

Lizhi Wang, Vera Komarova, Elena Fedorova

VARAS DISTANCE UN LĒMUMU KVALITĀTE STARPTAUTISKO PROJEKTU CILVĒKRESURSU VADĪBĀ

Citēšanai: Wang L., Komarova V., Fedorova E. (2026) Varas distance un lēmumu kvalitāte starptautisko projektu cilvēkresursu vadībā. *Sociālo Zinātņu Vēstnesis* = *Social Sciences Bulletin*, 42(1), 7.–22. lpp. [https://doi.org/10.59893/szv.2026.1\(1\)](https://doi.org/10.59893/szv.2026.1(1))

Starptautisko projektu kontekstā lēmumu pieņemšanas procesus ietekmē kultūras priekšstati par varu un autoritāti. Šajā pētījumā tiek analizēts, kā varas distances pieņemšana ietekmē lēmumu kvalitātes nosacījumus starptautisko projektu cilvēkresursu vadībā (CRV). Balstoties uz starpkultūru vadības teoriju un lēmumu pieņemšanas koncepcijām, pētījumā tiek analizēta saikne starp Hofstede's Varas distances indeksu (VDI) un organizācijas lēmumu kvalitātes nosacījumiem, kas tiek aproksimēti ar Korupcijas uztveres indeksu (KUI). Empīriskā analīze balstās uz saskaņotu valstu datu kopu, kas aptver 69 valstis, un izmanto korelācijas analīzi, parasto mazāko kvadrātu regresiju un klasteranalīzi. Rezultāti liecina par spēcīgu negatīvu saistību starp varas distanci un integritātes nosacījumiem ($r = -0,663$, $p < 0,001$). Regresijas rezultāti apstiprina statistiski nozīmīgu sakarību ($KUI = 88,850 - 0,601 \times VDI$; $R^2 = 0,439$), norādot, ka augstāka hierarhijas pieņemšana ir saistīta ar vājākiem institucionālajiem nosacījumiem caurspīdīgai lēmumu pieņemšanai. Klasteru analīze identificē divus profilus: hierarhijā dominējošas vides ar zemāku integritāti un līdzdalīgas vides ar augstāku caurspīdīgumu. Šie rezultāti uzsver personālvadības prakses nozīmi, kas atbalsta viedokļu izteikšanu, informācijas apmaiņu un konstruktīvu diskusiju kultūru daudzveidīgās komandās. Transformācijas kontekstos – piemēram, enerģētikas uzņēmumu zaļajā pārejā – efektīvi personālvadības pārvaldības mehānismi, tostarp caurspīdīgas lēmumu pieņemšanas procedūras, eskalācijas kanāli un dokumentēta alternatīvu salīdzināšana, kļūst būtiski, lai uzturētu lēmumu kvalitāti multikulturālās komandās. Pētījums sniedz ieguldījumu starpkultūru vadības, projektu pārvaldības un personālvadības krustpunktā, parādot, kā kultūras priekšstati par hierarhiju ietekmē lēmumu pieņemšanas vidi.

Atslēgvārdi: varas distance, lēmumu kvalitāte, cilvēkresursu vadība (CRV), starpkultūru vadība, projektu pārvaldība, organizācijas lēmumu pieņemšana.

Power distance and decision quality in human resource management of international projects

In international project contexts, decision processes are shaped by cultural expectations regarding authority. This study analyzes how the acceptance of power distance affects decision quality conditions in human resource management (HRM) of international projects. Drawing on cross-cultural management theory and decision-making conceptions, the research analyzes the relationship between Hofstede's Power Distance Index (PDI) and organizational decision quality conditions approximated by the Corruption Perceptions Index (CPI). The empirical analysis is based on a matched-country dataset covering 69 countries and applies correlation analysis, ordinary least squares regression, and cluster analysis. The results show a strong negative association between power distance and integrity conditions ($r = -0.663$, $p < 0.001$). Regression results confirm a statistically significant relationship ($CPI = 88.850 - 0.601 \times PDI$; $R^2 = 0.439$), indicating that higher hierarchy acceptance is associated with weaker institutional conditions for transparent decision-making. Cluster analysis identifies two profiles: hierarchy-dominant environments with lower integrity and participative environments with stronger transparency. These findings emphasize the importance of HR practices that support voice, information sharing, and constructive challenge in culturally diverse teams. In transformation contexts—such as the green transition of energy enterprises—effective HR governance mechanisms, including transparent decision procedures, escalation channels, and documented option comparison, become essential for maintaining decision quality across multicultural teams. The study contributes to the intersection of cross-cultural management, project governance, and human resource management by demonstrating how cultural hierarchy expectations shape decision environments.

Keywords: power distance, decision quality, human resource management (HRM), cross-cultural management, project governance, organizational decision-making.

Ievads

Starptautiskie projekti arvien lielākā mērā ir atkarīgi no starpkultūru sadarbības starp partneriem, kuri darbojas atšķirīgu vadības rutīnu, komunikācijas normu un priekšstatu par autoritāti ietvaros. Šādos apstākļos projektu rezultativitāti nosaka ne tikai plānošanas un izpildes prakse, bet arī to lēmumu kvalitāte, kas tiek pieņemti laikā, kad laika resursi ir ierobežoti, nenoteiktība ir augsta un informācija ir nepilnīga (Lawani et al. 2023; Cantarelli 2025; Sommer 2024). Šajā rakstā lēmumu kvalitāte tiek

konceptualizēta kā procesa līmeņa īpašība, kas izpaužas kā atbilstošās informācijas pilnīgums, tieša risku izvērtēšana, sistemātiska iespējamo alternatīvu salīdzināšana un izsekojams pamatojums, kas saglabā aizstāvamību projekta apstākļu attīstības gaitā (Hjelle et al. 2024; Lukas et al. 2025). Tā kā salīdzināmi projektu līmeņa lēmumu kvalitātes rādītāji nav pieejami plaša mēroga starpvalstu pārbaudēm, šajā rakstā lēmumu kvalitāte tiek netieši aproksimēta caur lēmumu vides integritāti, traktējot Korupcijas uztveres indeksu (KUI) (Transparency International 2025) kā kontekstuālu rādītāju institucionālajiem apstākļiem, kas nodrošina caurskatāmu, atbildīgu un aizstāvamu lēmumu pieņemšanu. Šis uz proxy balstītais dizains nodrošina starpvalstu salīdzināmību, taču tas nav tiešs vai cēloniskais projekta līmeņa lēmumu kvalitātes mērījums.

Starpkultūru vidē lēmumu kvalitāti apgrūtina kultūrspecifiski priekšstatī par to, kas drīkst leģitīmi piedalīties lēmumu pieņemšanā un cik atklāti var paust bažas. Varas distance (Hofstede 1984; 2001; Hofstede et al. 2010) ir centrāls jēdziens, jo tā atspoguļo, vai hierarhiskā asimetrija un nevienlīdzīga autoritāte tiek uzskatītas par normālām un leģitīmām. Augsta varas distance parasti atbilst centralizētākiem lēmumu pieņemšanas procesiem, netiešai nepieņemšanas izteikšanai un stingrākiem statusa ierobežojumiem attiecībā uz viedokļa paušanu; zemāka varas distance ir vairāk savietojama ar līdzdalīgu mijiedarbību un viedokļa izteikšanu augšupējā virzienā, potenciāli uzlabojot lēmumu informatīvo pamatu (Adamovic 2023; Kwan et al. 2024). Empīriskie pierādījumi rāda, ka gadījumos, kad darbinieki nesniedz savu viedokli neskaidri definētu draudu apstākļos, problēmas paliek nepamanītas un iespējas tiek palaistas garām, tieši vājinot lēmumu kvalitāti (Park et al. 2024). Viedokļa izteikšanas kanālu ietekmē arī kultūras moderācija un līdera–sekotāja atbilstība varas distances orientācijās (Guzman, Fu 2022; Toufighi et al. 2024). Šajā pētījumā varas distance tiek traktēta kā starpvalstu variācija Varas distances indeksā (VDI) (Geerthofstede.com n.d.), ko projektu partneri ienes starpkultūru sadarbībā, un empīriskais tests izvērtē, vai šī variācija ir sistemātiski saistīta ar lēmumu vides integritātes nosacījumiem.

