

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Nina Zupančič**

**Primerjava vodstvenih kompetenc vodij.  
Primer Francije, Nemčije in Japonske.**

**Magistrsko delo**

**Ljubljana, 2012**

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Nina Zupančič**

**Mentorica: izr. prof. dr. Dana Mesner-Andolšek**

**Primerjava vodstvenih kompetenc vodij.  
Primer Francije, Nemčije in Japonske.**

**Magistrsko delo**

**Ljubljana, 2012**

## *Zahvala*

*Iskrena hvala mentorici za strokovno podporo in povratne informacije.*

*Posebna zahvala pa gre mojim najbližjim, ki so mi ves čas trdno stali od strani. Barka življenja pluje novim izzivom naproti. Lepo je, če vedno veš, kje najdeš varen pristan.*

### **Primerjava vodstvenih kompetenc vodij. Primer Francije, Nemčije in Japonske.**

V magistrski nalogi primerjam vodstvene kompetence vodij v Franciji, Nemčiji in na Japonskem. Moj ključni namen je ugotoviti ali je učinkovitost vodje odvisna od nacionalne kulture v kateri deluje. Izhajam iz predpostavke, da na stil vodenja vpliva nacionalna kultura, posledično me zanima, kako kulturne determinante vplivajo na kompetence, ki jih posedujejo voditelji v proučevanih državah. Raziskave namreč kažejo, da imajo ljudje v različnih državah različne poglede vezane na koncept vodenja. Moj namen je ugotoviti ali so razlike med tremi proučevanimi državami povezane z različnimi kulturami. V empiričnem delu magistrske naloge opravljena diskriminantna analiza pokaže, da lahko iz odgovorov francoskih, nemških in japonskih vodij o njihovi ravni kompetentnosti identificiramo tip vodenja v posameznih državah in s tem povezane razlike v vodenju, ki so v veliki meri posledica kulturnih razlik med proučevanimi državami. Tako lahko potrdim izhodiščno hipotezo, da vodje v Nemčiji, Franciji in na Japonskem ne posedujejo enakih voditeljskih kompetenc, saj je način vodenja kulturno pogojen.

Ključne besede: vodstvene kompetence, vodenje, stil vodenja, kultura.

### **A comparison of leadership competencies. An example of France, Germany and Japan.**

In my master's thesis leadership competencies of leaders in France, Germany and Japan are being compared. The key purpose is to answer the research question whether the effectiveness of a leader depends on the national culture in which he operates. My hypothesis is that national culture has an influence on leadership style. Consequently, my aim in this paper is to answer the research question how culture determines leadership competencies in the studied countries. Research show that in different countries there are different views on the concept of leadership. My purpose is to determine whether the differences between the three studied countries are associated with different cultures. In the empirical part of my master's thesis discriminant analysis is conducted. The data show that the answers of french, german and japan leaders about their level of competence indicate leadership style and the differences in leadership between the studied countries. This is a result of cultural differences between France, Germany and Japan. The hypothesis that leaders in Germany, France and Japan do not possess the same leadership competencies is proven correct due to the fact that leadership style is culturally determined.

Key words: leadership competencies, leadership, leadership style, culture.

## KAZALO

1 UVOD.....	6
2 KOMPETENCE.....	9
2.1 Definicije kompetenc.....	9
2.1.1 Sedem teoretičnih pristopov k definiranju kompetenc.....	12
Splošne spoznavne kompetence.....	12
Posebne spoznavne kompetence.....	12
Model kompetentnega delovanja.....	13
Spremembe modela kompetentnega delovanja.....	13
Spoznavne kompetence in tendence motivacijskega delovanja.....	13
Objektivni in subjektivni kompetenčni koncepti.....	13
Akcijske kompetence.....	14
2.2 RAVNI KOMPETENC.....	14
2.2.1 Ključne, temeljne ali generične kompetence.....	14
2.2.2 Delovno specifične ter organizacijsko specifične kompetence.....	16
2.2.3 Menedžerske kompetence.....	16
3 DEFINICIJA VODENJA.....	20
4 STILI VODENJA.....	22
5 VODENJE IN KOMPETENCE.....	30
6 DEFINICIJE KULTURE .....	32
7 MEDKULTURNE RAZISKAVE ORGANIZACIJSKEGA VEDENJA.....	33
8 KULTURA IN VODENJE.....	35
8.1 Kulturno pogojene vrednote in vodenje.....	39
8.1.1 Francoske vrednote in vodenje.....	42
8.1.2 Nemške vrednote in vodenje.....	42
8.1.3 Japonske vrednote in vodenje.....	42
9 EMPIRIČNI DEL.....	45
9.1 Opis vzorca.....	45
9.2 Diskriminantna analiza.....	49
10 UGOTOVITVE.....	56
11 ZAKLJUČEK.....	61
12 LITERATURA.....	62

## KAZALO TABEL

Tabela 9.1: Odstotek vodij v vzorcu.....	46
Tabela 9.2: Spol.....	47
Tabela 9.3: Osebni dohodek.....	49
Tabela 9.4: Povzetek diskriminantne funkcije.....	49
Tabela 9.5: Povprečne ocene kompetenc.....	50
Tabela 9.6: Strukturna matrika.....	51
Tabela 9.7: Centroidi.....	54
Tabela 9.8: Vnaprejšnja verjetnost.....	55
Tabela 9.9: Rezultati klasifikacije.....	55

## 1 UVOD

V magistrski nalogi bo moj ključni namen ugotoviti, katere kompetence so značilne za vodje v proučevanih državah ter kakšen vpliv na oblikovanje slednjih ima nacionalna kultura. Proučevanje vodenja v različnih kulturah je pomembno tako iz teoretičnih kot tudi praktičnih razlogov. Učinkovitost vodje je v veliki meri odvisna od kulture v kateri le-ta deluje. Tovrstno stališče imenujemo „kulturno kontingentno“, saj govori o tem, da je učinkovito vodstveno delovanje odvisno od kulture, v kateri se vodenje izvaja. Družbe namreč kažejo na to, da različne in relativno trajne kulture vključujejo širše veljavne vzorce mišljenja in vedenja (Schneider in Littrell 2003, 130–131).

Zanimivi so izsledki raziskave izvedene leta 1983 s strani avtorja Laurenta, katere cilj je bilo proučevanje vedenj in obnašanja vodij v devetih evropskih državah, v ZDA, na Japonskem in v Indoneziji. Laurentova raziskava pokaže, da ima vsaka od proučevanih držav različne poglede vezane na koncept vodenja. Še posebej velike razlike med državami so bile na področju pripisovanja pomembnosti vloge hierarhije, sprejemljivosti neupoštevanja navodil in prepričanja, da voditelji posedujejo natančne odgovore na vprašanja podrejenih (Laurent 1983).

Odločitev za primerjavo vodstvenih kompetenc vodij v treh državah je nadalje povezana z dejstvom, da so kompetence dandanes na ključnih delovnih mestih kot so vodstvena, relativno bolj pomembne pri predvidevanju nadpovprečnega delovanja posameznika v primerjavi z znanji vezanimi na specifične delovne naloge in inteligenco. Avtorja Spencer in Spencer v povezavi z vlogo inteligence navajata, da ima večina zaposlenih v višjih hierarhičnih nivojih tehničnih oddelkov, oddelkov marketinga ter na vodstvenih pozicijah inteligenčni kvocient 120 ali več, ter zaključen študij na odličnih fakultetah. Predvsem motivacija, medosebne veščine in politične veščine pa so tiste kompetence, ki so značilne za ključne kadre na vodstvenih položajih. Posledično lahko trdimo, da so študije kompetenc najbolj učinkovit način za uspešno kadrovanje na ključna delovna mesta (Spencer in Spencer 1993, 12 ).

Poleg vsega že naštetega je pomembno izpostaviti tudi dejstvo, da dandanes živimo v času, ko za svet pravimo, da je postal „globalna vas“. Organizacije onstran meja svoje države ne izvažajo le svojih proizvodov, temveč v tujini odpirajo hčerinska podjetja in podružnice. Vedno večje število mednarodnih znanstvenih raziskav kaže na to, da se s hitrim razvojem poslovanja na globalni ravni večja tudi interes za proučevanje vodenja v različnih kulturah (Jogulu 2010). V svetu globalnih priložnosti namreč ostajajo tudi globalne grožnje, zato je poznavanje in razumevanje kulturnih

razlik ključnega pomena (Gelfand idr. 2007).

V mojem magistrskem delu se bom natančneje posvetila primerjavi vodstvenih kompetenc francoskih, nemških in japonskih vodij, saj literatura pravi, da so za te tri države tipični različni stili voditeljstva. Za Francijo je značilno avtokratsko voditeljstvo, za Nemčijo in Japonsko pa participativni način vodenja. Avtorja Tannenbaum in Schmidt (1973) oblikujeta tipologijo stilov vodenja, v kateri med drugim opredelita tudi omenjena tipa vodenja. Skladno z njuno definicijo je za avtoritarno vodenje značilno, da vodja sprejema odločitve ter svojim podrejenim zgolj posreduje usmeritve. Na drugi strani je ključna značilnost participativnega vodenja to, da skupina podrejenih oblikuje svoje predloge, vodja pa je tisti, ki se na podlagi skupno oblikovanih predlogov odloči za izbor po njegovem najboljšega predloga.

Moja odločitev, da izvedem primerjavo vodstvenih kompetenc vodij v Franciji, Nemčiji in na Japonskem je v veliki meri povezana z besedami avtorjev Noonake in Hirotake, ki izpostavita, da japonska podjetja še vedno ostajajo enigma za večino zahodnjakov (Noonaka in Hirotaka 1995, 3). Sama si želim odkriti razloge za vedno večjo konkurenčnost Japonske na mednarodnih trgih, saj predpostavljam, da je uspeh japonskih organizacij v veliki meri povezan z japonsko kulturo, katere ključne vrednote se v veliki meri razlikujejo od evropskih. Tako predvidevam, da japonska kultura odločilno vpliva na to, da se prakse vodenja in posledično potrebne kompetence voditeljev na Japonskem, v veliki meri razlikujejo od vodstvenih kompetenc vodij v obeh preostalih proučevanih evropskih državah.

Namen mojega empiričnega dela magistrske naloge je poudariti razlike med kompetencami francoskih, nemških in japonskih voditeljev. Kompetence bom proučevala s pomočjo podatkov pridobljenih iz raziskave HEGESCO, ki je potekala od 1.10.2007 do 30.9.2009 in je nadaljevanje projekta REFflex. Kratica HEGESCO v prevodu pomeni: Visokošolska izobrazba kot generator strateških kompetenc. Raziskava je bila podprta s strani Evropske unije, partner v tem projektu je bila tudi Fakulteta za družbene vede. Cilj raziskave je bilo zadovoljiti potrebe deležnikov visokega šolstva. Rezultati so visokošolskim institucijam, delodajalcem ter odločevalcem prinesli empirična dognanja, ki imajo pomemben vpliv na pripravo strategij in splošnih usmeritev. Cilj projekta je bil ugotoviti skladnost pridobljenih in zahtevanih kompetenc na trgu delovne sile, ugotoviti kakšne so splošne značilnosti visokošolskih institucij ter kakšen je pomen različnih metod poučevanja. Raziskava je bila izvedena v Litvi, na Poljskem, na Madžarskem, v Sloveniji ter v Turčiji, in sicer na vzorcu več kot 30.000 diplomantov. Izsledki raziskave HEGESCO so kompatibilni z rezultati REFflex projekta, ki omogoča mednarodno primerjavo 19-ih evropskih držav, med drugim vključuje tudi vse tri proučevane države (HEGESCO 2007).



Rezultati empiričnega dela naloge naj bi pokazali, da razlike med vodji v proučevanih treh državah ne obstajajo le v tekom naloge predstavljeni teoriji vodenja, temveč jih bom poskušala dokazati tudi s pomočjo diskriminantne analize, ki naj bi razlike med državami poudarila. Tako se hipoteza mojega magistrskega dela glasi: Vodje v Nemčiji, Franciji in na Japonskem ne posedujejo enakih voditeljskih kompetenc, saj je način vodenja kulturno pogojen. Cilj empiričnega dela je pokazati, da lahko iz odgovorov francoskih, nemških in japonskih vodij o njihovi ravni kompetentnosti identificiramo tip vodenja v posameznih državah in s tem povezane razlike v vodenju, ki naj bi bile posledica kulturnih razlik med proučevanimi državami.

## 2 KOMPETENCE

### 2.1 Definicije kompetenc

Weinert (2001) v svoji definiciji kompetenc postavi trditev, da večina ljudi v splošnem ve, kaj pomenijo termini kompetenca, kompetence, kompetentno vedenje ali kompetentna oseba, brez da bi jih precizno definirali. Podobno lahko trdimo za termine sposobnost, kvalifikacija, veščina in učinkovitost. Večina slovarjev namreč omenjene besede opredeli kot sopomenke (Weinert 2001, 45).

V filozofiji, psihologiji, lingvistiki, sociologiji, političnih znanostih ter ekonomiji obstaja veliko število definicij termina kompetence, pri čemer v samem bistvu vse opredelitve kompetence definirajo kot specializiran sistem sposobnosti, znanja in veščin, ki so nujne ali zadostne za doseg določenega cilja (Weinert 2001).

V povezavi z večimi različnimi teoretičnimi pristopi v psihologiji oblikuje široko definicijo kompetenc tudi avtor Kohont (2011). Tako bi kompetenca morala vsebovati vse intelektualne sposobnosti, situacijsko specifična znanja, strategije zaznave in rutine, ki na različne načine prispevajo k učenju, reševanju problemov in k uspešnosti posameznika. Skladno s tovrstno opredelitvijo naj bi koncept kompetenc pokrival vse kognitivne vire posameznika, tj. vsa mentalna stanja, ki so podlaga delovanju, ki določajo spremembe v delovanju in od katerih so odvisne razlike v delovanju posameznikov (Kohont 2011, 56).

Kompetence lahko definiramo tudi kot znanje o uporabi znanja. Gre za sposobnost aktiviranja, uporabe in povezovanja znanja v različnih situacijah. Najvišja stopnja kompetentnosti posameznika se kaže pri obvladanju netipičnih razmer (Svetlik 2005, 20).

Kohont kompetence definira ne le v smislu sposobnosti uporabe (praktičnega) znanja ali posebnega znanja, temveč poudari, da so kompetence več kot znanje o uporabi znanja. Skladno z njegovo definicijo gre za celoto med seboj povezanih sposobnosti, znanja, motivacije, samopodobe in vrednot, ki jo posameznik zna, hoče in zmore uspešno uporabiti v določeni situaciji. Posledično lahko o kompetentnosti posameznika govorimo šele, ko celoto znanja, sposobnosti, motivov, samopodobe in vrednot posameznika postavimo v okvir družbenega in fizičnega okolja, kjer posameznik igra določeno vlogo ali izvaja neko nalogo (Kohont 2005, 33–34).

Goriškova (2005) navaja več različnih definicij kompetenc. Tako med drugim kompetenco opredeli kot individualno temeljno značilnost posameznika, od katere je odvisna uspešnost in je le tista lastnost, ki narekuje razlike v izvedbi delovne naloge – razlikuje nadpovprečno od povprečenega (Gorišek 2005, 92).

Longmanov slovar moderne angleščine opredeli besedo kompetenca kot sposobnost, veščino, ki posamezniku omogoča, da naredi, kar je potrebno narediti (Gadsby 2000). Tako Brewster in Larsen opredelita kompetenco kot posedovanje sposobnosti, veščin za dejanja. V Longmanovi definiciji je moč opaziti, da imata besedi kompetenten in kompetenca pozitivno konotacijo, ki kaže na to, da ima oseba določene zmožnosti, ki ji dajejo sposobnost, da naredi določena dejanja. Kompetence se nanašajo tako na teoretično znanje – ti. know what, kot tudi praktično znanje – ti. know how (Brewster in Larsen 2000, 69).

Roberts (1997) termin kompetence opredeli kot osebne lastnosti, znanje, izkušnje, veščine in vrednote, ki jih potrebuje oseba za uspešno opravljanje dela. Roberts izpostavi, da so kompetence v literaturi pogosto opredeljene v povezavi z vedenjem in vzorci delovanja, pri čemer je navadno fokus na tistih kompetencah, ki ločijo učinkovito od superiornega delovanja (Roberts 1997, 6).

Organizacijska in HRM literatura kompetence definira v povezavi s posameznikom, ki poseduje določene sposobnosti, zmožnosti, veščine, znanje in motivacijo, ki je ključna za učinkovito opravljanje dela. Nordhaug opredeli kompetence kot znanje, veščine in sposobnosti, ki so lahko uporabljene za opravljanje dela. Njegova teorija je zgrajena na hipotetičnem odnosu med razvojem kompetenc in organizacijsko strategijo, ter tako nudi bolj sistematičen pogled na kompetence. Nordhaugova definicija kompetenc se nanaša na povezavo med delavčevimi spretnostmi, veščinami in znanjem ter povpraševanjem, ki izvira iz dela samega (Nordhaug v Brewster in Larsen 2000, 69–70).

Iz podobne perspektive pa izhaja tudi opredelitev kompetenc avtorja Boyatizsa (1982), ki je objavil znano študijo, v kateri definira kompetence kot temeljne značilnosti posameznika, ki so vzročno povezane z učinkovitim ali odličnim opravljanjem dela. Ta značilnost je lahko motiv, poteza, veščina, aspekt družbene vloge, samopodoba ali utelešenje znanja. Skladno s terminologijo Boyatizsa gre za karakteristike, ki so človeku prirojene. V povezavi z učinkovitim opravljanjem dela Boyatizs trdi, da so posameznikove kompetence nujne, a ne zadostne. Posledično opredeli posebno kategorijo kompetenc,

to so delovne kompetence. Za delovne kompetence bi lahko rekli, da so generične, saj se lahko izrazijo v različnih tipih delovnih aktivnosti in situacijah (Boyatzis 1982, 12).

Boyatzis definira kompetence kot določene značilnosti ali sposobnosti posameznika, ki mu omogočajo izvajanje ustreznega specifičnega delovanja. Posameznikove kompetence tako predstavljajo sposobnosti, ki jih posameznik poseduje in pomenijo njegov doprinos v določeni delovni situaciji. Kadar delovne naloge za učinkovito doseganje želenih rezultatov zahtevajo specifično delovanje, takrat posameznik aktivira „svoje notranje resurse“ (Boyatzis 1982, 12).

Avtorja Spencer (1993) razvijeta najpogosteje uporabljeno definicijo kompetence, ki pravi, da gre za osnovno značilnost posameznika, ki je vzročno povezana z učinkovitim in/ali superiornim opravljanjem dela ali obvladovanjem situacij, pri čemer obstajajo kriteriji za opredelitev določenega delovanja kot učinkovitega. Nadalje razložita pomen dela definicije, ki govori o kompetenci kot poudarjeni značilnosti posameznika. In sicer gre za kompetenco, ki predstavlja dokaj globok in trajen del posameznikove osebnosti in lahko predvidi vedenje slednjega v najrazličnejših situacijah in delovnih nalogah. Vzročno povezanost razložita kot kompetenco, ki povzroča ali predvideva vedenja in delovanja. V definicijo vključen termin kriterij za učinkovitost pa opredelita kot kompetenco, ki dejansko predvideva kdo počne nekaj dobro ali slabo skladno s specifičnimi kriteriji ali standardi. (Spencer in Spencer 1993, 9).

Na tem mestu sledi podrobnejša predstavitev opredelitve kompetenc skladno s teorijo, ki jo razvijeta avtorja Spencer in Spencer (1993).

Kot že zapisano, omenjena avtorja kompetenco definirata kot osnovno značilnost posameznika, ki je usmerjena predvsem k odličnim dosežkom pri delu. Gre za značilnosti ljudi, ki kažejo na načine vedenja in razmišljanja, posploševanja situacij, ki so dolgoročno značilne za posameznika. Te karakteristike lahko zajemajo motive, značajske poteze, lasten koncept opravljanja dela, široko znanje in veščine – ali pravi splet znanja, veščin in vedenja. Motivi so skladno z njuno opredelitvijo stvari o katerih posameznik ves čas razmišlja ali želi, da bi povzročili dejavnost. Motivi vodijo, usmerjajo in izbirajo vedenja v smeri določenega delovanja ali doseganja ciljev. Lastnosti in značajske poteze so fizične značilnosti ali vedno enaki odzivi na situacije ali informacije. Lasten koncept opravljanja dela vključuje posameznikova vedenja, vrednote in samopodobo. Znanje avtorja opredelita kot informacije, ki jih posameznik poseduje v specifičnih okoliščinah, veščine pa kot sposobnost za izvajanje določenih fizičnih ali umskih nalog (Spencer in Spencer 1993, 9–12).

