



Mateja Kalan, Maja Meško

Model

avtopoietskega vodenja –

II. del (empirična raziskava)

Novo mesto, 2022

Model avtopoietskega vodenja – II. del (empirična raziskava)

Dr. Mateja Kalan

Prof. dr. Maja Meško

Recenzenta:

Izr. prof. dr. Tea Golob

Prof. dr. Boris Bukovec

Založila: Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu

Copyright © 2022 po delih in v celoti avtor in Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Novo mesto.

Vse pravice pridržane. Nobenega dela tega gradiva ni dovoljeno kopirati ali reproducirati v kakršnikoli obliki, vključujoč (ne, da bi bilo omejeno na) fotokopiranje, skeniranje, snemanje, prepisovanje brez pisnega dovoljenja avtorja ali druge fizične ali pravne osebe, na katero bi avtor prenesel materialne avtorske pravice.

Naklada: 200 izv.

Tisk: Primus digitalni tisk

CIP - Kataložni zapis o publikaciji
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

005

KALAN, Mateja, ekonomija, 1970-

Model avtopoietskega vodenja. Del 2, (Empirična raziskava) / Mateja Kalan, Maja Meško. -
Novo mesto : Fakulteta za organizacijske študije, 2022

ISBN 978-961-6974-78-3

COBISS.SI-ID 130370819

Kazalo vsebine

1	UVOD	11
1.1	Opis raziskovalnega vprašanja oziroma problema	11
1.2	Namen in cilji raziskovanja	14
1.2.1	Namen	14
1.2.2	Cilji empirične raziskave	14
2	PREGLED LITERATURE	17
2.1	Pregled literature oz. teoretična izhodišča	17
2.1.1	Vprašalnik Velikih 5 (angl. Big Five Questionnaire – BFQ)	17
2.1.2	Vprašalnik multifaktorskega vodenja – VMV (angl. Multifactor leadership questionnaire MLQ 5x)	18
2.1.3	Samostojni vprašalnik	19
2.2	Razvoj tez, hipotez oziroma raziskovalnega vprašanja	20
2.2.1	Raziskovalno vprašanje	20
2.2.2	Hipoteze	20
3	METODA	25
3.1	Zbiranje podatkov in merski instrument	25
3.1.1	Raziskovalni postopek	25
3.1.2	Priprava vprašalnika in spletno anketiranje	26
3.1.3	Pilotna in končna raziskava	27
3.2	Diagram poteka raziskovanja	28
3.3	Analiza podatkov	33
3.3.1	Univariantna, bivariantna in multivariantna analiza	33
3.3.2	Velikost učinka	33
3.3.3	Analiza moči	36

3.4 Zanesljivost in veljavnosti metode, modela, merskega instrumenta in podatkov	37
4 REZULTATI	41
4.1 Testiranje hipotez	41
4.2 Testiranje osebnostnih lastnosti avtopoietskega vodje	70
5 RAZPRAVA	79
5.1 Razprava o rezultatih glede na empirične osnove	79
5.2 Potrditev oziroma zavrnitev hipotez	87
5.3 Predstavitev izvirnega modela	101
6 ZAKLJUČEK	107
6.1 Povzetek vsebine poglavij	107
6.2 Povzetek rezultatov	115
6.3 Prispevek znanosti	118
6.4 Vpliv na menedžment, organizacijo in družbo	119
6.5 Omejitve raziskave	124
6.6 Predlogi nadaljnjega raziskovanja	126
REFERENCE	131
STVARNO IN IMENSKO KAZALO	137
PRILOGA: ANKETNI VPRAŠALNIK	141

Recenzija izr. prof. dr. Tee Golob

Znanstvena monografija Model avtopoietskega vodenja - II. del (empirična raziskava) avtoric dr. Mateje Kalan in red. prof. dr. Maje Meško je osnovana na proučevanju pojava avtopoieze na področju menedžmenta. V delu natančno proučita vse vidike avtopoieze v menedžmentu, predvsem pa njeno povezanost z osebnostnimi lastnostmi vodij, modeli vodenja in stili vodenja.

Avtorici najprej celostno predstavita vprašalnike za posamezne proučevane segmente, ki bodo dali natančen vpogled v raziskavo, in sicer validiran vprašalnik Velikih 5 (angl. Big 5) za proučevanje človekovih osebnostnih lastnosti, validiran Vprašalnik multifaktorskega vodenja – VMV (angl. MLQ 5x) za določitev stila vodenja in ugotavljanje rezultata vodenja ter vprašalnik, ki se je nanašal na osebnostne lastnosti avtopoietskih vodij. Slednjega sta pripravili sami in je vseboval osem trditev – po eno trditev za vsako osebnostno lastnost avtopoietskega vodje. Avtorici sta vse posege v material skodirali in natančno pojasnili, kaj je bilo obravnavano in kaj ne. S tem sta zagotovili ponovljivost raziskave, kar je osnova, na kateri temelji znanstveno delo. Raziskava je podprta tudi z uporabo mešanih raziskovalnih metod. Spremenljivke so najprej predstavljene z uporabo opisne statistike (frekvenčne porazdelitve, povprečja, standardni odkloni). Za analizo več značilnosti sta uporabili bivariantne (Pearsonov koeficient asociacije) in multivariantne metode (faktorska analiza). Osredotočali sta se na proučevanje povezav in vplivov med spremenljivkami (korelacija, regresija). Konsistentnost in verodostojnost vprašalnika sta preverili v prvi fazi, ko sta naredili pilotno raziskavo. Glede na vrednost Cronbachovega koeficienta alfa sta pilotni vprašalnik ustrezno revidirali, saj sta naredili nekaj ključnih popravkov, ki so vprašalnik bistveno izboljšali. Sledila je končna raziskava, s katero sta preverili sedem hipotez in za slednjo, sedmo, še šest podhipotez. V empirični raziskavi sta ugotavljali statistično značilno povezanost med temeljnim gradnikom izvirnega modela avtopoietskega

vodenja in drugimi gradniki v modelu. Rezultati so predstavljeni na osnovi postavljenih hipotez in se nanašajo na povezanost med gradniki: osebnostne lastnosti avtopoietskega vodje – značilne za avtopoietski stil vodenja in stili vodenja (H1), osebnostne lastnosti vodje in stili vodenja (H2), stili vodenja in rezultat vodenja (H3), rezultat vodenja in stili vodenja (H4), osebnostne lastnosti avtopoietskega vodje – značilne za avtopoietski stil vodenja (osnovne ali dodatne) in rezultat vodenja (H5), osebnostne lastnosti avtopoietskega vodje – značilne za avtopoietski stil vodenja in rezultat vodenja (H6), socio-demografske značilnosti vodje in osebnostne lastnosti avtopoietskega vodje – značilne za avtopoietski stil vodenja in rezultat vodenja (H7).

Poglavja monografije so pregledna in znanstveno utemeljena. Iz monografije lahko razberemo, da sta avtorici dobro proučili znanstveno literaturo s primerljivega področja. To je bil tudi razlog, da sta izbirali validirane vprašalnike, s pomočjo katerih so njuni rezultati primerljivi z rezultati drugih avtorjev. Izbrana metodologija raziskovanja in struktura monografije je ustrezna. Z njo sta avtorici prišli do novih spoznanj in uvidov na tem področju. Ta empirična raziskava obravnava tematiko še neraziskanega področja, zato avtorici odpirata novo poglavje in dajeta možnosti novim raziskavam.

Recenzija prof. dr. Borisa Bukovca

Za znanost je značilno, da je v vsakem trenutku pod vplivom določene paradigme. Paradigma odločilno vpliva na to, kaj in kako se raziskuje, kako se tolmači empirični material ter končno, kakšne teorije so postavljene. Torej so paradigme splošnejše in bolj fundamentalne kot posamezne teorije.

Dinamika razvoja znanosti v okviru določene paradigme naj bi po Kuhnu sledila procesu, kjer se na temelju oblikovane in sprejete paradigme razvija »normalna« znanost, ki jo paradigma vodi, čez čas pa določenih rezultatov ni več mogoče umestiti v paradigmo ter prihaja do anomalij, kar kasneje povzroči krizo znanosti in končno oblikovanje druge paradigme, čemur Kuhn pravi »znanstvena revolucija«, s čimer se pričanja nov krog.

Naša civilizacija in z njo tudi znanost se vsakodnevno srečujeta z dokazi, da obstoječa znanstvena paradigma in iz nje razvite teorije niso več sposobne razumeti realnosti in predvidevati bodočnosti. S starimi vzorci se na da reševati novih izzivov.

Avtorici v monografiji Model avtopoietskega vodenja na akademsko korekten način podajata modelno rešitev in s tem njun znanstveni prispevek k izgradnji nove paradigme organizacijskih teorij, s poudarkom na predstavitvi predloga novega »modela avtopoietskega vodenja«. Obstoječa monografija se osredotoča na ugotovitve empirične raziskave in kot taka predstavlja vsebinsko nadgradnjo predhodne monografije z identičnem naslovom, v kateri sta avtorici pred letom dni zainteresiranim bralcem ponudili teoretična izhodišča fenomena avtopoeize ter predstavili izvirni model avtopoietskega vodenja. Model avtopoietskega vodenja temelji na petih gradnikih, in sicer osebnostnih lastnostih vodje, stilu vodenja, rezultatih vodenja, osebnostnih lastnostih avtopoietskega vodje ter socio-demografskih značilnostih vodje.