Pieaugošā iesaiste starptautiskajā projektu sadarbībā nodrošina atbilstošu kontekstu piedāvātā mehānisma pamatošanai, jo daudzi pārrobežu projekti ietver partnerus ar sistemātiski atšķirīgiem priekšstatī par autoritāti un leģitīmu iebildumu izteikšanu. Tādējādi esošie pētījumi par Ķīnas globālajām projektu partnerībām rāda, ka hierarhiskās gaidas ir noturīgs koordinācijas berzes un rezultativitātes variācijas avots pārrobežu projektos (Zhao, Kudīņš 2025). Tomēr šajā rakstā empīriskais tests tiek veikts stingri valstu līmenī, izmantojot saskaņotu valstu datu kopu (N = 69). Šajā kontekstā Ķīna un Latvija tiek minētas nevis kā centrālie gadījumi divpusējam vai reģionāli specifiskam salīdzinājumam, bet gan kā analītiski pamatotas ilustrācijas tam, kā atšķirīgas pozīcijas VDI–KUI telpā var radīt atšķirīgas koordinācijas gaidas starptautiskajos projektos. To iekļaušanas mērķis ir precizēt rezultātos konstatēto hierarhijas pieņemšanas atšķirību nozīmi pārvaldības kontekstā, nevis atbalstīt kultūras vai reģionālu profilēšanu. Tādēļ analīze apzināti izvairās no reģionāli balstītiem vispārinājumiem un tā vietā izvērtē varas distances variāciju atsevišķu valstu līmenī, aptverot plašu hierarhijas pieņemšanas un integritātes konfigurāciju spektru globālajā kultūras telpā.

Attiecīgi šajā rakstā tiek analizēts, vai starpvalstu variācija hierarhijas pieņemšanā, ko atspoguļo Hofstedes Varas distances indekss (VDI), ir sistemātiski saistīta ar lēmumu vides integritāti, kas tiek izmantota kā proxy salīdzināmiem lēmumu kvalitātes nosacījumiem starptautisko projektu kontekstā. Pētījuma ieguldījums ir trīskāršs. Pirmkārt, tas precizē teorētiski pamatotu mehānismu, kas saista varas distanci ar lēmumu kvalitāti, izmantojot ierobežojumus attiecībā uz viedokļa izteikšanu, informācijas apmaiņu un iebildumu paušanu augšupējā virzienā. Otrkārt, tas ievieš caurskatāmu, uz proxy balstītu operacionalizāciju, kas ļauj veikt reproducējamu korelācijas, regresijas un klasteanalīzi, izmantojot publiski pieejamus valstu līmeņa rādītājus. Treškārt, tas izveido divu profilu lēmumu vides tipoloģiju, kopīgi grupējot VDI un Korupcijas uztveres indeksu (KUI 2024), tādējādi piedāvājot analītiski izmantojamu pieeju, lai paredzētu pārvaldības berzi pārrobežu projektos. Raksta turpmākā struktūra ir šāda: 2. sadaļā ir aplūkota atbilstošā literatūra; 3. sadaļā izstrādātas hipotēzes un izklāstīta pētījuma

metodoloģija; 4. sadaļā sniegti empīriskie rezultāti; 5. sadaļā apspriestas sekas starpkultūru projektu pārvaldībai; bet 6. sadaļā formulēti ierobežojumi un turpmāko projektu līmeņa validācijas pētījumu virzieni.

Literatūras apskats

Lēmumu kvalitāte ir viens no galvenajiem projekta panākumu noteicējiem, jo kritiski svarīgas izvēles regulāri tiek izdarītas nenoteiktības, laika ierobežojumu un nepilnīgas informācijas apstākļos. Pētījumi par sarežģītiem projektiem liecina, ka rezultativitāte ir atkarīga ne tikai no izpildes, bet arī no lēmumu izstrādes kvalitātes sākotnējā posmā: komandām ir jāapvieno uz pieredzi balstīts spriedums ar pieejamajiem pierādījumiem un jāpārvērš tas aizstāvamā rīcības virzienā (Lawani et al. 2023). Projektu pārvaldībā Kānēmana darbu praktiskā nozīme galvenokārt ir procesuāla: rezultātu uzlabošanai ir nepieciešamas tādas lēmumu pieņemšanas procedūras, kas samazina sistemātisku aizspriedumu ietekmi, nevis ex post veikta izvēļu dokumentēšana (Cantarelli 2025). Eksperimentālie rezultāti turklāt liecina, ka pamatojuma sniegšanas spiediens var mainīt projektu atlases uzvedību, kas nozīmē, ka lēmumu kvalitāte ietver spriešanas caurskatāmību un aizstāvamību, nevis tikai galarezultātu (Lukas et al. 2025). Pētījumi lēmumu analītikā tāpat rāda, ka informācijas strukturēšana un vizualizācija var mainīt interpretāciju un izvēli pat tad, ja pamatā esošie dati paliek nemainīgi (Hjelle et al. 2024).

Pētījumi par augstas likmes vairāku institūciju koordināciju parāda, ka lēmumu kvalitāte bieži vien cieš nevis ekspertīzes trūkuma dēļ, bet gan vājās informācijas apmaiņas, neskaidras eskalācijas un sadrumstalotas atbildības dēļ – tieši šo procesuālo nosacījumu dēļ, kuri pārvaldībai ir jāstandartizē (Philpot et al. 2025).

Operacionalizācijas nolūkā lēmumu kvalitāti var aplūkot caur novērojamiem proxy rādītājiem, piemēram, informācijas pilnīgumu, tiešu risku izvērtēšanu, sistemātisku alternatīvu salīdzināšanu un pamatojuma izsekojamību. Organizācijas līmenī informācijas apmaiņa ir pozitīvi saistīta ar lēmumu kvalitāti, savukārt uzticēšanās samazina aizsargreakciju rutīnas, kas pretējā gadījumā ierobežo mācīšanos un uzlabošanos (Alduais et al. 2023). Šie uz procesu orientētie proxy ir īpaši nozīmīgi starpkultūru projektu pētniecībā, jo tie precizē, kā lēmumu kvalitāti iespējams diagnosticēt praksē pat tad, ja tieši standartizēti starpvalstu lēmumu kvalitātes rādītāji nav pieejami.

Varas distance raksturo to, cik lielā mērā nevienlīdzīga autoritāte tiek uzskatīta par pieņemamu un leģitīmu. Hofstede ietvarā šī valsts līmeņa dimensija ietekmē hierarhijas pieņemšanu, līderības modeļus un informācijas plūsmas organizācijās (Hofstede 1984; 2001; Hofstede et al. 2010). Lai gan Hofstede tipa rādītāji joprojām tiek plaši izmantoti, jaunākie pētījumi uzsver nepieciešamību pēc piesardzīgas interpretācijas starpvalstu lietojumos, ņemot vērā mērījumu un konstrukta izmantošanas ierobežojumus (Jan et al. 2024; Ouyang 2025). Individuālajā līmenī psiholoģiskā varas distance atspoguļo subjektīvu hierarhijas pieņemšanu un nosaka reakciju uz līderību, tieši ietekmējot projektu koordināciju un eskalācijas uzvedību (Korkmazyurek 2024; Li et al. 2023). Šajā pētījumā šīs atziņas pamato Varas distances indeksa (VDI) izmantošanu kā ekonomisku valsts līmeņa bāzes rādītāju, kas teorētiski ir saistīts ar to, kā priekšstati par autoritāti veido lēmumu pieņemšanas procesus.

Lēmumu kvalitātei visnozīmīgākais mehānisms ir viedokļa izteikšana: tas, vai komandas locekļi pauž bažas, aktualizē vājus signālus un apstrīd pieņēmumus, pirms saistības kļūst pārāk dārgas. Neskaidri definētu draudu apstākļos klusēšana palielina iespējamību, ka problēmas paliek nepamanītas un iespējas tiek palaistas garām, tādējādi vājinot lēmumu informatīvo pamatu (Park et al. 2024). Kultūras normas nosaka arī to, vai līdzdalīga līderība pārtop atklātā viedokļa paušanā, kas liecina, ka viedokļa izteikšana ir kulturāli nosacīta, nevis tikai procesuāla parādība (Toufighi et al. 2024; Zheng 2025). Diādiskajā līmenī līdera–sekotāja atbilstība varas distances orientācijās ietekmē viedokļa izteikšanu, īpaši uzticēšanās un uztvertā organizatoriskā atbalsta apstākļos (Guzman, Fu 2022). Šie

secinājumi saskan ar pierādījumiem, ka augsta varas distance nomāc uzvedību, kas ir nepieciešama precīzai apspriešanai un efektīvai iebildumu izteikšanai (Kwan et al. 2024). Inženiertehniskajos kontekstos ierobežota augšupējā komunikācija ir saistīta ar neziņotiem defektiem un dārgu pārstrādi (Alsanoosy et al. 2019). Starpvalstu pētījumi būvniecības projektu vadībā līdzīgi norāda uz kultūras ietekmi uz komunikācijas un koordinācijas praksi (Amoah 2023; Eyiah et al. 2025). Situācijās, kad nepieņemšana rada sociālu vai karjeras risku, komandas apspriešanu var aizstāt ar pakļaušanos un ex post pamatojumu, ierobežojot kļūdu atklāšanu un mācīšanos (Mehmood et al. 2024; Imran et al. 2025). Neatbilstība starp līdera un komandas locekļa uzvedību var turklāt pārvērsties rezultativitātes zaudējumos (Hernaus et al. 2023).