V povezavi z vzročno povezanostjo Spencerjeva ugotavljata, da kompetence vedno vključujejo namen, ki je motiv za delovanje. Kot primer navajata kompetence znanja, ki vedno vključujejo motiv, ki omogoča uporabo znanja ali veščin. Kompetence ne moremo opredeliti zgolj kot vedenje brez da bi vključili koncept namena. Tako na primer akcijsko vedenje vključuje razmišljanje, pri čemer je razmišljanje tisto, ki napoveduje vedenje (Spencer in Spencer 1993, 9–12).

Kriterij učinkovitosti je ključen za definicijo kompetenc, ki jo razvijeta Spencerjeva. Skladno z njuno teorijo značilnost ni kompetenca, v kolikor ne predvideva nečesa smiselnega v realnem svetu. Najpogosteje uporabljena kriterija pri proučevanju kompetenc sta superiorno ter učinkovito delovanje. Superiorno delovanje v statističnem smislu lahko opredelimo kot delovanje eno standardno deviacijo nad povprečnim. Gre za nivo dosežen s strani enega posameznika med desetimi najbolj učinkovitimi. Učinkovito delovanje na drugi strani pomeni minimalno še sprejemljivo delovanje. V kolikor bi posameznik deloval na nivoju nižje, bi bil opredeljen kot nekompetenten za opravljanje svojega dela (Spencer in Spencer 1993, 9–12).

### **2.1.1 Sedem teoretičnih pristopov k definiranju kompetenc**

V nadaljevanju bom predstavila 7 različnih načinov opredelitve, opisa in interpretacije kompetenc, ki jih izpostavi avtor Weinert (Weinert 2001, 45–46):

#### **Splošne spoznavne kompetence**

Kompetence lahko razumemo kot spoznavne sposobnosti in veščine. Slednje vključujejo vse posameznikove mentalne vire, ki jih le-ta uporablja za opravljanje zahtevnih nalog na različnih področjih, za pridobitev potrebnega znanja ter za uspešno delovanje. Spoznavne kompetence lahko opredelimo kot splošni intelektualni potencial z močnimi in stabilnimi inter-individualnimi razlikami. Značilni pristopi, ki se osredotočajo na splošne kompetence, vključujejo psihometrične modele človeške inteligence, informacijsko procesne modele ter Piagetov pristop h kognitivnemu razvoju. Tako psihometrični pristopi razumejo inteligenco oziroma kompetence kot sistem bolj ali manj vsebinsko in kontekstualno neodvisnih sposobnosti. Slednje omogočajo spoznavne predispozicije za namensko delovanje, ustrezno sklepanje, uspešno učenje in učinkovito interakcijo z okoljem. Na drugi strani informacijsko procesni modeli inteligentnost oziroma kompetentnost razumejo v smislu „naprave za procesiranje informacij“ (Weinert 2001, 46).

#### **Posebne spoznavne kompetence**

Ta teoretični pristop se osredotoča na kategorizacijo ter karakterizacijo posebnih spoznavnih kompetenc. Slednje se nanašajo na grozde spoznavnih predispozicij, ki jih posameznik potrebuje za

uspešno delovanje na določenih področjih (igranje šaha, klavirja, vožnja avtomobila, ipd.) Za posebne spoznavne kompetence velja, da se jih lahko opredeljuje v zelo ozkem smislu (kompetentnost za igranje šaha) ali zelo široko (diagnostične kompetence v medicini) (Weinert 2001, 47).

Kljub dejstvu, da se sposobnosti in spoznavne predispozicije, ki so potrebne za igranje šaha v veliki meri razlikujejo od kompetenc na drugih področjih, so vrste nujno potrebnih spoznavnih kompetenc med področji primerljive. Tako je za vse posebne kompetence značilno, da je potrebno dolgotrajno učenje, širok spekter izkušenj, globoko razumevanje področja in rutine, ki jih mora posameznik kontrolirati na vsakem nivoju zavedanja (Weinert 2001, 47).

### **Model kompetentnega delovanja**

Eden najvplivnejših teoretičnih pristopov na področju proučevanja kompetenc temelji na razlikovanju kompetenc in delovanja, uporabljen pa je bil s strani lingvistov. Kompetence razumejo kot mejen sistem prirojenih lingvističnih principov, abstraktnih pravil in osnovnih kognitivnih elementov, ki je kombiniran s posebnim procesom učenja in omogoča vsakemu normalnemu človeku osvojiti materni jezik ter razviti sposobnost oblikovanja in razumevanja neskončnih, raznovrstnih, unikatnih, slovnično pravih stavkov (Weinert 2001, 47–48).

### **Spremembe modela kompetentnega delovanja**

Model kompetentnega delovanja je bil spremenjen na različne načine. Med drugim je bil dopolnjen s strani avtorja Overtona, ki razvije model kompetenca-moderator-dosežek. Ta model predpostavlja, da na razmerje med kompetenco in delovanjem vplivajo tudi drugi dejavniki. Kot primer navede kognitivni stil, spomin, seznanjenost z nalogo/situacijo in druge osebnostne spremenljivke (Weinert 2001, 48–49).

### **Spoznavne kompetence in tendence motivacijskega delovanja**

Avtor White je leta 1959 opozoril na bližnjo povezavo med spoznavnimi kompetencami in motivacijskim delovanjem. V svojem vplivnem članku je opredelil kompetence kot „uspešno interakcijo posameznika z okoljem“ ter poudaril pomen motivacije za uspešno delovanje v okolju (White v Weinert 2001, 49).

### **Objektivni in subjektivni kompetenčni koncepti**

Na analogiji razlikovanja med kognitivnimi kompetencami in motivi je avtor Sembill opredelil delitev na objektivne in subjektivne kompetence. Objektivne kompetence je definiral v povezavi z delovanjem in predispozicijami delovanja, ki so merljive s standardiziranimi skalami in testi, subjektivne kompetence pa je povezal s subjektivno oceno za delovanje pomembnih sposobnosti in veščin, ki so

potrebne za opravljanje nalog in reševanje problemov (Sembill v Weinert 2001, 50).

### **Akcijske kompetence**

Za razliko od definicij kompetenc, ki poudarjajo spoznavne ali motivacijske vidike delovanja, akcijske kompetence vključujejo vse tiste spoznavne, motivacijske in socialne predpogoje, ki so potrebni in/ali na voljo za uspešno učenje in delovanje. Modeli akcijskih kompetenc pogosto vključujejo naslednje elemente: sposobnost reševanja problemov, kritičnega mišljenja, splošno in specifično znanje področja, realistična, pozitivna samozavest, socialne kompetence (Weinert 2001, 51).

## **2.2 RAVNI KOMPETENC**

Kompetence lahko razvrščamo po ravneh, in sicer na ključne, temeljne ali generične, delovno specifične ter organizacijsko specifične kompetence. Drugi način razvrščanja pa je glede na dimenzije, na tej podlagi delimo pričakovane, dejanske, stopnjevane ali razlikovalne in opisane kompetence (Kohont 2005, 36).

### **2.2.1 Ključne, temeljne ali generične kompetence**

Avtor Weinert za koncepte ključnih kompetenc, temeljnih kompetenc, ključnih kvalifikacij, temeljnih veščin izpostavi, da so v zadnjem obdobju izjemno popularni tako v sferi družbenih ved, kot tudi na področju izobraževanja. Tako se je v obdobju nekaj let samo v nemški poklicni literaturi izoblikovalo več kot 650 različnih ključnih kompetenc. Med ključne kompetence se uvršča na eni strani tako koncept kreativnosti, logičnega mišljenja, sposobnost reševanja problemov, neodvisnost ter sposobnost koncentracije, kot na drugi strani znanje tujih jezikov, komunikativnost, medijska kompetentnost. Skladno z Weinartovo opredelitvijo med ključne, temeljne oziroma generične kompetence uvrščamo multifunkcionalne in transdisciplinarne kompetence, ki so uporabne in učinkovite v različnih situacijah, kontekstih, nalogah ter v spreminjajočih se okoliščinah. Upošteva zahteve modernih družb se v literaturi najpogosteje pojavljajo naslednje ključne kompetence: pisno in govorno obvladanje maternega jezika, matematična znanja, sposobnost hitrega branja z namenom pravilnega razumevanja zapisanih informacij, obvladanje vsaj enega tujega jezika, medijska pismenost, neodvisne strategije učenja, družbene kompetence, sposobnost divergentnega mišljenja, kritično mišljenje in samokritičnost (Weinert 2001, 52).

S konceptom ključnih kompetenc, opredelitvijo in identifikacijo slednjih sta se v zadnjem obdobju ukvarjali dve večji evropski raziskavi. To je raziskava z naslovom Key competencies izvedena s strani

Eurydica ter projekt DeSeCo v okviru OECD.

Eurydice (2002) v raziskavi Ključne kompetence v EU izpostavi tri kriterije določanja ključnih kompetenc:

1. Ključne kompetence morajo potencialno prispevati k dobrobiti vseh članov družbe. Pomembne morajo biti za celotno populacijo, ne glede na spol, razred, raso, kulturo, družinske korenine ali materni jezik.
2. Biti morajo skladne z etičnimi, ekonomskimi in kulturnimi vrednotami in normami obravnavane družbe.
3. Pomemben je kontekst, v katerem se ključne kompetence uporabljajo. Slednji ne sme vsebovati določenih življenjskih stilov, temveč le najbolj običajne in možne situacije in družbene vloge v življenju pripadnikov družbe.

Eurydicova raziskava (2002) identificira naslednja področja ključnih kompetenc: komunikacija v maternem jeziku, komunikacija v tujem jeziku, informacijsko-komunikacijska tehnologija, numeričnost ter matematične kompetence, metodološke in tehnološke kompetence, podjetništvo, interpersonalne in državljanske kompetence, učiti se učiti, kultura.

Ključne kompetence opredeli tudi posebna skupina OECD DeSeCo, in sicer so po njihovem kompetence pomembne na različnih področjih ter v veliki meri pripomorejo k uspešnosti življenja in delovanja družbe. DeSeCo ključne kompetence opredeli kot zmožnost uspešnega izpolnjevanja individualnih in družbenih zahtev in opravljanja nalog, ki jih sestavljajo zaznavne in nezaznavne dimenzije. Ta definicija omogoča, da so v ospredju kompetenc osebne in družbene zahteve, s katerimi se srečuje posameznik. Vsako kompetenco sestavlja kombinacija medsebojno povezanih zaznavnih in praktičnih sposobnosti, znanj (vključno s skritim znanjem), motivov, vrednot, stališč, čustev in ostalih vedenjskih in socialnih komponent, ki jih posameznik mobilizira za uspešno delovanje (DeSeCo 2002, 8).

Oprelitev koncepta kompetenc razvijeta tudi avtorja Robotham in Jubb (1996), ki ključne kompetence poimenujeta kot temeljne kompetence. Njuna definicija pravi, da so kompetence enote vedenja, ki ga posamezniki uporabljajo pri delu, a niso povezane z veliko uspešnostjo opravljanja tega. Temeljne kompetence namreč ne zajemajo elementov, za katere bi lahko rekli, da so pomembni aspekti kateregakoli dela, ampak bi jih lahko opredelili kot minimalni pogoj, ki posamezniku omogoča opravljanje katerega koli dela (Kohont 2005, 37–38).



### **2.2.2 Delovno specifične ter organizacijsko specifične kompetence**

Avtor New definira delovno specifične kompetence kot aspekte aktivnosti v določeni delovni vlogi, povezani z učinkovitim delovanjem v tej vlogi. So atributi, ki so potrebni, da uspešno opravimo določeno delo oziroma delovno nalogo. Skupne so pripadnikom poklicnih skupin in podobnih delovnih mest, torej se nanašajo na podobna delovna opravila, ne glede na to, v kateri organizaciji se opravlja delo. New za organizacijsko specifične kompetence pravi, da so sredstva, s pomočjo katerih posameznik prilagaja svoje delovanje kulturi organizacije, ne glede na to, katero vlogo opravlja (New 1996).

Boyatzis (1982) v povezavi z delom vodij razvije generični kompetenčni model menedžmenta, ki vključuje 12 različnih delovnih kompetenc, ki so povezane z delom vodij, katerega razdeli na 5 osnovnih funkcij. Skladno s teorijo Boyatzisa naj bi dober vodja posedoval 12 generičnih kompetenc, pri čemer definira 5 menedžerskih delovnih funkcij, ki kažejo na situacije/področja v katerih naj bi bile te kompetence uporabljene.

V splošnem Boyatzis (1982) opredeli skupino veščin, ki so nujno potrebne na vseh nivojih organizacijskega vplivanja. To so: vizionarstvo in navdihovanje, podjetniške veščine, menedžerske spretnosti upravljanja z ljudmi, veščine implementiranja in minimalna raven specializiranega znanja ter objektivna percepcija. Poleg vseh naštetih veščin razvije še idejo o samozavesti, ki vključuje neomajnost, navzočnost in pozitivno samospoštovanje. Boyatzis postavi trditev, da samozavestni vodje dajejo vtis, da vedo kaj delajo in to kar delajo, delajo dobro – pogosto so percipirani kot karizmatični voditelji (Evans 2010, 349).

Po mnenju avtorjev Brewsterja in Jacobsa, teorija Boyatzisa ne upošteva dovolj specifičnosti konteksta, v katerem vodja deluje. Jacobs tako opravi raziskave na številnih podjetjih, pri čemer uporablja Boyatzisovo metodo. Njegova ključna ugotovitev je, da vodje za opravljanje svojega dela potrebujejo številne oblike kompetenc, odvisno od dejanskega dela, ki ga opravljajo (Brewster in Larsen 2000, 70).

### **2.2.3 Menedžerske kompetence**

Področje raziskovanja moje naloge je primerjava vodstvenih kompetenc vodij zato je ključna predstavitev t.i. menedžerskih kompetenc.

Spencerjeva za menedžerske kompetence zapišeta, da so specializirana podskupina kompetenc vplivanja, katerih namen je uresničitev specifičnih učinkov. Skladno z njuno opredelitvijo so za menedžerje posebnega pomena naslednje kompetence: razvijanje drugih, vodenje, nadgradnja timskega dela in sodelovanje (Spencer in Spencer 1993, 54).

Kompetenca razvijanja drugih je posebna oblika vplivanja, pri čemer je namen te kompetence učenje ali spodbujanje razvoja enega ali več ljudi. Bistvo te kompetence je v razvojnih ciljnih in učinkih. Na tem mestu velja poudariti, da razvijanje drugih ni pošiljanje zaposlenih na rutinska izobraževanja, katerih namen je izpolnjevanje statutarnih ali korporativnih zahtev podjetja. Sopomenke tej kompetenci so: učenje in treniranje, zagotavljanje rasti in razvoja podrejenih, zagotavljanje podpore. Spencerjeva v povezavi s to kompetenco navedeta tudi pogosta vedenja, ki kažejo na razvijanje drugih. To so:

- Izražanje pozitivnih pričakovanj do drugih celo v najtežjih primerih. Gre za to, da menedžer verjame, da se podrejeni želijo in zmorejo učiti.
- Dajanje navodil oziroma demonstriranje na podlagi racionalnih utemeljitev in razlogov, ki so vključeni v izobraževalno strategijo.
- Dajanje negativne povratne informacije v vedenjskem smislu in ne na osebnem nivoju, izražanje pozitivnih pričakovanj v povezavi z bodočim delovanjem ter dajanje individualiziranih predlogov za izboljšave.
- Identificiranje potrebe po izobraževanju ali razvoju ter oblikovanje oziroma ustanavljanje novih programov z namenom razvoja (Spencer in Spencer 1993, 54–57).

Naslednja menedžerska kompetenca opredeljena s strani avtorjev Spencer je vodenje. Vodenje opredelita kot izražanje posameznikovega namena, katerega cilj je, da podrejeni izpolnjujejo njegove želje. Avtorja izpostavita, da je pri vodenju ključno, da vodja uporablja osebno moč ter moč na podlagi položaja na hierarhični lestvici na primeren in učinkovit način, pri čemer mora imeti v mislih dolgoročno dobrobit organizacije. Vodenje povezujeta z odločnostjo, uporabo moči, uporabo vpliva, trdnostjo pri uveljavljanju standardov kvalitete, kontrolo in disciplino. Tipično vodstvena vedenja vključujejo:

- Odprto in neposredno soočanje podrejenih s problemi vezanimi na učinkovitost.
- Enostransko določanje standardov, zahteve po visoki učinkovitosti, kvaliteti, vztrajanje pri lastnih zahtevah.
- Odločno zavračanje nesmiselnih prošelj ter postavljanje mej vedenja podrejenih.
- Dajanje podrobnih navodil, delegiranje delovnih nalog (Spencer in Spencer 1993, 57–61).

Timsko delo in sodelovanje je prav tako ena od ključnih kompetenc menedžerjev. Nanaša se na pristni namen kooperativnega sodelovanja z ostalimi v smislu skupnega dela ter gre za nasprotje ločenega

opravljanja dela oziroma tekmovalnosti. O timskem delu in sodelovanju lahko govorimo, kadar je posameznik član skupine ljudi, ki deluje kot tim. Za članstvo v timu ni nujno, da je formalno opredeljeno. Lahko gre za ljudi z različnih nivojev na hierarhični lestvici ali oddelkov, ki medsebojno komunicirajo z namenom reševanja določenega problema ali dokončanja projekta. Timsko delo in sodelovanje navadno uporabljajo tisti vodje, ki vodijo na participativni način ter tako delujejo kot moderatorji znotraj skupine. Mnogo odličnih vodij kombinira timsko delo z timskim vodenjem. Tipično vodstveno vedenje vključuje:

- Obveščanje podrejenih. Vodja tima obvešča o dogajanju podrejene oziroma tiste, na katere imajo sprejete odločitve vpliv.
- Enako obravnavo vseh članov tima.
- Uporabo kompleksnih strategij, katerih namen je promocija morale in učinkovitosti tima (odločitve vezane na zaposlovanje in odpuščanje, dodeljevanje nalog, ipd.).
- Delovanje v smeri ponotranjenja misije, vizije, politike organizacije ter njene organizacijsko klime s strani podrejenih (Spencer in Spencer 1993, 61–65).

Boyatzis (1982) v svoji študiji identificira štiri ključne menedžerske kompetence, ki naj bi bile povezane z učinkovitim vodenjem tako na nivoju srednjega menedžmenta, kot tudi top menedžmenta. To so: samozavest, govorniške sposobnosti, logično mišljenje ter konceptualizacija. Gre za kompetence, ki so ključne za menedžerje, ki želijo oziroma morajo strateško razmišljati o svojih proizvodih oziroma organizacijskem delovanju (Boyatzis 1982, 100–101).

Samozavest je kompetenca, ki se jo pogosto povezuje tudi z odločnostjo. Samozavestni ljudje vedo kaj delajo in čutijo, da to kar delajo, delajo dobro. Ljudje s to lastnostjo imajo pozitivno samopodobo. V posebnih organizacijskih kontekstih so samozavestni ljudje tisti, ki prevzamejo vlogo naravnega vodje. Za samozavestne ljudi je značilno, da ne dvomijo v sprejete odločitve. Gre za ljudi, ki delujejo odločno, ne odlašajo ter so impresivni govorci, ki močno verjamejo v svoj uspeh (Boyatzis 1982, 101).

Govorniške sposobnosti so tiste, ki menedžerju omogočajo učinkovit govor in predstavitev, ne glede na to ali gre za pogovor na štiri oči ali za predstavitev pred nekaj sto ljudmi. Kompetentni govorci sami sebe dojemajo kot sposobne učinkovitega komuniciranja. V družbenih ali organizacijskih kontekstih so tisti, ki povzemajo in parafrazirajo povedano s strani sogovorcev. Uporabljajo tako besedno kot nebesedno komunikacijo z namenom predstaviti sporočilo na jasen in prepričljiv način. Zanje je značilno, da pogosto uporabljajo vizualne pripomočke za lažje razumevanje predstavljenega. Kadar je možno, zastavljajo vprašanja z namenom, ugotoviti ali so slušatelji razumeli povedano (Boyatzis 1982, 105).

S pomočjo logičnega mišljenja posameznik razume dogodke na vzročno posledični način. Ljudje, ki posedujejo kompetenco logičnega mišljenja sebe percipirajo kot redoljubne in sistematčne. Demonstrirajo veščine organiziranega mišljenja, delovanja. Dejanja opišejo kot seznam dogodkov, ki odraža določeno racionalno, vzročno zaporedje (Boyatzis 1982, 109).