V miselnem ozadju vsebine monografije prepoznavam njeno usmerjenost v »obvladovanje sprememb« in pomen odličnosti vodenja na civilizacijski, organizacijski in osebni ravni, saj so naravni zakoni usmerjeni v nenehno samoobnovo in samorazvoj, torej avtopoiezo. Govor o avtopoiezi je govor o obvladovanju sprememb. Tako se kot odziv na spremembe v okolju pojavljajo nenehne spremembe na civilizacijski, organizacijski in osebni ravni.

Če hočemo postati usmerjevalci sprememb, moramo sprejeti učenje kot vseživljenjski proces, pri čemer imajo naši vzorci osnovnih predpostavk - paradigem, zelo velik pomen. Paradigme se v interakciji s spremembami v okolju nenehno spreminjajo, tako da se paradigma uspešne postmoderne družbe in organizacij bistveno razlikuje od predhodnih.

Teorija in praksa najuspešnejših organizacij kot »ciljno usmerjenih razmerij med ljudmi« temeljita na gradnikih nove paradigme obvladovanja sprememb. Ti so prepoznani v usmerjenosti v rezultate, osredotočenosti na odjemalce, voditeljstvu in stanovitnosti namena, upravljanju s procesi in dejstvi, vključevanju zaposlenih, stalnem izboljševanju in inovativnosti, obojestransko koristnih partnerstvih in čedalje pomembnejši družbeni odgovornosti organizacij.

V kontekstu obstoječe monografije, ki ponuja nove izzive v modelu avtopoietkega vodenja, izmed predhodno omenjenih gradnikov izpostavljam voditeljstvo in ob tem predvsem pomen vodenja z vizijo. Pomen vodenje z vizijo v organizaciji si po moje lahko najboljše razložimo, če sledimo uporabni logiki, da se najprej spustimo v definicijo njegovih ključnih besed: vodenje, vizija in organizacija. Vodenje pomeni doseganje ciljev ob pomoči drugih. Vizija pomeni odgovor na vprašanje kam želimo priti oziroma kaj želimo postati, organizacija pa je definirana kot ciljno usmerjena razmerja med ljudmi.

Če vse to povežemo skupaj, vidimo, da je vodenje z vizijo nekaj samo po sebi umevnega. Govor o organizaciji je govor o ljudeh in govor o usmerjanju sodelavcev k doseganju ciljev organizacije. To usmerjanje se udejanja v procesu vodenja, cilji organizacije pa se vedno izpeljejo iz vizije organizacije, le ta pa je v najodličnejših organizacijah izpeljana iz osebnih vizij vodstvenega tima. Tako kot je osebna odličnost pogoj za organizacijsko odličnost, je tudi vodenje z vizijo samega sebe predpogoj za vodenje z vizijo na ravni vodilnega tima. Odličnemu vodji sodelavci sledijo. Sledijo mu, ker mu zaupajo, pri tem pa največ šteje verodostojnost vodij. Bolj kot vodja verjameš v svojo vizijo in vizijo organizacije, bolj močno jo kot vodja udejanjaš, bolj močno ti sodelavci zaupajo in ti sledijo. Dober vodja usmerja svoje sodelavce, odličen vodja pa jih prepriča, da verjamejo v vizijo organizacije.

1 UVOD

1.1 Opis raziskovalnega vprašanja oziroma problema

Vodenje je sorazmerno mlad pojem, saj je star le okrog 200 let. Prvi ga je na začetku prejšnjega stoletja omenjal Taylor (1911). V osnovi lahko rečemo, da je vodenje vplivanje na ljudi z namenom doseganja zastavljenega cilja. Pomen vodenja se je skozi čas močno spreminjal, z njim pa tudi njegove definicije, ki so jih zapisali različni avtorji:

- Vodenje je proces medsebojnega vplivanja dveh ali več oseb, ki so druga od druge odvisne pri doseganju skupnih ciljev v skupinski situaciji (Hollander & Julian, 1969, str. 357).
- Vodenje je sposobnost izstopiti iz kulture in začeti procese razvojnih sprememb (Schein, 1992).
- Vodenje je proces vplivanja na druge z namenom skupnega doseganja zastavljenih ciljev. V tem odnosu ima en član skupine vlogo vodje, ki usmerja ostale (Zaccaro, 2007).

Osebnostne lastnosti vodij raziskovalci pogosto merijo z validiranim vprašalnikom Velikih 5 (*angl. Big Five*) (Bucik, Boben, & Hruševar-Bobek, 1995, str. 33–43), zato smo se tudi mi odločili za ta vprašalnik. Vanj je vključenih pet osebnostnih lastnosti vodij, in sicer energija, sprejemljivost, vestnost, čustvena stabilnost in odprtost. To je bil tudi prvi gradnik modela avtopoietskega vodenja.

V preteklosti smo (Kalan, 2014) že podrobneje raziskovali uspešne modele vodenja in prišli do spoznanja, da je McKinsey 7S eden tistih modelov, ki v večini uspešnih organizacij zadosti merilom dobrega vodenja. V Sloveniji po tem modelu izvajamo merjenje organizacijske klime. V raziskavi (Kalan & Meško, 2014, str. 464–473) smo ugotovili, da so še posebno pomembne mehke spremenljivke tega modela. Naredili smo tudi kratko raziskavo o zadostnosti modela McKinsey 7S (Kalan, 2016, 360–373).

Raziskovanje se je nadaljevalo v smeri odkrivanja stila vodenja, za katerega so avtorji v preteklih raziskavah menili, da je najboljši. Prišli smo do spoznanja, da je to transformacijski stil vodenja. Avtorji so v svojih raziskavah ugotavljali, da ta stil vodenja organizacijam daje nekaj več, jim daje prednost pred konkurenco in da je to tudi stil, na katerem sloni prihodnost. Za gradnik o stilih vodenja smo uporabili vprašalnik multifaktorskega vodenja – VMV (MLQ 5x, Bass & Avolio, 1996; Janet & Lidjan, 2013, str. 444–447). Ta vključuje tri stile vodenja, in sicer transformacijski, transakcijski in pasivno-izogibajoči.

Ker vprašalnik VMV vključuje tudi del, ki meri rezultat vodenja, se nam je zdelo smiselno, da izkoristimo še to možnost. Kot tretji gradnik avtopoietskega modela smo torej vključili rezultat vodenja. Rezultat vodenja je zagotovo dimenzija raziskovanja, ki najbolj zanima lastnika oziroma vodstvo organizacije. Od teh ugotovitev je odvisno, kje je še možno napredovati, ko govorimo o dobrem in uspešnem vodenju. S tem sklopom smo merili zadovoljstvo z vodjo, učinkovitost in dodaten napor sodelavcev. Podobno raziskavo s tega področja najdemo v znanstveni bazi člankov (Lang et al., 2011, str. 548–567; Yahaya & Ebrahim, 2016).

V našo anketo je bila vključena tudi raziskava o pojavnosti avtopoietskega stila vodenja in to je bil temeljni gradnik izvirnega modela avtopoietskega modela vodenja, zato je naša raziskava edinstvena na tem področju in stremljeva k izvirnosti.

Avtopoiezo sta prva omenjala Varela in Maturana (1974), a v začetku le na področju biologije. Opredeljevala sta jo kot pojem samoobnove, samorazvoja. Kasneje pa se je ta termin pojavil tudi na drugih področjih. Med njimi je bil tudi menedžment. Prvi je avtopoiezo v slovenskem prostoru na področju menedžmenta omenjal Ovsenik (1988). Dobri dve desetletji je bil na to temo objavljen tudi članek *Kakšna organizacija kaže pot iz krize 2008+?* (Ovsenik, Ovsenik, 2010).

V naši raziskavi je bil torej ključen gradnik, ki se je nanašal na avtopoiezo in lastnosti avtopoietskega vodje. Beseda avtopoieza in njene kombinacije se v zadnjem obdobju v znanstveni literaturi pojavljajo vse pogostejše, zasledimo jih na različnih področjih, od umetnosti, teorije sistemov do biologije in estetike ter še na nekaterih drugih. Pojavnost tega pojma je različno opredeljena, in sicer ga avtor prilagaja področju, kjer se pojem uporablja.

