

*Sladana Mihajlović*  
**RAZLIKE V  
PREFERENCAH  
'MANAGERSKEGA  
STILA' GLEDE NA  
DEKLARATIVNO  
NACIONALNO  
PRIPADNOST**

*103-117*

PARTIZANSKA IO A  
SI-1381 RAKEK  
E-MAIL: DRSMIHJLOVIC@GMAIL.COM  
MOBILE PHONE: +386 41 455 000

**::POVZETEK**

VSEM MANAGERSKIM USMERITVAM NAJ BI BILA NE GLEDE NA KULTURNE RAZLIKE SKUPNA DVA FAKTORJA: SAMOSTOJNOST V ODLOČANJU IN AKCIJI TER UVELJAVITEV LASTNIH SPOSOBNOSTI. PODOBNE SO TUDI TEMELJNE ZAHTEVE, KI SE POSTAVLJAJO PRED MANAGEMENT INTELIGENTNOST, SPOSOBNOST ZA USMERJANJE DRUGIH, STREMLJENJE ZA STATUSOM IN (SAMO)INICIATIVNOST.

V pričujočem prispevku nas je zanimalo, ali obstajajo razlike v preferencah 'managerskega stila' glede na deklarativno nacionalno pripadnost in ali se vrednote pri izbiri idealne službe razlikujejo glede na kategorijo nacionalna pripadnost. Naše udeležence je predstavljalo šest različnih skupin študentov (ekonomisti, strojniki, študentje managementa, pravniki, sociologi in psihologi), ki sem jih zajela v raziskavi. Vsega skupaj 269 študentov, od tega od tega 175 udeleženk in 94 udeležencev.

Za zbiranje podatkov je bil uporabljen večinoma originalen konstruiran vprašalnik z različnimi pod – vprašalniki. Profili socialno – vrednotnih orientacij so torej za različne skupine različni. Ugotovili smo, da ni razlik med skupinami študentov in deklarativno nacionalno pripadnostjo v preferencah vodstvenega stila v slovenskem gospodarstvu.

**Ključne besede:** vrednotne orientacije, vrednote, vodenje, vodstveni oz. managerski stil, nacionalna pripadnost, izbira idealne službe, skupine študentov.

**ABSTRACT*****DIFFERENTIATING AMONG PREFERENCE OF 'MANAGEMENT STYLE' REGARDING DECLARATIVE NATIONAL CITIZENSHIP***

*In all management guidance there are two common factors regarding the cultural differences: independence in making decision, action and enforcement of your own abilities. The most similar are also basic demands which stands in front of management: intelligence, ability of guiding others, striving for status and (self)-initiative.*

*In the research, I was interested if the differences exist in preference of 'management style' regarding declarative national citizenship and if the values in the selection of the ideal work vary depending on the category of national citizenship. Respondents have been consisted of six different groups of students (economy students, mechanical engineering students, management students, law students, sociology students and psychology students), which have been included in the survey. A total of 269 students have been questioned, of which 175 have been females and 94 males.*

*Comprehensive and mostly originally constructed questionnaire with different sub – questionnaires was applied. The socio – value orientations are different in different groups. We came to conclusion that there are no differences among the group of students and declarative national citizenship in preferences of 'management style' in Slovenian economics.*

*Key words: value orientations, values, management, management/managerial style, national citizenship, ideal choice of work, different student groups.*

## ::UVOD

Pričujoči prispevek ima predvsem namen predstaviti enega od zanimivih aspektov empiričnega pristopa k raziskovanju izbranega problema. Obsežna in izčrpna elaboracija teoretičnega ozadja, je v pričujočem članku skrčena na vsebinski in stilistični prikaz, ki naj bi poudaril tradicijo in pomembnost tem tudi za tiste, ki se z omenjeno problematiko sicer raziskovalno ne ukvarjajo, je pa le ta očitno ves čas prisoten vidik "psihologije in sociologije njihovega vsakdanjega življenja".

Vodenje je večplastni pojem, zato se tudi definicije številčne ter se med seboj razlikujejo glede na aspekt, ki ga izpostavljajo. Sadler (1997) je na podlagi analize večih definicij, določil glavne komponente vodenja. Tako naj bi bilo vodenje aktivnost ali proces. Ta proces obsega pojave kot so vpliv, zgleđno vedenje<sup>1</sup> ali prepričevanje. Vključuje tudi udeležence, in sicer voditelje in privržence. Kot zadnjo komponento avtor navaja različne izide procesa – najbolj očitni so doseženi cilji, pa tudi predanost posameznikov tem ciljem, povečanje skupinske kohezivnosti in okrepitev ali sprememba organizacijske kulture. Kulturo sistema Hofstede (1980) definira kot psihološko imetje organizacije in kot taka predstavlja kolektivno programiranje mišljenj in delovanja a) družbene kulture (predvsem vrednote, socializacija) in organizacijske kulture (predvsem praktično delovanje). Vrednote pa so bile tudi predmet njegovega preučevanja in prav tako del moje raziskave, nanašajoč se na izbiro idealne službe. V zadnjih desetletjih so postale vrednote imeniten predmet medkulturnega preučevanja in so izraz samega jedra človeštva in človeških kultur.

