

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Saša Mašić

Vpliv kulturnih razlik na projektno vodenje kot veščino

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Saša Mašić

Mentor: doc. dr. Jaroslav Berce

Vpliv kulturnih razlik na projektno vodenje kot veščino

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

ZAHVALA

Zahvala gre v največji meri mentorju za idejo, pomoč in podporo.

Vpliv kulturnih razlik na projektno vodenje kot veščino

Kultura je temeljni vzrok raznolikosti ljudi na vseh področjih njihovega delovanja, bivanja in ustvarjanja. Način prenosa in obnavljanja kulture skozi družbene interakcije, organizacije ter institucije hkrati pomeni, da se kulturne razlike in podobnosti ohranjajo ter prenašajo naprej iz roda v rod. Za razlago vplivov kulturnih razlik na projektno vodenje v mednarodnih projektih bomo uporabili študijo enega največkrat citiranih avtorjev po indeksu SSCI, Geerta Hofsteda. Projektno vodenje bomo analizirali s pomočjo vodnikov po projektnem vodenju. Pri tem bomo upoštevali oba standarda projektnega vodenja, PMI in IPMA. Prek predhodne študije primarnih in sekundarnih virov na področju kulture, kulturnih razlik oz. podobnosti, organizacijske kulture, projektnega vodenja in vodenja v splošnem bomo naredili prvi poskus shematičnega prikaza vpliva kulturnih razlik na projektno vodenje v mednarodnih projektih. Tovrstne konceptualizacije prikaza vplivov kulturnih razlik na projektno vodenje v literaturi še ni, zato nam bo služil kot izhodišče za morebitna nadaljnja raziskovanja tega področja.

Ključne besede: kultura, nacionalna kultura, kulturne razlike, vodenje organizacij, projektno vodenje.

Influence of cultural differences on project management as a know-how

Culture is the main reason for people's diversity in every area of their activity, being and creation. Culture's way of being transmitted and restored through social interaction, organizations and institutions, is at the same time indicative of how cultural differences are preserved and transferred from one generation to the next. In order to explain the influence of cultural differences on project management in international project teams, a study conducted by one of the most frequently cited authors according to the SSCI index, Geert Hofsted, will be used. Project management will be analyzed by means of guides to project management, while both standards of project management, PMI and IPMA, will be taken into account. Following the study of primary and secondary sources relating to the areas of culture, cultural differences and similarities, organizational culture, project management and management in general, the first schematic outline of the influence that cultural differences have on project management in international project teams will be attempted. Since this type of conceptualization of the influence of cultural differences on project management is non-existent in current literature, the study will serve as a starting point for possible further research of the specific area.

Key words: culture, national culture, cultural differences, organization management, project management.

KAZALO

1	UVOD	9
2	KULTURA.....	13
2.1	Kultura	13
2.1.1	Posameznik, narava, družba	15
2.1.2	Socializacija	15
2.1.3	Vrednote in norme.....	16
2.1.4	Vloge in statusi.....	17
2.1.5	Družbene spremembe	18
2.1.6	Globalizacija.....	20
2.2	Nacionalna kultura.....	24
2.2.1	Indeks porazdelitve moči (PDI)	26
2.2.2	Indeks izogibanja negotovosti (UAI)	30
2.2.3	Indeks individualizma oz. kolektivizma (IDV).....	32
2.2.4	Indeks maskulinizacije (MAS).....	35
2.2.5	Indeks dolgoročne oz. kratkoročne usmerjenosti (LTO)	39
2.3	Organizacijska kultura	43
2.3.1	Organizacija kot kultura	43
2.3.2	Organizacijske strukture.....	44
3	PROJEKTNO VODENJE	50
3.1	Projekt.....	52
3.2	PMI Vodnik po znanju projektnega vodenja	54
3.2.1	Znanje projektnega vodenja	54
3.2.2	Znanje področja uporabe, standardi in predpisi (zakonodaja)	57
3.2.3	Razumevanje projektnega okolja	57
3.2.4	Znanje in spretnosti splošnega menedžmenta	58
3.2.5	Spretnosti v medosebnih odnosih.....	58
3.3	IPMA – Struktura kompetenc projektnega menedžmenta.....	60
3.3.1	Tehnične kompetence.....	62
3.3.2	Vedenjske kompetence.....	66
3.3.3	Kompetence okolja.....	67
3.4	Primerjava obeh pristopov	69

4	KULTURNA RAZNOLIKOST IN PROJEKTNO VODENJE	71
4.1	Vpliv kulturnih razlik na organizacijsko strukturo	73
4.2	Vpliv kulturnih razlik na vodenje	75
4.3	Vpliv kulturnih razlik na motivacijo in plačilo	79
4.4	Pomen kulturne raznolikosti za menedžerje	81
4.5	Vpliv kulturnih razlik na projektno vodenje	83
4.5.1	Vpliv kulturnih razlik in PMI standard projektnega vodenja	86
4.5.2	Vpliv kulturnih razlik in IPMA standard projektnega vodenja	89
5	SKLEP	91
6	LITERATURA	97
	PRILOGE	105
	PRILOGA A: IPMA vedenjske kompetence	105
	PRILOGA B: Vrednosti za pet dimenzionalni model	113

KAZALO SLIK IN TABEL

Slika 2.1: Delitev med družboslovnimi znanostmi.	14
Slika 2.2: »Čebulni diagram« Kultura z vidika različnih nivojev globine.....	17
Slika 2.3: Vzdrževanje kulturnih vzorcev.....	24
Slika 2.4: Uporaba projektnega vodenja.	49
Slika 3.1: Zorenje projektnega vodenja.....	51
Slika 3.2: Razmerje med udeleženci in projektom.....	53
Slika 3.3: Značilno zaporedje faz v življenjskem ciklu projekta.	54
Slika 3.4: Pet skupin procesov projektnega vodenja.....	55
Slika 3.5: IPMA oko kompetenc.	62
Slika 3.6: Shema PMI in IPMA metodologije projektnega vodenja.....	70
Slika 4.1: Vpliv kulturnih dimenzij na mednarodno sodelovanje.....	72
Slika 4.2: Struktura organizacij glede na indeks porazdelitve moči (PDI) in indeks izogibanja negotovosti (UAI).	75
Slika 4.3: Pozicioniranje 40 držav glede na PDI in UAI indeks.....	78
Slika 4.4: Pozicioniranje 40 držav glede na UAI in MAS indeks.....	80
Slika 4.5: Podobi tekmovanja in omrežja.....	82
Slika 4.6: Podobi družine in piramide.....	82
Slika 4.7: Podobi cirkusa in stroja.....	83
Slika 4.8: Vpliv kulturnih razlik na projektno vodenje.....	85
Slika 4.9: Vpliv kulturnih razlik in PMI standard projektnega vodenja.	88
Slika 4.10: Vpliv kulturnih razlik in IPMA standard projektnega vodenja.	90
 Tabela 2.1: Izvor nacionalnih PDI razlik.	 29
Tabela 2.2: Faktorska analiza individualizem.....	33
Tabela 2.3: Faktorska analiza maskulinizacija.....	36
Tabela 2.4: Faktorska analiza LTO indeks.....	40
Tabela 2.5: Organizacijske strukture po Mintzbergu.....	48
Tabela 3.1: Procesi, ki podpirajo razvoj projektnega vodenja.	50
Tabela A.1: IPMA Vedenjske kompetence – Voditeljstvo.....	105
Tabela A.2: IPMA Vedenjske kompetence – Pripadnost.....	106

Tabela A.3: IPMA Vedenjske kompetence – Samoobvladovanje.	106
Tabela A.4: IPMA Vedenjske kompetence – Vztrajnost.	106
Tabela A.5: IPMA Vedenjske kompetence – Sprostitev.	107
Tabela A. 6: IPMA Vedenjske kompetence – Odprtost.	107
Tabela A.7: IPMA Vedenjske kompetence – Ustvarjalnost.	108
Tabela A.8: IPMA Vedenjske kompetence – Usmerjenost k rezultatom.	108
Tabela A.9: IPMA Vedenjske kompetence – Učinkovitost.	109
Tabela A.10: IPMA Vedenjske kompetence – Posvetovanje.	109
Tabela A.11: IPMA Vedenjske kompetence – Pogajanja.	110
Tabela A.12: IPMA Vedenjske kompetence – Konflikti in krize.	110
Tabela A.13: IPMA Vedenjske kompetence – Zanesljivost.	111
Tabela A.14: IPMA Vedenjske kompetence – Upoštevanje vrednot.	111
Tabela A.15: IPMA Vedenjske kompetence – Etika.	112
Tabela B.1: Vrednosti za pet dimenzionalni model.	113

1 UVOD

Ideja za diplomsko delo se je porodila v številnih neformalnih pogovorih o vodenju projektov in sodelovanju v mednarodnih podjetniških okoljih, kjer se nenehno izražajo kulturne razlike. Že pogovorno pravimo, da so Nemci natančni, Švicarji točni kot ura, Italijani vedno pozni, Američani pragmatični, Slovenci birokratski, a razlike se kažejo tudi drugod. Kažejo se v odnosih do vodij, organizaciji dela, odnosu do delegiranja delovnih nalog, odnosu do pravil, motiviranju posameznikov, koordinaciji med posamezniki, nadzoru, ocenjevanju dosežkov, procesih selekcije posameznikov, v odnosih s podrejenimi, nadrejenimi ali sebi enakimi, v odnosih na splošno, komunikaciji, sestankih, administraciji, odločanju, timskem delu, pogajanjih, soočanjih z in reševanju konfliktov, podjetništvu, odnosu do dela, inovacij, odnosu do sprememb in v odnosu do časa (Institute for training in intercultural management 1998). Tovrstne tematike presegajo okvire sprostitev kramljanj po delavniku, saj ne le da gre za realne izkušnje v poslovnih okoljih, o njih jasno govori tudi obsežna Hofstedova raziskava vpliva kulturnih dejavnikov na »način organiziranja, vodenja in medsebojnega delovanja zaposlenih v organizaciji« (Mesner Andolšek 1995a, 112). K pričujočemu diplomskemu delu je zagotovo botrovala radovednost, a iz dosedanjih delovnih izkušenj vsaj deloma tudi kakšna frustracija.

Tema projektnega vodenja na prvi pogled z družboslovno informatiko nima nič skupnega, saj se temeljno področje družboslovne informatike nanaša na interakcijo informacijskih tehnologij in sodobne družbe, na vlogo IKT (informacijskih in komunikacijskih tehnologij) kot orodja proučevanja družboslovnih pojavov, na uporabo IKT na družboslovnih področjih in na družbene posledice uvajanja IKT v vsakdanje življenje (FDVinfo). Vendar se pomembnost obravnave projektnega vodenja v okviru študija družboslovne informatike kaže v dveh vidikih. Prvi vidik je ta, da je ravno vzpon IKT v vsakdanjem življenju omogočil tudi razmah projektnega vodenja v mednarodnih okoljih, torej v kulturno mešanih projektnih timih. Drugi vidik pa je vidik diplomantov družboslovne informatike, saj so ti v večini zaposleni kot svetovalci ali vodje (Južnič 2004).

Vodenje projektov ni preprosta veščina, o čemer pričata tudi kompleksnost PMI vodnika (Project Management Institute) po znanju projektnega vodenja in IPMA (International Project Management Association) Strukture kompetenc projektnega menedžmenta. PMI vodnik po

znanju projektnega vodenja loči pet področij strokovnih znanj, ki jih mora projektna skupina obvladati. Projektni vodja ne more obvladati vseh področij, a nujno je, da obvlada področje projektnega vodenja. Poleg strokovnega področja znanj projektnega vodenja poznamo še druga področja: znanje področja uporabe, standardi in predpisi – zakonodaja, razumevanje projektnega okolja, znanje in spretnosti splošnega menedžmenta ter spretnosti v medosebnih odnosih (Česen in drugi 2008).

IPMA strukture kompetenc projektnega menedžmenta so bolj opisno naravnane kot PMI vodnik po znanju projektnega vodenja, ki je predvsem procesno naravnan. IPMA strukture kompetenc projektnega vodenja namreč opisno navedejo 46 različnih kompetenc vodenja projektov, ki naj bi jih osebe projektnega menedžmenta imele pri njihovem (IPMA) certificiranju. Teh 46 kompetenc združijo v tri skupine: tehnične, vedenjske kompetence in kompetence okolja (Slovensko združenje za projektni management 2007). V tem oziru IPMA vodnik po certificiranju bolje opiše potrebna znanja in prakse za upoštevanje kulturnih dejavnikov pri projektnem vodenju, saj eksplicitno navaja lastnosti projektnih vodij, med njimi na primer tudi odprtost za prilagajanje situacijam in posluš za druge pri vodenju projektov, a vendarle ne dovolj, kajti zanaša se na osebnostne lastnosti oz. vedenje vodje projektov in pri tem ne razlaga vplivov kulturnih dejavnikov neposredno.

Vpliva kulturnih dejavnikov ne moremo zapakirati v posamezno področje projektnega vodenja, na primer v področje razumevanja projektnega okolja ali v področje spretnosti v medosebnih odnosih, saj tematika bistveno vpliva na temeljne sestavine vodenja projektov. Člani projektnega tima imajo namreč lahko različen odnos že do predpisanih postopkov poteka projekta ali do podjetništva v splošnem, kar neposredno vpliva na sam način vodenja projekta. Glede na to, da naj bi vodja projekta dobro poznal (predvsem) področje znanja vodenja projektov, je nujno že v tej skupini predpisanih znanj zaobjeti vpliv kulturnih dejavnikov.

Naše ključno raziskovalno vprašanje bo tako: **kako vgraditi vplive kulturnih dejavnikov v projektno vodenje kot veščino**; in cilj: na koncu **ponuditi praktične implikacije za obstoječe modele projektnega vodenja**.

Naš prvi korak bo obravnava kulture. Kulturo lahko obravnavamo iz različnih perspektiv: sociološke, psihološke ali antropološke (Hofstede 2001, 19). V okviru razlage koncepta

kulture se bomo osredotočili na sociološki vidik in tako pojasnjevali sam koncept kulture in ohranjanje le-te prek procesov socializacije, v okviru družbenih organizacij in institucij ter družbene spremembe. Pri razlagi kulturnih razlik oz. nacionalne kulture bomo uporabili interdisciplinaren pristop. Predstavili bomo namreč Hofstedov pet dimenzionalni model kulture, ki h kulturi pristopa interdisciplinarno. Vsako dimenzijo opiše z indeksom:

- **indeks družbene** moči govori o distribuciji moči, kar je izrazito sociološka tema;
- **indeks negotovosti** je z izražanjem stopnje anksioznosti v posameznih kulturah bolj psihološki;
- **indeks individualizma** oz. kolektivizma izraža formalnost oz. neformalnost delovnih odnosov in se najmočnejše povezuje z gospodarsko rastjo, torej je bolj ekonomske narave;
- **indeks maskulinizacije** je z razlago ženskih in moških vrednot sicer do neke mere lahko sociološki, a je nedvomno tudi antropološki, saj antropologi odkrivajo razlike med spoloma tudi v tradicionalnih družbah, medtem ko se sociologi posvečajo izključno modernim družbam;
- zadnja dimenzija – **indeks dolgoročne** oz. kratkoročne usmerjenosti izraža odnos do časa in s tem povezane vrednote, zato je verjetno še v največji meri filozofska dimenzija (Hofstede 2001).

V tem prvem koraku se bomo torej lotili analize in interpretacije primarnih ter sekundarnih virov. V drugem koraku se bomo lotili obravnave veščin projektnega vodenja po PMI vodniku znanj projektnega vodenja in IPMA strukturi kompetenc projektnega vodenja. Naredili bomo pregled obeh pristopov in njuno primerjavo. Pri tem si bomo pomagali z analizo in interpretacijo primarnih virov. V tretjem koraku bomo vplive kulturnih razlik povezali z veščinami vodenja. Pokazali bomo, kako in na katere elemente projektnega vodenja vplivajo kulturne razlike. Lotili se bomo tudi konceptualizacije teoretskega modela obravnavanih konceptov, kar nam lahko služi za nadaljnje raziskovanje problema vpliva kulturnih razlik na projektno vodenje. Zaradi obsežnosti analize in pojasnjevanja izvora ter raziskovanja kulturnih razlik v prvem koraku raziskava v tej fazi ni možna, a se zagotovo kaže kot naslednji logični korak te analize.

Gledano s sociološkega stališča se obravnavana tematika vpliva kulturnih dejavnikov na projektno vodenje nanaša na vprašanje zatona ali konsolidacije sociologije kot vede. Postavlja

se namreč vprašanje fragmentacije sociologije, o kateri v svojem delu »Dekompozicija sociologije« razpravlja ameriški sociolog I. L. Horowitz. Sociologija po njegovem mnenju, zaradi prevelikega poudarka empiricismu, postaja obrobna znanstvena disciplina, kar se kaže z zmanjševanjem števila študentov in prehajanjem raziskovalcev k ožjim sociološkim poddisciplinam (urbanizem, kriminologija, demografija) (Horowitz v Adam in Tomšič 2004, 9). Nasprotnega mnenja je Giddens, ki v svojem delu »V obrambo sociologije« opozarja, da je prevelika specializacija sociologije ameriški problem in da se sociologija mora ukvarjati z velikimi vprašanji, kar vključuje tudi z interpretacijo sveta (Giddens v Adam in Tomšič 2004, 9–10). V primeru mehkih poslovnih veščin, kot je projektno vodenje, ima sociologija svojo pojasnjevalno vlogo, in sicer skozi eno izmed njenih jedrnih tematik, to je kultura »per se«.

2 KULTURA

2.1 Kultura

Koncept kulture je skupen dvema družboslovnima vedama: socialni (kulturni) antropologiji in sociologiji (Mauss 1982; Lévi-Strauss 1989; Mair 1992; Malinowski 1995; Godina 1998; Haralambos in Holborn 1999; Giddens 2001; Parker in drugi 2003). Kje natanko je ločnica med obema, je težko opredeliti. Sociologija se osredotoča predvsem na postindustrijsko družbo, medtem ko se antropologija ukvarja z družbo na splošno (Giddens 2001, 699; Mair 1992, 7). V kakšnem odnosu sta, glede na skupen predmet proučevanja, sociologija in antropologija, je stvar polemik. Angleški sociolog Anthony Giddens na primer meni, da sta obe del širše skupine družboslovnih znanosti, v katero sodijo še ekonomija, politologija in del geografije (Giddens 2001, 699). Antropologa Mauss in Strauss zagovarjata trditev, da je sociologija del antropologije. Mauss to utemeljuje s tem, da se antropologija ukvarja s človekom kot celoto, njegovim biološkim in družbenim delom, medtem ko se sociologija osredotoča le na družbeni del (Mauss 1982, 254). Strauss prav tako meni, da je sociologija lahko razumljena kot del antropologije, a hkrati dodaja, da jo lahko postavimo tudi na vrh družboslovnih znanosti, saj s sprejemanjem opazovančevega gledišča omogoča uvid v lastnosti, ki jih ne moremo doumeti z razširitvijo perspektive na druge mogoče opazovanje (Strauss 1989, 370–371). Lucy Mair o odnosu med antropologijo in sociologijo na drugi strani meni, da je sociologija mnogo starejša od antropologije, zato socialno antropologijo opiše kot del sociologije (Mair 1992, 1–6). Ne glede na različna mnenja o odnosu med obema disciplina, obe, tako sociologija kot socialna antropologija, proučujeta družbeno strukturo, vrednote in norme, družbene statute in vloge ter družbeni nadzor (Mauss 1982; Lévi-Strauss 1989; Mair 1992; Malinowski 1995; Godina 1998; Haralambos in Holborn 1999; Giddens 2001; Parker in drugi 2003).

Odnose med človekom in socialnim kontekstom proučuje tudi socialna psihologija, vendar se pri tem osredotoča na posameznikovo doživljanje sveta, drugih ljudi, vzpostavljanje odnosov, oblikovanja sistema prepričanj, vrednot, stališč, vlog itd. Torej gre za drugačen pogled kot pri sociologiji ali antropologiji, saj se socialna psihologija osredotoča na kontekst posameznika (Ule 2005, 23). Miheljak navaja Adorna, ki v svojem spisu »K razmerju med psihologijo in sociologijo« iz leta 1955 pravi, da psihologija drugače od sociologije zaznava predvsem

interese subjekta, vendar prav tako izolirano, abstraktno kot sociologija. Sociologija po njegovem zaznava posnetek stanja družbe (Mihelj 2003, 53).

Geert Hofstede v svoji študiji medkulturnih razlik uvodoma poudari, da medkulturne razlike zahtevajo interdisciplinaren pristop, ker sistem, kot je kultura, zahteva analizo vsakega možnega spektra, ne glede na to, katera disciplina se z njim ukvarja sicer. Šele s tem lahko dosežemo nek napredek v razumevanju pojavov. Antropologija, sociologija, socialna psihologija in psihologija se ukvarjajo z družbenim, a na različnih ravneh. Antropologija z družbo kot celoto, sociologija z njenimi kategorijami, socialna psihologija z družbenimi skupinami v smislu odnosa posameznika do drugih in psihologija s posameznikom. Menedžment, politologija in ekonomija na drugi strani uporabljajo različne vidike družbenega, vsak svojega (na primer izmenjava dobrin, država, organizacije) (Hofstede 2001, 19–20).

Slika 2.1: Delitev med družboslovnimi znanostmi.

raven	sistem	vidik		
družba	antropologija	menedžment	politologija	ekonomija
kategorija	sociologija			
skupina	socialna psihologija			
posameznik	psihologija			

Vir: Hofstede (2001, 19).

Mi se bomo seveda osredotočili na sociološki vidik, pri čemer bomo nujno vključevali tudi Hofstedov interdisciplinaren pristop. Giddens v svoji knjigi pojasni, kaj sociologi razumejo s konceptom kultura:

Koncept kulture je med najbolj razširjenimi pojmi v sociologiji. V vsakdanjem življenju s pojmom kultura razumemo umetnost, literaturo, glasbo in likovno umetnost. Kadar sociologi govorijo o kulturi, govorijo tudi o umetnosti, a s pojmom kultura označujejo več kot le umetnost. S pojmom kultura označujejo načine življenja pripadnikov družbe, njihove načine oblačenja, sklepanja zakonskih zvez in navad družinskega življenja, delovne vzorce, verske obrede in preživljanje prostega časa. (Giddens 2001, 22).

2.1.1 Posameznik, narava, družba

Gledano s »ptičje perspektive«, obstajajo posamezniki v nekem danem naravnem okolju. Posamezniki v njem igrajo neke vloge, a pogoje jim pri tem narekuje okolje, v katerem so. Tako posamezniki kot tudi okolje so do neke mere pri svojih akcijah avtonomni, a dejstvo je, da posamezniki vplivajo na okolje in obratno. Posamezniki namreč ne morejo v celoti nadzirati okolja oz. svojih bioloških danosti, z rabo razuma, znanja in tehnološke kreativnosti lahko poskuša uveljavljati svojo kontrolo nad naravo oz. biološkimi danostmi. Posamezniki tudi ne razmišljajo univerzalno, enako po vsem svetu, kar nakazuje na to, da njihovih dejanj ne moremo v celoti pojasnjevati z razumom. Tako lahko k razumevanju kulture pristopimo tako, da se vprašamo, kakšne so te razlike v ravnanju posameznikov (Parker in drugi 2003), saj lahko kulturo razumemo tudi kot kolektivno programiranje posameznikov, kar se izraža skozi vrednote. Kot pravi Hofstede, družbeni sistemi obstajajo zato, ker ravnanje posameznikov ni naključno (Hofstede 2001, 1). Kultura je za človeški kolektiv to, kar je za posameznika identiteta (Hofstede 2001, 10). Če želimo razumeti, zakaj določena populacija posameznikov svoje vedenje v določenih situacijah ponavlja, na primer v odnosih do okoljskih problemov, si lahko predstavljamo, da je kultura, katere del so posamezniki, »čoln, ki si ga delijo« (Parker in drugi 2003, 74).

2.1.2 Socializacija

Skupnostne vezi med posamezniki so najmočnejše takrat, ko jih ti čutijo in razumejo kot naravne (Bauman in May 2001, 43). Proces, v katerem se kultura prenaša z generacije na generacijo, imenujemo socializacija. Le-ta povezuje različne generacije med seboj in poteka celo življenje. Primarna socializacija se začne takoj z rojstvom in poteka predvsem v ožjem družinskem krogu. Sekundarna socializacija se začne z otrokovim vstopom v formalne organizacije oz. institucije, kot je šolstvo. V fazi sekundarne socializacije je družina še vedno pomemben socializacijski dejavnik, a se mi pridružijo še drugi sovrstniki, mediji, šola, druge organizacije in delo. Prek procesov socializacije posamezniki sprejemajo družbene vrednote in norme (Giddens 2001; Haralambos in Holborn 1999).

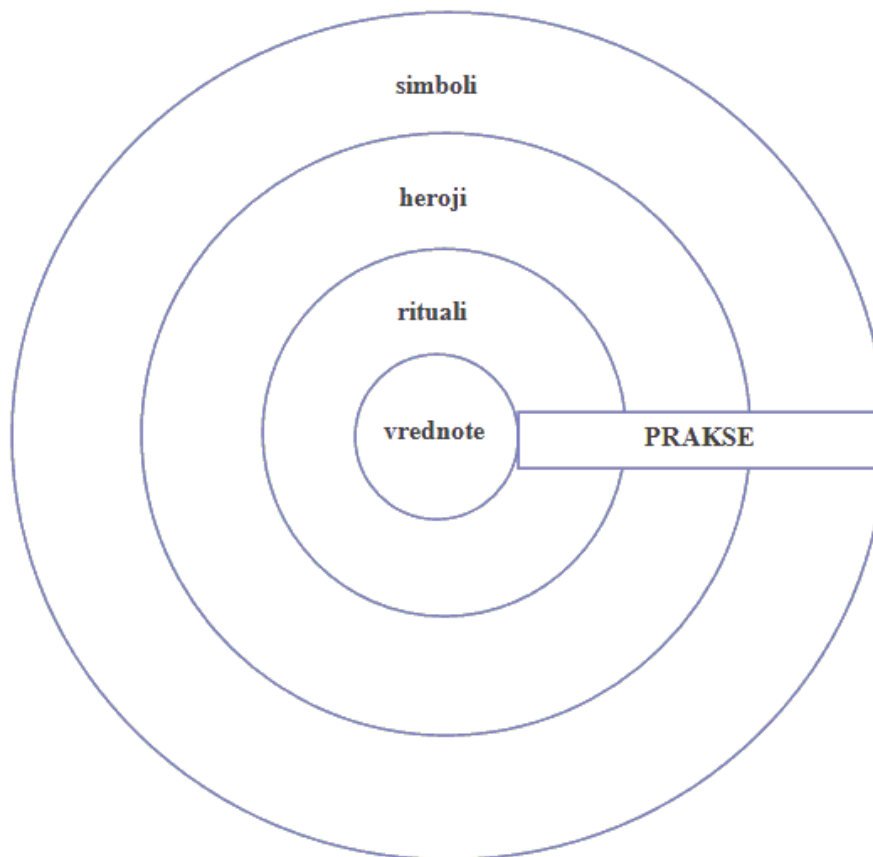
2.1.3 Vrednote in norme

Vrednote so neke splošne družbene usmeritve o tem, kaj je v družbi zaželeno in kaj ne. Gre za neformalne smernice vedenja, kot so na primer monogamija ali velikodušnost, materializem, individualizem, skrb za zdravo telo, čistoča, spodobnost, naravno, racionalno (Haralambos in Holborn 1999; Giddens 2001; Hofstede 2001). Vrednote so lahko vidik posameznika ali skupine, govorimo namreč o splošnih tendencah, kaj naj bi bilo bolj zaželeno ravnanje, zato lahko rečemo tudi, da gre za naša prepričanja in vedenje (Hofstede 2001, 5). Vrednote so praktično nevidne, dokler se ne izrazijo v ravnanju (Hofstede 2001, 10).

Norme so pravila oz. bolj formalne smernice vedenja, ki so lahko tudi uzakonjene. Tako imamo na primer zakonodajo za varovanje zdravja. V zvezi z oblačenjem imamo v šolah ali pisarnah lahko kodekse oblačenja. Uveljavljajo se s pozitivnimi in negativnimi sankcijami, ki so lahko tudi formalne ali neformalne. Pozitivne sankcije nagrajujejo družbeno zaželeno ali pričakovano vedenje, z negativnimi se sankcionira odstopanja od pričakovanega vedenja. Sankcije so lahko formalne, če gre za kršitev norm, ki so formalizirane (zakoni) ali neformalne (Haralambos in Holborn 1999; Giddens 2001). Sistem družbenih norm lahko razumemo kot gradnik družbenih institucij (družina, izobraževalni sistem, politični sistem, zakonodaja), ki predajajo sistem norm naprej, na nove pripadnike družbe, ker jih je pravzaprav vzpostavila (Hofstede 2001, 11).

Med vidne stvari, ki izražajo kulturo, štejemo simbole, rituala in heroje, a vse troje skupaj razumemo kot družbene prakse. Simboli so lahko besede, geste, slike in drugi objekti, katerih pomen razumejo zgolj pripadniki določene kulture. Ker se lahko hitro razvijejo in hitro izginejo, so na sliki v zunanjem krogu. Heroji so lahko živi ali mrtvi, resnični ali imaginarni, a vsi imajo neke karakteristike, ki jih družba visoko ceni. Rituali so neka skupna ravnanja v družbi, ki sicer nimajo nekega življenjskega pomena za družbo, a jih le-ta vseeno dojema, kot izjemno pomembna za ohranjanje družbene kohezivnosti. Gre na primer za pozdravljanje v družbi, izražanje spoštovanja, poslovni sestanki, politična srečanja, verski obredi itd. (Hofstede 2001, 10).

Slika 2.2: »Čebulni diagram« Kultura z vidika različnih nivojev globine.



Vir: Hofstede (2001, 11).

2.1.4 Vloge in statusi

V procesu socializacije se učimo tudi družbenih vlog, s katerimi v družbeno življenje vnašamo red in predvidljivost. Vsi poznamo vlogo starša in otroka. Vemo, kakšno vlogo igra učitelj, zdravnik ali šef. Družbene vloge so vezane na specifične družbene statute, ki jih člani družbe zasedajo.

Statusi so pogosto poklicno opredeljeni: voznik, zdravnik, odvetnik, prodajalec. Statusi so lahko opredeljeni tudi družinsko (oče, sin, babica) ali biološko (spol, rasa). Biološki statusi so stalni statusi, saj se tekom življenja ne morejo spremeniti. V tradicionalnih družbah, na primer v indijskem kastnem sistemu, je bil stalen tudi poklicni status, saj se je prenašal z očeta na sina. Statusi, določeni z lastnostmi, na katere posameznik nima vpliva, imenujemo pridobljeni statusi – takšen status je na primer zakonski stan ali pa poklic v sodobnih zahodnih družbah (Haralambos in Holborn 1999; Giddens 2001).

2.1.5 Družbene spremembe

Družbene vrednote in norme se skozi čas lahko spreminjajo. Nekaj, kar je bilo pomembno našim staršem, ni nujno več pomembno tudi nam, tako na primer so se v zadnjih desetletjih spremenila intimna razmerja: število ločitev narašča, čedalje več je izvenzakonskih zvez. Težje si je predstavljati, kako bi norme in vrednote spreminjali načrtno (Giddens 2001). Ameriški politolog Francis Fukuyama je na enem izmed svojih predavanj izpostavil vprašanje, kako se promovira ideja demokracije. Demokracija je tipično zahodnjaški koncept, zato je izpostavil zanimivo dilemo, ali lahko na primer Američani v Iraku, ki je muslimanska država, uspešno predstavijo idejo demokracije. Fukuyama meni, da se demokratične ideje ne razvijejo, če za to ni ustrezne volje pri kulturnih elitah in v civilni družbi. Za razvoj demokracije kot ideje pa so po njegovem mnenju odločilni štirje dejavniki. Prvi dejavnik je ekonomski razvoj – ekonomsko bolj razvite družbe lažje vzdržujejo idejo demokracije, saj imajo na voljo tudi več sredstev za državo blaginje oz. ima srednji razred več možnosti za razvoj. Drugi dejavnik je kultura: sposobnost kompromisa glede temeljnih družbenih vrednot in norm, spoštovanje formalnih norm (zakonov), dosledno vztrajanje pri družbenih pravilih. Tretji dejavnik so sosednje kulture, saj ljudje spoznavamo tudi tuje kulture in določene ideje, prakse, vzorce ravnanje sprejemamo tudi od drugod. Še zlasti v sodobnem svetu, kjer množični mediji hitro prenesejo dogajanje s katerega koli konca sveta k nam domov. Četrty dejavnik je ideja: ljudje morajo verjeti v idejo demokracije. Njegov sklep je, da Amerika kot država ne more promovirati demokracije, to lahko počnejo le ljudje, ki verjamejo v demokracijo in želijo živeti v skladu z njenimi načeli (Fukuyama 2005).

Hofstede na drugi strani meni, da je predpostavka: sprememba v vrednotah bo privedla do spremembe v obnašanju, preveč idealistična in pozablja na vpliv različnih situacij na spremembe dejanskega obnašanja. Pravi, da se mora najprej spremeniti obnašanje, šele nato sledijo spremembe v vrednotnem sistemu. Pri tem ne izključuje pomena zunanjih dejavnikov, ki privedejo do sprememb v obnašanju posameznikov: ekološki pogoji, tehnologija, ekonomija in higienski pogoji (Hofstede 2001, 12).

Družbene spremembe je težko opredeliti, saj se na nek način vse neprestano spreminja ali kot je že grški filozof Heraklit povedal, da ne moremo »dvakrat stopiti v isto reko« (Gaarder 2000, 45). Sprememb okoli nas je z vsakim dnevom več, saj tudi družbeno življenje postaja

hitrejšje, a nekatere stvari se spreminjajo zelo počasi in skozi več generacij, tako na primer velike religije, kot so Islam, Katolicizem, Protestantizem in Budizem. Tisto, kar nas zanima, pa so družbene spremembe, ki pustijo svoj pečat družbeni strukturi, torej spremembe v temeljnih družbenih institucijah skozi določeno časovno obdobje. Kot opisuje Giddens, so na takšne spremembe skozi zgodovino človeških družb vplivali trije ključni dejavniki: fizično okolje, s pogoji za obdelovanje površin ali s pogoji za zunanje aktivnosti pripadnikov družbe. Če je okolje ekstremno hladno, se bodo posamezniki zadrževali v zaščiti zavetij, če je toplo, bodo več časa preživali na prostem. Če je okolje precej nedostopno, bodo posamezniki v njem bolj izolirani, kot če živijo na ravnini (Giddens 2001, 42). Drugi dejavnik je politična organiziranost. V lovskih družbah je vpliv tega dejavnika logično omejen, a močna vloga vojske, močne demokratične družbe ali avtoritarna oblast imajo vpliv na to, kako se družba razvija (Giddens 2001, 43). Tretji dejavnik vpliva je kultura oz. so kulturni dejavniki: religija, sredstva komunikacije in vodstvo. Religije lahko delajo kot spodbujevalni ali zaviralni dejavnik razvoja. Sredstva komunikacije omogočajo pretok informacij med posameznimi kulturami. Vodstvo oz. posamezni vodje so skozi zgodovino delovali kot agenti sprememb. Najbolj očiten zgodovinski fenomen je Jezus, med bolj sodobnimi najdemo Mahatmo Gandhija (Giddens 2001, 43).