V zadnjem obdobju, to je od leta 2015, je velik napredek na tem področju naredila Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu. Pionirka avtopoieze na omenjeni fakulteti je bila njihova doktorandka Tanja Balažic Peček. Kot doktorska študentka je svojo raziskavo v celoti posvetila tej temi in študij v letu 2018 zaključila z doktorsko disertacijo, ki ima naslov *Gradniki avtopoieze v 4.0 organizaciji*. Na to temo je izdala tudi knjigo *Kvalitativno raziskovanje koncepta avtopoieze v organizaciji* (Peček, 2018). Od leta 2015 je na to temo objavila številne druge članke v tuji in domači znanstveni literaturi, in sicer samostojno ali s svojimi stanovskimi kolegi (Lauc in Balažic Peček, 2017, str. 43–69; Peček, Neral, Lauc in Brcar, 2018, str. 21–42; Peček, Brcar in Bukovec, 2017, str. 393; Peček in Bukovec, 2017, str. 39; Peček in Ovsenik (2018, str. 208–218; Balažic Peček, 2015, str. 142–154; Balažic Peček, 2016, str. 56–69; Balažic Peček, Lauc, Železnikar, & Bukovec, 2016, str. 119–130; Balažic Peček, Brcar, & Bukovec, 2017, str. 393–419; Peček & Pavuna, 2018, str. 398–407; Peček, 2019).

Tudi mi smo se osredotočili na raziskovanje pojava avtopoieze v menedžmentu in sicer predvsem v smeri odkrivanja osebnostnih lastnosti avtopoietskih vodij, ki smo jih natančno proučevali v vzporednih raziskavah (Kalan, 2008, str. 27–30; Kalan, 2017a, str. 186–197; Kalan, 2017b, str. 55–67; Kalan, 2018, str. 165–181; Kalan & Razdevšek, 2017, str. 261–274; Kalan, Razdevšek, & Suklan, 2017, str. 170–177).

1.2 Namen in cilji raziskovanja

1.2.1 Namen

Model bo poleg predvidenih splošnih gradnikov, kot so osebnostne lastnosti vodij, stili vodenja, rezultat vodenja ter socio-demografske značilnosti, vključeval tudi najpomembnejši gradnik, ki se nanaša na osebnostne lastnosti avtopoietskih vodij. Tako bo del raziskave namenjen izboru osebnostnih lastnosti, ki bodo čim bolj natančno opisale avtopoietskega vodjo.

1.2.2 Cilji empirične raziskave

Cilji empirične raziskave so:

- izgradnja izvirnega modela avtopoietskega vodenja,
- opredelitev in izbor metod obdelave podatkov,
- ugotoviti zanesljivost razvitega merskega instrumenta,
- ugotoviti prevladujočo pojavnost posamezne osebnostne lastnosti avtopoietskega vodje, kot so cilj/ciljna usmerjenost, čutna ostrina, prožnost, dober stik, stalno učenje, dejavno poslušanje/postavljanje vprašanj, povratno sporočilo in opolnomočenje,
- ugotoviti pojavnost statistično značilnih razlik gradnika osebnostnih lastnosti avtopoietskega vodje glede na osebnostne lastnosti vodje, kot so vestnost, odprtost, energija, čustvena stabilnost in sprejemljivost,
- ugotoviti pojavnost statistično značilnih razlik gradnika osebnostnih lastnosti avtopoietskega vodje glede na stile vodenja, kot so transformacijski, transakcijski in pasivno-izogibajoči stil vodenja,
- ugotoviti pojavnost statistično značilnih razlik gradnika osebnostnih lastnosti avtopoietskega vodje glede na rezultat vodenja, kot so dodaten napor sodelavcev, zadovoljstvo z vodjo in učinkovitost,
- ugotoviti pojavnost statistično značilnih razlik gradnika osebnostnih lastnosti avtopoietskega vodje glede na socio-demografske

- značilnosti, kot so velikost in vrsta organizacije, starost, spol in izobrazba vodje ter njegov način pridobivanja kompetenc,
- ugotoviti pojavnost avtopoietskega vodenja pri vodjih v organizacijah v Sloveniji.

2 PREGLED LITERATURE

2.1 Pregled literature oz. teoretična izhodišča

2.1.1 Vprašalnik Velikih 5 (*angl. Big Five Questionnaire – BFQ*)

Prvi del vprašalnika je zajemal ocenjevanje osebnostnih lastnosti. To je lahko tudi samostojen vprašalnik in zajema pet velikih faktorjev osebnosti (*angl. Big Five*). Ti so: energija (ekstravertnost, surgentnost), sprejemljivost (naklonjenost, prijaznost), vestnost (skrbnost), čustvena stabilnost (nevroticizem) in odprtost (mentalna odprtost, intelekt).

Sredi devetdesetih let se je zgodil preporod raziskovanja osebnostnih lastnosti. Temelje je v svojih raziskavah postavil že Cattell (1943, str. 476). Kasneje so se raziskovalci razdelili v več vej. Peabody in Goldberg (1989, str. 552) sta skoraj pol stoletja kasneje na osnovi popolnoma drugačnega modela osebnosti prišla praktično do enakih osebnostnih faktorjev. Za potrebe ameriškega raziskovalnega področja sta Costa in McCrae (2008, str. 179–198) pripravila vprašalnik NEO-PI-R, evropski raziskovalni prostor pa so na tem področju zapolnili Caprara, Barbaranelli in Borgogni (1993, str. 281–288.), in sicer s predstavitvijo vprašalnika Big Five. Preveden je že v več evropskih jezikov, med drugimi tudi v slovenščino. Bucik, Boben in Hruševar-Bobek (1995, str. 33–43) so izbor pridevniških bipolnih lestvic, ki opisujejo pet faktorjev osebnosti, objavili v svojem članku Pet velikih faktorjev osebnosti. V vsakega izmed petih sklopov je torej vključenih po pet bipolnih pridevnikov. Anketiranci se morajo opredeliti med 25 pari bipolnih pridevnikov.

Vprašalnik je primeren za samoocenjevanje in za ocenjevanje drugih. Mi smo se odločili, da anketiranci ocenjujejo svoje nadrejene sodelavce, torej je rezultat dal oceno na osnovi ocenjevanja drugih. Ocenjevalna lestvica je petstopenjska, anketiranec pa se opredeli, katero bipolno lastnost bi pripisal svojemu vodji.

2.1.2 Vprašalnik multifaktorskega vodenja – VMV (angl. Multifactor leadership questionnaire MLQ 5x)

V drugem delu našega vprašalnika smo raziskovali stil vodenja, ki ga izvaja anketirancev nadrejeni. Poznamo več vrst vprašalnikov na to temo. Vsak je na določen način edinstven, ima prednosti in tudi pomanjkljivosti, ki jih je še moč izboljšati. V tujini sta za ugotavljanje oziroma merjenje stilov vodenja najpogosteje uporabljena MLQ in The Leadership Practices Inventory (Janet & Lidjan, 2013, str. 444–447).

V slovenščino imamo prevedena vprašalnika T-P leadership questionnaire in MLQ, ki ga v slovenščini imenujemo Vprašalnik multifaktorskega vodenja – VMV (Senica, 2010, str. 6–14). Slednji je bistveno bolj uporaben, saj poleg stilov vodenja meri tudi rezultat vodenja. Ta vprašalnik je zato med slovenskimi raziskovalci pogosto uporabljen. Tudi zanj velja, da ima določene pomanjkljivosti, ki bi jih bilo treba v prihodnje izboljšati, če bi želeli delati samostojno raziskavo. Ker je v našem primeru le sestavni del kompleksnejšega vprašalnika, smo se zadovoljili z obstoječo izvedbo. Vprašalnik meri tri stile vodenja (transformacijski, transakcijski in pasivno-izogibajoči) ter rezultat vodenja. To pomeni, da je to lahko popolnoma samostojni vprašalnik, na osnovi katerega dobimo rezultat vodenja po posameznih stilih vodenja in ta rezultat lahko izčrpno interpretiramo. Ocenjevalna lestvica je petstopenjska, kjer 1 pomeni najnižjo oceno, 5 pa najvišjo oceno strinjanja s trditvijo.

Vprašalnik lahko uporabljamo za samoocenjevanje in tudi za ocenjevanje drugih. Poznamo dve različici vprašalnika, in sicer dolgo, ki zajema 63 trditev, ter kratko, ki je sestavljena iz 45 trditev. Odločili smo se za krajšo verzijo, saj zadostuje za del raziskave, ki smo ji namenili prostor v naši celotni raziskavi. V tej verziji je za potrebe merjenja posameznega stila vodenja namenjenih trikrat po 12 trditev, za merjenje rezultata vodenja pa devet trditev.

2.1.3 Samostojni vprašalnik

Kot smo že omenili, je tretji, zadnji del vprašalnika naše samostojno delo. Ta del vprašalnika se nanaša na osebnostne lastnosti avtopoietskega vodje.

V ta namen smo v vprašalniku za posamezno lastnost navedli po eno trditev, ki se nanaša na ocenjevanje vodij z vidika njegovega načina dela in sodelovanja s sodelavci. Anketiranci so svojega vodjo ocenjevali na osnovi osmih trditev, za vsako osebnostno lastnost smo pripravili po eno trditev. Prve tri so (1) cilj/ciljna usmerjenost, (2) čutna ostrina in (3) prožnost. Ker praviloma vsaka aktivnost posameznika poteka v tem vrstnem redu, jih tudi označujemo s številkami v tem vrstnem redu. Te tri lastnosti smo označili kot osnovne, do njih pa smo prišli s proučevanjem tuje in domače znanstvene literature. Pogosto so avtorji v svojih raziskavah poudarjali te tri lastnosti. Nekateri so se osredotočali bolj na eno, drugi na drugo in tretji še na tretjo lastnost. Nekateri so povezovali po dve izmed njih, nekateri so omenjali vse tri. Mi smo jih povezali med seboj in začeli z izborom osebnostnih lastnosti, ki so značilne za avtopoietskega vodjo.