Tādējādi komandu pētījumu pierādījumi rāda, ka psiholoģiskā drošība veicina viedokļa paušanu augšupējā virzienā, ziņošanu par kļūdām un gatavību apstrīdēt pieņēmumus, kas uzlabo kolektīvo lēmumu informatīvo pamatu iteratīvās projektu vidēs (Alami et al. 2024). Plašāka organizācijas kultūras perspektīva arī atbalsta ideju, ka kopīgās normas nosaka, kā lēmumi tiek apspriesti, apstrīdēti un leģitimizēti, ietekmējot to, vai korektīvā informācija tiek integrēta, pirms saistības eskalējas (Tadesse, Debela 2024).

Starpvalstu projektu pētniecībā pastāv mērījumu asimetrija: standartizētie kultūras indeksi ir pieejami valsts līmenī, savukārt tieši salīdzināmi skaitliski projektu lēmumu kvalitātes rādītāji reti ir pieejami kā gatavi starpvalstu metriķi (Ouyang 2025). Lai nodrošinātu sistemātisku pārbaudi, šajā pētījumā Varas distances indekss (VDI) tiek sasaistīts ar savietojamu institucionālu proxy (KUI 2024), kas ļauj veikt korelācijas, regresijas un klasteru analīzi, nevis aprobežoties tikai ar naratīvu secināšanu (Geerthofstede.com n.d.).

Starpvalstu pētījumos arvien biežāk Hofstede's dimensijas tiek izmantotas kā makrolīmeņa prediktori saskaņotu valstu dizainos, kas apstiprina valsts līmeņa kultūras operacionalizācijas iespējamību situācijās, kad projektu līmeņa rādītāji nav savstarpēji salīdzināmi (Zidkova et al. 2025).

Šis pētījums izvairās no plašas kultūras profilēšanas un apzināti koncentrējas uz vienu kultūras prediktoru, lai saglabātu skaidru cēloņmehānismu. Starp Hofstede's dimensijām varas distance teorētiski ir vistuvākā “viedokļa izteikšanas/apstrīdamības” kanālam: tā nosaka, vai padotie apšaubā lēmumus, sniedz augšupēju atgriezenisko saiti un savlaicīgi ierosina eskalāciju, pirms saistības kļūst neatgriezeniskas. Iepriekšējie empīriskie pētījumi starpkultūru projektu kontekstā tāpat ir uzsvēruši hierarhijas pieņemšanu kā primāru lēmumu pieņemšanas procesa atvērtības un korektīvās atgriezeniskās saites ciklu virzītāju (Zhao, Kudiņš 2025; Zhao et al. 2025).

Šis pētījums apzināti koncentrējas uz VDI kā vienīgo kultūras prediktoru, lai saglabātu interpretējamību un noturētu analītisko “sarkano līniju” uz lēmumu kvalitāti, nevis kultūras profilēšanu. Varas distance ir Hofstede's dimensija, kas projektos vistiešāk saistīta ar piedāvāto lēmumu kvalitātes mehānismu, jo tā strukturē augšupējās ietekmes, nepieņemšanas un eskalācijas leģitimitāti, tādējādi nosakot, vai vāji signāli un riska informācija nonāk lēmumu sagatavošanā (Guzman, Fu 2022; Adamovic 2023; Park et al. 2024). Metodoloģiski VDI ir arī vienīgais kultūras rādītājs pētījumā, kas ir vienmērīgi pieejams, reproducējams un salīdzināms visās empīriskajā datu kopā iekļautajās valstīs (Geerthofstede.com n.d.). Iepriekšējie autoru eksploratīvie pierādījumi tiek saglabāti tikai kā kontekstuāla motivācija tam, kādēļ priekšstatiem par autoritāti ir nozīme starptautiskajā sadarbībā, un tie neaizstāj recenzētos pierādījumus, kas pamato piedāvāto mehānismu (Zhao et al. 2025; Zhao, Kudiņš 2025).

Pētījuma metodoloģija

Tā kā tieši starpvalstu skaitliskie projektu lēmumu kvalitātes mērījumi nav pieejami, hipotēzes tiek formulētas tā, lai tās saglabātu atbilstību piedāvātajam mehānismam un vienlaikus saskanētu ar

īstenojamu operacionalizācijas pieeju, kas balstīta uz proxy rādītāju. Formulētās pētījuma hipotēzes ir šādas:

H1. Augstāks VDI ir saistīts ar zemākiem lēmumu kvalitātei nozīmīgiem rezultātiem, kā tos atspoguļo pētījuma operacionalizācijas proxy rādītājs, kas saskan ar mazāku informācijas pilnīgumu un vājāku spēju apstrīdēt lēmumus augstākas hierarhijas pieņemšanas apstākļos (balstīts uz Alduais et al. 2023; Park et al. 2024; Li et al. 2023).

H2. Viedokļa izteikšanas uzvedība nodrošina galveno mehānismu, kas saista VDI ar lēmumu kvalitāti: augstāks VDI samazina viedokļa izteikšanu un atklātu iebildumu paušanu, tādējādi vājinot lēmumu informatīvo pamatu un aizstāvamību (balstīts uz Guzman, Fu 2022; Park et al. 2024; Toufighi et al. 2024).

Pētījumā izmantots starpvalstu salīdzinošs dizains, lai pārbaudītu, vai ar hierarhiju saistītās kultūras gaidas ir sistemātiski saistītas ar lēmumu kvalitātei nozīmīgiem rezultātiem starptautisko projektu kontekstā. Analītiskā stratēģija ir apzināti ekonomiska un balstīta uz proxy pieeju: lēmumu kvalitāte netiek novērota tieši projektu līmenī, bet tiek aproksimēta caur lēmumu vides integritāti, savukārt kultūra tiek ieviesta tikai kā skaidrojošs nosacījums, nevis kā daudzdimensionālas profilēšanas instruments. Empīriski pētījums balstās uz vienu kultūras rādītāju un vienu institucionālu proxy, kas nodrošina caurskatāmu un reproducējamu novērtēšanu, izmantojot parametrisko korelācijas analīzi, parasto mazāko kvadrātu (PMK) regresiju un klasteros balstītu klasifikāciju saskaņotā valstu datu kopā (N = 69). Šis dizains prioritizē interpretējamību un salīdzināmību salīdzinājumā ar modeļa sarežģītību un atbilst pētījuma nekauzālajai, uz mehānisma pārbaudi vērstajai ievirzei.

Kultūras prediktors ir VDI (Geerthofstede.com n.d.), kas iegūts no uz Hofstedi balstītas valstu salīdzināšanas datu kopas un atspoguļo, cik lielā mērā nevienlīdzīgs autoritātes sadalījums un hierarhiskā asimetrija valsts līmenī tiek uzskatīti par leģitīmiem. Lēmumu kvalitātei nozīmīgie rezultāti tiek operacionalizēti, izmantojot 2024. gada KUI (Transparency International 2025), kas kalpo kā institucionāls proxy integritātes, caurskatāmības un atbildības nosacījumiem, kuros lēmumi tiek sagatavoti, pamatoti un apstrīdēti. Korelācijas analīzē VDI un KUI tiek aplūkoti simetriski kā nepārtraukti mainīgie, lai novērtētu lineāru saistību. Regresijas analīzē KUI tiek noteikts kā atkarīgais mainīgais, bet VDI – kā skaidrojošais mainīgais, tādējādi ļaujot veikt virzienveida testu, kas atbilst piedāvātajam mehānismam, kur hierarhijas pieņemšana ir saistīta ar vājāku lēmumu vides integritāti. Šāda operacionalizācija nodrošina sistemātisku starpvalstu pārbaudi, vienlaikus skaidri norādot uz rezultāta rādītāja proxy raksturu un secinājumu izdarīšanas ierobežojumiem.

Empīriskajā analīzē tiek izmantota saskaņota valstu datu kopa (N = 69), kurā VDI un KUI ir pieejami vienām un tām pašām valstīm (1. tabula). Analītiskā procedūra ietver četrus posmus:

- 1) lai noteiktu parametrisko saistības mērījumu piemērotību, pirms analīzes tika pārbaudītas abu mainīgo sadalījuma īpašības. Normalitāte tika novērtēta, izmantojot viena izlases Kolmogorova–Smirnova testu ar Lillieforsa nozīmīguma korekciju, ko papildināja Montekarlo p-vērtību novērtējums. Šī procedūra tika piemērota abiem rādītājiem pirms korelācijas koeficienta izvēles turpmākajai analīzei;
- 2) ņemot vērā nepārtrauktu mērogojumu un parametriskos pieņēmumus, pētījumā lineārā saistība starp VDI un KUI tiek analizēta, izmantojot korelācijā balstītu pieeju. Tā kā abi rādītāji ir orientēti pretējos vērtējuma virzienos – VDI atspoguļo hierarhijas pieņemšanu, bet KUI raksturo institucionālo integritāti – analīzē šī virzieniskā interpretācija tiek ņemta vērā, novērtējot saistību starp mainīgajiem;
- 3) lai papildinātu korelācijas analīzi ar virzienveida testu, kas atbilst piedāvātajam mehānismam, pētījumā tiek izmantots lineārās regresijas ietvars. Parasto mazāko kvadrātu (PMK) modelis tiek specifikēts ar KUI kā atkarīgo mainīgo un VDI kā skaidrojošo mainīgo. Šī specifikācija ļauj izvērtēt, vai hierarhijas pieņemšanas variācija ir sistemātiski saistīta ar lēmumu vides integritātes variāciju, vienlaikus saglabājot ekonomisku viena prediktora dizainu. Regresija tiek

novērtēta, ievērojot standarta PMK pieņēmumus, un modeļa rezultāti tiek sniegti koeficientu novērtējumu, statistiskās nozīmības un kopējās modeļa atbilstības izteiksmē;