Konceptualizacija je miselni proces, na podlagi katerega posameznik identificira ali prepozna vzorce v informacijah. Ljudje, ki posedujejo kompetenco konceptualizacije, razvijejo koncept za interpretacijo oziroma razumevanje določenih dogodkov in informacij. Za posameznike, ki so sposobni konceptualizacije je značilno, da imajo smisel za kreativnost. V organizacijskem ali družbenem kontekstu igrajo vlogo izumitelja v smislu razvoja nečesa novega, pri čemer je tisto novo navadno ideja, koncept, vpogled ali rešitev problema. Za ljudi, ki so sposobni konceptualizirati, je bolj kot za ostale verjetna raba analogij in metafor, katere uporabijo kot pomoč za interpretacijo in razumevanje izkušenj, zaporedja dogodkov, idej ali opazovanega fenomena (Boyatzis 1982, 111–112).

Avtorica Baack v povezavi z veščinami vodenja poudari različno percepcijo le-teh s strani žensk in moških, poleg tega izpostavi pomembnost veščin učinkovite ustne komunikacije, kontrole ter hladnokrvnosti pod pritiskom, ki so ključne kompetence za učinkovito vodenje (Baack idr. 1994).

### 3 DEFINICIJA VODENJA

Obstaja mnogo definicij vodenja, avtor Stogdill celo pravi, da je definicij skoraj toliko kot je ljudi, ki so se ukvarjali z definiranjem tega koncepta (Northouse 2007, 2).

O konceptu voditeljstva je pred našim štetjem pisal že Platon v svojem znamenitem delu z naslovom Republika. Platon voditeljstvo opredeli kot prirodno značilnost, a se mora po njegovem posameznik kljub temu izučiti za učinkovito izrabo te sposobnosti (Platon v Taormina in Selvarajah 2005, 300).

Obstajajo definicije, ki povezujejo voditeljstvo z osredotočenostjo na skupinske procese. Iz te perspektive je vodja osrednji lik skupinske spremembe in dejavnosti in posebej želje skupine. Druga skupina definicij konceptualizira voditeljstvo z osebno perspektivo. Skladno s to definicijo naj bi bilo voditeljstvo kombinacija posebnih karakteristik, ki so značilne za posameznika in mu omogočajo prepričevanje ostalih za opravljanje delovnih nalog (Northouse 2007, 2).

Ostali pristopi definirajo voditeljstvo kot dejanje ali vedenje – gre za dejanja vodij, ki prinašajo v skupino spremembe. Voditeljstvo je opredeljeno tudi v povezavi z odnosom moči, ki obstaja med vodji in podrejenimi. S te perspektive imajo vodje moč, ki vpliva na spreminjanje ostalih. Na drugi strani nekateri avtorji vidijo voditeljstvo kot transformacijski proces, ki žene podrejene, da dosežejo več kot se od njih običajno pričakuje. Definicije voditeljstva pa opredeljujejo vodenje tudi s perspektive veččin. Ta pogled poudarja, da so sposobnosti, znanja, veščine tiste, ki omogočajo učinkovito vodenje (Northouse 2007, 2). Slednji pogled je glede na temo moje magistrske naloge ključnega pomena.

Kljub številnim načinom opredeljevanja koncepta vodenja, Northouse (2007) izpostavi štiri ključne komponente voditeljstva:

- vodenje je proces,
- vodenje vključuje vplivanje,
- vodenje se pojavlja v kontekstu skupin, in
- vodenje vključuje težnjo po doseganju ciljev.

Skladno s to ugotovitvijo avtor opredeli voditeljstvo kot proces, pri katerem posameznik vpliva na skupino, z namenom doseči skupni cilj (Northouse 2007, 2–3).

Definicijo vodenja oblikuje tudi EFQM (European Foundation for Quality Management). Skladno s to

definicijo so vodje tisti, ki koordinirajo in uravnovešajo interese deležnikov organizacije, vključno z vodstveno ekipo, vsemi ostalimi menedžerji in tistimi, ki so vodje posameznih skupin. Na tem mestu je pomembno poudariti, da vodje niso le tisti, ki so na vrhu hierarhične lestvice organizacije. EFQM opredeli vodenje tudi v povezavi s tem, kako vodje razvijejo in olajšajo doseganje misije in vizije organizacije, razvijejo potrebne vrednote za dolgoročno uspešno delovanje in implementacijo le-teh preko ustreznih dejanj in vedenj (McCharthy 2005, 217–218).

EFQM razvije podkriterije vodenja, tako je eden izmed podkriterijev ta, da so vodje osebno vpleteni v proces zagotavljanja razvoja in implementacije organizacijskega sistema upravljanja. Skladno z opredelitvijo vodenja s strani EFQM so vodje tisti, ki razvijejo misijo, vizijo in vrednote in so vzor za razvoj kulture odličnosti. Poleg tega so vodje tisti, ki so osebno vpleteni v razvoj sistema upravljanja organizacije, njegovo implementacijo in nadaljno nadgradnjo. Vodje so v interakciji s strankami, partnerji in predstavniki družbe. Ena izmed njihovih nalog je, da podpirajo in motivirajo zaposlene v organizaciji. Leta 2003 je bil dodan nov podkriterij, to je, da so vodje tisti, ki se zavzemajo za organizacijske spremembe in le-te tudi identificirajo (McCharthy 2005, 217–218).

Evans koncept voditeljstva definira v povezavi s konceptom menedžmenta. Vodenje opredeli kot sposobnost za vplivanje na skupino z namenom doseganja ciljev, medtem ko je menedžment na drugi strani definiran kot uporaba avtoritete, ki je neločljivo povezana z določenim formalnim položajem, katere namen je doseči ustrezno vedenje članov organizacije (Evans 2010, 348–349).

Tudi Mayer v knjigi *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*, voditeljstvo definira v povezavi s pojmom menedžmenta, pri čemer izpostavi, da je vodenje pomensko ožji koncept. Izpostavi najsplošnejšo in najpogostejšo razlago vodenja, ki opredeli vodenje kot »usmerjanje sodelavcev z vplivanjem na njihovo obnašanje kot tudi interakcije v in med skupinami za doseganje in uresničitev zastavljenih ciljev«. V splošnem opredeli vodenje kot »vplivanje na ljudi, da bi dosegli cilje«, pri čemer vplivanje zajema številne elemente: poverjanje nalog, spodbujanje (motiviranje), usmerjanje, dogovarjanje, preprečevanje in reševanje konfliktov, sporazumevanje, odločanje idr. (Kovač idr. 2004, 17).

## 4 STILI VODENJA

Vodenje je kompleksen proces, posledično obstaja več različnih stilov vodenja, ki so zgrajeni na različnih predpostavkah in teorijah. Stil vodenja avtorica Bakotić opredeli kot način in pristop k vodenju, implementaciji načrtov ter motivaciji ljudi. Posamezni vodja izbere tisti stil vodenja, ki se sklada s kombinacijo njegovih prepričanj in vrednot, na izbiro stila vodenja pa v veliki meri vpliva tudi organizacijska kultura in norme, ki lahko spodbujajo uporabo določenih stilov ter odvrčajo od uporabe drugih. Tako bi lahko postavili trditev, da obstaja toliko stilov vodenja, kot obstaja vodij. S to tematiko se je ukvarjalo mnogo teoretikov, posledično obstaja mnogo različnih klasifikacij stilov vodenja (Bakotić 2008, 213).

Avtor Kovač stil vodenja definira kot relativno trajen vzorec vplivanja na ljudi z namenom vzajemnega doseganja zastavljenih ciljev. Gre za skupek za posameznega vodjo specifičnih ravnanj in vodstvenega obnašanja, pri čemer se voditelj poslužuje različnih vzvodov in inštrumentov in tako oblikuje celovito in zanj značilno obliko stila vodenja (Kovač idr. 2004, 22).

Rozman, Kovač in Koletnik izpostavijo, da je usmerjanje sodelavcev k postavljenim ciljem prek vplivanja na njihovo vedenje glavna naloga vodenja. Vloga vodje izvira iz njegove moči. Pri tem se vodja lahko poslužuje strokovne, osebnostne ali statusne avtoritete. Način in oblika uporabe navedenih vplivnih mehanizmov pa je stil vodenja (Rozman idr. 1993, 205).

Opredelijo tri oblike stilov vodenja:

- Avtoritativni/avtoritarni/avtokratski vodstveni stil. Vodja uporablja izključno statusni položaj kot način usmerjanja podrejenih. Njegovo delovanje je usmerjeno izključno na utrjevanje lastnega položaja prek hierarhičnega položaja v organizaciji. Vodja odločitve sprejema sam, proces odločanja je centraliziran. Na podrejene vpliva prek posredovanja nalog v obliki ukazov. Povratna informacija poteka izključno v povezavi z nadzorom izvajanja ukazov. Vsako sodelovanje podrejenih pri postavljanju ciljev in iskanju poti za njihovo uresničenje je nezaželeno (Rozman idr. 1993, 206).
- Participativni vodstveni stil. Vodja se opira tako na statusno kot na osebnostno ter strokovno avtoriteto. Ta stil vodenja ustreza demokratičnemu vodenju. Participacijo razumemo kot sodelovanje podrejenih pri odločitvah, ki so z njimi povezane. Značilno za ta stil vodenja je, da se vodja vključuje svoje podrejene v proces odločanja. Ker to s samo statusno avtoriteto ni mogoče, se vodja pri participativnem načinu poslužuje tudi strokovne avtoritete in osebne

karizme. Na ta način motivira podrejene. Vodja odločitev ne sprejema sam, temveč s pomočjo aktivnega sodelovanja vseh podrejenih. Nadzor je usmerjen predvsem v usposabljanje skupine kot tima. Vodja pa statusno avtoriteto uporablja v smislu določanja okvirov, v katerih se posamezne odločitve sprejemajo, in odgovornosti za sprejete odločitve. Za participativno vodenje lahko trdimo, da ni zgolj prijazen odnos do podrejenih ali soodločanje. Ključna je usmeritev vodje k oblikovanju skupine v tim (Rozman idr. 1993, 206).

- Vodenje avtonomne skupine. V tem primeru skupina sama izbira vodjo, ki uporablja samo strokovno in osebnostno avtoriteto za usmerjanje dela. Za doseganje postavljenih ciljev pa je skupina odgovorna kot celota (Rozman idr. 1993, 207).

Likert (1967) opredeli eno najpogosteje uporabljenih klasifikacij stilov vodenja. Njegova tipologija opredeli stile vodenja glede na stopnjo participacije zaposlenih v odločevalski proces. Tako delimo stile vodenja na tiste, ki temeljijo na delovnih nalogah ter tiste, ki so orientirani k zaposlenim. K delovnim nalogam usmerjeni stili vodenja so skladno z Likertovo teorijo izkoriščevalsko avtoritativni stil ter dobrohotno avtoritativni stil vodenja, k zaposlenim orientirani stili vodenja pa so konzultativni stil ter participativni stil vodenja. Likertova teorija opredeli šest voditeljskih spremenljivk, to so vodenje, motivacija, komunikacija, odločanje, cilji in nadzor, pri čemer so slednje lahko orientirane k delovnim nalogam ali k zaposlenim (Likert 1967).

Za izkoriščevalsko avtoritativni stil vodenja je značilno, da vodja kaže le malo skrbi za zaposlene, poslužuje se groženj, kazni ter ostalih avtorskih metod temelječih na vzbujanju strahu. V tovrstnih organizacijah je le malo interakcije med zaposlenimi in timskega dela, posledično naj bi bila produktivnost v tovrstnih organizacijah nizka. Na drugi strani je za dobrohotno avtoritativni stil vodenja značilno, da imajo zaposleni le malo svobode, da vodja uporablja nagrade z namenom povečanja učinkovitosti zaposlenih, zaposlenim se posveča več pozornosti, slednji sicer sodelujejo v postopku delegiranja nalog in odločanja, a je njihov vpliv omejen, posledično naj bi bila produktivnost na povprečni ravni (Likert 1967).

Konzultativni stil vodenja je na drugi strani k zaposlenim orientiran, tako so slednji veliko bolj vključeni v odločevalski proces, z njimi se vodje posvetujejo glede problemov ter odločitev, obstaja prenos informacij ter komunikacija od zgoraj navzdol. Za participativni stil vodenja, ki skladno z Likertovo teorijo zagotavlja največjo produktivnost zaposlenih, je značilno, da so zaposleni v celoti vključeni v določanje ciljev, odločevalski proces, izboljševanje metod ter ocenjevanje rezultatov, komunikacija znotraj organizacije pa poteka tako horizontalno, kot na vertikalnih ravneh organizacije (Likert 1967).



Tipologijo stilov vodenja razvijeta tudi avtorja Tannenbaum in Schmidt (1973). Le-ta izhaja iz opazovanja stilov vodenja v realnem okolju ter razvrščanju slednjih glede na stopnjo voditeljeve avtoritete, katero določita glede na raven samostojnosti podrejenih pri sprejemanju odločitev. Tako je v tej tipologiji na eni strani ekstremno na voditelja usmerjen stil vodenja, na drugi strani pa je druga skrajnost, in sicer ekstremno na podrejanje usmerjen stil vodenja. Sicer gre za klasični dihotomni model, ki opredeli naslednje tipe vodenja:

- avtoritaren (nadrejeni sprejema odločitve in posreduje usmeritve),
- patriarhalen (nadrejeni sprejema odločitve, pri tem poskuša podrejene prepričati o pravilnosti sprejete odločitve),
- posvetovalen (nadrejeni sprejema odločitve, pri tem pa dovoljuje z vprašanji in odgovori sprejeti argumente podrejenih),
- konzultativen (nadrejeni obvešča svoje podrejene o nameravanih odločitvah in podrejeni imajo možnost preko izražanja svojega mnenja doseči upoštevanje njihovih stališč),
- participativen (skupina podrejenih oblikuje svoje predloge in nadrejeni se na osnovi skupno oblikovanih predlogov skupine odloči za izbor predloga),
- delegativen (skupina podrejenih sprejme odločitve na temelju postavljenih problemov ter meja od nadrejenega),
- samoupraven (skupina sprejme odločitve s pomočjo nadrejenega, ki ima vlogo moderatorja in povezovalca znotraj skupine in predstavlja vez skupine z okoljem).

S klasifikacijo stilov vodenja se je ukvarjal tudi avtor Andrew DuBrin. Stil vodenja opredeli kot relativno konsistentni vzorec vedenja, ki je značilen za določenega vodjo. Po njegovem je proučevanje stilov vodenja razširjeno razumevanje vedenj in odnosov vodij (DuBrin 2007, 114).

Participativno vodenje je po mnenju DuBrina splošno sprejet stil vodenja v modernih organizacijah. Zanj je značilno soodločanje in enakopravnost članov skupine. Za participativno vodenje je značilen tako širok spekter vedenj, da ga je mogoče razdeliti v tri podtipe, in sicer konzultativno, konsenzualno in demokratično participativno vodenje (DuBrin 2007, 114).

Za konzultativne vodje je značilno, da se pred sprejetjem odločitve posvetujejo s člani skupine, a so na koncu vseeno oni tisti, ki imajo končno avtoriteto za dokončno odločitev. Konsenzualni vodje stremijo h konsenzu. Spodbujajo skupinsko diskusijo ter nato oblikujejo odločitev, ki je odraz splošnega

dogovora in je sprejeta s strani vseh članov skupine. Tako imajo zaposleni, ki bodo občutili posledice sprejete odločitve, možnost sooblikovanja le-te. Odločitev ni končna vse do tedaj, dokler je vse vpletene strani vsaj minimalno ne podpirajo. Demokratični vodje na drugi strani delujejo kot zbiratelji mnenja skupine in pred sprejetjem odločitve izvedejo glasovanje (DuBrin 2007, 114).

Participativni stil vodenja dejansko pomeni spodbujanje idej pri delavcih na nižjih nivojih hierarhične lestvice, kar je dandanes ključnega pomena zaradi razvoja tehnologije in decentralizacije organizacij, saj so delavci na najnižjih ravneh vedno bolj neodvisni in nosijo vedno več odgovornosti. Gre za ljudi, ki so blizu trgu, le-ti so tisti, ki vidijo, kako se na trgu proizvod podjetja uporablja, prav tako so bližje mnogim kadrovskim problemom. Njihovo znanje je lahko za vodje velikega pomena na področju razvoja marketinške strategije in upravljanja s človeškimi viri (DuBrin 2007, 114).

Participativni stil vodenja vključuje timski pristop. Tovrstni stil vodenja je ustrezen predvsem za vodenje kompetentnih podrejenih, ki si želijo prevzeti odgovornost. Gre za ljudi, ki si želijo sodelovati pri odločanju in dajati vodjem povratno informacijo (DuBrin 2007, 114–115).

Za razliko od participativnih vodij so avtokratski vodje tisti, ki imajo v rokah večino pooblastil za sprejemanje odločitev. Odločitve sprejemajo samozavestno in predvidevajo, da se bodo z njimi strinjali tudi ostali člani skupine, prav tako se pretirano ne obremenjujejo z mnenjem podrejenih o odločitvi, ki je bila sprejeta enostransko z njihove strani. Avtokratski vodje so k nalogam usmerjeni voditelji, saj dajejo velik poudarek uspešnemu opravljanju delovnih nalog. Tipično avtokratsko vodenje vključuje ukazovanje podrejenim ter samozavestno in odločno izražanje mnenj. Avtokratski vodja naj bi bil vzor članom tima (DuBrin 2007, 115).

Avtorja House in Mitchell (1974) v povezavi s teorijo vodenja, ki govori o poti in cilju, opredelita štiri tipe vedenj voditeljev. To je direktivno, podporno, participativno in k ciljem orientirano vedenje vodij.

Direktivni vodja je tisti, ki daje podrejenim navodila za opravljanje delovnih nalog, ki vključujejo tudi njegova pričakovanja glede tega, kako naj bi bila naloga opravljena, prav tako opredeli časovni okvir, do kdaj naj bi bilo delo opravljeno. Tovrstni voditelj podrejenim jasno definira standarde in pravila delovanja. Podporni voditelj je prijateljski in dostopen do svojih podrejenih in kot tak posveča svojo pozornost njihovem dobremu počutju in človeškim potrebam. Svoje podrejene obravnava kot sebi enake. Za participativno vodenje je značilno, da so podrejeni vključeni v sprejemanje odločitev. Tako

se participativni vodja posvetuje s svojimi podrejenimi in prisluhne njihovim idejam in mnenjem ter integrira njihove predloge v odločitve glede organizacije skupine. K cilju usmerjeno voditeljstvo zaznamuje vodja, ki izziva podrejene k opravljanju delovnih nalog na čim višji ravni. Tovrstni vodja opredeli visoke standarde odličnosti za podrejene in nenehno išče možnosti za razvoj (Northouse 2007, 130).

Muczyk in Reimann izpostavita kontingenčne vidike vedenja vodij. Skladno z njuno teorijo se stili vodenja med seboj razlikujejo glede na to, na kakšen način vodje sprejemajo odločitve, razlike v stilu vodenja pa izvirajo tudi iz načina izvajanja odločitev. Tako se vodje med seboj razlikujejo po tem, koliko so pripravljeni vključiti podrejene v izvajanje odločitev po sprejemu slednjih. Avtorja tako ključni pomen pripišeta obsegu navodil podanih s strani vodij v fazi implementacije odločitev. Vodja lahko uporablja participativen ali demokratični stil vodenja v fazi sprejemanja odločitev ali opredeljevanja ciljev, a je na drugi strani še vedno lahko direktiven v smislu natančnega spremljanja napredka v smeri doseganja skupno določenih ciljev. Posledično avtorja opredelita štiri vzorce vedenja vodij. Prvi stil skladno z njuno teorijo je direktivno avtokratsko vodenje, pri čemer vodja sprejema odločitve unilateralno, prav tako pa zelo podrobno nadzira delo podrejenih. Naslednji stil vodenja je permisivno avtokratski, za katerega je značilno, da vodja še vedno sprejema odločitve sam, a dovoljuje podrejenim precej svobode pri načinu doseganja nalog, ki so jim bile delegirane. Tretji stil vodenja je direktivno demokratični, ki podrejene spodbuja k sodelovanju pri odločanju, a na drugi strani vodja še vedno zelo natančno nadzira podrejene pri izpolnjevanju sicer demokratično določenih nalog. Četrty, permisivno demokratični stil vodenja, omogoča podrejenim soodločanje, poleg tega pa zaposleni uživajo tudi visoko stopnjo avtonomije pri načinu implementacije sprejetih odločitev (Muczyk in Holt 2008, 281).