Ob dodatnem raziskovanju smo prišli do spoznanja, da so samo tri osebnostne lastnosti vendarle premalo, da bi bilo merjenje po gradniku izvirnega modela avtopoietskega vodenja, ki se nanaša na osebnostne lastnosti avtopoietskega vodje, zanesljivo. Raziskovanje se je zato nadaljevalo v smeri iskanja novih osebnostnih lastnosti. V gradnik smo jih zato dodali še pet, razdelili pa smo jih v vedenjske in komunikacijske/mediacijske veščine. Med vedenjski lastnosti smo uvrstili (a) dober stik in (b) stalno učenje. Med komunikacijske veščine, ki jih lahko imenujemo tudi mediacijske veščine, pa smo uvrstili (c) dejavno poslušanje/postavljanje vprašanj, (d) povratno sporočilo in (e) opolnomočenje. Za te dodatne lastnosti vrstni red ni pomemben. Je pa res, da vodja ne bo mogel dobro komunicirati, če s svojim sogovornikom ne bo najprej vzpostavil dobrega prvega stika in se ne bo zavedal, da je njegov prvi korak v smeri njegovega stalnega učenja. Dober vodja se torej v vsakem trenutku zaveda, da je stalno učenje njegova prioritetna naloga.

Tudi v tem vprašalniku je petstopenjska ocenjevalna lestvica, kjer 1 pomeni najnižjo oceno, 5 pa najvišjo oceno strinjanja z napisano trditvijo.

2.2 Razvoj tez, hipotez oziroma raziskovalnega vprašanja

2.2.1 Raziskovalno vprašanje

Temeljno raziskovalno vprašanje se glasi:

Kateri so gradniki avtopoietskega modela vodenja in kateri dejavniki jih sestavljajo?

2.2.2 Hipoteze

Iz temeljnega raziskovalnega vprašanja smo razvili naslednje hipoteze:

- Hipoteza 1 – Avtopoietski stil vodenja je izmed vseh merjenih stilov vodenja v največji meri povezan s transformacijskim stilom vodenja.

Raziskava je potekala s pomočjo vprašalnika VMV, ki zajema tri stile vodenja, in sicer transformacijsko, transakcijsko in pasivno-izogibajoče. Transformacijski stil vodenja se zdi najprimernejši, ko proučujemo znanstveno literaturo zadnjih nekaj let. Avtorji zelo pogosto ta stil vodenja omenjajo kot stil vodenja, ki bo primeren tudi v prihodnosti. Tudi avtopoietski stil vodenja je namenjen vodjam, ki jih že danes zanima kaj bo jutri. Za oba stila vodenja je značilno, da dajeta prednost mehkeemu pristopu vodenja, kar pozitivno ocenjujejo tudi njihovi sodelavci.

- Hipoteza 2 – Med transformacijskim in avtopoietskim stilom vodenja obstaja izmed vseh merjenih stilov vodenja največje ujemanje glede povezanosti z osebnostnimi lastnostmi vodje.

Naša predpostavka je bila, da podoben stil vodenja lahko izvajajo samo vodje s podobnimi osebnostnimi lastnostmi. Torej mehki

pristop vodenja lahko pričakujemo le od vodij, ki se nagibajo k stilu vodenja, ki je značilen za transformacijske ali avtopoietske vodje.

- Hipoteza 3 – Avtopoietski stil vodenja se glede rezultatov vodenja izmed vseh merjenih stilov vodenja najmočneje povezuje z dodatnim naporom sodelavcev.

Rezultat vodenja zajema tri spremenljivke, in sicer zadovoljstvo z vodjo, učinkovitost in dodaten napor sodelavcev. Naše razmišljanje glede postavitev te hipoteze nas je vodilo s smeri zadovoljnih zaposlenih. Le taki so namreč pripravljeni vlagati dodaten napor tako v ožje cilje, kot so to cilji svojih najbližjih sodelavcev, kot tudi v cilje podjetja, v katerem so ti zaposleni.

- Hipoteza 4 – Avtopoietski in transformacijski stil vodenja sta izmed vseh merjenih stilov vodenja statistično značilno v največji meri povezana z osebnim zadovoljstvom z vodjo.

Tudi ta hipoteza se nanaša na merjenje, ki zajema gradnik rezultat vodenja v povezavi z osebnimi lastnostmi avtopoietskega vodje oziroma značilnostmi avtopoietskega stila vodenja. Ko smo razmišljali o mehkih pristopih vodenja, za katere je znano, da imajo najmočnejši vpliv na zaposlene, se nam je zdelo smiselno, da preverimo tudi to, če so zaposleni v resnici zadovoljni z vodjo, ki izvaja tak stil vodenja. S hipotezo smo želeli preveriti ali to drži za oba stila vodenja, tako za avtopoietski kot transformacijski stil.

- Hipoteza 5 – Za merjenje lastnosti avtopoietskega vodje je sklop osnovnih treh spremenljivk (cilj/ciljna usmerjenost, čutna ostrina in prožnost) bolj pomemben kot sklop dodatnih petih spremenljivk (dejavno poslušanje/postavljanje vprašanj, povratno sporočilo, opolnomočenje, dober stik in stalno učenje).

V prvi fazi smo določili tri osnovne spremenljivke, ki bi bila značilne za avtopoietskega vodjo. Temeljiti razmislek je kazal na to, da so le tri spremenljivke vendarle premalo za kakovostno merjenje. Odločili smo se za nadaljno raziskavo in izbrali še pet dodatnih spremenljivk, ki smo jih vključili v gradnik avtopoietskega stila vodenja. S hipotezo smo želeli ugotoviti ali je sklop osnovnih treh spremenljivk res pomembnejši od sklopa dodatnih pet.

- Hipoteza 6 – Večina trditev avtopoietskega stila vodenja ima vpliv na rezultat vodenja.

Znano je, da ima stil vodenja pomembno vlogo, ko lastnik preverja rezultat vodenja. S to hipotezo smo želeli preveriti ali ima vsaj pet spremenljivk (od osmih) avtopoietskega stila vodenja vpliv na tri spremenljivke, ki so vključene v gradnik rezultat vodenja.

- Hipoteza 7 – Obstajajo določene socio-demografske karakteristike avtopoietskih vodij, za katere lahko trdimo, da statistično značilno določajo ta tip vodje.

Zavedamo se, da so za določen tip vodje značilne tudi socio-demografske značilnosti vodje. S to hipotezo smo želeli ugotoviti katere socio-demografske značilnosti so značilne za avtopoietske vodje.

- Hipoteza 7a – Glede na vrsto organizacije so prisotne statistično značilne razlike v stopnji izraženosti avtopoietskega stila vodenja.

Ta podhipoteza je zajemala izbor med (a) gospodarsko družbo, (b) javno službo oziroma zavodom, (c) neprofitno organizacijo in pa (d) drugo.

- Hipoteza 7b – Glede na velikost organizacije so prisotne statistično značilne razlike v stopnji izraženosti avtopoietskega stila vodenja.

Velikost organizacije smo opredelili kot (a) mikro, (b) malo, (c) srednje in (d) veliko.

- Hipoteza 7c – Glede na starost vodje so prisotne statistično značilne razlike v stopnji izraženosti avtopoietskega stila vodenja.

Podhipoteza je ponujala izbor med starostnimi razmejitvami (a) do 40 let, (b) od 41 do 50 let, (c) od 51 do 60 let in (d) 61 in več let.

- Hipoteza 7d – Glede na spol vodje so prisotne statistično značilne razlike v stopnji izraženosti avtopoietskega stila vodenja.

Anketiranci so navedli spol svojega vodje (a) ženska, (b) moški.

- Hipoteza 7e – Glede na stopnjo izobrazbe vodje so prisotne statistično značilne razlike v stopnji izraženosti avtopoietskega stila vodenja.

S to podhipotezo smo anketirancem ponudili možnost izbora med (a) poklicno šolo ali manj, srednjo šolo, gimnazijo, (b) višješolskim strokovnim programom, višjo šolo, (c) visokošolskim strokovnim programom (1. bolonjska stopnja), (d) univerzitetnim programom, strokovnim magisterijem (2. bolonjska stopnja) in (e) znanstvenim magisterijem, doktoratom (3. bolonjska stopnja).

- Hipoteza 7f – Glede na način pridobivanja kompetenc vodje so prisotne statistično značilne razlike v stopnji izraženosti avtopoietskega stila vodenja.

S podhipotezo smo ponudili možnost izbora pridobitve kompetenc (a) z izobrazbo, (b) z izkušnjami in (c) drugo.

