc			-5,361	49,927
SLpovpr.	Enakost varianc	7,369	0,008	-0,167	67
	Neenakost varianc			-0,297	42,513
TLpovpr.	Enakost varianc	16,294	0,000	-1,418	67
	Neenakost varianc			-2,924	65,1

Tabela 42: Statistike skupin za Anglo grozd

	Anglo	N	Aritmetična sredina	Std. Odklon	Std. Napaka Povprečja
ALpovpr.	Ne sodeluje	58	230,7241	183,93532	24,15189
	Sodeluje	58	219,5172	180,74371	23,73281
ELpovpr.	Ne sodeluje	11	271,3636	184,62246	55,66577
	Sodeluje	58	393,1034	63,7486	8,3706
SLpovpr.	Ne sodeluje	11	449,0909	20,71451	6,24566
	Sodeluje	58	372,1897	70,93398	9,31409
TLpovpr.	Ne sodeluje	11	375,8182	26,27097	7,92099
	Sodeluje	58	406,293	76,548	10,051

Tabeli 40 in 41 potrjujeta, da za **Germansko skupino** lahko rečemo, da je vodena po principu transformacijskega sloga. Noben od ostalih treh slogov se statistično ne približa dovolj, da bi lahko trdili da je kaj bolj prisoten. Sodelujočih v tem grozdu je 26. Ti partnerji naj bi bili bolj nagnjeni k transformacijskemu slogu vodenja (Sig 2-stranska = 0,082). Za ostale tri sloge vodenja je analiza pokazala, da razlika ni statistično značilna. Dvostranska stopnja značilnosti je pri avtentičnem slogu 0,762, pri etičnem 0,200 in pri služnostnem 0,500. vse stopne so večje od 0,05, kar pomeni, da so ti slogi manj prisotni

pri managerjih v germanski kulturi. Analiza je pokazala, da je izmed sodelujočih največje povprečje prikazano pri transformacijskem slogu vodenja (aritmetična sredina = 423,1860), dvostranska stopnja značilnosti pa je manjša od 0,05, torej lahko potrdim hipotezo, da je v tej skupini bolj prisotno transformacijsko vodenje.

Tabela 43: Neodvisni test vzorcev za skupino Germanske Evrope

		Levenov test		T test za enakost	
		enakosti varianc		povprečij	
	Predpostavke:	F	Sig.	t	df
ALpovpr.	Enakost varianc	0,01	0,921	0,304	67
	Neenakost varianc			0,302	52,19
ELpovpr.	Enakost varianc	6,947	0,01	-1,414	67
	Neenakost varianc			-1,302	40,319
SLpovpr.	Enakost varianc	4,423	0,039	-1,813	67
	Neenakost varianc			-1,994	66,18
TLpovpr.	Enakost varianc	0,645	0,425	-1,764	67
	Neenakost varianc			-1,72	48,635

Tabela 44: Statistike skupin za grozd Germanske Evrope

	Germanska Evropa	N	Aritmetična sredina	Std. Odklon	Std. Napaka Povprečja
ALpovpr.	Ne sodeluje	26	236,3462	184,07236	36,09956
	Sodeluje	43	222,6047	181,11272	27,61943
ELpovpr.	Ne sodeluje	26	388,4615	74,65613	14,64127
	Sodeluje	43	410,2326	52,98195	8,07967
SLpovpr.	Ne sodeluje	26	354,6154	48,67285	9,54553
	Sodeluje	43	383,7442	72,51473	11,05839
TLpovpr.	Ne sodeluje	26	392,3462	74,87213	14,68363
	Sodeluje	43	423,186	67,526	10,298

V državah **Latinske Evrope** pa je izrazit transformacijski slog vodenja, sledi mu služnostni slog, manj, oziroma nista pa prisotna etični in avtentični slog. Z Italijo, Francijo, Španijo in Izraelom sodeluje 39 vprašanih. Dvostranska stopnja značilnosti pri avtentičnem slogu znaša 0,773; pri etičnem 0,646; pri služnostnem slogu pa 0,126. Vse te stopnje so večje od 0,05 in niso statistično značilne. Glede na rezultate ne morem trditi, da bi bili ti trije slogi prisotni v Latinskem okolju Evrope. Stopnja značilnosti pri transformacijskem slogu znaša 0,142, postavka t je negativna in znaša - 2,657 z dvostransko stopnjo značilnosti 0,01, kar pomeni, da je transformacijski slog vodenja bolj prisoten pri partnerjih v skupini Latinske Evrope.

V povprečju je med tistimi, ki sodelujejo z vprašanimi vodji v latinskem grozdu največje povprečje pri transformacijskem slogu vodenja (aritmetična sredina = 430,7692), dvostranska stopnja značilnosti pa je manjša od 0,05, kar potrdi hipotezo, da je tudi v tej skupini bolj prisoten transformacijski slog. Potek analize rezultatov je prikazan v Tabeli 42 in 43.

Tabela 45: Neodvisni test vzorcev za skupino Latinske Evrope

		Levenov test		T test za enakost	
		enakosti varianc		povprečij	
	Predpostavke:	F	Sig.	t	df
ALpovpr.	Enakost varianc	4,658	0,034	-0,29	67
	Neenakost varianc			-0,296	66,101
ELpovpr.	Enakost varianc	0,046	0,831	0,461	67
	Neenakost varianc			0,467	65,288
SLpovpr.	Enakost varianc	1,368	0,246	-1,549	67
	Neenakost varianc			-1,552	62,917
TLpovpr.	Enakost varianc	2,204	0,142	-2,657	67
	Neenakost varianc			-2,636	60,585

Tabela 46: Statistike skupin za grozd Latinske Evrope

	Latinska Evropa	N	Aritmetična sredina	Std. Odklon	Std. Napaka Povprečja
ALpovpr.	Ne sodeluje	30	220,5333	166,47123	30,39335
	Sodeluje	39	233,359	193,40066	30,96889
ELpovpr.	Ne sodeluje	30	406	58,99152	10,77033
	Sodeluje	39	398,9744	65,526	10,49256
SLpovpr.	Ne sodeluje	30	358,9333	64,6054	11,79528
	Sodeluje	39	383,4103	65,41878	10,47539
TLpovpr.	Ne sodeluje	30	386,6	70,7334	12,91409
	Sodeluje	39	430,769	66,667	10,675

4 TEORETIČNI IN PRAKTIČNI PRISPEVKI DELA S PRIPOROČILI

4.1 Konceptualizacija prevladujočih stilov vodenja glede na značilnosti

V današnjem poslovnem svetu so se oblikovali štirje najbolj vpeljeni slogi vodenja. **Transformacijsko vodenje** odraža zaupanje vodje v sledilce in obratno. Vodja jih spodbuja, da se soočajo s težavami, jih rešujejo, da na koncu preko dela pridejo do preobrazbe samega sebe. Ta slog vodenja razvija njihov potencial, da sami postanejo vodje. **Avtentično vodenje** pomeni biti iskren, resničen oziroma pristen vodja. Takšen vodja ima upanje in zaupanje v svoj tim. Njihova ravnanja vedno temeljijo na moralnosti. Ta slog predstavlja proces, kjer sledilec spozna svoje prednosti, vrednote, prepričanja in želje; v proces pa se vključujejo finančni in nefinančni elementi. **Služnostni slog** pomeni kazanje občutljivosti in skrbi do drugih. Tak vodja ima znanje o organizaciji, nalogah, jih deli med sledilce in poskrbi da lahko rešijo probleme. Bistvo je, da vodja poskrbi, da sledilci razumejo cilje in naloge. Rešijo jih s tem, da skupaj rastejo. Je kot mentor in bolj kot sebi, služi sledilcem. **Etične vodje** odlikujeta profesionalna volja in osebna skromnost. Svoje etične standarde jasno odražajo v delovnem okolju, držijo se jih tudi v osebnem življenju. Etični vodja je vzornik, mentor.

V magistrskem delu sem poudarila konceptualne stike med opisanimi slogi. Od **avtentičnega vodja** se pričakuje, da se vede tako kot uči svoje sledilce. Ob tem ni nujno, da je etičen, to je odvisno od njegovih moralnih vrednot. Na drugi strani pa je **etični vodja** vedno etičen. Pri njem sta moralnost in etičnost povezana. Glavne razlike med **služnostnim in avtentičnim slogom** vodenja ležijo v pristopu do sledilcev. Služnostni vodja stremi k temu da ima prav, medtem ko avtentični vodja stremi k realnosti svoje podobe med sledilci. Služnostno vodenje postavlja temelje za vse ostale tri sloge. Vsi vodje naj bi poskušali posnemati uspeh in oblikovati značaj služnostnega vodje. Avtentični slog vodenja pa je na drugi strani posledica značaja, pri tem ni ničesar naučenega. Avtentični vodje verjamejo, da ima vsak edinstven slog, ki ga je razvil preko študija, izkušenj, vedno je pa v skladu s svojo osebnostjo. Glavna razlika med tema slogoma je torej v služenju potreb drugih. Glavna razlika med **transformacijskim in služnostnim vodenjem** je v vodstvenem fokusu. Služnostni vodja se osredotoča na storitve svojim sledilcem, medtem ko ima transformacijski vodja glavno nalogo vključiti sledilce v uresničevanje ciljev organizacije. Obseg, v katerem je vodja sposoben premakniti glavni fokus vodenja iz organizacijske ravni na posameznega sledilca, prikaže največjo razliko med slogoma. **Avtentično vodenje** naj bi imelo pozitivno konotacijo, v teoriji opiše pozitivne kvalitete vodje ki gradijo dolgotrajna razmerja, a niso nujno opisani kot karizmatični; glavna komponenta transformacijskega vodenja pa je ravno ta lastnost. **Avtentični slog** se razlikuje od **transformacijskega** v tem, da se prvi fokusira na vodjevo samopodobo, drugi pa na vedenje vodje.

4.2 Teoretični prispevki

Pri določanju nacionalnih karakteristik lahko podajamo napačne ocene. Lewis pravi, da obstajajo navdušeni Finci, leseni Italijani, previdni Američani in karizmatični Japonci. Vendar vseeno obstaja nacionalna norma: Italijani so v splošnem bolj tiranski kot zgovorni Finci. Kaj, ko se ti dve lastnosti prekrivata? Lewis (1999) je v svoji raziskavi kultur po svetu postavil nekaj generalizacij med različnimi karakteristikami kultur, trdi pa, da se kultura in vrednote ljudi, ki živijo skupaj, manifestirajo v njihovem vedenju. Kultura, ki predstavlja pogled na svet, ni nujno le nacionalni fenomen.

Lewis je v svoji raziskavi določil, kakšni naj bi bili vodje v posameznih državah. Države, ki jih je raziskoval, sem uvrstila v skupine po GLOBE-u in jim določila enga izmed štirih slogov vodenja. V Veliki Britaniji naj bi bil prisoten služnostni slog, v Združenih državah transformacijski, Francija in Azija imata prisoten etični slog vodenja. Avtentični vodja naj bi bil na Švedskem, Norveškem, v Nemčiji obenem tudi transformacijski. Nizozemski vodje so služnostni in transformacijski, Finski transformacijski in etični. Španski in Italijanski vodje pa izkazujejo avtentični in transformacijski slog vodenja. Če sloge vodenja razdelim po grozdih iz raziskave GLOBE, bi Konfucijski Aziji določila etični slog vodenja, Nordijski skupini pa avtentičnega in transformacijskega. V Anglo grozdu naj bi bili vodje transformacijski in služnostni, v Germanskem delu enako, v Latinski skupini pa tako avtentični, kot transformacijski in etični.

V svojo raziskavo nisem vključila balkanskih držav, ker naj bi si bile kulture preveč podobne. So pa vprašani dodajali države Vzhodne Evrope kot kulturo oziroma prostor, kjer poslovno sodelujejo.