Vrednotni sistem pa je trajnejša organizacija prepričanj, ki se nanašajo na prednostne načine vedenja ali na eksistenčna stanja na kontinuumu pomembnosti. Trajnost vrednotnega sistema ni absolutna. Je toliko stabilnejši, kolikor zagotavlja kontinuiteto edinstvenih dimenzij osebnosti in različnih socializacijskih učinkov.

<sup>1</sup>"Exemplary behaviour".

Hkrati pa je v tolikšni meri nestabilen, da omogoča preurejanje vrednot glede na njihovo pomembnost kot izraz sprememb v kulturi, družbi ali na podlagi posameznikovih izkušenj (Rokeach, 1973).

Kane (2001), ki v svojem opisu izpostavlja moralno dimenzijo vodenja, poudarja neprisilno, vzajemno naravo odnosa med voditelji in privrženec oz. volivci (če uporabimo manj obremenjen oz. bolj korekten pojem)<sup>2</sup>.

Nasprotno je Weber (1992) v preteklosti omenil, da se v politiki kot pogosto sredstvo uporablja prisila. V številnih primerih je doseganje "dobrih" ciljev vezano na to, da je treba vzeti v zakup moralno dvomljiva ali vsaj nevarna sredstva in možnosti ali tudi verjetnost neprijetnih stranskih posledic.

Kane (2001) dalje meni, da so voditelji neizogibno tudi simboli, saj vrhovni voditelj skupnosti ali naroda simbolizira kolektivno identiteto skupine in kontinuiteto.

Vodenje naj bi se potemtakem na splošno razlikovalo od managementa<sup>3</sup>; delno na račun svoje simbolične vloge in delno na podlagi dejstva, da so voditelji manj tesno povezani z organizacijo kot managerji – in seveda, nekateri voditelji sploh niso vezani na nobeno organizacijo.

S psihoanalitičnega vidika je Zaleznik (1977; po Bass, 1990: 386) ugotovil, da se vodje in managerji razlikujejo v tem, v kakšnem odnosu delujejo do svojih vlog in podrejenih. Vodje so karizmatični, privlačijo močna čustva z željo, da se z njimi identificirajo in proizvajajo intenzivne medsebojne odnose.

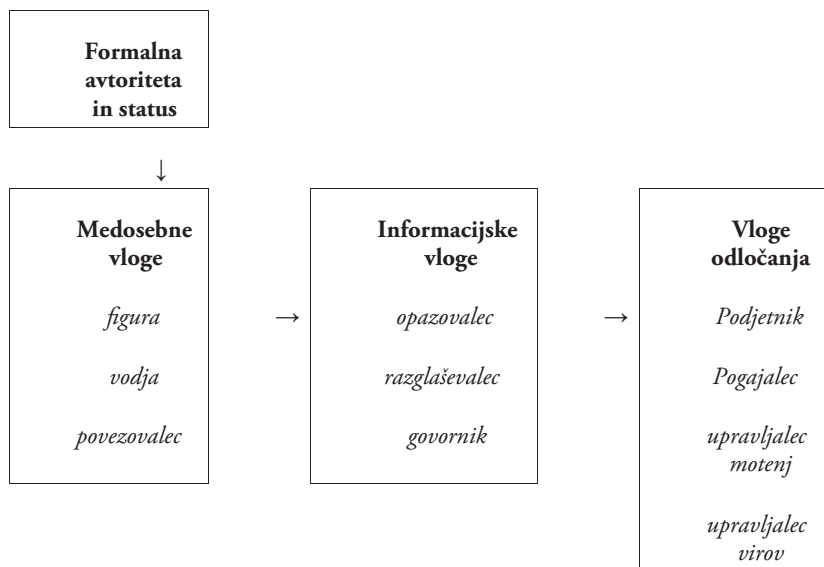
Vedno pošljejo jasne signale njihovega namena in poslanstva; managerji pa skušajo biti bolj ambiciozni ali tihi glede njihovih namenov. Vodje spodbujajo oziroma povzročajo pobudo, zanimivost pri delu. Managerji se raje vidijo v igranju svoje vloge, medtem ko vodje igrajo sami sebe. Vodje so bolj usmerjeni, da ideje artikulirajo in projektirajo v podobe, medtem ko so managerji usmerjeni bolj v proces. Voditelji so, za Zaleznika, bolj spremenljivi oziroma transformacijski kot managerji. Z druge strani managerji prakticirajo naključno nagrajevanje in management z izjemo, z željo ohraniti kontroliran, racionalen in pravičen sistem. Medtem ko managerji tolerirajo svetovljanstvo, voditelji odreagirajo nanj 'kot na prizadetost'.