- 4) lai pārsniegtu vienas lineāras saistības analīzes robežas un izveidotu interpretējamu tipoloģiju, kas piemērojama globāliem starptautisku projektu kontekstiem, pētījumā vienlaikus tiek izmantota pētāmo valstu klasteranalīze pēc VDI un KUI kritērijiem. Latentās klasteru struktūras izpētei un interpretējama klasterizācijas risinājuma izvēles pamatošanai tiek lietota hierarhiskās aglomerācijas procedūra, un rezultāti tiek attiecīgi atspoguļoti. Šī pieeja ļauj identificēt atkārtotus “lēmumu vides profilus”, kas atspoguļo, kā hierarhijas pieņemšana un integritātes nosacījumi kopīgi veido lēmumu pieņemšanas kontekstus dažādās valstīs.

Šim pētījumam ir vairāki metodoloģiski ierobežojumi. Pirmkārt, pētījumā projektu līmeņa lēmumu kvalitāte netiek novērota tieši. Lēmumu kvalitāte tiek operacionalizēta netieši, izmantojot institucionālu proxy (KUI), kas atspoguļo lēmumu vides integritātes, caurskatāmības un atbildības nosacījumus, nevis konkrētu projektu komandu lēmumu kvalitāti. Lai gan šis proxy teorētiski atbilst piedāvātajam mehānismam un ļauj veikt sistemātisku starpvalstu pārbaudi, tas nevar aizstāt tiešus lēmumu pieņemšanas procesu, informācijas pilnīguma vai delibēratīvās kvalitātes mērījumus projektu līmenī. Otrkārt, empīrisko izlasi ierobežo publiski pieejamo rādītāju pārklāšanās, un to nosaka 1. tabulā ietvertais saskaņotais valstu kopums (N = 69). Tādēļ rezultāti ir interpretējami kā pierādījumi VDI un KUI novērotā pārklājuma ietvaros, nevis kā universāla visu valstu aptvere.

Pētījuma rezultāti

Empīrisko pamatu analīzei veido saskaņota VDI un KUI vērtību datu kopa 69 valstīs (1. tabula). Šis formāts nodrošina salīdzināmu starpvalstu ietvaru, lai pārbaudītu, kā hierarhijas pieņemšana ir saistīta ar lēmumu vides integritāti, kas šeit tiek izmantota kā proxy lēmumu kvalitātes nosacījumiem starptautisko projektu kontekstā.

Aprakstošā skatījumā datu kopa aptver plašu kultūras hierarhijas pieņemšanas diapazonu. Zemākās VDI vērtības novērotas Austrijā (11), Izraēlā (13) un Dānijā (18), savukārt augstākās vērtības konstatētas Malaizijā (104) un Slovākijā (100) (Geerthofstede.com n.d.). Arī KUI būtiski variē – no ļoti zemiem rādītājiem, piemēram, Venecuēlā (10) un Krievijā (22), līdz ļoti augstiem rādītājiem, piemēram, Dānijā (90) un Somijā (88) (Transparency International 2025). Šī izkliede ir analītiski nozīmīga, jo tā norāda, ka izlasē ir pārstāvētas gan zemas, gan augstas hierarhijas vides, kā arī gan zemas, gan augstas integritātes vides, tādējādi ļaujot veikt jēgpilnu saistības pārbaudi, nevis aprobežoties ar šauru diapazonu salīdzinājumu.

1. tabula

VDI un KUI vērtības pētāmajās valstīs, N = 69

Nr.	Valsts	Varas distances indekss (VDI)	Korupcijas uztveres indekss (KUI)
1	Argentīna	49	37
2	Austrālija	38	77
3	Austrija	11	67
4	Bangladeša	80	23
5	Beļģija	65	69
6	Brazīlija	69	34
7	Bulgārija	70	43
8	Kanāda	39	75

9	Čīle	63	63
10	Ķīna	80	43
11	Kolumbija	67	39
12	Kostarika	35	58
13	Horvātija	73	47
14	Čehija	57	56
15	Dānija	18	90
16	Ekvadora	78	32
17	Salvadora	66	30
18	Igaunija	40	76
19	Somija	33	88
20	Francija	68	67
21	Vācija	35	75
22	Lielbritānija	35	71
23	Grieķija	60	49
24	Gvatemala	95	25
25	Honkonga	68	74
26	Ungārija	46	41
27	Indija	77	38
28	Indonēzija	78	37
29	Irāna	58	23
30	Īrija	28	77
31	Izraēla	13	64
32	Itālija	50	54
33	Jamaika	45	44
34	Japāna	54	71
35	Dienvidkoreja	60	64
36	Latvija	44	59
37	Lietuva	42	63
38	Luksemburga	40	81
39	Malaizija	104	50
40	Malta	56	46
41	Meksika	81	26
42	Maroka	70	37
43	Nīderlande	38	78
44	Jaunzēlande	22	83
45	Norvēģija	31	81
46	Pakistāna	55	27
47	Panama	95	33
48	Peru	64	31
49	Filipīnas	94	33
50	Polija	68	53
51	Portugāle	63	57
52	Rumānija	90	46

53	Krievija	93	22
54	Serbija	86	35
55	Singapūra	74	84
56	Slovākija	100	49
57	Slovēnija	71	60
58	Spānija	57	56
59	Surinama	85	40
60	Zviedrija	31	80
61	Šveice	34	81
62	Taivāna	58	67
63	Taizeme	64	34
64	Trinidāda un Tobāgo	47	41
65	Turcija	66	34
66	ASV	40	65
67	Urugvaja	61	76
68	Venecuēla	81	10
69	Vjetnama	70	40

Piezīme: VDI apzīmē Hofstede's Varas distances indeksu – valsts līmeņa kultūras rādītāju, kas mēra, cik lielā mērā nevienlīdzīgs varas sadalījums un hierarhiskā autoritāte tiek pieņemti kā leģitīmi. VDI vērtības aptuveni svārstās no 0 līdz 100, kur augstāki rādītāji norāda uz spēcīgāku hierarhijas un centralizētas autoritātes pieņemšanu, bet zemāki rādītāji norāda uz priekšroku vienlīdzībai, konsultēšanai un līdzdalīgai lēmumu pieņemšanai. KUI apzīmē Transparency International 2024. gada Korupcijas uztveres indeksu, kas mēra uztverto korupciju publiskajā sektorā kā institucionālās integritātes rādītāju. KUI vērtības svārstās no 0 (ļoti korumpēts) līdz 100 (ļoti tīrs), kur augstāki rādītāji atspoguļo spēcīgākus caurskatāmības, atbildības un integritātes nosacījumus, kas ir nozīmīgi apstrīdamām un auditējamām lēmumu pieņemšanas vidēm.

Avoti: autoru izveidots, balstoties uz datiem no Geerthofstede.com n.d.; Transparency International 2025.

1. tabula veido turpmākās analīzes empīrisko pamatu, sniedzot saskaņotas valstu līmeņa VDI un KUI vērtības visai izlasei (N = 69). Uz šī pamata nākamajā daļā tiek novērtētas abu mainīgo sadalījuma īpašības un izvērtēta to statistiskā saistība, izmantojot korelācijas, regresijas un klasteru analīzi.

Normalitāte tika novērtēta, izmantojot viena izlases Kolmogorova–Smirnova testu ar Lillieforsa nozīmīguma korekciju un Montekarlo novērtējumu (10 000 izlases). Attiecībā uz VDI (N = 69) testa statistika bija $D = 0,070$, ar asimptotisko $p = 0,200$ un Montekarlo $p = 0,539$ (99 % TI: 0,526–0,551). Attiecībā uz 2024. gada KUI (N = 69) $D = 0,095$, ar asimptotisko $p = 0,200$ un Montekarlo $p = 0,125$ (99 % TI: 0,116–0,133). Tā kā abi sadalījumi statistiski nozīmīgi neatkāpjas no normalitātes ($p > 0,05$), Pīrsona korelācijas koeficients ir piemērots lineāras saistības pārbaudei.