Raziskava GLOBE je med drugim opisala tudi, kako različne kulture vidijo vedenja vodij. Tako avtorji opredelijo šest globalnih vedenj voditeljev: karizmatično/na vrednotah temelječe vodenje, k timu usmerjeno vodenje, participativno vodenje, k ljudem usmerjeno vodenje, avtonomno vodenje in vodenje, katerega bistvo je samozaščita vodje. Glede na to, da so predmet proučevanja moje raziskovalne naloge Francija, za katero je značilno avtonomno vodenje nadrejenih, Nemčija, za katero je značilno participativno vodenje ter Japonska, za katero je tipično k timu usmerjeno vodenje, bom natančneje opredelila vse tri tipe vedenj skladno z definicijo raziskave GLOBE. Avtonomno vodenje se nanaša na neodvisno in individualistično vodenje, pri čemer je vodja tisti, ki sprejema avtonomne odločitve. Participativno vodenje na drugi strani pomeni vključevanje podrejenih v oblikovanje in

implementacijo odločitev. Vodje niso avtokrati, podrejeni pa aktivno participirajo pri sprejemanju vseh ključnih odločitev. Za k timu usmerjeno vodenje je značilno, da poudarja pomen „team buldinga“ ter skupen cilj članov organizacije. Za tovrstno vodenje potrebuje vodja kompetence vezane na sposobnost sodelovanja, intergracije ter diplomacije (Northouse 2007, 314).

Tipologijo stilov vodenja opredelijo tudi Goleman, Boyatzis in McKee v svojem delu Prvinsko vodenje. Gre za šest stilov vodenja, ki imajo različne učinke na čustvovanje podrejenih. To so: vizionarski, mentorski, tovariški, demokratični stil vodenja, vodenje v smeri diktiranja tempa ter ukazovalni stil vodenja (Goleman idr. 2002, 75).

Vizionarski vodje so tisti, ki poleg samozavedanja, obvladovanja sebe in empatije, uporabljajo tudi navdih, ustvarjajo iskren namen in ga prilagajajo skupnim vrednotam ljudi, ki jih vodijo. Ker gre za vodje, ki v svojo vizijo resnično verjamejo, tako lahko posledično odločno vodijo podrejene proti njeni uresnitvi (Goleman idr. 2002, 78).

Mentorski stil vodenja se osredotoča na osebni razvoj zaposlenih namesto na opravljanje delovnih nalog. Prek osebnih pogovorov z zaposlenimi mentorski vodje vzpostavljajo stik in zaupanje. Pokažejo iskreno zanimanje za svoje ljudi, namesto da bi jih percipirali zgolj kot orodje za opravljanje dela. Mentorstvo je trajen pogovor, ki zaposlenim omogoči, da pogosteje dobijo povratne informacije o svojem delu, pri čemer se zavedajo, da s svojim delom uresničujejo tudi osebne cilje in ne zgolj ciljev nadrejenih (Goleman idr. 2002, 80).

Pri tovariškem stilu vodenja se udejanja sposobnost sodelovanja, pomembno je prijateljsko sporazumevanje ter osebni odnosi, ki krepijo vezi s podrejenim. Za tovariške vodje so čustvene potrebe zaposlenih celo pomembnejše od delovnih ciljev. Sposobnost empatije je pri tem stilu bistvenega pomena, tovariški stil vodenja namreč močno krepi moralo in izboljšuje razpoloženje zaposlenih, prav tako so tovariški vodje sposobni reševati spore. Glede na temo mojega magistrskega dela velja poudariti, da mnoge kulture zelo cenijo tesne medosebne vezi in prav zaradi tega je vzpostavljanje odnosov nujni pogoj poslovanja. Za večino azijskih in latinskoameriških ter nekatere evropske kulture je značilno, da brez trdnih odnosov poslovanje sploh ni mogoče (Goleman idr. 2002, 84).

Za demokratični stil vodenja je značilno, da iz ljudi izvabi sveže zamisli. Gre za stil, ki temelji na timskem delu in sodelovanju, razreševanju sporov in vplivanju. Ključna lastnost demokratičnih vodij je, da so večji komuniciranja in so odlični poslušalci (Goleman idr. 2002, 87–88).

Za vodje, ki diktirajo tempo, je značilno, da jih ne motivirajo zunanji dejavniki, na primer denar ali naziv, temveč močna potreba po tem, da bi zadostili lastnim visokim merilom odličnosti. Diktiranje tempa zahteva iniciativo in pripravljenost izkoristiti priložnosti ali jih celo ustvariti. Tovrstni vodje

postavijo visoka merila storilnosti, ki se jih držijo tudi sami. Obsedeni so z željo, da bi vse storili bolje in hitreje, posledično enako pričakujejo tudi od sodelavcev (Goleman idr. 2002, 90–92).

Za vodje, ki se poslužujejo ukazovalnega stila vodenja je značilno, da zahtevajo takojšnjo izpolnitev ukazov, pri čemer razlogov zanje navadno ne razložijo. Gre za vodje, ki pogosto uporabljajo grožnje, namesto da bi delegirali odgovornost, pa izvajajo le nadzor (Goleman idr. 2002, 94).

Avtorica Holbeche o stilih vodenja razmišlja v povezavi s produktivnostjo oz. uspešnostjo organizacije. V svojem delu *The high performance organization* izpostavi, da ne obstaja izključno en stil vodenja, ki konstantno vodi k visoki produktivnosti organizacije. Izpostavi ugotovitve skupine Hay Group, katere izsledki kažejo, da je uspešnost podjetja pogojena s skupkom voditeljevih individualnih značilnosti, stilov vodenja in organizacijske klime. Rezultati te raziskave kažejo, da so lahko različne potrebe organizacije v različnih časovnih obdobjih zadovoljene samo takrat, kadar se vodja poslužuje kombinacije različnih stilov vodenja. Pri tem izpostavijo demokratično vodenje, vodenja s pomočjo coachinga, avtoritarno vodenje (Holbeche 2005, 227).

Po mnenju Holbechejeve imajo vodje ključen vpliv na oblikovanje organizacijske klime, ki vodi k visoki produktivnosti podjetja. Vodje morajo biti sposobni razviti vsestranski slog vodenja, pri čemer je na eni strani ključna njihova podporna funkcija in spodbujanje podrejenih, na drugi strani pa je enako pomembno tudi usmerjanje in nadziranje. Ključno je opolnomočenje podrejenih, za katerega je tipično, da imajo ljudje tako potrebne sposobnosti, veščine, kot tudi avtoriteto za opravljanje svojega dela, kar rezultira v večji odgovornosti zaposlenih. Skladno s to teorijo naj bi bili opolnomočeni zaposleni pripravljani v svoje delo investirati kar največ, a pogoj je, da so izpolnjeni vsi pogoji, ki omogočajo kvalitetno opravljanje delovnih nalog. To vključuje informacije, usposabljanja in druge vire – predvsem odstranjevanje ovir na poti do visoke produktivnosti, kot so neprofesionalne prakse, nizki standardi in politično obnašanje. Bistvo opolnomočenja zaposlenih je v miselnosti, da so delavci »lastniki svojega dela«, gre za prenos moči na zaposlene ter posledično njihovo sodelovanje pri sprejemanju odločitev. Za koncept opolnomočenja je bistveno zaupanje s strani vodij ter upoštevanje iniciativ zaposlenih. Posledično ljudje dojemajo svoje delo kot nekaj pomembnega, zato se čutijo tudi bolj odgovorne za rezultate le-tega (Holbeche 2005, 237–263).

Avtorja Fukushige in Spicer (2007) v svoji raziskavi proučujeta stile vodenja na Japonskem, pri čemer izpostavita, da se japonska kultura v veliki meri razlikuje od zahodne, saj identificirata nekaj dimenzij voditeljstva, za katere se zdi, da so posebej značilne za Japonsko. Posledično se zdi na mestu, da

posebej izpostavim značilnosti japonskega stila vodenja, ki se od nemškega in francoskega razlikuje v precejšnji meri.

Rezultati raziskave, ki sta jo izvedla Fukushige in Spicer so pokazali, da je večina japonskih respondentov kot stil vodenja njihovih neposredno nadrejenih, izpostavila participativno vodenje, ki je sicer značilno tudi za vodenje v Nemčiji. Participativno vodenje opišejo kot posvetovanje nadrejenih z zaposlenimi, izpostavijo pa dejstvo, da so nadrejeni pripravljeni prisluhniti idejam podrejenih. Japonski respondenti so poudarili pomen druženja z nadrejenimi v prostem času ter pomen nadurnega dela. Posebnost Japoncev je neformalno druženje z voditelji po zaključenem delavniku. Ta fenomen so poimenovali kar „Nommunication“, pri čemer gre za kombinacijo japonske besede „Nomu (pijača)“ in angleške besede „Communication (komunikacija)“, saj gre za neformalno komunikacijo ob pijači z neposredno nadrejenimi in kolegi, ki tekom delovnika ni mogoča. V povezavi z nadurnim delom je zanimiv podatek, da povprečen Japonec kar 3,9 dni v delovnem tednu opravlja nadure, in sicer povprečno podaljša delavnik za 2,64 ure. Še posebej interesantno pa je, da kar 63,2 odstotka respondentov nadurno delo v celoti sprejema, saj so odgovorili, da zaradi nezmožnosti opraviti delo znotraj delovnega časa, ne pričakujejo pomoči s strani nadrejenega oziroma od njega ne zahtevajo odprave nadurega dela (Fukushige in Spicer 2007, 515–524).

Nadalje Japonci v povezavi z vodenjem izpostavijo pomen sposobnosti upravljanja s časom s strani vodij, ki je po njihovem mnenju temelj za učinkovito delovanje v poslovnem svetu. Poleg tega pa velik pomen času pripisujejo tudi „just in time“ strategije produkcije, kjer je časovna učinkovitost tista, ki prinaša podjetju ključno konkurenčno prednost. Raziskava izpostavi tudi sposobnost mreženja kot eno ključnih lastnosti uspešnega japonskega vodje, pri čemer je mreženje opredeljeno kot razvijanje kooperativnih odnosov med ljudmi, ki zasledujejo enake cilje (Fukushige in Spicer 2007, 524).

## 5 VODENJE IN KOMPETENCE

Raziskava z naslovom „A survey of Fortune 500 executives“ je pokazala, da je najpomembnejši faktor za poslovni uspeh organizacije to, da jo vodi kompetentni globalni voditelj. Zanimivo je, da je v tej raziskavi kar 85% izvršnih direktorjev mnenja, da v njihovi organizaciji nimajo zadostnega števila kompetentnih globalnih vodij (Muczyk in Holt 2008, 277).

Glede na predmet proučevanja moje magistrske naloge je potrebno izpostaviti ti. „skills approach“ k proučevanju vodenja. Ta teorija voditeljstva predpostavlja, da je za učinkovito vodenje potrebno posedovati specifična znanja in zmožnosti oz. kompetence. Veščine voditeljstva avtor Northouse opredeli kot sposobnost posameznika za uporabo njegovega znanja in kompetenc, pri čemer je namen doseganje zastavljenih ciljev. Skladno s to teorijo, lahko posameznik veščine vodenja pridobi oz. lahko usposabljanje vodij privede k razvoju veščin, znanj, ki jih le-ti potrebujejo (Northouse 2007, 39–40).

Model veščin opredeli tri kompetence, ki so ključnega pomena za učinkovito delovanje vodij. To je sposobnost reševanja problemov, veščina presojanja družbe in znanje (Northouse 2007, 44).

Sposobnost reševanja problemov je opredeljena kot voditeljeva kreativna zmožnost reševanja novih in nenavadnih, slabo definiranih organizacijskih težav. Ta veščina vključuje sposobnost definiranja pomembnih problemov, zbiranje informacij o problemih, formuliranje novih znanj o problemih in oblikovanje prototipnih načrtov za reševanje problemov (Northouse 2007, 44–45).

Veščina družbenega presojanja vključuje zmožnost posameznika za razumevanje ljudi in družbenih sistemov. Ta sposobnost omogoča voditeljem, da s pomočjo ostalih rešujejo težave in pridobijo podporo za implementacijo sprememb znotraj organizacij. Bistvo teh veščin je da morajo biti vodje sposobni zaznavati skladnost njihovih idej z idejami podrejenih. Biti morajo sposobni razumeti unikatne potrebe in motivatorje svojih podrejenih. Poleg tega morajo biti fleksibilni ter tako sposobni prilagoditi svoje ideje ostalim. Ključno je, da so sposobni delati z ostalimi tudi, kadar pride do upora in konflikta (Northouse 2007, 45–47).

Tretja ključna kompetenca uspešnega vodje je znanje. Slednje je neločljivo povezano s sposobnostjo reševanja problemov v organizaciji, saj neposredno vpliva na voditeljevo sposobnost za definiranje kompleksnih organizacijskih problemov in reševanje le-teh. Znanje definiramo kot akumuliranje informacij in mentalnih struktur, katere uporabljamo za organizacijo informacij (Northouse 2007, 47).

Kompetence dobrega voditelja opredelita tudi avtorja Muczyk in Holt. Skladno z njuno teorijo je

učinkoviti vodja tisti, ki obvlada komunikacijo, ena izmed ključnih veščin učinkovitega vodenja pa je sposobnost motivacije podrejenih (Muczyk in Holt 2008, 280).



## 6 DEFINICIJE KULTURE

Večina raziskovalcev kulturo opredeli kot precej stabilne značilnosti skupine, ki slednjo razlikujejo od ostalih skupin (Tsui idr. 2007, 429).

Pogosto citirana je definicija kulture avtorjev Kroeberja in Kuckhohna. Skladno z njuno opredelitvijo gre za vzorce, eksplicitno in implicitno vedenje, pridobljeno in posredovano v obliki simbolov. Ključno jedro kulture sestavljajo tradicija, ideje in vrednote (Kroeber in Kluckhohn 1952, 181).

Hofstede kulturo definira kot kolektivno programiranje uma, ki razlikuje določeno skupino ali kategorijo ljudi od ostalih (Hofstede 1993, 89). Njegova definicija kulture razlikuje na eni strani organizacijsko kulturo ter na drugi strani nacionalno kulturo. Nacionalno oziroma družbeno kulturo definira kot kolektivno programiranje uma, pri čemer je kolektivno opredeljeno kot družba, na drugi strani pa je organizacijska kultura definirana kot kolektivno programiranje uma, pri čemer je v tem primeru kolektivno organizacija (Hofstede 1993).

Avtor House v okviru projekta GLOBE (Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness) na drugi strani definira kulturo kot skupne motive, vrednote, prepričanja, identitete in interpretacije pomenov pomembnih dogodkov, ki so posledica skupnih izkustev članov skupin, ki se prenašajo med generacijami (House 2004, 15).

Kultura je s strani avtorjev Gudykunst in Ting-Toomey (1988) opredeljena kot naučena prepričanja, vrednote, pravila, norme, vključuje simbole in tradicije, ki so skupni določeni skupini ljudi. Na kratko lahko rečemo, da je kultura način življenja, navade in scenarij obnašanja skupine ljudi.

## 7 MEDKULTURNE RAZISKAVE ORGANIZACIJSKEGA VEDENJA

Večina definicij kulture nakazuje, da so skupne izkušnje in skupni pomeni temeljne značilnosti kulturnih skupin. Kljub temu, da se stroka načeloma strinja, da lahko obstajajo razlike med skupinami na mnogo ravneh (spoznavna raven, vedenja, vrednote), se medkulturne raziskave osredotočajo na skupne kulturne vrednote kot ključni vir razlikovanja med nacionalnimi skupinami (Tsui idr. 2007, 430).

Proučevanje medkulturnega organizacijskega vedenja ima sicer dolgo zgodovino, a kratko z vidika znanstvenega raziskovanja. Najstarejši zapisi na temo kulturnih razlik v sferi dela segajo v obdobje cca. 400 let pred Kristusom, in sicer gre za zapise grškega zgodovinarja Herodotusa. Slednji je opazoval razlike v vedenju na delovnem mestu v celotnem perzijskem imperiju. Tedaj se je trgovalo na širokem območju od Rima do Sirije, od zahoda do Kitajske, Egipta in Irana ter bližnjega vzhoda (Gelfand idr. 2007, 481).

Znanstveno proučevanje tega fenomena se izvaja šele od leta 1980 dalje. Tedaj se izvedejo prve raziskave, ki pokažejo, da zaradi kulturnih omejitev v zahodne organizacije ni možno vpeljati bližnjevzhodnih modelov organizacijskega vedenja ter obratno. Tako japonski modeli, kot so cikli kontrole kvalitete, niso bili uspešno vpeljani v zahodne organizacije (Gelfand idr. 2007, 481).

Resnejše znanstvene raziskave se začnejo v 80ih letih 19. stoletja. Avtorica Smirchich leta 1983 postavi trditev, da se koncept kulture v veliki meri povezuje tudi s proučevanjem organizacij oziroma organizacijskega vedenja. Mnogo raziskovalcev trdi, da so organizacije fenomen, ki ustvarja kulturo, saj proizvajajo dobrine in storitve, kot stranski produkt pa ustvarjajo tudi posebne kulturne artefakte, kot so rituali, legende, slovesnosti. Smirchichova izpostavlja, da so organizacije na eni strani vključene v širši kulturni kontekst v družbenem/nacionalnem smislu, na drugi strani pa se tudi znotraj organizacij formirajo določene družbeno kulturne značilnosti (Smirchich 1983, 339–344).

Bistvo medkulturnih raziskav organizacijskega vedenja je v izolaciji razlik, ki so posledica organizacijske kulture, od razlik, ki so povezane z družbeno oziroma nacionalno kulturo (Dickson 1999, 1). Predmet moje raziskave bodo vplivi nacionalne kulture na organizacijsko vedenje.

Na drugi strani je bil ključni namen raziskave GLOBE, ki je bila izvedena strani avtorja Housea leta 1991, proučevanje organizacijskega vodenja ter ugotavljanje njegovega vpliva na organizacijsko

učinkovitost. Temeljni cilj projekta je bil, pridobiti poglobljeno razumevanje fenomena vodenja v različnih kontekstih, pri čemer sta družbena/nacionalna kultura na eni strani ter organizacijska kultura na drugi strani, pomembna dejavnika vpliva na način vodenja (Dickson idr. 1999, 2).

Na tem mestu velja izpostaviti, da so medkulturne raziskave v različnih nacionalnih kontekstih zelo kompleksne. Tovrstne raziskave zahtevajo široko poznavanje teorije ter raziskovalnih metod na različnih nivojih, saj je potrebno povezovati značilnosti na nacionalni ravni z odzivi na ravni posameznika ali skupin. Nadalje se pojavljajo pri tovrstnih raziskavah težave z zbiranjem podatkov na mednacionalni ravni v povezavi z naborom ujemajočih se vzorcev ter izgradnjo enakovrednosti (Tsui idr. 2007, 427–429).

Za medkulturne raziskave organizacijskega vedenja je značilno, da jih raziskovalci izvajajo na vzorcu posameznikov, ki delajo in živijo v domovini znotraj svoje avtohtone kulture. Avtorica Tsui je skupaj z drugimi znanstveniki izvedla raziskavo, v kateri so proučevali vzorec 93 raziskav na omenjeno temo, ki so bile objavljene v 16-ih vodilnih revijah na temo menedžmenta. Izsledki raziskave med drugim kažejo, da je najpogostejša raziskovalna metoda vprašalnik (63%), sledi ji simulacijski eksperiment (22%), le v nekaj študijah pa so se znanstveniki poslužili uporabe intervjujev z namenom dopolnitve pridobljenih podatkov. Bistveno za medkulturne raziskave je primerjanje vzorcev iz različnih populacij (kultur ali držav), ključno je, da vzorec predstavlja populacijo ter da so značilnosti vzorcev čim bolj enake tistim v populaciji. Tako so tovrstne raziskave le redko izvedene na slučajnih vzorcih, mnoge študije dejansko vložijo veliko truda v to, da so vzorci iz različnih držav ekvivalentni (Tsui idr. 2007, 429–455).

## 8 KULTURA IN VODENJE

Glede na cilj moje naloge, ki je identificirati razlike med kompetencami nemških, francoskih in japonskih voditeljev, se zdi ključno, opredeliti razmerje med kulturo in načini vodenja v posameznih državah.

Avtorja Muczyk in Holt poudarjata, da ima na oblikovanje organizacijske kulture velik vpliv nacionalna kultura, tako je izjemnega pomena, da se način vodenja prilagodi nacionalni kulturi, v kateri organizacija deluje (Muczyk in Holt 2008, 277).

Že leta 1965 avtorja Farmer in Richman poudarita, da je učinkovitost vodje v veliki meri odvisna od kulture, v kateri le-ta deluje. Dandanes tovrstno stališče poimenujemo kot „kulturno kontingentno“, saj govori o tem, da je učinkovito vodstveno delovanje v funkciji kulture, v kateri se vodenje izvaja. Družbe namreč kažejo na to, da različne in relativno trajne kulture vključujejo širše veljavne vzorce mišljenja in vedenja (Farmer in Richman v Schneider in Littrell 2003, 130–131).