V sodobnem svetu so spremembe čedalje hitrejšje. Zlasti zadnjih dvesto let človeške zgodovine je prineslo veliko število sprememb, ki so sledile industrijski revoluciji. Dejavniki se niso bistveno spremenili od že prej omenjenih. Še vedno govorimo o vplivih kulturnih dejavnikov, ki skupaj z razvojem znanosti in sekularizacijo vplivajo na kritičnost ter inovativnost v sodobnem svetu. Prav tako so prisotni tudi politični vplivi, kjer je izrazit boj med narodi za prevlado, tako ekonomsko kakor tudi vojaško. Politični vpliv se je v sodobnem svetu pravzaprav še povečal, saj politika vpliva na ekonomsko rast držav. Ekonomski vpliv je tretji sklop dejavnikov vpliva na spremembe v sodobnem svetu. Pri tem govorimo o kapitalizmu, kot sistemu nenehne rasti in razvoja ter o vplivu znanosti oz. tehnologij. Ravno tehnološki napredek in znanost sta v sodobnem svetu omogočila povsem nove oblike komunikacije, ki vplivajo na naše dojemanje sveta (Giddens 2001).

2.1.6 Globalizacija

Nove oblike komunikacij so v zadnjih treh oz. štirih desetletjih privedle do pravega toka informacij, tako da lokalno postaja globalno. Proces, v katerem medsebojne vezi po svetu in soodvisnost oddaljenih delov sveta postajajo čedalje bolj intenzivne, sociologi imenujejo globalizacija. O globalizaciji pogosto govorimo zgolj z ekonomske perspektive: pojav transnacionalnih korporacij, ki vplivajo na globalne produkcijske procese in mednarodno porazdelitev delovne sile, globalni finančni tokovi in globalni finančni trgi, globalna trgovina, ki izdelke in storitve dostavlja po vsem svetu. Vseeno velja poudariti, da na procese globalizacije vplivajo politični, družbeni, kulturni in ekonomski dejavniki. Omogoča jo razvoj informacijsko-komunikacijskih tehnologij, ki spodbujajo hitrost in obseg interakcij ljudi po vsem svetu (Giddens 2001, 52; Rizman 2009). Politične in kulturne dejavnike družbenih sprememb smo opisali že v predhodnem razdelku.

Med politične spremembe, ki so vplivale na procese globalizacije, štejemo padec enopartijskih sistemov s centralno-planskim gospodarstvom v Vzhodni Evropi, Baltskih državah in državah nekdanje Jugoslavije. Torej gre za spremembe v političnem, ideološkem pomenu in spremembe v ekonomskem pomenu. Te države so začele v 90-ih letih 20. stoletja prevzemati vzorce novih političnih in tržnih ekonomskih sistemov »Zahoda¹«. S povezovanjem z »Zahodom« so končale obdobje izolacije in začele obdobje integracije z »Zahodom«. Na tovrstne politične spremembe so zagotovo vplivali tudi procesi globalizacije, ker so globalni mediji in svetovni trgi povzročili rahljanje ideološkega, kulturnega in političnega nadzora centralno planiranih ekonomskih sistemov. Drugi pomemben politični dejavnik je bil pojav mednarodnih in regionalnih mehanizmov vladanja. Primer je krepitev Evropske unije (Giddens 2001). Njeni začetki segajo v leto 1950, ko so Belgija, Zvezna republika Nemčija, Francija, Italija, Luksemburg in Nizozemska ustanovile Evropsko skupnost za premog in jeklo. Navedenih šest ustanovnih članic je leta 1957 ustanovilo Evropsko gospodarsko skupnost (EGS). Leta 1973 so se jim pridružile še tri nove članice: Danska, Irska in Velika Britanija. Leta 1975 so ustanovili Evropski sklad za regionalni razvoj, za nove socialne in okoljske politike. Leta 1979 so potekale prve volitve v Evropski parlament. Leta 1981 se je EGS pridružila Grčija in leta 1986 še Španija in Portugalska. Leta

¹ Zahod sta iz našega geografskega konteksta Evropa in ZDA ter Japonska vzhod. Če se postavimo na mesto Japoncev, je zahod za njih Kitajska in ZDA vzhod.

1993 je začela veljati Maastrichtska pogodba, ki je privedla do sodelovanja na področju ekonomije in monetarne politike. EGS se je preoblikovala v Evropsko unijo. Že v letu 1995 se je Evropska unija razširila na 15 članic, leta 2004 na 25 članic in leta 2007 na 27 članic (Čebular in Grahek 2000; Evropa v 12 poglavjih; Portal Evropske unije). Globalizacijo so spodbujale tudi čedalje številčnejše medvladne in mednarodne nevladne organizacije, kot je na primer Greenpeace, Rdeči križ ali Amnesty International (Giddens 2001).

Na procese globalizacije so izdatno vplivale tudi nove tehnologije, ki so omogočile pretok informacij med ljudmi po vsem svetu (Giddens 2001; Kumar 2004), tako da do neke mere govorimo celo o omrežnih družbah (Castells 2000; DiMaggio in drugi 2001). Slednje lahko najbolje ponazorimo z nedavno smrtjo svetovne pop ikone Michaela Jacksona. Ne le da so sredstva množične komunikacije v preteklih desetletjih omogočila pojav svetovnih zvezd, ob njegovi smrti so z novico uporabniki svetovnega spleta prehiteli globalne medijske hiše, kot je CNN. Ta je šele dve uri zatem, ko se je novica razširila med uporabniki Twitterja,² objavil novico o Jacksonovi smrti (Merljak 2009). Podobno so v primeru junijskih iranskih volitev, uporabniki Twitterja ažurneje kot svetovne medijske hiše poročali o dogajanju na Teheranskih ulicah. Uporabniki Twitterja so kritizirali poročanje CNN o pomembnih globalnih dogodkih, saj so v času protestov namesto, da bi poročali o tem, predvajali stare posnetke (Kučić 2009). Takšni dogodki kažejo na to, da se skrb za dogajanje v družbi širi preko nacionalnih meja, svet se dejansko dojema globalno in ne več nacionalno. Slednje prav tako pomeni, da se ljudje identificirajo s širšim družbenim dogajanjem, kot je domače kulturno okolje (Giddens 2001), svet okrog nas je postal bolj kompleksen (Urry 2005).

Pomembno vlogo v procesih globalizacije nosijo tudi mednarodne korporacije, kot so General Motors, Unilever, Danone, L'Oréal, Coca-Cola, McDonalds, IBM idr., z dvema tretjinama celotne svetovne trgovine. Pojavile so se po 2. svet. vojni in so se zelo razširile v 80-ih in 90-ih letih 20. stol. Njihovo delovanje po svetu je močno olajšalo elektronsko bančništvo in komunikacije na sploh (Grint 1998; Giddens 2001).

² Twitter je sredstvo komunikacije na svetovnem spletu, ki svojim uporabnikom v 140 znakih omogoča sporočila o tem, kaj počnejo in kje se nahajajo, prek mobilnih telefonov, namenskih programov in drugih mobilnih naprav (About Twitter; Kučić 2009).

Kot smo že navedli, pri globalizaciji ne gre zgolj za spremembe v političnih, kulturnih in ekonomskih sistemih, temveč gre tudi za spremembe, ki jih lahko čuti vsak posameznik. Uletova govori o procesu izoblikovanja identitet, ki v pozni moderni³ poteka celo življenje. Če je v preteklosti identiteta temeljila na družbenih položajih, danes posamezniki aktivno oblikujejo svoje identitete, pri čemer se konstantno odzivamo na spremembe v našem okolju (Giddens 2001; Filipović 2007). Izrazito se je spremenilo tudi področje dela, ki je zelo pomemben del življenja vsakega posameznika, saj na delovnem mestu preživimo večino svojega časa. Premik k ekonomiji znanja je spremenil načine proizvodnje, veliko delovnih mest je ukinjenih in delavci za nova delovna mesta nimajo ustreznih znanj oz. veščin. Posamezniki nimajo več delovnega mesta za celo življenje, temveč so zaposlitve krajše in zahtevajo nenehno učenje, pravimo, da je delo postalo fleksibilno. Na trg dela so v zadnjih desetletjih množično vstopile tudi ženske, kar je vplivalo na spremembe v družini, vzgoji otrok, na odločanje za družinsko življenje na sploh, saj se le to prelaga na kasnejša leta (Beck 2000; Giddens 2001; Kanjuo-Mrčela in Ignjatović 2004). Na področju kulture, smo že omenjali vzpon pop ikon, hitrost pretoka informacij po svetu in z njimi tudi slik, podob. A z vidika kulture je zlasti pomembno vprašanje ali procesi globalizacije vodijo do unifikacije kulture ali do diferenciacije kultur (Giddens 2001).

Podobno vprašanje si zastavljajo sociologi v odnosu do prostora – kako se spreminja dožemanje prostora, ko se z novimi tehnologijami dimenzije časa in prostora spreminjajo. Za današnjo družbo in množično ponudbo v njej lahko rečemo, da jo zaznamuje bežnost, kratkoročna orientiranost, vzpon produkcije podob ter manipulacija z okusi in mnenji. Ravno zato se ljudje obračajo k zanimanju za osnovne družbene institucije, kot sta družina in skupnost. Slednje dokazuje tudi povečevanje pomena religije od 60-ih let 20. stol dalje. (Harvey 1989). V množici ponudbe se tako pojavi odpor do ponudbe in umik v zasebnost (Uršič 2001). Prav ta umik spominja na razmišljanja enega izmed utemeljiteljev prostorske sociologije Georga Simmela. Simmel je že na začetku 20. stol. mesto opisal kot

³ Izraz v splošnem označuje »današnji čas«, ki ga analitiki različno razlagajo. Beck, Giddens in Lash govorijo o refleksivni moderni. Lyotard, Lash in Harvey govorijo o postmoderni, Bauman o tekoči ali fluidni modernosti, Giddens o visoki moderni, Beck o družbi tveganja, Castells o omrežni družbi itd. Izraz pozna moderna se navezuje na Giddensovo pojmovanje, da sedanje obdobje ni radikalna prekinitev s preteklim, temveč gre za nadaljevanje preteklega obdobja. Pozna moderna tako ni prekinitev obdobja modernizma (čas nastanka nacionalnih držav, industrializacije, birokratizacije, kapitalizma, množične potrošnje, porast individualizma in protestantske etike itd.), temveč intenziviranje moderne (Filipović 2007, 38–40).

območje zadržanih in otopelih posameznikov, kar je pripisal številnosti impulzov, ki jih mesto ponuja (Simmel 1908). Tudi ko razmišljamo o procesih globalizacije, opazimo raznovrstnost ponudbe, ki posameznika vodi do umika v zasebnost. Če je bila takrat zanimiva analogija ruralno-urbano, je danes zanimiva analogija globalno-nacionalno (Hočevvar 2000; Uršič in Hočevvar 2007; Rizman 2009).

Vzpon nacionalizma in tradicionalizma opažamo tudi v politični sferi, kjer se je na zadnjih volitvah v Evropski parlament, junija 2009, znova potrdila prevlada konservativcev. Le v dveh evropskih državah so zmagali socialisti, to sta Grčija in Slovaška. Prav tako so se okrepile populistične, skrajno desne politične stranke: v Veliki Britaniji, na Nizozemskem, v Avstriji in na Madžarskem (Vidmajer 2009). Vzpon populizma lahko pripišemo strahovom odtujene potrošniške družbe (Ottomeyer 2000, 7). Haider se je na primer v sosednji Avstriji pojavil »kot Robin Hood«, tržil je podobo »mladega, močnega, vzdržljivega športnika«, ki je povezan s preteklostjo in tradicijo države, ščiti avstrijske interese in je nasprotnik tujcev, priseljevanja oz. sprejemanja tujih kultur (Ottomeyer 2000, 7).

Če se vrnemo na nivo posameznika in njegove socialne identitete, se po mnenju Uletove pri oblikovanju le-te, kot pomembno izkaže ravno vzpostavljanje razlik do drugih (Filipović 2007, 48). Vzpon tradicionalizma je moč zaznati tudi v vrednotah mladih. Ti se po zadnjih raziskavah v Sloveniji usmerjajo v tradicionalizem oz. postajajo konservativni (Ule in Kuhar 2002, 55). Tudi nekatere raziskave glede vplivov interneta na družbeno življenje kažejo, da »internet ponuja nove načine za delanje starih stvari« (Tyler 2002, 56).

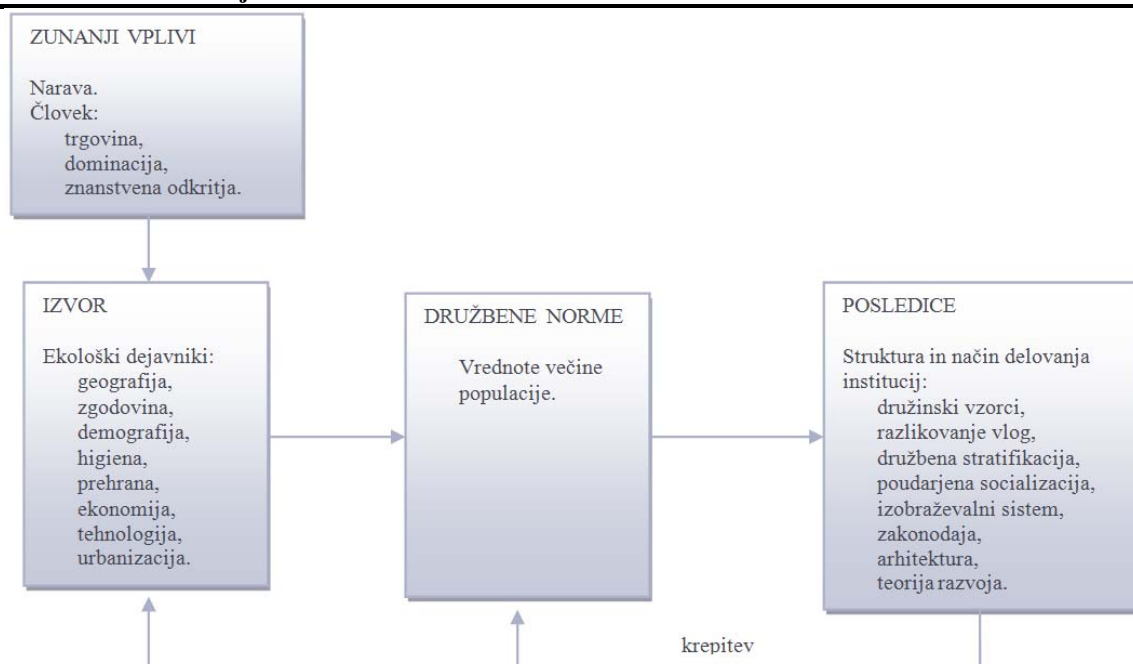
Kot lahko vidimo, še zdaleč ne gre za unifikacijo, saj s podiranjem prostorskih omejitev v sodobni družbi lahko opazujemo celo to, kako mesta, regije in države tekmujejo med seboj, katera je bolj posebna ali privlačna za kapital (Harvey 1989, 295). Da globalizacije ne gre mešati s homogenizacijo, opozarja tudi Matt Haig. V svoji knjigi navaja največje napake svetovno znanih blagovnih znamk. Posebno poglavje namenja napakam, ki izhajajo iz kulture, in opozarja, da so kulturne razlike med državami in pogosto celo znotraj ene države pomemben dejavnik za uspeh blagovnih znamk. Zanimiv primer je Indija, ki ima več uradnih jezikov, religij in ureditev v več zveznih državah. Poskus glasbene televizije MTV, da bi v Indijo pripeljali svetovno popularno glasbo, se je spremenil v to, da zdaj predvajajo več indijske glasbe (Haig 2003, 158). Izkušnja prodajalca hladilnikov, Whirlpool, kaže, da Indijci sploh niso bili pripravljeni kupovati hladilnikov, večjih od standardnih dimenzij, to je 65

litrov (Haig 2003, 158). Kellog's ni uspel prodreti s svojo linijo izdelkov prehrane za zajtrk, saj imajo Indijci popolnoma drugačne jutranje prehranjevalne navade, ampak dobro prodajajo kekse (Haig 2003, 155–157). Zanimiva je tudi izkušnja Hallmarka, ki je s svojo linijo voščilnic z že napisanim voščilom skušal prodreti tudi na francosko tržišče, a se je izkazalo, da francoski kupci raje sami napišejo voščila in kupujejo kartice brez napisanih voščil (Haig 2003, 161–162). Haig v svoji knjigi navede še zanimiv primer iz Afrike, kjer je proizvajalec otroške hrane na embalažo natisnil podobo otroka, a se izdelek ni prodajal, ker zaradi nepismenosti v Afriki potrošniki kupujejo izdelke, ki imajo na embalaži sliko vsebine. Na embalaži bi torej morala biti slika hrane in ne slika otroka (Haig 2003, 167).

2.2 Nacionalna kultura

Pogosteje kot o nacionalni kulturi govorimo o nacionalnih karakterjih ali o stereotipih, a vendarle obstajajo razlike in podobnosti v kulturnih vzorcih držav. Vzrok temu je izvor in stabiliziranje kulturnih vzorcev (glej Slika 2.3: Vzdrževanje kulturnih vzorcev.). Družbene norme oz. vrednote večine populacije izhajajo iz neke skupne geografije, zgodovine, demografije, ekonomije, tehnologije, urbanizacije itd. Izražajo in hkrati krepijo ter obnavljajo se skozi družino, družbene vloge, socializacijo, stratifikacijo, izobraževalni sistem, zakonodajo (Hofstede 2001, 11–13).

Slika 2.3: Vzdrževanje kulturnih vzorcev.



Vir: Hofstede (2001, 12).

Tovrstne razlike in podobnosti kulturnih vzorcev držav so prvi začeli iskati v podjetju IBM veliki multinacionalni korporaciji. Njihova raziskava o vrednotah zaposlenih je potekala med letoma 1967 in 1973, ko so v 72 državah razdelili več kot 116 000 vprašalnikov. V prvotni analizi je Hofstede zajel 40 držav z več kot 50 anketiranimi. Kasneje je dodal še 10 držav in tri regije (Hofstede 2001, 41). Tej študiji so sledile še druge Hofstedove študije, ki potrjujejo rezultate prvotne IBM-ove študije: študija med piloti in študenti v 23 državah, študija med menedžerji javnih storitev v 14 državah, študija med potrošniki prestižnih izdelkov v 15 državah in študija elit v 19 državah (Geert HofstedeTM Cultural Dimensions. Hofstede resource pages).

Tako je razvil pet dimenzionalni model kulture, ki ga v svoji knjigi Organizacijska kultura opisuje Dana Mesner Andolšek:

- razlike v moči;
- izogibanje negotovosti;
- individualizem ali kolektivizem;
- stopnja maskulinizacije (Mesner Andolšek 1995a, 112–113) in
- dolgoročna usmerjenost (Hofstede 2001).

Hofstede je prvi dve dimenziji, razlike v moči in izogibanje negotovosti izpeljal iz teoretičnega sklepanja in analize korelacij med spremenljivkami. Naslednji dve dimenziji, individualizem ali kolektivizem in stopnja maskulinizacije, sta se pokazali skozi faktorsko analizo pomembnosti delovnih ciljev za zaposlene. Zadnjo dimenzijo, dolgoročna usmerjenost, je dodal šele leta 1985, ko je analiziral še kitajske študente v Kitajski raziskavi vrednot (Mesner Andolšek 1995a, 112–113; Hofstede 2001, 41; Hofstede 2001, 351).

V nadaljevanju bomo uporabljali malce drugačno terminologijo poimenovanja posameznih dimenzij, kot Dana Mesner Andolšek v svojem delu, saj se bomo pri svojih razlagah naslonili na najnovejšo in razširjeno izdajo Hofstedove študije.

2.2.1 Indeks porazdelitve moči (PDI)

Indeks porazdelitve moči⁴ oz. PDI indeks (Power distance index) izraža odnos do družbene neenakosti. Ta je v večji ali v manjši meri prisotna v vsaki družbi in se izraža skozi moč, bogastvo in ugled posameznikov. Zlasti v organizacijah je določena mera neenakosti neizbežna, saj imamo vedno nekoga, ki je nadrejen, in nekoga, ki je podrejen. »Indeks PDI je mera medosebne moči ali vpliva med posamezniki« (Hofstede 2001, 83). Nekdo ima več vpliva oz. moči, drugi manj. Tako lahko PDI indeks opredelimo kot »mero, do katere posamezniki z manj družbene moči v institucijah in organizacijah sprejemajo to, da je družbena moč porazdeljena neenako« (Hofstede 2001, 98). Hofstede pravi, da je vprašanje, ki najbolj izraža indeks PDI (Power Distance Index), naslednje: »Kako pogosto, se po vaših izkušnjah zgodi naslednje: zaposleni se bojijo izraziti nestrinjanje s svojimi nadrejenimi« (Hofstede 2001, 85)? To je vprašanje o sodelavcih, torej kako zaposleni podajo mnenje o svojih kolegih. Nadrejenim je namenjeno naslednje vprašanje: način vodenja, konkretnije o priljubljenih načinih in o realnih načinih. Hofstede loči 4 načine vodenja: avtorskega – »ta pove« (1), pokroviteljskega – »ki prodaja« (2), posvetovalnega – »se pogovarja« (3) in demokratičnega – »upoštevam mnenje večine« (4) (Hofstede 2001, 85).

Indeks PDI je sestavljen iz treh elementov:

- percepcije zaposlenih na nevodstvenih položajih o strahu zaposlenih pred nestrinjanjem z nadrejenimi;
- percepcije podrejenih o avtorskem (1) ali pokroviteljskem (2) vodenju nadrejenih;
- želje podrejenih po vodenju, ki je drugačno od posvetovalnega (3), torej je avtorsko (1), demokratično (4) ali pokroviteljsko (2).

(Hofstede 2001, 86)

Formula za izračun je:

$$PDI = 135 - 25 * (\text{povprečje zaposlenih, ki se bojijo}) + (\% \text{ zaposlenih s pokroviteljskim ali avtorskim menedžerjem})$$

(Hofstede 2001, 86)

⁴ Dana Mesner Andolšek v svoji knjigi *Organizacijska kultura* indeks PDI prevaja kot razlike v moči (Mesner Andolšek 1995a, 112–113).

Vrednosti indeksa PDI teoretično variirajo med - 90 (nihče se ne boji izraziti nestrinjanja z nadrejenim, nihče nima avtokratskega (1) ali pokroviteljskega (2) vodje in vsi si želijo posvetovalnega načina vodenja (3)) do + 210 (vsi se bojijo izraziti, vsi imajo avtokratskega (1) ali pokroviteljskega (2) vodjo in nihče si ne želi posvetovalnega načina vodenja (3)). Število 135 je konstanta namenjena temu, da končni rezultat dobi vrednost med 0 (nizek PDI) in 100 (visok PDI). Povprečje zaposlenih, ki se bojijo izraziti nestrinjanje z nadrejenim, je pomnoženo s 25, zato da je število usklajeno z vrednostmi deležev zaposlenih, ki imajo avtokratskega (1) ali pokroviteljskega (2) vodjo in si ne želijo usklajevalnega načina vodenja (3). Povprečje zaposlenih, ki opazijo strah pred nestrinjanjem z nadrejenimi, je namreč merjeno na lestvici od 1 do 5, kjer 1 pomeni zelo pogosto in 5 zelo redko (Hofstede 2001, 86).

Indeks PDI se ne nanaša na posameznika, temveč vedno na skupino znotraj organizacije ali na večjo skupino ljudi znotraj posamezne države (Hofstede 2001, 86–87). Države z najvišjo vrednostjo PDI indeksa so Malezija, Gvatemala, Panama, Filipini, Mehika, Venezuela, Arabske države, Ekvador, Indonezija in Indija (po vrsti od 1. do 10. mesta). Nedaleč za njimi sledi nekdanja Jugoslavija (12. mesto). Države z najnižjo vrednostjo PDI indeksa so Avstrija, Izrael, Danska, Nova Zelandija, Irska, Švedska, Norveška, Finska, Švica in Velika Britanija (glej Tabela B.1: Vrednosti za pet dimenzionalni model.). Skupinam držav s podobnim indeksom PDI je skupno to, kako člani družbe z manj moči in vpliva sprejemajo neenako porazdelitev družbene moči oz. družbeno neenakost. Pri tem gre za pogled na neenakost od spodaj, torej z dna družbe in ne z vrha, kjer sta moč in vpliv prisotna, kar pomeni, da so za vzpostavljanje družbene neenakosti zaslužni vsi člani družbe, ne le tisti, ki moč in vpliv uveljavljajo, temveč tudi tisti, ki takšno porazdelitev sprejemajo. Kar lahko rečemo o državah z različnimi vrednostmi PDI indeksa, je, da je družbena neenakost prisotna povsod, le da nekje več, drugje manj (Geert HofstedeTM Cultural Dimensions. Hofstede resource pages).

Glede na visok ali nizek PDI indeks lahko ločimo razredne družbe ali družbe blaginje. Kjer je PDI indeks nizek, svoboda izhaja iz spoštovanja posameznikov in enakosti, kjer je ta indeks visok, pa denarja, zaslužnjevanja ter se izraža v bogastvu. Moč v družbah z nizkim PDI indeksom izhaja iz znanja in vodenja, v družbah z visokim PDI pa iz boja ter se izraža v krutosti. Družbe z nizkim PDI indeksom cenijo srečo, znanje in ljubezen ter se izraža z zadovoljstvom, srečo, medtem ko v družbah z visokim PDI indeksom bogastvo izhaja iz materialnih dobrin, je pridobljeno z goljufijo ali zločinom ter privede do arogance, ne prinese

sreče, le strah pred izgubo bogastva. Spoštovanje v družbah z nizkim PDI indeksom dobivajo z ljubeznijo, prijateljstvom, v družbah z visokim PDI indeksom pa s starostjo (Hofstede 2001, 94).

Družbe z nizkim PDI indeksom težijo k odpravljanju neenakosti v družbi in sprejemajo vse ljudi kot enake. Moč v takšnih družbah mora biti legitimna, izhaja iz strokovnosti in se je ne razkazuje. V družbah z visokim PDI indeksom je hierarhija odraz neenakosti v družbi, vsak človek ima neko določeno pozicijo. Nosilci moči so privilegirani in svojo družbeno pozicijo razkazujejo. Tudi znotraj družine so v družbah z nizkim PDI indeksom odnosi med starši in otroki bolj enakopravni, kot v družbah z višjim PDI indeksom. Podobno velja v šolah, kjer je izobraževalni proces v družbah z nizkim PDI indeksom osredotočen na učence, v družbah z višjim PDI indeksom pa na učitelja. Izobraževalni sistem je v družbah z nižjim PDI indeksom usmerjen na srednji sloj, v družbah z višjim PDI indeksom na višji sloj. Zanimivo je, da imajo v družbah z nižjim PDI indeksom več Nobelovih nagrad na prebivalca. Na delovnem mestu se nižji PDI indeks izraža v bolj sploščeni organizacijski piramidi, manjšem deležu nadzornega osebja, odnosi med podrejenimi in nadrejenimi so pragmatični, strokovni, okolje je odprto za inovacije, manjši razkorak med plačami zaposlenih na vrhu organizacijske piramide in na dnu, pot do informacij je odprta za podrejene, delo »modrih ovratnikov« je cenjeno enako kot delo »belih ovratnikov« (Hofstede 2001, 107–108).

V politiki se višji indeks PDI kaže s šibko sredino ter močno levico, a še zlasti močno desnico. Razprav v notranji politiki ni veliko, ljudje so nezadovoljni z demokracijo, dohodkovne razlike so velike in še dodatno vzdrževane z davčnimi obremenitvami. Državljeni zaupajo medijem, a ne zaupajo policiji, korupcije je več, politični škandali se zakrivajo, družba je elitistično orientirana (Hofstede 2001, 116). Zanimivo je tudi dr. Vesna Vuk Godina v nedavnem intervjuju ugotavljala, da Slovenci v politiki potrebujejo očetovsko figuro (Godina 2009).

Kot smo s sliko 2.3 že ponazorili (glej Slika 2.3: Vzdrževanje kulturnih vzorcev.), kulturni vzorci izhajajo iz narave in človeka, lahko jih razlagamo z geografskimi, zgodovinskimi, ekonomskimi ali tehnološkimi dejavniki. Enako velja za indeks PDI. V tabeli 2.1 prikazujemo vzročne povezave izvorov visokega (+) oz. nizkega (–) PDI indeksa.

Za države z visokim PDI na primer vidimo, da gre za zmerna do hladna podnebja, kjer je preživetje ljudi odvisno od človekovega posredovanja v naravo, zato se pojavi tudi potreba po tehnologiji. Ta privede do nekega tehnološkega momenta sprememb, otroci se učijo stvari, ki se jih njihovi starši nikoli niso. Učenje v družbi poteka dvosmerno in avtoriteta je vedno vprašljiva. Za države z visokim PDI indeksom na drugi strani lahko rečemo, da je zaradi tropskega oz. subtropskega podnebja, preživetje prebivalcev manj odvisno od človekovega posredovanja v naravo, zato je poljedelstvo bolj tradicionalno in se moderna industrija ne razvija, prav tako ne urbanizacija itd. (Hofstede 2001, 118). Zanimivi so tudi zgodovinski dejavniki, saj velja, da imajo države germanskega izvora nižji PDI kot države, ki so bile kdaj pod rimskim imperijem. Razlika izhaja iz absolutnosti vladarjev v rimskem imperiju. Države germanskega porekla so ljudem že zgodaj dale več osebnostnih pravic in možnosti izobraževanja (Hofstede 2001, 119).

Tabela 2.1: Izvor nacionalnih PDI razlik.

Vzročne povezave	- PDI	+ PDI
	Zmerna do hladna klima.	Tropsko ali subtropsko podnebje.
	Preživetje in rast populacije odvisna od človekovega posredovanja v naravo.	Preživetje in rast populacije sta manj odvisna od človekovega posredovanja v naravo.
	Večje potrebe po tehnologiji.	Manjše potrebe po tehnologiji.
	Zgodovinske okoliščine: zgodnja zakonodaja, ki velja tudi za vladarje; dedovanje enega.	Zgodovinske okoliščine: zgodnja zakonodaja, ki ne velja za vladarje; dedovanje porazdeljeno.
	Manj tradicionalno poljedelstvo, modernejša industrija, višja stopnja urbanizacije.	Bolj tradicionalno poljedelstvo, manj moderne industrije, nižja stopnja urbanizacije.
	Večja izobraženost nižjih slojev (pismenost, množične komunikacije).	Manjša izobraženost nižjih slojev.
	Večja socialna mobilnost in močan razvoj srednjega razreda.	Manjša socialna mobilnost in šibek razvoj srednjega razreda.
	Večje nacionalno bogastvo.	Manjše nacionalno bogastvo.
	Bogastvo enakomerno porazdeljeno.	Bogastvo skoncentrirano v rokah elite.
	Politična moč temelji na sistemu predstavnosti ljudstva.	Politična moč skoncentrirana v rokah oligarhov ali vojske
	Močna volja po neodvisnosti: manjša populacija.	Majhen odpor do integracije v veliko državo, velika populacija.
	Zgodovinske okoliščine: neodvisnost, federalizem, pogajanja.	Zgodovinske okoliščine: okupacija, kolonializem, imperializem.
	Manjša centraliziranost politične moči.	Centralizacija politične moči.
	Višja rast prebivalstva v bogatejših državah.	Nižja rast prebivalstva v bogatejših državah.
	Tehnološki moment spremembe.	Bolj statična družba.
	Otroci se učijo stvari, ki se jih starši nikoli niso, večja neodvisnost.	Otroci so odvisni od staršev in starejših.
	Nekaj učenja je dvosmerna.	Učitelji so vsevedni, učenje je enosmerno.
	Avtoriteta je vprašljiva	Avtoriteta ni vprašljiva.

Vir: Hofstede (2001, 118).

2.2.2 Indeks izogibanja negotovosti (UAI)

Druga dimenzija nacionalne kulture, ki jo je Hofstede enako kot Indeks porazdelitve moči (PDI) izpeljal iz teoretičnih sklepanj in analize korelacij, se imenuje Indeks izogibanja negotovosti⁵ oz. s kratico UAI (Uncertainty Avoidance Index). Izraža odnos do negotovosti, kar pa ni enako, kot odnos do tveganja. Indeks UAI izraža »razsežnost, v kateri člani neke kulture čutijo strah pred negotovimi ali neznanimi situacijami« (Hofstede 2001, 161). V družbah z visokim UAI indeksom je struktura v organizacijah, institucijah in tudi v odnosih zelo pomembna, obstaja tudi potreba po pravilih, ljudje so celo pripravljeni tvegati, da bi zmanjšali ambivalentno stanje oz. negotovost. Na drugi strani poznamo družbe z nizkim UAI indeksom, kjer se z negotovostjo, kot je menjavanje služb ali aktivnosti brez določenih pravil, lažje soočajo. Vseeno velja, da se z negotovostjo soočajo vse družbe, in sicer skozi obvladovanje tehnologije, zakonodaje, religije, pravil in ritualov (Hofstede 2001, 145–148). Indeks izogibanja negotovosti meri strpnost do negotovosti, to je nagnjenost k predsodkom, rigidnosti in k dogmatizmu, nestrpnost do različnih mnenj, tradicionalizem, vraževernost, rasizem in etnocentrizem. Nekateri celo menijo, da sta fašizem in nacizem nastala kot odziv na negotovost, ki je bila posledica prevelike svobode posameznika in nizke tolerance do strahu – do negotovosti (Fromm v Hofstede 2001, 146).

Indeks UAI je izračunan na podlagi treh vprašanj:

- odnos do pravil: strinjanje s trditvijo, da se pravil podjetja ne sme kršiti, četudi zaposleni meni, da je to najboljše za podjetje (1 – sploh se ne strinjam, 5 – zelo se strinjam);
- stabilnost zaposlitve: kako dolgo še nameravate delati v tem podjetju (1 – največ dve leti, 2 – od dveh do pet let, 3 – več kot pet let in 4 – do upokojitve).
- stres: kako pogosto ste v službi živčni ali napeti (1 – vedno, 5 – nikoli)

(Hofstede 2001, 150).

$$\begin{aligned} \text{UAI} &= 300 - 30 * (\text{povprečje strinjanja s trditvijo, da se pravil ne sme kršiti}) \\ &- (\% \text{ zaposlenih, ki nameravajo v tem podjetju ostati manj kot 5 let}) \\ &- 40 * (\text{povprečje odgovorov o pogostosti stresa v službi}) \end{aligned}$$

(Hofstede 2001, 150).

⁵ Dana Mesner Andolšek v svoji knjigi *Organizacijska kultura* indeks UAI prevaja kot Indeks negotovosti (Mesner Andolšek 1995a, 113).