Henry Mintzberg (1998) opredeljuje managerja kot osebo, ki je odgovorna

<sup>2</sup>Konotacije besede – privrženec – (follower) preveč napeljujejo na pasivnost in odvisnost, kar ne more veljati za vse, ki so v dvosmerni izmenjavi z voditeljem. Zato je morda bolj primerna uporaba besede – "volivec" (constituent), čeprav v določenih kontekstih lahko deluje okorno – Gardner, 1990.

<sup>3</sup>Avtor uporablja izraz "leadership", ki ga prevajamo kot vodenje in "management", ki bi ga lahko prevedli kot poslovno vodenje. Možina (1994) pri razločevanju obeh oblik vodenja trdi, da je glavni poudarek pri procesu vodenja kot managementa v doseganju organizacijskih ciljev, glavni poudarek pri procesu vodenja kot leadershipa pa je v vplivanju na ljudi, da bi dosegli cilje, pri čemer ni nujno, da gre za cilje organizacije. Vodenje (leadership) naj bi bil eden vitalnih vidikov procesa vodenja (management), ki vključuje tudi funkcije kot so planiranje, organiziranje, razdeljevanje in pogajanje (Hersey in Blanchard, 1982; po Možini 1994).

za organizacijo ali poslovno enoto. S pozicijo mu je uradno dodeljena formalna avtoriteta nad enoto, katero vodi. Iz formalne avtoritete izhaja status, ki vodi do različnih medsebojnih odnosov in od tu izhaja dostop do informacij. Informacije mu pomagajo pri odločanju in strategijah pri vodenju enote. Managerjevo delo se najlažje opiše s pomočjo različnih vlog oziroma organiziranih svetov vedenj, ki so identificirana z njegovo pozicijo. Kot je razvidno iz Slike 1, je formalna avtoriteta pogoj za nastanek treh medosebne vlog, te pa omogočajo nastanek treh informacijskih vlog. Medosebne in informacijske vloge pa managerju omogočajo 'igranje' štirih vlog odločanja.



Slika 1: Vloge managerja (Mintzberg, 1998)

Opisane vloge med seboj niso lahko ločljive, saj skupaj tvorijo povezano celoto. Nobena od naštetih vlog ne sme biti izpuščena, saj brez nje manager ne more celovito opravljati svojega dela. Drži dejstvo, da različni managerji ne posvečajo vsem vlogam enake pozornosti.

Raziskovalna dela, ki opredeljujejo managerja, se lahko lotimo z dveh vidikov; osredotočimo se lahko na značilnosti dela (koliko časa manager dela, kje, s kolikimi prekinitvami, s kom dela, preko katerih medijev komunicira) ali na vsebino dela (katere aktivnosti manager v resnici izvaja in zakaj).

V starejših teorijah vodenja organizacije je vodenje opredeljeno kot ena od štirih funkcij managementa. To so: načrtovanje, organiziranje, vodenje in kontroliranje v skladu z opredeljenimi organizacijskimi cilji. Procesna pomembna za management naj bi bila poleg osnovnih funkcij tudi komuniciranje in odločanje.

“Skupaj z drugimi funkcijami managerja vodenje pripomore k učinkovitosti in uspešnosti podjetja kot celote in njegovih delov.” (Rozman in drugi, 1993: 201) Tradicionalni management je izhajal iz strukture organizacije, predpostavljal je red in stabilnost. Ob koncu prejšnjega stoletja pa se je uveljavil trend, ki vodenje ločuje od tradicionalnega menedžmenta. Vodenje kot samostojna funkcija je odgovor na vprašanje, kako v vse bolj dinamičnem in spreminjajočem okolju ostati uspešen. Hellriegel in Slocum ugotavljata, da “...vodenje ni management. Management se osredotoča na to, da zagotavlja red in konsistentnost v organizaciji. To vključuje načrtovanje, organiziranje, kadrovanje, finančno poslovanje, nadzor in postavljanje ciljev glede kvalitete. Vodenje je zmožnost vplivati, motivirati in usmerjati druge, za doseg nekaterih ciljev.” (Hellriegel in Slocum v Berlogar, 2000: 120) Management in vodenje se ne izključujeta, ampak se prepletata, za uspeh podjetja sta v enaki meri pomembna oba. Biti dober vodja ne pomeni vedno biti dober manager in seveda tudi obratno ne. Zaželeno oziroma idealnotipsko je, da je oboje združeno v eni osebi. Lahko je razumeti vodenje tudi da, “...vodenje kot management obstaja zato, da zagotavlja cilje organizacije, medtem ko se vodenje kot 'leadership' pojavi vedno, ko kdo želi vplivati na vedenje posameznika ali skupine ne glede na razlog, saj gre lahko tudi za cilje posameznika, ki niso nujno skladni s cilji organizacije.” (Hersey in Blanchard v Možina, 1994: 6)

Vodenje tako vključuje upravljanje in vplivanje. V tem primeru se management nanaša izključno na organizacijo, 'leadership' pa tudi preko njenih meja. Večina teorij vodenja ostaja znotraj meja podjetja in utemeljuje aktivnosti v podjetju.