Pīrsona korelācija apstiprina spēcīgu negatīvu saistību starp VDI un KUI ($r = -0,663$, $p < 0,001$). Tā kā augstāks VDI norāda uz lielāku hierarhiskās asimetrijas pieņemšanu, savukārt augstāks KUI norāda uz zemāku uztverto korupciju publiskajā sektorā, negatīvā zīme nozīmē, ka valstīs ar augstāku varas distanci mēdz būt vājāki lēmumu vides integritātes nosacījumi. Svarīgi, ka rezultātu nenosaka šaura gadījumu apakškopa: datu kopā ir gan valstis ar augstu VDI un zemu KUI (piemēram, Krievija: VDI 93, KUI 22; Venecuēla: VDI 81, KUI 10), gan valstis ar zemu VDI un augstu KUI (piemēram, Dānija: VDI 18, KUI 90; Somija: VDI 33, KUI 88), kas atbilst novērotajai spēcīgajai negatīvajai lineārajai saistībai.

Korelācija nenosaka virzienu vai cēloņsakarību; tādēļ, lai papildinātu saistības testu ar virzienveida novērtējumu, kas atbilst H_1 , tika novērtēts parasto mazāko kvadrātu (PMK) regresijas modelis, kurā KUI ir atkarīgais mainīgais, bet VDI – skaidrojošais mainīgais.

2. tabula

Regresijas vienādojuma koeficienti, N = 69

Modelis	B	Standartklūda	β	t	Nozīmīgums
(Konstante)	88,850	5,227	–	16,999	< 0,001
Varas distances indekss (VDI)	-0,601	0,083	-0,663	-7,241	< 0,001

Piezīme: atkarīgais mainīgais – Korupcijas uztveres indekss (KUI).

Avoti: autoru izveidots, izmantojot IBM SPSS Statistics datorprogrammu un balstoties uz datiem no Geerthofstede.com n.d.; Transparency International 2025.

Novērtētais regresijas vienādojums ir šāds:

$$KUI = 88,850 - 0,601 \times VDI \quad (1)$$

Satura ziņā regresijas rezultāti norāda uz skaidru un statistiski noturīgu negatīvu saistību starp hierarhijas pieņemšanu un lēmumu vides integritāti. Kā parādīts 2. tabulā un vienādojumā (1), VDI nestandardizētais koeficients ir negatīvs un ļoti nozīmīgs ($B = -0,601$; $t = -7,241$; $p < 0,001$), kas norāda, ka augstāka varas distance ir sistemātiski saistīta ar zemākām KUI vērtībām, proti, ar vājākiem institucionālajiem nosacījumiem caurskatāmai, apstrīdamai un auditējamai lēmumu pieņemšanai. Arī standartizētais koeficients ir liels ($\beta = -0,663$), apstiprinot saistības spēku standartizētā izteiksmē. Modelis izskaidro būtisku starpvalstu dispersijas daļu ($R^2 = 0,439$), kas ir ievērojams cēlonis, ņemot vērā apzināti ekonomisko viena prediktora specifiskāciju. Interpretējot slīpumu, viena punkta samazinājums VDI ir saistīts vidēji ar 0,601 punkta pieaugumu KUI; līdzvērtīgi tam hierarhijas pieņemšanas samazinājums par aptuveni 1,66 VDI punktiem atbilst vidējam viena KUI punkta pieaugumam. Aprakstošā ziņā tas nozīmē, ka pat mērenas starpvalstu atšķirības hierarhijas pieņemšanā ir saistītas ar būtiskām atšķirībām lēmumu vides integritātes nosacījumos, tādējādi apstiprinot varas distances saturisko nozīmīgumu lēmumu kvalitātei relevantos rezultātos, nevis norādot uz marginālu vai tikai statistisku efektu.

Lai vienlaikus klasificētu valstis pēc VDI un KUI, tika veikta klasteru analīze. Klasteru skaits tika noteikts, izmantojot hierarhiskās aglomerācijas grafiku (3. tabula): pēdējo klasteru apvienošanu pavada straujš aglomerācijas koeficienta pieaugums, kas norāda, ka atlikušo klasteru apvienošana būtiski samazinātu viendabīgumu klasteru iekšienē. Pēdējos soļos koeficients pieaug no 2,896 līdz 6,252, kas pamato divu klasteru risinājumu (tas ir, divu klasteru saglabāšanu pirms pēdējās apvienošanas).

3. tabula

Aglomerācijas tabula (pēdējie soļi) pētāmo valstu klasteru skaita pamatošanai, N = 69

Posms	1. klasteris	2. klasteris	Koeficients
66	1	4	2.587
67	2	5	2.896
68	1	2	6.252

Avoti: autoru izveidots, izmantojot IBM SPSS Statistics datorprogrammu un balstoties uz datiem no Geerthofstede.com n.d.; Transparency International 2025.

Pēc $k = 2$ izvēles tika aprēķināti klasteru centri un piederības sadalījums (4. tabula).

Pētāmo valstu klasteru gala centri VDI un KUI kritērijos, N = 69

Kritērijs	1. klasteris, n = 36	2. klasteris, n = 33
Varas distances indekss (VDI)	74	43
Korupcijas uztveres indekss (KUI)	37	71

Piezīme:

- 1. klasterī ietilpst: Argentīna, Bangladeša, Brazīlija, Bulgārija, Ķīna, Kolumbija, Horvātija, Ekvadora, Salvadora, Grieķija, Gvatemala, Ungārija, Indija, Indonēzija, Irāna, Malaizija, Malta, Meksika, Maroka, Pakistāna, Panama, Peru, Filipīnas, Polija, Portugāle, Rumānija, Krievija, Serbija, Slovākija, Slovēnija, Surinama, Taizeme, Trinidāda un Tobāgo, Turcija, Venecuēla, Vjetnama;

- 2. klasterī ietilpst: Austrālija, Austrija, Beļģija, Kanāda, Čīle, Kostarika, Čehija, Dānija, Igaunija, Somija, Francija, Vācija, Lielbritānija, Honkonga, Īrija, Izraēla, Itālija, Jamaika, Japāna, Dienvidkoreja, Latvija, Lietuva, Luksemburga, Nīderlande, Jaunzēlande, Norvēģija, Singapūra, Spānija, Zviedrija, Šveice, Taivāna, ASV, Urugvaja.

Avoti: autoru izveidots, izmantojot IBM SPSS Statistics datorprogrammu un balstoties uz datiem no Geerthofstede.com n.d.; Transparency International 2025.

Klasteranalīze ļauj izdalīt divus stabilus lēmumu vides profilus. 1. klasteris (n = 36; 52,2 %) apvieno augstāku varas distanci ar zemākām KUI vērtībām (vidējais VDI ≈ 74; vidējais KUI ≈ 37), atspoguļojot hierarhijā dominējošus kontekstus, kuros apstrīdāmu un auditējamu lēmumu integritātes nosacījumi ir salīdzinoši vājāki. 2. klasteris (n = 33; 47,8 %) apvieno zemāku varas distanci ar augstākām KUI vērtībām (vidējais VDI ≈ 43; vidējais KUI ≈ 71), atspoguļojot lēmumu vides ar spēcīgākiem integritātes nosacījumiem un lielāku procesuālo apstrīdamību.

Klasteranalīze apstiprina, ka saistība starp hierarhijas pieņemšanu un integritātes nosacījumiem nav tikai statistisks artefakts, bet rada arī pētāmo valstu kontekstu klasifikāciju. Vienlaikus šie profili nav reducējami uz vienu ģeogrāfisku reģionu. Augsta VDI/zemāka KUI profils ietver ievērojamu valstu koncentrāciju Dienvidāzijā un Dienvidaustrumāzijā, lielā daļā Latīņamerikas un vairākos Austrumeiropas un Dienvidēiropas gadījumos, kā arī atsevišķos Eirāzijas un Tuvo Austrumu kontekstos. Zema VDI / augstāka KUI profils koncentrējas Ziemeļeiropā un Rietumeiropā, kā arī anglosfērā, un ietver vairākas augstu ienākumu Āzijas ekonomikas.

Dati arī rāda, ka saistība ir sistemātiska, taču ne mehāniski vienāda visos gadījumos. Piemēram, dažas valstis apvieno salīdzinoši augstāku VDI ar augstu KUI (piemēram, Singapūra: VDI 74, KUI 84; Honkonga: VDI 68, KUI 74), kas norāda, ka spēcīgāki integritātes nosacījumi var pastāvēt līdzās augstākai hierarhijas pieņemšanai. Savukārt daži vidēja diapazona VDI gadījumi joprojām ietilpst zemāka KUI profilā, kas liecina, ka integritātes nosacījumi atšķiras arī starp valstīm ar salīdzināmiem hierarhijas rādītājiem. Šīs likumsakarības pastiprina abu dimensiju kopīgas izmantošanas empīrisko loģiku: VDI atspoguļo hierarhijas pieņemšanu, bet KUI raksturo integritātes nosacījumus, un to kombinācija ļauj iegūt profilus, kas labāk ataino starpvalstu lēmumu vides daudzveidību nekā katrs rādītājs atsevišķi.