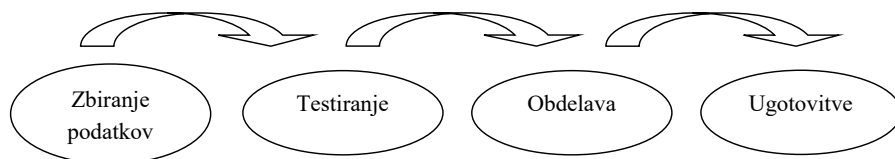
3 METODA

3.1 Zbiranje podatkov in merski instrument

3.1.1 Raziskovalni postopek

Naš temelj je bil, da vse posege v material skodiramo in natančno pojasnimo, kaj je bilo obravnavano in kaj ne. S tem smo zagotovili ponovljivost raziskave, kar je osnova, na kateri temelji znanstveno delo. Raziskava je podprta tudi z uporabo mešanih raziskovalnih metod, na kar v svojem članku opozarja Creswell (2009), ki je priznan raziskovalec s tega področja.

Raziskovalni postopek je predstavljen v sliki 3.1.



Slika 3.1. Raziskovalni postopek

Zbiranje podatkov smo izpeljali preko spletne ankete z orodjem 1ka. Ta nudi anketirancem hiter in varen dostop iz najpogostejše uporabljenih spletnih brskalnikov v Sloveniji, kot so Microsoft Internet Explorer, Mozilla Firefox, Opera, Safari in Chrome. Anketirancem smo zagotovili zaupnost, varnost, pravico do popolne pojasnitve, anonimnost in zasebnost. Sodelovanje v anketiranju je bilo prostovoljno. Zavestno smo šli v izvedbo spletne ankete, čeprav smo se zavedali, da je za to nujno potrebna anketirančeva uporaba družbenih omrežij. Smo pa vseeno mnenja, da je prav z uporabo družbenih omrežij v vzorec možno pridobiti bistveno več ljudi, kot le z navadnim, papirnim anketiranjem.

Kot instrument za pridobivanje podatkov smo torej uporabili spletni anketni vprašalnik. Vanj smo, po pregledu tuje in domače literature, vključili dva validirana vprašalnika. To sta bila Vprašalnik multifaktorskega vodenja in Velikih 5, tretji del vprašalnika pa smo pripravili sami, na osnovi zbranih teoretičnih spoznanj.

3.1.2 Priprava vprašalnika in spletno anketiranje

V vprašalniku smo zajeli vprašanja treh samostojnih vprašalnikov, in sicer vprašalnik velikih 5 in vprašalnik multifaktorskega vodenja, ki sta validirana vprašalnika ter naš na novo pripravljen vprašalnik. V prvem delu so anketiranci ocenjevali svojega vodjo z vidika osebnostnih lastnosti, v drugem delu pa so ocenjevali njegov stil vodenja in ga povezali z rezultatom vodenja. Tretji del vprašalnika je del našega doprinosa k znanosti, saj smo pripravili nov vprašalnik. Vsi trije vprašalniki so podrobneje predstavljeni v točki 2.

Anketiranci so ob izpolnjevanju spletnega vprašalnika razmišljali o osebnostnih lastnostih svojega vodje. Menili smo, da je bilo število tistih anketirancev, ki svojega vodje nimajo, zanemarljivo. Preko omenjenega izhodiščnega vzorčnega okvira smo predvidevali razpršitev povezave na spletno anketo tudi med znanci in njihovimi znanci v tej mreži. Priložnostni vzorec je zajemal 0,1 % celotne populacije zaposlenih v Republiki Sloveniji, in sicer populacije, ki ima dostop do interneta ter je sposobna in pripravljena verodostojno odgovoriti na vprašalnik, ki so ga prejeli na svoj elektronski naslov. Na tej osnovi je bila naknadno opravljena poststratifikacija ali dvofazno vzorčenje, z namenom usklajevanja s populacijskimi deleži po spolu, starosti, izobrazbi in načinu pridobivanja kompetenc vodij ter velikosti in vrsti organizacije. To je dodatno pojasnilo značilnosti posameznih razvrstitev anketirancev. V končno analizo so bili vključeni le v celoti izpolnjeni vprašalniki. Populacijo v raziskavi so predstavljale vse delovno aktivne osebe (april 2019: število 893.000), ki so bile zaposlene na območju Republike Slovenije v obdobju anketiranja. V

delovno aktivno prebivalstvo so vključene zaposlene in samozaposlene osebe, ki so obvezno socialno zavarovane, ne glede na to, ali imajo zaposlitev s polnim ali s krajšim delovnim časom, in ne glede na to, ali so na porodniškem dopustu, dopustu za nego ali varstvo otroka ali so odsotne z dela zaradi bolezni, poškodbe ali nege ožjega družinskega člana (Statistični urad RS, 2019). Za analizo smo želeli pridobiti vsaj 400 v celoti vrnjenih vprašalnikov, ki bi bili primerni za statistično obdelavo.

3.1.3 Pilotna in končna raziskava

Spremenljivke so najprej predstavljene z uporabo opisne statistike (frekvenčne porazdelitve, povprečja, standardni odkloni). Za analizo več značilnosti smo uporabili bivariantne (Pearsonov koeficient asociacije) in multivariantne metode (faktorska analiza). Osredotočali smo se na proučevanje povezav in vplivov med spremenljivkami (korelacija, regresija). Uporabljen je bil statistični program SPSS 22.

Anketni vprašalnik je bilo orodje, s katerim smo zbirali podatke. Konsistentnost in verodostojnost vprašalnika smo preverili v prvi fazi, ko smo naredili pilotno raziskavo. V njej je sodelovalo 23 anketirancev, za obdelavo je bilo ustreznih 12 anketnih vprašalnikov. Glede na vrednost Cronbachovega koeficienta alfa smo pilotni vprašalnik ustrezno revidirali, in sicer smo pred končno raziskavo:

- uvedli naključno razvrščanje trditev znotraj vprašanj, ki se nanašajo na osebnostne značilnosti vodje (Q3), stile vodenja (od Q4 do Q8) in trditve v povezavi z avtopoietskim stilom vodenja (Q9), s čimer smo zagotovili enakomerno pozicioniranje vseh trditev v vprašalniku;
- uvedli naključno razvrščanje sklopov trditev znotraj bloka vprašanj od Q4 do Q8, s čimer smo prav tako zagotovili enakomerno pozicioniranje sklopov trditev za stile vodenja;
- dodali vprašanje o regionalnem pozicioniranju anketiranca;
- vsem ključnim vprašanjem dodali oznako obveznega vprašanja ter

- ponudili neobvezno odprto vprašanje.

Z navedenimi spremembami smo vprašalnik bistveno izboljšali, kar je pokazala tudi končna raziskava. Analiza zbranih podatkov je pokazala razliko v primerjavi s podatki, ki so bili zbrani v pilotni raziskavi. Lahko torej sklepamo, da so se dopolnitve vprašalnika po opravljeni pilotni raziskavi izkazale kot zelo koristne.

Po izvedeni pilotni analizi smo dodatno preverili primernost in zadostnost raziskovalnih metod za našo analizo.

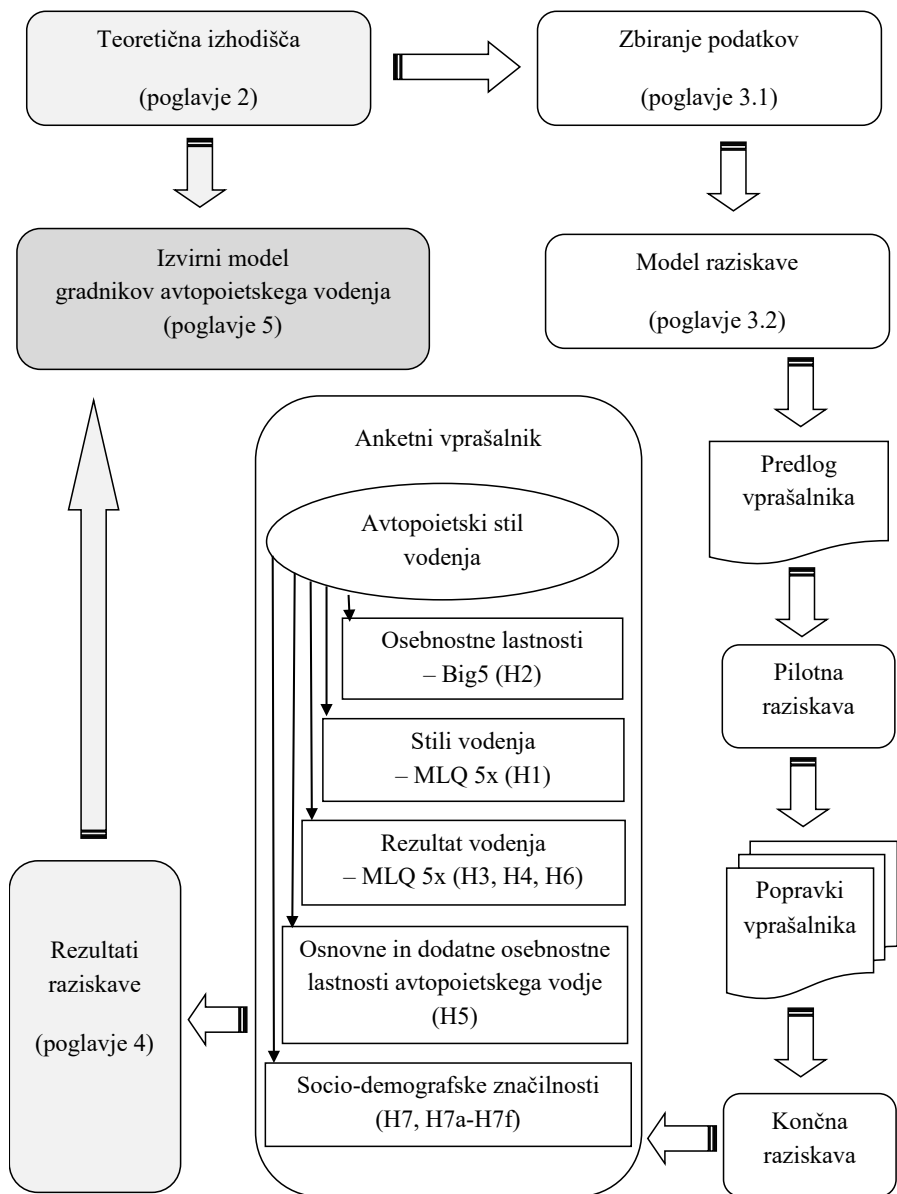
Vse odgovore iz pilotne raziskave smo izločili. V končni raziskavi so zato lahko sodelovali tudi anketiranci, ki so sodelovali tudi že v pilotni raziskavi.