Teoretično vrednosti indeksa UAI variirajo med –150 (vsi menijo, da se pravila lahko kršijo, nihče ne želi ostati v tej službi in nihče se ne počuti pod stresom) do + 230 (vsi mislijo, da se pravil ne sme kršiti, vsi želijo v podjetju ostati več kot 5 let in vsi se v službi počutijo napete). Konstanta 300 je namenjena temu, da se končne vrednosti indeksa UAI nahajajo v intervalu med 8 (Singapur) in 112 (Grčija). Povprečje UAI med vsemi 50 državami in tremi regijami je 65. Povprečje strinjanja s trditvijo, da se pravil ne sme kršiti in povprečje odgovorov o pogostosti stresa v službi sta pomnoženi s faktorjem 30 oz. 40 zato, da je njun prispevek h končnemu rezultatu UAI indeksa uravnotežen z deležem zaposlenih, ki nameravajo v podjetju ostati manj kot 5 let. Države z visokim UAI indeksom so Grčija, Portugalska, Gvatemala, Urugvaj, Belgija, Salvador, Japonska, Slovenija, tudi Španija in Francija. Države z nizkim UAI indeksom so Singapur, Jamajka, Danska, Švedska, Hong Kong, Irska, Velika Britanija, Malezija, Indija, Filipini in ZDA (Hofstede 2001, 150–151).

Indeks UAI je pozitivno povezan⁶ z indeksom PDI, kar pomeni, da če je visok eden, je visok tudi drugi in obratno. To v večji meri velja za evropske države, saj je pri azijskih in afriških državah možna tudi negativna povezanost⁷ obeh indeksov, torej se zgodi, da imajo visok PDI indeks in hkrati nizek UAI. Močna povezanost obeh indeksov v evropskih državah izhaja iz zgodovinskega dejstva, da te države lahko razdelimo na 10 držav z germanskim poreklom (vrednosti obeh indeksov nizke) in 7 držav z latinskim/mediteranskim poreklom (vrednosti obeh indeksov so visoke).

Družbe z nizkim UAI indeksom so v splošnem manj stresne, saj je tudi med ljudmi manj strahu, več kontroliranja čustev in neposrednega izražanja z mimiko obraza. Ljudje so bolj srečni in to delijo z drugimi. Službe se menja hitreje in lažje. Organizacije so manjše, ljudje bolj ambiciozni, generacijski prepad je manjši. Pravila se v nujni lahko krši, ni odpora do sprememb, med ljudmi vlada zaupanje (Hofstede 2001, 160). Okolje je bolj odprto za inovacije in spremembe, ljudje se ne bojijo ter ne zavračajo drugačnosti, drugačno vzbuja radovednost, raznolikost se tolerira. Spoštuje se tudi mlajše ljudi, ne le starejše. Vlada prepričanje, da vsak sam odloča o in vpliva na svoje življenje (Hofstede 2001, 161).

⁶ Pozitivna povezanost spremenljivk pomeni, da se višje vrednosti na eni spremenljivki povezujejo z višjimi vrednostmi na drugi spremenljivki in nižje vrednosti na eni spremenljivki se povezujejo z nižjimi vrednostmi na drugi spremenljivki (Ragin 2007, 211).

⁷ Negativna povezanost spremenljivk pomeni, da se višje vrednosti na eni spremenljivki povezujejo z nižjimi vrednostmi na drugi spremenljivki in obratno (Ragin 2007, 208–209).

V družinah družb z nizkim UAI indeksom je manj čustvenih reakcij in posledično več zadovoljstva. Otroci se naučijo, da je svet prijazen, izpostavlja se jih neznanim situacijam. Pravila se prilagaja otrokom in ne obratno. V šoli sprejemajo, da učitelj ne more biti vseveden, da je resnica relativna, svoje dosežke pripisujejo svojim sposobnostim, dekleta cenijo svojo neodvisnost. Starši in učitelji medsebojno sodelujejo. Netradicionalne spolne vloge se normalno sprejema. Naslavljanje v družbi je manj formalno. Vlada želja po reševanju problemov, delovanje vodi upanje na uspeh in ne strah pred neuspehom, željo po dosežkih spodbujajo že otroške pravljice (Hofstede 2001, 169–170).

V družbah z nizkim UAI je bolj pogost nakup rabljenih avtomobilov kot novih, vlada ideja »naredi sam«, plačilni roki so krajši. Internet se uporablja pogosteje, ljudi ni strah vlaganja v delnice namesto v žlahtne kovine in drage kamne. Gre za starejše demokracije, kjer ljudje zaupajo javnim storitvam in lahko protestirajo proti odločitvam oblasti. Prostovoljno delo je pogosto, nošenje osebnih, identifikacijskih dokumentov ni obvezno, navadna delovna sila je številčnejša glede na strokovno, v bogatih državah je manj korupcije. Zakonov je manj in so bolj splošni. Državljeni so pozitivno naravnani do pravnega sistema in v večji meri spoštujejo zakone, kot to velja za družbe z visokim UAI indeksom, kjer imajo ljudje občutek, da so zakoni usmerjeni proti njim. Drugačnost sprejemajo in se je ne bojijo, zato je manj ksenofobije in nacionalizma, velja toleranca do imigrantov. Ljudje so tudi sami bolj pripravljeni živeti v tujini. Človekove pravice so cenjene in spoštovane. V znanosti prevladuje indukcija, sklepanje iz specifičnega k splošnemu, empiričnih študij je več. Prevladuje pragmatizem nad ideologijo. Popularne so igre na srečo. V družbah z visokim UAI indeksom pa strateške igre (Hofstede 2001, 180–181).

2.2.3 Indeks individualizma oz. kolektivizma (IDV)

Družbe se razlikujejo v odnosu med individuumom in skupnostjo. Takšen odnos se izraža skozi različne oblike družin. V lovsko-nabiralnih družbah prevladujejo nuklearne oz. jedrne družine, ki jih sestavljajo starši z otroki. Z razvojem poljedelstva se ljudje zaradi potreb po delovni sili združujejo v razširjene družine, klane ali plemena. V času industrializacije se družina zopet zmanjša na jedrno družino, saj je bilo več članov težko preživeti. V sodobni družbi je ogrožen celo obstoj jedrne družine, a vseeno velja, da je druge družbene institucije ne morejo nadomestiti (Hofstede 2001, 210). Individualistično družbo lahko opišemo kot

družbo: »V kateri so vezi med posamezniki šibke. Od vsakega posameznika se pričakuje, da bo poskrbel sam zase in za svoje najbližje. V kolektivističnih družbah so posamezniki od rojstva dalje vpeti v močne, povezane skupine, ki jih v zameno za zvestobo varujejo skozi celo življenje« (Hofstede 2001, 225).

Prva dva indeksa: indeks porazdelitve moči (PDI) in indeks izogibanja negotovosti (UAI), sta bila izpeljana iz teoretičnega sklepanja in analize korelacij med spremenljivkami. Naslednja dva indeksa, indeks individualizma oz. kolektivizma (IDV) in indeks maskulinizacije oz. feminizacije (MAS), sta se pokazala skozi faktorsko analizo 14 vprašanj glede delovnih ciljev posameznikov. Individualizem se je pokazal kot prvi faktor, ki pojasnjuje 24 % celotne variance. Izraža šest delovnih ciljev, ki jih prikazujemo v tabeli 2.2 (glej Tabela 2.2: Faktorska analiza individualizem.).

Prvi trije delovni cilji kažejo posameznikovo individualistično naravnost do delovne organizacije: želi imeti dovolj prostega časa, veliko svobode pri delovnih odločitvah in delo naj mu bo osebni izziv. Zadnji trije delovni cilji z negativnim predznakom faktorske uteži pa kažejo na to, kaj lahko organizacija naredi za posameznika: dodobra izkoristi vse njegove sposobnosti, mu zagotovi dobre delovne pogoje in veliko izobraževanja. Dobljene vrednosti indeksa po državah so bile s preprosto matematično operacijo spremenjene v interval od 0 do 100 (Hofstede 2001, 214).

Tabela 2.2: Faktorska analiza⁸ individualizem.

Faktorske uteži (λ)	Delovni cilj
0.86	Imeti dovolj časa za zasebno življenje.
0.49	Veliko svobode pri delovnih odločitvah.
0.46	Delo naj bo izziv.
-0.63	Pri delu dobro izkoristiti vse veščine in sposobnosti.
-0.69	Dobri delovni pogoji (svetloba, prezračevanje itd.).
-0.82	Nenehno izobraževanje za delo.

Vir: Hofstede (2001, 214).

⁸ Prikazane faktorske uteži λ imajo v idealni situaciji vrednost 1. Bližje kot je faktorska utež λ vrednosti 1, bolj je indikator povezan, sovпада s skupnim faktorjem. V realnosti pravimo, da morajo imeti faktorske uteži λ vrednost vsaj $\geq |0.4|$, da lahko rečemo, da je indikator zanesljiv.

Najvišje vrednosti indeksa individualizma so izmerjene v ZDA, sledita Avstralija in Velika Britanija. Najnižje vrednosti indeksa individualizma imajo v Gvatemali, Ekvadorju in Panami (Hofstede 2001, 215). Države z nizkimi vrednostmi indeksa individualizma (IDV) so kolektivistične, države z visokimi vrednostmi indeksa IDV pa individualistične. IDV indeks je negativno povezan s PDI indeksom, torej so družbe z visokim PDI indeksom kolektivistične in družbe z nizkim PDI indeksom individualistične. Vseeno gre za dve različni dimenziji, saj PDI izraža emocionalno odvisnost do posameznikov z družbeno močjo, IDV pa emocionalno (ne)odvisnost posameznika od družbenih skupin. Močni povezanosti obeh indeksov navkljub obstajajo tudi izjeme: evropske države latinskega porekla (Francija, Belgija npr.) imajo visok PDI in so individualistične. Kostarika na drugi strani ima nizek PDI in je kolektivistična. Oba indeksa sta povezana z nacionalnim bogastvom, PDI negativno in IDV pozitivno (Hofstede 2001, 216). Bogatejše države imajo nižji IDV in obratno (Hofstede 2001, 252). Kolektivnost je povezana z indeksom izogibanja negotovosti, kot je to očitno v primeru spopadov med različnimi skupinami, ker strah pred drugačnim (visok UAI) vpliva na to, da se različne skupine čutijo ogrožene. Primer takšne države je bila tudi Jugoslavija. Belgija na drugi strani je sicer jezikovno raznolika država, a je za razliko od nekdanje Jugoslavije individualistična, tako z univerzalističnim pristopom zagotavlja enake pravice za vse. Različne skupine (etnične, verske, jezikovne ipd.) lažje sobivajo v državah z nizkim UAI indeksom, kjer ni strahu ali občutka ogroženosti pred drugačnostjo (Hofstede 2001, 248).

V individualističnih družbah identiteta temelji na posamezniku in ne izhaja iz skupnosti, ki ji posameznik pripada. Pravica do zasebnosti je poudarjena. Prevladuje hedonizem in lastna iniciativa. Gre za moderne ali postmoderne družbe (Hofstede 2001, 227). Družine so jedrne ali enostarševske. Otroci morajo čim prej začeti skrbeti sami zase, enako velja za ostarele starše. Širše sorodstvo ni pomembno, enako velja za prednike. Družinske vezi so šibke, kontaktov in ritualov je malo, več je ločitev. Vedenje v družbi je manj konformistično, ekstravertirano in zaigrano, konflikti so normalni, menedžerji poudarjajo raznolikost in vodenje, ženske bolj izražajo čustva kot moški, celo hoja je hitrejša, več aktivnosti je začetih na lastno iniciativo (Hofstede 2001, 236). Individualne pobude učencev so zaželeni. Študentje se medsebojno povezujejo glede na trenutne potrebe in zadolžitve, spoštujejo sami sebe, kar je dobro za njihovo akademsko aktivnost. Javni nastopi pred skupino v razredu se od njih pričakujejo. Izobražujejo se zato, da se naučijo, kako se učiti. S končano diplomo pridobijo na svoji ekonomski vrednosti in samospoštovanju (Hofstede 2001, 237).

Individualistično okolje je zlasti primerno za inovativnost, saj delo temelji na zaupanju v individualne odločitve in ne skupinske, delovne naloge prevladujejo nad osebnimi odnosi, zaposleni imajo obveznosti do organizacije, slabi delovni rezultati so razlog za odpuščanje, odločitve o zaposlitvah in napredovanju temeljijo izključno na veščinah in pravilih, nad delom je več nadzora in opravljenih je več delovnih ur. Delo se ocenjuje neposredno in tudi mnjenja se izražajo neposredno, kar izboljša produktivnost (Hofstede 2001, 244). Ljudje v splošnem več berejo, uporabljajo internet in se tudi pri hišnih opravilih zanašajo sami nase. S stresom se soočajo tako, da se lotijo težav in ne emocionalno. Smrti zaradi prometnih nesreč je manj. Ljudje so zadovoljni z zdravstveno oskrbo, nezmožnosti so videne kot ovire, ki jih je treba z optimizmom preseči (Hofstede 2001, 245).

Gledano s političnega vidika je politična moč v rokah volivcev, prevladujejo individualistični interesi in neinteresi skupin, družbena in poklicna mobilnost sta visoki, zakoni in pravice enaki za vse, človekove pravice se spoštuje, tudi gospodarstvo je konkurenčno in temelji na individualističnih interesih, velik delež nacionalnega proračuna je namenjen izobraževanju. Prevladuje monoteizem, etika je modernistična, znanost in tehnologija nista mistificirani, temveč sta družbeno dejstvo (Hofstede 2001, 251).

Vzroki, od kod razlike v nacionalnih indeksih individualizma, so podobni vzrokom, ki smo jih analizirali že pri indeksu odnosa do moči (PDI), le da so tu na prvem mestu ekonomski vzroki, na drugem pa klimatski vzroki, ki bodisi spodbujajo ali zavirajo individualno iniciativo (pri PDI na prvem mestu klimatski vzroki). Več moderne industrije in višja stopnja industrializacije pripeljeta do manjših družin, saj za preživetje ni potrebno veliko delovne sile, kot pri agrikulturno usmerjenem gospodarstvu. Manjša rast prebivalstva pomeni manj otrok in ti otroci so bolj verjetno obravnavani individualistično, kot če jih je več. Izobraževalni sistem je usmerjen pragmatično in zajame večji del populacije (Hofstede 2001, 253–254).

2.2.4 Indeks maskulinizacije (MAS)

Za ženske in moške pravimo, da imajo različne cilje. Pri moških govorimo o bolj egoističnih ciljih, kot na primer kariera in denar, pri ženskah na drugi strani o bolj socialno naravnih ciljih, kot so odnosi med ljudmi, pomoč drugim okrog sebe in na splošno skrb za okolje. Razlike med spoloma so tako biološke kot tudi družbene. Zato ima angleški jezik dva različna

izraza za spol kot družbeno kategorijo (gender) in za spol kot biološko kategorijo (sex). Gledano z biološkega vidika, je mnogo razlik med spoloma, z izjemo razmnoževanja, bolj statističnih kot ne. Ženske so v povprečju nižje in lažje od moških, imajo hitrejši metabolizem itd. Da so razlike med spoloma v večji meri kulturno pogojene, dokazujejo antropologi, ki navajajo kulture, kjer so vloge spolov, ki so tradicionalne za zahodno družbo, ravno obratne (Hofstede 2001, 279–280). Socializacija v spolne vloge se začne zelo zgodaj, lahko bi rekli celo ob rojstvu z različnim odzivom, tonom glasu ali obrazno mimiko, na spol dojenčka. Indeks maskulinizacije (MAS) se nanaša ravno na to, da so vloge med spoloma v neki družbi zelo izrazite (Hofstede 2001, 297). Kjer je indeks maskulinizacije visok, se vrednote moških in žensk na denimo enakih družbenih pozicijah razlikujejo bolj, kot če je indeks nizek (Hofstede 2001, 279). Moški naj bi bili bolj oblastni, žilavi in osredotočeni na materialno blagostanje. Ženske naj bi bile bolj skromne, nežne in osredotočene na kvaliteto življenja. Femininiteta se nanaša na družbo, v kateri se spolne vloge prekrivajo. Oboji, moški in ženske, naj bi bili skromni, nežni in osredotočeni na kvaliteto življenja (Hofstede 2001, 297).

Indeks individualizma oz. kolektivizma in indeks maskulinizacije oz. feminizacije sta se pokazala skozi faktorsko analizo 14 vprašanj glede delovnih ciljev posameznikov. Maskulinizacija se je razkrila kot drugi faktor, ki pojasnjuje 22 % celotne variance v povprečjih delovnih ciljev po državah.

Kot lahko vidimo (glej Tabela 2.3: Faktorska analiza maskulinizacija.), faktorske uteži s pozitivnim predznakom opisujejo bolj ženske vrednote: dobri odnosi, sodelovanje, varnost zaposlitve in ugodno družinsko življenje, faktorske uteži z negativnim predznakom pa moške: izziv, prepoznanje kvalitet, zahtevnost dela in dober zaslužek (Hofstede 2001, 284). A ker je v raziskavi sodelovalo več moških kot žensk, je avtor interpretacijo obrnil tako, da je indeks poimenoval po maskulinizaciji (Hofstede 2001, 285).

Izrazito moške države so Japonska, Avstrija, Venezuela, Italija, Švica in Mehika. Izrazito ženske države so Švedska, Norveška, Nizozemska, Danska, Kostarika in tudi bivša Jugoslavija (Hofstede 2001, 286).

Tabela 2.3: Faktorska analiza⁹ maskulinizacija.

Faktorske uteži (λ)	Delovni cilj
0.69	Imeti dober deloven odnos z menedžerjem.
0.69	Dobro sodelovanje na delovnem mestu.
0.59	Živeti tam, kjer si družina najbolj želi.
0.48	Varnost zaposlitve.
-0.54	Dovolj zahtevno delo, ne premalo zahtevno.
-0.56	Imeti priložnost za napredovanje na delovnem mestu.
-0.59	Dobiti zaslužen priznanje na delovnem mestu.
-0.70	Imeti priložnost za dober zaslužek na delovnem mestu.

Vir: Hofstede (2001, 284).

Z vidika družbenih norm lahko rečemo, da so moške družbe bolj osredotočene na ego, ženske bolj na odnose. V moških družbah je pomemben denar in druge materialne dobrine, poudarek je na tem, kaj delaš. V ženskih sta pomembna kvaliteta življenja in ljudje, poudarek je na tem, kdo si, delo je zgolj zato, da preživimo. Tudi ženske so lahko v moških družbah bolj oblastne in ambiciozne, a moški za razliko od žensk morajo biti. V ženskih družbah velja simpatija do šibkejših, v moških do močnejših. Ženske družbe bolj občudujejo majhno in počasno, v moških družbah veliko in hitro (Hofstede 2001, 299).

V moških družbah se močno razlikovanje med ženskimi in moškimi vlogami začne že v družinskem okolju. V ženskih družbah so te razlike bolj mile, vlogi očeta in matere sta si bliže. V moških družbah se očetje ukvarjajo z dejstvi in matere s čustvi. Dekleta smejo jokati, dečki ne, dečki naj bi se topli, deklice ne. Oboji, dečki in deklice, se učijo postati ambiciozni, v ženskih družbah se učijo biti skromni. Idealni življenjski partner ima v ženskih družbah rad otroke in dobro družinsko življenje, v moških družbah pa je uspešen pri delu (zadovoljstva z življenjem doma je tudi manj, otroci lahko izražajo agresijo). V ženskih družbah so pomembni prijatelji in znanci, v moških družina, kjer je tudi več porok na hitro, koncept družine je tradicionalen, v ženskih družbah pa je koncept družine bolj fleksibilen in je tudi več izvenzakonskih skupnosti. Ženske družbe partnerja dojemajo tako, da ima vsak svoje interese, v moških družbah naj bi bili interesi partnerjev skupni. Moške družbe cenijo nedolžnost in

⁹ Prikazane faktorske uteži λ imajo v idealni situaciji vrednost 1. Bližje kot je faktorska utež λ vrednosti 1, boljše je indikator povezan, sovпада s skupnim faktorjem. V realnosti pravimo, da morajo imeti faktorske uteži λ vrednost vsaj $\geq |0.4|$, da lahko rečemo, da je indikator zanesljiv.

marljivost pri nevestah, o številu otrok v družini odločajo moški. V ženskih družbah so standardi za ženine in neveste enaki in o številu otrok odločajo matere (Hofstede 2001, 306).

V šoli se v moških družbah od učiteljev pričakuje nič manj kot briljanca, a pomembno je tudi, kako se odrežejo študentje. Neuspeh v šoli je namreč katastrofa, dobri učenci so javno pohvaljeni, nagrajeni, tako kot tudi učitelji. Tekmovalni športi so del kurikulumu, ki je prilagojen kariernim načrtom in ne resničnim željam posameznikov. Otroci so naučeni, da se branijo, če je potrebno. Svoje probleme posamezniki jemljejo resno. Delo posameznika je precejeno. Majhne otroke učijo le ženske učiteljice. Deklice in dečki imajo različne predmete in med obema spoloma obstajajo razlike v dojemanju, dečki so bolj analitično usmerjeni, deklice vsebinsko (Hofstede 2001, 306).

Glede potrošniških navad v moških družbah lahko rečemo, da nakupovalne odločitve sprejemajo moški, ženske skrbijo za nakup živil. Zanimivo je, da je v moških družbah manj kavnihi aparatov na filter, manj je tudi domače pridelanih izdelkov. Z nakupi se navzven razkazuje. Več je zanimanje za tuje kuhinje. Pomembna je moč avtomobilskih motorjev. Na počitnice se leti v poslovnih razredih letal. Več je zaupanja v oglaševanje. Bere se manj leposlovja in več stvarne literature (Hofstede 2001, 312).

Na delovnem mestu so moške družbe bolj stresne od ženskih, a imajo vseeno manj odsotnosti z dela zaradi bolezni. Delavci živijo za delo, saj jim pomeni varnost, plačo in jih tudi sicer zanima. Veliko je tekmovalnosti in poudarka na pravičnosti. Menedžerji so praktično kulturni heroji. Menedžment poteka kot trening, v ženskih družbah bolj kot gospodinjenje. V moških družbah morajo biti menedžerji odločni, čvrsti, jasni, agresivni, tekmovalni in pravični. V menedžmentu je manj žensk, plačne razlike med spoloma so večje. Ženske želijo moške šefe. Karijerne ambicije so obvezne za moške, mogoče za ženske. Menedžerji so se pripravljene odreči družini za kariero, prav tako ženske menedžerke prilagodijo družino svoji karieri. Večja naklonjenost velikim podjetjem in višjim plačam (v ženskih družbah naklonjenost manj delovnim uram). Moške družbe imajo konkurenčno prednost v proizvodni industriji, cenovni konkurenčnosti, velikih izdelkih in kemiji obsega. Ženske družbe imajo konkurenčno prednost v storitvenih dejavnostih, svetovanju, živih izdelkih in biokemiji (Hofstede 2001, 318).

V političnem pogledu je ideal moških družb učinkovitost. Odstotek nepismenih in revnih je visok, podpira se močne, šibki naj poskrbijo zase. Družba je kaznovalno orientirana. Priseljenci se morajo asimilirati ali se vrniti domov. Manj denarja se namenja razvoju in sodelovanju. Mednarodni konflikti bi se naj reševali z razkazovanjem moči ali spopadom. Najvišjo prioriteto ima ekonomska rast (v ženskih družbah varovanje okolja). Javnost je manj zaskrbljena glede tveganj biotehnologije. Politični diskurz je protiven, večina volivcev se pozicionira na sredino, manj na levo. Ljudje svet dojemajo kot nepravičen, odnos do institucij in politične oblasti je negativen. V revnejših državah je več korupcije. Manj zaupanja v sindikate, manj udeležbe pri prostovoljnih dejavnostih in društvih. Moški pogosteje razpravljajo o politiki kot ženske. Na vodilnih političnih položajih je izvoljenih manj žensk (Hofstede 2001, 323).

Moške in ženske družbe se razlikujejo tudi v odnosu do spolnega vedenja. V ženskih družbah je seks način povezovanja z nekom, v moških je to opravek, namenjen razmnoževanju in ne užitku. Homoseksualnost je v moških družbah tabu in grožnja. Seks razumejo kot elementarno področje človekove motivacije. Odnosi z nasprotnim spolom so manj intimni. Ljubimci morajo biti uspešni, privlačni. Spolno nadlegovanje je problem. Razlikovanje med seksom in ljubeznijo je ostro. Vloga žensk v seksu je bolj pasivna. Ženska mora biti »čista«, moški ima lahko več partneric. Seks in nasilje sta pogosto v medijih (Hofstede 2001, 330).

Moške družbe so bolj tradicionalno katoliške, ženske so bolj sekularizirane. V moških družbah je religija pomembna in se osredotoča na boga oz. bogove, medtem ko se v ženskih družbah osredotoča na soljudi. Moške družbe otroke socializirajo v vernost, ženske družbe v odgovornost in vljudnost. Da so duhovniki le moški, je prav tako bolj značilnost moških družb (Hofstede 2001, 330).

2.2.5 Indeks dolgoročne oz. kratkoročne usmerjenosti (LTO)

Dolgoročna usmerjenost izraža vrline, usmerjene v prihodnost, še zlasti vrlini vztrajnosti in gospodarnosti (varčnosti). Nasprotje temu je kratkoročna usmerjenost, ki izraža vrline bolj osredotočene na preteklost in sedanjost, še zlasti spoštovanje tradicije, ohranjanje zunanjega videza in izpolnjevanje družbenih obveznosti (Hofstede 2001, 359). Gre za dimenzijo, ki je IBM-ova raziskava vrednot ni razkrila, kar je posledica »zahodnjaškega« razmišljanja

oblikovalcev takratnega vprašalnika (raziskovalci so prihajali iz Velike Britanije, Nizozemske, Francije, Norveške in ZDA). Zato se je vedno potrebno zavedati vpliva okolja raziskovalcev na problem raziskovanja (Hofstede 2001, 351).

Kitajska raziskava vrednot (CVS – Chinese Value Survey) je potekala okrog leta 1985 med 100 študenti, 50 žensk in 50 moških, ki so ocenjevali 40 trditev na lestvici od 1 do 9, kjer je 1 popolnoma nepomembno in 9 zelo pomembno. Raziskavo so izvedli kitajski znanstveniki v 22 državah, azijskih in neazijskih. Zanimivo je, da so se tudi v tej raziskavi potrdile 3 dimenzije, ki jih je razkrila že IBM-ova raziskava vrednot, ki jo je opravil Hofstede: PDI, IDV in MAS, kar pomeni, da so te tri dimenzije univerzalne za vse kulture (Hofstede 2001, 353). Ni se pa razkrila dimenzija izogibanja negotovosti (UAI), saj kitajska tradicija ne ceni zakonov in abstraktnih načel (Hofstede 2001, 354).

Vrednosti indeksa so bile z linearno transformacijo spravljene v razpon med 0 in 100, izjema je le Kitajska, ki je bila dodana naknadno, zato ima vrednost LTO indeksa 118 (Hofstede 2001, 355). Države z visokim LTO indeksom so Kitajska, Hong Kong, Tajvan, Japonska, Južna Koreja, Brazilija in Indija. Države z nizkim LTO indeksom so Pakistan, Nigerija, Filipini, Kanada, Zimbabve, Velika Britanija in ZDA (Hofstede 2001, 356). Rezultati LTO indeksa so močno povezani z ekonomsko rastjo, zato je dolgoročna usmerjenost družb (visok LTO indeks) lahko glavni pojasnjevalni razlog za eksplozivno rast gospodarstev Vzhodne Azije v drugi polovici 20. stol. (Hofstede 2001, 351).

Tabela 2.4: Faktorska analiza¹⁰ LTO indeks.

Faktorske uteži (λ)	Vrednota
0.76	Vztrajnost.
0.64	Razvrščanje medsebojnih odnosov glede na družbeni položaj in ohranjanje tega reda.
0.63	Varčnost.
0.61	Imeti občutek sramu.
-0.58	Recipročnost glede pozdravov, daril in uslug.
-0.62	Spoštovanje tradicije.
-0.72	Varovanje svojega videza.
-0.76	Osebna čvrstost/trdnost in stabilnost.

Vir: Hofstede (2001, 354).

¹⁰ Prikazane faktorske uteži λ imajo v idealni situaciji vrednost 1. Bližje kot je faktorska utež λ vrednosti 1, bolj je indikator povezan, sovпада s skupnim faktorjem. V realnosti pravimo, da morajo imeti faktorske uteži λ vrednost vsaj $\geq |0.4|$, da lahko rečemo, da je indikator zanesljiv.

Družbe z nizkim LTO indeksom so kratkoročno usmerjene, pričakujejo hitre rezultate, družbeni statusi niso pomembni v medsebojnih odnosih, prijazni ljudje zapravljajo, sram ni splošno razširjen občutek. Pomembna je posameznikova stabilnost in trdnost, ohranjanje videza, spoštovanje tradicije, izmenjava pozdravov, uslug in daril. Otroci se naučijo strpnosti in spoštovanja do drugih ljudi. Počitek je pomemben. Najpomembnejši dogodki v življenju so se zgodili v preteklosti ali se dogajajo v sedanjosti. Študentje vztrajnosti ne dojemajo kot pomembno osebnostno karakteristiko. Značilno je malo varčevanja in vlaganje v skupne fonde (Hofstede 2001, 360).

Družbe z visokim LTO indeksom na drugi strani so dolgoročno usmerjene, pomembna sta vztrajnost in stanovitnost. Odnose v družbi narekujejo družbeni statusi, ki se skozi odnose tudi ohranjajo. Prijazni ljudje varčujejo z resursi. Občutek sramu je splošno poznan. Pomembna je osebnostna prilagodljivost posameznikov. Z videzom se ukvarjajo, a je razumljen kot šibkost. Tradicijo prilagajajo novim okoliščinam. Recipročnost v uslugah ali darilih je lahko razumljena kot problematična. Že otroci se morajo naučiti varčevati. Počitek ni pomemben. Najpomembnejši dogodki v življenju se bodo zgodili v prihodnosti. Študentje vztrajnost vidijo kot pomembno osebnostno vrlino. Varčevanje je v družbi splošno razširjeno. Vloga se v nepremičnine (Hofstede 2001, 360).

V družbah z nizkim LTO indeksom so v družini vsi sorodniki enaki, če gledamo kratkoročno usmerjene družbe. Skupno življenje s priženjenimi člani družine je problem. Pari si delijo okuse in interese, zakoni trajajo tudi, če ljubezen mine. Otroci ne bi smeli trpeti zaradi materinega dela. Ponižnost je ženska vrlina. Mlade ženske pričakujejo pozornost od fantov, ne od možev. Družinsko in poslovno življenje sta ločena. V poslovnem svetu so zaželeni kratkoročni rezultati. Velja sistem meritokracije: ekonomsko in družbeno življenje naj bosta uravnana glede na sposobnosti. Staranje se vsem zdi oddaljeno. Manj je zadovoljstva z vsakodnevnimi odnosi med ljudmi. Manj je tudi zadovoljstva s poskusi poprave socialnih krivic (Hofstede 2001, 366).

V družbah z visokim LTO indeksom, torej v družbah, ki so dolgoročno usmerjene, se sorodnike, brate in sestre deli glede na starost, starejši so bolj spoštovani. Staranje se dojema kot obdobje človekovega življenja, ki pride kmalu in je polno zadovoljstva. Varčnosti se učijo že otroci, daruje se jim darila v zvezi z izobraževanjem in financami. Predšolski otroci

»trpijo« zaradi materinega dela. Življenje s priženjenimi sorodniki ni problem. Skupni okusi in interesi za zakon niso potrebni. Če ljubezen v zakonu mine, je bolje začeti znova. Ponižnost je splošna človeška vrlina. Mlade ženske pričakujejo pozornost od svojih soprogov. Vsakodnevni človeški stiki (družinski, sosedski, prijateljski) so vir zadovoljstva. Ljudje ne čutijo potrebe, da bi prispevali k odpravi socialnih krivic. V poslovnem svetu se gradi na odnosih in na tržni poziciji. Koordinacija poteka vertikalno in horizontalno, kontrola in prilagodljivost. Ljudje naj živijo bolj enakovredno (Hofstede 2001, 366).

V načinu razmišljanja so kratkoročno usmerjene družbe naravnane verjetnostno. Imajo črno belo sliko o dobrem in zlem. Potrebujemo konsistentnost v razmislekih. Vlada zakon. Razmišljanje je analitično. Slabše se odrežejo pri osnovnih matematičnih operacijah. Družbe z dolgoročno usmerjenostjo na drugi strani imajo zaupanje v celoti ali pa ne. Razumevanje, kaj je dobro in kaj zlo, je odvisno od okoliščin. Nasprotja se dopolnjujejo. Vlada človek. Razmišljanje je sintetično. Izkažejo se pri osnovnih matematičnih nalogah (Hofstede 2001, 366).

LTO indeks pravzaprav prikazuje klasično delitev na tipične zahodne družbe in vzhodne družbe. Slednjim so podobne tudi družbe s hindujsko kulturo. Vprašanje glede prihodnosti indeksa dolgoročne usmerjenosti zato nehoti spomni na vprašanje glede prihodnosti zahodnih in vzhodnih družb oz. hindujskih, še zlasti zato, ker je LTO indeks najmočnejše povezan ravno z ekonomsko rastjo (Hofstede 2001). To vprašanje še nima odgovora. Lahko se zgodi, da bodo azijske družbe s tem gospodarskim razvojem postale bolj kratkoročno usmerjene ali pa bo naraščanje svetovnega prebivalstva povzročilo večjo dolgoročno usmerjenost v splošnem (Hofstede 2001, 370). Ne glede na to je ravno izjemna gospodarska rast vzhodnih družb in upad gospodarske moči zahodnih družb, ki smo mu priča zadnjih 100 let, poglaviten razlog za vzbuditev zanimanja o vplivih kulture na gospodarstvo (Huntington 2005).

2.3 Organizacijska kultura

Tudi organizacije prevzemajo osnovne družbene vrednote, a še vedno je vsaka organizacija enkratna v smislu svojega nastanka, zgodovine, sociostrukturnega¹¹ konteksta, tehnologije, zaposlenih, vodstva, skupnega sistema simbolov, njihovih pomenov ter preteklih izkušenj (Mesner Andolšek 1995a, 9–10). Različne analize so v 80-ih letih 20. stol. začele odkrivati, da za delovanje organizacije niso pomembne zgolj strategije, tehnologije ali strukture, temveč tudi delovanje ljudi znotraj organizacije. Kultura je postala eden ključnih dejavnikov za pojasnjevanje uspešnosti ali neuspešnosti uresničevanja ciljev v organizacijah (Mesner Andolšek 1995b, 7).