Petindvajset let kasneje avtorica Russ-Eft (1999) svojo raziskavo zaključi z besedami, da konsenzualne definicije, ki bi opredelila, kaj je tisto, kar dela vodjo dobrega v svojem delu ni mogoče oblikovati. Prav tako izsledki različnih raziskav poudarjajo pomen različnih veščin in znanj, ki naj bi ključno vplivala na uspešnost in učinkovitost vodje. Russ-Eftova tako trdi, da ima vsak profesor, guru menedžmenta in strateg, svoj pogled in da so podobne ugotovitve relativno redke (Russ-Eft 1999).

Zanimivi so izsledki raziskave, izvedene leta 1983 s strani avtorja Laurenta (1983), katere cilj je bilo proučevanje vedenj in obnašanja vodij v devetih evropskih državah ter v ZDA, na Japonskem in v Indoneziji. Laurentova raziskava pokaže, da ima vsaka od proučevanih držav različne poglede vezane na koncept vodenja. Še posebej velike razlike med državami so bile na področju odnosov moči in pomembnosti hierarhije (Laurent 1983).

Ronen in Shenkar (1985) sta izpostavila razlike, ki delijo države glede na vedenjske dimenzije. Oblikujeta devet skupin, in sicer bližnjevzhodno, nordijsko, arabsko, germansko, daljnovzhodno, latinsko ameriško, latinsko evropsko, anglosaško in neodvisno skupino.

Na področju kulture in voditeljstva je veliko dognanj prispevala raziskava avtorja House-a in drugih

(2004), ki je bila izvedena leta 2004 in obsega kar 800 strani. Naslov raziskave je Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE study of 62 societies, pri čemer kratica GLOBE studies pomeni raziskave globalnega voditeljstva in študije učinkovitosti organizacijskega vedenja. Raziskave GLOBE je avtor House začel izvajati leta 1991, primarni namen projekta je bilo povečati razumevanje medkulturnih interakcij in vpliv kulture na učinkovitost vodenja. Uporabljene so bile kvantitativne metode proučevanja 17.000 vodij iz več kot 950 organizacij, ki so predstavljale 62 kultur sveta. Tako so te raziskave vodile k velikem številu ugotovitev na področju odnosa med kulturo in voditeljstvom (Northouse 2007, 305–306).

V okviru raziskave o kulturi in voditeljstvu so avtorji GLOBE raziskave razvili svojo klasifikacijo kulturnih dimenzij. Definirali so jih devet: izogibanje negotovosti, odnosi moči, institucionalni kolektivism, kolektivism znotraj skupine, egaliterizem spolov, odločnost, usmerjenost v prihodnost, usmerjenost k učinkovitosti in usmerjenost v ljudi. Podatke pridobljene v 62 državah so v okviru raziskave GLOBE razvrstili v regionalne skupine, pri čemer so bile le-te v veliko pomoč za raziskovanje podobnosti in razlik med kulturnimi skupinami, saj so posledično prišli do pomembnih dognanj glede povezanosti kulture in vodenja. Regionalne skupine so ustvarili na podlagi naslednjih kriterijev: sorodnost jezika, geografska lega, religija in zgodovina. Tako so razvrstili države v deset skupin: anglo Evropa, latinska Evropa, nordijska Evropa, germanska Evropa, vzhodna Evropa, latinska Amerika, srednje vzhodna, podsarharska Afrika, južna Azija in konfucianska Azija (Northouse 2007, 305–310).

V nadaljevanju bom na kratko predstavila značilnosti skupin, v katere so razporejene proučevane države, to so Nemčija, Francija in Japonska.

Skladno z raziskavo GLOBE je Nemčija uvrščena v skupino germanska Evropa. Poleg Nemčije to skupino sestavljajo še Avstrija, Nizozemska in Švica. Za te države je značilna visoka učinkovitost, odločnost, usmerjenost v prihodnost in izogibanje negotovosti. Zanimivo je, da GLOBE teorija za države germanske Evrope izpostavi, da so manj usmerjene v ljudi, institucionalni kolektivism in kolektivism znotraj skupine. Skladno s to raziskavo naj bi šlo za države, ki cenijo konkurenco in agresivnost in so bolj usmerjene v doseganje rezultatov kot v ljudi. Istočasno naj bi bil za te države značilen individualizem, manj naj bi bili usmerjeni v skupine (Northouse 2007, 310–311). Na drugi strani več raziskav Nemčijo uvršča med tipično kolektivistične družbe, upoštevajoč aktivno sodelovanje menedžmenta in sindikatov. Izsledki raziskave GLOBE še pokažejo, da gre za države, ki

uživajo pri načrtovanju in investiranju v prihodnost ter uporabljajo pravila in zakone, ki jim omogočajo nadzor nad njihovim okoljem (Northouse 2007, 310–311).

Na drugi strani je bila Francija v okviru GLOBE raziskave uvrščena v latinsko Evropo, skupaj s Portugalsko, Španijo, francosko govorečim delom Švice, Italijo in Izraelom. Raziskava je pokazala, da te države niso usmerjene v ljudi in institucionalni kolektivizem. Za te države je značilno, da cenijo avtonomijo posameznika, družbeni kolektiv ne predstavlja vrednote. Te družbe spodbujajo posameznika k doseganju individualnih in ne širše družbenih ciljev (Northouse 2007, 312).

Japonsko raziskava GLOBE uvrsti v skupino konfucijanske Azije, katera vključuje še Singapur, Hong Kong, Taiwan, Kitajsko in Južno Korejo. Rezultati kažejo, da te države ključni pomen pripisujejo čim višji produktivnosti, institucionalnemu kolektivizmu in kolektivizmu znotraj skupin. Za kulturo v konfucijanski Aziji je značilno, da so vodje usmerjeni k rezultatom ter da spodbujajo timsko delo, pri čemer so cilji skupine pomembnejši od ciljev posameznika. Za profil voditelja v konfucijanski Aziji pa velja, da ščiti svoj status vodje, usmerjen je k timu in ljudem na splošno. Kljub temu, da so vodje v konfucijanski Aziji neodvisni in do določene mere navdihujoči, je za ta tip voditelja značilno, da ne povabi članov skupine k sodelovanju v fazi sprejemanja odločitev ter določanja ciljev. Tako za tovrstnega vodjo velja, da skrbi za člane tima, a hkrati uporablja svoj status in položaj za sprejemanje neodvisnih odločitev (Northouse 2007, 312–316).

Vpliv kulture na način vodenja izpostavi tudi avtorja Brewster in Larsen (2000), ki države delita na tiste, za katere je značilno participativno vodenje, na drugi strani pa so države, kjer je regulacija unilateralna, izključno s strani menedžmenta. Tako Avstrijo, Nemčijo, Nizozemsko, Finsko, Dansko, Švedsko in Irsko uvrščata med države, za katere je značilno, da so odnosi na organizacijski ravni med sindikati in menedžmentom kooperativni, pri čemer je pomembno poudariti, da sindikati delujejo izključno v korist podjetja, v katerem so zaposleni njihovi člani. Na drugi strani menedžment sindikatom zagotavlja obširne informacije glede strategije in financ samih organizacij, prav tako se z njimi posvetujejo o morebitnih spremembah, ki bi lahko imele večji vpliv na zaposlene (Brewster in Larsen 2000, 30).

Skladno z obstoječo literaturo lahko za nemške vodje trdimo, da so specialisti. V Nemčiji tako večinoma ne verjamejo v dodano vrednost splošno izobraženega vodje, tako je na primer vodij z MBA diplomom relativno malo. Na drugi strani je tipično za nemške menedžerje, da imajo tehnično izobrazbo,

ki se pogosto začne že z vajeništvom. V primerjavi s Francijo in Veliko Britanijo je v Nemčiji na vodilnih položajih oseba brez formalne izobrazbe velika redkost. Tako je za nemške vodje značilno, da so izbrani na vodilni položaj na podlagi njihovega ekspertnega znanja. Raziskava avtorice Stewart (1994) je pokazala, da nemški srednji menedžment meni, da je njihovo tehnično znanje najbolj pomembna osnova, na kateri gradijo svojo avtoriteto. Nadalje je v Nemčiji običajno, da je naloga vsakega vodje tudi eksplicitni prenos znanja oz. njihovega know-howa na podrejene (Schneider in Littrell 2003, 133–134).

Reihlen (2001) opiše nemški način vodenja na naslednji način:

Profesionalizem igra v nemški kulturi ključno vlogo, kar zahteva precejšnjo stopnjo samodiscipline.

- Vodje v nemških podjetjih pridobijo avtoriteto in spoštovanje na osnovi njihovega profesionalnega statusa in ne na podlagi položaja na hierarhični lestvici.
- Za Nemčijo so tipične sploščene hierarhije in širok razpon kontrole.
- V večini nemških organizacij prevladuje birokracija, posebej v javnem sektorju in velikih korporacijah.
- Vloge in pravila so jasno definirana in dokumentirana.
- Nemški vodje izpostavljajo pomembnost načrtovanja.
- Točnost, disciplina, natančnost in urejenost so značilnosti vezane na nemški model vodenja.
- Za nemško kulturo je značilno dolgoročno kooperativno partnerstvo med lastniki, vodji in delavci, kar v veliki meri vpliva na učinkovitost nemških podjetij.

Hofstede (1993) odnos nemškega vodje do delavca opiše kot odnos, v katerem vodja pričakuje, da bodo delavci visoko sposobni in odgovorni. Za nemške delavce je značilno, da ne potrebujejo nujno vodje, ki bi jih motiviral za opravljanje dela. Delavci od vodje pričakujejo, da jim določi delovne naloge in da je ekspert za reševanje tehničnih problemov. Primerjalne raziskave v nemških, francoskih in angleških organizacijah kažejo, da imajo Nemci največ zaposlenih na področju proizvodnje ter najmanj tako na vodilnih položajih, kot tudi na področju kadrovanja.

Nadalje se od nemških vodij pričakuje, da ne tolerirajo negotovosti ter odlašanja, ampak se v tovrstnih situacijah odzovejo takoj in tako vodijo sistem v smeri gotovosti in reda (Schneider in Littrell 2003, 135–143).

Izsledki raziskave avtorjev Littrell in Valentin (2005) kažejo, da si nemški delavci želijo delovnega okolja, v katerem so tako delavci, nadzorniki kot vodje izbrani na osnovi njihovih tehničnih

kompetenc. Le-ti lahko svoje delo opravljajo samostojno, pri čemer pričakujejo s strani vodij veliko načrtovanja in malo menedžerskih navodil in usmerjanja po tem, ko je načrt že dosežen. Delavci od vodij na eni strani pričakujejo sposobnost uspešnega spopadanja s konfliktnimi zahtevami, na drugi strani pa redukcijo nereda v sistemu. Prav tako vodja ne sme tolerirati negotovosti. V tovrstnih situacijah mora izraziti zaskrbljenost, sposoben mora biti usmeriti sistem v smeri gotovosti in reda (Littrell in Valentin 2005, 433).

Tudi avtorica Stewart (1994) v svoji raziskavi ugotavlja, da je funkcija nemških vodij predvsem to, da nudijo tehnično podporo podrejenim, njihova ključna značilnost je tehnična usposobljenost. Za nemške vodje je značilno, da so eksperti na specifičnem področju, zato lahko poučujejo podrejene o tem, kakšen je pravi način delovanja. Legitimnost vodstvene avtoritete nemških vodij je utemeljena na certificiranih tehničnih znanjih in veščinah. Za vodje v Nemčiji je značilna dolgoročna zaposlitev v eni organizaciji, v kolikor zamenjajo organizacijo pa se le redko zgodi, da bi zamenjali tudi industrijo oz. celotno področje dela. Nemci namreč sebe dojemajo kot specialiste v določeni industriji in ne kot menedžerje s prenosljivimi znanji in veščinami (McCarthy 2005, 219).

## **8.1 Kulturno pogojene vrednote in vodenje**

Eden od načinov razumevanja razlik med nacionalnimi kulturami je raziskovanje vrednot. DuBrin se raziskovanja loti tako, da primerja osem različnih vrednot in odnos ljudi različnih narodnosti do le-teh. Omenjeni avtor izpostavi, da lahko vodja informacije o kulturno pogojenih razlikah v vrednostnem sistemu podrejenih, uspešno izkoristi. Za vodje je ključno, da ugotovijo, da vrednote, ki so povezane s posameznikovo narodnostjo, vplivajo na njegovo delovanje (DuBrin 2007, 426–429).

Ena ključnih dimenzij posameznih vrednot je individualizem proti kolektivismu. Individualizem je mentalni set, s pomočjo katerega ljudje sami sebe percipirajo najprej kot posameznike in verjamejo, da so njihovi interesi in vrednote prioritete pomena. Na drugi strani je kolektivism občutek, da je skupina in družba tisto, kar je ključnega pomena. Za pripadnike družbe, ki visoko vrednoti individualizem, je značilno, da se jim zdi pomembnejša njihova kariera kot dobrobit celotnega podjetja. Člani družbe, ki vrednoti kolektivism, veliko večjo skrb namenjajo organizaciji kot celoti in ne sami sebi. Med individualistične družbe spadajo Združene države Amerike, Kanada in Velika Britanija, tipično kolektivistične družbe pa so Japonska, Hong Kong, Mehika in Grčija (DuBrin 2007, 426–427). Poleg Japonske je po mojem mnenju med proučevanimi državami tipično kolektivistična država tudi Nemčija. Nemčijo uvrščam med kolektivistične države kljub dejstvu, da jo izsledki raziskave GLOBE



uvrščajo med individualistične družbe. Za Nemčijo je namreč značilna dolgoletna tradicija pogajanj s sindikati oz. socialnimi partnerji, kar je tudi razlog za uvrstitev med države, za katere je značilen kolektivizem, medtem ko je za Francijo značilen individualizem.

Različne kulture pripisujejo različno velik pomen individualizmu na eni strani oz. kolektivizmu na drugi strani. Tako tudi avtor Early (1993) poudari, da je individualizem oz. kolektivizem značilnost določene kulture, ki tako ključno vpliva na oblikovanje stila vodenja glede na vrednote v določeni družbi (Muczyk in Holt 2008, 278).

Avtorja Trompenaars in Hamden-Turner (1998) izpostavita, da se družbe med seboj razlikujejo glede na njihov način zaznavanja okolja. Tako veliko družb verjame, da tisto, kar vpliva na posameznikovo življenje, izvira iz njega samega. Za te kulture velja, da vrednote in motivatorji posameznikov izvirajo iz njihove notranjosti. Na drugi strani obstajajo kulture, ki pripisujejo okolju več moči in vpliva, tako posamezniki v tovrstnih kulturah verjamejo, da je okolje tisto, ki igra ključno vlogo. Med slednje uvrščamo države bližnjega Vzhoda, ki vključujejo 22 držav oziroma približno 300 milijonov ljudi. Gre za regijo, v kateri so ljudje mnenja, da je usoda v „božjih rokah“ (Muczyk in Holt 2008, 279).

Naslednja ključna dimenzija posameznih vrednot se nanaša na odnose moči. Obstajajo kulture z zelo izraženimi in poudarjenimi odnosi moči, v katerih vodje velikokrat sprejmejo odločitve preprosto zaradi moči, ki jim jo daje dejstvo, da so nadrejeni, pri čemer iz enakega razloga podrejeni enostransko sprejete odločitve sprejmejo. Nasprotno obstajajo kulture, v katerih hierarhična moč ni ključnega pomena. V tovrstnih kulturah zaposleni navodila vodij sprejmejo samo, kadar se jim zdi, da ima vodja prav ali pa kadar se čutijo ogrožene. Med države, v katerih so hierarhija in odnosi moči ključnega pomena, spadajo Francija, Japonska, Španija in Mehika. Na drugi strani hierarhija ne igra pomembne vloge v Nemčiji, Združenih državah Amerike, Izraelu in na Irskem (DuBrin 2007, 428).

Iz napisanega lahko sklepamo, kakšen stil vodenja je značilen za države katerih kompetence voditeljev proučujem v sami magistrski nalogi. Glede na to, da je ena ključnih vrednot v Franciji hierarhija in moč lahko sklepamo, da je za to državo značilno avtokratsko vodenje, kjer je vodja tisti, ki samostojno sprejema odločitve. Na drugi strani je Nemčija država, v kateri hierarhični položaj vodje slednjemu ne daje pravice do samostojnega odločanja. Odločitve vodij so sprejete samo, v kolikor se voditelj s svojimi podrejenimi predhodno posvetuje, posledično lahko izpeljemo, da je za Nemčijo značilen participativni način vodenja. Na videz paradoksalno glede na pomen, ki ga japonska družba pripisuje

odnosom moči je, da je tudi za slednjo značilno participativno vodenje. Razlogi se skrivajo v starodavnem in globoko vkoreninjenem nauku konfucijanskega koncepta, ki ga povzame avtorica Von Glinow (1999). Le-ta pravi, da bi se morali posamezniki vesti upoštevajoč učinke, ki jih ima njihovo obnašanje na druge. Upoštevanje drugih je tako ključni faktor japonskega voditeljstva in tudi kulturnih načel na sploh, posledično je participativni način vodenja logična posledica (Taormina idr. 2005, 314).

Na tem mestu velja izpostaviti, da na japonsko kulturo v veliki meri vpliva konfucijanska vrednotna perspektiva, ki kot ključno izpostavlja zaupanje vodij svojim podrejenim. Skladno s Konfucijevimi vrednotami vezanimi na vodenje, bi naj bil voditelj vljuden, prijazen, ustrezljiv in iskren v odnosu s svojimi podrejenimi, le-ti pa naj bi bili svojemu lojalni svojemu nadrejenemu (Taormina idr. 2005, 315–316).

Izogibanje negotovosti je prav tako v nekaterih kulturah ena ključnih vrednot, in sicer je značilna za Japonsko, Izrael, Italijo in Argentino. Gre za države, ki visoko cenijo gotovost ter predvidljivost. Na drugi strani je izogibanje negotovosti v celoti neznačilno za kulturo Združenih držav Amerike, Kanade in Avstralije. V teh državah se ljudje ne bojijo soočiti z neznanim (DuBrin 2007, 428).

Ena izmed kulturno pogojenih vrednot je usmerjenost k delu. Tako je moč zaznati ogromne razlike med kulturami v številu opravljenih ur v delovnem tednu. Tako Japonci, podobno kot Američani, navadno opravijo 55 delovnih ur na teden. Za zaposlene v evropskih državah je na drugi strani značilno, da imajo 40 urni delovni teden ter šest tednov letnega dopusta. Tako dandanes povprečni nemški delavec investira v opravljanje dela približno 1400 ur letno, kar je 17 odstotkov manj v primerjavi z letom 1980. Nadalje statistike vezane na trg delovne sile kažejo, da povprečen Američan star od 15-64 let dela skoraj 50 odstotkov več v primerjavi s povprečnim Francozom iste starosti (DuBrin 2007, 428).

Glede na že zapisano je jasno, da vrednote, ki so vkoreninjene znotraj posameznih kultur, vplivajo tako na vedenje vodij, kot tudi na obnašanje njihovih podrejenih. Hofstede pojasnjuje, da na odnose med ljudmi v družbi, vplivajo vrednote, ki so so vprogramirane v mislih teh ljudi. Dejstvo je, da se vodenje v veliki meri ukvarja z medosebnimi odnosi, posledično imajo kulturne vrednote velik vpliv na voditeljevanje. Proces vodenja se v precejšnji meri razlikujejo med posameznimi kulturami, a ravno zato, ker temeljijo na vrednotah, je zanje značilna močna kontinuiteta v posamezni družbi (DuBrin 2007, 430).

### **8.1.1 Francoske vrednote in vodenje**

Obnašanje voditeljev v Franciji je eden od primerov vpliva vrednot na stil vodenja. Za Francijo je že tradicionalno značilno, da pripisujejo velik pomen razredni pripadnosti. Tako vključuje tipično francosko proizvodno podjetje delavce, ki pripadajo različnim razredom. Prvi razred Francozi poimenujejo »cadres«, kar pomeni razred vodstvenega osebja, katerega sestavljajo vodje in profesionalci, nadalje v francoskih delovnih organizacijah obstaja razred »mojstrov«, francosko »maitrise«, člani slednjega so nadzorniki na najvišjem nivoju, nižji delavci pa so del razreda imenovanega neizvršni razred, francosko »noncadres«. Znotraj posameznega razreda obstajajo nadaljnje statusne delitve. Za stil vodenja v Franciji je značilno, da so francoski vodje del elitnega razreda ter da se obnašajo na superioren, avtoritarni način. To še posebej velja za voditelje, ki so na čelu velikih francoskih korporacij. Tovrstni vodje od svojih podrejenih pričakujejo poslušnost in visoko stopnjo spoštljivosti (DuBrin 2007, 430).