Sledilo je končno spletno anketiranje. Osnovni seznam naslovnikov je bil sestavljen na temelju različnih dejavnosti na poslovnem in zasebnem področju in je julija 2019 vseboval 987 elektronskih naslovov. Vse te anketirance smo pri posredovanju elektronske pošte prosili, naj anketo posredujejo dalje svojim sorodnikom, sodelavcem, prijateljem in znancem. Pri posredovanju ankete in pridobivanju anketirancev v vzorec smo na ta način uporabili metodo snežne kepe.

3.2 Diagram poteka raziskovanja

Gradnike smo oblikovali skozi temeljit raziskovalni proces. Najprej je ta potekal na osnovi preučevanja teorije, v nadaljevanju pa smo teoretična izhodnišča analizirali s pomočjo različnih statističnih metod. Statistične metode smo nam bile v pomoč že ob pilotni raziskavi, v nadaljevanju pa smo jih še poglobili in dodali, ko smo izvedli končno raziskavo.

Diagram poteka oblikovanja gradnikov predstavljamo v sliki 3.2.



Slika 3.2. Diagram poteka oblikovanja gradnikov modela avtopoietskega vodenja

S prvo hipotezo smo želeli preveriti, kateri izmed stilov vodenja, ki ga zajema VMV, je najbolj primerljiv z avtopoietskim stilom vodenja. V VMV so zajeti trije stili vodenja, in sicer transformacijski, transakcijski in pasivno-izogibajoči stil vodenja. Za vsakega izmed treh stilov vodenja je v vprašalniku navedenih po dvanajst trditev. Anketiranec svojega vodjo oceni na petstopenjski Likertovi lestvici. Teoretični del raziskave je kazal na to, da bi transformacijski stil vodenja lahko bil tisti, ki je najbolj primerljiv z avtopoietskim stilom vodenja.

Z drugo hipotezo smo želeli preveriti, katere osebnostne lastnosti so tiste, ki bi bile najbolj značilne za transformacijskega in katere za avtopoietskega vodjo. V anketo smo vključili vprašalnik Velikih 5, ki meri pet osebnostnih lastnosti, in sicer energijo (ekstravertnost, surgentnost), sprejemljivost (naklonjenost, prijaznost), vestnost (skrbnost), čustveno stabilnost (nevroticizem) in odprtost (mentalna odprtost, intelekt). Za vsako izmed posameznih petih spremenljivk je v anketnem vprašalniku navedenih po pet bipolarnih osebnostnih lastnosti, med katerimi se mora anketiranec odločiti, katera bolj ustreza njegovemu vodji. Ker smo osnove avtopoietskega stila vodenja gradili na značilnostih transformacijskega stila vodenja, smo predvidevali, da bi transformacijski in avtopoietski vodja lahko imel podobne osebnostne lastnosti.

Ker je bil vprašalnik VMV le del naše spletne ankete, smo se odločili za krajšo različico vprašalnika, ki ga je sestavljalo 45 trditev. Vprašalnik, poleg treh stilov vodenja, vključuje tudi del, ki se nanaša na rezultat vodenja. Ta zajema tri različne spremenljivke, in sicer zadovoljstvo z vodjo, učinkovitost in dodatni napor sodelavcev. Za vsako posamezno spremenljivko so v vprašalniku navedene po tri trditve. Skupno je bilo torej v ta namen predvidenih devet trditev, namenjenih ugotavljanju povezanosti rezultata vodenja s stilom vodenja. S tretjo hipotezo smo ugotavljali, s katero od treh spremenljivk rezultata vodenja se najbolj povezuje avtopoietski stil vodenja.

Tudi četrta hipoteza se je nanašala na preverjanje povezanosti z rezultati vodenja. Zaradi teoretične povezanosti avtopoietskega in transformacijskega stila vodenja nas je zanimalo, katera izmed treh spremenljivk rezultata vodenja je najbolj značilna za en oziroma drug stil vodenja.

Naš anketni vprašalnik je poleg dveh že omenjenih validiranih vprašalnikov vseboval tudi sklop trditev, ki smo jih pripravili sami in so se nanašale na osebnostne lastnosti avtopoietskega vodje. Anketiranci so za potrebe potrditve oziroma zavrnitve pete hipoteze ocenjevali vodjevo naravnost k cilju, njegovo čutno ostrino ter odziv na signale iz okolja. Naslednjih pet spremenljivk pa se je nanašalo na njegove vedenjske lastnosti, kamor smo uvrstili prvi stik in stalno učenje ter komunikacijske oziroma mediacijske veščine, kamor spadajo sposobnost dejavnega poslušanja/postavljanja vprašanj, dajanja in sprejemanja povratnega sporočila ter opolnomočenje. Za vseh osem trditev so anketiranci na petstopenjski Likertovi lestvici ocenjevali vodjevo uresničitev teh trditev. Ta del vprašalnika je tudi del našega doprinosa k znanosti. S pripravo tega dela vprašalnika smo želeli določiti enega izmed ključnih gradnikov avtopoietskega vodenja, in sicer osebnostne lastnosti avtopoietskega vodje, ki so značilne za avtopoietski stil vodenja.

S šesto hipotezo smo ugotavljali, ali ima večina osebnostnih lastnosti avtopoietskega vodje vpliv na rezultat vodenja. Kot smo navedli zgoraj, smo za avtopoietskega vodjo določili osem osebnostnih lastnosti. S to hipotezo smo želeli ugotoviti ali ima vsaj pet osebnostnih lastnosti vpliv na rezultat vodenja.

S sedmo hipotezo smo želeli ugotoviti značilnosti vodje, in sicer glede na socio-demografske karakteristike. V raziskavi smo te značilnosti razdelili na šest področij, ki zajemajo vrste organizacij, velikost organizacije, starost

vodje, spol vodje, izobrazbo vodje in način pridobivanja kompetenc vodenja.

Izvirni prispevek raziskave je v jasni in natančni opredelitvi ter utemeljitvi:

- (1) osebnostnih lastnosti avtopoietskega vodje ter
- (2) gradnikov avtopoietskega modela vodenja.

Na osnovi tega smo pripravili izvirni model gradnikov avtopoietskega vodenja. Temelj takemu modelu je bila priprava anketnega vprašalnika, ki je uporaben za merjenje prisotnosti avtopoietskega stila vodenja. Ta je bil pripravljen na osnovi analize zadnjega aktualnega pregleda literature in virov, s katero smo izluščili najpomembnejše osebnostne lastnosti avtopoietskega vodje, ki so značilne za avtopoietski stil vodenja in te tudi ustrezno utemeljili. Sledila je kvantitativna raziskava o vplivnih dejavnikih osebnostnih lastnosti vodij na stil vodenja, rezultat vodenja ter pojavnost avtopoietskega stila vodenja v organizacijah v Sloveniji, na primerno celovit način ter v luči, ki je do sedaj ni obravnaval še nihče in je v svetovni znanstveni literaturi še neraziskano področje.

Na osnovi zastavljenega načrta metodologije smo najprej s faktorsko analizo preverili veljavnost konstruktov ter izračunali zanesljivosti posameznih merjenih pojmov (Cronbachov koeficient alfa). Uporabili smo validirane vprašalnike, zato smo, z izjemo osnovnih in dodatnih osebnostnih lastnosti avtopoietskega vodje, povsod opravili konfirmatorno faktorsko analizo za posamezni merjeni pojem oziroma njegovo dimenzijo. Skupne spremenljivke smo izračunali kot povprečje ocen ocenjevanih trditev. Za namen testiranja hipotez je bilo namreč predvideno, da izmerimo stopnjo izraženosti posameznega merjenega pojma pri vzorcu anketirancev, ki so te merjene lastnosti ocenjevali za svoje nadrejene. V poglavju Rezultati pa podrobneje predstavljamo deskriptivno statistiko podatkov, hkrati s povzetki rezultatov testiranja zanesljivosti in opravljenih faktorskih analiz.