Rezultati analize **vprašalnikov, ki so spraševali vodje o svojem vedenju** in poznavanju kultur so prikazali, da je v Vzhodno evropski skupini držav najbolj prisotno avtentično vodenje, v skupini Konfucisjke Azije naj bi bilo najbolj prisotno etično vodenje. V Nordijskem grozdu prihaja do razlik: po Lewisovi razlagi sem vodje v tej skupini označila kot avtentične in transformacijske, analiza pa je pokazala, da naj bi bilo tam najbolj prisotno etično vodenje. V državah Anglo skupine je v obeh raziskavah potrjen transformacijski slog vodenja, po Lewisu sem dodala še služnostni slog. Za Germansko skupino je po analizi značilno tako služnostno kot transformacijsko vodenje. V Latinskem grozdu je moja analiza pokazala, da so prisotni trije slogi vodenja, le avtentičnega ni, po Lewisu pa sem poleg avtentičnega in transformacijskega, določila tudi etično vodenje. Ob primerjavi obeh analiz, lahko rečem, da so konstruktni stiki prisotni pri štirih skupinah: konfucijski Aziji, Anglo, germanski in latinski.

Analiza ankete, ki je vodje spraševala o **njihovih partnerjih** pa je pokazala, da obstajajo konstruktni stiki v štirih skupinah: nordijski, anglo, germanski in latinski. V skupini Konfucisjke Azije sem po Lewisu določila, da je najbolj prisoten etični slog vodenja, v

Nordijski skupini naj bi bil najbolj prisoten transformacijski slog vodenja, bi pa po razlagi Lewisa bi dodala še avtentični slog vodenja. Anglo skupina ima po Lewisu prisoten transformacijski in služnostni slog vodenja, moja raziskava pa je pokazala, da je poleg transformacijskega sloga prisotno tudi etično vodenje. Anketiranci so odgovorili, da je v Germanski skupini najbolj prisotno transformacijsko vodenje, po Lewisovi določitvi lastnosti vodij v teh državah bi dodala še služnostni slog. V zadnji, latinski skupini je obema analizama skupno transformacijsko vodenje. Lewisu bi dodala še avtentično in etično vodenje, moja raziskava pa pokaže, da je prisoten tudi služnostni slog vodenja. Razdelitev je prikazana v Tabeli 43.

Tabela 47: Primerjava rezultatov Lewisove in lastne raziskave

Države po Lewisu	Slog vodenja	Cluster po GLOBE	rezultati analize		Najbolj prisoten slog vodenja	Primerjava z Lewisom
			V svojem imenu	opis partnerja		
Francija	EL	Latinska E.	TL + SL + EL	TL + SL	TL + SL	/
Švedska	AL	Nordijska E.	EL	TL	/	/
Nemčija	TL + AL	Germanska E.	TL + SL	TL	TL	TL + SL
Azija	EL	K. Azija	EL	AL + TL	EL	EL
Nizozemska	TL + SL	Germanska E.	TL + SL	TL	TL + SL	TL + SL
Finska	TL + EL	Nordijska E.	EL	TL	TL + EL	TL + EL
Španija	TL + AL	Latinska E.	TL + SL + EL	TL + SL	TL + SL	TL
Italija	TL + AL	Latinska E.	TL + SL + EL	TL + SL	TL	TL
Norveška	AL	Nordijska E.	EL	TL	/	/
Turčija		Srednji Vzhod	AL + EL	AL + TL	AL	/
VB	SL	Anglo	TL	EL + TL	TL	/
ZDA	TL	Anglo	TL	EL + TL	TL	TL

Če med seboj primerjam rezultate obeh anket, torej med odgovori vodij o njih samih ter o partnerjih iz drugih držav, ugotovim, da se v prvem grozdu prevladujoča sloga vodenja razlikujeta: analiza prve ankete kaže na avtentični slog, medtem ko analiza druge ankete kaže na transformacijski in služnostni slog. V skupini Srednjega vzhoda se v obeh anketah pojavi avtentični slog, vendar ima prva anketa tudi etičnega, druga pa transformacijskega. Skupina Konfucijske Azije pokaže različne rezultate: v prvi anketi naj bi prevladoval etični slog vodenja, v drugi pa avtentični in transformacijski. V nordijski skupini se kot prevladujoči slog v prvi anketi pokaže etični, v drugi pa transformacijski. Podobni rezultati so se pokazali v zadnjih dveh grozdih. Germanska skupina ima pri obeh anketah prevladujoč transformacijski slog vodenja, pri prvi anketi je navzoč tudi služnostni slog. Latinska skupina pa ima prevladujoča dva sloga: transformacijskega in služnostnega, je pa v prvi anketi prisoten tudi etični slog vodenja.

Enake, ali vsaj podobne rezultate o prevladujočem slogu vodenja dobim pri naslednjih državah: Velika Britanija, Združene države Amerike, Francija, Nemčija, Nizozemska, Španija, Italija ter Turčija.

4.3 Praktični prispevki

21. stoletje je prineslo ogromno zanimanja za teorije vodenja. Poudarek se je od večanja motivacije in družbene odgovornosti premaknil k zavarovanju uspeha in dobička. Vodenje je predlagano kot ključni faktor za sodelovanje zaposlenih (Luthans, 2002). S tem v mislih bi se lahko oblikoval nov slog vodenja, ki bi odgovarjal vsem kulturam oziroma skupinam kultur, ki so vpeljeni v analizo magistrskega dela. Vodenje bi bilo skupek vseh pozitivnih lastnosti vseh teh štirih vodij, ki bi se lahko prilagodilo katerikoli kulturi v svetu. Tudi same poslovne šole bi morale dati več poudarka na kontekstualizacijo slogov vodenja, tako da bi se že kot študentje, bodoči managerji, našli v nekem slogu. Podjetja bi prav tako morala premisliti o svojem internem učenju ter odgovoriti na izzive pri vodenju na globalni ravni. Uspešni globalni vodja bo tisti, ki se bo znal poučiti o lokalni kulturi. Ob spreminjajočem okolju, mora biti vodja prav tako sposoben spremeniti svoja predvidevanja, mnenja, opazovanja in vedenje. Z rezultati analize sem pokazala, kateri slog vodenja prevladuje v posamezni državi in kulturi. To je lahko podlaga za teoretično in praktično usposabljanje mladih managerjev pri poslovanju v tujini.

Lewis je poudaril pomembnost poznavanja kulturnega kapitala znotraj organizacije. Stotine sledilcev ima lahko prave lastnosti, da postanejo ambasadorji, mediatorji ali celo vodje v različnih kulturah. Strošek, ki lahko nastane, ko na pogajanja z drugo kulturo pošljemo človeka, ki nima posluha za drugačnost, je lahko огromen. Vsako multinacionalno oziroma globalno podjetje si lahko pomaga z mojo raziskavo: razložen je različen vidik kultur, lastnosti posamezne kulture, sprejete norme in vedenje. Analiza teh skupin držav, ki naj bi imele podobno, če ne celo enako kulturo, prikaže, kateri slog vodenja naj se uporablja, da bo vodstvena uspešnost večja. Vodje lahko dobijo informacije, ki bi ustvarile pravi tim za medkulturno sodelovanje. Z vsemi podatki, zbranimi v moji magistrski nalogi, lahko dobi vpogled v načine sodelovanja v teh državah, ter bolj uspešno pripravi sledilce na sodelovanje z njimi.

4.4 Priporočila za nadaljnje raziskovanje

Ali se vodenje sploh lahko oziroma se je razvijalo? Zelo malo raziskav obstaja, ki bi imela odgovor na to vprašanje. Ko govorimo o vodenju, se moramo vprašati, kakšen je koncept vodje, ali se je njegova identiteta spremenila, kateri so vplivi na njegovo vedenje. Tako lahko odgovorimo na vprašanje, kako se vodja spopada z vplivanjem na druge (Swann, Chang-Schneider & McClarty, 2007). Obstajajo še neraziskana področja transformacijskega oziroma karizmatičnega vodenja. Kaj je tisto, ki določa ta slog

vodenja, zakaj se le nekateri najdejo v tej vlogi, drugi ne? Kdaj in kako so transformacijski vodje bolj učinkoviti? Kako povezati ta slog vodenja s čustvi? (Avolio, Walumbwa & Weber, 2009).

Pri nadaljnjem raziskovanju bi lahko ustvarili štiri skupine, oziroma vzorce, vsaka skupina sledilcev ima svojega vodjo, ki je ali etični, avtentični, služnostni ali transformacijski vodja. Preverjali bi lahko, kateri slog vodenja se najbolje obnese v timu, kje je uspešnost najvišja. Lahko bi šli tudi korak dlje in v vlogo sledicev postavili različne tipe osebnosti, ter vodjo, za katerega je značilen eden izmed slogov vodenja. Tu bi ugotovili, kakšno je sodelovanje vodje z različnimi tipi.

4.5 Omejitve raziskave

Omejitev raziskave je zagotovo zbiranje pravih vzorcev, oziroma pravih tipov osebnosti. Ljudje se radi ozirajo na sodelavce, ne upajo izražati svojega mnenja, če je drugačno od ostalih, vsak rad prikaže boljše stanje od dejanskega. Aplikabilnost sloga vodenja, ki ga predlagam, ni nujna za vsa podjetja; vedno je odvisno v katerem sektorju posluje organizacija, kakšna je hierarhična ureditev znotraj nje.

SKLEP

Warren Bennis, strokovnjak na področju vodenja je dejal, da je vodenje kot lepota. Težko jo je definirati, vendar jo prepoznaš, ko jo vidiš (Bennis, 1989). Težava pri odgovoru na vprašanje, kaj je vodenje leži v različnih pomenih te besede v različnih kulturah. V Anglosaksonskih državah je generalno pozitivnega pomena. Vodje so spoštovani, občudovani in cenjeni. Vendar je v drugih državah lahko vodja diktator, starš, strokovnjak. Nekatere prevode lahko kultura zavrača kot pozitivne, če vsebujejo avtoriteto ali nezaupanje (House et al, 2004). Vedenje oziroma razumevanje vodenja mora iti tako daleč, da lahko prepoznamo in razumemo edinstvenost lokalnih okolij. To seveda ne pomeni, da bi se morali sami vodje podrediti kulturi. S takšno potezo bi izgubili avtentičnost.

Na podlagi dobljenih rezultatov raziskave o slogih vodenja v različnih kulturah lahko zaključim, da je najbolj razširjeno transformacijsko vodenje. Bolj prisotno je v vsaki skupini po GLOBE raziskavi. Avtentično vodenje so vprašani vmestili le v dveh skupini: srednjem vzhodu in konfucijski Aziji. Tudi služnostni slog vodenja je moč opaziti le v latinski in germanski skupini. Etično vodenje pa je bolj prisotno v vseh skupinah, edino v germanski ne.

Ob primerjavi obeh pridobljenih analiz, lahko zaključim, da je transformacijski slog vodenja bolj prisoten v Anglo skupini, Germanskem okolju ter Vzhodni Evropi. V

Latinskem delu je poleg transformacijskega bolj prisotno tudi služnostno vodenje. V nordijskem delu ni izrazitejšega sloga vodenja, v Konfucisjski Aziji je bolj prisotno etično vodenje, na srednjem vzhodu Evrope pa avetntični slog vodenja.

Ko pa primerjam svojo analizo z Lewisovo, kjer sem umestila slog vodenja po njegovem opisu vodij v določenih državah, pa vidimo stike v šestih skupinah. Po obeh raziskavah je transformacijski slog vodenja bolj prisoten v Anglo, Latinski in Vzhodno evropski skupini. V Germanskem delu je poleg omenjenega na Nizozemskem prisotno tudi služnostno vodenje, v nordijskem delu tudi etični slog vodenja na Finskem. V Aziji pa je bolj prisoten etični slog vodenja.