2.3.1 Organizacija kot kultura

Ideja organizacije kot kulture je z vzponom japonske industrije postala vroča tema 80-ih letih 20. stol. Dotlej je prevladovala ameriška industrija, a z vzponom Japonske kot gospodarsko močne sile je postalo očitno, da kultura in način življenja igrata pomembno vlogo v gospodarstvu. Gareth Morgan v svoji knjigi »Podobe organizacij« navaja primer japonskega novinarja Satoshi Kamate, ki pravi: »Da je vsakdanje življenje v japonski tovarni prav tako težko kot v vsaki proizvodni tovarni na Zahodu. Bistvena razlika pa je v tem, da imajo Japonci večjo sposobnost, da ga prenašajo« (Morgan 2004, 114). Zaposleni na Japonskem čutijo pripadnost svojim organizacijam, zato neredko v eni organizaciji delajo celo življenje. Odnos do avtoritete je patriarhalen, ustrezljiv in tradicionalističen. Težke razmere za življenje so Japonce utrdile, jih pripravile za timsko delo, doseganje kolektivnih rezultatov, spoštovanje do odvisnosti od drugih (Morgan 2004).

Morgan je še z drugimi prispodobami opisoval delovanje organizacij. Birokratske organizacije je na primer opisoval kot stroje. Organizacije, ki so izrazito povezane s svojim

¹¹ Dana Mesner Andolšek v svojem delu *Organizacijska kultura*, sociostrukturni sistem opiše kot eno izmed treh komponent organizacijske kulture. Sestavljen je iz medsebojno povezanih učinkov formalnih struktur v organizaciji, strategij, politik in procesov vodenja, formalnih ciljev, strukture moči, kontrolnih mehanizmov, sistemov nagrajevanja in motivacij, procesov kadrovanja, selekcije, izobraževanja, najrazličnejših procesov vodenja in upravljanja. Ostali dve komponenti sta še kulturni sistem in pa člani oz. akterji (Mesner Andolšek 1995a, 20).

okoljem, je opisoval kot organizme. Čedalje večjo informatizacijo v organizacijah je opisal s prispodobo možganov. Za opis širše družbene realnosti, v katero so organizacije vpete, je uporabil prispodobo političnega sistema. S prispodobo Platonove votline organizacije oriše kot duševne zapore. S tokom in transformacijo v organizacijah je razkril logiko sprememb v organizacijah. Za opis socialne realnosti, v kateri organizacije obstajajo, pa je uporabil metaforo organizacije kot kulture (Morgan 2004).

Kultura je tista, ki oblikuje karakter organizacije. Kot so posamezniki znotraj ene kulture različni, so različne tudi organizacije in skupine. V nekaterih organizacijah zaposleni sebe vidijo kot del skupine, družine. Spet v drugih organizacijah obstaja več skupin, ki so v svojih prepričanjih med seboj različne. Močna kulturna sila v organizacijah je tudi spol posameznika, saj v tradicionalnih oblikah organizacij pogosto prevladujejo moški. Gre za prevlado moških vrednotnih sistemov nad ženskimi, s poudarkom na logiki, linearnim produkcijskim načinom razmišljanja, izkoriščanje socialnih mrež in s povezovanjem na podlagi spolov. Ženske vrednote na drugi strani in s tem tudi organizacije s takšnimi vrednotami so bolj usmerjene k integraciji in uravnavanju analitičnih oblik mišljenja, s poudarjanjem empatije, intuicije in organske oblike vedenja. Za ženske tipično pravimo, da gradijo odnose vključevanja, ki temeljijo na zaupanju, podpori, spodbudi in medsebojnem spoštovanju. Poleg spola na organizacijsko kulturo vplivajo še rasa, jezik, etnične, verske, socioekonomske,¹² prijateljske in profesionalne skupine (Morgan 2004).

Kot smo že omenili, kultura vpliva tudi na strukturo organizacij. Vzrok temu so družbene vloge, ki jih posamezniki igramo. Prek družbenih vlog se ustvarjajo družbeni odnosi, ki vodijo do določene družbene strukture, do vzorcev in mrež odnosov (Nadel v Mesner Andolšek 1995b, 11).

2.3.2 Organizacijske strukture

Med nekatere ključne teoretike organizacijskih struktur sodijo:

- Weber s teorijo birokratskih organizacij;

¹² Socioekonomske skupine opredelimo na podlagi delovne aktivnosti, poklicne dejavnosti, dohodka, poklicnega in nadzornega statusa, na primer strokovnjaki, menedžerji, nezaposleni, uradniki, rutinski poklici, nižji tehniški poklici (Kozlevčar 2006, 3), a tudi na podlagi starosti, zakonskega stanu, števila otrok oz. drugih vzdrževanih družinskih članov (Intihar 2009).

- Pugh, Child in Hicskon, ki se prav tako ukvarjajo z birokratskimi organizacijami;

- Chandler meni, da je vlogo vidne roke menedžerja prevzela nevidna roka trga;
- Williamson, ki kot ključno silo sprememb v organizacijah opredeli ekonomizacijo stroškov;
- Mintzberg z opredelitvijo adhokracije kot inovacijske strukture, strukture sodobnega časa;
- Handy, ki pravi, da bodo strukture organizacij postale podobne univerzitetnim strukturam;
- Bartlett in Ghosal, ki zagovarjata stališče, da je bolj kot matrična struktura v organizacijah, pomembna matična struktura v glavah menedžerjev (Pugh in Hickson 1996, 3).

Med bolj prepoznavnimi teoretiki organizacijskih struktur je zagotovo Henry Mintzberg, ki je organizacijske strukture opredelil na podlagi osnovnih mehanizmov koordinacije znotraj organizacij in ključnih sestavnih delov organizacij. Gre za funkcijsko organizacijsko strukturo, saj sestavine organizacij in na podlagi teh strukture deli glede na vloge oz. funkcije, ki jih imajo različni deli organizacij. Preostale organizacijske strukture so še: produktna organizacijska struktura, ki deli organizacijo po produktnih skupinah (Kovač v Kavčič 1991, 188–189); organizacijska struktura glede na geografska področja enot organizacije (Kavčič 1991, 189–190); tržna organizacijska struktura, ki se prilagaja potrebam strank oz. kupcem (Kavčič 1991, 190–191); procesna organizacijska struktura, ki organizacijo deli glede na poslovne procese (Kavčič 1991, 191); struktura na podlagi opreme, ki je podobna procesni strukturi, saj v tem primeru delitev organizacije določa oprema, ki je namenjena specifičnim procesom znotraj organizacije (Kavčič 1991, 191–192); časovna organizacijska struktura je delitev organizacije glede na obstoječe delovne izmene (Kavčič 1991, 192); linijska organizacijska struktura organizacijo deli glede na proizvodnjo, prodajo in finance (Kavčič 1991, 192–193); linijsko-štabna organizacijska struktura organizacijo deli glede na strokovne oddelke (Kavčič 1991, 193–194); funkcionalizirana linijsko-štabna struktura, ki je podobna linijsko-štabni, a s to razliko, da štabno osebje dobi pristojnosti menedžerjev (Kavčič 1991, 195); matrična organizacijska struktura oz. projektna, produktna programska matrična struktura ali multidimenzionalna matrična struktura, ki je kombinacija vseh treh matričnih struktur (Kavčič 1991, 196–200).

Za splošen vpogled v organizacijske strukture je v našem primeru najprimernejša funkcijska organizacijska struktura. Mintzberg je v 80-ih letih 20. stol opisal šest osnovnih koordinacijskih mehanizmov med zaposlenimi v vsaki organizaciji:

- **vzajemno prilagajanje**, primerno za manjše delovne skupine do pet ljudi, ki se lahko hitro odzovejo;
- **neposredni nadzor**, ko je število zaposlenih večje delovne skupine in je potreben vodja za nadzor dela;
- **standardizacija norm** obnašanja, ki s predpisanim postopkom dela olajša sodelovanje;
- **standardizacija delovnih procesov**, kjer gre za natančno predpisan delovni postopek;
- **standardizacija izdelkov** opredeljuje zgolj končni izdelek, ne pa tudi procesa, kako do tega izdelka;
- **standardizacija sposobnosti in znanj**, kjer gre za individualno prilagajanje zaposlenih na situacije v organizaciji (Mintzberg 1979; Kavčič 1991, 181).

Prepoznal je tudi pet ključnih delov vsake organizacije:

- **strateški vrh** oziroma vodstvo;
- **srednji menedžment** z marketinškim oddelkom in regionalnimi oddelki na primer;
- **tehnostruktura** skrbi za standardizacijo procesov, delovnih veščin, nadzor, strateško planiranje ipd.;
- **podporno osebje**, kot na primer čistilke, receptorji, vratarji, a tudi odvetniki in strokovnjaki za odnose z javnostmi;
- **operativno jedro**, kjer so prodajalci, odpremniki blaga ali storitev, monterji, nakupni agenti ipd. (Mintzberg 1979).

Na podlagi teh ugotovitev je organizacije razvrstil v šest značilnih tipov:

- enostavna struktura,
- strojna birokracija,
- profesionalna birokracija,
- divizijska struktura,
- operacijska adhokracija in
- administrativna adhokracija.

Na začetku je vsaka struktura enostavna. Razvoj je šel naprej v smeri birokracije, kjer so postopki in hierarhija natančno opredeljeni s pravili, vse do adhokracije, ki je povsem

nasprotna birokraciji, torej gre za organizacijo brez predpisanih postopkov in pravil organiziranja (Encyclopedia.com: Adhocracy). Mintberzg jo je opredelil kot inovacijsko strukturo, kot strukturo sodobnega časa (Pugh in Hickson 1996, 3), Kavčič kot nestalno organizacijo, ki preneha obstajati s končanjem določene naloge (Kavčič 1991, 201).

Posamezne organizacijske tipe podrobneje razlagamo v tabeli 2.5 (glej Tabela 2.5: Organizacijske strukture po Mintzbergu.). Gre za zgoraj navedene strukture, ki se spreminjajo skupaj z organizacijo in njenim okoljem, v katerem ta organizacija deluje. Okolje lahko postaja bolj ali manj stabilno, bolj homogeno ali bolj heterogeno. Največjo kompleksnost in potrebe po planiranju imajo organizacije v heterogenem in nestabilnem okolju. Takšne organizacije so tudi zelo decentralizirane. Na drugi strani imamo organizacije, ki so v stabilnem in homogenem okolju. Te so izrazito centralizirane, imajo majhno stopnjo kompleksnosti in poudarek na pravilih ter ne na planiranju. Organizacija lahko spremeni svoje cilje in s tem potrebuje drugačno strukturo delovanja od prejšnje na primer iz natančno predpisanih postopkov dela se usmeri v sprotno in individualno reševanje zahtev oz. potreb strank (Kavčič 1991, 179).

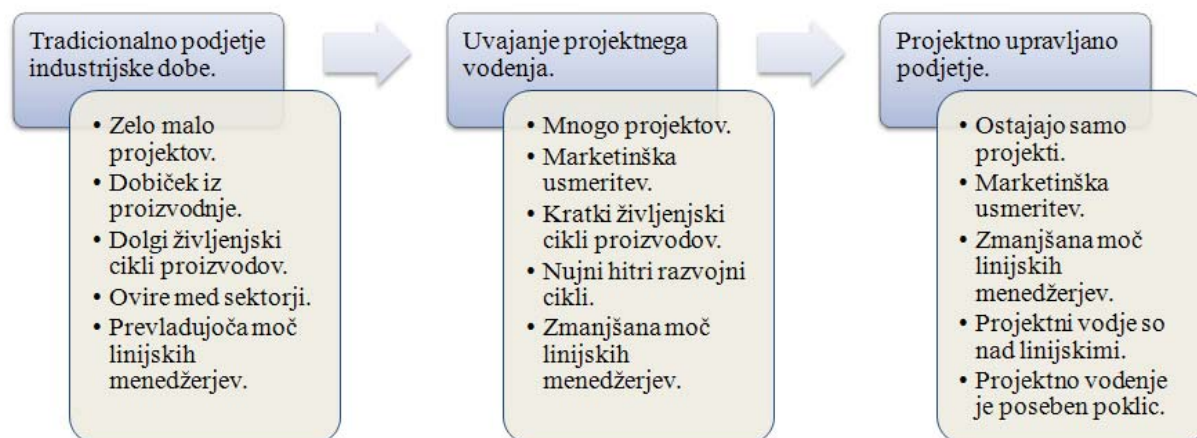
Tabela 2.5: Organizacijske strukture po Mintzbergu.

enostavna struktura	▪ Fleksibilna organizacija. ▪ Direktn nadzor. ▪ Neformalna komunikacija. ▪ Koncentracija moči v strateškem vrhu. ▪ Nestabilno, heterogeno okolje.
strojna birokracija	▪ Majhna fleksibilnost odločanja. ▪ Standardizacija delovnega procesa. ▪ Formalno komuniciranje, vertikalno (enosmerno). ▪ Koncentracija moči v tehnostukturi. ▪ Cilj je čim večja produktivnost. ▪ Okolje je enostavno, stabilno. ▪ Tipične organizacije so letalske družbe, tekoči trak, javne službe, starejše in večje organizacije.
profesionalna birokracija	▪ Nefleksibilna glede odločanja. ▪ Standardizacija delovnih veččin. ▪ Formalno, vertikalno komuniciranje (dvosmerno). ▪ Koncentracija moči v operativnem jedru. ▪ Cilj so stranke, odjemalci storitev. ▪ Okolje je kompleksno, a stabilno. ▪ Tipične ustanove so akademske, bolnišnice, rokodelstvo.
divizijska struktura	▪ Relativno fleksibilna, manj kot enostavna bolj kot strojna struktura. ▪ Standardizacija izdelkov. ▪ Formalno, vertikalno komuniciranje (enosmerno). ▪ Koncentracija moči v srednjem menedžmentu. ▪ Enostavno, stabilno okolje. ▪ Tipične organizacije so: Mercator, Pošta Slovenije, Renault, multinacionalke, Telekom.
operacijska adhokracija	▪ Velika fleksibilnost odločanja. ▪ Vzajemno sodelovanje. ▪ Neformalno, horizontalno komuniciranje (dvosmerno). ▪ Koncentracija moči pri operativnem jedru. ▪ Namen obstoja je reševanje situacij, problemov za stranke, inovativnost. ▪ Okolje je kompleksno in dinamično. ▪ Tipične organizacije so majhne in mlade, na primer raziskovalne agencije.
administrativna adhokracija	▪ Velika fleksibilnost odločanja. ▪ Vzajemno sodelovanje. ▪ Neformalno, horizontalno komuniciranje (dvosmerno). ▪ Koncentracija moči pri podpornem osebju. ▪ Namen obstoja je reševanje situacij, problemov za stranke, inovativnost. ▪ Okolje je kompleksno in dinamično. ▪ Tipične organizacije so majhne in mlade, na primer raziskovalne agencije.

Vir: Povzeto po Mintzberg (1979).

Če Mintzbergovo strukturo organizacij primerjamo z organizacijami, ki uporabljajo projektno vodenje (glej Tabela 2.5: Organizacijske strukture po Mintzbergu.), vidimo, da je projektno vodenje značilno za nestabilno in heterogeno okolje, kjer se izdelki/proizvodi hitro spreminjajo, kjer so nujni hitri razvojni cikli. To so: enostavne strukture, operacijska in administrativna adhokracija, a tudi divizijska struktura, saj je ta tudi izrazito marketinško usmerjena. Enostavna struktura ima koncentracijo moči v strateškem vrhu, operacijska adhokracija v operativnem jedru in administrativna adhokracija v podpornem osebju. Profesionalna birokracija je preveč nefleksibilna kot celota, da bi se ukvarjala s projekti, strojno birokracijo v bistvu vodi tehnostuktura, tako da prav tako ni primerna oblika organizacije, kjer bi se projektno vodenje uveljavilo.

Slika 2.4: Uporaba projektnega vodenja.



Vir: Berce (2002, 10).

3 PROJEKTNO VODENJE

S projektnim vodenjem se človek srečuje ves čas svojega obstoja. Lov na veliko žival lahko štejemo za projekt, enako tudi gradnjo piramid, kitajskega zidu, grških in rimskih templjev ter srednjeveških cerkva (Berce 2008a). Projektno vodenje kot veda se je začelo razvijati v 60-ih letih 20. stol. Do 90-ih let 20. stol je temeljilo na procesnih in poslovnih informacijskih sistemih ter na raziskavah in razvoju. Po letu 1990 se je preselilo na marketing, e-poslovanje, upravljanje odnosov s strankami, odnose med poslovnimi partnerji, na sredstva poslovanja, reinženiring in reorganizacije. Leta 2001 se je začelo obdobje povezav in sodelovanja (Berce 2004, 16).

Naraščajočemu interesu za projektno vodenje je botrovalo nekaj poslovnih in drugih procesov, ki jih prikazujemo na spodnji tabeli (glej Tabela 3.1: Procesi, ki podpirajo razvoj projektnega vodenja.).

Tabela 3.1: Procesi, ki podpirajo razvoj projektnega vodenja.

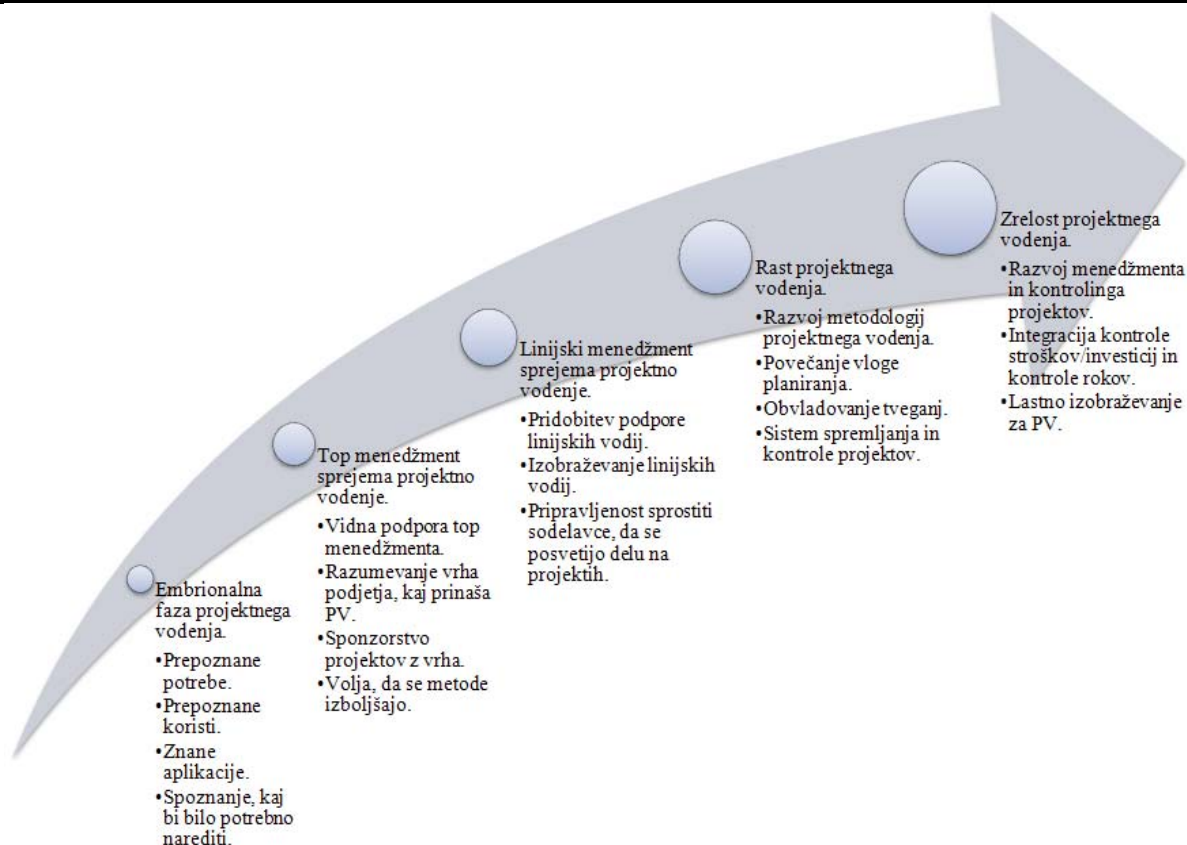
1960–1985	Projektno vodenje ni imelo zaveznikov.
1985–1995	Celovito obvladovanje kakovosti (TQM).
1990–1998	Paralelni razvojni procesi (Concurrent engineering).
1991–1999	Delegiranje pooblastil, manj nivojev (Empowerment).
1993–200x	Reinženiring poslovnih procesov (BPR).
1994–200x	Ugotavljanje stroškov cele življenjske dobe.
1996–200x	Upravljanje s tveganji (Risk Management).
1997–200x	Projektne pisarne.
1999–200x	Korporacijski in mednarodni projektni timi.

Vir: Berce (2004, 18).

Projektno vodenje se je skupaj s poslovnimi procesi razvijalo postopoma, kot prikazujemo na naslednji sliki (glej Slika 3.1: Zorenje projektnega vodenja.). Začetno fazo poimenujemo embrionalna faza, saj se v tej fazi potrebe po projektnem vodenju in njegove koristi šele prepoznavajo. V naslednji fazi pomembnost projektnega vodenja prizna tudi že top menedžment v podjetjih, ki začne spodbujati projekte in projektno vodenje. Ko projektno vodenje začne uporabljati tudi linijski menedžment, govorimo o tretji fazi projektnega vodenja. V četrti fazi sledi rast projektnega vodenja, razvoj različnih metodologij, povečanje

njegove vloge. V fazi zrelosti projektnega vodenja že govorimo o razvoju menedžmenta projektov in o lastnem izobraževanju za projektno vodenje (Berce 2004, 19).

Slika 3.1: Zorenje projektnega vodenja.



Vir: Povzeto po Berce (2004, 19).

Danes imamo v projektnem vodenju dva prevladujoča standarda. PMI oz. »Project Management Institute« iz ZDA in IPMA oz. »International Project Management Association« iz Švice, danes deluje na Nizozemskem. V obeh primerih gre za neprofitni organizaciji, ki imata različen pristop k projektnemu vodenju, kot bomo spoznali v nadaljevanju. Prva je bila ustanovljena IPMA leta 1965 kot forum za projektne menedžerje z imenom INTERNET (IPMA Award Gala dinner; PM World Today; Slovensko združenje za projektni management) in ima danes več kot 40.000 članov v več kot 40 državah (International Project Management Association). PMI je bil ustanovljen leta 1969, prav tako s strani projektnih menedžerjev, a ima danes več kot 420.000 članov v več kot 70 državah (Project Management Institute). Precej znana je tudi PRINCE2 metodologija projektnega vodenja (»Projects IN Controlled Environments«), ki je procesno naravnana. Uporablja jo vlada v Veliki Britaniji in

je v javni domeni in več kot 150 drugih evropskih organizacij (PRINCE2), a mi smo se zaradi bolj razširjene uporabe osredotočili na PMI in IPMA standard projektnega vodenja.

3.1 Projekt

»Projekt je začasno prizadevanje za uresničitev edinstvenega izdelka, storitve ali rezultata« (Česen in drugi 2008, 5). V navedeni definiciji so ključne tri stvari: začasnost, edinstven izdelek, storitev oz. rezultat in postopnost obdelave. Začasnost pomeni, da ima vsak projekt določen okvir trajanja, torej ima začetek, vmesne faze in konec. Slednje ne velja nujno tudi za končni izdelek, storitev ali rezultat. Ta je lahko (z vidika človeškega življenja) trajen, kot na primer zgrajena stolpnica, odkrito novo znanje ali pa so trajni njegovi vplivi na okolje ali ekonomske vidike družbe. Začasnost samega projekta se poleg omejenega časovnega okvira, v katerem pride do končnega rezultata, nanaša tudi na začasnost projektne skupine, ki je sestavljena zgolj za izvedbo enega samega projekta. Tretja ključna prvina vsakega projekta je postopnost obdelave. Vsak projekt poteka v korakih, ki postopno naraščajo. Vsak korak lahko sproti preverjamo in ocenjujemo ter tudi prilagajamo vse naslednje (Česen in drugi 2008).

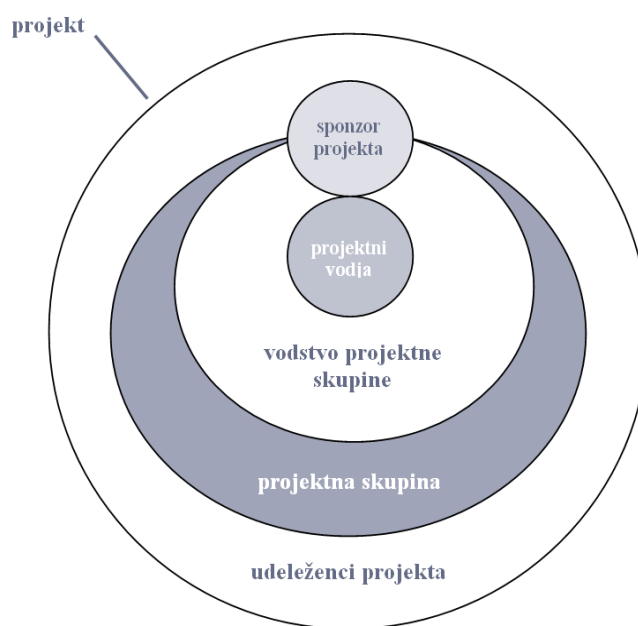
Kadar govorimo o projektnem vodenju, mislimo na uporabo različnih znanj, veščin, tehnik in orodij, s katerimi skozi različne aktivnosti v projektih izpolnjujemo specifične projektne zahteve. Oseba, ki je odgovorna za realizacijo ciljev projekta, je projektni vodja. V okviru vodenja projekta mora:

- znati prepoznavati zahteve,
- določati jasne in uresničljive cilje,
- uravnoteževati izključujoče zahteve glede kakovosti, obsega, časa in stroškov,
- prilagajati specifikacije, plane in prijeme, ki so posledica raznolikih vidikov, pričakovanj različnih udeležencev projekta (Česen in drugi 2008).

Udeleženci projekta so lahko posamezniki ali organizacije. Lahko aktivno sodelujejo pri projektu, torej imajo neke cilje pri projektu ali imajo pri projektu zgolj interese, ki jih lahko uresničujejo ali ne. Udeležence projekta včasih težko prepoznamo, saj so to lahko tudi delavci za tekočim trakom ali finančni oddelek v projektu. Ključni udeleženci vsakega projekta so: sponzor projekta, projektni vodja, vodstvo projektne skupine, projektna skupina, udeleženci projekta, a tudi ljudje, ki vplivajo na projekt, čeprav z njim niso neposredno povezani. To so

končne stranke, odjemalci oz. kupci, izvajalska organizacija, oddelek za projektno vodenje, če ta obstaja v izvajalski organizaciji in nosi odgovornost za realizacijo projekta. Seveda vsi udeleženci v projektu ne nosijo enake teže, temveč se razlikujejo glede obsega odgovornosti in pooblastil (glej Slika 3.2: Razmerje med udeleženci in projektom.). Neupoštevanje odgovornosti med udeleženci lahko slabo vpliva na projekt, enako kot tudi neupoštevanje različnih udeležencev projekta.

Slika 3.2: Razmerje med udeleženci in projektom.



Vir: Česen in drugi (2008, 25).

Med udeleženci projekta smo omenili tudi organizacije, v katerih so zaposleni tisti udeleženci, ki so s projektom najbolj neposredno povezani. Organizacije so večje kot projekti, saj so projekti del organizacij. Organizacija vpliva na projekt oziroma na njegovo izvedbo. Vsaka organizacija ima neko svojo kulturo, vrednote, smernice, postopke, po svoje postavljena hierarhična razmerja, delovni čas in etiko. Ločimo organizacije, ki se pretežno ukvarjajo s projekti, in organizacije, ki se s projekti ne ukvarjajo (Česen in drugi 2008).

Vpliv udeležencev na projekt je lahko bodisi pozitiven bodisi negativen. O pozitivnem vplivu govorimo, kadar udeleženci z uspešnim dokončanjem projekta dobijo koristi, in o negativnem, kadar z uspešnim dokončanjem projekta udeleženci zase vidijo negativne posledice (Česen in drugi 2008).

3.2 PMI Vodnik po znanju projektnega vodenja

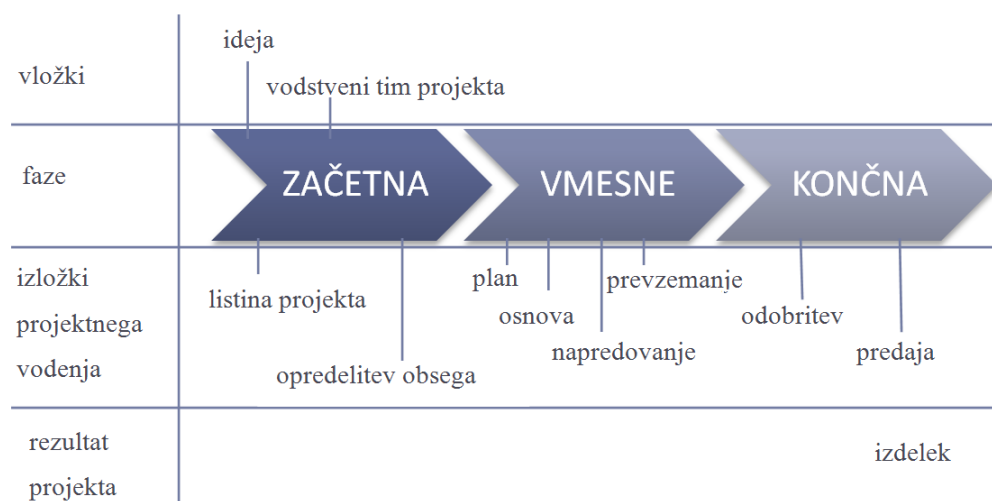
Kot so raznoliki in specifični sami udeleženci projekta, so različna tudi znanja in veščine, ki so potrebne za realizacijo projekta. V grobem ločimo pet skupin oziroma področij strokovnega znanja, ki jih mora zaobjeti vsaka projektna skupina. Projektni vodja sam ne more obvladovati vseh petih področij znanja, a nujno je, da v celoti obvlada znanje projektnega vodenja, ki je prva skupina strokovnega znanja (Česen in drugi 2008).

3.2.1 Znanje projektnega vodenja

Gre za specifično področje znanj menedžmenta, ki je značilno zgolj za projektno vodenje, a se hkrati prekriva z vsemi ostalimi strokovnimi disciplinami menedžmenta. Znanje projektnega vodenja po PMBOK® vodniku pomeni:

- **definicija življenjskega cikla projekta** – to pomeni definiranje različnih faz projekta, ki so medsebojno povezane od začetka do konca projekta. Faze med začetkom in koncem imenujemo vmesne faze projekta. Vsako fazo lahko razdelimo na več podfaz in vsako končamo s pregledom opravljenega dela ter nato sprejmemo odločitev o nadaljevanju dela. Seveda lahko več faz poteka tudi simultano skupaj, s čimer pospešimo izvajanje projekta (Česen in drugi 2008, 19–23).

Slika 3.3: Značilno zaporedje faz v življenjskem ciklu projekta.



Vir: Česen in drugi (2008, 23).

▪ Pet skupin procesov projektnega vodenja

Skupina procesov ni faza projekta, temveč gre pri fazah projekta, kadar so ti bolj kompleksni, za ponavljanje teh skupin procesov skozi posamezno fazo ali podprojekt. Skupina zagonskih procesov na primer opredeli in odobri projekt ali fazo projekta. Skupina procesov planiranja opredeli in natančneje opiše cilje, planira smeri ukrepanja, ki so potrebne za doseganje ciljev in obsega. Skupina procesov izvajanja poveže ljudi in druge vire in s tem za projekt uresniči plan obvladovanja projekta. Skupina procesov spremljanja in planiranja redno spremlja ter meri napredovanje, ugotavlja odmiške od plana za obvladovanje projekta, po potrebi in zaradi uresničevanja ciljev projekta izvaja popravljalne ukrepe. Skupina procesov končanja formalizira sprejemljivost izdelka, storitve ali rezultata in organizirano konča fazo projekta ali projekt (Česen in drugi 2008, 41).

Slika 3.4: Pet skupin procesov projektnega vodenja.

Skupina zagonskih procesov.	Skupina procesov planiranja.	Skupina procesov izvajanja.	Skupina procesov spremljanja in kontroliranja.	Skupina procesov končanja.
• Priprava projektne listine. • Izdelava predhodne opredelitve obsega projekta.	• Priprava plana obvladovanja projekta. • Planiranje obsega. • Opredeljevanje obsega. • Oblikovanje strukturirane členitve dela. • Opredeljevanje aktivnosti. • Razvrščanje aktivnosti. • Ocenjevanje virov za aktivnost. • Ocenjevanje trajanja aktivnosti. • Pripravljanje terminskega plana. • Ocenjevanje stroškov. • Planiranje stroškov. • Planiranje kakovosti. • Planiranje človeških virov. • Planiranje komuniciranja. • Planiranje obvladovanja tveganj. • Prepoznavanje tveganj. • Kvalitativna analiza tveganj. • Kvantitativna analiza tveganj. • Planiranje odzivov na tveganja. • Planiranje nakupov in nabav. • Planiranje pogodb.	• Usmerjanje in obvladovanje izvajanja projekta. • Izvajanje zagotavljanja kakovosti. • Pridobivanje projektne skupine. • Razvoj projektne skupine. • Posredovanje informacij. • Prošnja za odzive prodajalca. • Izbiranje prodajalcev.	• Spremljanje in kontroliranje projektnega dela. • Celovito kontroliranje sprememb. • Preverjanje obsega. • Kontroliranje obsega. • Kontroliranje terminskega plana. • Kontroliranje stroškov. • Izvajanje kontroliranja kakovosti. • Obvladovanje projektne skupine. • Poročanje o opravljenem. • Obvladovanje udeležencev projekta. • Spremljanje in kontroliranje tveganj. • Spremljanje pogodb.	• Končanje projekta. • Končanje pogodbe.

Vir: Česen in drugi (2008, 42–67).

Gre za 44 različnih procesov projektnega vodenja, združenih v pet skupin procesov. Vse te procese lahko razvrstimo tudi v devet področij znanja.

▪ **Devet področij znanja**

Opisano znanje, procesi in spretnosti praviloma niso nikoli uporabljeni v vseh projektih na enak način. Projektna skupina s projektnim vodjem na čelu je vedno odgovorna za določanje tistih procesov, ki so za konkretni projekt ustrezni. Gre torej za nek grobi vodnik po področju znanj in procesih (Česen in drugi 2008, 37–38).

Posamezno področje znanja se še nadalje členi:

- obvladovanje integracije projekta zajema procese: izdelava projektne listine, izdelava predhodne opredelitve projekta, priprava plana za obvladovanje projekta, usmerjanje in obvladovanje izvajanja projekta, spremljanje in kontrola kakovosti, celovito kontroliranje sprememb in končanje projekta (Česen in drugi 2008, 79);
- obvladovanje obsega projekta zajema procese: planiranje obsega projekta, opredeljevanje obsega, oblikovanje WBS (strukturirane členitve dela), overjanje obsega in kontroliranje obsega (Česen in drugi 2008, 105);
- obvladovanje časa projekta zajema procese: opredeljevanje aktivnosti, razvrščanje aktivnosti, ocenjevanje virov in aktivnosti, ocenjevanja trajanja aktivnosti, pripravljane terminskega plana in kontroliranje terminskega plana (Česen in drugi 2008, 125);
- obvladovanje stroškov projekta zajema procese: ocenjevanje stroškov, planiranje stroškov in kontroliranje stroškov (Česen in drugi 2008, 159);
- obvladovanje kakovosti projekta zajema procese: planiranje kakovosti, izvajanje zagotavljanja kakovosti in izvajanje kontroliranja kakovosti (Česen in drugi 2008, 182);
- obvladovanje človeških virov v projektu zajema procese: planiranje človeških virov, planiranje projektnega tima, razvoj projektnega tima in obvladovanje projektnega tima (Česen in drugi 2008, 201);
- obvladovanje komuniciranja v projektu zajema procese: planiranje komuniciranja, posredovanje informacij, poročanje o opravljenem delu in obvladovanje udeležencev projekta (Česen in drugi 2008, 222);
- obvladovanje tveganj projekta zajema procese: planiranje obvladovanja tveganj, prepoznavanje tveganj, kvalitativna analiza tveganj, kvantitativna analiza tveganj, planiranje odzivov na tveganja ter spremljanje in kontroliranje tveganja (Česen in drugi 2008, 239);

- obvladovanje oskrbovanja projekta zajema procese: planiranje nakupov in nabav, planiranje pogodb, prošnja za odzive prodajalca, izbiranje prodajalca, spremljanje pogodbe in končanje pogodbe (Česen in drugi 2008, 272).