Z vidika ločevanja funkcij upravljanja in vodenja managerju in vodji pripadajo različne lastnosti. Omenjenih funkcij ne gre strogo ločevati, saj ena drugo dopolnjujeta. “Management lahko obravnavamo kot pozicijo, vodenje pa kot vlogo. Pozicija managerja je vezana na hierarhijo v podjetju, vloga vodje pa na posameznika.” (Hočevcar in drugi, 2003: 151)

Manager je razumen, vztrajen, stvaren, preudaren, analitičen, avtoritativen, svetuje in rešuje probleme, njegova moč izhaja iz položaja. Na drugi strani je vodja vizionarski, strasten, kreativen, fleksibilen, navdušujoč, inovativen, pogumen, povzročatelj spremembe, njegova moč izhaja iz osebnostnih lastnosti. “Managerji so ljudje, ki stvari opravljajo pravilno, vodje pa so ljudje, ki delajo prave stvari.” (Bennis in Nanus, 1985: 21) Čisti idealni tipi ne obstajajo oziroma so izredno redki. Dejstvo pa je, da so veliki vodje najprej odlični managerji in šele nato odlični vodje.

Uspešnost v managementu je prav tako pomemben dejavnik, kajti dobro je vedeti, kdo je (bo) uspešen in kdo ni, je faktor, ki lahko marsikdaj prihrani številne napake, slabe poslovne rezultate in konfliktna situacije. Za uspešnega vodjo oziroma managerja so vsekakor pomembni (visoka) inteligentnost, (for-

malna) izobrazba in (neposredno uporabno) znanje. To so tako imenovane 'izmerljive' oziroma 'eksaktne' kakovosti in hkrati nujni pogoji za resnično dobrega vodjo. Uspešen vodja se odlikuje tudi po tem, da ima občutek za ljudi, sposobnost prepoznavanja subtilnih informacij, ki mu jih verbalno ali neverbalno sporočajo sodelavci. Prav tako ima sposobnost vživljanja v druge ljudi, ima intuicijo, zna začititi težave, čeprav niso jasno izražene (Praprotnik, Revija Podjetnik, 2008:40).

O skupinah, ki jim pripadamo, si oblikujemo različne predstave, misli, spoznanja, čustva in občutja. Celoto vseh teh prvin, ki jih doživljamo v odnosu do neke skupine, imenujemo skupinska zavest. S skupinsko zavestjo se povezuje občutje skupinske identitete. To zajema celoto predstav o skupini, s katero se posameznik identificira in po kateri se omenjena skupina razlikuje od drugih skupin istega razreda. Analogno kot o nacionalni zavesti lahko govorimo tudi o nacionalni identiteti.

Erikson (1976) je bil eden prvih, ki je opozoril na koncept individualne identitete. Henry Tajfel in John Turner sta kasneje (Tajfel, 1978) vpeljala pojem socialne identitete in socialne kategorizacije. Njun pojem identitete ne zajema različnih socioloških, etnoloških, antropoloških in drugih interdisciplinarnih razsežnosti.

Na drugi strani velja, da se nobena opredelitev socialne identitete ne more izogniti psihološkemu pristopu. Nacionalna, poklicna in kulturna identiteta so npr. različne kategorije socialne identitete.

Tako kot druge socialne identitete, je tudi nacionalna identiteta funkcija konsistentnosti socialnega vpliva različnih socialnih agensov, je torej multipla posledica različnih socializacijskih učinkov (Rus, 1994). Tako socialna, kot nacionalna identiteta sta povezani z grupno strukturo, procesi, klimo in kulturo. Gre za fenomene, ki so značilni tako za znotrajkupinsko/ nacionalno, kot medskupinsko/ internacionalno socialno dinamiko.

Vsi pripadamo določenim narodom, rasam, socialnim slojem, religijskim ter etničnim skupinam (Tajfel, 1978). Vse, kar "znamo" povedati v zvezi s socialno psihologijo skupin, lahko povemo tudi na primeru naroda. Nacionalno poistovetenje je ena od najbolj pomembnih "socialnih identitet" posameznika. Velja pripomniti, da obravnavanje naroda zahteva tudi societalno psihološki pristop, hkrati pa gre za eno najpomembnejših socioloških skupin (Giddens, 1993; Peabody, 1985).

Čeprav se pri tej temi ne bomo posebej ustavljali, velja pripomniti: narod je kategorija, ki je izjemno pomembna tudi s psihološkega vidika. Razumljiv jezik, prepoznavna pravila in kultura, osvojene socialne navade vsakdanjega življenja itd. so hkrati dejavniki zadovoljevanja potreb po varnosti. Ta je

namreč odvisna ravno od prepoznavnosti, razumljivosti in predvidljivosti dogajanja, ki nas obdaja.