Ķīna un Latvija ilustrē divas atšķirīgas pozīcijas VDI–KUI telpā, kas ir analītiski nozīmīgas koordinācijas dinamikas izpratnei starptautiskajos projektos. Ķīna apvieno salīdzinoši augstu hierarhijas pieņemšanas līmeni (VDI = 80) ar mērenu KUI vērtību (43) (1. tabula), tādējādi iekļaujoties augsta VDI/zemāka KUI lēmumu vides profilā (4. tabula). Šī konfigurācija nozīmē, ka lēmumu pieņemšanas procesi Ķīnas projektu kontekstos, visticamāk, būs vairāk orientēti uz autoritāti, un augšupēja apstrīdēšana un atklāta oponentu spēlēs vājāku lomu, ja vien tās netiks skaidri institucionalizētas ar formālu procedūru palīdzību. Latvijai, pretēji, ir ievērojami zemāks VDI (44) un augstāka KUI vērtība (59) (1. tabula), kas to pietuvina zemāka VDI/augstāka KUI profilam (4. tabula), ko raksturo spēcīgāki integritātes un apstrīdamības nosacījumi. Kopīgos starptautiskos projektos šī asimetrija rada strukturālu saskarnes problēmu, nevis divpusēju “kultūru sadursmi”: Latvijas partneri var netieši sagaidīt, ka lēmumi tiks pamatoti ar caurskatāmu argumentāciju un atklātu diskusiju,

savukārt Ķīnas partneri var vairāk paļauties uz hierarhisku noslēgtību un uz lomu balstītu autoritāti. Iepriekšējā sadaļā identificētā empīriskā saistība liecina, ka bez kompensējošiem pārvaldības mehānismiem šādos projektos palielinās neatbilstošu gaidu risks attiecībā uz viedokļa izteikšanu, eskalāciju un leģitimitātes nepieņemšanu. Tāpēc efektīva Ķīnas un Latvijas projektu sadarbība mazāk ir atkarīga no kultūras konverģences un vairāk – no skaidra procesuālā dizaina, piemēram, formāliem pārskatīšanas posmiem, dokumentētas alternatīvu salīdzināšanas un aizsargātiem problēmu eskalācijas kanāliem, kas spēj pārvarēt atšķirības hierarhijas pieņemšanā, vienlaikus saglabājot lēmumu kvalitāti kopīgas starptautisku projektu pārvaldības ietvaros.

Diskusija

Pētījuma rezultātu apakšdaļā ir konstatēta secīga likumsakarība korelācijas, regresijas un klasteranalīzē: augstāka varas distance ir saistīta ar vajākiem lēmumu vides integritātes nosacījumiem, kas operacionalizēti ar KUI. Šajā sadaļā šī likumsakarība tiek interpretēta lēmumu kvalitātes kategorijās, izvērtēts piedāvātais uz viedokļa paušanu balstītais mehānisms un precizēts, ko iegūtie rezultāti nozīmē un ko tie nenozīmē starpkultūru projektu pārvaldībā. Empīriskie rezultāti sniedz konsekventu atbalstu H1 un netiešu, ar mehānismu saderīgu atbalstu H2, ņemot vērā pētījuma uz proxy balstītā un šķērsgriezuma dizaina ierobežojumus.

H1 paredzēja, ka augstāka hierarhijas pieņemšana, ko atspoguļo VDI, ir saistīta ar vajākiem lēmumu kvalitātei nozīmīgiem rezultātiem, kuri tiek aproksimēti ar lēmumu vides integritātes nosacījumiem. Šo hipotēzi pierādījumi pārliecinoši apstiprina. Visā saskaņotajā valstu izlasē VDI un KUI uzrāda spēcīgu negatīvu Pīrsona saistību. Regresijas analīze šo attiecību papildus apstiprina virzienveida specifikācijā: augstāks VDI ir saistīts ar statistiski nozīmīgi zemākiem KUI rādītājiem, turklāt modelis izskaidro būtisku starpvalstu dispersijas daļu. Rezultātu konsekvence korelācijas, regresijas un klasteru analīzē liecina, ka šī saistība ir sistemātiska, nevis atsevišķu ekstrēmu gadījumu vai šauru reģionālo apakškopu noteikta. Saturiski šī likumsakarība atbalsta interpretāciju, ka lielāka hierarhiskās asimetrijas pieņemšana līdzpastāv ar tādām institucionālajām vidēm, kurās lēmumu caurskatāmība, atbildība un apstrīdamība ir salīdzinoši vajāka – tie ir nosacījumi, kas ir tieši nozīmīgi projektu lēmumu aizstāvamībai un noturībai nenoteiktības apstākļos.

H2 paredzēja, ka viedokļa paušanas uzvedība veido galveno mehānismu, kas saista varas distanci ar lēmumu kvalitāti, proti, augstāka hierarhijas pieņemšana ierobežo atklātu iebildumu paušanu un augšupēju komunikāciju, tādējādi vājinot lēmumu informatīvo pamatu un aizstāvamību. Lai gan pētījumā viedokļa paušanas uzvedība netiek novērota tieši projektu vai organizācijas līmenī, empīriskie rezultāti ir saderīgi ar šo mehānismu. KUI atspoguļo institucionālos nosacījumus, kuros lēmumi tiek pārbaudīti, pamatoti un pakļauti apstrīdēšanai; zemākas KUI vērtības norāda uz vidēm, kurās ir grūtāk uzturēt apstrīdamību un atbildību. Tādēļ novērotā negatīvā saistība starp VDI un KUI atbilst pieņēmumam, ka augstāka hierarhijas pieņemšana plašākā mērogā ierobežo viedokļa paušanu un spēju apstrīdēt lēmumus. Šo interpretāciju nostiprina arī klasteru analīzes rezultāti, kas atklāj divus atkārtotus lēmumu vides profilus, kuros apvienojas hierarhijas pieņemšana un integritātes nosacījumi, nevis tikai lineāru kontinuumu. Būtiski, ka valstis ar augstu VDI, bet salīdzinoši augstu KUI, piemēram, Singapūra un Honkonga, liecina, ka šis mehānisms ir nosacīts, nevis deterministisks: spēcīgi integritātes nosacījumi var līdzpastāvēt ar augstāku hierarhijas pieņemšanu, ja pastāv kompensējoši pārvaldības mehānismi.

Kopumā rezultāti atbalsta izvirzīto mehānismu nekauzālā, bet analītiski nozīmīgā nozīmē. Tie neapgalvo, ka hierarhijas pieņemšana tieši izraisa zemāku lēmumu kvalitāti, ne arī to, ka kultūras konteksts mehāniski nosaka projektu rezultātus. Tā vietā tie identificē noturīgu ievainojamības modeli: vidēs, kur hierarhija tiek pieņemta izteiktāk, lēmumu kvalitāte kļūst vairāk atkarīga no skaidri formulētiem pārvaldības mehānismiem, kas saglabā viedokļa paušanu, eskalāciju, dokumentēšanu un

neatkarīgu pārskatīšanu. Šāda interpretācija saskan ar iepriekšējiem mikrolīmeņa pētījumiem par viedokļa paušanu un psiholoģisko drošību un paplašina tos līdz makrolīmeņa starpvalstu salīdzinošajam kontekstam.

Negatīvās saistības saturiskā nozīme ir tāda, ka hierarhijas pieņemšana mēdz līdzpastāvēt ar institucionālajiem nosacījumiem, kuros lēmumu apstrīdamību ir grūtāk uzturēt. Ja autoritātes asimetrija plašāk tiek uzskatīta par leģitīmu, informācija, visticamāk, virzās augšup selektīvā veidā, nepieņemšana biežāk tiek izteikta netieši, un lēmumi biežāk tiek noslēgti ar autoritātes starpniecību, nevis caurskatāma alternatīvu salīdzinājuma ceļā. Rakstā izmantotajā lēmumu kvalitātes izpratnē tas palielina informācijas nepilnīguma un vājākas pamatojuma izsekojamības varbūtību (Alduais et al. 2023; Li et al. 2023).

Vienlaikus rezultāti nav kultūras determinisma pierādījums un nenosaka cēloņsakarību. Uz KUI balstītais iznākuma rādītājs ir institucionāls proxy, kas atspoguļo lēmumu vides integritātes nosacījumus, nevis jebkuras konkrētas projektu komandas izvēles kvalitāti. Tādēļ pētījuma ieguldījumu visprecīzāk var interpretēt kā empīriski saskatāmu ievainojamības modeli: ja hierarhijas pieņemšana ir augstāka, lēmumu kvalitāte kļūst vairāk pakļauta neformālai ietekmei un uz autoritāti balstītai lēmumu noslēgšanai, ja vien pārvaldības mehānismi nenodrošina apstrīdamību un uz pierādījumiem balstītu pamatojumu (Cantarelli 2025; Sommer 2024).