Navedenih devet področij znanja projektnega vodenja se torej nadalje členi na posamezne procese in ti procesi imajo vsak svoje vloške, orodja in tehnike ter izloške (Česen in drugi 2008).

3.2.2 Znanje področja uporabe, standardi in predpisi (zakonodaja)

Projekti izhajajo iz določenih področij uporabe, imajo svoje standarde in prakse, ki so v večini primerov predpisani z zakonodajo. Standardi predstavljajo smernice, priporočajo zelene načine delovanja. Ko postanejo splošno sprejeti, delujejo kot predpisi. Področja uporabe so lahko:

- funkcionalne organizacijske enote in podporne strokovne discipline (pravo, proizvodni menedžment, obvladovanje zalog, trženje, logistika, kadri);
- tehnični elementi, kot na primer razvoj programske opreme ali načrtovanje, včasih tudi konkretna vrsta inženiringa, kot na primer komunalni inženiring ali gradbeni inženiring;
- specializacije v menedžmentu, na primer sklepanje pogodb z vladnimi ustanovami, razvoj občin ali razvoj novega izdelka;
- industrijske skupine, kot na primer avtomobilska industrija, kemična industrija, kmetijska in finančne storitve (Česen in drugi 2008, 13–14).

3.2.3 Razumevanje projektnega okolja

Projekti potekajo znotraj okolij, ki imajo socialne, fizične, politične in ekonomske značilnosti, s čimer pozitivno ali negativno vplivajo na projekt:

- **kulturno in socialno okolje** – projektni vodja se mora najprej zavedati vpliva projekta na ljudi in tudi obratno, vpliva ljudi na projekt. Poleg tega mora proučiti še organizacijsko kulturo, ugotoviti, ali je v njej projektno vodenje že uveljavljen način dela;

- **mednarodno in politično okolje** – pri vodenju projekta moramo poznati mednarodne, nacionalne, regionalne in lokalne zakone ter običaje. Upoštevati moramo tudi aktualno politično klimo, časovne razlike, nacionalne in verske praznike, logistiko za telekonference;
- **fizično okolje** – upoštevati moramo tudi vpliv projekta na okolje in vpliv okolja na projekt (Česen in drugi 2008, 14).

3.2.4 Znanje in spretnosti splošnega menedžmenta

Znanje splošnega menedžmenta je zelo obsežno. Zajema planiranje, organiziranje, kadrovanje, izvajanje in kontroliranje tekočega poslovanja ter tudi poznavanje strokovnih disciplin, kot so:

- finance in računovodstvo,
- nabava in oskrba,
- prodaja in trženje,
- pogodbeno in gospodarsko pravo,
- proizvodnja in distribucija,
- logistika in nabavne verige,
- strateško, taktično in operativno planiranje,
- organizacijske strukture, organizacijsko vedenje, kadrovska dejavnost, nagrajevanje, ugodnosti, razvoj kariere,
- prakse v zdravstveni zaščiti in varstvu pri delu,
- informacijska tehnologija (Česen in drugi 2008, 15).

3.2.5 Spretnosti v medosebnih odnosih

Medosebni odnosi znotraj vsakega projekta zahtevajo:

- **učinkovito komuniciranje**, kar vključuje tudi izmenjavo informacij;
- **vplivanje na organizacijo** v smislu vplivanja na to, da bodo stvari narejene;
- **vodenje** oz. izdelava vizije in strategije, motiviranje ljudi da to dosežejo;
- **motiviranje**, spodbujanje ljudi k večji produktivnosti in za preseganje ovir pri spremembah, spodbujanje k spremembam;

- **pogajanje in obvladovanje konfliktov** z razpravljanjem z drugimi za uskladitev ali doseganje sporazuma;

- **reševanje problemov**, opredeljevanje, prepoznavanje in analiziranje alternativ ter odločanje (Česen in drugi 2008, 15).

3.3 IPMA – Struktura kompetenc projektnega menedžmenta

Na Slovenskem združenju za projektni menedžment (ZPM) so že leta 1998 začeli uvajati štirinivojski sistem certificiranja projektnih menedžerjev, na podlagi projekta IPMA. Leta 1998 so izdali tudi prvo izdajo »Struktur znanj projektnega managementa (SZPM)«, ki so jo do leta 2006 še dvakrat posodobili. Gre za razlago kompetenc, ki jih mora imeti oseba projektnega menedžmenta pri certificiranju po IPMA standardu (Slovensko združenje za projektni management 2007; Slovensko združenje za projektni management).

Štirje nivoji certificiranja označujejo štiri kategorije ljudi, na katere se nanašajo posamezni standardi:

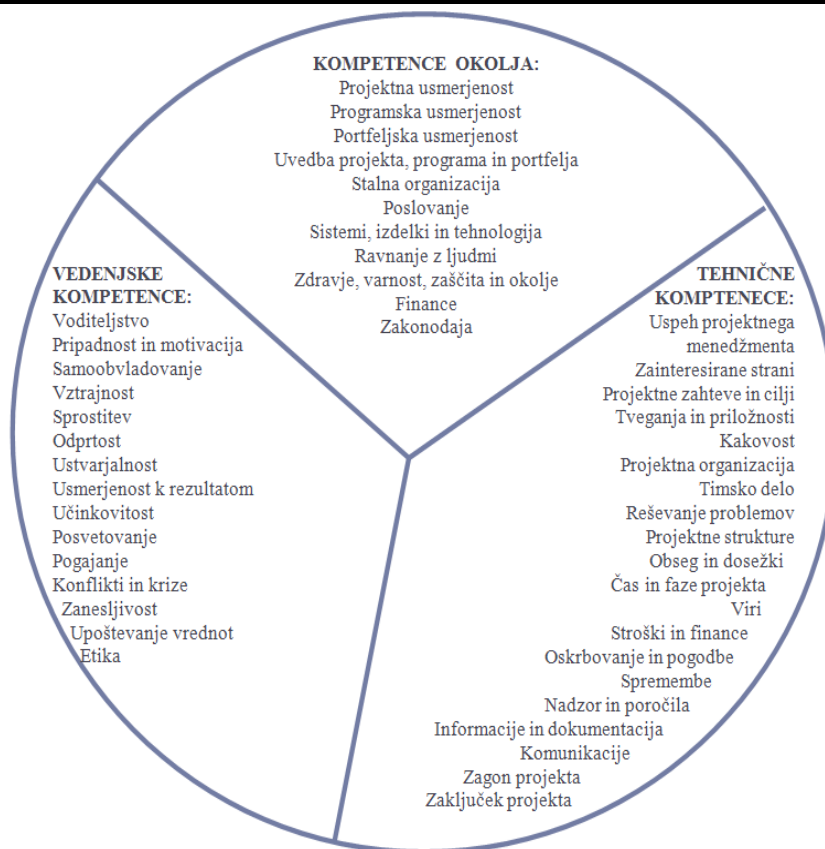
- certificirani direktor projektov (IPMA raven A): vodi pomemben portfelj ali program projektov, vključno s pripadajočimi viri, metodologijami in orodji, torej ne zgolj en projekt. Zahteva višji nivo znanja in izkušenj;
- certificirani projektni menedžer – senior (IPMA raven B): vodi kompleksen projekt oz. skupino podprojektnih menedžerjev in ne projektni tim neposredno;
- certificirani projektni menedžer (IPMA raven C): vodi projekt z omejeno kompleksnostjo, torej ima poleg sposobnosti uporabe znanj projektnega menedžmenta tudi primerno raven izkušenj;
- certificirani vodja projektne naloge (IPMA raven D): uporablja znanje projektnega menedžmenta med sodelovanjem pri projektu različnih razsežnosti, vendar nima dovolj splošnega znanja za doseg zadostne ravni kompetenc (Slovensko združenje za projektni management 2007, 5).

Gre za skupno 46 elementov kompetenc:

- tehnične kompetence (20 elementov);
- vedenjske kompetence (15 elementov);
- kompetence okolja (11 elementov).

Integracijo vseh elementov predstavlja oko kompetenc (Slovensko združenje za projektni management 2007, 37).

Slika 3.5: IPMA oko kompetenc.



Vir: Slovensko združenje za projektni management (2007, 37).

3.3.1 Tehnične kompetence

Med elemente tehničnih kompetenc štejemo **uspeh projektnega menedžmenta**, to je, ko so vse zainteresirane strani projekta z rezultati zadovoljne (Slovensko združenje za projektni management 2007, 40). **Zainteresirane strani** projekta so vsi ljudje, ki se jih projekt na nek način dotika, bodisi so zainteresirani za njegovo izvedbo bodisi za uspeh projekta ali kar oboje (Slovensko združenje za projektni management 2007, 42). **Cilj** vsakega projekta je doseči dogovorjeno v zahtevanem časovnem roku, v okviru proračuna in s sprejemljivim tveganjem (Slovensko združenje za projektni management 2007, 44). **Menedžment tveganj** poteka v vseh fazah življenjskega cikla projekta, od začetne ideje do zaključka projekta (Slovensko združenje za projektni management 2007, 46).

Kakovost projekta je stopnja, do katere vgrajene značilnosti projekta izpolnjujejo zahteve projekta (Slovensko združenje za projektni management 2007, 48). Za kakovost projekta skrbi **projektna organizacija**, tj. skupina ljudi z dogovorjenimi razmerji med njimi, odgovornostjo,

avtoriteto, pripadajočo infrastrukturo (delovnimi prostori, opremo) in je

usklajeno s poslovanjem (Slovensko združenje za projektni management 2007, 50). **Tim** je skupina ljudi, ki dela skupaj za realizacijo specifičnih ciljev. Največkrat so oblikovani za potrebe projekta (Slovensko združenje za projektni management 2007, 52). **Reševanje problemov** v okviru tehničnih kompetenc zajema problematiko časovnega okvira trajanja projekta, stroške projekta, tveganja, dosežke projekta ali kombinacij vsega naštetega. Pri tem je nujno posvetovanje in strinjanje z vsemi vpletenimi stranmi (Slovensko združenje za projektni management 2007, 54).

Med tehnične kompetence sodi tudi poznavanje različnih **projektnih struktur**. Projekti se delijo glede na sestavne dele, členitev dela, projektno organizacijo, stroške, informacijsko in dokumentacijsko strukturo itd. Projektna struktura pomeni projektni red. Členitev dela pomeni delitev dela na naloge, delovne pakete in aktivnosti. Projektna organizacija se deli na podprojekte in module, ki predstavljajo posamezne dele projekta, katerim pripadajo člani projektnih timov (npr. tim, zadolžen za finance, planiranje ali raziskave). Projekti potekajo skozi določene faze, ki označujejo vmesne dosežke, odločitvene točke, odločitve itd. Stroški projekta so lahko notranji ali zunanji, lahko jih delimo na: čas nastanka, posredne ali neposredne, stroške kapitala itd. Znotraj vsakega projekta potekajo tokovi informacij, ki so ključni za razumevanje razmer, ki privedejo do končnih odločitev. Vsak projekt vsebuje tudi standardno dokumentacijo, ki se prilagaja standardnim obrazcem na različnih področjih: opredelitev projekta, plan projektnega menedžmenta, različne vrste sestankov projektnega tima, pregledi projekta, pregledi projektov s strani direktorjev, dosežki projekta itd. Sorodni projekti se združujejo v programe in različni programi ali različne vrste projektov v portfelje projektov. Projekti in programi projektov se razlikujejo po stroških, tveganjih, koristih, rokih, velikosti, strateški pomembnosti, novosti, geografski pomembnosti. Programi so podobni portfeljem, a so manjšega obsega, imajo točno določen časovni okvir in rezultati projektov znotraj programa imajo skupne ali povezane učinke (Slovensko združenje za projektni management 2007, 56 – 57).

Vsak projekt ima določen **obseg oz. meje**. Dosežki uspešnega projekta, programa ali portfelja so materialne ali nematerialne dobrine, ki so ustvarjene za naročnika (Slovensko združenje za projektni management 2007, 58). **Čas** zajema razvrščanje, trajanje aktivnosti oz. delovnih paketov, postavljanje terminskih rokov, spremljanje in nadzor pravočasnosti izvedbe. **Faza** projekta je samostojno časovno obdobje dela projekta, ki je jasno ločeno od ostalih obdobj

projekta (Slovensko združenje za projektni management 2007, 60). **Menedžment virov** zajema planiranje virov, njihovo določanje in porazdelitev glede na razpoložljivost. Viri so lahko ljudje, predmeti in infrastruktura (materiali, oprema, naprave, storitve, informacijska tehnologija, informacije in dokumentacija, znanje ali denarni skladi) (Slovensko združenje za projektni management 2007, 62). **Menedžment stroškov** projekta pomeni ocenjevanje stroškov posameznih delovnih paketov, podsistemov in postavljanje proračuna za celoten projekt (Slovensko združenje za projektni management 2007, 64). **Oskrbovanje projekta** pomeni zagotavljanje najboljših vrednosti za denar od dobaviteljev blaga ali storitev na projektu. Priporočljivo je, da daje opravljeno delo dobaviteljev in vpletenih organizacij formalizirano, s čimer se jasno opredeli, kaj se od njih pričakuje, kakšen nadzor bo opravljala organizacija prejemnica in kakšne so obveznosti vseh vpletenih strani. Pogodba je zakonsko obvezujoč dogovor med dvema ali več stranmi, da bi bilo izvedeno določeno delo ali opravljena dobava dobrine in storitve pod določenimi pogoji. Lahko gre za ustni dogovor ali za z vseh strani podpisan dokument (Slovensko združenje za projektni management 2007, 68).

Značilnost projektnega dela so tudi pogoste in nepredvidljive **spremembe** (spremembe specifikacij projekta ali pogodbenih določil na primer), a z vsako se morajo strinjati vse zainteresirane strani (Slovensko združenje za projektni management 2007, 70). **Nadzor** temelji na ciljih projekta, planih in pogodbah projekta. Meri dejanski napredek in izvedbo projekta. **Poročanje** nudi informacije in komunikacijo o stanju dela na projektu ter predvideva potek do zaključka projekta ali programa (Slovensko združenje za projektni management 2007, 72).

Menedžment informacij zajema modeliranje, zbiranje, izbiranje, shranjevanje in ponovno dostopanje do podatkov. Pomembna je odločitev, kdo potrebuje informacijo, da informacije ne preplavijo ljudi. Sistem dokumentacije določa vrste dokumentov, ki so potrebni pri projektu, programu ali portfelju, kjer vsak dokument ustreza svojemu namenu (Slovensko združenje za projektni management 2007, 74). Komunikacije zajemajo učinkovito izmenjavo in razumevanje informacij med zainteresiranimi stranmi. Prave informacije je treba prenesti do pravih zainteresiranih strani. **Komunikacija** mora biti uporabna, jasna in pravočasna (Slovensko združenje za projektni management 2007, 76). **Zagon** je osnova za uspešnost programa ali projekta. Zahteva dobro opredelitev zahtev zainteresiranih strani, realna pričakovanja zainteresiranih strani in dosegljive roke (Slovensko združenje za projektni

management 2007, 78). **Zaključek** projekta pomeni dokončanje projekta ali programa oz. faze projekta, ko so bili doseženi rezultati programa, projekta oz. faze. Vsaka faza projekta mora biti formalno zaključena z ovrednotenjem in dokumentiranjem, preverjanjem doseženih ciljev in izpolnitvijo naročnikovih pričakovanj (Slovensko združenje za projektni management 2007, 80).

3.3.2 Vedenjske kompetence

Ločimo 15 vedenjskih kompetenc, ki jih bomo tukaj le na kratko opisali, za natančnejši pregled vedenjskih kompetenc glej PRILOGO A: IPMA vedenjske kompetence na strani 105.

Voditeljstvo vključuje usmerjanje in motivacijo sodelavcev pri njihovih nalogah za doseganje projektnih ciljev. Za projektnega menedžerja je ta kompetenca ključnega pomena (Slovensko združenje za projektni management 2007, 86). **Pripadnost** je osebni prispevek k projektu s strani projektnega menedžerja, vseh ljudi znotraj projekta in tistih, povezanih s projektom, je zaupanje v projekt in želja biti del projekta. Odvisna je od povezanosti tima in sposobnosti prenašanja vzponov in padcev. Motivacija posameznika je odvisna tudi od tega, ali se projektni menedžer zaveda njegovih veščin in izkušenj, pozna njegova osebna stališča, okoliščine in njegove notranje motive (Slovensko združenje za projektni management 2007, 90). **Samoobvladovanje** je sistematičen in discipliniran pristop k opravljanju vsakdanjega dela, k upravljanju spreminjajočih se zahtev in k obvladovanju stresnih situacij (Slovensko združenje za projektni management 2007, 92). **Vztrajnost** je sposobnost prepričljivo in avtoritarno izražati svoje mnenje, je kompetenca, ki jo projektni menedžer potrebuje, da bi zagotovil učinkovito komunikacijo s projektnim timom in z ostalimi zainteresiranimi stranmi, tako da bodo odločitve sprejete ob poznavanju vseh njihovih posledic. Prepričljivost je sposobnost doseganja konsenza glede skupnih ciljev (Slovensko združenje za projektni management 2007, 94).

Sprostitev je sposobnost sproščanja napetosti v težavnih situacijah. Slednje je pomembno za vzdrževanje plodovitega sodelovanja med vpletenimi stranmi (Slovensko združenje za projektni management 2007, 96). **Odprtost** je sposobnost pri drugih vzbuditi občutek, da lahko izražajo svoje mnenje in da njihovi prispevki, predlogi, skrbi in pomisleki koristijo projektu. To je način pridobivanja koristnega znanja in izkušenj drugih (Slovensko združenje

za projektni management 2007, 98). **Ustvarjalnost** je sposobnost razmišljati in delovati na originalen in domiseln način (Slovensko združenje za projektni management 2007, 100). **Usmerjenost k rezultatom** je usmerjanje pozornosti tima h ključnim ciljem z namenom doseganja optimalnega izida za vse vpletene strani (Slovensko združenje za projektni management 2007, 104). **Učinkovitost** je sposobnost stroškovno učinkovito uporabiti čas in vire, da bi dosegli dogovorjene rezultate in izpolnili pričakovanja zainteresiranih strani (Slovensko združenje za projektni management 2007, 108).

Posvetovanje je sposobnost utemeljevanja, predstavljanja močnih argumentov, poslušanja drugačnih mnenj, pogajanja in iskanja rešitev – izmenjava mnenj o zadevah pri projektu (Slovensko združenje za projektni management 2007, 110). **Pogajanja** so način razreševanja nesporazumov glede projekta ali programa in doseganje sprejemljivih rešitev za vse (Slovensko združenje za projektni management 2007, 112). **Konflikti in krize** lahko nastanejo med različnimi posamezniki in vpletenimi stranmi pri projektu ali programu. Pojavijo se na vseh ravneh, pogosto zato, ker dela skupaj več različnih strani, vsaka s svojimi nameni. Ključno je oceniti vzroke in posledice ter pridobiti dodatne informacije, ki jih lahko uporabimo v odločitvenem procesu za opredelitev možnih rešitev (Slovensko združenje za projektni management 2007, 114).

Zanesljivost pomeni doseči cilje, zadane na začetku projekta, v dogovorjenem času in na kakovosten način (Slovensko združenje za projektni management 2007, 118). **Upoštevanje vrednot** je sposobnost dojemanja bistvenih kvalitiet pri drugih in razumevanje njihovih stališč, pri čemer je osnova medsebojno spoštovanje (Slovensko združenje za projektni management 2007, 120). **Etika** zajema moralno sprejeto delovanje ali vedenje vsakega posameznika.¹³ Etično vedenje je temelj vsakega družbenega sistema. Etične standarde organizacije vgrajujejo v pogodbe o zaposlitvi oz. v pravilnike in država v zakonodajo (Slovensko združenje za projektni management 2007, 122).

3.3.3 Kompetence okolja

¹³ Etiko sicer označujemo kot filozofsko vedo o moralnem delovanju človeka (Stres 1999, 21). Ločimo torej etiko kot vedo in moralo kot konkretno delovanje (Švajncer 1995).

Projektna usmerjenost je opis usmeritve organizacije pri razvoju projektnega menedžmenta in njegovih kompetenc. Na uspešnost posameznega projekta neposredno vpliva način koordinacije projektov v portfeljih, njihovega vodenja ter način razvoja kompetenc projektnih menedžerjev (Slovensko združenje za projektni management 2007, 128). **Programska usmerjenost** je odločitev o izbiri in upravljanju koncepta izvedbe programov ter razvoj kompetenc menedžmenta programov. Organizacija z izvajanjem programov in projektov dosega strateške cilje, zato je menedžment programov orodje za implementacijo strateškega plana (Slovensko združenje za projektni management 2007, 130). **Portfeljska usmerjenost** – menedžment portfeljev obsega koordinacijo vseh, v določenem trenutku odvijajočih se projektov in programov znotraj organizacije. Gre za ocenjevanje primernosti vsakega projekta, porazdelitev potrebnih (omejenih) virov in poročanje najvišji ravni menedžmenta v organizaciji (Slovensko združenje za projektni management 2007, 132).

Uvedba projekta, programa, portfelja zahteva proces vzpostavitve in nenehnega izpopolnjevanja projektnega menedžmenta programov in portfeljev v organizacijah. Uvedba projektnega menedžmenta, menedžmenta programov in portfeljev v organizacijo vključuje opredelitev najboljših možnih procesov, metod, tehnik in orodij, spreminjanje odnosov in uvajanje organizacijskih sprememb v stalnem procesu izpopolnjevanja (Slovensko združenje za projektni management 2007, 134).

Stalna organizacija ima dolgotrajen namen. Projekte izvajamo znotraj stalne organizacije ali pa projekti uporabljajo vire, opremo ali izdelke, ki jih nudi stalna organizacija. Pomemben je odnos med projektnimi oz. programskimi organizacijami, ki sočasne, in stalnimi organizacijami (Slovensko združenje za projektni management 2007, 136). **Poslovanje** je industrijsko, komercialno ali poklicno delovanje z namenom priskrbeti dobrine ali storitve. Poslovna vprašanja vplivajo na vodenje projektov, programov in obratno (Slovensko združenje za projektni management 2007, 138). **Sistemi, izdelki in tehnologija** so ponavadi sestavni del projektnega dela, saj so projekti uporabni za ustvarjanje, uvajanje, dobavo ali spreminjanje izdelkov, ponudbo storitev ali sistemov za organizacijo ali v organizaciji (Slovensko združenje za projektni management 2007, 142).

Ravnanje z ljudmi je ključna skrb vsake organizacije. Posamezniki imajo skozi projektne izkušnje možnost pridobivanja novih veščin in izkušenj. Projekti na drugi strani potrebujejo ustrezne ljudi (Slovensko združenje za projektni management 2007, 146). Organizacija mora

ustrezno skrbeti za **zdravje, varnost, zaščito in okolje** v fazi planiranja projekta, njegovi izvedbi ter med življenjskim ciklom rezultata projekta in tudi ob prenehanju njegove uporabe oz. po odstranitvi (Slovensko združenje za projektni management 2007, 148).

Skrb za **finance** pomeni odgovorno in pravočasno določitev potrebnih finančnih sredstev za potrebe projekta. Projektni menedžer mora posredovati finančnemu menedžmentu organizacije informacije glede finančnih potreb projekta in sodelovati pri dostopu do finančnih sredstev, preverjanju plačil in nadzorovanju porabe dodeljenih sredstev (Slovensko združenje za projektni management 2007, 150).

Pri projektu se sprejemajo odločitve, ki imajo pravne posledice ali pa se jih obravnava znotraj pravnih okvirov, zato mora biti pri vsakem projektu posebna pozornost namenjena **zakonodaji**. Projektni menedžer mora zagotoviti ravnanje po zakonu in prepoznati, katere aktivnosti imajo pravne posledice in katera pravna načela se nanašajo na projekt. Poznavanje in izkušnje s področja pogodbenega prava je ključno za menedžment nekaterih vrst projektov. Mednarodni projekti so lahko odvisni od več pravnih sistemov (Slovensko združenje za projektni management 2007, 152).

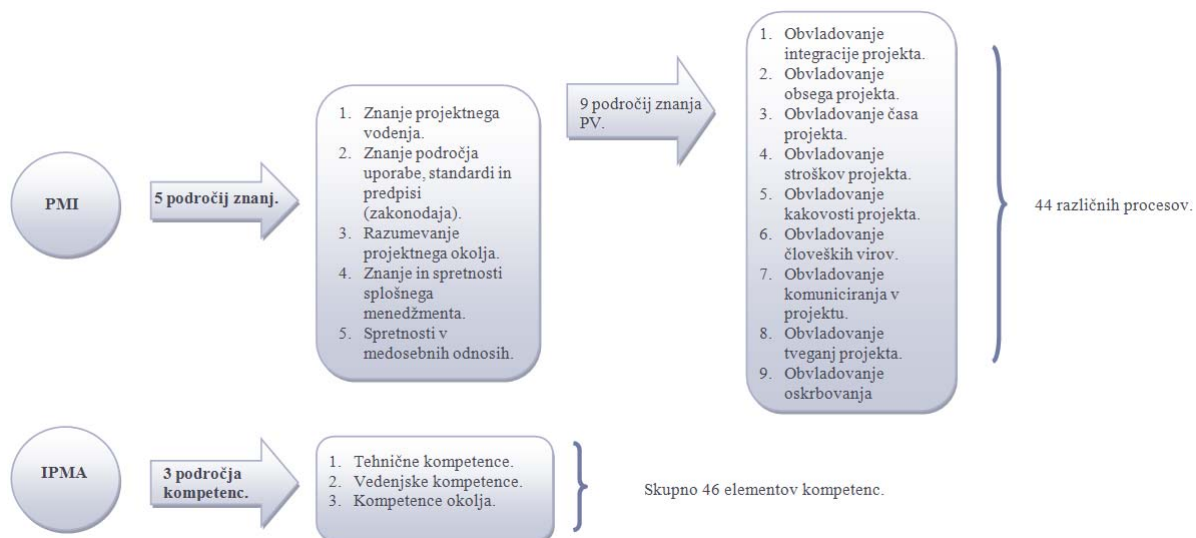
3.4 Primerjava obeh pristopov

Če pogledamo strukturi obeh standardov projektnega vodenja, ameriškega PMI in evropskega IPMA takoj opazimo, da je PMI bolj strukturiran in členjen kot IPMA. V osnovi sta si oba standarda sorodna, le da IPMA to počne bolj opisno (3 področja znanj, 46 kompetenc) in PMI bolj natančno (5 področij znanj in 44 različnih procesov že v prvem področju znanja).

PMI se še zlasti osredotoča na področje znanja projektnega vodenja, kjer devet področij znanj zelo natančno členi, strukturira v skupine procesov in jih tudi shematično prikaže. Tako za vsako področje znanja natančno predvidi vse korake in akcije, ravnanja. IPMA znanje projektnega vodenja zajema v delu tehničnih kompetenc, kjer opisno našteje 20 elementov, ki jih mora projektni vodja obvladati.

Obema standardoma je skupno poudarjanje medosebnih odnosov. IPMA se tu nasloni na 15 elementov kompetenc, PMI opozori na šest točk v odnosih. Pri tem oba vodnika ostaneta zgolj na opisni ravni, PMI celo bolj od IPMA. Na opisni ravni oba vodnika ostaneta tudi glede relacij projekta oz. projektnega tima do okolja. IPMA našteje 11 elementov kompetenc, PMI navede tri pomembne točke (kulturno, politično in fizično okolje).

Slika 3.6: Shema PMI in IPMA metodologije projektnega vodenja.



Vir: Povzeto po Slovensko združenje za projektni management (2007); Česen in drugi (2008).

Za razliko od IPME, PMI v svojo metodologijo projektnega vodenja doda še poznavanje zakonodaje in znanja ter spretnosti splošnega menedžmenta.

4 KULTURNA RAZNOLIKOST IN PROJEKTNO VODENJE

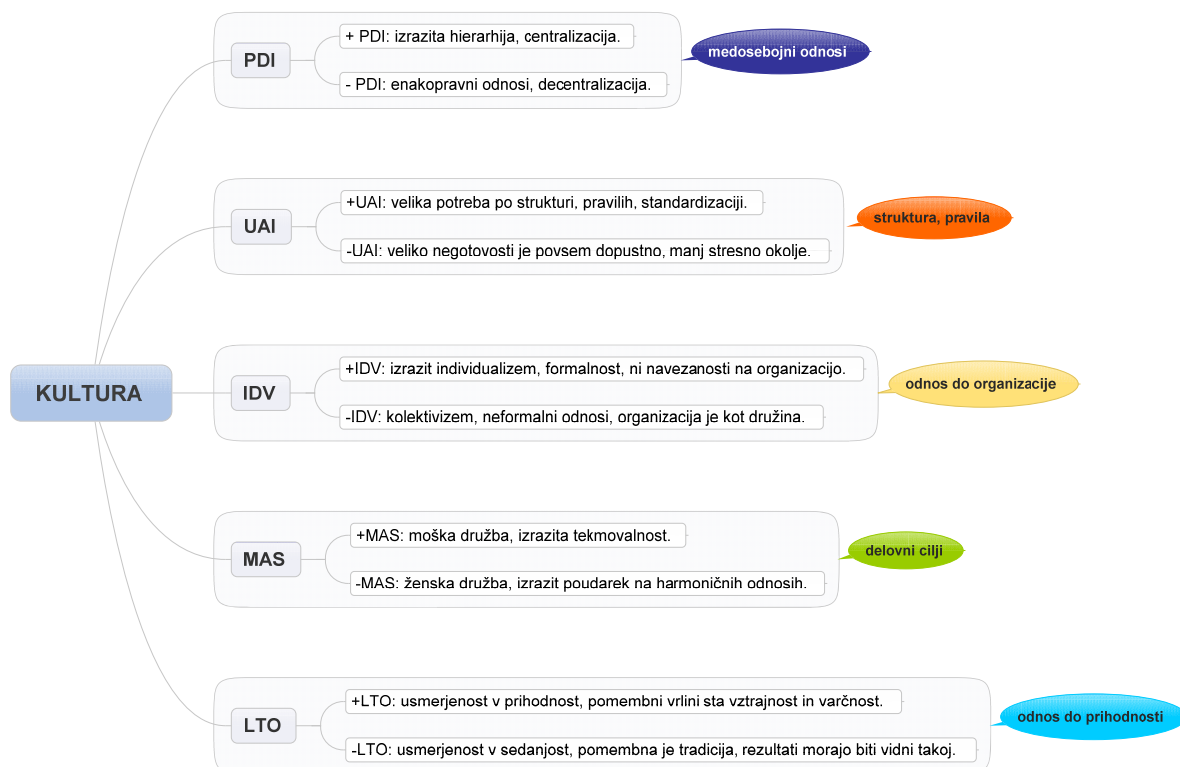
Procesi globalizacije so, kot smo že omenili, vplivali tudi na svetovno poslovanje v smislu, da je čedalje več povezav med različnimi državami, svetovnimi trgi itd. V tem pogledu globalizacija vpliva tudi na projektno vodenje, saj projektni timi niso več kulturno homogeni, temveč so čedalje bolj pogosto mednarodni. Javidan in House na primer menita, »da se sedanje ekonomske ovire nižajo, medtem ko kulturne naraščajo« (Javidan in House v Berce 2009a, 2).

Ne glede na to, da moramo biti pri kakršnem koli posploševanju za posameznike izjemno previdni, Hofstede vseeno predlaga nekaj osnovnih usmeritev pri mednarodnem sodelovanju:

- v odnosih, ki so hierarhično postavljeni, največ težav povzročajo razlike v PDI dimenziji;
- v procesih interakcije med kolegi so zlasti problematične razlike v PDI dimenziji in dimenziji individualizma oz. kolektivizma;
- za nejasne ali dvomne naloge so bolj primerni člani tima iz držav z nižjim UAI indeksom, ki se lažje soočajo z negotovostjo. Če nejasno nalogo dobi skupina, naj bo vodja iz države z nizkim UAI indeksom;
- za nujne in jasno opredeljene naloge so na drugi strani bolj primerni člani tima iz držav z višjim UAI indeksom;
- člani tima iz držav z nižjim UAI indeksom imajo več občutka za medkulturne razlike kot ljudje iz držav z višjim UAI indeksom. Gre za to, da lažje sprejemajo drugačnost. Zato imajo enako prednost ljudje, ki so na primer odraščali v tujini, imajo starše različnih nacionalnosti, imajo zakonca druge nacionalnosti ali pa so na primer študirali tuj jezik;
- za Evropejce iz držav latinskega porekla velja, da slabo funkcionirajo v skupinah brez hierarhije, če je v skupini še nekdo enakega porekla. V tem primeru se razvije boj za prevlado ali pa se veliko preveč energije usmeri v to, da do takšnega boja ne bi prišlo. Evropejci iz držav latinskega porekla bolje funkcionirajo v skupinah brez hierarhije, če so multikulturne (Hofstede 2001, 443).

Na spodnji sliki prikazujemo kratek povzetek temeljnih karakteristik, ki nam jih posamezne dimenzije sporočajo in so za razpravo o vplivu kulturnih razlik na projektno vodenje tudi pomembne.

Slika 4.1: Vpliv kulturnih dimenzij na mednarodno sodelovanje.



Vir: Povzeto po Hofstede (2002); Institute for training and intercultural management (1991, 1998?; 1998).

Kulturne razlike se izražajo tudi skozi odnos med organizacijo in okoljem, v katerem ta deluje:

- civilne družbene skupine se bolj verjetno pojavljajo v okoljih z nizko PDI in UAI dimenzijo;
- poslovne korporacije morajo več pozornosti za obveščanje javnosti nameniti v kulturah z nizko vrednostjo PDI in UAI indeksa;
- splošna naklonjenost in zakonodaja, naklonjena ekonomsko in socialno šibkejšim članom družbe, je bolj verjetna v ženskih družbah, to so kulture z nizkim MAS indeksom;

- enako velja tudi za naklonjenost javnosti, vlade in zasebnih investitorjev za pomoč ekonomsko šibkim državam. Tudi to je bolj verjetno v ženskih družbah, to so kulture z nizkim MAS indeksom;
- nizek MAS indeks in nizek PDI indeks vplivata tudi na naklonjenost varovanju, ohranjanju okolja ter kvalitete življenja (Hofstede 2001, 443–444).