Navezanost na svoj narod je zato tudi temeljna vrednota vsakega pripadnika določenega naroda. Lastna *nacionalna identiteta* pa naj bi vključevala tudi spoštovanje drugih narodov, njihovih pravic, kulture in posebnosti. Zapleten fenomen, povezan z narodovo identiteto je nacionalizem. V strokovni psihološki literaturi obstaja zelo malo študij, ki se nacionalizma lotevajo s socialno – psihološkega vidika. Ena od izjem je Billig (Billig, 1995). Nacionalizem je lahko tudi posebna vrsta ideologije. Ker študij ideologije zahteva multidisciplinarnen pristop (Dijk, 1998), velja to tudi za študij nacionalizma.

## **::OPREDELITEV PROBLEMA IN CILJI**

Problem lahko v splošnem izrazim z vprašanjem, ali med skupinama slovenskih in ne – slovenskih udeležencev oz. študentov v aktualni raziskavi obstajajo pomembne razlike ( $p \leq 0.05$ ) v preferencah 'managerskega stila' in ali se vrednote ( $p < 0.05$ ) pri izbiri idealne službe razlikujejo glede na kategorijo nacionalna pripadnost.

## **::HIPOTEZA**

H I: Ali obstajajo razlike v preferencah 'managerskega stila' glede na deklarativno nacionalno pripadnost? (*uporabila Mann-Whitneyev neparametrični test*).

Multidimenzionalno skaliranje izbranih spremenljivk za vodstvenega stil.

H 2: Ali se vrednote pri izbiri idealne službe razlikujejo glede na kategorijo nacionalna pripadnost? (*uporabila Mann-Whitneyev neparametrični test*).

## **::METODA**

### **::Udeleženske in udeleženci v raziskavi**

V raziskavi je sodelovalo 269 študentov od tega 94 študentov in 173 študentk s povprečno starostjo 22 let in povprečnim odklonom 1.55 let (bilo je  $n = 246$  Slovencev (od tega 87 moških in 159 žensk, povprečna starost = 22.29 let (SD = 1.89)) in 23 Neslovencev (od tega 7 moških in 16 žensk, povprečna starost = 21.52 let (SD = 1.12)).

V raziskavo so bili vključeni študentje tretjih letnikov Ekonomske fakultete v Ljubljani, Strojne fakultete v Ljubljani, Pravne fakultete v Ljubljani, Filozofske fakultete v Ljubljani in Fakultete za management v šolskem letu 2006 / 2007. Raziskava je bila izvedena marca 2007.



## **::Instrumenti oz. pripomočki**

Za zbiranje podatkov je bil uporabljen večinoma originalen konstruiran vprašalnik, ki je med drugim zajel Rockeachovo lestvico vrednot, vprašalnik o pravičnosti sveta (priredba Dalbert in Montana), Hofstede-jev vprašalnik vrednot, različne lestvice stališč do vodenja. V omenjenem prispevku smo se osredotočili na različne lestvice stališč do različnih vidikov in ravni vodenja.

*Uporabili smo Mann-Whitneyev neparametrični test in Multidimenzionalno skaliranje: analizo odnosa med izbranimi sklopi percepcij in socialnih reprezentacij (evaluacijo lastnega stila vodenja) na eni strani ter značilnostjo skupin (Slovenci in Neslovenci) na drugi strani.*

## **::Postopek zbiranja podatkov**

Aplikacija vprašalnikov je potekala v skupinah študentov na različnih fakultetah (Ekonomska fakulteta v Ljubljani, Strojna fakulteta v Ljubljani, Fakulteta za Management v Kopru, Pravna fakulteta v Ljubljani, Filozofska fakulteta – sociologija, psihologija). Čas izpolnjevanja je znašal od 1 ure do 1 ure in 30 minut.

Udeleženske in udeleženci so najprej dobili kratka navodila za reševanje vprašalnika; navodila so večinoma razumeli, največje težave pa so se pojavile pri rangiranju in zaznavanju stopnje uresničenosti posameznih terminalnih in instrumentalnih vrednot. Pri tem so večinoma menili, da je vrednot preveč in da jih je težko rangirati.

## ::PRIKAZ REZULTATOV

*Tabela 1: Razlike med preferencami "managerskega stila" glede na kategorijo nacionalna pripadnost*

		Nacionalna pripadnost (V <sub>10</sub> )		
		I	2	Total
V <sub>176</sub>	2	20	2	22
	3	136	10	146
	4	85	11	96
Total		241	23	264

*Opombe:* V<sub>10</sub> = nacionalna pripadnost: 1 = Slovenci; 2 = Neslovenci;

V<sub>176</sub> (zaporedna št. v vprašalniku) = tipi managerjev (Hofstede, 1980):