Rakstā piedāvātais mehānisms balstās uz ideju, ka viedokļa paušanas un spējas apstrīdēt lēmumus nosaka, cik daudz atbilstošās informācijas nonāk lēmumu pieņemšanas procesā un vai vāji signāli tiek aktualizēti savlaicīgi. Jaunākie pierādījumi liecina, ka neskaidru draudu apstākļos nespēja paust viedokli ļauj problēmām palikt neziņotām un iespējām tikt palaistām garām, tieši vājinot lēmumu informatīvo pamatu (Park et al. 2024). Hierarhijas pieņemšana ietekmē šo kanālu, mainot augšupējas viedokļa paušanas uztverto leģitimitāti un personisko risku: vidēs ar augstāku varas distanci pieņemumu apstrīdēšana var tikt interpretēta kā nelojalitāte vai necieņa, padarot pašcenzūru racionālu pat tad, ja riski ir zināmi.

Šo mehānismu papildus nostiprina pētījumi, kas rāda, ka viedokļa paušanas uzvedība ir atkarīga no līdera – padotā atbilstības un no varas distances orientācijām diādēs un komandās (Guzman, Fu 2022; Toufighi et al. 2024). Tas ir svarīgi pārrobežu projektiem, jo “varas distances atšķirības” izpaužas ne tikai starp valstīm, bet arī multinacionālās komandās, kur dalībnieki ienes savas gaidas par autoritāti un pieņemamu iebildumu paušanu. Šādā interpretācijā novērotā VDI–KUI saistība ir saderīga ar pārvaldībai nozīmīgu iedarbības ceļu: hierarhijas pieņemšana ierobežo viedokļa paušanu, kas samazina lēmumu pamatojuma pilnīgumu un aizstāvamību, ja vien kompensējošas prakses netiek apzināti ieviestas.

Klasterizācija kopīgajā VDI–KUI telpā piešķir interpretatīvu pievienoto vērtību, pārvēršot vienu lineāru tendenci divos atkārtotos lēmumu vides profilos. Šī tipoloģija neaizstāj regresijas rezultātu; tā to papildina, piedāvājot klasifikācijas loģiku, kuru ir vieglāk izmantot, paredzot pārvaldības berzes jau projekta sākumposmā. Jo īpaši 4. sadaļā atspoguļotie klasteru piederības modeļi rāda, ka valstis var dalīt līdzīgas pārvaldībai nozīmīgas konfigurācijas pat tad, ja tās atšķiras pēc reģiona vai attīstības līmeņa.

Projektu pārvaldībai šī tipoloģija ir noderīga, jo risks bieži izriet no profilu nesakritības, nevis no nelielām izmaiņām vienā atsevišķā indeksā. Ja partneri nāk no atšķirīgiem profiliem, komandām var rasties domstarpības ne tikai par rezultātiem, bet arī par to, kas tiek uzskatīts par leģitīmu iebildumu paušanu, kā lēmumi ir jāpamato un vai procesuālā pārskatīšana ir “normāla kontrole” vai reputāciju apdraudoša iejaukšanās. Tas atbilst plašākiem pierādījumiem, ka kultūras daudzveidība projektu komandās prasa skaidru pārvaldības saskaņošanu, lai novērstu koordinācijas berzes pārtapšanu sistēmiskā problēmā (Amoah 2023; Eyiah et al. 2025).

Rezultāti norāda uz tādām pārvaldības sekām, kas tieši izriet no piedāvātā mehānisma. Pirmkārt, augstākas hierarhijas kontekstos lēmumu kvalitāte kļūst vairāk atkarīga no spējas saglabāt viedokļa

paušanu un iebildumu izteikšanu. Praktiski tas nozīmē, ka eskalācijas mehānismiem ir jāpadara augšupēja problēmu aktualizēšana leģitīma un mazizmaksu rīcība statusa ziņā distancētākiem aktoriem, jo tikai ar neformālām normām nepietiek, lai droši aktualizētu vājus signālus (Park et al. 2024; Toufighi et al. 2024). Šādā skatījumā aizsargāta viedokļa paušana ir saprotama ne tikai kā atbilstības nodrošināšanas instruments, bet arī kā elastīgas pārvaldības ekosistēmas elements, kas nenoteiktības apstākļos atbalsta organizācijas konkurētspēju (Rožman et al. 2023).

Otrkārt, izsekojams pamatojums kļūst par kompensējošu kontroles mehānismu. Situācijās, kad nepieņemšana tiek pausta netieši, lēmumu žurnāli, tiešs alternatīvu salīdzinājums un pārskatīšanas posmi bieži ir vienīgie noturīgie līdzekļi, kas ļauj saglabāt lēmumu apstrīdamību laika gaitā. Tas atbilst informācijas apmaiņas loģikai: lēmumu kvalitāte pasliktinās, ja samazinās informācijas pilnīgums, un to var aizsargāt, ja procesi piespiež iekļaut un dokumentēt atbilstošo ieguldījumu (Alduais et al. 2023; Li et al. 2023). Saistītie pierādījumi no starporganizāciju ārkārtas situāciju pārvaldības liecina, ka standarta darbības procedūras var stiprināt koordināciju un atbildību, tomēr to efektivitāte ir atkarīga no praktiskajiem ieviešanas nosacījumiem un starporganizāciju iesaistes (Steen-Tveit et al. 2024).

Treškārt, ja partneri nāk no atšķirīgiem lēmumu vides profiliem, pārvaldības dizains ir jāuztver kā saskarnes vienošanās. Komandas var mazināt uz autoritāti balstītu lēmumu noslēgšanu, jau projekta sākumā vienojoties par to, kas tiek uzskatīts par pieņemamu iebildumu paušanu, kā tiek fiksēta nepieņemšana un kā tiek ierosināta neatkarīga pārskatīšana – tādējādi samazinot iespēju, ka domstarpības kļūst personificētas vai statusā kodētas, nevis balstītas uz pierādījumiem (Guzman, Fu 2022).

Iegūtie secinājumi ir ierobežoti ar pētījuma uz proxy balstīto dizainu. KUI atspoguļo uztverto korupciju publiskajā sektorā un tādēļ raksturo lēmumu vides integritātes nosacījumus, nevis projektu līmeņa lēmumu pieņemšanas procesus. Šķērsgriezuma saistība var ietvert arī neiekļautos institucionālus un ekonomiskus faktorus, kas korelē gan ar kultūru, gan ar integritāti. Visbeidzot, viena kultūras prediktora izmantošana ir apzināta izvēle par labu ekonomiskumam un reproducējamībai, taču tā nevar atspoguļot visu kultūras daudzdimensionālo raksturu, ko uzsver plašākā Hofstede tradīcija (Hofstede 2001; Hofstede et al. 2010; Jan et al. 2024).

Secinājumi

Šajā pētījumā tika pārbaudīts, vai starpvalstu atšķirības varas distancē ir sistemātiski saistītas ar lēmumu vides integritāti, kas tiek izmantota kā proxy salīdzināmiem lēmumu kvalitātes nosacījumiem starptautiskajos projektos. Izmantojot saskaņotu valstu datu kopu ($N = 69$), analīze parāda spēcīgu negatīvu korelācijas saistību starp VDI un KUI ($r = -0,663$, $p < 0,001$), kā arī statistiski nozīmīgu regresijas slīpumu ($KUI = 88,850 - 0,601 \times VDI$; $R^2 = 0,439$). Tas nozīmē, ka augstāka hierarhijas pieņemšana mēdz līdzpastāvēt ar vājākiem integritātes nosacījumiem, kuros tiek sagaidīts, ka lēmumi būs pamatoti, apstrīdami un auditējami.

Šo pierādījumu saturiskā vērtība nav apgalvojums, ka “valstis ar augstu VDI pieņem sliktus lēmumus”, bet gan salīdzinošs signāls par ievainojamību: vidēs, kur hierarhija tiek pieņemta vairāk, lēmumu vide, visticamāk, uzrāda vājākus caurskatāmības un atbildības nosacījumus, un tādēļ projektu lēmumu kvalitāte var kļūt vairāk atkarīga no kompensējoša pārvaldības dizaina. Divu profilu klasifikācija, kas iegūta no VDI–KUI klasteru analīzes, papildus apstiprina domu, ka starptautiskie projekti bieži apvieno partnerus, kuri darbojas sistemātiski atšķirīgās lēmumu pieņemšanas vidēs, un tas palīdz izskaidrot, kādēļ vienas un tās pašas pārvaldības rutīnas dažādās valstīs rada nevienmērīgu koordinācijas berzi.

Vienlaikus uz proxy balstītais šķērsgriezuma dizains nosaka skaidras secinājumu interpretācijas robežas: KUI atspoguļo institucionālās integritātes nosacījumus, nevis konkrētu komandu lēmumu kvalitāti, un analīze nenosaka cēloņsakarību. Tādēļ turpmākajos pētījumos piedāvātais mehānisms

būtu jāpārbauda projektu līmenī, apvienojot kultūras distances mērījumus ar tiešiem rādītājiem par viedokļa paušanu, eskalācijas efektivitāti, alternatīvu ģenerēšanu, dokumentēšanas kvalitāti un neatkarīgu pārskatīšanu. Nākamais solis ir paplašināt šo ekonomisko modeli, iekļaujot papildu institucionālos un sociālekonomiskos kontroles mainīgos, kā arī daudzlīmeņu dizainus, kas sasaista valsts kontekstu ar projektu pārvaldības rezultātiem, vienlaikus saglabājot empīriskās procedūras caurskatāmību un reproducējamību.