A ostaja nam še ključno vprašanje: kako teorije o vodenju uporabljati v različnih kulturah. Podobno vprašanje si je v okviru teorije menedžmenta, leta 1980, v enem izmed svojih prispevkov postavil tudi Hofstede. Osredotočil se je na 3 vidike vodenja: motivacijo, vodenje in organizacijsko strukturo (Hofstede 1980), na kar se bomo v nadaljevanju osredotočili tudi mi.

4.1 Vpliv kulturnih razlik na organizacijsko strukturo

Hofstedova študija kulturnih razlik je pomembna tudi za razpravo o načinih, kako se organizacije v različnih državah strukturirajo in kakšen je menedžerski slog upravljanja organizacij v teh državah (Mesner Andolšek 1995b, 35). Hofstede je posamezne kulturne dimenzije povezal s specifičnimi karakteristikami organizacijskega strukturiranja in delovanja.

- Indeks porazdelitve moči tako kaže na način koncentracije ali centralizacije oz. decentralizacije oblasti (Institute for training and intercultural management 1991; 1998?; Mesner Andolšek 1995b, 35). Kjer je ta indeks visok, se srečujemo s strahospoštovanjem do avtoritete (Hofstede 2001), potrebo po hierarhiji v organizacijski strukturi in centralizaciji oblasti (Institute for training in intercultural management 1998?). Kjer je nizek, so odnosi med ljudmi znotraj organizacije bolj enakopravni (Hofstede 2001), organizacijska struktura teži k avtonomiji in decentralizaciji (Institute for training in intercultural management 1998?).
- Dimenzija izogibanja negotovosti se povezuje s postavljanjem pravil znotraj organizacije (Hofstede 2001). Kjer je ta indeks visok, je strpnost do negotovih situacij nizka, saj negotovost vodi v občutke strahu (Hofstede 2001), zato so v organizacijah iz takšnih okolij potrebe po formalizaciji pravil in postopkov, specializaciji ter standardizaciji (Mesner Andolšek 1995b, 36). Potreba po strukturi je visoka (Institute for training in intercultural management 1998?). Kjer je indeks izogibanja negotovosti

- nizek, je okolje, v katerem organizacije delujejo, veliko bolj naklonjeno podjetništvu in tveganjem (Institute for training in intercultural management 1998?).
- V individualističnih družbah je navezanost posameznikov na organizacije nizka. V kolektivističnih družbah na drugi strani so odnosi bolj družinski, manj formalni, člani so zelo navezani na organizacijo, le-ta skrbi za njih (Institute for training in intercultural management 1998?; Mesner Andolšek 1995b, 36).
- Dimenzija maskulinizma oz. feminizma se izraža predvsem v delovnih ciljih (Mesner Andolšek 1995b, 36), v ženskih družbah v organizacijah prevladujejo harmonični odnosi sodelovanj in v moških družbah bolj tekmovalni (Institute for training in intercultural management 1998?).

Na sliki 4.2 (glej Slika 4.2: Struktura organizacij glede na indeks porazdelitve moči (PDI) in indeks izogibanja negotovosti (UAI).) si lahko pogledamo primer Francije, ki ima visoka oba indeksa, PDI in UAI. Tu prevladuje strojna birokracija in tisti, ki postavljajo »pravila« oz. postopke standardizacije, to pa zato, ker vlada strah pred negotovostjo in ker zaposleni potrebujejo avtoriteto, da jih vodi. Takšne države so še Japonska, nekatere azijske, mediteranske, latinske in islamistične države. Enostavna struktura je bolj primerna za Kitajsko, kjer je zaradi nizkega UAI indeksa dopustno veliko negotovosti, a hkrati je zaradi visokega PDI delo v organizacijah še vedno centralizirano v strateškem vrhu, velja sistem avtoritete. Takšen primer je tudi Indija. Če je indeks PDI nizek, so odnosi med ljudmi znotraj organizacije bolj enakopravni. Še zlasti v primeru adhokracije, kjer je tudi indeks izogibanja negotovosti nizek, torej se ljudje ne bojijo negotovosti. V organizacijah velja neformalno komuniciranje in medsebojno sodelovanje, saj je pozornost namenjena izključno potrebam strank. Tako je v Veliki Britaniji in skandinavskih državah. Če pa je pri nizkem PDI indeksu, torej enakopravnih odnosih znotraj organizacije, indeks negotovosti visok, pride do standardizacije veščin oz. do profesionalne birokracije. Zaradi strahu pred negotovostjo je še vedno potrebna standardizacija. Takšen primer so Nemčija, Finska ali Izrael. Zanimiv primer so ZDA, z vrednostmi obeh indeksov (PDI in UAI) in glede na Mintzbergovo opredelitev organizacijskih struktur ravno nekje vmes (Hofstede 2001, 377).

Na tem mestu velja znova poudariti, da gre pri tem zgolj za vidik, kako kultura lahko vpliva na strukturo, saj na strukturo organizacij, kot smo že omenili, bistveno vplivajo tudi okolje in cilji.

Slika 4.2: Struktura organizacij glede na indeks porazdelitve moči (PDI) in indeks izogibanja negotovosti (UAI).¹⁴



Vir: Hofstede (2001, 377).

4.2 Vpliv kulturnih razlik na vodenje

Vodenje zajema več različnih aktivnosti:

- načrtovanje in kontrola dela, računovodstvo;
- vodenje organizacije;
- vodenje skupin;
- razvoj menedžmenta in organizacije;
- ocenjevanje dela (Hofstede 2001, 381–391).

Načrtovanje v osnovi pomeni način, kako se izogniti negotovim situacijam. Kontrola pomeni izražanje moči v dani situaciji (Hofstede 2001, 381). Iz tega logično sledi, da bosta ključna indeksa vplivala UAI, ki se nanaša na izogibanje negotovosti, in PDI, ki se nanaša na odnose, hierarhijo moči. Višji PDI indeks podpira politično razmišljanje, nižji PDI indeks strateško. Višji PDI vpliva na to, da je planiranje in načrtovanje bolj osebno, višje kot se pomikamo po hierarhiji navzgor, bolj sta načrtovanje in kontrola neformalna. V kulturah z nižjim PDI indeksom je več zaupanja v podrejene, kot v kulturah z višjim PDI indeksom. Višji UAI indeks pomeni, da je manj verjetno, da se bo strateško planiranje tudi izvajalo, saj to pod vprašaj postavlja gotovosti trenutne situacije. Višji UAI indeks pomeni tudi bolj detajlno

¹⁴ 1 = Prevladujoča struktura. 2 = Prevladujoči koordinacijski mehanizem. 3 = Ključni del organizacije.

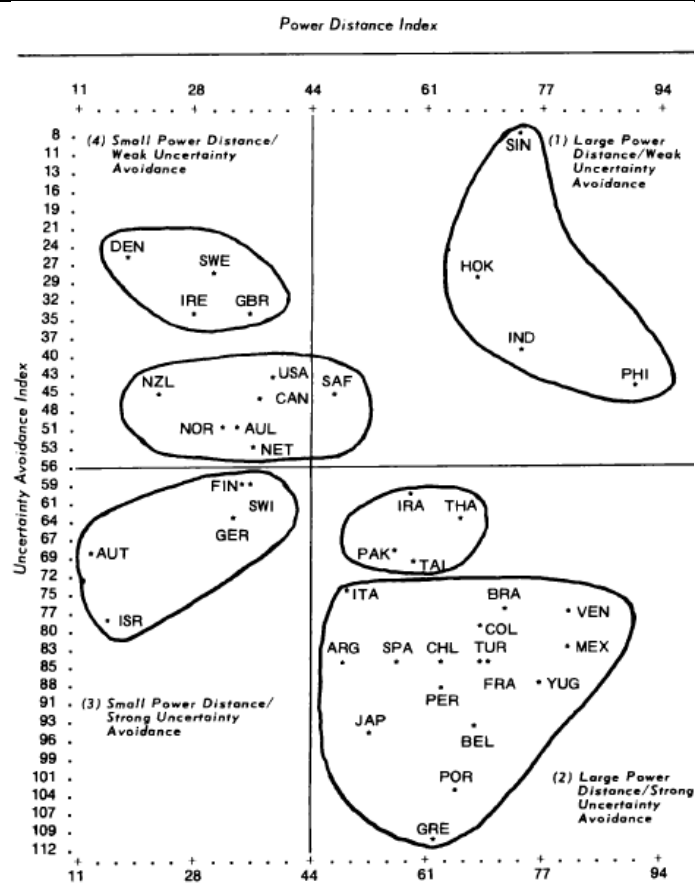
načrtovanje in potrebo po hitrih odzivih na storjeno delo, saj nihče ne mara v negotovosti čakati na povratne informacije. Pri višjem UAI se več načrtovanja prepusti strokovnjakom. Višji UAI lahko pomeni tudi omejen pogled na to, kaj je res pomembno in kaj ne (Hofstede 2001, 382). Računovodski sistemi bodo v državah z visokim UAI indeksom bolj teoretični, razčlenjeni, v državah z nizkim UAI indeksom pa bolj pragmatični (Hofstede 2001, 383). Kjer je indeks MAS višji, torej v družbah s prevladujočimi moškimi vrednotami, je bolj verjetno, da bo predstavitev poslovnih rezultatov takšna, da bo menedžer, ki je odgovoren za rezultate, ocenjen izrazito pozitivno ali izrazito negativno. V državah z nizkim LTO indeksom, ki so bolj kratkoročno usmerjene, je računovodstvo lahko tudi sredstvo moralnega opravičevanja (Hofstede 2001, 382).

Pri vodenju organizacije je bistvenega pomena indeks IDV. Če je ta visok, gre za kolektivistično kulturo, v kateri je odnos med posamezniki in organizacijo moralen. To pomeni, da ni razumevanja za ekonomske odnose najemanja in odpuščanja delovne sile, ta je pogosto zaščitena tudi z zakoni, tako da se odpuščanje skorajda ne izplača. Če ni zakonsko regulirano, je potem vsaj nemoralno, tako da se delodajalcu v vsakem primeru ne splača. V družbah z nizkim IDV indeksom, ki so izrazito individualistične, je odnos med organizacijo in posamezniki veliko bolj preračunljiv, na obeh straneh, temelji na osebnem interesu. Na vodenje organizacije vpliva tudi PDI indeks. V Franciji na primer, ki ima visok PDI indeks, so večja podjetja v državni lasti, medtem ko so manjša v zasebni lasti (Hofstede 2001, 384).

Vodenje skupin se najbolje pojasnjuje z medsebojnim delovanjem PDI in UAI indeksa (glej Slika 4.3: Pozicioniranje 40 držav glede na PDI in UAI indeks.). V četrtem kvadrantu (skandinavske države, ZDA, Kanada) je poudarjeno neformalno in spontano sodelovanje. V tretjem kvadrantu, kjer je UAI visok in PDI še vedno nizek (nemško govoreče države) je poudarjena formalizacija sistema vodenja. Kvadranta 2 in 1 sta kontradiktorna, saj imata oba visok PDI, torej so odnosi hierarhični, sodelovanje nekako vsiljeno s strani nadrejenih. V prvem kvadrantu, kjer je UAI nizek (Hong Kong, Indija), je nadrejena avtoriteta očetovska figura, na primer kakšen uspešen podjetnik. V drugem kvadrantu, kjer je tudi UAI visok (Jugoslavija, Japonska, Italija), je nadrejena avtoriteta politično vodstvo s svojimi zakonodajnimi instrumenti (Hofstede 2001, 390).

Zanimivo je tudi to, da družbe, kjer prevladujejo ženske vrednote, bolj podpirajo skromne vodje (Hofstede 2001, 388).

Slika 4.3: Pozicioniranje 40 držav glede na PDI in UAI indeks.



Vir: Hofstede (1980, 51).

Menedžerski razvoj je praktično nemogoče spraviti v formulo, kar dokazuje doslej prikazano znanje o medkulturnih razlikah. Vseeno so znanja takšnih menedžerjev iz različnih kultur zaželeni in koristni, saj razširijo perspektivno na skupne probleme vseh. Organizacijski razvoj je termin, ki že od leta 1960 označuje programe, v katerih se menedžerji srečujejo in poskušajo reševati skupne težave. Organizacijski oz. menedžerski razvoj je mogoč v državah, ki nimajo previsokega PDI indeksa, imajo srednje visok IDV indeks in nizek MAS indeks. Torej so odnosi nekje med hierarhijo in enakopravnostjo, v družbi je dovolj individualizma in pripravljenosti za medsebojno sodelovanje. Če je indeks PDI visok, takšen razvoj ni mogoč (Hofstede 2001, 390).

Ocenjevanje dosežkov je v državah z nizkim IDV indeksom, to so kolektivistične države, manj pomembno kot harmonični odnosi znotraj organizacije, zato ocenjevanje, ki vpliva na harmonijo v medosebnih odnosih, lahko poruši tudi uspešnost oz. dosežke. Povsem drugače je v individualističnih družbah, kjer je indeks IDV visok. Tako je na primer v ZDA, kjer so

razvili posebno tehniko vodenja prek ocenjevanja, »Management by objectives«, kar prevajamo kot ciljno upravljanje. To je tehnika vodenja, ki temelji na ameriških kulturnih predpostavkah in predvideva naslednje:

- podrejeni imajo lahko pomembne pogovore s svojimi šefi (ne previsok PDI indeks omogoča bolj enakopravne pogovore);
- nadrejeni in podrejeni so pripravljeni na negotovost (nizek UAI indeks);
- nadrejeni in podrejeni imajo delovno uspešnost za izredno pomembno (visok MAS indeks).

Tehnika se je sicer uspešno prenesla tudi v nemško okolje, kjer je sicer višji UAI indeks. Avtoriteto šefa je tako tam nadomestila avtoriteta dogovorjenih skupnih ciljev (Hofstede 2001, 391).

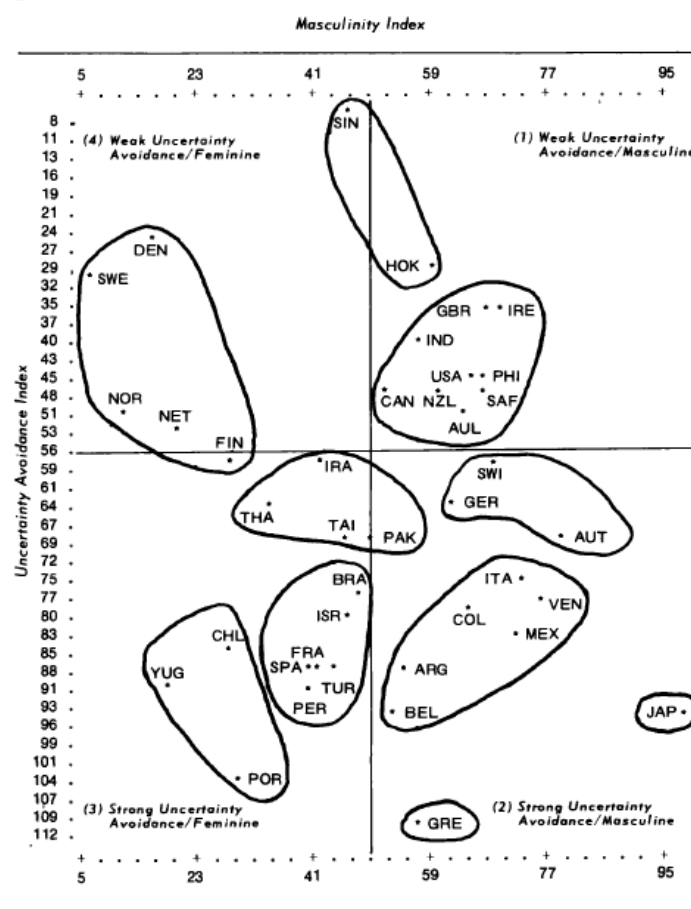
4.3 Vpliv kulturnih razlik na motivacijo in plačilo

Motivacija nam pojasnjuje, zakaj se ljudje vedejo oz. ravna na določen način (Hofstede 1980, 50). Obstaja več teorij, ki skušajo odgovoriti na to vprašanje, med njimi Freudova teorija osebnosti ali pa teorije ameriških klasikov osebnosti, kot so: McClelland, Maslow, Herzberg in Vroom, a so vse kulturno zaznamovane. Avstrijska kultura na primer ima nizek PDI indeks, zato so odnosi med ljudmi bolj enakopravni, ni hierarhije. Visok UAI indeks kaže na to, da drugačnost ni zaželena. Nizek IDV pomeni, da je družba kolektivistična, zato obstajajo neke odgovornosti do ožjih skupin, katerih člani so posamezniki. Končno, visok MAS indeks kaže na moško družbo, kjer so razlike med spoloma izrazite in prevladuje tekmovalnost. Zato nas po Freudu usmerjajo nezavedne sile v nas, ki jim on pravi id. Naš ego nadzira superego, ki je produkt zgodnje socializacije. Občutki krivde in sramu se pojavijo, če se ego prepusti idu (Hofstede 2001, 385–386).

Ameriška kultura ima za razliko od avstrijske nižji UAI indeks in mnogo višji IDV indeks. Zato ne preseneča, da po McClellandu delovanje motivirajo želje po dosežkih. Maslow je razvil lestvico potreb, kjer je najvišje potreba po samouresničevanju. Kot lahko vidimo, so ameriške teorije z visokim IDV indeksom izjemno individualistično naravnane in avstrijske na drugi strani bolj kolektivistično, saj vključuje socializacijo, ki vpliva na človekovo samokontrolo in tudi visok UAI indeks ne dopušča drugačnosti, zato je socializacija še toliko bolj pomembna (Hofstede 2001, 385–386).

Na naslednji sliki (glej Slika 4.4: Pozicioniranje 40 držav glede na UAI in MAS indeks) prikazujemo, kako motivacijo razlaga Hofstede. Na vertikalni osi je prikazan UAI indeks, na vrhu so države, ki imajo nizek UAI indeks in jih motivira uspeh, na dnu pa so države, ki imajo višji UAI indeks ter jih motivira varnost. Na horizontalni osi je prikazan MAS indeks, kjer so na levi strani države, kjer prevladujejo ženske vrednote, s tem potrebe po medsebojnem sodelovanju, in na levi strani države z moško vrednotno usmeritvijo, kjer prevladujejo egoistične potrebe. V prvem kvadrantu (ZDA, Velika Britanija) so države, kjer je ključen motivacijski dejavnik individualen uspeh. V drugem kvadrantu (Japonska, nemško govoreče države) motivacija temelji na individualni varnosti. V tretjem kvadrantu (Francija, Španija, nekdanja Jugoslavija) motivacija temelji na varnosti in medosebnih odnosih. V četrtem kvadrantu (Severna Evropa in Nizozemska) motivacija temelji na uspehu in medsebojnih odnosih (Hofstede 2001, 386).

Slika 4.4: Pozicioniranje 40 držav glede na UAI in MAS indeks.



Vir: Hofstede (1980, 54).

Kulturne razlike se pokažejo tudi pri odnosu do plačila:

- indeks PDI je negativno povezan z možnostjo otroškega varstva za menedžerje, profesionalce in tehnično osebje ter z možnostjo lastništva v podjetju oz. nakupi delnic na nemenedžersko osebje. To pomeni, da so pri nižjem PDI indeksom odnosi med vsemi bolj enakopravni, zato ni naklonjenosti privilegijem;
- indeks UAI je pozitivno povezan s plačilom glede na starost in veščine ter je negativno povezan s plačilom glede na dosežke. Pri nižjem UAI so ljudje veliko bolj sprijaznjeni z negotovostjo, zato so pripravljeni na plačilo glede na dosežke. Pri višjem UAI ljudje potrebujejo varnost in stabilnost;
- indeks IDV je pozitivno povezan s plačilom glede na individualne dosežke, možnostjo nakupa delnic in lastništva v podjetju za menedžerje. Višji IDV indeks namreč izraža izrazit individualizem v družbi, zato tudi kolektivne pogodbe ne pridejo v poštev;
- indeks MAS je pozitivno povezan s plačilom provizij za nemenedžerske zaposlene in negativno povezan s fleksibilnimi ugodnostmi, varstvom otrok na delovnem mestu za pisarniške in obrtne delavce ter porodniškim dopustom. Gre za to, da v izrazito moških družbah ni veliko poudarka na medsebojnih odnosih in pomoči (Hofstede 2001, 389).

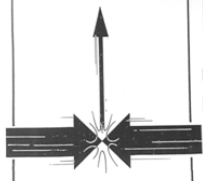
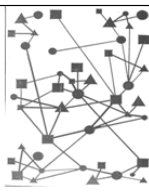
4.4 Pomen kulturne raznolikosti za menedžerje

Kot smo v razpravi doslej lahko opazili, so za razlago načina delovanja skupin ključni naslednji indeksi:

- indeks PDI, ki označuje odnose med ljudmi in stopnjo centralizacije oz. decentralizacije. Kjer je visok, bo vladala hierarhija v odnosih in centralizacija moči;
- indeks UAI, ki označuje, v kolikšni meri so se posamezniki pripravljeni soočiti s tveganjem. Če je ta indeks nizek, so posamezniki bolj vajeni živeti v tveganju;
- indeks IDV, ki označuje, ali gre za individualistično družbo ali kolektivistično. Če je družba individualistična, bodo odnosi bolj formalni;
- indeks MAS, ki označuje družbo, v kateri prevladujejo ženske ali moške vrednote. Kjer prevladujejo moške vrednote vlada tekmovalnost, kjer prevladujejo ženske vrednote pa sodelovanje (Institute for training and intercultural management 1998?; Hofstede 2001).

Hofstede je na podlagi teh ugotovitev glede vplivov kulturnih razlik izoblikoval model šestih mentalnih podob, ki predstavljajo delovanje organizacije glede na kulturne specifične okolja. V prvi skupini sta izrazito individualistična modela (visok/+ IDV), kjer so odnosi enakopravni (– PDI) in dopuščeno je veliko negotovosti (– UAI). Kar ključno vpliva na razliko med tema dvema modeloma, je indeks MAS, ki je v prvem primeru visok (+), zato gre za tekmovalno kulturo, in v drugem primeru nizek (–), zato gre za kulturo sodelovanja oz. omrežno kulturo (Institute for training in intercultural management 1998).

Slika 4.5: Podobi tekmovalstva in omrežja.

TEKMOVANJE	OMREŽJE
 – PDI + IDV – UAI + MAS	 – PDI + IDV – UAI – MAS
Avstralija, Kanada, Velika Britanija, Irska, Nova Zelandija in ZDA.	Danska, Nizozemska, Norveška, Švedska, Finska.

Vir: Povzeto po Institute for training in intercultural management (1998).

V drugi skupini sta modela, kjer so odnosi hierarhični, temeljijo na avtoriteti (visok/+ PDI), kultura je kolektivistična in se razlikuje le v tem, koliko negotovosti prenese. V prvem primeru gre za kulturo z nizkim (–) UAI indeksom in je zato bolj naklonjena negotovim situacijam. V drugem primeru je indeks UAI visok (+) in zato kultura predvideva večjo strukturiranost, več pravil. Hofstede prvo oriše kot družino in drugo kot piramidno strukturo (Institute for training in intercultural management 1998).

Slika 4.6: Podobi družine in piramide.

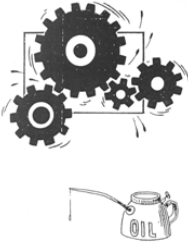
DRUŽINA	PIRAMIDA
 + PDI – IDV – UAI	 + PDI – IDV + UAI
Kitajska, Hong Kong, Indija, Indonezija, Malezija, Filipini, Singapur.	Brazilija, Čile, Kolumbija, Ekvador, Salvador, Grčija, Južna Italija, Koreja, Mehika, Peru, Portugalska, Rusija, Tajvan, Tajska, Turčija, Urugvaj, Venezuela, Japonska, bivša Jugoslavija.

Vir: Povzeto po Institute for training in intercultural management (1998).

V tretji skupini sta modela, kjer je ključna velika potreba po pravilih, strukturi (visok/+ UAI indeks), prevladuje individualizem, a razlika je v PDI indeksu. Kjer je PDI indeks visok (+),

je Hofstede prepoznal model cirkusa, kjer je nizek (–), je prepoznal model stroja (Institute for training in intercultural management 1998). Morda sprva zveni nenavadno, a če pomislimo na visok indeks individualizma, ni nenavadno, da imamo pri visokem (+) PDI indeksu, ki zahteva neko hierarhijo na koncu »cirkus« in kjer je ta PDI indeks nizek (–), na koncu dobro »utečen stroj«.

Slika 4.7: Podobi cirkusa in stroja.

CIRKUS	STROJ
 + PDI + IDV + UAI	 – PDI ± IDV + UAI
Belgija, Francija, Severna Italija, Španija, Švica (francosko govoreči del).	Avstrija, Češka, Madžarska, Nemčija in Švica (nemško govoreči del).

Vir: Institute for training in intercultural management 1998.

Vsi ti modeli se razlikujejo glede na odnos do dela, načine motivacije, odnos do pravil, birokracije, časa, inovacij, koordinacije, medosebnih odnosov itd. (Institute for training in intercultural management 1998).

4.5 Vpliv kulturnih razlik na projektno vodenje

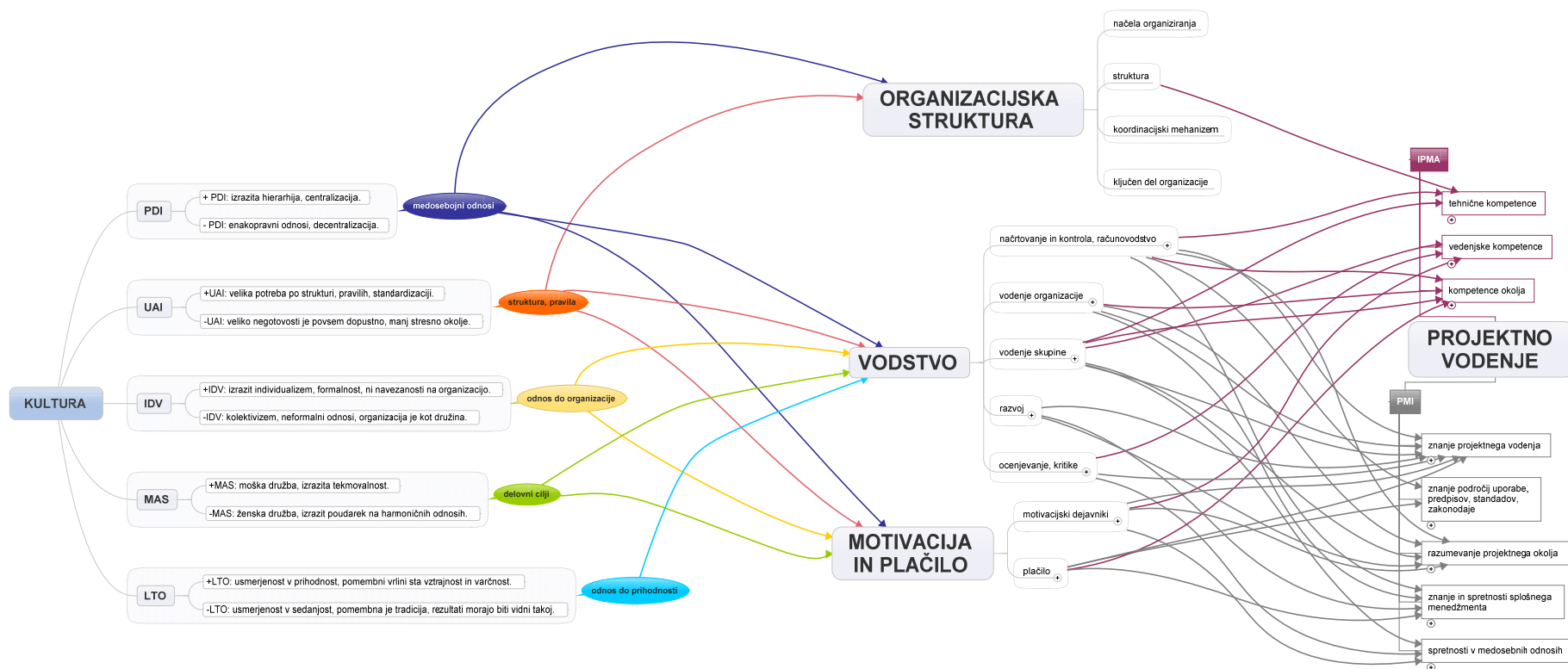
Doslej smo analizirali vpliv kulture na organizacijske strukture, vodenje organizacij in skupin, na motiviranje posameznikov ter njihovo plačilo za delo. V nadaljevanju shematično prikazujemo še vpliv kulturnih razlik na oba standarda projektnega vodenja. Kot smo že prikazali na sliki »Slika 4.1: Vpliv kulturnih dimenzij na mednarodno sodelovanje.«, kulturne razlike vplivajo na dojetanje medsebojnih odnosov, odnos do pravil in formalizacije postopkov, odnos do organizacij, delovne cilje in odnos do prihodnosti. Vse to se odraža na organizacijskih strukturah, načinih vodenja skupin in na motivacijske dejavnike, ki v posamezni kulturi prevladujejo. Jasno je, da teorije vodenja težko prenašamo iz kulture v kulturo, če si te niso sorodne. Tako pri nas, v Sloveniji, težko uveljavljamo ameriške teorije menedžmenta, saj smo bistveno bolj kolektivistična družba, z višjim PDI in UAI indeksom ter

povrhu že družba, kjer prevladujejo ženske vrednote, v ZDA moške. Podobno kot v ZDA je tudi v Švici, kjer imajo za razliko od ZDA nižji IDV indeks, torej je kultura bolj kolektivistična.

ZDA in Švico omenjamo zato, ker iz ZDA izhaja PMI standard projektnega vodenja, iz Švice pa IPMA. Kot smo že omenili, je ključna razlika med obema kulturama v IDV indeksu, ZDA so izrazito individualistična kultura, Švica bolj kolektivistična. Verjetno ravno tej razliki v IDV indeksu lahko pripišemo dejstvo, da je PMI standard bolj formalen, bolj razčlenjen in IPMA bolj opisne, neformalne narave. V spodnji shemi prikazujemo vpliv razlik na oba standarda projektnega vodenja, PMI in IPMA.

Shema se prične s kulturnimi razlikami na levi strani, ki smo jih že prikazali na sliki »Slika 4.1: Vpliv kulturnih dimenzij na mednarodno sodelovanje.«. Pet dimenzij se izraža v različnih odnosih med podrejenimi in nadrejenimi, odnosih do struktur, pravil, standardizacije, odnosih med organizacijo in posamezniki, v različnih delovnih ciljih in odnosih do prihodnosti. Posamezni dimenziji kulture smo zaradi boljše preglednosti dodali specifično barvo. Shemi smo na sredini dodali tri sestavine vodenja, ki jih v svojem prispevku omenja Hofstede (Hofstede 1980) in to so: organizacijska struktura, vodenje in motivacija zaposlenih. Na desni strani, kjer smo dodali še povezave med vodenjem in projektnim vodenjem, se shema zaplete. Zato bomo v nadaljevanju naredili bolj natančen pregled vplivov po obeh standardnih projektnega vodenja.

Slika 4.8: Vpliv kulturnih razlik na projektno vodenje.



4.5.1 Vpliv kulturnih razlik in PMI standard projektnega vodenja

Kot smo predhodno že opredelili, v PMI standardu projektnega vodenja govorimo o:

- znanju projektnega vodenja;
- znanju področij uporabe, predpisov, standardov in zakonodaje;
- razumevanju projektnega okolja;
- znanju in spretnosti splošnega menedžmenta;
- spretnostih v medosebnih odnosih (Česen in drugi 2008).

Znanje projektnega vodenja členimo na 9 skupin znanj: obvladovanje integracije projekta, obvladovanje obsega projekta, obvladovanje časa projekta, obvladovanje stroškov projekta, obvladovanje kakovosti projekta, obvladovanje človeških virov v projektu, obvladovanje komuniciranja v projektu, obvladovanje tveganj projekta, obvladovanje oskrbovanja projekta (Česen in drugi 2008). Iz sheme (glej Slika 4.8: Vpliv kulturnih razlik na projektno vodenje.) je razvidno, da se znanja projektnega vodenja dotika praktično celotna praksa vodenja in motivacije ljudi, saj to znanje vsebuje znanje načrtovanja in nadzora, vodenja organizacije in vodenja skupine, vodenje razvoja, ocenjevanja in dajanje kritike, motivacijo ljudi in tudi plačilo za opravljeno delo.

Znanj področij uporabe, predpisov, standardov in zakonodaje zajema, se v največji meri dotikajo načrtovanje, nadzor in računovodstvo ter plačilo za opravljeno delo.

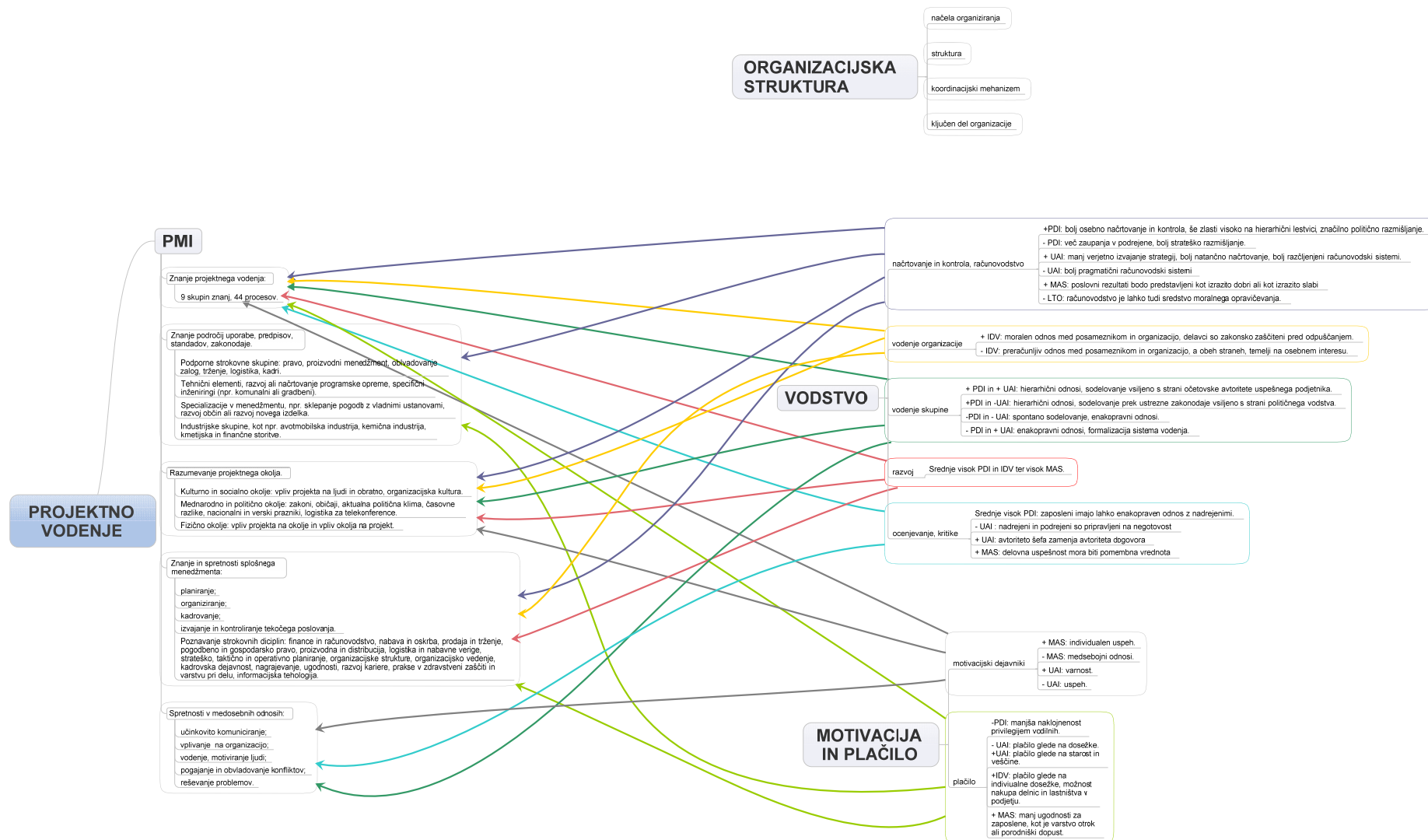
Razumevanje projektnega okolja pomeni razumevanje kulturnega in socialnega okolja, mednarodnega in političnega okolja ter razumevanje fizičnega okolja (Česen in drugi 2008). Navezuje se na načrtovanje in nadzor, računovodstvo, vodenje organizacije in vodenje skupine, razvoj, ocenjevanje in dajanje kritike.