LITERATURA IN VIRI

1. Adler, N., J. (1997). International dimensions of organizational behaviour. *Cincinnati: South-Western College Publishing*.
2. Aram, J., D. & Walochik, K. (1997). Improvisation and the Spanish Manager. Cultural Values and Management Style in Spain. *International Studies of Management and Organisation*. 26(4), 73-89.
3. Avolio, B., J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. California: Thousand Oaks, Sage.
4. Avolio, B., J. & Gardner, W., L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership Quarterly*. 16(3), 315-338.
5. Avolio, B., Walumbwa, F. & Weber, T., J. (2009). Leadership: current theories, research and future directions. *Annual review of Psychology*. (60), 421-449.
6. Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: a social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
7. Barbuto, J., E. & Wheeler, D., W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group Organizational Management*. 31(3), 300-326.
8. Bass, B., M. (1998). *Transformational leadership: industry, military and educational impact*. New Jersey: Lawrence Erlbaum.
9. Bass, L., J. (1999). *Bass & Stogdill's handbook of leadership*. New York: Free Press.
10. Bass, B., M. & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*. 10(2), 181.
11. Bass, B., M., Waldman, D., A., Avolio, B., J. & Bebb, M. (1987). Transformational leadership and the falling dominoes effect. *Group and Organization Studies*. 12(1), 73-87.
12. Bedeian, A., G. & Hunt, J., G. (2006). Academic amnesia and vestigial assumptions of our forefathers. *The leadership quarterly*. 17, 190-205.
13. Bennis, W. (1989). *On becoming a leader*. Reading MA: Addison-Wesley.
14. Blanchard, K., Zigarmi, P. & Zigarmi, D. (1995). *Vodenje in enominutni vodja*. San Diego: Taxus.
15. Bowditch, J., L. & Buono, A., F. (2001). *A primer on organisational behaviour*. New York: Wiley.
16. Brown, M., E. & Trevino, L., K. (2006). Ethical leadership: a review and future directions. *Leadership quarterly*. 17, 595-616.

17. Brown, M., E., Trevino, L., K & Harrison, D., A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for constructive development and testing. *Organizational behaviour and human decision processes*. 97, 117-134.
18. Burns, J., M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
19. Clarke, S. (2013). Safety leadership: a meta-analytic review of transformational and transactional leadership styles as antecedents of safety behaviours. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 86(1), 22-49.
20. Coad, A.,F. (2002). Not everything is black and white for falling dominoes. *Leadership and Organization Development Journal*. 21(6), 311-318.
21. Daft, R.,L.& Noe, R.,A. (2001). *Organizational behavior*. Forth Worth, Texas: Harcourt College Publishers.
22. Daft, R.,L. (2010). *New era of management*. Mason: South-Western Cengage Learning.
23. Dunham, J. & Klafehn, K., A. (1990). Transformational leadership and the nurse executive. *Journal of Nursing Administration*. 20(4), 28-34.
24. Elman, B., Duncan, J. & Ooms, H. (2002). *Rethinking Confucianism: Past and Present in China, Japan, Korea and Vietnam*. Los Angeles: UCLA Asian Pacific Monograph Series.
25. Evans, M., G. (1970). *The effects of supervisory behavior on the path – goal relationship*. *Organizational behavior and human performance*, 5(6): 277-298.
26. Ferch, S. (2005). Servant leadership, forgiveness and social justice. *The International Journal of Servant Leadership*. 1(1), 97-113.
27. Fiedler, F., E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
28. Gardner, W., L., Avolio, B., J, Luthans, F., May, D., R. & Walumbwa, F., O. (2005). *Can you see the real me? A self based model of authentic leader and follower development*. *Leadership Quarterly*. 16(1), 343-372.
29. Gardner, W., L., Avolio, B., J & Walumbwa, F., O. (2005). *Authentic leadership development: emergent trends and future directions*. (ur) *Authentic leadership theory and practice: origins, effects and development*. Oxford, UK: Elsevier Science.
30. George, B. (2003). *Authentic Leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. San Francisco: Jossey-Bass.
31. Ginsburg, F. (2002). *Media World: Anthropology on a New Terrain*. Berkeley: University of California Press.

32. Graham, J., W. (1991). Servant leadership in organizations: inspirational and moral. *The Leadership Quarterly*. 6(6), 219- 247.
33. Grandey, A., A., Fiske, G., M., Mattila, A., S., Jansen, K., J. & Sideman, L., A. (2005). Is service with a smile enough? Authenticity of positive displays during service encounters. *Organizational behavior and human decision processes*. 96(1), 38-55.
34. Greenleaf, R., K. (1977). *Servant leadership: A journey into the Nature of Legitimate Power & Greatness*. New Jersey: Paulist Press.
35. Greenleaf, R., K. (1998). *The power of servant leadership*. San Francisco: Berrett-Koehler.
36. Guest, R., H, Hersey, P. & Blanchard, K., H. (1986). *Organizational Change Through Effective Leadership*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
37. Gudykunst, W., B & Kim, Y., Y. (1997). *Communicating with strangers: an approach to intercultural communication*. Boston: McGraw-Hill.
38. Gutterman, A., S. (2010). *Shalom Schwartz's dimensions of societal cultures*. Organizational Management and Administration: A Guide for Managers and Professionals. Thomson Reuters West.
39. Harter, S. (2002). *Authenticity*. (ur) Snyder, C., R & Lopez, S., J. Handbook of positive psychology. London: Oxford University press.
40. Hernandez, M. (2008). Promoting stewardship behaviour in organizations: A leadership model. *Journal of Business Ethics*. 80(1), 121-128.
41. Hitt, M., A., Black, J., S., Porter, L., W. (2009). *Management, mednarodna izdaja*. Upper Saddle River. New Jersey: Pearson Education International.
42. House, R., J. (1971). *A path Goal Theory of leader effectiveness*. Administrative science quarterly. 16(3), 321-338.
43. House, R., J., Hanges, P., J., Javidan, M., Dorfman, P., W. & Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership and organizations. The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks (Calif.): Sage Publications.
44. Hofstede, G. (2003). Cultural constraints in management theories. *Academy of management executive*. 7(1), 81-94.
45. Hoyt, C., L. & Blascovitch, J. (2003). Transformational and transactional leadership in virtual and physical environments. *Small Group Research*. 31(6), 678-716.
46. Humphreys, H. (2005). Contextual implications for transformational and servant leadership: a historical investigation. *Management Decision*. 43(10), 1413–1427.

47. Ilies, R., Morgeson, F., P. & Nahrgang, J. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *Leadership Quarterly*. 16(3), 373-394.
48. Jaques, E. (2003). Ethics for Management. *Management Communication Quarterly*. 17(1), 136-142.
49. Joseph, E., E. & Winston, B., E. (2005). A correlation of servant leadership, leader trust and organizational trust. *Leadership Organizational Development Journal*. 26(1), 6-22.
50. Kanungo, R., N. & Medonca, M. (1996). *Ethical dimensions in leadership*. Beverly Hills, CA: Sage.
51. Kegan, R. (1982). *The evolving self: Problem and process in human development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
52. Kernis, M., H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*. 14(1), 1-26.
53. Kluckhohn, C., K. (1951). *Values and value orientations in the theory of action*. Cambridge: Harvard University Press.
54. Kluckhohn, F., R. & Strodtbeck, F., L. (1961). *Variations in value orientations*. Evanston: Row Peterson.
55. Konczak, L., J., Stelly, D., J. & Trusty, M., L. (2000). Defining and measuring empowering leader behaviors: development of an upward feedback instrument. *Educational and Psychological measurement*. 60(2), 301-313.
56. Kovač, J., Mayer, J., Jesenko, M. (2004). *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.
57. Kujala, J. (2001). A Multidimensional Approach to Finnish Managers' Moral Decision-Making. *Journal of Business Ethics*. 34(3-4), 231-254.
58. Levering, R. & Moscovitz, M. (2000). *The 100 best companies to work for in America*. Portland: Plume.
59. Lewis, R., D. (1996). *When cultures collide: leading across cultures*. Nicholas Breatley International.
60. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja.
61. Luthans, F. (2002). The need and meaning of positive organizational behavior. *Journal of organizational Behavior*. 23(6), 695-706.

62. Luthans, F. & Avolio, B., J. (2003). *Authentic leadership development*. (ur) Cameron, K., S, Dutton, J., E & Quinn, R., E. Positive organizational scholarship. San Francisco: Berrett-Koehler.
63. McDaniel, C. & Wolf, G., A. (1992). Transformational leadership in nursing service: a test of theory. *Journal of Nursing Administration*. 22(2), 60-65.
64. Mendenhall, M., E. (2001). *Introduction: new perspectives on expatriate adjustment and its relationship to global leadership development*. Westport: Quorum.
65. Merry, U., Allerhand, M., E. (1977). *Developing Teams and Organizations: A Practical Hnadbook for Managers and Consultants*. Reading, MA: Addison-Wesley.
66. Michie, J. & Zumitzavan, V. (2012). The impact of learning and leadership management styles on organizational outcomes: a study of tyre firms in Thailand. *Asia Pacific Business Review*. 18(4), 607-630.
67. Mobley, W., H. & Dorfman, P., W. (2003). *Advances in global leadership* (Vol 3). Oxford: JAI.
68. Moran, R., T., Harris, P.R. & Moran, S.,V. (2011). *Managing cultural differences: global leadership strategies for cross-cultural business success*. Amsterdam: Elsevier Butterworth-Heinemann.
69. Morris, J., A., Brotheridge, C., M. & Urbanski, J., C. (2005). Bringing humility to leadership: antcedents and consequences of leader humility. *Human Relations*. 58(10), 1323-1350.
70. Možina, S. (ur.) (2002). *Management – nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
71. Peterson, K. (2003). *Servant Leadership: A theoretical model*. Virginia: Regent University.
72. Popper, M. & Mayseless, O. (2003). Back to basics: applying a parenting perspective to transformational leadership. *The Leadership Quarterly*. 14(1), 41-65.
73. Rafferty, A., E. & Griffin, M., A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *Leadership Quarterly*. 15(3), 329-354.
74. Reinke, S.,J. (2004). Service before Self: towards a theory of servant leadership. *Global Virtue Ethics Review*. 5(3), 30-57.
75. Reynolds, R., Taylor Steffensen, M., Shirley, L. & Anderson R. (1982). Cultural schemata and reading comprehension. *Reading Research Quarterly*. 3, 353-366.
76. Rižman, R. (2000). Nacionalna država, suverenost in identiteta v času globalizacije. *Revija 2000*. 128, 177-189.
77. Rozman, R., Kovač, J. (2012). *Management*. Ljubljana: GV založba.

78. Schaubroeck, J., M., Hannah, S., T., Avolio, B., J., Kozlowski, S., W., J., Lord, R., G., Trevino, L., K., Dimotakis, N. & Peng, A., C. (2012). Embedding ethical leadership within and across organization levels. *Academy of Management Journal*. 55(5), 1053-1078.
79. Schein, E., H. (2010). *Organizational culture and leadership*. NJ: Jossey-Bass.
80. Schwartz, S. (1992). *Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 cultures*. San Diego: Academic Press.
81. Schwartz, S. (1999). *Cultural value orientations: nature & implications of national differences*. The Hebrew University of Jerusalem.
82. Schwartz, S. (2004). *Mapping and interpreting cultural differences around the world*. (ur) Vinken, H., Soeters, J & Ester, P. (2004). *Comparing cultures, dimensions of culture in a comparative perspective*. Leiden: Brill.
83. Shamir, B. & Eilam, G. (2005). What's your story? A life-stories approach to authentic leadership development. *Leadership Quarterly*. 16(3), 395-417.
84. Smith, C. & Ward, G. (2000). *Indigenous cultures in an interconnected world*. Vancouver: UBC Press.
85. Spears, L., C. (2004). *The understanding and practice of servant leadership: succeeding through trust, bravery and forgiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
86. Staehle, W., H. (1999). *Management*. Muenchen: Verlag Franz Vahlen.
87. Steers, R., M., Sanchez – Runde, C., J. & Nardon, L. (2012). Culture, cognition and managerial leadership. *Asia Pacific Business Review*. 33(3), 425-439.
88. Steinmann, H., Schreyogg, G. (2005). *Management*. Wiesbaden: Gabler.
89. Swann, W., B., Chang-Schneider, C. & McClarty, K., L. (2007). Do people's self-views matter? Self concept and self-esteem in everyday life. *American Psychologist*. 62(2), 84-94.
90. Trevino, L., K., Hartman, L., P & Brown, M. (2000). Moral person and moral manager: how executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*. 42(4), 128-142.
91. Trevino, L., K. (2003). A qualitative investigation of perceived executive wthical leadership: perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*. 56(1), 5-37.
92. Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. (1998). *Riding the waves of culture*. New York: McGraw-Hill.