3.3 Analiza podatkov

3.3.1 *Univariantna, bivariantna in multivariantna analiza*

Z anketiranjem zbrane podatke smo obdelali s programom Microsoft Excel in s paketom za statistično obdelavo podatkov IBM SPSS Statistic for Windows, verzija 22. Za obdelavo in predstavitev rezultatov ter potrditev oziroma zavrnitev hipotez smo uporabili naslednje statistične postopke:

- univariantne analize, s katerimi smo predstavili porazdelitev vrednosti spremenljivk (frekvenca, deleži, mere srednje vrednosti in razpršenosti);
- bivariantne analize, s katerimi smo proučevali povezanost med dvema spremenljivkama (hi-kvadrat test, Pearsonov koeficient korelacije, t-test, analiza variance ANOVA);
- multivariantno analizo za testiranje konstruktne veljavnosti sestavljenih spremenljivk (faktorska analiza);
- multiplo regresijsko analizo, ki jo uporabimo z namenom preverjanja vpliva več neodvisnih spremenljivk na eno odvisno spremenljivko.

Spremenljivke smo v osnovnem delu analize predstavili z univariantno statistiko, s katero smo testirali, ali lahko iz posameznih spremenljivk sestavimo nove, sestavljene spremenljivke. Za primerjavo med tako izpeljanimi spremenljivkami in za preverjanje hipotez smo uporabili bivariantne statistike in multivariantno analizo. Za statistično pomembne smo upoštevali razlike, kjer je bila stopnja statistične pomembnosti na ravni 0,05 in manj.

3.3.2 *Velikost učinka*

Pomemben element pri analizi podatkov je bila ocena velikosti učinka. Pri izračunih odnosov med spremenljivkami smo uporabljali različne bivariantne analize (izračun Pearsonovega koeficienta korelacije,

enosmerno analizo variance, *t*-test) ter multivariantno regresijsko analizo za testiranje vpliva neodvisnih spremenljivk na odvisno. Za vsakega od teh testov smo izračunali in navedli tudi velikost učinka (*angl. effect size*).

Prvi izračun se je nanašal na Pearsonov koeficient korelacije. Pri obravnavi hipotez smo se v veliki meri naslonili na izračun korelacij med raziskovanimi spremenljivkami oziroma merjenimi pojmi, saj so nas zanimali odnosi med različnimi stili vodenja, ki jih že bolje poznamo in na novo uvedenim avtopoietskim stilom vodenja. Sama vrednost Pearsonovega korelacijskega koeficienta že predstavlja moč linearne povezave med dvema spremenljivkama, pri čemer je zaloga vrednosti oziroma interval vrednosti, ki jih koeficient lahko zavzema, med -1 in 1. Višja je vrednost, močnejša je povezanost. Pozitivni predznak nakazuje premo sorazmeren odnos, negativni predznak pa obratno sorazmernega. Odnos med spremenljivkama je prav tako mogoče prikazati z razsevnim grafikonom (*angl. scatterplot*), kjer so ob močnejši korelaciji točke na X in Y osi razporejene v ravni liniji, ob neobstoju korelacije pa med njimi ni zaznati povezanosti in so naključno razpršene v grafikonu. Glede vrednosti in moči korelacijskega koeficienta obstajajo različne interpretacije različnih avtorjev, pogosto se navaja Cohen, ki moč povezav opredeljuje na naslednji način: vrednosti do 0,29 – majhen učinek; vrednosti med 0,30 in 0,49 – srednji učinek; vrednosti 0,5 in več – velik učinek (Pallant, 2007, str. 149).

Sam koeficient korelacije že predstavlja mero velikosti učinka, nam pa omogoča tudi, da na enostaven način izračunamo determinacijski koeficient R^2 , ki nam pove, koliko variance si delita spremenljivki, ki sta v medsebojni korelaciji. Izračunamo ga tako, da pomnožimo z enako vrednostjo oziroma kvadriramo in dobimo podatek o tem, kakšen odstotek variance pojasnita oziroma delita spremenljivki v medsebojni korelaciji (Field, 2009b, str. 179). Z drugimi besedami nam ta koeficient pomaga razumeti, kakšen je delež variance ene spremenljivke, ki ga lahko pripišemo linearni povezanosti z drugo spremenljivko, in nam omogoča sklepanje o

odnosu med spremenljivkama in ne samo o moči ter smeri korelacije med njima.

Sledil je izračun velikosti učinka za *t*-test. Za mere, ki temeljijo na srednjih vrednostih, obstaja več različnih indeksov, ki nam omogočajo ovrednotenje velikosti učinka. Mere velikosti učinka, ki se uporabljajo pri neodvisnih skupinah, primerjajo standardizirane razlike med povprečji. Ena takih je recimo Cohenov indeks *d* (Bachman, 2005, str. 19). Moč učinka pri *t*-testu za neodvisne vzorce se vrednoti na naslednji način: vrednosti do 0,20 – majhen učinek; vrednosti okrog 0,50 – srednji učinek; vrednosti 0,8 in več – velik učinek (Bachman, 2005, str. 24; enako tudi Pallant, 2007, str. 208).

Formula za izračun Cohenovega indeksa *d* (povzeto po Social Science Statistics in Bachman, 2005, str. 19):

$$\text{Cohen's } d = (M_2 - M_1) / SD_{\text{pooled}}$$

$$SD_{\text{pooled}} = \sqrt{((SD_1^2 + SD_2^2) / 2)}$$

Izračun velikosti učinka smo naredili tudi za enosmerno analizo variance. Pri enosmerni analizi variance (*angl. Oneway Anova*), ki temelji na primerjavi aritmetičnih sredin in nam pove, ali se aritmetične sredine vzorčnih skupin med seboj statistično pomembno razlikujejo, je za razliko od *t*-testa, kjer primerjamo dve vzorčni aritmetični sredini, v analizo pri neodvisni spremenljivki zajetih tri ali več skupin. Pri izračunu velikosti učinka se tudi za ta statistični test ponuja več možnosti, oprli smo se na indeks, ki ga imamo na voljo v programskem paketu SPSS, in to je delni *eta* kvadrat (*angl. Partial Eta Squared*). Če uporabimo Cohenovo priporočilo (Cohen, 1988, v Pallant, 2007, str. 262–263), so kriteriji za ovrednotenje indeksa naslednji: vrednosti do 0,01 oziroma 1 % – majhen učinek; vrednosti od 0,06 oziroma 6 % – srednji učinek; in vrednosti od 0,138 oziroma 13,8 % in več – velik učinek. Vrednosti te statistike nam povedo, koliko variance odvisne spremenljivke pojasni neodvisna spremenljivka (Pallant, 2007, str. 208).

Formula za izračun parcialnega eta kvadrata je naslednja (Bachmann, 2005, str. 10):

$$Partial\ eta^2 = SS_{effect} / SS_{effect} + SS_{error}$$

Kot zadnji izračun velikosti učinka, ki smo ga naredili, se je nanašal na regresijsko analizo. Za velikost učinka v multipli regresiji se uporablja indeks f^2 . Ta se izračuna po naslednji formuli (Bachmann, 2005, str. 22):

$$f^2 = \text{delež variance učinka} / \text{delež rezidualne variance oziroma } R^2 / (1 - R^2)$$

Cohen (1988, v Bachmann, 2005, str. 24) je definiriral vrednosti, ki so v pomoč pri interpretaciji učinka: če ta indeks znaša 0,02, označimo učinek kot majhen; če znaša več kot 0,15, kot srednji; in če znaša več kot 0,35, kot velik.

3.3.3 Analiza moči

Opravili smo tudi post-hoc analizo moči uporabljenih statističnih testov, pri čemer smo uporabili program *G*Power*, verzijo 3.1.9.6. Statistična moč je definirana kot verjetnost, da smo zaznali učinek, ki dejansko obstaja v populaciji. Želena oziroma najnižja priporočena meja za statistično moč je 0,8 oziroma 80 %. Če je izračunana moč statističnega testa nižja, to pomeni, da obstaja večja verjetnost, da nismo zaznali učinka, ki obstaja v populaciji oziroma da je naš sklep o tem, da ni statistično značilnih razlik, napačen (Field, 2009b, str. 58).

Pri izračunu smo upoštevali velikost vzorca raziskovanih podskupin, izračunane velikosti učinka ter vrednost $\alpha = 0,05$. Osnovo večine izračunov za namene testiranja hipotez predstavlja korelacijska analiza, kjer so zaznani učinki veliki in moč statističnih testov ustrezna, torej lahko z veliko verjetnostjo sklepamo, da naše izpeljane ugotovitve upravičeno posplošujemo na širšo raziskovano populacijo. Pri primerjavah določenih podskupin v sklopu hipoteze 7 pa sta bila velikost učinka in statistična moč

nižja od zaželene, kar pomeni, da bi morali za bolj zanesljive rezultate vzorec v določenih primerjanih podskupinah v prihodnje še povečati. Nizka moč pri posameznih testih lahko pomeni, da učinka, ki obstaja na raziskovani populaciji, z našimi rezultati nismo zajeli.