Znanje in spretnosti splošnega menedžmenta zajema planiranje, organiziranje, izvajanje in nadzor tekočega poslovanja ter tudi druge strokovne discipline (npr. logistika) (Česen in drugi 2008). Povezuje se z načrtovanjem, nadzorom in računovodstvom, vodenjem organizacije, z razvojem in s plačilom za opravljeno delo.

Spretnosti v medosebnih odnosih zajemajo učinkovito komuniciranje, vplivanje na organizacijo za doseganje ciljev, vodenje skupine, motiviranje, pogajanje in obvladovanje konfliktov ter reševanje problemov (Česen in drugi 2008). Spretnosti v medosebnih odnosih zajemajo vodenje in motiviranje skupine ter plačilo za opravljeno delo, saj se plačilo lahko nanaša tudi na odnos do plačila za opravljeno delo.

Na spodnji sliki (glej Slika 4.9: Vpliv kulturnih razlik in PMI standard projektnega vodenja.) prikazujemo natančnejši pregled vplivov kulturnih razlik na projektno vodenje kot veščino. Karakteristike posameznih kulturnih dimenzij smo že razlagali v uvodnem poglavju o kulturi oz. v podpoglavju o nacionalni kulturi. Karakteristike vplivov teh kulturnih dimenzij na vodenje organizacij, organizacijske strukture ter na motivacijo in odnos do plačila zaposlenih pa na začetku tega poglavja.

Slika 4.9: Vpliv kulturnih razlik in PMI standard projektnega vodenja.



4.5.2 Vpliv kulturnih razlik in IPMA standard projektnega vodenja

IPMA standard projektnega vodenja zajema 46 kompetenc projektnega menedžerja, ki so združene v tri skupine kompetenc: tehnične kompetence, vedenjske kompetence in kompetence okolja (Slovensko združenje za projektni management 2007). Kot smo že omenili, je IPMA vodnik po veščinah projektnega vodenja manj razčlenjen kot PMI vodnik, zato je na shemi prikazanih tudi manj povezav vplivov.

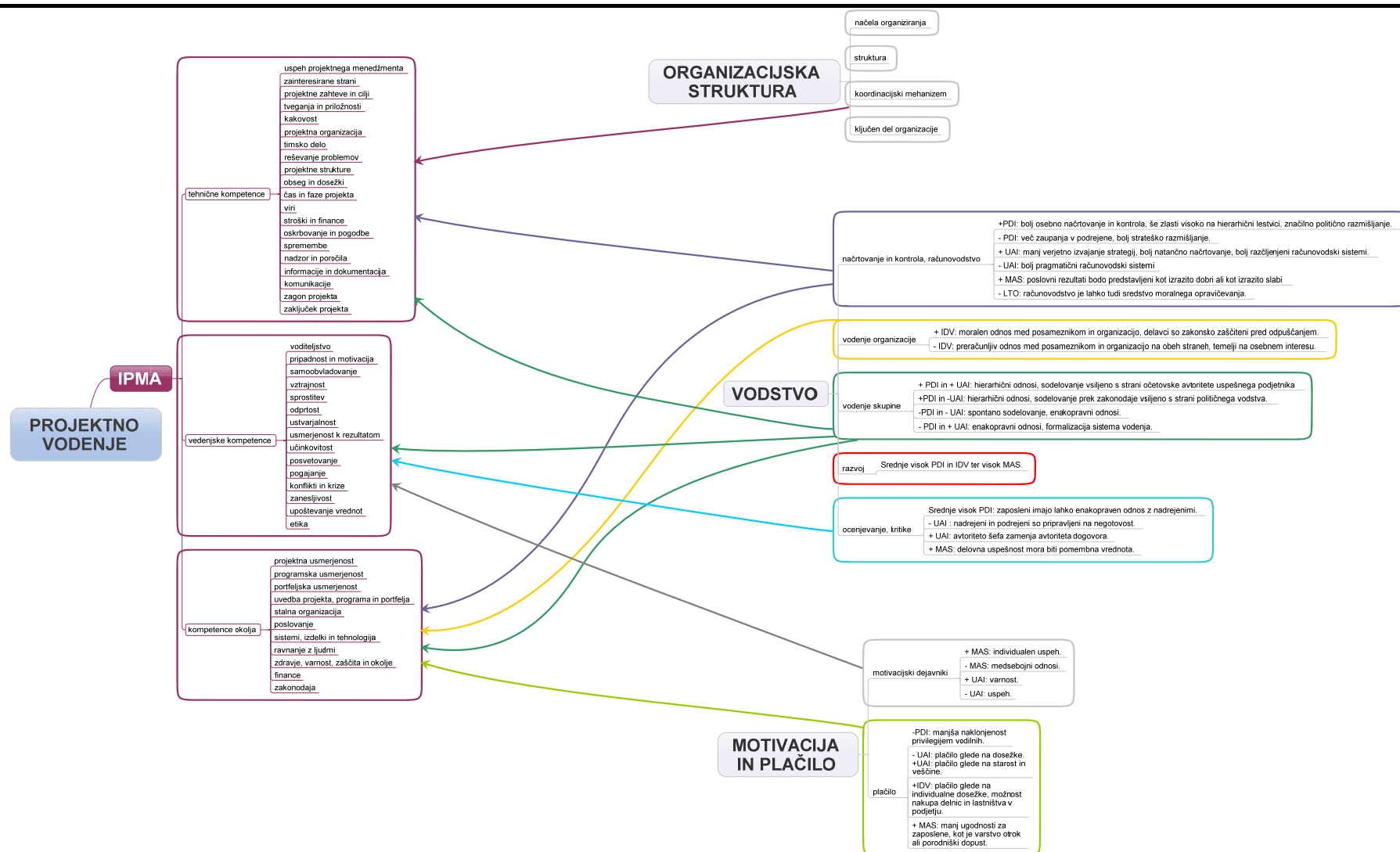
Tehnične kompetence zajemajo vrsto veščin, ki so potrebne za obvladovanje projekta: uspešnost, obvladovanje zainteresiranih strani, projektnih zahtev in ciljev, tveganj in priložnosti, kakovosti, projektne organizacije, timskega dela, reševanja problemov, projektnih struktur, obsega in dosežkov, časa in faz projekta, virov, stroškov in financ, oskrbovanja in pogodb, sprememb, nadzora in poročil, informacij in dokumentacije, komunikacije, zagona in končanja projekta (Slovensko združenje za projektni management 2007). Povezuje se z organizacijsko strukturo, nadzorom in načrtovanjem ter vodenjem skupine, torej z indeksi PDI in UAI ter MAS.

Med vedenjske kompetence štejemo: vodenje, pripadnost in motivacijo, samoobvladovanje, vztrajnost, sprostitev, odprtost, ustvarjalnost, usmerjenost k rezultatom, učinkovitost, posvetovanje, pogajanje, konflikti in krize, zanesljivost, upoštevanje vrednot in etiko (Slovensko združenje za projektni management 2007). Povezuje se z vodenjem skupine, motiviranjem, ocenjevanjem in s kritiko na delo, torej z indeksi PDI, UAI in MAS.

Okoljske kompetence so: projektna, programska in portfeljska usmerjenost, uvedba programa, projekta in portfelja, stalna organizacija, poslovanje, sistemi, izdelki in tehnologija, ravnanje z ljudmi, zdravje, varnost, zaščita in okolje, finance ter zakonodaja (Slovensko združenje za projektni management 2007). Povezuje se z načrtovanjem, nadzorom in računovodstvom, vodenjem organizacije in skupine ter s plačilom za opravljeno delo.

Na spodnji sliki (glej Slika 4.10: Vpliv kulturnih razlik in IPMA standard projektnega vodenja.) prikazujemo natančnejši pregled vplivov kulturnih razlik na projektno vodenje kot veščino.

Slika 4.10: Vpliv kulturnih razlik in IPMA standard projektnega vodenja.



5 SKLEP

Ne glede na to, ali govorimo o ekonomiji, politiki, podjetništvu ali vodenju, vsakokrat trčimo na konkretno delovanje človeka, v okviru konkretne kulture. Kot posamezniki se vpliva kulture na nas največkrat niti ne zavedamo, saj jo jemljemo za povsem samoumevno. Logično se nam zdi, da so stvari takšne, kot so, saj smo tako naučeni. Proces socializacije se za vsakogar začne že s trenutkom rojstva in se skozi različne organizacije ali institucije (družina, šola, vrstniške skupine, delovna organizacija) nadaljuje skozi celotno življenje (Bauman in May 2001; Giddens 2001; Haralambos in Holborn 2001). Vrednote in norme večine populacije se prenašajo v družbene vloge, ki jih vsakodnevno igramo, v vzorce družinskega življenja, družbeno stratifikacijo, izobraževalni sistem, zakonodajo itd. S tem smo že opisali, kako se kultura ohranja in obnavlja (Hofstede 2001). A to ne pomeni, da družbene spremembe niso mogoče, kar je očitno tudi iz našega vsakdanjega življenja. Že vrednote naših staršev in nas samih se razlikujejo. Vseeno velja poudariti, da so družbene spremembe počasne in Giddens opredeljuje tri ključne dejavnike, ki so skozi človeško zgodovino poganjali številne družbene spremembe: fizično okolje, politični dejavniki in kultura (Giddens 2001).

Ravno počasnost družbenih sprememb je osnova, da lahko govorimo o specifičnih kulturah in kulturnih razlikah, saj se osnovni vzorci vrednot, usmeritev in delovanja oblikujejo ter ohranjajo skozi generacije. Še več, to je tudi izvor razlik ali podobnosti v nacionalnih kulturah. Govorimo o tem, da imajo posamezne države sebi lastne kulturne vzorce, kar že od 1967 dalje raziskuje Hofstede. Odkril je pet dimenzij kulture in za vsako sestavil indeks, s katerim pojasnjuje tipične vzorce ravnanja v družbi, vrednote in norme, odnos do šolskega sistema, odnosov v družini, delovni organizaciji, odnos do delovnih ciljev, politiko in ideologijo družbe ter religijo (Hofstede 2001). Velja poudariti, da vsaka izmed dimenzij kaže smernice in je ne smemo jemati kot črno-belo situacijo, saj so v vsaki družbi posamezniki ali situacije, ki odstopajo od običajnega.

Proces družbenih sprememb, ki je med drugim spodbudil tudi zanimanje za kulturne razlike oz. podobnosti, je globalizacija. Vezi po svetu postajajo čedalje bolj intenzivne, prav tako soodvisnost posameznih delov sveta, regij, držav med seboj (Giddens 2001). Prav to pa pomeni, da je čedalje več tudi mednarodnega poslovanja in mednarodnih projektnih timov. Ti niso več kulturno homogeni.

Za kulturne razlike so najbolj dojemljivi posamezniki iz kultur z nizkim UAI indeksom, saj lažje sprejemajo drugačnost, kot tisti iz kultur z visokim UAI indeksom, ki imajo večjo potrebo po strukturi in pravilih. Posamezniki iz kultur z nizkim UAI indeksom so prav tako bolj primerni za nejasne naloge, zato mora biti vsaj vodja skupine s takšno nalogo iz kulture z nizkim UAI indeksom. Za medsebojne odnose sta lahko najbolj težavna indeksa PDI in IDV. Prvi določa odnose med posamezniki, družbeno neenakost oz. družbeno enakost in centralizacijo oz. decentralizacijo. Drugi, IDV, kaže na to, kakšni bodo odnosi med posamezniki in organizacijo, formalni ali neformalni (Hofstede 2001).

Pri pojasnjevanju vpliva kulturnih razlik na poslovanje nismo ostali na tako opisni ravni, temveč smo izpeljali povezavo med vplivom kulturnih razlik na poslovanje in naprej na projektno vodenje. Izkaže se, da kulturne razlike vplivajo na tri elemente vodenja: organizacijske strukture, vodenje organizacij oz. skupin ter na motiviranje in nagrajevanje za delo (Hofstede 1980).

Vodenje zajema procese načrtovanja in nadzorovanja, vodenje organizacije, vodenje skupine, razvoj menedžmenta in organizacije ter ocenjevanje opravljenega dela. Proces načrtovanja in nadzorovanja se veže na indeks izogibanja negotovosti (UAI) in indeks porazdelitve moči (PDI). Načrtovanje v svojem bistvu pomeni izogibanje negotovosti in nadzor se nanaša na odnose oz. hierarhijo moči. Proces vodenja organizacije se veže na indeks individualizma oz. kolektivism (IDV). V individualističnih družbah je odnos med posamezniki in organizacijo preračunljiv, temelji na interesih obeh strani, v kolektivističnih družbah je bolj moralen. Vodenje skupin pojasnjuje medsebojni vpliv indeksov UAI in PDI, podobno kot pri organizacijski strukturi. Kjer sta oba indeksa nizka, je sodelovanje neformalno in spontano. Kjer je visok UAI, se sistem vodenja formalizira, odnosi so še vedno neformalni. Kjer sta visoka oba indeksa, je sodelovanje vsiljeno s strani nadrejene avtoritete, ki je v tem primeru država s svojimi zakonodajnimi postopki. Če je visok indeks PDI in indeks UAI nizek, je sodelovanje še vedno vsiljeno, le da tokrat vlogo avtoritete prevzame očetovska figura kakšnega uspešnega podjetnika. Menedžerski oz. organizacijski razvoj je najlažji ob srednje visokem PDI in IDV indeksu ter nizkem MAS indeksu, torej v kulturah s prevladujočimi ženskimi vrednotami. Ocenjevanje delovnih dosežkov pojasnujemo z IDV indeksom. Kjer je ta nizek, gre za kolektivistične družbe, kjer so dobri medsebojni odnosi pomembnejši od ocenjevanja uspešnosti. Če se te odnose ruši z ocenjevanjem, to lahko vpliva na delovno uspešnost v prihodnje (Hofstede 2001).

Torej vpliv kulturnih razlik na projektno vodenje je večplasten. V prvi vrsti se moramo zavedati, da oba standarda projektnega vodenja, IPMA in PMI, izhajata vsak iz svojega specifičnega okolja. IPMA izhaja iz Švice, PMI iz ZDA. Švica in ZDA imajo srednje visok PDI in UAI, razlikujeta se v indeksu kolektivismu oz. individualizma. ZDA so individualistična družba in Švica bolj kolektivistična. Prvo vprašanje, ki se zastavi, je, kako standarde vodenja iz ene kulture prenašati v drugo kulturo, in drugo vprašanje je, na katerih elementih projektnega vodenja lahko pričakujemo vplive kulturne raznolikosti. Žal na to temo ni na voljo strokovne literature. Zato smo si, kot že rečeno, pomagali s tem, da smo našli vplive kulturne raznolikosti na vodenje in nato te povezali z veščinami projektnega vodenja. Za projektno vodenje namreč veljajo enaki vplivi, kot smo jih že opisali v razpravi o vplivu kulturnih razlik na vodenje organizacij oz. vodenje skupin. Vseeno nam je uspelo natančneje opredeliti, v katerih korakih projektnega vodenja moramo upoštevati tudi kulturne razlike, če želimo projekt pripeljati do uspešnega zaključka.

Ključno raziskovalno vprašanje, ki smo si ga zastavili, je bilo: **kako vgraditi vplive kulturnih dejavnikov v projektno vodenje kot veščino**. Pojasnimo ga lahko s sledečimi vplivi kulturnih dejavnikov, ki so vpleteni v projektno vodenje kot veščina.

Če govorimo o PMI standardu projektnega vodenja, moramo upoštevati, da:

- ⇒ na veščine projektnega vodenja vpliva vodenje (PDI, UAI) in motivacija ljudi (MAS, UAI), vodenje organizacije (IDV) in skupin (PDI, UAI), vodenje razvoja (PDI, IDV in MAS), ocenjevanje in kritika na opravljeno delo (PDI, UAI, MAS) ter plačilo za opravljeno delo (PDI, UAI, IDV MAS);
- ⇒ za področja uporabe, predpisov, standardov in zakonodaje moramo upoštevati vplive kulturnih razlik na načrtovanje in nadzor, računovodstvo (PDI, UAI, MAS, LTO) ter plačilo za opravljeno delo (PDI, UAI, IDV MAS);
- ⇒ pri razumevanju projektnega okolja moramo upoštevati vpliv kulturne raznolikosti na načrtovanje in nadzor, računovodstvo (PDI, UAI, MAS, LTO), vodenje organizacije (IDV) ali skupine (PDI, UAI), razvoj (PDI, IDV, MAS), ocenjevanje in dajanje kritike na opravljeno delo (PDI, UAI, MAS);
- ⇒ pri splošnem menedžmentu moramo biti pozorni na načrtovanje, nadzor in računovodstvo (PDI, UAI, MAS, LTO), vodenje organizacije (IDV), na razvoj (PDI, IDV, MAS) in na plačilo za opravljeno delo (PDI, UAI, IDV MAS);

- ⇒ spretnosti v medosebnih odnosih zahtevajo pozornost pri vodenju (PDI, UAI) in motiviranju skupine (MAS, UAI) ter na odnos do plačila za opravljeno delo (PDI, UAI, IDV MAS).
- Če pogledamo IPMA standard projektnega vodenja, moramo pri:
 - ⇒ tehničnih kompetencah predvideti tudi vpliv organizacijske strukture (PDI, UAI), nadzora in načrtovanja (PDI, UAI, MAS, LTO) ter vodenja skupine (PDI, UAI);
 - ⇒ vedenjske kompetence se povezujejo z vodenjem skupine (PDI, UAI), motiviranjem (MAS, UAI), ocenjevanjem in podajanjem kritike na opravljeno delo (PDI, UAI in MAS);
 - ⇒ okoljske kompetence povezujemo z načrtovanjem in nadzorom (PDI, UAI, MAS, LTO), vodenjem organizacije (IDV) in skupine (PDI, UAI) ter s plačilom za opravljeno delo (PDI, UAI, IDV MAS).

Ostaja še vprašanje **praktičnih implikacij na obstoječe modele projektnega vodenja**. Konkretnije gre za vprašanje, kako spoznanja o vplivu kulturnih razlik vgraditi v obstoječe modele projektnega vodenja. PMI standard projektnega vodenja je, kot smo se lahko prepričali v tretjem poglavju, precej natančno opredeljen. Loči pet področij znanj, kjer je bistveno prvo področje, to je področje znanja projektnega vodenja, ki se še naprej loči na devet področij znanja, s katerimi zajame 44 različnih procesov. Nesmiselno bi bilo vmešavati vpliv kulturnih razlik v vsak posamezen korak projektnega vodenja, v vsakega izmed 44 procesov. Bolj smotno bi bilo opredeliti vpliv kulturnih razlik na vseh pet področij znanj in nato te vplive pri vsakem področju znanj upoštevati, tudi pri vsakem izmed nadaljnjih 44 procesov. Takšna predlagana struktura se zdi še bolj primerna za IPMA standard projektnega vodenja, saj je naravnane bolj opisno kot PMI. Za IPMA velja enako »priporočilo« kot za PMI standard. Vpliv kulturnih razlik na posamezne elemente kompetenc je nesmiselno razlagati, saj bi s tem preusmerili pozornost s celotne slike kompetenc, tehničnih, vedenjskih ali okoljskih. Tudi v tem primeru velja uvodoma pojasniti vpliv kulturnih razlik na posamezen sklop kompetenc, tehnične, vedenjske oz. okoljske kompetence in te vplive nato dosledno upoštevati skozi nadaljnje razlage sklopov kompetenc.

Za opredeljevanje kulturnih razlik smo se v celoti naslonili na Hofstedovo delo. Razlogov za to je več: zaradi omejevanja obsega dela smo se želeli osredotočiti in temeljito analizirati prav Hofstedovo raziskavo in model petih kulturnih dimenzij. Hofstede svoje rezultate že primerja

tudi z drugimi avtorji, raziskavami, zato smo hkrati dobivali tudi potrditve rezultatov. Tretji razlog pa je, da večina avtorjev analiz in razprav o vplivu kulturnih razlik navaja prav Hofsteda in njegove zaključke. V zadnjih letih je na vrhu lestvice indeksa citiranosti¹⁵ Hofstede največkrat citiran neameriški avtor, v letu 2009 je najbolj citiran raziskovalec na Nizozemskem (Geert Hofstede™ Cultural Dimensions; Hofstede resource pages.), na mednarodni lestvici citiranosti je v letih 2002–2006 dosegel prvo mesto, s 3917 citati (Jolink 2009). Ne glede na navedeno, v slovenski literaturi še nismo zasledili obsežnejše razlage njegovega pristopa h kulturnim razlikam.

Vseeno pa ima obravnavana analiza tudi svoje kritike (The International Business Center; Geert Hofstede). Med pogostimi kritikami je reprezentativnost zbranih podatkov, ne glede na veliko število anketnih vprašalnikov se moramo zavedati, da gre za veliko število držav in ponekod je bilo število anketiranih manj kot 100. Drugi pogost očitke je posploševanje iz IBM-ovih zaposlenih na karakteristike celotne nacije. Tretji očitke je, da so anketirani že socializirani v IBM-ovo organizacijsko kulturo in v svoj specifičen poklic, zato ne morejo predstavljati nacije. Četrty očitke je, da so zbrani podatki že zastareli. Peti očitke je, da dimenzije ne morejo pojasniti vsega, in še zadnji očitke, da ankete ne morejo biti metoda za merjenje kulturnih razlik (Hofstede 2002; McSweeney 2002). Njegov glavni kritik, McSweeney je ekonomist in v celoti zavrne Hofstedovo študijo nacionalnih razlik iz že zgoraj omenjenih razlogov.

Mikael Søndergaard sicer opozarja, da so metodološki pomisleki v resnici potrebni, a vseeno zagovarja Hofstedovo študijo, saj njegove rezultate podpira na stotine raziskav v različnih disciplinah. Ob tem dodaja, da je McSweeney padel v past medkulturnega empiričnega raziskovanja. To namreč ne more biti enako raziskovanju potrošniških navad ali vrednot, a se kulturne vrednote po njegovem mnenju s temi ne morejo primerjati. Kot pojasnjuje, pri študiji vrednot primerjamo posameznike, a pri študiji kulture primerjamo družbe, kot je to storil Hofstede. Opozori še, da kadar raziskujemo kulturne vplive vrednot, za razlago potrebujemo širši družbeni kontekst. Vse to Hofstede upošteva (Søndergaard, Mikael; 'In my opinion').

K temu bi sami dodali še Hofstedov razmislek o spreminjanju vrednosti izmerjenih indeksov skozi čas. Ko je Hofstede izmerjene indekse opazoval skozi čas, je opazil, da se ti v resnici

¹⁵ Social Science Citation Index.

spreminjajo, a vedno tako, da razmerja med obravnavanimi kulturami ostajajo nespremenjena (Hofstede 2001). Torej se kulturne razlike ohranjajo, kot smo govorili že v prvem poglavju.

Hofstede odprto debatira o svojem delu in pripombe oz. mnenje o svojem delu tudi objavlja (The International Business Center; Geert Hofstede). Izbrana tematika v resnici odpira vrsto vprašanj. To je tudi vzrok, zakaj smo se morali pri delu ves čas omejevati strogo na analizo Hofstedove študije in vplivov razlik, ki jih ta študija obravnava, na projektno vodenje kot večščino. Lahko bi se na primer samostojno lotili zgolj analize študije s stališča metodoloških vprašanj, samostojne raziskave kulturnih razlik ali raziskave kulturnih specifik slovenske populacije in jih primerjali s Hofstedovimi ugotovitvami. Lahko bi zbrane ugotovitve za slovensko populacijo aplicirali na modele reševanja iz trenutne gospodarske krize ali na nacionalno razvojno politiko. Zanimiva tema znotraj kulturnih razlik so namreč tudi inovacije (Berce 2009c). S kulturnimi razlikami v predstavljenih indeksih lahko pojasnujemo, zakaj je v enih kulturah več inovativnosti kot v drugih (Mazzini 2009). Za inovacije potrebujemo individualistično družbo (visok IDV) in dopuščanje negotovosti (nizek UAI) (Hofstede 2001; Berce 2009b).

Uvodoma smo že dejali, da je izbrana tematika morda nenavadna za družboslovnega informatika, a pojasnili, da je vodenje projektov izjemnega pomena za diplomante družboslovne informatike, saj se bodo pri svojem delu večino časa srečevali ravno s projekti oz. s projektnim menedžmentom. Ob zaključku dela lahko k tej misli dodamo še to, da je analiza tako obsežne študije dobra izkušnja. Kot smo se lahko prepričali že zgoraj, je debata o raziskovanju kulture še kako aktualna. Nekako vemo, da nas kultura determinira, a nikoli prav zares ne moremo določiti, kako, na kakšne načine in do katere mere. Če v ta razmislek vključimo še nenehne družbene spremembe, se zgodba še bolj zaplete. Vse to in še več nam kot vprašanje ostaja za prihodnost.

Za konec le še to: skoraj nobena človeška aktivnost ne more biti popolnoma osvobojena posameznikovih vrednotnih vzorcev (Hofstede 2001, 523), tako tudi pričujoče diplomsko delo ni. Pisano je z vidika osebe, ki je odraščala v njej specifičnem okolju, gledano v geografskem, družinskem, verskem, šolskem, izobraževalnem in delovnem smislu.

6 LITERATURA

1. Archibald, Russ. 2008. An interview with Russ Archibald Project Management Pioneer. Part III – The Early Years of the PM Profession. Outside of North America by *PM World Today* X(XI). Dostopno prek: <http://www.pmforum.org/library/interviews/2008/PDFs/Archibald-11-08.pdf> (6. december 2009).
2. *About Twitter*. Dostopno prek: <http://twitter.com/about> (23. november 2009).
3. Adam, Frane in Matevž Tomšič. 2004. Sociologija v dobi globalizacije. V *Kompendij socioloških teorij*, ur. Ljubljana: Frane Adam in Matevž Tomšič, 9–23. Ljubljana: Študentska založba.
4. Bauman, Zygmunt in Tim May. 2001. *Thinking sociologically – 2nd edition*. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
5. Beck, Ulrich. 2000. *The brave new world of work*. Cambridge: Polity Press.
6. Berce, Jaro. 2004. *Projektni vodja in uspešno projektno vodenje*. Predavanje v okviru predmeta Projektno vodenje na Fakulteti za družbene vede, na Univerzi v Ljubljani, 12. oktober. Dostopno prek: <http://jaro-berce.info/PDF/Project%20management%20-%202004%20Slovenian.pdf> (5. december 2009).
7. --- 2009a. Tao veščine za vodenje projektov. *Projektna mreža Slovenije* 12 (1): 21–29.
8. --- 2009b. Šum ozadja »ovira« za inovacije. *Delo, Sobotna priloga*, 12–13 (13. junij).
9. --- 2009c. Gospodarstvo in inovacije: »reset« za izhod iz krize. *Delo, Sobotna priloga*, 12–13 (30. oktober).
10. Castells, Manuel. 2000. The contours of the network society. *Foresight – the journal of futures studies, strategic thinking and policy* 2 (2): 151–157.
11. Čebular, Alenka in Urška Grahek. 2000. *Slovenija v Evropski uniji?: 178 odgovorov o vključevanju Slovenije v Evropsko unijo*. Ljubljana: Urad vlade za informiranje.

12. Česen, Andrej. A. in dr. Tomaž Kern. 2008. *VODNIK po znanju projektnega vodenja tretja izdaja (PMBOK® vodnik)*. Kranj: Moderna organizacija.
13. DiMaggio, Paul, Eszter Hargittai, Russell W. Neuman, in John P. Robinson. 2001. Social implications of the Internet. *Annual Review Sociology* 27: 307–336.
14. *Evropa v 12 poglavjih*. Dostopno prek: http://europa.eu/abc/12lessons/lesson_2/index_sl.htm (23. november 2009).
15. Encyclopedia.com. 2009. *Adhocracy*. Dostopno prek: <http://www.encyclopedia.com/doc/1O12-adhocracy.html> (23. november 2009).
16. *FDVinfo*. Dostopno preko: <http://www.fdvinfo.net/> (5. november 2009).
17. Filipović, Maša. 2007. *Družbena kohezija in soseska v pozni moderni*. Ljubljana: FDV.
18. Fukuyama, Francis. 2005. *Do we really know how to promote democracy?* Paper presented at the New York Democracy Forum, May 24, in New York, USA. Dostopno prek: <http://www.ned.org/nydf/francisFukuyama05.pdf> (5. november 2009).
19. Gaarder, Jostein. 2000. *Zofijin svet*. Maribor: Založba Obzorja Maribor.
20. *Geert Hofstede™ Cultural Dimensions*. Dostopno prek: <http://www.geert-hofstede.com/> (5. november 2009).
21. *Geert Hofstede™ Cultural Dimensions. Hofstede resource pages*. Dostopno prek: http://www.geert-hofstede.com/geert_hofstede_resources.shtml (5. november 2009).
22. Giddens, Anthony. 2001. *Sociology, 4th edition*. Cambridge: Polity Press.
23. Godina, Vesna V. 1998. *Izbrana poglavja iz zgodovine antropoloških teorij*. Ljubljana: FDV.
24. --- 2009. Dobili smo celofan zahodnoevropske družbe. Oblekli smo se v zunanjo podobo, zelo uspešno, saj vsi na zahodu mislijo, da smo zgodba o uspehu. Ker tukaj ne živijo. Intervju z dr. Vesno Vuk Godina. Pogovarjal se je Borut Mekina« v *Mladina* 27: 37–41 (10. julij). Dostopno prek:

http://www.mladina.si/tednik/200927/dr__vesna_vuk_godina__socialna_in_kulturna_antropologinja (5. december 2009).

25. Grint, Keith. 1998. *The sociology of work – 2nd edition*. Cambridge: Polity Press.
26. Haig, Matt. 2003. *Brand failures*. London and Sterling VA: Kogan Page Limited.
27. Haralambos, Michael in Martin Holborn. 1999. *Sociologija, teme in pogledi*. Ljubljana: DZS.
28. Harvey, David. 1989. *The condition of Postmodernity – An Enquiry into the Origins of Cultural Change*. Oxford: Blackwell.
29. Hočevar, Marjan. 2000. *Novi urbani trendi: prizorišča v mestih – omrežja med mesti*. Ljubljana: FDV.
30. Hofstede, Geert. 1980. Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories Apply Abroad? *Organizational Dynamics*, Summer 1980. Dostopno prek: <http://users.ipfw.edu/todorovz/teaching/401/readings/Motivation%20Ldrshp%20and%200Orgn%20Do%20American%20Theories.pdf> (5. november 2009).
31. --- 2001. *Culture's consequences. Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations – 2nd edition*. California: Sage Publications.
32. --- 2002. Dimensions do not exist: A reply to Brendan McSweeney. *Human relations* 55 (11): 1355–1361. Dostopno prek: <http://www.geert-hofstede.com/dimBSGH.pdf> (5. november 2009).
33. Huntington, Samuel. P. 2005. *Spopad civilizacij*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
34. Institute for training in intercultural management. (1991). *Full list of characteristics of the five dimensions*. Netherlands: ITIM.
35. --- 1998?. *Copies of Transparencies. Cultural Differences and Consequences*. Netherlands: ITIM.
36. --- 1998b. *Implications of Cultural Diversity for Managers*. Netherlands: ITIM.
37. International Project Management Association. Dostopno prek: <http://www.ipma.ch/Pages/default.aspx> (23. november 2009).

38. International Project Management Association. 2009. *IPMA Award Gala dinner. Third quarter newsletter*. Dostopno prek: <http://www.ipma.ch/Documents/IPMA%20NewsLetter%20Q3-2009.pdf> (23. november 2009).
39. Intihar, Stanka. 2009. *Kazalniki dohodka in revščine, Slovenija, 2008 – ZĀČASNI PODATKI*. Dostopno prek: http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?ID=2699 (6. december 2009).
40. Jolink, Albert. 2009. *Erasmus laat zich (feli)citeren. ESB 94(4558)*. Dostopno prek: <http://www.geert-hofstede.com/EBS2009.pdf> (5. november 2009).
41. Južniĉ, Jakob. 2004. *Diplomanti druŹboslovne informatike*. Dostopno prek: <http://www.fdvinfo.net/index.php?fl=0&fl=0&p1=547&p2=550&p3=423&id=675> (5. november 2009).
42. Kanjuro-Mrĉela, Aleksandra in Miroljub Ignjatoviĉ. 2004. Neprijazna fleksibilizacija dela in zaposlovanja - potreba po oblikovanju varne fleksibilnosti. V: *Razpoke v zgodbi o uspehu : primerjalna analiza upravljanja ĉloveških virov v Sloveniji*, Svetlik, Ivan in Iliĉ, Branko ur., 230–258. Ljubljana: Sophia.
43. Kavĉiĉ, Bogdan. 1991. *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: DZS.
44. Kozlevĉar, Nataša. 2006. Evropska socialno ekonomska klasifikacija. Predavanje v okviru 16. Statistiĉni dnevi, 6.–8. november, v Radenci, Slovenija. Dostopno prek: www.stat.si/radenci/program_2006/D1-Kozlev%C4%8Dar.doc (6. december 2009).
45. Kuĉiĉ, Lenart J. 2009. »Iranska internetna revolucija Twitterĉ: Revolucije se zgodijo, ko se mediji umaknejo. *Delo, Sobotna priloga*, 18–19 (20. junij).
46. Kumar, Krishan. 2004. From Post-Industrial to Post-Modern Society. V *The Information Society Reader*, ur. Webster, Frank, 103–120. London: Routledge.
47. Lĉvi-Strauss, C. 1989. *Strukturalna antropologija*. Zagreb, Stvarnost.
48. Mair, Lucy. 1992. *An introduction to Social Anthropology*. New York: Oxford University Press.