93. Van Dyne, L. & Ang, S. (2006). *Getting more than you expect: global holes and reputational effectiveness*. (ur) Mobley, W., H & Weldon, E. (2006). *Advances in Global Leadership*. New York: Elsevier.
94. Vroom, V., H. (1964). *Work and motivation*. New York: McGraw-Hill.
95. Walumbwa, F., O., Avolio, B., J., Gardner, W., L., Wernsing, T., S & Petersen, S., J. (2008). Authentic leadership: development and validation of a theory-based measure. *Journal of management*. 34(1), 89-126.
96. Washington, R., R., Sutton, C., D. & Field, H., S. (2006). Individuall differences in servant leadership: the roles of values and personality. *Leadership Organizational Development Journal*. 27(8), 700-716.
97. Williams, C. (2009). *Principles of management*. Mason: South-Western Cengage Learning.
98. Wong, P. & Davey, D. (2007). *Best practices in Servant Leadership*. Servant Leadership Research Roundtable.
99. Wong, P. & Page, D. (2003). *Servant leadership: An opponent-Proccess Model and the Revised Servant Leadership Profile*. Regent university.
100. Youngman, F. (2000). *The political economy of adult education and development*. London: ZED Books.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Rezultati analize anket partnerjev.....	1
Priloga 2: Rezultati analize rešenih anket v svojem imenu	12
Priloga 3: Ankete o partnerju in o sebi.....	27

Priloga 1: Rezultati analize anket partnerjev

Descriptives

	Sex	Age	Work Experience	Subordinates	Sector	AL1
N	Valid	69	69	69	69	69
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		1,4928	42,2754	19,2029	52,1884	1,8261
Median		1,0000	43,0000	20,0000	15,0000	2,0000
Mode		1,00	45,00	17,00 ^a	2,00	2,00
Std. Deviation		,50361	8,42595	10,26069	80,25113	,38181
Variance		,254	70,997	105,282	6440,243	,146
Minimum		1,00	27,00	1,00	,00	1,00
Maximum		2,00	60,00	40,00	300,00	2,00

	AL2	AL3	AL4	ALaverage	EL1	EL2	EL3
N	Valid	69	69	69	69	69	69
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		4,0725	3,7826	3,5942	227,7826	4,2174	4,0435
Median		4,0000	4,0000	4,0000	275,0000	4,0000	4,0000
Mode		4,00	4,00	4,00	45,00	4,00	4,00
Std. Deviation		,91264	,90537	1,08897	181,00218	,72497	,83022
Variance		,833	,820	1,186	32761,790	,526	,689
Minimum		1,00	2,00	1,00	2,00	3,00	2,00
Maximum		5,00	5,00	5,00	475,00	5,00	5,00

	EL4	EL5	ELaverage	SL1	SL2	SL3	SL4
N	Valid	69	69	69	69	69	69
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		3,8986	3,9130	402,0290	3,8986	4,2464	4,0725
Median		4,0000	4,0000	420,0000	4,0000	5,0000	4,0000
Mode		4,00	4,00	440,00	4,00	5,00	4,00
Std. Deviation		,73053	,78101	62,41653	,90983	1,06282	,87982
Variance		,534	,610	3895,823	,828	1,130	,774
Minimum		2,00	2,00	240,00	2,00	2,00	2,00
Maximum		5,00	5,00	500,00	5,00	5,00	5,00

	SL5	SL6	SLaverage	TL1	TL2	TL3	TL4
N	Valid	69	69	69	69	69	69
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		3,6522	2,9855	372,7681	4,0580	3,9130	4,2464
Median		4,0000	3,0000	367,0000	4,0000	4,0000	5,0000
Mode		4,00	3,00	417,00	5,00	4,00	5,00
Std. Deviation		,70348	1,26599	65,73412	1,06942	,65841	1,06282
Variance		,495	1,603	4320,975	1,144	,434	1,130
Minimum		2,00	1,00	217,00	2,00	3,00	1,00
Maximum		5,00	5,00	500,00	5,00	5,00	5,00

	TL5	TL6	TLaverage	NC1	NC2	NC3	NC4
N	Valid	69	69	69	69	69	69
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		4,3623	4,3333	411,5652	4,1159	3,9420	2,4203
Median		5,0000	5,0000	433,0000	4,0000	4,0000	2,0000
Mode		5,00	5,00	450,00	4,00	4,00	2,00
Std. Deviation		,85700	,83431	71,44156	,86664	,90560	1,14283
Variance		,734	,696	5103,896	,751	,820	1,306
Minimum		2,00	2,00	233,00	1,00	2,00	1,00
Maximum		5,00	5,00	500,00	5,00	5,00	5,00

	NC5	NC6	NC7	NC8	NC9	NCaverage	LP1
N	Valid	69	69	69	69	69	69
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		3,8261	3,0435	1,8406	3,8261	2,8116	323,3623
Median		4,0000	3,0000	2,0000	4,0000	3,0000	322,0000
Mode		5,00	3,00	1,00	4,00	3,00	311,00
Std. Deviation		1,05658	,73634	,93342	,92286	,84497	34,65713

Variance	1,116	,542	,871	,852	,714	1201,117	,968
Minimum	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	233,00	2,00
Maximum	5,00	5,00	4,00	5,00	4,00	389,00	5,00

	LP2	LP3	LP4	LP5	LP6	LP7	LPaverage
N	69	69	69	69	69	69	69
Valid	69	69	69	69	69	69	69
Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3,8986	4,3478	4,1884	3,9420	3,5942	3,8551	399,4493
Median	4,0000	5,0000	5,0000	4,0000	3,0000	4,0000	429,0000
Mode	4,00	5,00	5,00	4,00	3,00	4,00	429,00
Std. Deviation	,80704	1,09580	1,19158	1,09657	,75379	,57587	72,80787
Variance	,651	1,201	1,420	1,202	,568	,332	5300,986
Minimum	2,00	1,00	1,00	1,00	3,00	2,00	214,00
Maximum	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	486,00

	Eastern_Eur ope	Middle_East	Confucian_Ais a	Nordic_Eur ope	Anglo	Germanic_Eur ope	Latin_Europe
N	69	69	69	69	69	69	
Valid	69	69	69	69	69	69	
Missing	0	0	0	0	0	0	
Mean	,3623	,0290	,1449	,1594	,1594	,6232	,5652
Median	,0000	,0000	,0000	,0000	,0000	1,0000	1,0000
Mode	,00	,00	,00	,00	,00	1,00	1,00
Std. Deviation	,48419	,16899	,35461	,36875	,36875	,48814	,49936
Variance	,234	,029	,126	,136	,136	,238	,249
Minimum	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00
Maximum	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Frequency Table

AL1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
2,00	5	7,2	7,2	7,2
3,00	8	11,6	11,6	18,8
4,00	21	30,4	30,4	49,3
5,00	35	50,7	50,7	100,0
Total	69	100,0	100,0	

AL2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
1,00	1	1,4	1,4	1,4
2,00	3	4,3	4,3	5,8
3,00	11	15,9	15,9	21,7
4,00	29	42,0	42,0	63,8
5,00	25	36,2	36,2	100,0
Total	69	100,0	100,0	

AL3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
2,00	5	7,2	7,2	7,2
3,00	22	31,9	31,9	39,1
4,00	25	36,2	36,2	75,4
5,00	17	24,6	24,6	100,0
Total	69	100,0	100,0	

AL4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
1,00	3	4,3	4,3	4,3
2,00	8	11,6	11,6	15,9
3,00	18	26,1	26,1	42,0
4,00	25	36,2	36,2	78,3
5,00	15	21,7	21,7	100,0
Total	69	100,0	100,0	

EL1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	3,00	12	17,4	17,4	17,4
	4,00	30	43,5	43,5	60,9
	5,00	27	39,1	39,1	100,0
	Total	69	100,0	100,0	

EL2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	2	2,9	2,9	2,9
	3,00	16	23,2	23,2	26,1
	4,00	28	40,6	40,6	66,7
	5,00	23	33,3	33,3	100,0
	Total	69	100,0	100,0	

EL3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	8	11,6	11,6	11,6
	3,00	12	17,4	17,4	29,0
	4,00	19	27,5	27,5	56,5
	5,00	30	43,5	43,5	100,0
	Total	69	100,0	100,0	

EL4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	1	1,4	1,4	1,4
	3,00	19	27,5	27,5	29,0
	4,00	35	50,7	50,7	79,7
	5,00	14	20,3	20,3	100,0
	Total	69	100,0	100,0	

EL5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	2	2,9	2,9	2,9
	3,00	18	26,1	26,1	29,0
	4,00	33	47,8	47,8	76,8
	5,00	16	23,2	23,2	100,0
	Total	69	100,0	100,0	

SL1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	6	8,7	8,7	8,7
	3,00	14	20,3	20,3	29,0
	4,00	30	43,5	43,5	72,5
	5,00	19	27,5	27,5	100,0
	Total	69	100,0	100,0	

SL2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	10	14,5	14,5	14,5
	3,00	2	2,9	2,9	17,4
	4,00	18	26,1	26,1	43,5
	5,00	39	56,5	56,5	100,0
	Total	69	100,0	100,0	

SL3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	5	7,2	7,2	7,2
	3,00	9	13,0	13,0	20,3
	4,00	31	44,9	44,9	65,2
	5,00	24	34,8	34,8	100,0
	Total	69	100,0	100,0	

SL4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	2,00	6	8,7	8,7	8,7
	3,00	27	39,1	39,1	47,8
	4,00	31	44,9	44,9	92,8
	5,00	5	7,2	7,2	100,0
	Total	69	100,0	100,0	

SL5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	2	2,9	2,9	2,9
	3,00	27	39,1	39,1	42,0
	4,00	33	47,8	47,8	89,9
	5,00	7	10,1	10,1	100,0
	Total	69	100,0	100,0	

SL6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	13	18,8	18,8	18,8
	2,00	7	10,1	10,1	29,0
	3,00	26	37,7	37,7	66,7
	4,00	14	20,3	20,3	87,0
	5,00	9	13,0	13,0	100,0
	Total	69	100,0	100,0	

TL1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	8	11,6	11,6	11,6
	3,00	13	18,8	18,8	30,4
	4,00	15	21,7	21,7	52,2
	5,00	33	47,8	47,8	100,0
	Total	69	100,0	100,0	

TL2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	18	26,1	26,1	26,1
	4,00	39	56,5	56,5	82,6
	5,00	12	17,4	17,4	100,0
	Total	69	100,0	100,0	

TL3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	1,4	1,4	1,4
	2,00	5	7,2	7,2	8,7
	3,00	11	15,9	15,9	24,6
	4,00	11	15,9	15,9	40,6
	5,00	41	59,4	59,4	100,0
	Total	69	100,0	100,0	

TL4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	11	15,9	15,9	15,9
	3,00	9	13,0	13,0	29,0
	4,00	33	47,8	47,8	76,8
	5,00	16	23,2	23,2	100,0
	Total	69	100,0	100,0	

TL5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	2	2,9	2,9	2,9
	3,00	11	15,9	15,9	18,8
	4,00	16	23,2	23,2	42,0
	5,00	40	58,0	58,0	100,0
	Total	69	100,0	100,0	

TL6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	2	2,9	2,9	2,9
	3,00	10	14,5	14,5	17,4
	4,00	20	29,0	29,0	46,4
	5,00	37	53,6	53,6	100,0
	Total	69	100,0	100,0	

NC1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	1,4	1,4	1,4
	2,00	3	4,3	4,3	5,8
	3,00	7	10,1	10,1	15,9
	4,00	34	49,3	49,3	65,2
	5,00	24	34,8	34,8	100,0
	Total	69	100,0	100,0	

NC2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	6	8,7	8,7	8,7
	3,00	12	17,4	17,4	26,1
	4,00	31	44,9	44,9	71,0
	5,00	20	29,0	29,0	100,0
	Total	69	100,0	100,0	

NC3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	14	20,3	20,3	20,3
	2,00	30	43,5	43,5	63,8
	3,00	11	15,9	15,9	79,7
	4,00	10	14,5	14,5	94,2
	5,00	4	5,8	5,8	100,0
	Total	69	100,0	100,0	

NC4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	8	11,6	11,6	11,6
	3,00	43	62,3	62,3	73,9
	4,00	9	13,0	13,0	87,0
	5,00	9	13,0	13,0	100,0
	Total	69	100,0	100,0	