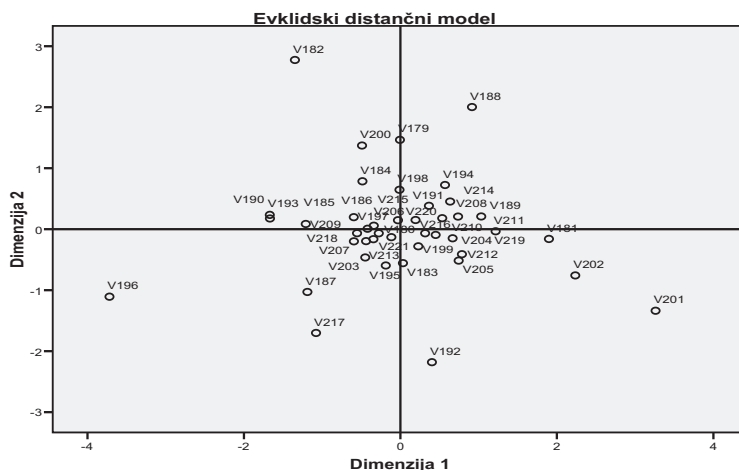
2 = Običajno sprejema odločitve brez odlašanja, vendar jih najprej poskusi v celoti razložiti svojim podrejenim. Navede jim razloge za odločitve in odgovori na vsa morebitna vprašanja.

3 = Preden sprejme odločitve, se običajno posvetuje s svojimi podrejenimi. Prisluhne njihovim nasvetom, jih preuči in nato obelodani svojo odločitev. Potem od vseh pričakuje, da bodo odločitev izvajali zanesljivo, ne glede na to, ali je v skladu z njihovim prvotnim mnenjem, ali ne.

4 = Kadar gre za sprejemanje pomembne odločitve, običajno skliče sestanek s svojimi podrejenimi. Skupini predstavi problem in jo povabi k razpravi. Pri dokončni odločitvi sprejme večinsko mnenje.

Hi-kvadrat (2) = 1,55, p= 0,46

Odstotek celic, kjer je pričakovana frekvenca < 5 = 16,7%.



*Slika 2: Grafični prikaz multidimenzionalnega skaliranja posamičnih spremenljivk za vodstveni stil*

Stress koeficient: 0.19 ; RSQ = 0.88

*Opomba:* Posamezne variable prikazujejo obravnavane spremenljivke za vodstven stil: 179/ komunikativen vs. nekomunikativen; 180/ uspešen vs. neuspešen; 181/ neprijazen vs. prijazen; 182/ optimističen vs. neoptimističen; 183/ nezaželen vs. zaželen; 184/ zanimiv vs. nezanimiv; 185/ ugleden vs. neugleden; 186/ siguren vs. nesiguren; 187/ omahljiv vs. odločen; 188/ s ciljem vs. brez cilja; 189/ nerazumevajoč vs. razumevajoč; 190/ vpliven vs. brez vpliva; 191/ razumljiv vs. nerazumljiv; 192/ zaletav vs. preudaren; 193/ samozavesten vs. nesamozavesten; 194/ vreden zaupanja vs. nevreden zaupanja; 195/ nepomemben vs. pomemben; 196/ izkušen vs. neizkušen; 197/ dober vs. slab; 198/ odprt vs. zaprt; 199/ neprimeren vs. primeren; 200/ sproščen vs. nesproščen; 201/ agresiven vs. neagresiven; 202/ nedemokratičen vs. demokratičen; 203/ neuspešen vs. uspešen; 204/ temen vs. svetel; 205/ zastarel vs. moderen; 206/ priljubljen vs. nepriljubljen; 207/ stabilen vs. nestabilen; 208/ negativen vs. pozitiven; 209/ trden vs. majav; 210/ prijeten vs. neprijeten; 211/ strpen vs. nestrpen; 212/ neurejen vs. urejen; 213/ neprepričljiv vs. prepričljiv; 214/ elastičen vs. tog; 215/ zadovoljen vs. nezadovoljen; 216/ nerazvijajoč vs. razvijajoč; 217/ reven vs. bogat; 218/ gotov vs. negotov; 219/ varen vs. nevaren; 220/ koristen vs. nekoristen; 221/ ne celovit vs. celovit;

Vpogled v sliko 2 pokaže enotno izrazito grupiranje podatkov. Tako lahko npr. opazimo podobnost ocenjevanja vodstvenega stila oz. podobnost med variablami V179, V180, V181, V183, V184, V185, V186, V187, V189, V190, V191, V193, V194, V195, V197, V198, V199, V200, V203, V204, V205, V206, V207, V208, V209, V210, V211, V212, V213, V214, V215, V216, V218, V219, V220 in V221. in V41. Hkrati pa se ločita od drugačnega ocenjevanja vodstvenega stila oz. drugih zaznav variabel npr. V202 in V217. V nobeno grupacijo se ne povezujeta postavka optimističen oz. neoptimističen (V182), s ciljem oz. brez cilja (V188), zaletav oz. preudaren (V192), izkušen oz. neizkušen (V196) in agresiven oz. negresiven (V201) vodstveni stil.