49. Malinowski, Bronislaw. 1995. *Znanstvena teorija kulture*. Ljubljana: Inštitut za humanistične vede.
50. Mauss, Marcel. 1982. *Sociologija i antropologija*. Beograd: Prosveta.
51. Mazzini, Miha. 2009. Slovenski odnos do ustvarjalnosti: Kako iz Slovencev spraviti srednji vek? *Delo, Sobotna priloga*, 12–14 (10. oktober).
52. McSweeney, Brendan. 2002. Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: a triumph of faith - a failure of analysis. *Human Relations*. 55 (1): 89–118. Dostopno prek: <http://www.internationalbusinesscenter.org/geert-hofstede/index.shtml> (5. november 2009).
53. Merljak, Sonja. 2009. Plačljivost internetnih vsebin: Kdo bo spregovoril, ko bodo prišli po nas. *Delo, Sobotna priloga*, 18–20 (4. julij).
54. Mesner Andolšek, Dana. 1995a. *Organizacijska kultura*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
55. --- 1995b. *Vpliv kulture na organizacijsko strukturo*. Ljubljana: FDV.
56. Miheljak, Vlado. 2003. *Spoznavni temelji psihologije*. Ljubljana: FDV.
57. Mintzberg, Henry. 1979. *The structuring of organizations*. New Jersey: Prentice-Hall.
58. Morgan, Gareth. 2004. *Podobe organizacij*. Ljubljana: FDV.
59. Ottomeyer, Klaus. 2000. Haiderjev show. *Časopis za kritiko znanosti, domišljijo in novo antropologijo, POLITIKON XXVIII* (2).
60. Parker, John, Leonard Mars, Paul Ransome in Hilary. Stanworth 2003. *Social theory: a basic tool kit*. Houndmills, Baingstoke, Hampshire and New York: Palgrave Macmillan.
61. *Portal Evropske unije*. Dostopno prek: http://europa.eu/index_sl.htm (5. november 2009).
62. *PRINCE2*. Dostopno prek: <http://www.prince2.com/default.asp> (8. december 2009).

63. Project Management Institute. Dostopno prek: <http://www.pmi.org/Pages/default.aspx> (23. november 2009).
64. Pugh, Derek S. in David J Hickson. 1996. *Writers on Organizations. Fifth edition.* London: Penguin Books.
65. Ragin, Charles. 2007. *Družboslovno raziskovanje. Enotnost in raznolikost metode.* Ljubljana: FDV.
66. Rizman, Rudi. 2009. Odprte agende postglobalizacije: Globalizacija brez možnosti izbire je tiranija. *Delo, Sobotna priloga*, 18–20 (1. avgusta).
67. Simmel, Georg. 1908. The Stranger. V: *The Sociology of Georg Simmel*, Kurt H. Wolff, 402–408. New York: Free Press. Dostopno prek: <http://homepage.newschool.edu/~quigleyt/vcs/simmel-stranger.pdf#search=%22simmel%20spatial%20stranger%22> (5. november 2009) .
68. Slovensko združenje za projektni menedžment. 2007. *Struktura kompetenc projektnega managementa.* Ljubljana: Slovensko društvo za projektni management.
69. *Slovensko združenje za projektni management.* Dostopno prek: <http://sl.zpm-si.com/o-zpm/predstavitev/> (23. november 2009).
70. Søndergaard, Mikael. 2002. In my opinion. *European Business Forum*, 22 marec. Dostopno prek: <http://geert-hofstede.international-business-center.com/Sondergaard.shtml> (5. november 2009).
71. Stres, Anton. 1999. *Etika ali filozofija morale.* Ljubljana: Družina.
72. Švajncer, Marija. 1995. *Etika I.* Nova Gorica: Založba Educa.
73. *The International Business Center. Geert Hofstede.* Dostopno prek: <http://international-business-center.com/geert-hofstede/index.shtml> (5. november. 2009).
74. Tyler, Tom R. 2002. Is the Internet Changing Social Life? It Seems the More Things Change, the More They Stay the Same. *Journal of Social Issues* 58 (1): 195–205.

75. Ule, Mirjana in Metka Kuhar. 2002. *Sodobna mladina: izziv sprememb*. V *Mladina 2000: Slovenska mladina na prehodu v tretje tisočletje*, ur. Vlado Miheljak, 39–71. Maribor: Aristej.
76. Ule, Mirjana. 2005. *Socialna psihologija*. Ljubljana, FDV.
77. Urry, John. 2005. The complexities of the Global. *Theory, Culture & Society* 22 (5): 235–254.
78. Uršič, Matjaž. 2001. *Kartografi postmodernizma*. Teorija in praksa, let.38, 5/2001: 881–896. Dostopno prek: <http://dk.fdv.uni-lj.si/tip/tip20015Ursic.PDF> (5. november 2009).
79. Uršič, Matjaž in Marjan Hočevár. 2007: *Protiurbanost kot način življenja*. Ljubljana: FDV.
80. Vidmajer, S. 2009. Evropske volitve. Desno-zelena panorama. *Delo, Sobotna priloga*, 10–11 (13. junij).

PRILOGE

PRILOGA A: IPMA vedenjske kompetence

Tabela A. 1: IPMA Vedenjske kompetence – voditeljstvo.

Primerno vedenje	Vedenje, ki ga je potrebno izpopolniti
Zmore delegirati naloge, zaupa drugim in jih usposablja pri razvoju in izpolnitvi pričakovanj.	Ne delegira in ne usposablja ali razvija drugih.
Ima vizijo, ki jo jasno izraža, podpira in realizira.	Preveč je zaverovan sam vase, zlahka spremeni usmeritev, nima vizije, ne podpira idej.
Ima prirojeno avtoriteto, ljudje ga poslušajo in mu zaupajo.	Nenehno mora ponavljati svoja stališča, ljudje dvomijo vanj.
Delegira specifične, merljive, dosegljive, realno in časovno omejene (princip SMART) delovne pakete, ki ustrezajo sposobnostim članov tima in le-tim daje svobodo pri njihovem načinu dela.	Pri vodenju ne uporablja principov SMART in zožuje obseg delovanja podrejenih s prevelikim obvezovanjem in nadzorovanjem.
Je spreten moderator.	Ne zmore moderirati procesov in konfliktov.
Združuje moč in karizmo.	Zgleda šibak in nepomemben.
Navdihuje, ljudje so ponosni, da lahko delajo z njim.	Njegova osebnost ljudi ne privlači.
Zna nagraditi in kaznovati člane tima na sprejemljiv način.	Ne nagrajuje in kaznuje na napačen način ali iz napačnih razlogov.
Prevzema polno odgovornost, skladno s tem delegira odgovornosti in naloge.	Vse odgovornosti in cilje prelaga neposredno na člane tima.
Pri pogajanjih se zavzema za cilje projekta in ščiti člane tima.	Krivi člane tima in dovoljuje pritiske drugih za spremembo ciljev, nalog ali specifikacije projekta.
Nadzoruje vedenje članov tima na zaveden in konstruktiven način, je discipliniran in dovoljuje čas za komuniciranje.	Nima čiste predstave o vplivu nadzornih ukrepov, pretvarja se, da primanjkuje časa, izogiba se pogovorom.
V odločanje vključuje člane tima ali ima tehtne razloge, da se odloči sam.	Vse odločitve sprejme sam in o njih ne obvešča članov tima.
Vodstveni stil prilagodi glede na posebnosti tima in situacijo projekta, je odprt do povratnih informacij.	Vedno vodi na predvidljiv način in se zaščitniško obnaša do svojega vodstvenega vedenja.
Je vzor. Tim ga sprejema kot vodjo in tako ga priznavajo tudi druge zainteresirane strani.	Drugi ne odobravajo njegovega vedenja, ne izkazuje voditeljstva v timu ali do drugih zainteresiranih strani.
Deluje in govori umirjeno, dobro in z avtoriteto formulira odgovore.	Govori prehitro, ne dokončuje stavkov in uporablja neprimerno geste ter govorico telesa.
Med krizami ohranja mirne živce, izogiba se vidnemu preplahu.	Zagrabi ga panika in izgubi nadzor nad sabo.

Vir: Slovensko združenje za projektni menedžment (2007, 88).

Tabela A. 2: IPMA Vedenjske kompetence – Pripadnost.

Primerno vedenje	Vedenje, ki ga je potrebno izpopolniti
Aktivno upravlja prizadevanja različnih zainteresiranih strani.	Omejuje prizadevanja in osebne interese pri projektu, ne razpozna prizadevanja drugih.
Z veseljem sprejema iniciative in stimulira prizadevanje drugih.	Ljudi omejuje z natančno določenimi nalogami, ne prepozna iniciativ. Ne delegira, jemlje si zasluge in krivi druge.
Je zavzet in pozitiven, dela z nasmehom in je usmerjen v izvedbo nalog, ne da bi izgubil osredotočenost na cilje projekta.	Nervira ljudi, osredotoči se samo na probleme in tveganja, ali pa je navdušen, a hkrati izgubi osredotočenost na cilje projekta.
Kritiko sprejema kot znak pripadnosti.	Ne sprejema kritik, ne uporabi jih v dobrobit projekta.
Aktivno obvladuje stopnjo motiviranosti.	Ne ukvarja se z usihajočo motivacijo.
Plan projekta pripravi skupaj s timom.	Timu vsili projektni plan.
Pokaže realistično, pozitivno vedenje, ob nastanku težav vedno išče možnosti.	Poroča o težavah brez predlogov za njihovo rešitev, čaka na odločitve drugih.
Ve, kdaj in kako vključiti druge.	Dela sam.
Prikaže moč volje za dobro projekta.	Hitro obupa in je zlahka demotiviran.
Spodbuja vključevanje tima in interdisciplinarnost.	Ovira konstruktivno timsko delo, izogiba se interdisciplinarnosti.
Pooblašča in delegira pristojnosti, prevzame krivdo in deli zasluge.	Ne delegira, jemlje si zasluge, krivi druge.

Vir: Slovensko združenje za projektni menedžment (2007, 91).

Tabela A. 3: IPMA Vedenjske kompetence – Samoobvladovanje.

Primerno vedenje	Vedenje, ki ga je potrebno izpopolniti
Nadzira čustva, ima visoko mejo frustracije.	Izgleda čemer, razdražen in neracionalen, velikokrat izgubi nadzor nad sabo.
Pozitivno odgovori na konstruktivne kritike, reagira umirjeno na osebne napade, oprošča.	Kritike ga užalijo ali prizadenejo, agresivno reagira na napade, velikokrat čustveno in nekontrolirano reagira, ohranja zamere do drugih.
Je sposoben premleti probleme v timu, posreduje, debatira.	Ne zmeni se za konflikte, ne zaveda se neformalnega dogajanja, spodbuja nestrinjanja/prepire.
Podpira konstruktivno argumentacijsko kulturo v timu, vedno teži h konsenzu z drugimi.	Zanemarja konflikte, uporablja moč, uničuje nasprotno položaje, podreja si druge.
Odprto in iskreno govori o lastnih in drugih stresnih situacijah.	Ne priznava stresa in ne jemlje resno simptomov.
Enakomerno razporeja delo in privatno življenje.	Je deloholik, vidi le končano delo, zanemarja svoje privatno življenje.

Vir: Slovensko združenje za projektni menedžment (2007, 93).

Tabela A. 4: IPMA Vedenjske kompetence – Vztrajnost.

Primerno vedenje	Vedenje, ki ga je potrebno izpopolniti
Članom tima prenaša odločitve in razloge zanje.	Članom tima ne sporoča odločitev ali razlogov zanje.
Ukrepa na primeren način, je zanesljiv, zaupanja vreden in diskreten.	Neprimerno ukrepa, deluje nezanesljivo, izkorišča zaupanje.
Zbrano posluša druge.	Zanemarja vložek drugih, prekinja, govori ob neprimernih trenutkih.
Navdušuje, motivira tim.	Kritizira, ne zmore motivirati.
Ima odprt in pozitiven odnos, je realističen optimist.	Deluje, kot da je daleč od tima, ne upošteva drugih, je pesimističen.
Izkazuje vpliv in avtoriteto.	Je zmeden, nihče ga ne posluša.
Upošteva in spoštuje poglede manjšine.	Priznava le mnenje večine ali njene poglede oziroma mnenje obstoječih špekulantov.

Vir: Slovensko združenje za projektni menedžment (2007, 95).

Tabela A. 5: IPMA Vedenjske kompetence – Sprostitev.

Primerno vedenje	Vedenje, ki ga je potrebno izpopolniti
Ukrepa in reagira na primeren način.	Je preveč napet, da bi obvladal situacijo.
Uporabi humor in pripovedovanje zgodb v dobro projekta.	Ne uporablja humorja in pripovedovanja zgodb ali to počne namerno.
Je sposoben ohladiti razmere v pravem trenutku.	Zaostri razmere z nepravilnim interveniranjem ali uporablja le običajne metode.
Vzdržuje stalno zavest o možnih nastalih težavnih situacijah, nepričakovano in nekonvencionalno intervenira za doseg optimalnih rezultatov.	Ne opazi ničesar sumljivega, ni ustvarjal pri interveniranju ali uporablja le običajne metode.
Je pozoren na stresne situacije in sprošča napetost, kjer je to možno.	Odgovoren je za nepotreben stres in niti ne poskuša sprostiti stresnih situacij.
Je sposoben nadzorovati svojo dobrobit in uporabiti samosprostitvene tehnike preden stres pusti posledice.	Ne ocenjuje svojega stanja in ni sposoben sprejeti potrebnih ukrepov.
Planira aktivnosti za razvoj timskega duha, družabne in rekreacijske dogodke ob delu.	Planira in razporeja sredstva za delo.

Vir: Slovensko združenje za projektni menedžment (2007, 97).

Tabela A. 6: IPMA Vedenjske kompetence – Odprtost.

Primerno vedenje	Vedenje, ki ga je potrebno izpopolniti
Je fleksibilen, zlahka se prilagodi spremembam in obenem razmišlja o interesih projekta.	Je tog in nenaklonjen spremembam, pozablja na interese projekta.
Odprt do razlik glede starosti, spola, spolnih usmeritev, verskih in kulturnih razlik, razlik zaradi invalidnosti.	Ne upošteva razlik glede starosti, spola, različnih spolnih usmeritev, verskih in kulturnih razlik, invalidnosti.
Spodbuja sodelovanje in skrbi za usklajeno delovanje projektnega tima.	Je usmerjen na naloge, tim vidi kot stroj.
Je razgledan tudi izven področja projektnega menedžmenta in je sposoben prilagoditi sporazumevanje tako, da je prejemniku razumljivo.	Ne zmore se prilagoditi prejemniku in je nerazumljiv.
Spodbuja odprtost tako, da je z njim prijetno delati in je pozoren na osebno nego in izgled.	Zavira odprtost s svojo neurejenostjo, z njim je neprijetno delati.
Ima odprt in pozitiven odnos, je realističen optimist.	Je pesimističen, zapira oči pred drugimi, deluje odmaknjen.
Ustvarja zaupanje, vzbuja dobro voljo.	Njegovo delovanje ne vzbuja zaupanja.
Aktivno pristopa k drugim na pozitiven način, v zameno je dostopen.	Čaka na pobudo drugih, je zadržan in negotov.
Aktivno usklajuje interese zainteresiranih strani, vzdržuje formalne in neformalne stike z vpletenimi stranmi.	Ne izvaja menedžmenta zainteresiranih strani, izogiba se kontaktom z vključenimi stranmi, nima časa za formalnosti.
Sprejema vse člane tima, tolerira in spodbuja drugačna mnenja v timu in promovira aktivno udeležbo.	Drugim pokaže svojo nenaklonjenost, pozna samo koncepte, misli, da zna se bolje kot ostali, ne pričakuje in ne išče prispevkov drugih.
Sprejema in spoštuje manjšine, drugim dovoljuje biti uspešen.	Usmerja se glede na obstoječo strukturo moči.

Vir: Slovensko združenje za projektni menedžment (2007, 99).

Tabela A. 7: IPMA Vedenjske kompetence – Ustvarjalnost.

Primerno vedenje	Vedenje, ki ga je potrebno izpopolniti
Je ustvarjalen, sprejema izzive in je odprt do novih idej.	Drži se le poznanih in preizkušenih rešitev in se boji neznanega.
Optimističen je in prepričan, da bodo ideje vodile do izvedljivih rešitev.	Ideje zavrača kot neizvedljive, ne da bi jih ocenil.
Premošča razlike z opredeljevanjem novih dosegljivih konceptov ob upoštevanju različnih pogledov.	Ni sposoben združevati različnih konceptov. Izbira med različnimi pogledi in ustvarja prepade znotraj tima.
Najde rešitve z uporabo novih konceptov, orodij in zdravega razuma na novih področjih.	Ne sprejema novih konceptov ali orodij kot načina reševanja zahtevanih problemov, ne uporablja zdravega razuma.
Stimulira ljudi, da izražajo svoje ideje, prepozna možnosti in organizira učinkovit proces za iskanje ustvarjalnih rešitev.	Vedno išče že preizkušene rešitve, ne mara negotovosti in neprimerno vodi proces ustvarjalnega iskanja rešitev.
Izvaja aktiven menedžment obsega in sprememb.	Zavrača vse, kar je izven prvotnega obsega.
Sprejema fizične dražljaje in čustva, pri reševanju problemov in vzdrževanju odnosov uporablja intuicijo.	Sprejema le tisto, kar je oprijemljivo, zanemara intuicijo in čustva. Drži se utemeljevanja in funkcijskih odnosov.
Posluša in uporablja lastno intuicijo ter prebira lastne ideje kot vir ustvarjalnosti.	Zavrača intuicijo.
Uporablja neobičajne pristope za dobrobit projekta. Sprejema ustvarjalne odločitve, da bi se izognil tveganju.	Vedno sprejme »status quo«, četudi je v igri projekt. Zavrača tveganje.

Vir: Slovensko združenje za projektni menedžment (2007, 102).

Tabela A. 8: IPMA Vedenjske kompetence – Usmerjenost k rezultatom.

Primerno vedenje	Vedenje, ki ga je potrebno izpopolniti
Vede se podjetniško.	Samo sledi ukazom.
Izkazuje sposobnost izvrševanja stvari.	Ne naredi stvari.
Nenehno išče možne izpopolnitve in »izziva« trenutno stanje.	Nenehno sprejema stvari takšne, kot so. Ne »izziva« trenutnega stanja.
Vedno išče rešitve problemov, tako da planov ni potrebno spreminjati.	Ni ustvarjalen pri iskanju rešitev problemov. Vsak problem pretvori v spremembo.
Vodijo ga priložnosti, ne da bi spregledal tveganje.	Ne mara tvegati in ne upošteva priložnosti.
Sledi napredku in priložnostim (nove tehnologije, trgi, konkurenti itd.), ki vplivajo na projekt, ter primerno reagira.	Zadržuje se v dogovorjenih območjih ter tako zamuja pomembna nova odkritja in priložnosti, ki vplivajo na projekt.
Aktivno upravlja z zainteresiranimi stranmi.	Zanemara zainteresirane strani.
Dobro in odprto upravlja s pričakovanji, dosega ali presega pričakovanja.	Nima jasnih pričakovanj ali postavlja previsoke zahteve.
Je pozoren na podrobnosti, vendar ne za ceno pogleda na celoto.	Ne zmeni se za podrobnosti. Ne vidi celotne slike.

Vir: Slovensko združenje za projektni menedžment (2007, 106).

Tabela A. 9: IPMA Vedenjske kompetence – Učinkovitost.

Primerno vedenje	Vedenje, ki ga je potrebno izpopolniti
Je jasen glede učinkovitosti pri projektu in se temu primerno vede. Zmore delegirati naloge in zaupa drugim, drži se načel »menedžmenta izjem«.	Ni jasen oziroma ne sporoča zahtev glede učinkovitosti, ne deluje vzorno. Sam skuša izvesti naloge in drugim ne zaupa. Ne delegira.
Izvaja ustrezen menedžment sprememb, takoj, ko je mogoče, sporoči, da plana ne bo možno izvesti, nudi predloge in alternative. Njegovo delovanje daje občutek, da ima vse pod nadzorom.	Obljublja nove funkcionalnosti ali dosežke, ne da bi se prepričal o možnosti doseganja sprememb ali brez razporejanja dodatnih virov. V plan prepozno vnaša nepričakovane spremembe. Menedžment daje občutek, da nima vsega pod nadzorom.
Točno začenja sestanke in jih konča takoj, ko je to mogoče.	Zamuja na sestanke, jih zavlakuje dlje, kot je to potrebno.
Stremi k nenehnemu napredku, spodbuja ljudi k iskanju izboljšav.	Nima poslušna za izboljšave. Ljudje ga zlahka zadovoljijo.
Ima energijo in vzdržljivost za nadaljevanje.	Deluje počasno, nima potrpljenja, hitro obupa.
Ustvarja navdušenje, zahteva pozitivne vložke in je odprt do kritik.	Ne zmore motivirati, nepravilno kritizira in ni odprt do kritik.
Opazi neoptimalno izrabo virov in ukrepa.	Ne upošteva nedejavnost in ne reagira na opozorilna znamenja drugih.
Uporablja učinkovitost na ustrezen način.	Prakticira učinkovitost na napačnih zadevah, ljudi sili v delanje napak.

Vir: Slovensko združenje za projektni menedžment (2007, 109).

Tabela A. 10: IPMA Vedenjske kompetence – Posvetovanje.

Primerno vedenje	Vedenje, ki ga je potrebno izpopolniti
Vedno preudari predloge drugih; je pravičen.	Izsili sprejetje njegovih predlogov na škodo drugih; je nepravilen.
Je sposoben vođenja razgovora in zahteva povratno informacijo. Povratno informacijo sprejme brez zamere.	Ne upošteva povratnih informacij in jih zavrača.
Soočenje uporablja kot zadnji ukrep in vedno temelji na logiki in dejstvih.	Običajno se izogiba soočenju ali prizadene ljudi z agresivnim obnašanjem ob soočenju.
Taktično omenja neprimerno vedenje drugih, druge kritizira konstruktivno.	Spreveda neprimerno vedenje ali misli, da vedno ve več kot drugi; kaznuje in ponižuje druge.
Pozitivno se obnaša v primeru konstruktivnih kritik, umirjeno reagira na napade, oprošča.	Kritike ga užalijo, reagira agresivno, čustveno in nekontrolirano, goji zamere.
Podpira ustvarjanje kulture svetovanja v timu, z drugimi dosega konsenze.	Zanemarja konflikte, uporablja moč, uničuje nasprotnike in si podreja ostale.
Odloča se na podlagi logike in argumentov ter dobro razlaga odločitve.	Izogiba se odločanju ali se odloči brez zadovoljivega svetovanja in razlage.
Argumentira jedrnat, jasno in logično.	Argumentira na dolgo in široko, zgreši poanto, je nelogičen ali razlaga zgodbe.
V tim prinaša energijo in izkorišča energijo vseh članov tima.	Dela večinoma sam ali morda z nekaterimi bližnjimi tovariši.
Ima vzdržljivost za iskanje rešitev in se resno zanima za vpletene ljudi.	Ne razmišlja celovito, odlaš, ne upošteva ugovorov in se pretvarja, da primanjkuje časa.
Dobro je pripravljen in informiran; sposoben je voditi strukturiran razgovor.	Ni pripravljen niti obveščen in ni sposoben voditi primernega razgovora.

Vir: Slovensko združenje za projektni menedžment (2007, 111).

Tabela A. 11: IPMA Vedenjske kompetence – Pogajanja.

Primerno vedenje	Vedenje, ki ga je potrebno izpopolniti
Ima sposobnost pogajanja in vzdržljivost za vođenje procesa do uspešnega zaključka.	Nima sposobnosti pogajanja, deluje počasno, ni potrpežljiv, hitro obupa.
Aktivno se trudi, da bi se izognil neprimernemu vedenju in ga popravil.	Išče krivce, krivdo vali na druge.
Teži k zmagovalni situaciji za obe strani; ustvarja daljnoročna poslovna in delovna razmerja.	Ne spoštuje interesov drugih; teži k enostranski zmagi; ima kratkoročen odnos do poslovnih ali delovnih razmerij.
Izraža se učinkovito in jasno, izogiba se nepotrebnim podrobnostim.	Izgublja rdečo nit argumentov.
Opredeli cilje in scenarije pogajanj.	Ne pripravi se primerno pred začetkom pogajanj.
Ustvarja pravo vzdušje za pogajanja. Pogaja se pravično in na uravnotežen način.	Ustvarja nesproščeno vzdušje pri pogajanjih. Pogaja se le z lastne perspektive, nima uravnoteženega pristopa.
Spoštuje zahtevke in ponudbe drugih ter razpravlja in razlaga na vsebinski ravni.	Poskuša prisiliti nasprotno stran, da sprejme njegov položaj.
Lahko utemeljeno razpravlja in razlaga svoj položaj brez izgube spoštovanja.	Svoj položaj brani s prisilo in ni pripravljen sklepati kompromisov.
Je iskren in pravičen glede svojih interesov in ciljev.	Skriva lastne interese, ni iskren in odprt.
Trdo se pogaja na vsebinski ravni, vendar vzdržuje pozitiven osebni odnos.	Pri pogajanjih se trdo drži svojih stališč in ne odstopi tako na vsebinski ravni kot na medosebni ravni pogajanj.
Raziskuje interese in percepcije, da bi našel konstruktivne rešitve.	Zavzame nepopustljiv položaj že na začetku in ne popušča pri svojih zahtevah.
Trudi se razumeti nasprotni položaj in perspektivo, pozorno posluša.	Govori z navzkrižnimi nameni in ne poskuša razumeti nasprotnega položaja.

Vir: Slovensko združenje za projektni menedžment (2007, 113).

Tabela A. 12: IPMA Vedenjske kompetence – Konflikti in krize.

Primerno vedenje	Vedenje, ki ga je potrebno izpopolniti
Zmožen se je s timom pogovoriti o težavah, razpravlja in se zaveda nastajajočih konfliktov.	Ne upošteva nastajajočih konfliktov, ne ve, kaj se dogaja neformalno, povzroča nesoglasja.
Je dostopen, ima vedno dovolj časa prisluhniti, sodeluje s timom in z ostalimi zainteresiranimi stranmi.	Je vedno zaseden in odmaknjen, izvaja le formalne sestanke. Nima neformalnih ali družabnih stikov s timom.
Negotovost dojema kot izziv.	Dopušča, da se tveganja in problemi nabirajo.
Je odprt pri ravnanju z nasprotujočimi si interesi v konfliktih in krizah.	Aktivno sodeluje pri ustvarjanju razlik v timu, kar vodi h konfliktom ali krizam.
Vede se pozitivno v primeru konstruktivnih kritik, umirjeno reagira na osebne napade, odpušča.	Je užaljen ali prizadet zaradi kritik, nekontrolirano reagira na napade, je zamerljiv.
Je pravičen, sprejema predloge drugih, sprejema povratne informacije brez zamer.	Sili v sprejetje njegovega predloga na škodo drugih, zavrača konstruktivno kritiko.
Razlikuje med osebnim odnosom in z delom povezanimi problemi ter jih rešuje na pravilen način.	Meša osebne odnose in vsebinsko raven problemov.
Deluje samozavestno in pozitivno, spoštuje vpletene kot posameznike in njihove vloge.	Je aroganten, deluje ranljivo, manipulira z ostalimi člani tima.
Konflikte uporablja za dobrobit projekta.	Zanemarja nastajajoče probleme, ni pripravljen braniti projekta do samega konca.

Vir: Slovensko združenje za projektni menedžment (2007, 116).

Tabela A. 13: IPMA Vedenjske kompetence – Zanesljivost.

Primerno vedenje	Vedenje, ki ga je potrebno izpopolniti
Je zanesljiv, kar pomeni, da dosega rezultate v dogovorjenem času, z zahtevano kakovostjo in v dogovorjenem proračunu.	Ni zanesljiv, kar pomeni, da ne dosega standardov znanja, zamuja ali presega proračun, zmanjšuje kakovost.
Pošilja podrobna, točna poročila lastniku projekta, če nastanejo težave, ki bodo povzročile preseganje sprejemljivih omejitev za projekt.	Dela po načelu »laissez-faire«. Prepozno poroča, da bi lastnik projekta še lahko vplival na izid.
Je zaupanja vreden, diskretno ravna z zaupnimi podatki.	Ni vreden zaupanja, izdaja zaupnosti.
Ima občutek odgovornosti za uspešnost projekta v imenu vseh zainteresiranih strani.	Vedno krivi druge.
Prevzema popolno odgovornost, odgovornost, odgovornost razdeljuje na pravilen način.	Prelaga vse obveznosti in cilje neposredno z lastnika projekta na člane tima.
Nadzoruje vedenje članov tima na zaveden in konstruktiven način, je discipliniran in si vzame čas za komuniciranje.	Nima jasnih predstav o vplivu njegovih kontrolnih ukrepov, pretvarja se, da primanjkuje časa, ne komunicira dobro.
Dobro prenaša vse vrste informacij.	Ima težave pri prenosu informacij.

Vir: Slovensko združenje za projektni menedžment (2007, 119).

Tabela A. 14: IPMA Vedenjske kompetence – Upoštevanje vrednot.

Primerno vedenje	Vedenje, ki ga je potrebno izpopolniti
Resno jemlje vrednote, čustva, želje in potrebe drugih, obenem pa ostaja osredotočen na obseg projekta.	Je neobčutljiv za vrednote, občutja, želje in potrebe drugih; prezira njihove vloške.
Podrejenim dopušča dovolj svobode za dejanja, da lahko izvajajo delo na svoj način.	Svojim podrejenim omejuje svobodo ravnanja z obvezovanjem in nadzorovanjem.
Pri odločanju vključuje člane tima in vpletene strani oziroma ima dober razlog, da sam sprejme odločitev.	Sam sprejema odločitve in jih ne sporoča članom tima ali vpletenim stranem.
Ravna kot vzornik in je sprejet kot vodja.	Njegovega vedenja ostali ne dojemajo kot resnega in primernega.
Primerno ohranja ravnovesje med lastnimi interesi in interesi drugih.	Deluje za lastne interese in popolnoma zanemara interese drugih.
Daje neposredne povratne informacije.	Ne daje povratnih informacij članom tima.
Ustvarja navdušenje.	Kritizira, je nezmožen motivirati.
Redno vzdržuje stike z vpletenimi stranmi.	Izogiba se stikom z vpletenimi stranmi.
Ustvarja zaupanje.	Njegovo delovanje ne vzbuja zaupanja.
Sprejemajo ga celoten tim in ostale zainteresirane strani.	Prevzema vlogo nevključenega v dogajanje.

Vir: Slovensko združenje za projektni menedžment (2007, 121).

Tabela A. 15: IPMA Vedenjske kompetence – Etika.

Primerno vedenje	Vedenje, ki ga je potrebno izpopolniti
Zaveda se etičnih vprašanj.	Ne zaveda se ali ne upošteva etičnih vprašanj.
Spoštljivo ravna ob obravnavi etičnih vprašanj in razlik.	Se norčuje ali je na kakšen drug način nespoštljiv do etičnih vprašanj.
Vzdržuje integriteto in je odprt glede osebne in poklicne etike.	Popušča pri etičnih omejitvah, ni iskren glede etičnih vprašanj.
Se drži etičnih vrednot in jih spoštuje tudi v času konflikta ali krize.	Ignorira etična vprašanja ali deluje neetično, ko je pod pritiskom.
Vedno izpolni odgovore, ne zlorablja informacij ali moči.	Ne izpolnjuje dogovorov, zlorablja informacije ali moč.
Je transparenten, pravičen in kategoričen pri opredeljevanju etičnih standardov.	Ni odprt ali iskren oziroma je nejasen pri postavljanju etičnih standardov.
Kaže solidarnost do članov tima in brani projekt, če je to potrebno.	Ne kaže solidarnosti in ne brani projekta, kaže le lojalnost menedžmentu.
Z veseljem čestita uspehom drugih, prednost daje končnemu rezultatu in ne izboljševanju lastnega profita.	Uspeh predstavlja kot lasten dosežek, zanemara prispevke drugih.

Vir: Slovensko združenje za projektni menedžment (2007, 124).

PRILOGA B: Vrednosti za pet dimenzionalni model

Tabela B.1: Vrednosti za pet dimenzionalni model.

Country	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO
Arab World **	80	38	52	68	
Argentina	49	46	56	86	
Australia	36	90	61	51	31
Austria	11	55	79	70	
Austria	11	55	79	70	
Bangladesh *	80	20	55	60	40
Belgium	65	75	54	94	
Brazil	69	38	49	76	65
Bulgaria *	70	30	40	85	
Canada	39	80	52	48	23
Chile	63	23	28	86	
China *	80	20	66	30	118
Colombia	67	13	64	80	
Costa Rica	35	15	21	86	
Czech Republic	57	58	57	74	13
Denmark	18	74	16	23	
East Africa **	64	27	41	52	25
Ecuador	78	8	63	67	
El Salvador	66	19	40	94	
Estonia *	40	60	30	60	
Finland	33	63	26	59	
France	68	71	43	86	
Germany	35	67	66	65	31
Greece	60	35	57	112	
Guatemala	95	6	37	101	
Hong Kong	68	25	57	29	96
Hungary *	46	80	88	82	50
India	77	48	56	40	61
Indonesia	78	14	46	48	
Iran	58	41	43	59	
Ireland	28	70	68	35	
Israel	13	54	47	81	
Italy	50	76	70	75	
Jamaica	45	39	68	13	
Japan	54	46	95	92	80
Luxembourg *	40	60	50	70	
Malaysia	104	26	50	36	
Malta *	56	59	47	96	
Mexico	81	30	69	82	
Morocco *	70	46	53	68	
Netherlands	38	80	14	53	44
New Zealand	22	79	58	49	30
Norway	31	69	8	50	20
Pakistan	55	14	50	70	0
Panama	95	11	44	86	
Peru	64	16	42	87	
Philippines	94	32	64	44	19
Poland *	68	60	64	93	32
Portugal	63	27	31	104	
Romania *	90	30	42	90	
Russia *	93	39	36	95	
Singapore	74	20	48	8	48
Slovakia *	104	52	110	51	38
South Africa	49	65	63	49	
South Korea	60	18	39	85	75
Spain	57	51	42	86	
Surinam *	85	47	37	92	
Sweden	31	71	5	29	33
Switzerland	34	68	70	58	
Taiwan	58	17	45	69	87
Thailand	64	20	34	64	56
Trinidad *	47	16	58	55	
Turkey	66	37	45	85	
United Kingdom	35	89	66	35	25
United States	40	91	62	46	29
Uruguay	61	36	38	100	
Venezuela	81	12	73	76	
Vietnam *	70	20	40	30	80
West Africa	77	20	46	54	16

*Ocene vrednosti

** Regionalne ocene vrednosti:

»Arabske države«: Egipt, Irak, Kuvajt, Libanon, Libija, Savdska Arabija, Združeni arabski emirati.

»Vzhodna Afrika«: Etiopija, Kenija, Tanzanija, Zambija.

»Zahodna Afrika«: Gana, Nigerija, Sierra Leone.

Vir: Geert HofstedeTM Cultural Dimensions.