NC5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	1,4	1,4	1,4
	2,00	7	10,1	10,1	11,6
	3,00	18	26,1	26,1	37,7
	4,00	20	29,0	29,0	66,7
	5,00	23	33,3	33,3	100,0
	Total	69	100,0	100,0	

NC6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	2	2,9	2,9	2,9
	2,00	8	11,6	11,6	14,5
	3,00	47	68,1	68,1	82,6
	4,00	9	13,0	13,0	95,7
	5,00	3	4,3	4,3	100,0
	Total	69	100,0	100,0	

NC7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	32	46,4	46,4	46,4
	2,00	20	29,0	29,0	75,4

	3,00	13	18,8	18,8	94,2
	4,00	4	5,8	5,8	100,0
	Total	69	100,0	100,0	

NC8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	1,4	1,4	1,4
	2,00	3	4,3	4,3	5,8
	3,00	21	30,4	30,4	36,2
	4,00	26	37,7	37,7	73,9
	5,00	18	26,1	26,1	100,0
	Total	69	100,0	100,0	

NC9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	4	5,8	5,8	5,8
	2,00	20	29,0	29,0	34,8
	3,00	30	43,5	43,5	78,3
	4,00	15	21,7	21,7	100,0
	Total	69	100,0	100,0	

LP1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	7	10,1	10,1	10,1
	3,00	8	11,6	11,6	21,7
	4,00	23	33,3	33,3	55,1
	5,00	31	44,9	44,9	100,0
	Total	69	100,0	100,0	

LP2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	3	4,3	4,3	4,3
	3,00	17	24,6	24,6	29,0
	4,00	33	47,8	47,8	76,8
	5,00	16	23,2	23,2	100,0
	Total	69	100,0	100,0	

LP3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	3	4,3	4,3	4,3
	2,00	3	4,3	4,3	8,7
	3,00	6	8,7	8,7	17,4
	4,00	12	17,4	17,4	34,8
	5,00	45	65,2	65,2	100,0
	Total	69	100,0	100,0	

LP4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	3	4,3	4,3	4,3
	2,00	7	10,1	10,1	14,5
	3,00	4	5,8	5,8	20,3
	4,00	15	21,7	21,7	42,0
	5,00	40	58,0	58,0	100,0
	Total	69	100,0	100,0	

LP5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	2	2,9	2,9	2,9
	2,00	8	11,6	11,6	14,5
	3,00	7	10,1	10,1	24,6
	4,00	27	39,1	39,1	63,8
	5,00	25	36,2	36,2	100,0
	Total	69	100,0	100,0	

LP6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	39	56,5	56,5	56,5
	4,00	19	27,5	27,5	84,1
	5,00	11	15,9	15,9	100,0
	Total	69	100,0	100,0	

LP7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	2	2,9	2,9	2,9
	3,00	11	15,9	15,9	18,8
	4,00	51	73,9	73,9	92,8
	5,00	5	7,2	7,2	100,0
	Total	69	100,0	100,0	

Eastern_Europe

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	not cooperate	44	63,8	63,8	63,8
	cooperate	25	36,2	36,2	100,0
	Total	69	100,0	100,0	

Middle_East

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	not cooperate	67	97,1	97,1	97,1
	cooperate	2	2,9	2,9	100,0
	Total	69	100,0	100,0	

Confucian_Aisa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	not cooperate	59	85,5	85,5	85,5
	cooperate	10	14,5	14,5	100,0
	Total	69	100,0	100,0	

Nordic_Europe

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	not cooperate	58	84,1	84,1	84,1
	cooperate	11	15,9	15,9	100,0
	Total	69	100,0	100,0	

Anglo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	not cooperate	58	84,1	84,1	84,1
	cooperate	11	15,9	15,9	100,0
	Total	69	100,0	100,0	

Germanic_Europe

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	not cooperate	26	37,7	37,7	37,7
	cooperate	43	62,3	62,3	100,0
	Total	69	100,0	100,0	

Latin_Europe

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	not cooperate	30	43,5	43,5	43,5
	cooperate	39	56,5	56,5	100,0
	Total	69	100,0	100,0	

Correlations

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
ALeverage	227,7826	181,00218	69
ELeverage	402,0290	62,41653	69
SLeverage	372,7681	65,73412	69
TLeverage	411,5652	71,44156	69

Correlations

		ALeverage	ELeverage	SLeverage	TLeverage
ALeverage	Pearson Correlation	1	-,042	-,183	,256*
	Sig. (2-tailed)		,731	,133	,033
	N	69	69	69	69
ELeverage	Pearson Correlation	-,042	1	,531**	,661**
	Sig. (2-tailed)	,731		,000	,000
	N	69	69	69	69
SLeverage	Pearson Correlation	-,183	,531**	1	,670**
	Sig. (2-tailed)	,133	,000		,000
	N	69	69	69	69
TLeverage	Pearson Correlation	,256*	,661**	,670**	1
	Sig. (2-tailed)	,033	,000	,000	
	N	69	69	69	69

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Work_Experience, Sex, ELeverage, ALeverage, TLeverage, SLeverage, Age ^b		Enter

a. Dependent Variable: LPaverage

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics	R Square Change	F Change
1	,680 ^a	,462	,401	56,36603		,462	7,494

Model Summary

Model	df1	Change Statistics	Sig. F Change
1	7	61	,000

a. Predictors: (Constant), Work_Experience, Sex, ELeverage, ALeverage, TLeverage, SLeverage, Age

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	166662,197	7	23808,885	7,494	,000 ^b
	Residual	193804,876	61	3177,129		
	Total	360467,073	68			

a. Dependent Variable: LPaverage

b. Predictors: (Constant), Work_Experience, Sex, ELeverage, ALeverage, TLeverage, SLeverage, Age

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	113,942	73,501	1,550	,126
	ALeverage	,026	,052	,495	,622
	ELeverage	,448	,166	2,692	,009

SLaverage	-,462	,210	-,417	-2,195	,032
TLaverage	,566	,189	,555	2,995	,004
Sex	8,768	17,183	,061	,510	,612
Age	,389	1,752	,045	,222	,825
Work_Experience	,487	1,433	,069	,340	,735

a. Dependent Variable: LPaverage

T-Test – Eastern Europe

Group Statistics					
	Eastern_Europe	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ALaverage	not cooperate	44	207,5682	176,52490	26,61213
	cooperate	25	263,3600	186,88831	37,37766
ELaverage	not cooperate	44	392,2727	62,83473	9,47269
	cooperate	25	419,2000	59,01412	11,80282
SLaverage	not cooperate	44	359,1364	64,36292	9,70308
	cooperate	25	396,7600	62,29251	12,45850
TLaverage	not cooperate	44	394,2955	74,89080	11,29021
	cooperate	25	441,9600	53,88064	10,77613

Independent Samples Test								
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		t-test for Equality of Means Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
		F	Sig.	t	df			
ALaverage	Equal variances assumed	,008	,929	-1,235	,221	,221	-55,79182	45,15830
	Equal variances not assumed			-1,216	,230	,230	-55,79182	45,88349
ELaverage	Equal variances assumed	1,126	,292	-1,748	,085	,085	-26,92727	15,40129
	Equal variances not assumed			-1,779	,081	,081	-26,92727	15,13402
SLaverage	Equal variances assumed	,195	,660	-2,361	,021	,021	-37,62364	15,93615
	Equal variances not assumed			-2,383	,021	,021	-37,62364	15,79126
TLaverage	Equal variances assumed	6,982	,010	-2,794	,007	,007	-47,66455	17,05939
	Equal variances not assumed			-3,054	,003	,003	-47,66455	15,60749

T-Test - Middle East

Group Statistics					
	Middle_East	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ALaverage	not cooperate	67	233,2388	180,86443	22,09611
	cooperate	2	45,0000	,00000	,00000
ELaverage	not cooperate	67	400,8955	62,90280	7,68480
	cooperate	2	440,0000	28,28427	20,00000
SLaverage	not cooperate	67	373,4478	66,60132	8,13665
	cooperate	2	350,0000	,00000	,00000
TLaverage	not cooperate	67	410,9254	72,41700	8,84714
	cooperate	2	433,0000	,00000	,00000

Independent Samples Test								
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means			t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
ALaverage	Equal variances assumed	15,994	,000	1,461	67	,149	188,23881	128,81305
	Equal variances not assumed			8,519	66,000	,000	188,23881	22,09611
ELaverage	Equal variances assumed	2,068	,155	-,872	67	,387	-39,10448	44,86843
	Equal variances not assumed			-1,825	1,317	,270	-39,10448	21,42560
SLaverage	Equal variances assumed	3,165	,080	,494	67	,623	23,44776	47,43398
	Equal variances not assumed			2,882	66,000	,005	23,44776	8,13665
TLaverage	Equal variances assumed	3,741	,057	-,428	67	,670	-22,07463	51,57595
	Equal variances not assumed			-2,495	66,000	,015	-22,07463	8,84714

T-Test – Confucian Asia

Group Statistics

	Confucian Aisa	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ALverage	not cooperate	59	257,6271	176,51335	22,98008
	cooperate	10	51,7000	80,34378	25,40693
ELaverage	not cooperate	59	406,4407	57,94655	7,54400
	cooperate	10	376,0000	83,15982	26,29744
SLaverage	not cooperate	59	370,4068	67,01804	8,72501
	cooperate	10	386,7000	58,74058	18,57540
TLaverage	not cooperate	59	417,4746	65,15667	8,48268
	cooperate	10	376,7000	98,10204	31,02259

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		t-test for Equality of Means	of Means	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
ALverage	Equal variances assumed	22,212	,000	3,609	67	,001	205,92712	57,05896
	Equal variances not assumed			6,011	26,950	,000	205,92712	34,25779
ELaverage	Equal variances assumed	7,184	,009	1,437	67	,155	30,44068	21,17978
	Equal variances not assumed			1,113	10,531	,291	30,44068	27,35813
SLaverage	Equal variances assumed	,122	,728	-,722	67	,473	-16,29322	22,55913
	Equal variances not assumed			-,794	13,309	,441	-16,29322	20,52246
TLaverage	Equal variances assumed	8,674	,004	1,692	67	,095	40,77458	24,10375
	Equal variances not assumed			1,268	10,387	,233	40,77458	32,16142

T-Test – Nordic Europe

Group Statistics

	Nordic Europe	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ALaverage	not cooperate	58	230,7241	183,93532	24,15189
	cooperate	11	212,2727	172,10990	51,89309
ELaverage	not cooperate	58	397,5862	62,92046	8,26186
	cooperate	11	425,4545	56,63279	17,07543
SLaverage	not cooperate	58	368,1552	66,52603	8,73530
	cooperate	11	397,0909	58,15403	17,53410
TLaverage	not cooperate	58	406,8448	74,82771	9,82536
	cooperate	11	436,4545	44,50250	13,41801

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		t-test for Equality of Means	of Means	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
ALaverage	Equal variances assumed	,525	,471	,308	67	,759	18,45141	59,92500
	Equal variances not assumed			,322	14,681	,752	18,45141	57,23816
ELaverage	Equal variances assumed	,192	,663	-1,366	67	,176	-27,86834	20,39686
	Equal variances not assumed			-1,469	15,085	,162	-27,86834	18,96915
SLaverage	Equal variances assumed	,024	,876	-1,347	67	,183	-28,93574	21,48938
	Equal variances not assumed			-1,477	15,413	,160	-28,93574	19,58954
TLaverage	Equal variances assumed	4,695	,034	-1,266	67	,210	-29,60972	23,39106
	Equal variances not assumed			-1,780	22,466	,089	-29,60972	16,63071

T-Test - Anglo

Group Statistics

	Anglo	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ALaverage	not cooperate	58	219,5172	180,74371	23,73281
	cooperate	11	271,3636	184,62246	55,66577
ELaverage	not cooperate	58	393,1034	63,74860	8,37060
	cooperate	11	449,0909	20,71451	6,24566

SLaverage	not cooperate	58	372,1897	70,93398	9,31409
	cooperate	11	375,8182	26,27097	7,92099
TLaverage	not cooperate	58	406,2931	76,54789	10,05123
	cooperate	11	439,3636	17,19461	5,18437