References

- Adamovic M. (2023) Breaking down power distance into 5 dimensions. *Personality and Individual Differences*, Vol. 208, Article ID 112178. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.paid.2023.112178>
- Alami A., Zahedi M., Krancher O. (2024) The role of psychological safety in promoting software quality in agile teams. *Empirical Software Engineering*, Vol. 29, No. 5, Article ID 119. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10664-024-10512-1>
- Alduais F., Raoush A., Samara A., Sartawi K. (2023) The impact of information sharing on the quality of decision-making: From the point of view of employees in Jordanian private hospitals. *Cogent Business and Management*, Vol. 10, No. 1, Article ID 2195028. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2195028>
- Alsanoosy T., Spichkova M., Harland J. (2019) The influence of power distance on requirements engineering activities: A comparative study. *Procedia Computer Science*, Vol. 164, pp. 375–382. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.414>
- Amoah A. (2023) National cultural dimensions and their impact on construction project management in developing countries. *Journal of Construction in Developing Countries*, Vol. 28, No. 2, pp. 125–152. DOI: <https://doi.org/10.21315/jcdc-04-22-0072>
- Cantarelli C. (2025) Kahneman's legacy in project management: Improving decision-making and performance. *International Journal of Project Management*, Vol. 43, No. 4, Article ID 102697. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2025.102697>
- Eyiah A., Bondinuba F., Adu-Gyamfi E., Liphadzi M. (2025) Promoting effective management of cultural diversity in project teams: Evidence from construction. *Buildings*, Vol. 15, No. 5, Article ID 659. DOI: <https://doi.org/10.3390/buildings15050659>
- Geerthofstede.com (n.d.) *Country Comparison Bar Charts*. Available: <https://geerthofstede.com/country-comparison-bar-charts/> (accessed on 06.02.2026).
- Guzman F., Fu X. (2022) Leader–subordinate congruence in power distance values and voice behaviour: A person–supervisor fit approach. *Applied Psychology*, Vol. 71, No. 1, pp. 271–295. DOI: <https://doi.org/10.1111/apps.12320>
- Hernaus T., Černe M., Vujčić M. (2023) Leader–member innovative work behavior (in)congruence and task performance: The moderating role of work engagement. *European Management Journal*, Vol. 41, No. 5, pp. 687–699. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.03.008>
- Hjelle S., Mikalef P., Altwaijry N., Parida V. (2024) Organizational decision making and analytics: An experimental study on dashboard visualizations. *Information and Management*, Vol. 61, Article ID 104011. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.im.2024.104011>
- Hofstede G. (1984) *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.

Hofstede G. (2001) *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, 2nd ed. Beverly Hills, CA: Sage Publications.

Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov M. (2010) *Cultures and Organizations: Software of the Mind. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*, 3rd ed. New York, NY: McGraw-Hill.

Available: https://e-edu.nbu.bg/pluginfile.php/900222/mod_resource/content/1/G.Hofstede_G.J.Hofstede_M.Minkov%20-%20Cultures%20and%20Organizations%20-%20Software%20of%20the%20Mind%203rd_edition%202010.pdf (accessed on 06.02.2026).

Imran M., Li J., Bano S., Rashid W. (2025) Impact of democratic leadership on employee innovative behavior with mediating role of psychological safety and creative potential. *Sustainability*, Vol. 17, No. 5, Article ID 1879. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17051879>

Jan J., Alshare K., Lane P. (2024) Hofstede's cultural dimensions in technology acceptance models: A meta-analysis. *Universal Access in the Information Society*, Vol. 23, pp. 717–741. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10209-022-00930-7>

Korkmazyurek Y., Ocak M. (2024) Psychological power distance as a moderator in the relationship between destructive leadership and emotional exhaustion. *Current Psychology*, Vol. 43, pp. 23232–23246. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12144-024-06016-2>

Korkmazyurek Y., Ocak M. (2024) Psychological power distance as a moderator in the relationship between destructive leadership and emotional exhaustion. *Current Psychology*, Vol. 43, pp. 23232–23246. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12144-024-06016-2>

Kwan H., Chen Y., Tang G., Zhang X., Le J. (2025) Power distance orientation alleviates the beneficial effects of empowering leadership on actors' work engagement via negative affect and sleep quality. *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 42, No. 2, pp. 689–714. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10490-024-09947-3>

Lawani A., Flin R., Ojo-Adedokun R., Benton P. (2023) Naturalistic decision making and decision drivers in the front end of complex projects. *International Journal of Project Management*, Vol. 41, No. 6, Article ID 102502. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2023.102502>

Li Y., He S., Song M., Jeon J. (2023) Exploring the effects of power distance orientation on unethical pro-organisational behaviour from the perspective of management. *South African Journal of Business Management*, Vol. 54, No. 1, Article ID a3437. DOI: <https://doi.org/10.4102/sajbm.v54i1.3437>

Lukas C., Neubert M., Schöndube J. (2025) Exploring decision-making: Experimental observations on project selection and the impact of justification pressure. *Journal of Management and Governance*, Vol. 29, No. 3, pp. 735–775. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10997-024-09717-9>

Mehmood K., Ullah U., Usman M., Abbas A., Han S. (2024) Despotism leadership and follower creativity: Exploring the combined effects of power distance and psychological safety. *BMC Psychology*, Vol. 12, Article ID 728. DOI: <https://doi.org/10.1186/s40359-024-02242-2>

Ouyang S., Zhang W., Xue L., Rashid A., Pyng H., Hassan A. (2025) The cultural compass: a systematic review on cultural dimensions theory in educational settings. *SAGE Open*, Vol. 15, No. 2, Article ID 21582440251342160. DOI: <https://doi.org/10.1177/21582440251342160>

Park H., Tangirala S., Ekkirala S., Sanaria A. (2024) Unnoticed problems and overlooked opportunities: How and when employees fail to speak up under ambiguous threats. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 109, pp. 1571–1591. DOI: <https://doi.org/10.1037/apl0001210>

Philpot R., Levine M., Betts C., Nelson M., Duck E., Power N. (2025) Observing interoperability: A behavioural framework and analysis of multi-agency interactions in the UK emergency services. *Safety Science*, Vol. 191, Article ID 106947. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2025.106947>

Rožman M., Tominc P., Štrukelj T. (2023) Competitiveness through development of strategic talent management and agile management ecosystems. *Global Journal of Flexible Systems Management*, Vol. 24, No. 3, pp. 373–393. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40171-023-00344-1>

Sommer L. (2024) Project management approaches and their selection in the digital age: Overview, challenges and decision models. *Journal of Project Management*, Vol. 9, pp. 131–148. DOI: <https://doi.org/10.5267/j.jpm.2024.1.001>

Steen-Tveit K., Munkvold B., Rustenberg K. (2024) Use of standard operating procedures for supporting cross-organizational emergency management: Challenges and opportunities identified from a tabletop exercise. *International Journal of Disaster Risk Science*, Vol. 15, pp. 673–687. DOI: <https://doi.org/10.1007/s13753-024-00583-5>

Tadesse B., Debela K. (2024) Organizational culture: A systematic review. *Cogent Business and Management*, Vol. 11, No. 1, Article ID 2340129. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2340129>

Toufighi S., Namazi M., Heidary D., Keyvan P., Dehghani M. (2024) The moderating role of cultural factors on the relationship between participative leadership and speaking up. *Journal of Innovation and Knowledge*, Vol. 9, No. 3, Article ID 100548. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100548>

Transparency International. (2025) *Corruption Perceptions Index 2024 (CPI 2024 Report)*. Available: https://images.transparencycdn.org/images/CPI2024_Report_Eng1.pdf (accessed on 06.02.2026).

Zhao Sh., Čižo E., Komarova V. (2025) Power distance and uncertainty avoidance: Impact of cultural dimension differences between China and Europe on the progress and performance of joint venture projects. *Proceedings of the V International Scientific and Practical Conference “Boholib Readings”*, pp. 33–36. Pereiaslav, Ukraine: Hryhorii Skovoroda University.

Zhao Sh., Kudiņš J. (2025) Cultural diversity in project management: A comparative analysis of European and Asian approaches. *Sociālo Zinātņu Vēstnesis = Social Sciences Bulletin*, Vol. 40, No. 1, pp. 109–118. DOI: [https://doi.org/10.9770/szv.2025.1\(8\)](https://doi.org/10.9770/szv.2025.1(8))

Zheng F. (2025) Hofstede’s cultural dimensions and proactive behavior as a mechanism affecting performance-related outcomes. *Acta Psychologica*, Vol. 253, Article ID 104948. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.104948>

Zidkova R., Furstova J., Malinakova K., van Dijk J., Tavel P., Gulis G. (2025) National cultural characteristics as defined by Hofstede’s dimensions and their associations with population health. *BMC Public Health*, Vol. 25, Article ID 1879. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12889-025-22915-w>