### **8.1.2 Nemške vrednote in vodenje**

Na drugi strani je izjemno kulturno pogojen tudi stil vodenja v Nemčiji. Kot sem že zapisala, so bili nemški vodje predmet raziskave z naslovom GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness project), v okviru katere so zbirali podatke o kulturi in vodenju 457 vodij na srednji ravni na področju telekomunikacij, živilske proizvodnje in financ. Omenjena raziskava je pokazala, da je ključna vrednota Nemcev, ki je pogojena z njihovo kulturo, orientiranost k učinkovitosti delovanja. Za nemške vodje je značilno, da se skušajo izogibati negotovosti, so samozavestni in odločni, njihovi medosebni odnosi pa so odkriti in resni. Zanje je tipično tudi pričakovanje, da bo visoka produktivnost uresničena znotraj kratkega delovnega tedna. Podatki namreč kažejo, da povprečni nemški zaposleni investira približno 1400 delovnih ur na letni ravni, kar je 17% manj v primerjavi z letom 1980. Nadalje statistika trga delovne sile kaže, da povprečni Američan star med 15 in 64 let dela v povprečju 50% več kot povprečen Francoz (DuBrin 2007, 429–431).

### **8.1.3 Japonske vrednote in vodenje**

Na tem mestu velja poudariti, da je za azijski koncept voditeljstva, za razliko od zahodnega, značilna unilateralnost razvoja, saj je praktično nespremenjen že skoraj 2500 let. Izvorno azijski koncept vodenja na Kitajskem razvije Konfucij, ki obnašanje voditelja opredeli kot vedenje superiornega človeka, ki naj bi vladal na „gentlemanski način“ (Taormina idr. 2005, 301).

Konfucij opredeli pet hierarhičnih odnosov s pomočjo katerih opiše pet primernih načinov vedenja. Najprej definira odnos med vladarjem in subjektom, pri čemer je podanik tisti, ki naj bi bil zvest in naj bi bil na uslugo vladajočemu, a naloga mogočnega vladarja je, da podaniku zvestobo in uslužnost povrne prek nudenja zaščite in omogočanja preživetja manj močnemu subjektu. Omenjeni odnos opisuje paternalistično vladanje, v katerem se suvereni posameznik obnaša na dobrohotni način, podrejeni subjekt pa je spoštljiv in poslušen. Ostali štirje načini vedenja (t.j. odnos oče – sin, mož – žena, starejši – mlajši brat, odnos med prijatelji) naj bi skladno s Konfucijevo opredelitvijo prav tako zasledovali odnos podoben tistemu med vladarjem in subjektom, v katerem je ključnega pomena omogočanje preživetja s strani tistega, ki poseduje več moči ter obojestransko podpora (Taormina idr. 2005, 301).

Za Japonce je na drugi strani ena ključnih vrednot delo, ki igra osrednjo vlogo v njihovem življenju, kar jih v veliki meri razlikuje od drugih držav (Konrad idr. 2001, 407). Tako japonskim voditeljem ni potrebno nagrajevati zaposlenih glede na učinkovitost, saj so le-ti uspešni pri svojem delu, zato ker so notranje motivirani in ne zaradi nagrad vezanih na zaželeno vedenje. Dejstvo je, da se Japonska razlikuje od ostale Azije zaradi dveh razlogov. Prvi je dejstvo, da Japonsko sestavlja množica otokov, katerih razvoj je bil primerjalno gledano drugačen ravno zaradi dolgotrajne izolacije od preostalega sveta. Velike spremembe pa so Japonsko zaznamovale po izgubljeni drugi svetovni vojni, kateri je sledila ameriška okupacije te države (Muczyk in Holt 2008, 283).

V povezavi z japonsko kulturo je potrebno izpostaviti, da v le-tej visoko cenijo sodelovanje znotraj skupine, saj za Japonsko velja, da je izjemno kolektivistična družba. Komparativno prednost Japonski prinašajo zaposleni v japonskih podjetjih. Gre za družbo, v kateri je izobrazba visoko vrednotena, posledično imajo Japonci veliko izobraženih vodij, ki so disciplinirani, delovni in pripravljeni na timsko delo. Ključni cilj vodij je investirati v dolgoročno prihodnost podjetja. Odnosi med vodstvom podjetja in zaposlenimi so takšni, da zaradi organizacijskih pravil in rigidnosti sistema ustvarjajo le malo ovir za inovacije. Japonci so pripravljeni žrtvovati svoje individualne interese za dobro državnega gospodarstva, saj se vsak posameznik čuti kot soodvisen, sestavni del večje skupnosti. Nadalje je za Japonce značilno, da pripisujejo velik pomen odnosom. Tako je zaupanje kolegom v poslovnem svetu na vseh ravneh temelj prihodnjega delovanja, tako znotraj podjetij kot tudi na medpodjetniški ravni (Konrad idr. 2001, 407).

Avtorja Beechler in Yang (1994) v povezavi z japonskimi tehnikami vodenja kot ključno vrednoto izpostavita pomen skupine. Poleg skupine pa Japonci visoko vrednotijo tudi dolgoročno zaposlitev, delovanje zaposlenih znotraj delovnih skupin, konsenzualno odločanje, plačni sistem po načelu senioritete, implicitno ocenjevanje uspešnosti delovanja ter relativno majhne statusne razlike med zaposlenimi in vodilnimi v organizaciji (Konrad idr. 2001, 408).

Glede na to, da je Japonska kolektivistična družba, je za vodje ključno delovanje v smeri grajenja medsebojnih odnosov, medtem ko individualni interesi in dosežki niso ključnega pomena. Delovanje vodij v smeri grajenja medsebojnih odnosov vključuje vodenje zaposlenih, mreženje in pogajanje. Mintzberg (1973) opredeli vodenje kot usmerjanje, podpiranje, motiviranje in razvoj podrejenih. Avtor Luthans (1988) mreženje opredeli kot grajenje odnosov z drugimi vodji znotraj ali zunaj organizacije. Pogajanje pa Carroll in Gillen (1987) definirata kot prepričevanje drugih za sodelovanje. Vodje v kolektivističnih družbah, kakršna je Japonska, zgornje dejavnosti dojemajo kot bolj izpopolnjujoče, saj so skladne s skupinskimi interesi in cilji (Konrad idr. 2001, 408).

Raziskava avtorice Konradove (Konrad idr. 2001) je pokazala, da japonski vodje v večji meri vrednotijo aktivne dimenzije vodenja v primerjavi z voditelji v drugih državah. Med slednje spada vodenje podrejenih, mreženje, sprejemanje odločitev, spremljanje poslovnega okolja in inoviranje. Na drugi strani so japonski vodje veliko manjši pomen pripisali pogajanju in nadzoru podrejenih (Konrad idr. 2001, 426).

## 9 EMPIRIČNI DEL

Analizo kompetenc voditeljstva v Franciji, Nemčiji in na Japonskem sem opravila na podlagi podatkov pridobljenih v okviru mednarodnega projekta »Visokošolsko izobraževanje kot generator ključnih kompetenc« (Higher Education as a Generator of Strategic Competences oz. HEGESCO). Fakulteta za družbene vede je bila partner v omenjenem projektu, ki se je izvajal od 1.10.2007 do 30.9.2009 in je nadaljevanje projekta REFlex. V REFlex raziskavi je sodelovalo 16 držav in sicer Avstrija, Belgija, Češka, Estonija, Finska, Francija, Nemčija, Italija, Japonska, Nizozemska, Norveška, Portugalska, Španija, Švedska, Švica in Velika Britanija (Allen in Van der Velden 2007, 3).

Predmet proučevanja so bili odgovori respondentov na dve vprašanji HEGESCO vprašalnika. Prva spremenljivka je tako vprašanje G15: Ali vi neposredno ali posredno vodite sodelavce, pri čemer so predmet nadaljne analize samo respondenti, ki so na to vprašanje odgovorili pritrdilno. Druga spremenljivka pa se nanaša na respondentovo raven kompetentnosti oz. njegove odgovore na vprašanje H1, ki vključuje 19 kompetenc. Respondentova naloga je na lestvici od 1-7 oceniti raven izraženosti posamezne kompetence, pri čemer ocena 1 pomeni zelo nizko raven, ocena 7 pa zelo visoko raven posamezne kompetence. Na podlagi odgovorov vodij iz Francije, Nemčije in Japonske sem ugotavljala, katere kompetence vplivajo na voditeljstvo oz. kažejo na različne tipe voditeljstva v proučevanih državah.

### 9.1 Opis vzorca

Empirični del magistrske naloge sem zastavila tako, da sem najprej iz baze izločila vse ostale države, kot predmet analize so tako ostale le Francija, Nemčija in Japonska. V nadaljevanju sem analizo opravila samo na respondenth, ki so v HEGESCO vprašalniku na vprašanje G15: Ali vi neposredno ali posredno vodite sodelavce?, odgovorili pritrdilno. Razlog za izločitev respondentov, ki niso vodje je dejstvo, da je namen magistrske naloge primerjati vodstvene kompetence vodij v Franciji, Nemčiji in na Japonskem.

Tabela 9.1 prikazuje odgovore respondentov na eno od dveh ključnih vprašanj za mojo magistrsko nalogo. To je vprašanje G15SUPV, ki respondenta sprašuje, ali neposredno ali posredno vodi sodelavce. Rezultati kažejo, da je od 1369 francoskih respondentov 444 vodij, kar je 32,4%. Odstotek vodij v vzorcu je med Nemci nekoliko nižji in sicer je 25,8% oziroma 385 vodij od 1494 respondentov

iz Nemčije. Še nekoliko manj je vodij v japonskem vzorcu in sicer 365, kar predstavlja 17,2%. Razlog za manjši delež vodij v japonskem vzorcu je zagotovo iskati v dejstvu, da se na Japonskem vodilne položaje zaseda po načelu senioritete, v vzorec pa so zajeti mladi zaposleni diplomanti, katerih povprečna starost je 28 let. Pomembno je poudariti, da sem nadaljnje analize opravljala izključno na odgovorih respondentov, ki so voditelji. Vzorec tako sestavlja 1194 respondentov.

Tabela 9.1: Odstotek vodij v vzorcu

			DRŽAVA			Skupaj
			Francija	Nemčija	Japonska	
G15SUPV Ali vi neposredno ali posredno vodite sodelavce?	1 Da, vodim (število) sodelavcev	Vsota	444	385	365	1194
		% znotraj države	32,4%	25,8%	17,2%	23,9%
	2 Ne	Vsota	925	1109	1763	3797
		% znotraj države	67,6%	74,2%	82,8%	76,1%
Skupaj		Vsota	1369	1494	2128	4991
		% znotraj države	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Iz Tabele 9.2 je razvidna spolna struktura voditeljev. V splošnem je v vzorcu 44,6 % moških in 55,4 % žensk, ki neposredno ali posredno vodijo sodelavce. V Franciji je na vodilnem položaju 33,2% moških in kar 66,8% žensk. Na podlagi teh podatkov lahko rečem, da je v Franciji spolna razlika precej velika, saj je na vprašanje Ali vi neposredno ali posredno vodite sodelavce? pritrdilno odgovorilo skoraj 2/3 žensk. Razlog za tako veliko razliko v spolni strukturi vodij v Franciji je iskati v dejstvu, da so se v zadnjih 20ih letih zgodile fundamentalne spremembe: spremenili so se stili vodenja, vedno pomembnejši je ženski stil vodenja in koncept čustvene inteligence, spremenile so se zahteve organizacij, ki po novem favorizirajo ženske na vodstvenih položajih. Izsledki raziskave, ki jo je izvedel Hofstede kažejo, da je Francija ena redkih evropskih držav, ki se poleg Skandinavije nagiba k ženskemu modelu. To pomeni, da so za francosko družbo ključnega pomena kvaliteta življenja, harmonija na delovnem mestu, socialno varstvo in splošna usmerjenost k egalitarizmu in solidarnosti. Francija se je po koncu druge svetovne vojne razvila iz pretežno agrarne države v moderno, tehnološko družbo, ki se lahko pohvali z odlično transportno infrastrukturo, vzorčnim zdravstvenim sistemom in dobro izobraženo in usposobljeno delovno silo. V Franciji je izrazito pomembna vloga države, na kar kaže dejstvo, da je v javnem sektorju veliko večje število žensk na vodilnih položajih v primerjavi z zasebnim sektorjem. Za Francijo je značilno, da je uspela razviti potrebno infrastrukturo, ki omogoča ženskam napredovanje po hierarhični lestvici znotraj organizacij (Evans 2010, 347–358).

Delež moških in ženskih vodij v Nemčiji je bolj enakomeren, tako je na vodilnem položaju 50,1%

moških in 49,9% žensk. Sicer raziskave kažejo, da je za ženske v Nemčiji značilno, da jim napredovanje znotraj organizacij še vedno preprečuje ti. stekleni strop kljub temu, da v zadnjih letih vedno več literature izpostavlja prednosti žensk na določenih področjih voditeljstva. Raziskava opravljena leta 2005 s strani nemškega Zveznega statističnega urada kaže, da je na top vodilnih položajih samo 21% žensk (Rohmann in Rowold 2009, 545).

Mary van der Boon leta 2003 v svoji raziskavi ugotovi, da je od 222.000 top menedžerjev v Nemčiji, manj kot 9 % žensk. Razlog za to je po njenem mnenju tudi dejstvo, da je v Nemčiji neustrezno urejeno varstvo otrok za zaposlene matere v primerjavi s Francijo, kjer med drugim tudi organizacija varstva otrok vpliva na večjo vključenost žensk na vodilnih položajih (Evans 2010, 354). Po mojem mnenju pa je razlog za tako majhno zastopanost žensk v top menedžmentu povezan z dejstvom, da so v Nemčiji vodje večinoma tehnični eksperti, medtem ko se ženske večinoma odločajo za bolj družboslovne študije, kar jim v kulturi kot je nemška, onemogoča napredek na vodilne položaje.

Presenetljivo enakomerna je tudi porazdelitev moških in žensk na vodilne položaje na Japonskem. V vzorcu je bil delež žensk na vodilnih položajih celo nekoliko večji od deleža moških, in sicer je bilo 48,5 % moških in 51,5 % ženskih vodij. Avtorja Fukushige in Spicer spremembo japonske družbe iz moško šovinistične v družbo, v kateri sta oba spola enakovredna, povezujeta z zakonodajo na temo enakih možnosti spolov, ki so jo na Japonskem sprejeli leta 1985. V obdobju po letu 1985 je število žensk, ki aktivno sodelujejo na trgu delovne sile, strmo naraščalo. A avtorja kljub pozitivnim spremembam opozarjata, da je na Japonskem enakost žensk v veliki meri omejena na določene industrijske sektorje, poleg tega so ženske večinoma tiste, ki opravljajo delo s skrajšanim delovnim časom. Po podatkih raziskave, ki sta jo izvedla Fukushige in Spicer sistem porodniških odsotnosti žensk in odsotnosti zaradi skrbi za otroke na Japonskem še ni dovolj učinkovit (Fukushige in Spicer 2007, 520).

Tabela 9.2: Spol

	DRŽAVA			Skupaj
	Francija	Nemčija	Japonska	
K1 SPOL 1 Moški Vsota	538	824	1163	2525
% znotraj države	33,2%	50,1%	48,5%	44,6%
2 Ženski Vsota	1081	821	1234	3136
% znotraj države	66,8%	49,9%	51,5%	55,4%
Skupaj Vsota	1619	1645	2397	5661
% znotraj države	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%



Povprečna starost respondentov v vzorcu je bila 29,16 let v Franciji, 33,47 v Nemčiji ter 28,63 let na Japonskem. Skupna povprečna starost vodij pa je 30,20 let.

Naslednja tabela prikazuje osebni dohodek vodij, pri čemer prikazuje podatke, v katerih je izločen vpliv ekstremov. Rezultati kažejo, da so razlike v osebnem dohodku francoskih in japonskih vodij v primerjavi z nemškimi voditelji precej velike. Tako znaša povprečni bruto mesečni dohodek za redno delo francoskega vodje 2071,68 eur, vodja na Japonskem prejme še nekoliko manj in sicer 1992,54 eur, medtem ko je plača vodje v Nemčiji precej višja, v povprečju znaša namreč kar 3053,16 eur bruto. Na drugi strani lahko iz podatka o dohodku za opravljene nadure ugotovimo, da francoski vodje opravijo precej manj nadur v primerjavi z nemškimi, saj iz tega naslova mesečno zaslužijo le 21,03 eur bruto. Nemci skladno z njihovo delovno kulturo v povprečju prejmejo kar 645,91 eur bruto mesečno za opravljeno nadurno delo. Podatka o prejemkih japonskih vodij za opravljeno nadurno delo ni, iz česar lahko sklepamo, da Japonci ali ne opravljajo nadur ali pa za opravljeno nadurno delo ne prejmejo plačila. Glede na to, da je v japonski kulturi delo ena ključnih vrednot, je veliko bolj verjetna drugo navedena možnost. V povezavi z nadurnim delom je namreč zanimiv podatek, da povprečen Japonec kar 3,9 dni v delovnem tednu opravlja nadure in sicer povprečno podaljša delavnik za 2,64 ure. Še posebej zanimiv pa je podatek, da kar 63,2 odstotka respondentov nadurno delo v celoti sprejema, saj zaradi nezmožnosti opraviti delo znotraj delovnega časa ne pričakujejo pomoči s strani nadrejenega oziroma od njega ne zahtevajo odprave nadurega dela (Fukushige in Spicer 2007, 515–524). Poleg glavne zaposlitve francoski vodje honorarno v povprečju zaslužijo 19,67 eur bruto mesečno, Nemci na drugi strani tudi v primeru dodatnega dela v primerjavi s Francozi zaslužijo več in sicer v povprečju 62,64 eur bruto na mesec. Zanimivo je, da največ s honorarnimi dejavnosti zaslužijo Japonci in sicer kar 195,48 eur mesečno. Skupni osebni dohodek vodij, ki vključuje tako redno, nadurno delo ter honorarne zaposlitve je najnižji med japonskimi voditelji zajetimi v vzorcu in sicer 2000,74 eur, v Franciji pa znaša 2109,24 eur bruto. Nizek dohodek japonskih vodij lahko ponovno povežemo z načelom senioritete, pri čemer se osebni dohodek zvišuje s časom zaposlitve v isti organizaciji, povprečna starost japonskega respondenta je le 28 let in posledično imajo osebe zajete v vzorcu, relativno malo delovne dobe. Na drugi strani so osebni dohodki Nemcev višji, skupno znaša povprečni bruto osebni dohodek 3733,28 eur.

Tabela 9.3: Osebni dohodek

DRŽAVA		F7EACTEX (N) Bruto mesečni dohodek: redno delo (evro)	F7EAOVEX (N) Bruto mesečni dohodek: nadurno delo (evro)	F7EAOTEX (N) Bruto mesečni dohodek: drugo delo/honorarno delo (evro)	F7INCTEX (N) Bruto mesečni dohodek: skupaj (evro)
Francija	Povprečje	2071,6875	21,0354	19,6724	2109,2490
	N	1280	1327	1328	1289
	Std. odklon	922,03040	110,49333	111,91314	935,46615
Nemčija	Povprečje	3053,1624	645,9193	62,6445	3733,2823
	N	1318	1375	1384	1346
	Std. odklon	1180,98788	1653,16984	302,07191	2252,80100
Japonska	Povprečje	1992,5408		195,4813	2001,7359
	N	1965		83	1965
	Std. odklon	762,51980		205,54571	759,80802
Skupaj	Povprečje	2321,0981	339,0278	46,1717	2538,5285
	N	4563	2702	2795	4600
	Std. odklon	1053,60675	1222,24480	231,26906	1602,62204

## 9.2 Diskriminantna analiza

Tabela 9.4: Povzetek diskriminantne funkcije

Lastna vrednost

Funkcija	Lastna vrednost	% Variance	Kumulativa %	Kanonična korelacija
1	,826 <sup>a</sup>	88,1	88,1	,672
2	,111 <sup>a</sup>	11,9	100,0	,317

a. V analizi sta bili uporabljeni prvi dve kanonični diskriminantni funkciji.

Wilksova Lambda

Test funkcij	Wilksova Lambda	Hi kvadrat	df	Sig.
1 skozi 2	,479	3863,832	38	,000
2	,900	555,350	18	,000

Wilksova Lambda kaže, da je delež nepojasnjene variance skoraj 48%, to pomeni da obe novi diskriminantni funkciji pojasnita približno 52% variance, kar je relativno veliko. Prva diskriminantna funkcija pojasni bistveno večji del variance, to je približno 88%, druga diskriminantna funkcija pa pojasni le 11,9 % variance. Obe diskriminantni funkciji skupaj sta statistično značilni in ju zato lahko posplošimo na celotno populacijo pri 5% stopnji tveganja.