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
ALaverage	Equal variances assumed	,007	,933	-,869	67	,388	-51,84639	59,63193
	Equal variances not assumed			-,857	13,885	,406	-51,84639	60,51383
ELaverage	Equal variances assumed	14,575	,000	-2,869	67	,006	-55,98746	19,51509
	Equal variances not assumed			-5,361	49,927	,000	-55,98746	10,44391
SLaverage	Equal variances assumed	7,369	,008	-,167	67	,868	-3,62853	21,77370
	Equal variances not assumed			-,297	42,513	,768	-3,62853	12,22679
TLaverage	Equal variances assumed	16,294	,000	-1,418	67	,161	-33,07053	23,32175
	Equal variances not assumed			-2,924	65,100	,005	-33,07053	11,30951

T-Test – Germanic Europe

Group Statistics

Germanic Europe		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ALaverage	not cooperate	26	236,3462	184,07236	36,09956
	cooperate	43	222,6047	181,11272	27,61943
ELaverage	not cooperate	26	388,4615	74,65613	14,64127
	cooperate	43	410,2326	52,98195	8,07967
SLaverage	not cooperate	26	354,6154	48,67285	9,54553
	cooperate	43	383,7442	72,51473	11,05839
TLaverage	not cooperate	26	392,3462	74,87213	14,68363
	cooperate	43	423,1860	67,52575	10,29758

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
ALaverage	Equal variances assumed	,010	,921	,304	67	,762	13,74150	45,26954
	Equal variances not assumed			,302	52,190	,764	13,74150	45,45340
ELaverage	Equal variances assumed	6,947	,010	-1,414	67	,162	-21,77102	15,39332
	Equal variances not assumed			-1,302	40,319	,200	-21,77102	16,72268
SLaverage	Equal variances assumed	4,423	,039	-1,813	67	,074	-29,12880	16,06224
	Equal variances not assumed			-1,994	66,180	,050	-29,12880	14,60839
TLaverage	Equal variances assumed	,645	,425	-1,764	67	,082	-30,83989	17,47870
	Equal variances not assumed			-1,720	48,635	,092	-30,83989	17,93458

T-Test – Latin Europe

Group Statistics

Latin Europe		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ALaverage	not cooperate	30	220,5333	166,47123	30,39335
	cooperate	39	233,3590	193,40066	30,96889
ELaverage	not cooperate	30	406,0000	58,99152	10,77033
	cooperate	39	398,9744	65,52600	10,49256
SLaverage	not cooperate	30	358,9333	64,60540	11,79528
	cooperate	39	383,4103	65,41878	10,47539
TLaverage	not cooperate	30	386,6000	70,73340	12,91409
	cooperate	39	430,7692	66,66707	10,67527

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference

		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
ALaverage	Equal variances assumed	4,658	,034	-,290	67	,773	-12,82564	44,25481
	Equal variances not assumed			-,296	66,101	,768	-12,82564	43,39156
ELaverage	Equal variances assumed	,046	,831	,461	67	,646	7,02564	15,24618
	Equal variances not assumed			,467	65,288	,642	7,02564	15,03641
SLaverage	Equal variances assumed	1,368	,246	-1,549	67	,126	-24,47692	15,80152
	Equal variances not assumed			-1,552	62,917	,126	-24,47692	15,77537
TLaverage	Equal variances assumed	2,204	,142	-2,657	67	,010	-44,16923	16,62448
	Equal variances not assumed			-2,636	60,585	,011	-44,16923	16,75516

Priloga 2: Rezultati analize rešenih anket v svojem imenu

Frequencies

Descriptives

	Sex	Age	Work Experience	Subordinates	Sector	AL1
N	Valid	69	69	69	69	69
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		1,5797	42,3768	19,0290	94,5072	1,8841
Median		2,0000	43,0000	20,0000	6,0000	2,0000
Mode		2,00	35,00	20,00 ^a	3,00	2,00
Std. Deviation		,49722	9,76805	11,54017	176,38416	,32250
Variance		,247	95,415	133,176	31111,371	,104
Minimum		1,00	26,00	2,00	,00	1,00
Maximum		2,00	63,00	48,00	600,00	2,00

	AL2	AL3	AL4	ALaverage	EL1	EL2	EL3
N	Valid	69	69	69	69	69	69
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		4,1014	4,3188	4,1159	151,1159	4,2609	4,1594
Median		4,0000	4,0000	4,0000	45,0000	5,0000	4,0000
Mode		5,00	4,00 ^a	4,00	4,00	5,00	4,00
Std. Deviation		1,04523	,75718	,81414	201,77897	,97998	,85101
Variance		1,092	,573	,663	40714,751	,960	,724
Minimum		1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Maximum		5,00	5,00	5,00	475,00	5,00	5,00

	EL4	EL5	ELaverage	SL1	SL2	SL3	SL4
N	Valid	69	69	69	69	69	69
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		4,1304	3,9420	422,0290	4,1159	4,2174	4,3043
Median		4,0000	4,0000	440,0000	4,0000	4,0000	4,0000
Mode		4,00	4,00	500,00	4,00	4,00	4,00
Std. Deviation		,83864	1,04155	78,30145	,97824	,85525	,80994
Variance		,703	1,085	6131,117	,957	,731	,656
Minimum		1,00	1,00	140,00	1,00	1,00	1,00
Maximum		5,00	5,00	500,00	5,00	5,00	5,00

	SL5	SL6	SLaverage	TL1	TL2	TL3	TL4
N	Valid	69	69	69	69	69	69
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		3,8841	3,3043	391,0435	4,1304	4,3478	4,3913
Median		4,0000	3,0000	400,0000	4,0000	4,0000	4,0000
Mode		4,00	3,00 ^a	383,00	5,00	4,00	5,00
Std. Deviation		,79588	1,16700	67,89946	1,06981	,72408	,71161
Variance		,633	1,362	4610,336	1,145	,524	,506
Minimum		1,00	1,00	133,00	1,00	1,00	1,00
Maximum		5,00	5,00	500,00	5,00	5,00	5,00

	TL5	TL6	TLaverage	NC1	NC2	NC3	NC4
N	Valid	69	69	69	69	69	69

Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean	4,2319	4,4058	427,4638	4,2319	3,9565	2,6377	3,4493
Median	4,0000	4,0000	433,0000	5,0000	4,0000	2,0000	3,0000
Mode	4,00	5,00	433,00	5,00	4,00	1,00	3,00
Std. Deviation	,80704	,64895	51,70237	,97234	1,09053	1,46499	,69739
Variance	,651	,421	2673,135	,945	1,189	2,146	,486
Minimum	2,00	2,00	167,00	2,00	1,00	1,00	2,00
Maximum	5,00	5,00	500,00	5,00	5,00	5,00	5,00

	NC5	NC6	NC7	NC8	NC9	NCaverage	LP1
N	69	69	69	69	69	69	69
Valid	69	69	69	69	69	69	69
Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3,7246	3,0870	2,0000	3,6522	2,6812	326,7971	4,0870
Median	4,0000	3,0000	2,0000	4,0000	3,0000	322,0000	4,0000
Mode	4,00	3,00	1,00	4,00	3,00	344,00	4,00
Std. Deviation	,93752	,74240	1,27187	,96750	,79507	40,63235	,68038
Variance	,879	,551	1,618	,936	,632	1650,988	,463
Minimum	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	233,00	2,00
Maximum	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	422,00	5,00

	LP2	LP3	LP4	LP5	LP6	LP7	LPaverage
N	69	69	69	69	69	69	69
Valid	69	69	69	69	69	69	69
Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean	4,2899	4,5507	4,4203	4,2899	4,1594	10,4928	424,7391
Median	4,0000	5,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	443,0000
Mode	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	4,00	457,00
Std. Deviation	,78780	,77718	,65092	,84194	,88489	29,53892	43,13749
Variance	,621	,604	,424	,709	,783	872,548	1860,843
Minimum	3,00	2,00	2,00	1,00	2,00	3,00	286,00
Maximum	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	175,00	486,00

	Eastern_Europe	Middle East	Confucian Asia	Nordic_Europe	Anglo	Germanic_Europe	Latin_Europe
N	69	69	69	69	69	69	69
Valid	69	69	69	69	69	69	69
Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean	,3188	,0580	,1014	,3188	,1884	,5652	,5362
Median	,0000	,0000	,0000	,0000	,0000	1,0000	1,0000
Mode	,00	,00	,00	,00	,00	1,00	1,00
Std. Deviation	,46944	,23540	,30413	,46944	,39390	,49936	,50234
Variance	,220	,055	,092	,220	,155	,249	,252
Minimum	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00
Maximum	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Frequency Table

AL1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1,4	1,4	1,4
	2,00	1,4	1,4	2,9
	3,00	9	13,0	15,9
	4,00	22	31,9	47,8
	5,00	36	52,2	100,0
Total	69	100,0	100,0	

AL2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1,4	1,4	1,4
	2,00	6	8,7	10,1
	3,00	10	14,5	24,6
	4,00	20	29,0	53,6
	5,00	32	46,4	100,0
Total	69	100,0	100,0	

AL3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1,4	1,4	1,4
	3,00	6	8,7	10,1
	4,00	31	44,9	55,1

5,00	31	44,9	44,9	100,0
Total	69	100,0	100,0	

AL4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	1,4	1,4	1,4
	2,00	1	1,4	1,4	2,9
	3,00	10	14,5	14,5	17,4
	4,00	34	49,3	49,3	66,7
	5,00	23	33,3	33,3	100,0
	Total	69	100,0	100,0	

EL1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	3	4,3	4,3	4,3
	3,00	8	11,6	11,6	15,9
	4,00	23	33,3	33,3	49,3
	5,00	35	50,7	50,7	100,0
	Total	69	100,0	100,0	

EL2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	2	2,9	2,9	2,9
	2,00	2	2,9	2,9	5,8
	3,00	2	2,9	2,9	8,7
	4,00	40	58,0	58,0	66,7
	5,00	23	33,3	33,3	100,0
	Total	69	100,0	100,0	

EL3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	1,4	1,4	1,4
	2,00	1	1,4	1,4	2,9
	3,00	4	5,8	5,8	8,7
	4,00	12	17,4	17,4	26,1
	5,00	51	73,9	73,9	100,0
	Total	69	100,0	100,0	

EL4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	2	2,9	2,9	2,9
	2,00	2	2,9	2,9	5,8
	3,00	2	2,9	2,9	8,7
	4,00	42	60,9	60,9	69,6
	5,00	21	30,4	30,4	100,0
	Total	69	100,0	100,0	

EL5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	2	2,9	2,9	2,9
	2,00	8	11,6	11,6	14,5
	3,00	3	4,3	4,3	18,8
	4,00	35	50,7	50,7	69,6
	5,00	21	30,4	30,4	100,0
	Total	69	100,0	100,0	

SL1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	3	4,3	4,3	4,3
	2,00	2	2,9	2,9	7,2
	3,00	5	7,2	7,2	14,5
	4,00	33	47,8	47,8	62,3
	5,00	26	37,7	37,7	100,0
	Total	69	100,0	100,0	

SL2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	1,4	1,4	1,4
	2,00	2	2,9	2,9	4,3
	3,00	7	10,1	10,1	14,5
	4,00	30	43,5	43,5	58,0
	5,00	29	42,0	42,0	100,0
	Total	69	100,0	100,0	

SL3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	1,4	1,4	1,4
	2,00	2	2,9	2,9	4,3
	3,00	3	4,3	4,3	8,7
	4,00	32	46,4	46,4	55,1
	5,00	31	44,9	44,9	100,0
	Total	69	100,0	100,0	

SL4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	2	2,9	2,9	2,9
	2,00	6	8,7	8,7	11,6
	3,00	11	15,9	15,9	27,5
	4,00	46	66,7	66,7	94,2
	5,00	4	5,8	5,8	100,0
	Total	69	100,0	100,0	

SL5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	3	4,3	4,3	4,3
	3,00	8	11,6	11,6	15,9
	4,00	49	71,0	71,0	87,0
	5,00	9	13,0	13,0	100,0
	Total	69	100,0	100,0	