*Tabela 2: Rezultati Mann-Whitneyevega testa vrednot pri izbiri idealne službe (Hofstede, 1980) glede na kategorijo "Slovenci – Neslovenci"*

Variable	Skupina	N	Srednji rang	Mann-Whitney U	P
V158	1	246	138.10	2066.00	<b>0.02</b>
	2	23	101.83		
V159	1	245	133.90	2670.50	0.66
	2	23	140.89		
V160	1	246	136.11	2557.00	0.43
	2	23	123.17		
V161	1	246	136.92	2356.50	0.17
	2	23	114.46		
V162	1	246	135.45	2717.50	0.74
	2	23	130.15		
V163	1	246	137.03	2329.00	0.14
	2	23	113.26		
V164	1	246	134.58	2726.50	0.76
	2	23	139.46		
V165	1	246	135.54	2697.00	0.69
	2	23	129.26		
V166	1	246	134.99	2827.50	0.99
	2	23	135.07		
V167	1	246	132.68	2257.50	0.09
	2	23	159.85		
V168	1	246	135.76	2643.00	0.58
	2	23	126.91		
V169	1	246	132.78	2282.00	0.11
	2	23	158.78		
V170	1	243	134.27	2607.50	0.58
	2	23	125.37		
V171	1	246	135.13	2798.00	0.93
	2	23	133.65		
V172	1	246	135.12	2800.50	0.93
	2	23	133.76		
V173	1	246	135.93	2601.50	0.51
	2	23	125.09		
V174	1	246	137.18	2047.00	<b>0.05</b>
	2	23	104.55		
V175	1	245	134.19	2741.50	0.82

*Opombe:* Skupina: 1 = Slovenci; 2 = Neslovenci

*Opomba:* Posamezne variable se nanašajo na obravnavane spremenljivke kaj je pomembno pri izbiri idealne službe:

- 158/ dovolj časa za osebno ali družinsko življenje;
- 159/ opravljanje nalog, ki so v izziv in iz katerih je mogoče dobiti osebni občutek uresničitve; 160/ na delovnem mestu je malo napetosti in stresa;
- 161/ na voljo so dobri fizični delovni pogoji;
- 162/ vzpostavljen je dober delovni odnos z neposredno nadrejenim;
- 163/ zagotovljena je varnost zaposlitve;
- 164/ na voljo je precejšnja svoboda za oblikovanje lastnega pristopa k delu;
- 165/ delo poteka z ljudmi, ki med seboj dobro sodelujejo;
- 166/ neposredno nadrejeni se posvetujejo z vam glede svojih odločitev;
- 167/ možen je resničen prispevek k uspehu podjetja ali organizacije;
- 168/zagotovljena je možnost večjega zaslužka;
- 169/ služiti domovini;
- 170/ življenje na območju, kjer si z družino želite živeti;
- 171/ priložnost za napredovanje na delovna mesta višje ravni;
- 172/ delo vključuje element raznolikosti in pustolovščine;
- 173/ delo v prestižni, uspešni družbi ali organizaciji;
- 174/ priložnost za pomoč drugim;
- 175/ delo v dobro opredeljenih delovnih razmerah, kjer so zahteve jasne;

Nismo odkrili pomembnih razlik v večini odvisnih spremenljivk glede na opredelitev "Slovenci - Neslovenci".

Odkrili pa smo pomembne statistične razlike v pomembnosti izbire idealne službe, in sicer v pomembnosti zadostnega časa za osebno in družinsko življenje (var 158) in obstoju priložnosti za pomoč drugim (var 174) glede na kategorijo Slovenci in Neslovenci.

Zadostni čas za osebno in družinsko življenje ter priložnost za pomoč drugim je bolj pomembna kategorija neslovenskim kot slovenskim udeležencem.

*V zvezi z zaznavami pri izbiri idealne službe (Hofstede, 1980) smo ničelno hipotezo zavrnilo pri vrednotah zadostnega časa za osebno in družinsko življenje in obstoju priložnosti za pomoč drugim. Zadostni čas za osebno in družinsko življenje ter priložnost za pomoč drugim sta bolj pomembni kategoriji neslovenskim kot slovenskim udeležencem.*

## ::DISKUSIJA IN ZAKLJUČEK

S hipotezo H I smo predvidevali, da ne obstajajo razlike v preferencah 'managerskega stila' na deklarativno nacionalno pripadnost.

V raziskavi nismo odkrili razlik ( $p < 0.05$ ) med skupinami študentov (študentje Ekonomske fakultete v Ljubljani, Fakultete za strojništvo v Ljubljani, Fakultete za Management v Kopru, Pravne fakultete v Ljubljani, sociologije Filozofske fakultete v Ljubljani in psihologije Filozofske fakultete v Ljubljani) in deklarativno nacionalno pripadnostjo (glej tabelo 1) v preferencah vodstvenega stila v slovenskem gospodarstvu. To pomeni, da glede na to, kakšnega top managerja si želijo v interakciji na delovnem mestu, nismo odkrili razlik. Predvsem naj bi se manager, preden sprejeme odločitev, običajno posvetoval s svojimi podrejenimi, prisluhnil njihovim nasvetom, jih preučil in nato predstavil svojo odločitev. Od svojih podrejenih pričakuje, da bodo odločitev izvajali zanesljivo, ne glede na to, ali je v skladu z njihovim prvotnim mnenjem ali ne.