Tabela 9.5: Povprečne ocene kompetenc

Kompetence – raven respondentov	Povprečna ocena (1-7)			
	Francija	Nemčija	Japonska	Skupaj
Strokovnost in praksa na svojem področju	5,08	5,75	3,89	4,78
Znanje na drugih področjih	4,30	4,70	3,96	4,28
Analitično mišljenje	5,32	5,63	4,48	5,06
Sposobnost hitrega osvajanja novega znanja	5,52	5,94	4,47	5,20
Sposobnost učinkovitega pogajanja	3,92	4,84	4,16	4,30
Sposobnost uspešnega dela pod stresom	5,10	5,85	4,28	4,98
Pripravljenost zagrabiti priložnost	4,33	5,35	4,10	4,54
Sposobnost koordinacije aktivnosti	5,11	5,86	4,40	5,04
Sposobnost učinkovite uporabe časa	5,24	5,49	4,58	5,04
Sposobnost produktivnega sodelovanja z drugimi	5,26	5,87	4,67	5,19
Sposobnost motiviranja drugih	4,61	5,19	4,09	4,57
Sposobnost jasnega izražanja	5,24	5,47	4,38	4,95
Sposobnost vzpostavljanja lastne avtoritete	4,52	4,89	4,03	4,42
Sposobnost dela z računalnikom in internetom	5,57	6,01	4,91	5,42
Sposobnost iskanja novih idej in rešitev	5,03	5,61	4,37	4,93

Kompetence –	Povprečna ocena (1-7)			
Pripravljenost »premljanja« lastnih idej in idej drugih	5,02	5,59	4,36	4,91
Sposobnost predstavljanja izdelkov, idej ali poročil drugim	4,59	5,23	3,89	4,49
Sposobnost pisanja poročil, zabeležk in dokumentov	5,12	5,61	4,54	5,02
Sposobnost branja v tujem jeziku	3,85	4,57	2,76	3,60

Tabela 9.5 prikazuje za vsako kompetenco povprečno vrednost v posamezni državi. Na splošno lahko rečemo, da so razlike med odgovori na vprašanja katere kompetence posedujejo, med francoskimi in nemškimi voditelji precej velike, še posebej pa se razlikujejo odgovori japonskih respondentov v primerjavi z respondenti iz obeh evropskih proučevanih držav. To je pokazatelj, da so za proučevane tri države dejansko značilni različni tipi vodenja. Pomembno je poudariti, da so vse razlike v povprečju statistično značilne pri 5% stopnji, kar je posledica dejstva, da je proučevani vzorec velik. To pomeni, da obstaja 5% možnosti, da dejansko razlik med kompetencami francoskih, nemških in japonskih vodij ni.

Tabela

9.6:	Kompetence	Funkcija 1	Funkcija 2
Struktur	Strokovnost in praksa na svojem področju	0,749	0,086
	Sposobnost hitrega osvajanja novega znanja	0,625	-0,61
na	Sposobnost uspešnega dela pod stresom	0,539	0,252
	Sposobnost koordinacije aktivnosti	0,526	0,304
matrika	Sposobnost branja v tujem jeziku	0,478	0,105
	Analitično mišljenje	0,477	-0,067
Pri	Sposobnost iskanja novih idej in rešitev	0,473	0,199
	Pripravljenost »premljanja« lastnih idej in idej drugih	0,469	0,191
identifik	Sposobnost produktivnega sodelovanja z drugimi	0,464	0,259
	Sposobnost jasnega izražanja	0,44	-0,128
ključnih	Sposobnost predstavljanja izdelkov, idej ali poročil drugim	0,41	0,189
	Sposobnost dela z računalnikom in internetom	0,387	0,091
razlik	Pripravljenost zagrabiti priložnost	0,379	0,599
	Sposobnost motiviranja drugih	0,377	0,232
med	Sposobnost pisanja poročil, zabeležk in dokumentov	0,372	0,151
	Sposobnost učinkovite uporabe časa	0,341	-0,043
kompet	Sposobnost vzpostavljanja lastne avtoritete	0,291	0,098
	Znanje na drugih področjih	0,264	0,177
encami	Sposobnost učinkovitega pogajanja	0,155	0,622

Franciji, Nemčiji in na Japonskem je strukturna matrika tista, ki pove, katere kompetence proučevane države najbolj razlikujejo. Prva diskriminantna funkcija kaže, da so največje strukturne uteži prisotne pri naslednjih kompetencah: strokovnost in praksa na svojem področju (0,749), sposobnost hitrega osvajanja novega znanja (0,625), sposobnost uspešnega dela pod stresom (0,539), sposobnost koordinacije aktivnosti (0,526), sposobnost branja v tujem jeziku (0,478), analitično mišljenje (0,477), sposobnost iskanja novih idej in rešitev (0,473), pripravljenost »premljevanja« lastnih idej in idej drugih (0,469), sposobnost produktivnega sodelovanja z drugimi (0,464). Navedene kompetence imajo največje strukturne uteži na prvi funkciji in tako najbolj diskriminirajo države, ko je govora o kompetencah.

Kot že rečeno je za Nemčijo in Japonsko značilen participativen tip vodenja, medtem ko je na drugi strani za Francijo tipično avtokratsko oziroma centralizirano vodenje. Razlike v tipih vodenja se kažejo tudi pri odgovorih respondentov na vprašanja glede dejanske ravni posamezne kompetence.

Strokovnost je kompetenca z najvišjo strukturno utežjo v primeru prve diskriminantne funkcije. Nemški vodje so to kompetenco na lestvici od 1-7 v povprečju ocenili z 5,75, Francozi z 5,05, Japonci pa na drugi strani z 3,89. Kompetenca z drugo najvišjo strukturno utežjo je prvi pomensko precej sorodna, to je sposobnost hitrega osvajanja novega znanja. Tudi za to kompetenco velja, da so jo Nemci v povprečju ocenjevali precej višje v primerjavi s Francozi in Japonci. Povprečna ocena nemškega respondenta je tako 5,94, francoskega 5,52, japonskega pa 4,47. Razlog za visoke povprečne ocene obeh kompetenc gre v primeru nemških vodij iskati v dejstvu, da sta strokovnost in znanje ključni značilnosti nemških vodij, za katere je v literaturi vedno poudarjeno, da njihova avtoriteta izhaja iz njihovega tehničnega oz. strokovnega znanja. Posledično je logično, da je strokovnost kompetenca z največjo strukturno utežjo. Moč francoskih vodij na drugi strani ni v tolikšni meri povezana s strokovnostjo in znanjem voditelja, saj je utemeljena na podlagi hierarhičnega položaja. Za Japonsko podobno kot za Nemčijo velja, da je družba, v kateri je izobrazba visoko vrednotena, kar kaže tudi povprečna ocena kompetence sposobnost hitrega osvajanja novega znanja, ki je, gledano povprečne vrednosti, šesta najvišje ocenjena kompetenca s strani japonskih respondentov. Z zgornjimi argumenti lahko razložimo prav tako dejstvo, da ima veliko strukturno utež tudi sposobnost branja v tujem jeziku.

Sposobnost iskanja novih idej in rešitev je prav tako ena od kompetenc, za katero je diskriminantna analiza pokazala, da v precejšnji meri razlikuje proučevane države. Razloge gre med drugim iskati v dejstvu, da se od nemških vodij pričakuje, da ne tolerirajo negotovosti ter odlašanja, ampak se v

tovrstnih situacijah odzovejo takoj in tako vodijo sistem v smeri gotovosti in reda (Schneider in Littrell 2003, 135–143). Izogibanje negotovosti je prav značilna za Japonsko, kjer visoko cenijo gotovost ter predvidljivost (DuBrin 2007, 428). Posledično lahko trdimo, da mora biti tako nemški, kot tudi japonski vodja sposoben iskati nove ideje in rešitve, saj so le-te tiste, ki navadno s seboj prinašajo gotovo prihodnost. Francoski vodje na drugi strani tovrstnim kompetencam ne pripisujejo tako ključnega pomena, saj upoštevajoč povprečne ocene, sposobnost iskanja novih idej in rešitev uvrščajo šele na enajsto mesto.

Precejšnjo strukturno utež je opaziti tudi pri kompetenci z imenom pripravljenost premlevanja lastnih idej in idej drugih, pri čemer so Nemci le-tej pripisali skoraj oceno več v primerjavi s francoskimi vodji. Gre za kompetenco, ki je ključna pri participativnem oz. sodelovalnem vodenju, za katerega je značilno, da so zaposleni aktivno vključeni v sprejemanje odločitev, tudi v fazi viharjenja možganov. V Nemčiji hierarhični položaj vodje slednjemu ne daje pravice do samostojnega odločanja. Odločitve vodij so sprejete samo, v kolikor se voditelj s svojimi podrejeni predhodno posvetuje. Tako se zdi premlevanje lastnih idej, predvsem pa idej drugih, ena ključnih nalog nemških vodij. Na drugi strani imajo japonski vodje sicer pristojnost neodvisnega odločanja, a se morajo skladno s konfucijanskim naukom vesti upoštevajoč učinke, ki jih ima njihovo obnašanje na druge, tako da pomen kompetence pripravljenosti premlevanja lastnih idej in idej drugih, ni zanemarljiv. Glede na to, da je za Francijo značilno avtokratsko vodenje, se zdi logično, da pripravljenost premlevanja lastnih idej in idej drugih, ne igra ključne vloge.

Sposobnost produktivnega sodelovanja z drugimi je bila v povprečju druga najvišje ocenjena kompetenca s strani japonskih vodij ter tretja najvišje ocenjena s strani nemških respondentov. Gre za sposobnost, ki je močno povezana z idejo kolektivismu in participativnega vodenja, ki vključuje timski pristop, kar je najverjetneje tudi razlog za visoke ocene s strani nemških vodij. Produktivno sodelovanje z drugimi je nenazadnje nujno v primeru nemških kolektivnih pogajanj. Na drugi strani je skladno z raziskavo GLOBE za Japonsko značilno k timu usmerjeno vodenje, pri čemer za Japonsko velja, da je izjemno kolektivistična družba, vodja je usmerjen k timu in ljudem na splošno. Japonci so pripravljeni žrtvovati svoje individualne interese za dobro državnega gospodarstva, saj se vsak posameznik čuti kot soodvisen, sestavni del večje skupnosti. Za Japonce je ključnega pomena skupen cilj članov organizacije, za tovrstno vodenje pa potrebuje vodja kompetence vezane na sposobnost sodelovanja, intergracije in diplomacije (Northouse 2007, 314). Upoštevajoč dejstvo, da je za Francijo značilen individualizem, gre namreč za družbo, v kateri kolektiv ne predstavlja vrednote, sposobnost

produktivnega sodelovanja z drugimi ni ena ključnih kompetenc francoskega voditelja.

Druga diskriminantna funkcija, ki sicer prispeva relativno malo k deležu pojasnjene variance, pa dobro razlikuje proučevane države po treh kompetencah. To so: sposobnost učinkovitega pogajanja (0,622), pripravljenost zagrabit priložnost (0,599), sposobnost koordinacije aktivnosti (0,304).

Sposobnost učinkovitega pogajanja je kompetenca z največjo strukturno utežjo na drugi diskriminantni funkciji. Nemški vodje so **sposobnost učinkovitega pogajanja** ocenili skoraj za eno oceno višje v primerjavi z njihovimi francoskimi kolegi, precej visoko oceno so podali tudi japonski respondenti. Razlog je zagotovo v nemški dolgoletni tradiciji socialnega dialoga oz. partnerstva s sindikati, komunikacija s slednjimi je ključnega pomena, saj imajo nemški sindikati veliko moč. Ravno zato je sposobnost uspešnega pogajanja ključnega pomena, saj je za nemški trg delovne sile značilno sodelovanje, udeležba zaposlenih pri sprejemanju ključnih odločitev oz. opolnomočenje, tipični so tudi delavski direktorji. Precej visoka povprečna ocena japonskih vodij pa je povezane z njihovim dojemanjem participativnega vodenja, ki ga opišejo kot posvetovanje nadrejenih z zaposlenimi, izpostavijo pa dejstvo, da so nadrejeni pripravljeni prisluhniti idejam podrejenih (Fukushige in Spicer 2007, 515–524). Na drugi strani je za Francoze značilna centralizacija odločanja, pri čemer so vodje tisti, ki avtonomno sprejemajo odločitve brez večjih posvetovanj s podrejenimi. Pri avtokratskem vodenju navadno namreč ne obstaja neposredni osebni kontakt med vodjem in vodenimi (Kovač idr. 2004, 24).

Francoski in nemški vodje se pomembno razlikujejo tudi pri ocenjevanju pomembnosti sposobnosti za koordinacijo aktivnosti. Ta kompetenca je v večji meri izražena pri nemških vodijih, kar je posledica dejstva, da je za Nemčijo značilno opolnomočenje zaposlenih, pri čemer se od vodij pričakuje, da bodo naloge načrtovali, pri dejanski implementaciji le-teh pa je njihova funkcija bolj podporne narave v tehničnem smislu, saj so podrejeni pri opravljanju dela avtonomni. Na drugi strani je avtonomija v rokah francoskih vodij, ki sprejemajo odločitve bolj individualno, enostransko oz. centralno, zato koordinacija aktivnosti ni tako ključna kompetenca. Japonski vodja je sicer usmerjen k timu, a je kljub temu neodvisen, tako je zanj značilno, da v fazi sprejemanja odločitev ter določanja ciljev ne sodeluje s člani skupine. Tako kompetenca sposobnosti za koordinacijo aktivnosti za Japonce ni tako ključna, saj voditelj na podlagi svojega statusa in položaja sprejema neodvisne odločitve (Northouse 2007, 312–316).

Tabela 9.7: Centroidi

IZBRANE DRZAVE	Funkcija	
	1	2
Francija	,412	-,522
Nemčija	1,099	,324
Japonska	-1,051	,108

Nestandardizirane kanonične diskriminantne funkcije evalvirane na ravni skupinskih povprečij.

Iz tabele 9.7 je razvidno, da so Nemci vse kompetence v povprečju ocenili višje kot respondenti v preostalih dveh proučevanih državah, to je v Franciji in na Japonskem. To pomeni, da so kompetence pri nemških respondentih bolj izražene, medtem ko so kompetence respondentov v Franciji primerjalno gledano najmanj očitno izražene.

Tabela 9.8: Vnaprejšnja verjetnost

DRŽAVA/oznaka države	Vnaprejšnja verjetnost	V analizi uporabljeni primeri	
		Brez uteži	Z utežjo
Francija	,275	1446	1446,000
Nemčija	,302	1587	1587,000
Japonska	,423	2226	2226,000
Skupaj	1,000	5259	5259,000

Tabela 9.8 prikazuje vnaprejšnjo verjetnost, ki kaže, da bi glede na velikosti vzorcev iz posameznih držav slučajno pravilno razvrstili 27,5 % francoskih vodij, 30,2 % nemških vodij in kar 42,3 % japonskih vodij.

Tabela 9.9: Rezultati klasifikacije

DRŽAVA/oznaka države			Predvideno članstvo v skupini			Skupaj
			Francija	Nemčija	Japonska	
Originalno	Vsota	Francija	615	431	400	1446
	–	Nemčija	223	1192	172	1587
		Japonska	157	221	1848	2226
%		Francija	42,5	29,8	27,7	100,0
	–	Nemčija	14,1	75,1	10,8	100,0
		Japonska	7,1	9,9	83,0	100,0

a. 69,5% izvorno razvrščenih primerov je bilo klasičificirano pravilno.



Nova spremenljivka skuša čim boljje uvrstiti posameznega respondenta v določeno državo, glede na kompetence, ki jih poseduje. Tabela 9.9 prikazuje, da se francoski, nemški in japonski vodje glede na kompetence kar očitno ločijo. Nova spremenljivka je pravilno uvrstila 42,5 odstotkov francoskih vodij, 75,1 odstotkov nemških vodij ter kar 83 odstotkov japonskih voditeljev. Napačno je bilo razvrščenih 29,8 odstotkov Francozov, ki so bili razvrščeni med Nemce ter 27,7 odstotkov med Japonce. 14,1 odstotka Nemcev je bilo napačno razvrščenih v skupino Francozov ter 10,8 odstotka med Japonce. 7,1 odstotka Japoncev je bilo napačno razvrščenih med Francoze in 9,9 odstotka med Nemce. Razvrstitev pridobljena s pomočjo diskriminantne analize je tako precej dobra in omogoča bistveno uspešnejše razvrščanje v primerjavi s slučajnim razvrščanjem. Posebej dobro je diskriminantna analiza razvrstila nemške in japonske respondente.

## 10 UGOTOVITVE

V magistrski nalogi sem predstavila več teoretičnih konceptov, katerih opredelitve so ključne glede na proučevano tematiko, ki je primerjava vodstvenih kompetenc francoskih, nemških in japonskih vodij.

Uvodoma sem predstavila številne definicije kompetenc, ki so eden temeljnih konceptov. Eno izmed pomembnejših definicij kompetenc je opredelil avtor Weinert, ki postavi trditev, da v različnih znanstvenih vedah sicer obstajajo različne definicije, a jih večina v splošnem pravi, da so kompetence specializiran sistem sposobnosti, znanj in veščin, ki so nujne ali zadostne za dosego določenega cilja (Weinert 2001). Avtor Boyatzis v svoji zelo znani raziskavi kompetence definira kot temeljne značilnosti posameznika, ki so vzročno povezane z učinkovitim ali odličnim opravljanjem dela. Skladno z njegovo opredelitvijo naj bi šlo za prirojene značilnosti, kot so motivi, veščine, samopodoba (Boyatzis 1982). Najpogosteje citirano definicijo kompetenc opredelita avtorja Spencer in Spencer. Skladno z njuno definicijo so kompetence osnovne značilnosti posameznika, ki so vzročno povezane z učinkovitim in/ali superiornim opravljanjem dela ali obvladovanjem situacij, pri čemer obstajajo kriteriji učinkovitosti (Spencer in Spencer 1993).

Nadalje je za nalogo pomembna opredelitev ravni kompetenc, literatura kompetence deli na ključne, temeljne ali generične, delovno specifične ter organizacijsko specifične. Glede na moj predmet proučevanja, to so vodstvene kompetence vodij, je pomembno izpostaviti ugotovitev, da slednje uvrščamo med delovno specifične kompetence. Avtor New delovno specifične kompetence definira kot kompetence, ki so skupne pripadnikom poklicnih skupin in podobnih delovnih mest, ne glede na to, v kateri organizaciji le-ti opravljajo delo.

Glede na temo naloge je pomembno izpostaviti, da obstaja posebna kategorija menedžerskih kompetenc, ki skladno z definicijo avtorjev Spencer, vključujejo predvsem razvijanje drugih, vodenje,

nadgradnjo timskega dela in sodelovanje (Spencer in Spencer 1993, 54). Tudi Boyatiz opredeli štiri ključne menedžerske kompetence, ki naj bi bile povezane z učinkovitim vodenjem. To so samozavest, govorniške sposobnosti, logično mišljenje in konceptualizacija (Boyatiz 1982, 100–101).

Upoštevajoč dejstvo, da je bistvo naloge primerjati vodstvene kompetence vodij v treh proučevanih državah, je pomembna opredelitev vodstvenih kompetenc. Northouse jih opredeli kot sposobnosti vodje za uporabo znanja in kompetenc, pri čemer je njegov namen doseči zastavljene cilje. Izpostavi tri najpomembnejše vodstvene kompetence in sicer sposobnost reševanja problemov, večščino presojanja družbe in znanje (Northouse 2007, 44).

Naslednji ključni koncept je vodenje, ki je v teoriji opredeljeno kot proces, pri katerem posameznik vpliva na skupino z namenom doseči skupni cilj (Northouse 2007, 2–3). Predstavljenih je bilo več stilov vodenja, pri čemer sta avtoritarni in participativni stil vodenja najpogosteje omenjena s strani večih avtorjev. Tako je bilo v empiričnem delu ter prebrani literaturi ugotovljeno, da Francijo uvrščamo med države, za katere je značilen avtorski stil vodenja. Za slednjega je tipično, da vodja uporablja izključno statusni položaj kot način usmerjanja podrejenih. Avtoritarni vodje delujejo v smeri utrjevanja lastnega položaja prek hierarhičnega položaja v organizaciji. Vodja odločitve sprejema sam, sodelovanje podrejenih pri postavljanju ciljev je nezaželeno. Na drugi strani sem prišla do ugotovitve, da je za Nemčijo in Japonsko, ki sta tipično kolektivistični družbi, značilno participativno vodenje. V literaturi je participacija opredeljena v smislu sodelovanja podrejenih pri odločitvah, ki jih zadevajo. Ključna značilnost omenjenega vodstvenega stila je vključevanje podrejenih v procese odločanja (Rozman idr. 1993, 206). Skladno s tipologijo stilov vodenja raziskave GLOBE pa francoske voditelje uvrščamo med tiste, ki se poslužujejo avtonomnega vodenja. Gre za neodvisno in individualistično delovanje, pri čemer vodje avtonomno sprejemajo odločitve. Participativno vodenje uporabljajo nemški vodje, zanje je značilno vključevanje podrejenih v oblikovanje in implementacijo odločitev. Japonski vodje se poslužujejo k timu usmerjenega stila vodenja, ki poudarja timsko delo ter skupne cilje članov organizacije (Northouse 2007, 314).