SL6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	6	8,7	8,7	8,7
	2,00	10	14,5	14,5	23,2
	3,00	21	30,4	30,4	53,6
	4,00	21	30,4	30,4	84,1
	5,00	11	15,9	15,9	100,0
	Total	69	100,0	100,0	

TL1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	3	4,3	4,3	4,3
	2,00	5	7,2	7,2	11,6
	3,00	2	2,9	2,9	14,5
	4,00	29	42,0	42,0	56,5
	5,00	30	43,5	43,5	100,0
	Total	69	100,0	100,0	

TL2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	1,4	1,4	1,4
	2,00	1	1,4	1,4	2,9
	3,00	1	1,4	1,4	4,3
	4,00	36	52,2	52,2	56,5
	5,00	30	43,5	43,5	100,0
	Total	69	100,0	100,0	

TL3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	1,4	1,4	1,4
	3,00	3	4,3	4,3	5,8
	4,00	32	46,4	46,4	52,2
	5,00	33	47,8	47,8	100,0
	Total	69	100,0	100,0	

TL4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	3	4,3	4,3	4,3
	3,00	7	10,1	10,1	14,5
	4,00	36	52,2	52,2	66,7
	5,00	23	33,3	33,3	100,0
	Total	69	100,0	100,0	

TL5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	3	4,3	4,3	4,3
	3,00	7	10,1	10,1	14,5
	4,00	30	43,5	43,5	58,0
	5,00	29	42,0	42,0	100,0
	Total	69	100,0	100,0	

TL6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	1	1,4	1,4	1,4
	3,00	3	4,3	4,3	5,8
	4,00	32	46,4	46,4	52,2
	5,00	33	47,8	47,8	100,0
	Total	69	100,0	100,0	

NC1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	6	8,7	8,7	8,7
	3,00	8	11,6	11,6	20,3
	4,00	19	27,5	27,5	47,8
	5,00	36	52,2	52,2	100,0
	Total	69	100,0	100,0	

NC2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	2	2,9	2,9	2,9
	2,00	8	11,6	11,6	14,5
	3,00	6	8,7	8,7	23,2
	4,00	28	40,6	40,6	63,8
	5,00	25	36,2	36,2	100,0
	Total	69	100,0	100,0	

NC3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	20	29,0	29,0	29,0
	2,00	18	26,1	26,1	55,1
	3,00	10	14,5	14,5	69,6
	4,00	9	13,0	13,0	82,6
	5,00	12	17,4	17,4	100,0
	Total	69	100,0	100,0	

NC4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	2	2,9	2,9	2,9
	3,00	40	58,0	58,0	60,9
	4,00	21	30,4	30,4	91,3
	5,00	6	8,7	8,7	100,0

Total	69	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

NC5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	1,4	1,4	1,4
	2,00	5	7,2	7,2	8,7
	3,00	21	30,4	30,4	39,1
	4,00	27	39,1	39,1	78,3
	5,00	15	21,7	21,7	100,0
	Total	69	100,0	100,0	

NC6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	1,4	1,4	1,4
	2,00	10	14,5	14,5	15,9
	3,00	43	62,3	62,3	78,3
	4,00	12	17,4	17,4	95,7
	5,00	3	4,3	4,3	100,0
	Total	69	100,0	100,0	

NC7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	34	49,3	49,3	49,3
	2,00	19	27,5	27,5	76,8
	3,00	1	1,4	1,4	78,3
	4,00	12	17,4	17,4	95,7
	5,00	3	4,3	4,3	100,0
	Total	69	100,0	100,0	

NC8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	1,4	1,4	1,4
	2,00	10	14,5	14,5	15,9
	3,00	12	17,4	17,4	33,3
	4,00	35	50,7	50,7	84,1
	5,00	11	15,9	15,9	100,0
	Total	69	100,0	100,0	

NC9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	4	5,8	5,8	5,8
	2,00	24	34,8	34,8	40,6
	3,00	31	44,9	44,9	85,5
	4,00	10	14,5	14,5	100,0
	Total	69	100,0	100,0	

LP1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	4	5,8	5,8	5,8
	3,00	1	1,4	1,4	7,2
	4,00	49	71,0	71,0	78,3
	5,00	15	21,7	21,7	100,0
	Total	69	100,0	100,0	

LP2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	14	20,3	20,3	20,3
	4,00	21	30,4	30,4	50,7
	5,00	34	49,3	49,3	100,0
	Total	69	100,0	100,0	

LP3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	2,00	1	1,4	1,4	1,4
	3,00	9	13,0	13,0	14,5
	4,00	10	14,5	14,5	29,0
	5,00	49	71,0	71,0	100,0
Total		69	100,0	100,0	

LP4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	1	1,4	1,4	1,4
	3,00	3	4,3	4,3	5,8
	4,00	31	44,9	44,9	50,7
	5,00	34	49,3	49,3	100,0
Total		69	100,0	100,0	

LP5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	1,4	1,4	1,4
	2,00	3	4,3	4,3	5,8
	3,00	2	2,9	2,9	8,7
	4,00	32	46,4	46,4	55,1
	5,00	31	44,9	44,9	100,0
Total		69	100,0	100,0	

LP6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	3	4,3	4,3	4,3
	3,00	13	18,8	18,8	23,2
	4,00	23	33,3	33,3	56,5
	5,00	30	43,5	43,5	100,0
Total		69	100,0	100,0	

LP7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	2	2,9	2,9	2,9
	4,00	60	87,0	87,0	89,9
	5,00	2	2,9	2,9	92,8
	38,00	2	2,9	2,9	95,7
	42,00	1	1,4	1,4	97,1
	175,00	2	2,9	2,9	100,0
Total		69	100,0	100,0	

Eastern_Europe

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	not cooperate	47	68,1	68,1	68,1
	cooperate	22	31,9	31,9	100,0
Total		69	100,0	100,0	

Middle_East

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	not cooperate	65	94,2	94,2	94,2
	cooperate	4	5,8	5,8	100,0
Total		69	100,0	100,0	

Confucian_Asia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	not cooperate	62	89,9	89,9	89,9
	cooperate	7	10,1	10,1	100,0
Total		69	100,0	100,0	

Nordic_Europe

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	not cooperate	47	68,1	68,1	68,1
	cooperate	22	31,9	31,9	100,0
	Total	69	100,0	100,0	

Anglo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	not cooperate	56	81,2	81,2	81,2
	cooperate	13	18,8	18,8	100,0
	Total	69	100,0	100,0	

Germanic_Europe

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	not cooperate	30	43,5	43,5	43,5
	cooperate	39	56,5	56,5	100,0
	Total	69	100,0	100,0	

Latin_Europe

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	not cooperate	32	46,4	46,4	46,4
	cooperate	37	53,6	53,6	100,0
	Total	69	100,0	100,0	

Correlations

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
ALaverage	151,1159	201,77897	69
ELaverage	422,0290	78,30145	69
SLaverage	391,0435	67,89946	69
TLaverage	427,4638	51,70237	69

Correlations

		ALaverage	ELaverage	SLaverage	TLaverage
ALaverage	Pearson Correlation	1	,333**	,220	,120
	Sig. (2-tailed)		,005	,070	,326
	N	69	69	69	69
ELaverage	Pearson Correlation	,333**	1	,768**	,458**
	Sig. (2-tailed)	,005		,000	,000
	N	69	69	69	69
SLaverage	Pearson Correlation	,220	,768**	1	,711**
	Sig. (2-tailed)	,070	,000		,000

	N	69	69	69	69
TLverage	Pearson Correlation	,120	,458**	,711**	1
	Sig. (2-tailed)	,326	,000	,000	
	N	69	69	69	69

Regression

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics	
					R Square Change	F Change
1	,667 ^a	,444	,381	33,95117	,444	6,968

Model Summary

Model	df1	df2	Sig. F Change
1	7	61	,000

a. Predictors: (Constant), Work_Experience, Sex, ELverage, ALverage, TLverage, SLverage, Age

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	56223,715	7	8031,959	6,968	,000 ^b
	Residual	70313,589	61	1152,682		
	Total	126537,304	68			

a. Dependent Variable: LPaverage

b. Predictors: (Constant), Work_Experience, Sex, ELverage, ALverage, TLverage, SLverage, Age

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	240,808	61,289		3,929	,000
	TLverage	,245	,132	,294	1,863	,067
	SLverage	,076	,130	,120	,584	,561
	ELverage	,156	,089	,284	1,758	,084

ALaverage	,026	,023	,122	1,123	,266
Sex	-20,610	9,473	-,238	-2,176	,033
Age	,337	1,281	,076	,263	,793
Work_Experience	-,114	1,115	-,030	-,102	,919

a. Dependent Variable: LPaverage

T-Test – Eastetn Europe

Group Statistics

	Eastern_Europe	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ALaverage	not cooperate	47	116,2340	184,89671	26,96996
	cooperate	22	225,6364	220,02717	46,90995
ELaverage	not cooperate	47	420,0000	75,87175	11,06703
	cooperate	22	426,3636	84,93950	18,10916
SLaverage	not cooperate	47	392,8723	62,18717	9,07093
	cooperate	22	387,1364	80,21299	17,10147
TLaverage	not cooperate	47	425,7872	37,46995	5,46555
	cooperate	22	431,0455	74,57018	15,89842

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		t-test for Equality	of Means	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
ALverage	Equal variances assumed	7,384	,008	-2,154	67	,035	-109,40232	50,78241
	Equal variances not assumed			-2,022	35,411	,051	-109,40232	54,11028
ELaverage	Equal variances assumed	,046	,831	-,313	67	,756	-6,36364	20,36267
	Equal variances not assumed			-,300	37,244	,766	-6,36364	21,22312
SLaverage	Equal variances assumed	,160	,690	,325	67	,746	5,73598	17,65655
	Equal variances not assumed			,296	33,276	,769	5,73598	19,35825
TLaverage	Equal variances assumed	4,230	,044	-,391	67	,697	-5,25822	13,43991
	Equal variances not assumed			-,313	26,091	,757	-5,25822	16,81166

T-Test – Middle East

Group Statistics

	Middle_East	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ALeverage	not cooperate	65	137,8000	194,90039	24,17442
	cooperate	4	367,5000	215,00000	107,50000
ELeverage	not cooperate	65	418,4615	79,16026	9,81862
	cooperate	4	480,0000	23,09401	11,54701
SLeverage	not cooperate	65	388,4308	69,00633	8,55918
	cooperate	4	433,5000	19,05256	9,52628
TLeverage	not cooperate	65	425,8154	51,99636	6,44935
	cooperate	4	454,2500	43,56891	21,78446

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		t-test for Equality of Means	of Means	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
ALeverage	Equal variances assumed	,046	,830	-2,277	67	,026	-229,70000	100,89026
	Equal variances not assumed			-2,085	3,311	,120	-229,70000	110,18463
ELeverage	Equal variances assumed	1,196	,278	-1,541	67	,128	-61,53846	39,93579
	Equal variances not assumed			-4,060	8,694	,003	-61,53846	15,15713
SLeverage	Equal variances assumed	1,363	,247	-1,295	67	,200	-45,06923	34,80599
	Equal variances not assumed			-3,519	9,508	,006	-45,06923	12,80662
TLeverage	Equal variances assumed	,002	,960	-1,069	67	,289	-28,43462	26,60694
	Equal variances not assumed			-1,252	3,548	,287	-28,43462	22,71908

T-Test – Confucian Asia

Group Statistics

	Cnfucian_Asia	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ALeverage	not cooperate	62	157,5161	205,39588	26,08530
	cooperate	7	94,4286	168,39127	63,64592
ELeverage	not cooperate	62	428,3871	73,55590	9,34161
	cooperate	7	365,7143	101,79344	38,47430
SLeverage	not cooperate	62	391,9194	62,15035	7,89310
	cooperate	7	383,2857	113,58655	42,93168

TLverage	not cooperate	62	429,4516	41,92408	5,32436
	cooperate	7	409,8571	109,65313	41,44499