Pri H 2 smo predvidevali, da se izbrani vidiki vrednot pri izbiri idealne službe pomembno razlikujejo glede na deklarativno nacionalno pripadnost (*Mann-Whitneyev neparametrični test*).

V raziskavi smo v zvezi z zaznavami pri izbiri idealne službe (Hofstede, 1980) ničelno hipotezo zavrnil ( $p < 0.05$ ) pri vrednotah zadostnega časa za osebno in družinsko življenje in obstoju priložnosti za pomoč drugim (glej tabelo 2). Zadostni čas za osebno in družinsko življenje ter priložnost za pomoč drugim sta pomembnejši kategoriji neslovenskim kot slovenskim udeležencem. Omenjeni vidik ponazarja, da neslovenski udeleženci še vedno bolj spoštujejo tradicionalne vrednote, kljub temu, da se je trend življenja v zahodnih državah spremenil in usmeril na razvoj uspešne kariere in s tem zamaknil tudi družinsko življenje. Empatičnost, čustva oziroma pomoč drugim so pomembnejša neslovenskim udeležencem kot slovenskim.

Vodenje kot management se pojavlja predvsem na višjih vodstvenih ravneh, na nižjih pa se vodenje izraža kot leadership. Manager se ukvarja predvsem z reševanjem problemov, ki se nanašajo na planiranje in organiziranje v skladu z organizacijskimi cilji. Je neoseben, brez empatije in čustev ter osredotočen na delovni proces. Vodja je bolj oseben, empatičen in čustven. Na zaposlene poskuša vplivati z navdušenjem, idejami in zaupanjem. Bolj je osredotočen na ljudi kot na delovni proces. Brajša pravi, da je v slabih podjetjih preveč managementa in premalo vodenja (Možina, 1994: 6; Brajša, 1996: 102-103).

*Sklenemo lahko, da je raziskava ena zelo redkih v slovenskem raziskovalnem prostoru, ki se je tako analitično lotila problematike odnosa do managementa in percepcij njegovega odnosa z izbranim aspektom samozaznave ter z izbranimi socialno – vrednotnimi orientacijami.*

**::LITERATURA**

- Bass, B. M (1990):** Handbook of leadership (theory, research, and managerial applications). Third edition, The Free Press, Collier Macmillan Publishers, London.
- Bennis, W. & Nanus, B. (1985):** Leaders: The strategies of taking change. New York: Harper Perennial.
- Berlogar, J. (2000):** Managerska etika ali svetost preživetja. Ljubljana: Zbirka znanstvenega knjižnica, FDV.
- Billig, M. (1995):** Banal nationalism. London; Thousand Oaks; New Delhi: Sage.
- Brajša, P. (1996):** Sedem skrivnosti uspešnega managementa. (prevajalec Dubravka Gradišnik). Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Dijk, Tenu A. van (1998):** Ideology: a multidisciplinary approach. London; Thousand Oaks; New Delhi: Sage.
- Erikson, E. H. (1976):** Infanzia e società. Roma, A. Armando.
- Gardner, H. (1990; 1996):** Leading Minds (London: Harper Collins).
- Giddens, A. (1993):** Sociology. Cambridge: Polity.
- Hočevar, M.; Jaklič, M.; Zagoršek, H. (2003):** Ustvarjanje uspešnega podjetja: akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju. Ljubljana: GV Založba.
- Hofstede, G. (1980):** Culture's consequences: International differences in work-related values. Beverly Hills CA: Sage Publications.
- Kane, J. (2001):** The politics of moral Capital Cambridge: Cambridge University Press.
- Mintzberg, H. (1998):** The Manager's Job: Folklore and Fact. V Harvard Business Review on Leadership (str. 1-36). Boston: Harvard Business School Press.
- Možina, S. (1994):** Osnove vodenja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Peabody, D. (1985):** National characteristics. Cambridge: Cambridge university press.
- Praprotnik, T. (2008):** Vodja je prvi med enakimi (1. del). V reviji Podjetnik, marec 2008, str. 40.
- Rokeach, M. (1973):** The nature of human values. New York: The Free Press.
- Rozman, R.; Kovač, J.; Koletnik, F. (1993):** Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Rus, V. S. (1993,1994):** Socialna psihologija: teorija, empirija, eksperiment, uporaba. I. in II. del, Davean d.o.o., Ljubljana.
- Sadler, P. (1997):** Leadership. London: Kogan Page Limited.
- Tajfel, H. (1978):** The social psychology of minorities. London: Minority Rights Group.
- Weber, M. (1992):** Politika kot poklic. v F. Adam (Ur.), Politika kot poklic. Ljubljana: Krt, str. 21 – 66.