Nadalje je za moje magistrsko delo pomembna opredelitev veščin vodenja, ki jih literatura uvršča med vodstvene kompetence. Tako Northouse opredeli tri temeljne vodstvene kompetence, in sicer sposobnost reševanja problemov, večščino presojanja družbe in znanje (Northouse 2007, 44–55). Teorija Muczyka ter Holta pa med temeljne vodstvene kompetence uvršča sposobnost sprejemanja modrih odločitev, obvladovanje komunikacije ter motiviranje podrejenih (Muczyk in Holt 2008, 280).

Glede na dejstvo, da je bistvo moje naloge primerjati vodstvene kompetence vodij v različnih državah

je ključno izpostaviti, da so razlike med državami v veliki meri posledica različnih nacionalnih kultur v katerih vodje delujejo. Tako je kultura eden od temeljnih konceptov moje magistrske naloge. V grobem jo lahko definiramo v smislu stabilnih značilnosti skupine, ki določeno skupino razlikujejo od ostalih. Medkulturne raziskave se posledično ukvarjajo z vrednotami, ki so skupne določeni kulturi in so razlog za razlike med nacionalnimi skupinami (Tsui idr. 2007, 429–430). Vrednote značilne za posamezne kulture vplivajo tako na vedenje vodij, kot tudi njihovih podrejenih. Ena od vrednot, ki ključno ločuje proučevane države je kolektivizem oziroma individualizem. Za Francijo tako velja, da je individualistična družba, medtem ko sta Nemčija in Japonska tipično kolektivistični družbi. Nadalje igrajo pomembno vlogo v nacionalnih kulturah odnosi moči, pri čemer je v Franciji in na Japonskem hierarhična moč ključnega pomena, nasprotno pa velja za Nemčijo, kjer hierarhiji ji ne pripisujejo velikega pomena. Za francoski stil vodenja je tako značilno, da so francoski vodje pripadniki elite ter se posledično poslužujejo superiornih, avtoritarnih načinov vodenja. Za Nemce je na drugi strani ključna vrednota vezana na učinkovito delovanje. Tudi za Japonce je značilno, da je njihova ključna vrednota delo, zanimivo je dejstvo, da so zaposleni notranje motivirani za opravljanje dela in se posledično vodjem ni potrebno posluževati nagrajevanja zaposlenih glede na njihovo učinkovitost (DuBrin 2007, 426–431).

Raziskava GLOBE, ki se je ukvarjala s področjem proučevanja kulture in voditeljstva, zajame vse tri proučevane države. Nemčijo uvrsti med države germanske Evrope, za katere je značilna visoka učinkovitost, odločnost, usmerjenost v prihodnost in izogibanje negotovosti (Northouse 2007, 310–311). Brewster in Larsen v povezavi z vplivom kulture in načinom vodenja za razliko od ugotovitev raziskave GLOBE, da države germanske Evrope niso usmerjene v ljudi, izpostavita, da so za Nemčijo značilni kooperativni odnosi med sindikati in vodstvom podjetij. Za nemška podjetja je značilno informiranje ter posvetovanje menedžmenta s sindikati (Brewster in Larsen 2000, 30). Več raziskav ugotavlja, da je za nemške vodje ključno, da posedujejo tehnične kompetence ter posledično nudijo tehnično podporo podrejenim.

Francija je bila v okviru GLOBE raziskave uvrščena v skupino latinske Evrope. Za te države je značilno, da niso usmerjene v ljudi in institucionalni kolektivizem, cenijo avtonomijo posameznika, družbeni kolektiv ne predstavlja vrednote. Gre za družbo, ki spodbuja posameznika k doseganju individualnih in ne širše družbenih ciljev (Northouse 2007, 312).

Japonske organizacije skladno z ugotovitvami raziskave GLOBE ključni pomen pripisujejo čim višji produktivnosti ter kolektivizmu. Vodje so usmerjeni k rezultatom, zanje je značilno spodbujanje timskega dela. Za japonske vodje je značilna usmerjenost k timu (Northouse 2007, 312–316).

Poleg zgoraj navedenih ugotovitev pa so pomembna predvsem dognanja vezana na opravljeni empirični del mojega magistrskega dela. Strukturna matrika je tako pokazala, da so ključne razlike med državama glede na prvo diskriminantno funkcijo v naslednjih kompetencah: strokovnost in praksa na svojem področju (0,749), sposobnost hitrega osvajanja novega znanja (0,625), sposobnost uspešnega dela pod stresom (0,539), sposobnost branja v tujem jeziku (0,478), analitično mišljenje (0,477), sposobnost iskanja novih idej in rešitev (0,473), pripravljenost »premljevanja« lastnih idej in idej drugih (0,469), sposobnost produktivnega sodelovanja z drugimi (0,464). Druga diskriminantna funkcija, ki sicer prispeva relativno malo k deležu pojasnjene variance, pa dobro razlikuje proučevane države po treh kompetencah. To so: sposobnost učinkovitega pogajanja (0,622), pripravljenost zagrabit priložnost (0,599), sposobnost koordinacije aktivnosti (0,304).

Raven zgoraj zapisanih kompetenc so nemški vodje večinoma ocenili višje v primerjavi z voditelji v Franciji in na Japonskem. Tako je strokovnost ena ključnih kompetenc nemških vodij, kar lahko utemeljimo tudi s teorijo vodenja povezano z nemškimi voditelji. Zanje je namreč značilno, da so eksperti na svojem področju, strokovno znanje je tisto, ki jim daje avtoriteto potrebno za vodenje. Nadalje je za Nemčijo značilna dolgoletna tradicija pogajanj s sindikati oz. socialnimi partnerji na sploh, zato ne preseneča, da so nemški vodje sebe ocenili kot visoko sposobne za učinkovito pogajanje. Posledica dejstva, da je za Nemčijo značilen participativni stil vodenja, je pomembnost sposobnosti koordinacije aktivnosti ter na drugi strani pripravljenost premljevanja lastnih idej, predvsem pa idej drugih.

Za francoske voditelje je značilno avtorsko vodenje, slednji imajo v rokah večino pooblastil za sprejemanje odločitev, posledično sposobnost učinkovitega pogajanja in sposobnost kordinacije aktivnosti, nista ključni kompetenci tamkajšnjih vodij. Avtorski vodje se ne obremenjujejo pretirano z mnenjem podrejenih o odločitvah sprejetih enostransko z njihove strani, tako tudi pripravljenost premljevanja lastnih idej in idej drugih, ni ključna kompetenca francoskih vodij, ki so bolj kot k ljudem, usmerjeni k nalogam. Tipično avtorsko vodenje tako vključuje ukazovanje podrejenim ter samozavestno in odločno izražanje mnenj.

Upoštevajoč povprečno oceno kompetence sposobnost hitrega osvajanja novega znanja, lahko na drugi strani trdimo, da na Japonskem izobrazbi pripisujejo precejšen pomen. Nadalje je za Japonsko značilno izogibanje negotovosti, saj je za njihovo kulturo tipično, da visoko cenijo gotovost ter predvidljivost

(DuBrin 2007, 428). Posledično lahko trdimo, da mora biti japonski vodja sposoben iskati nove ideje in rešitve, saj so le-te tiste, ki navadno s seboj prinašajo gotovo prihodnost. Na drugi strani imajo japonski vodje sicer pristojnost neodvisnega odločanja, a se morajo skladno s konfucijanskim naukom vesti upoštevajoč učinke, ki jih ima njihovo obnašanje na druge, tako da pomen kompetence pripravljenosti premlevanja lastnih idej in idej drugih ni zanemarljiv. Sposobnost produktivnega sodelovanja z drugimi je bila v povprečju druga najvišje ocenjena kompetenca s strani japonskih vodij za katere je značilno k timu usmerjeno vodenje. Posebnost njihove kulture je, da so pripravljeni žrtvovati svoje individualne interese za dobro državnega gospodarstva, saj se vsak posameznik čuti kot soodvisen, sestavni del večje skupnosti. Za Japonce je ključnega pomena skupen cilj članov organizacije, za tovrstno vodenje pa potrebuje vodja kompetence vezane na sposobnost sodelovanja, intergracije in diplomacije (Northouse 2007, 314). Na drugi strani kompetenca sposobnosti za koordinacijo aktivnosti za Japonce ni tako ključna, saj voditelj na podlagi svojega statusa in položaja sprejema neodvisne odločitve (Northouse 2007, 312–316).

## 11 ZAKLJUČEK

V sklepnem delu moje magistrske naloge želim izpostaviti trditev avtorja DuBrina, ki poudari, da obstaja dandanes veliko povpraševanje po veččinah voditeljstva, kar je tudi razlog da sem se odločila za proučevanje koncepta vodstvenih kompetenc vodij. DuBrin med drugim postavi trditev, da top management pri selekciji kandidatov za vodilna delovna mesta kot ključno zahtevo navaja kompetence vodenja, posledično pa industrijsko specifične izkušnje in tehnična znanja niso več izključna zahteva pri selekciji višjih profilov kadra (DuBrin 2007, 22–23).

V povezavi z idejo o pomembnosti koncepta vodstvenih veščin sem opredelila cilj moje magistrske naloge, ki je bil primerjati vodstvene kompetence vodij v Franciji, Nemčiji in na Japonskem ter ugotoviti ali so razlike povezane z različnimi kulturami, ki so značilne za proučevane države. Rezultati diskriminantne analize so pokazali, da razlike med vodji v proučevanih treh državah ne obstajajo le v tekom naloge predstavljeni teoriji vodenja, temveč sem jih uspela dokazati tudi z empiričnim delom naloge. Le-ta je pokazal, da lahko iz odgovorov francoskih, nemških in japonskih vodij o njihovi ravni kompetentnosti identificiramo tip vodenja v posameznih državah in s tem povezane razlike v vodenju, ki so v veliki meri posledica kulturnih razlik med proučevanimi državami. Tako lahko potrdim izhodiščno hipotezo, da vodje v Nemčiji, Franciji in na Japonskem ne posedujejo enakih voditeljskih kompetenc, saj je način vodenja kulturno pogojen.

Za zaključek velja, tudi glede na zgornje ugotovitve, poudariti, da bodo organizacije v prihodnje primorane posvetiti večjo pozornost selekciji posameznikov za voditeljska delovna mesta, saj je za slednje ključno, da posedujejo t.i. kompetence globalnega voditeljstva. Dejstvo je, da je izjemno pozitivno, v kolikor se kompetence kandidatov za vodilna mesta skladajo z nacionalno kulturo, v kateri organizacija deluje (Muczyk in Holt 2008, 283).

## 12 LITERATURA

1. Allen, Jim in Rolf van der Velden. 2007. *The flexible Professional in the Knowledge Society: General Results of the REFlex Project*.
2. Baack, Jane, Norma Carr-Ruffino in Monique Pelletier. 1994. Making It to the Top: Specific Leadership Skills: A Comparison of Male and Female Perceptions of Skills Needed by Women and Men Managers. *Librarian Career Development* 2 (1): 16–22.
3. Bakotić, Danica. 2008. Leadership Styles' Specifics in Large Croatian Companies. *The Business Review* 10 (2): 213–220.
4. Beechler, Schon in John Z. Yang. 1994. The transfer of Japanese-style management to American subsidiaries: Contingencies, constraints, and competencies. *Journal of International Business Studies* (25): 467–491.
5. Boyatzis, Richard E. 1982. *The competent manager*. New York: John Wiley and sons.
6. Brewster, Chris in Henrik Holt Larsen. 2000. *Human resource management in Northern Europe: trends, dilemmas, and strategy*. Oxford (UK); Malden (MA): Blackwell.
7. Carroll, Stephen J. in Dennis A. Gillen. 1987. Are the classical management functions useful in describing managerial work? *Academy of Management Review* (12): 38–51.
8. *Definition and selection of competencies (DeSeCo): Theoretical and conceptual foundations*. Strategy paper. 2002. OECD: Directorate for education, labour, employment and social affairs. Dostopno prek:  
[http://www.oecd.org/document/17/0,3343,en\\_2649\\_39263238\\_2669073\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/17/0,3343,en_2649_39263238_2669073_1_1_1_1,00.html) (18. marec 2012).
9. Dickson, Marcus W, Ram N. Aditya in Jagdeep S. Chhokar. 1999. *Definition and interpretation in cross-cultural organizational culture research: Some pointers from the GLOBE research program*. Ahmedabad: Indian Institute of Management.
10. DuBrin, Andrew J. 2007. *Leadership: research findings, practice, and skills*. Boston: Houghton Mifflin.
11. Early, Christopher P. 1993. East meets West meets Mideast: Further exploration of collectivistic and individualistic work groups. *Academy of Management Journal* 36 (2): 319-348.
12. Evans, David. 2010. Aspiring to leadership ... a woman's world? An example of developments in France. *Cross Cultural Management: An International Journal* 17 (4): 347–367.
13. Fukushige, Aya in David P. Spicer. 2007. Leadership Preferences in Japan: An exploratory study. *Leadership and Organizational Development Journal* 28 (6): 508–530.

14. Gelfand, Michele J., Miriam Erez in Zeynep Aycan. 2007. Cross-Cultural Organizational Behavior. *Annual Review of Psychology* 58: 479–514.
15. Goleman, Daniel, Richard Boyatzis in Annie McKee. 2002. *Prvinsko vodenje: spoznajmo moč čustvene inteligence*. Ljubljana: GV založba.
16. Gorišek, Karmen. 2005. Določitev in razvoj kompetenc na podlagi zahtev standardov za sisteme vodenja. V *Kompetence v kadrovski praksi*, ur. Marija Sonja Pezdirc, 75–95. Ljubljana: GV Izobraževanje.
17. Gudykunst, William in Stella Ting-Toomey. 1988. *Culture and interpersonal communication*. London: Sage.
18. *Higher Education as a Generator of Strategic Competences (HEGESCO)*. Dostopno prek: <http://www.hegesco.org/content/view/8/10/> (11. maj 2012).
19. Hofstede, Geert. 1984. *Culture's consequences: International differences in work-related values*. London, CA: Sage.
20. Hofstede, Geert. 1993. Cultural constraints in management theories. *Academy of Management Executive* 7 (1): 81–94.
21. Holbeche, Linda. 2005. *The high performance organization: Creating dynamic stability and sustainable success*. Oxford: Elsevier Butterworth Heinemann.
22. House Robert J. in Terence R. Mitchell. 1974. Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business* (3): 1–97.
23. House Robert J., ur. 2004. *Culture, leadership, and organizations: the GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks: Sage Publications.
24. Jogulu, Uma D. 2010. Culturally-linked leadership styles. *Leadership and Organization Development Journal* 31 (8): 705–719.
25. *Key competencies: A developing concept in general compulsory education*. Bruselj: Eurydice. Dostopno prek: <http://www.see-educoop.net> (18. marec 2011).
26. Kohont, Andrej. 2005. Razvrščanje kompetenc. V *Kompetence v kadrovski praksi*, ur. Marija Sonja Pezdirc, 29–48. Ljubljana: GV Izobraževanje.
27. Kohont, Andrej. 2011. *Vloge in kompetence menedžerjev človeških virov v kontekstu internacionalizacije*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
28. Konrad, Alison M., Roger Kashlak, Izumi Yoshioka, Robert Waryszak in Nina Torer. 2001. What Do Managers Like to Do?: A Five-Country Study. *Group & Organization Management* 26 (4): 401–433.
29. Kovač, Jure. Janez Mayer in Manca Jesenko. 2004. *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj:



Moderna organizacija.

30. Kroeber, Alfred Louis in Clyde Kluckhohn. 1952. *Culture: a critical review of concepts and definitions*. Cambridge: The Museum.
31. Laurent, Andre. 1983. The cultural diversity of Western conceptions of management. *International Studies of Management and Organizations*: 75–96.
32. Likert, Rensis. 1967. *The Human organization: Its Management and Value*. Tokyo: McGraw-Hill Kogakusha.
33. Littrell, Romie F. in Lapadus Nicolae Valentin. 2005. Preferred leadership behaviours: Exploratory results from Romania, Germany, and the UK. *Journal of Management Development* 24 (5): 421–442.
34. Adam Gadsby, ur. 2000. *Longman dictionary of contemporary English*. London: Longman.
35. Luthans, Fred. 1988. Successful vs. effective real managers. *Academy of Management Executive* (2): 127–132.
36. McCarthy, Grace. 2005. Leadership practices in German and UK organisations. *Journal of European Industrial Training* 29 (3): 217–234.
37. Mintzberg, Henry. 1973. *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row.
38. Muczyk, Jan P. in Daniel T. Holt. 2008. Toward a Cultural Contingency Model of Leadership. *Journal of Leadership and Organizational Studies* 14 (4): 277–286.
39. New, George. 1996. A three-tier model of organizational competence. *Journal of Managerial Psychology* 11 (8): 44–51.
40. Nonaka, Ikujiro in Takeuchi, Hirotaka. 1995. *The Knowledge-Creating Company*. Oxford: Oxford University Press.
41. Northouse, Peter Guy. 2007. *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks (CAL): Sage.
42. Porter, Michael E. 1990. *The competitive advantage of nations*. New York: Free Press.
43. Reihlen, Markus. 2001. *Does National Culture Induce a European Style of Management*. Dostopno prek:  
[www.pweglobal.com/extweb/newcoweb.nsf/docial/CFEBOREE514840F385256A23075ecd8?Opendocument](http://www.pweglobal.com/extweb/newcoweb.nsf/docial/CFEBOREE514840F385256A23075ecd8?Opendocument) (21. januar 2011).
44. Roberts, Gareth. 1997. *Recruitment and selection. A competency approach*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
45. Robotham David in Richard Jubb. 1996. Competences, measuring the unmeasurable. *Management Development Review* 9 (5): 25–29.
46. Rohmann, Anette in Jens Rowold. 2009. Gender and leadership style: A field study in different organizational contexts in Germany. *Equal Opportunities International* 28 (7): 545–560.

47. Ronen, Simcha in Oded Shenkar. 1985. Clustering countries on attitudinal dimensions: A review and synthesis. *Academy of Management Review* 10 (3): 435–454.
48. Russ-Eft, Darlene. 1999. *Everyone a leader: A north American and European comparison*. USA: AchieveGlobal Inc. Raziskovalno delo predstavljeno na European Conference on Educational Research, Lahti, 22.–25.9.1999.
- Dostopno prek: [www.leeds.ac.uk/educol/documents/000001159.htm](http://www.leeds.ac.uk/educol/documents/000001159.htm) (29. december 2011).
49. Rozman, Rudi, Jure Kovač in Franc Koletnik. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
50. Schneider, Judith in Romie F. Littrell. 2003. Leadership preferences of German and English managers. *Journal of Management Development* 22 (2): 130–148.
51. Smircich, Linda. 1983. Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly* 28: 339–358.
52. Spencer, Lyle M. in Signe M. Spencer. 1993. *Competence at work. Models for Superior Performance*. New York: John Wiley and Sons, Inc.
53. Stewart, Rosemary. 1994. *Managing in Britain and Germany*. London: Macmillan.
54. Svetlik, Ivan. 2005. O kompetencah. V *Kompetence v kadrovski praksi*, ur. Marija Sonja Pezdirc, 11–27. Ljubljana: GV Izobraževanje.
55. Tannenbaum, Robert in Warren H. Schmidt. 1973. How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, 3 (5–6): 162–175, 178–180.
56. Taormina, Robert J. in Christopher Selvarajah. 2005. Perceptions od Leadership Excellence in ASEAN Nations. *Leadership* 1 (3): 299–322.
57. Trompenaars, Fons in Charles Hampden-Turner. 1998. *Riding the waves of culture*. New York: McGraw-Hill.
58. Tsui, Anne S., Sushil S. Nifadkar in Amy Yi Ou. 2007. Cross-National, Cross-Cultural Organizational Behaviour Research: Advances, Gaps, and Recommendations. *Journal of Management* 33 (3): 426–478.
59. Von Glinow, Mary Ann, Paul Y. Huo in Kevin Lowe. 1999. Leadership Across the Pacific Ocean: A Tri-nation Comparison. *International Business Review* 8(1): 1–15.
60. Weinert, Franz. 2001. Concept of competence: a conceptual clarification. V *Defining and selecting key competencies*, ur. Dominique Simone Rychen in Laura Hersh Salganik, 45–66. Seattle: Hogrefe & Huber.