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
ALverage	Equal variances assumed	5,947	,017	,782	67	,437	63,08756	80,68638
	Equal variances not assumed			,917	8,162	,385	63,08756	68,78405
ELverage	Equal variances assumed	,288	,593	2,054	67	,044	62,67281	30,50715
	Equal variances not assumed			1,583	6,726	,159	62,67281	39,59214
SLverage	Equal variances assumed	2,120	,150	,317	67	,752	8,63364	27,25449
	Equal variances not assumed			,198	6,412	,849	8,63364	43,65123
TLverage	Equal variances assumed	7,152	,009	,950	67	,346	19,59447	20,63018
	Equal variances not assumed			,469	6,200	,655	19,59447	41,78559

T-Test – Nordic Europe

Group Statistics

Nordic_Europe		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ALverage	not cooperate	47	126,6383	186,23459	27,16511
	cooperate	22	203,4091	227,28724	48,45780
ELverage	not cooperate	47	406,3830	85,88226	12,52722
	cooperate	22	455,4545	44,47870	9,48289
SLverage	not cooperate	47	384,0213	80,64239	11,76290
	cooperate	22	406,0455	18,37047	3,91660
TLverage	not cooperate	47	430,0426	60,07349	8,76262
	cooperate	22	421,9545	26,53565	5,65742

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
ALverage	Equal variances assumed	7,685	,007	-1,486	67	,142	-76,77079	51,66746
	Equal variances not assumed			-1,382	34,708	,176	-76,77079	55,55269
ELverage	Equal variances assumed	1,805	,184	-2,520	67	,014	-49,07157	19,47569
	Equal variances not assumed			-3,123	66,205	,003	-49,07157	15,71166

SLaverage	Equal variances assumed	13,078	,001	-1,261	67	,212	-22,02418	17,46439
	Equal variances not assumed			-1,776	55,277	,081	-22,02418	12,39781
TLaverage	Equal variances assumed	5,040	,028	,603	67	,549	8,08801	13,41892
	Equal variances not assumed			,775	66,885	,441	8,08801	10,43024

T-Test - Anglo

Group Statistics

	Anglo	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ALaverage	not cooperate	56	144,7857	201,99421	26,99261
	cooperate	13	178,3846	206,68032	57,32281
ELaverage	not cooperate	56	423,9286	79,58251	10,63466
	cooperate	13	413,8462	75,00427	20,80244
SLaverage	not cooperate	56	390,1786	64,90892	8,67382
	cooperate	13	394,7692	82,44003	22,86475
TLaverage	not cooperate	56	430,9286	52,37829	6,99934
	cooperate	13	412,5385	47,70852	13,23196

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		t-test for Equality of Means	of Means	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
ALaverage	Equal variances assumed	,146	,704	-,538	67	,592	-33,59890	62,44758
	Equal variances not assumed			-,530	17,722	,602	-33,59890	63,36013
ELaverage	Equal variances assumed	,003	,953	,416	67	,679	10,08242	24,25417
	Equal variances not assumed			,432	18,812	,671	10,08242	23,36317
SLaverage	Equal variances assumed	1,042	,311	-,218	67	,828	-4,59066	21,05175
	Equal variances not assumed			-,188	15,632	,854	-4,59066	24,45469
TLaverage	Equal variances assumed	,071	,790	1,158	67	,251	18,39011	15,87747
	Equal variances not assumed			1,229	19,325	,234	18,39011	14,96916

T-Test - Germanic Europe

Group Statistics

Germanic_Europe	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
-----------------	---	------	----------------	-----------------

ALeverage	not cooperate	30	160,8667	206,68946	37,73616
	cooperate	39	143,6154	200,30643	32,07470
ELeverage	not cooperate	30	420,0000	80,51558	14,70007
	cooperate	39	423,5897	77,57805	12,42243
SLeverage	not cooperate	30	378,3000	70,83743	12,93309
	cooperate	39	400,8462	64,75929	10,36978
TLeverage	not cooperate	30	413,2667	61,65361	11,25636
	cooperate	39	438,3846	40,01356	6,40730

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		t-test for Equality of Means	of Means	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
ALeverage	Equal variances assumed	,393	,533	,350	67	,728	17,25128	49,32061
	Equal variances not assumed			,348	61,530	,729	17,25128	49,52579
ELeverage	Equal variances assumed	,412	,523	-,187	67	,852	-3,58974	19,15158
	Equal variances not assumed			-,187	61,337	,853	-3,58974	19,24601
SLeverage	Equal variances assumed	,016	,899	-1,376	67	,173	-22,54615	16,38178
	Equal variances not assumed			-1,360	59,505	,179	-22,54615	16,57701
TLeverage	Equal variances assumed	,927	,339	-2,047	67	,045	-25,11795	12,27122
	Equal variances not assumed			-1,939	47,066	,058	-25,11795	12,95218

T-Test – Latin Europe

Group Statistics

Latin_Europe		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ALeverage	not cooperate	32	147,5313	209,51156	37,03676
	cooperate	37	154,2162	197,70125	32,50189
ELeverage	not cooperate	32	405,6250	105,12473	18,58360
	cooperate	37	436,2162	40,23206	6,61411
SLeverage	not cooperate	32	367,6563	84,49608	14,93694
	cooperate	37	411,2703	40,66643	6,68552
TLeverage	not cooperate	32	409,8125	61,43732	10,86069
	cooperate	37	442,7297	35,81174	5,88741

Independent Samples Test

Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means	t-test for Equality of Means	of Means
---	------------------------------	------------------------------	----------

		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
ALeverage	Equal variances assumed	,348	,557	-,136	67	,892	-6,68497	49,06609
	Equal variances not assumed			-,136	64,296	,893	-6,68497	49,27570
ELeverage	Equal variances assumed	12,647	,001	-1,638	67	,106	-30,59122	18,67267
	Equal variances not assumed			-1,551	38,815	,129	-30,59122	19,72554
SLeverage	Equal variances assumed	10,590	,002	-2,790	67	,007	-43,61402	15,62997
	Equal variances not assumed			-2,665	43,173	,011	-43,61402	16,36485
TLeverage	Equal variances assumed	2,875	,095	-2,763	67	,007	-32,91723	11,91365
	Equal variances not assumed			-2,665	48,304	,010	-32,91723	12,35379

Priloga 3: Ankete o partnerju in o sebi

Barbara Remih

Post-Graduate Management Programme



Firstly I would like to thank you for collaborating in this research project. Please pass your opinion **ON YOUR BUSINESS PARTNER/COWORKER and culture** by marking an X, where necessary. The survey is anonymous and it will only take you 10 minutes. All the results will be used for research part of my master thesis only.

LEADERSHIP STYLES IN INTERCULTURAL ENVIRONMENT RESEARCH

SEX

Male

Female

AGE _____

WITH PARTNERS IN WHICH COUNTRY DO YOU COLLABORATE THE MOST

GB

USA

France

Sweden

Germany

Italy

China

Netherlands

Finland

Spain

Norway

Other

WORK EXPERIENCE _____

NUMBER OF SUBORDINATES _____

SECTOR OF WORK

Public

Private

AUTHENTIC LEADERSHIP

I can list my coworkers three greatest weaknesses.

He/She listens closely to the ideas of those who disagree with him.

His/Her morals guide what he does as a leader.

He/She admits mistakes to others.

Strongly Agree

Strongly

ETHICAL LEADERSHIP

He/She shows a strong concern for ethical and moral values.

He/She sets an example for ethical behavior in his decisions and actions.

He/She is honest and can be trusted to tell the truth.

He/She insists on doing what is fair and ethical even when it is not easy.

He/She opposes the use of unethical practices to increase performance.

SERVANT LEADERSHIP

Others would seek help from him/her if they had a personal problem.

He/She gives others the responsibility to make important decisions about their own jobs.

He/She is interested in making sure others reach their career goals.

He/She sacrifices his own interest to meet others' needs.

He/She would not compromise ethical principles in order to meet success.
He/She encourages others to volunteer in the community.

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP

He/She goes out of the way to make others feel good to be around him.
He/She ensures others get recognition and/or rewards when they
achieve difficult or complex goals.

He/She provides challenges for his team members to help them grow.
He/She rarely gives direction or guidance to others if he senses they can
achieve their goal.

He/She consistently provides coaching and feedback so that his team
members know how they are doing.

--	--	--	--	--

He/She helps others with new ways of looking at new and complex
ideas or concepts.

--	--	--	--	--

NATIONAL CULTURE

In this society, societal requirements and instructions are spelled in detail,
so citizens know what they are expected to do.

--	--	--	--	--

In this society, followers are expected to:

Question their leaders
when in disagreement

--	--	--	--	--

Obey their leaders
without question

The economic system in this society is designed to
maximize:

Individual interests

--	--	--	--	--

Collective interests

In this society, children take pride in the individual
accomplishments of their parents (and vice versa)

--	--	--	--	--

In this society, who is more likely to serve in a
position of high office?

Men

--	--	--	--	--

Women

In this society, people are generally

Nonassertive

--	--	--	--	--

Assertive

In this society, the accepted norm is to:

Accept the
status quo

--	--	--	--	--

Plan for the future

Firstly I would like to thank you for collaborating in this research project. Please pass your opinion **ON YOURSELF and culture** by marking an X, where necessary. The survey is anonymous and it will only take you 10 minutes. All the results will be used for research part of my master thesis only.

LEADERSHIP STYLES IN INTERCULTURAL ENVIRONMENT RESEARCH

SEX

Male
Female

AGE _____

WITH PARTNERS IN WHICH COUNTRY DO YOU COLLABORATE THE MOST

GB
USA
France
Sweden
Germany
Italy
China
Netherland
Finland
Spain
Norway
Other

WORK EXPERIENCE _____

NUMBER OF SUBORDINATES _____

SECTOR OF WORK

Public
Private

AUTHENTIC LEADERSHIP

I can list my three greatest weaknesses.
I listen closely to the ideas of those who disagree with me.
My morals guide what I do as a leader.
I admit mistakes to others.

Strongly Agree Strongly Disagree

ETHICAL LEADERSHIP

I show a strong concern for ethical and moral values.
I set an example for ethical behavior in my decisions and actions.
I am honest and can be trusted to tell the truth.
I insist on doing what is fair and ethical even when it is not easy.
I oppose the use of unethical practices to increase performance.

SERVANT LEADERSHIP

Others would seek help from me if they had a personal problem.
I give others the responsibility to make important decisions about their own jobs.
I am interested in making sure others reach their career goals.

--	--	--	--	--

I sacrifice my own interest to meet others' needs.
 I would not compromise ethical principles in order to meet success.
 I encourage others to volunteer in the community.

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP

I go out of the way to make others feel good to be around me.
 I ensure others get recognition and/or rewards when they achieve difficult or complex goals.
 I provide challenges for my team members to help them grow.
 I rarely give direction or guidance to others if I sense they can achieve their goal.
 I consistently provide coaching and feedback so that my team members know how they are doing.
 I help others with new ways of looking at new and complex ideas or concepts.

--	--	--	--	--

--	--	--	--	--

NATIONAL CULTURE

In this society, societal requirements and instructions are spelled in detail,
 so citizens know what they are expected to do.

--	--	--	--	--

In this society, followers are expected to:

Question their leaders
 when in disagreement

--	--	--	--	--

Obey their leaders
 without question

The economic system in this society is designed to
 maximize:

Individual interests

--	--	--	--	--

Collective interests

In this society, children take pride in the individual
 accomplishments of their parents (and vice versa)

--	--	--	--	--

In this society, who is more likely to serve in a
 position of high office?

Men

--	--	--	--	--

Women

In this society, people are generally

Nonassertive

--	--	--	--	--

Assertive

In this society, the accepted norm is to:

Accept the
 status quo

--	--	--	--	--

Plan for the future

In this society, people are rewarded for excellent performance

--	--	--	--	--

In this society, people are generally:

Not at all concerned
about others

--	--	--	--	--

Very concerned
about others

LEADERSHIP PERFORMANCE

As the leader, I:

Demonstrate honest, ethical behavior in all transactions.

--	--	--	--	--

Lead by example as in 'doing what I ask others to do'.

--	--	--	--	--

Translate organisational goals practically and meaningfully for people from all levels.

--	--	--	--	--

Take responsibility for decisions without fingerpointing.

--	--	--	--	--

Encourage people to communicate their differing opinions.

--	--	--	--	--

Support and demonstrate balance between leadership responsibilities, family and outside activities.

--	--	--	--	--

How would you rate your leadership performance? (1-5) _____