Hunt (2015) meni, da je analiza moči izjemno pomembna pri načrtovanju študije in po končani analizi. Je pa to še nekoliko nejasna znanost. Pri uporabi analize moči za izračun N lahko ugotovimo, da pričakovana velikost učinka (ES) morda ne bo usklajena z dejanskim učinkom. Vsaka študija je namreč edinstvena, tako glede protokola (to je skupine pravil, dogovorov ali postopkov, ki se uporabljajo v različnih okoliščinah), kot tudi proučevane populacije, dejavnikov in upoštevanih kovarijatih (to je metoda povprečne napake, ki jo ima le ANCOVA, ANOVA pa ne). Avtorica pričakovano velikost učinka poimenuje tudi izobraženo ugibanje. Pri uporabi analize moči za izračun minimalnega zaznavnega učinka (MDE) se pričakovana velikost vzorca morda ne bo ujemala s končnim N zaradi manjkajočih podatkov ali različnih stopenj pojavnosti le-teh. Tudi tu avtorica navaja, da je pričakovan N izobraženo ugibanje. Prav tako se zasnova študije, uporabljene pri analizi moči za izračun N (ali MDE), morda ne ujema s to, ki je uporabljenim v dejanski študiji, saj podatki morda ne ustrezajo predpostavkam predlagane metode. Pričakovana zasnova študije je po mnenju avtorice spet izobraženo ugibanje. Glede na vsa ta izobražena ugibanja *a priori* oziroma vnaprej analiza moči morda ni natančna. Njen namen je izključno za prikaz izvedljivosti predlagane študije.

3.4 Zanesljivost in veljavnosti metode, modela, merskega instrumenta in podatkov

Empirična raziskava je potekala v več korakih. Na osnovi natančnega teoretičnega pregleda literature in strokovnih izkušenj je bil najprej razvit vprašalnik, ki je bil v prvi fazi zbiranja podatkov validiran v obliki pilotne raziskave ($n = 12$). Zanesljivost vprašalnika smo preverili z uporabo

Cronbachovega koeficienta alfa, ki je bil v vseh merjenih dimenzijah, razen ene, ustrezno visok (0,7 ali več). Na to dimenzijo smo bili še bolj pozorni, ko je merjenje potekalo na večjem vzorcu. Sledilo je končno zbiranje podatkov in obdelava.

Zbiranje podatkov za končno raziskavo je potekalo spletno, pri čemer je bila povezava do spletne ankete poslana na elektronske naslove, ki so sestavni del lastne baze. Ta je bila grajena skozi celotno študijsko obdobje, sestavni del pa so tudi elektronski naslovi, pridobljeni med dodatnimi usposabljanji in prostočasnimi športnimi dejavnostmi. Po zgledu izvirnega modela gradnikov avtopoietskega vodenja, ki je predstavljen v petem poglavju, smo v sklopu analize podatkov, oblikovali nove koncepte, ki so bili pomembni za nadaljnjo analizo. Novi koncepti so bili oblikovani na osnovi združevanja spremenljivk, na bazi povprečja kazalcev. Vsak gradnik modela namreč predstavlja posamezen teoretski koncept, ki je merjen z več trditvami v vprašalniku. Zato je v prvem koraku analize treba s faktorsko analizo preveriti dimenzionalnost konstrukta, da se prepričamo, ali je trditve treba ustrezno združiti, da predstavljajo novo izvedeno spremenljivko.

Zanesljivost in veljavnost sta značilnosti merskega inštrumenta, ki ju prav tako preverjamo. Posebej je pomembna validacija, ko vprašalnik sestavimo na novo. To velja za naš izbor trditev, ki se nanašajo na osebnostne lastnosti avtopoietskega vodje, za katerega velja avtopoietski stila vodenja. Zanesljivost pomeni, da bi ob ponovnem merjenju dobili podobne rezultate. Ker merjenja tokrat še ne ponavljamo, zanesljivost vprašalnika za vsak merjen teoretski koncept preverjamo s Cronbachovim koeficientom α . O zanesljivosti lahko govorimo, ko koeficient presega 0,7. Testirali smo tudi vsebinsko veljavnost merjenih pojmov oziroma konstruktov. V ta namen smo uporabili faktorsko analizo, s katero smo za vsakega od merjenih pojmov preverili, ali in kako dobro meri želen pojem. Obenem smo izvedli redukcijo podatkov in tako dobili potrditev, ali na osnovi več spremenljivk

lahko izračunamo skupne spremenljivke, s katerimi smo izvedli nadaljnje analize (Field, 2009a, str. 628).

4 REZULTATI

4.1 Testiranje hipotez

Hipoteza 1 – Avtopoietski stil vodenja je izmed vseh merjenih stilov vodenja v največji meri povezan s transformacijskim stilom vodenja.

Prvo hipotezo smo postavili na osnovi proučevane literature, ki smo jo podrobno navedli v teoretičnem delu naloge, in sicer v točkah 2.1.4 in 2.1.5.

Povezanost med obema stiloma vodenja prikazujemo v tabeli 4.13.

Tabela 4.1. Povezanost avtopoietskega stila vodenja in ostalih merjenih stilov vodenja

		Avtopoietsko vodenje	Transformacijsko vodenje	Transakcijsko vodenje	Pasivno- izogibajoče vodenje
Avtopoietsko vodenje	<i>r</i>	1	0,879*	0,817*	-0,530*
	<i>p</i> (2- stranska)		0,000	0,000	0,000
	<i>n</i>	407	407	407	407
Transformacijsko vodenje	<i>r</i>		1	0,855*	-0,531*
	<i>p</i> (2- stranska)			0,000	0,000
	<i>n</i>		418	418	418
Transakcijsko vodenje	<i>r</i>			1	-0,554*
	<i>p</i> (2- stranska)				0,000
	<i>n</i>			418	418
Pasivno- izogibajoče vodenje	<i>r</i>				1
	<i>p</i> (2- stranska)				
	<i>n</i>				418

Legenda: *r* – Pearsonov koeficient korelacije / *p*(2-stranska) – stopnja značilnosti / *n* – število enot v analizi

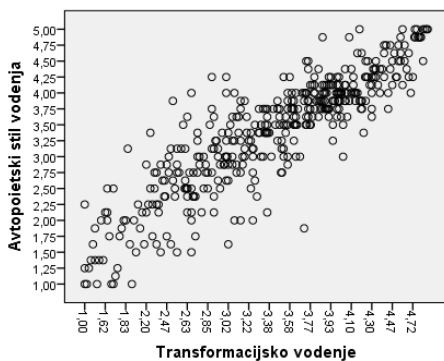
*Korelacija je statistično značilni pri $p < 0,01$.

Med vsemi merjenimi stili vodenja so prisotne statistično značilne korelacije. Avtopoietski stil vodenja močno pozitivno korelira s transformacijskim stilom vodenja ($r = 0,897$, $p < 0,001$) ter s transakcijskim stilom vodenja ($r = 0,817$, $p < 0,001$). Je pa korelacija močnejša pri transformacijskem stilu vodenja, kar nakazuje na veliko podobnost v obeh stilih vodenja. V obeh primerih gre za poudarek na mehkem pristopu vodij do zaposlenih. Spremenljivke avtopoietskega stila vodenja smo sistematično uredili v temeljne in dodatne. S tem smo zagotovili možnost merjenja in na ta način ugotavljanja kritičnih ocen, ki jih je možno izboljšati. Dokazali smo, da je tak pristop vodje do zaposlenih za slednje bolj všečen, s čimer zagotavljamo njihovo večje zadovoljstvo. Kaj pa podjetju prinaša zadovoljstvo zaposlenih, ni treba dodatno pojasnjevati. Korelacija avtopoietskega stila vodenja s pasivno-izogibajočim načinom vodenja je zmerno močna in negativna ($r = -0,53$, $p < 0,001$), kar nakazuje na razlike med obema načinoma vodenja.

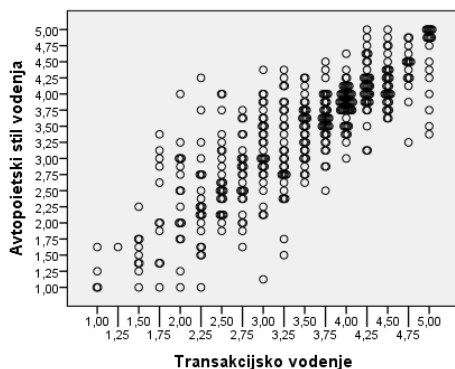
Rezultati izračuna korelacijskih koeficientov so nam pokazali, da med avtopoietskim ter transformacijskim in transakcijskim načinom vodenja obstaja statistično značilna pozitivna linearna korelacija, katere učinek lahko ocenimo kot močan ($r > 0,50$), med avtopoietskim vodenjem in pasivno-izogibajočim vodenjem pa obstaja statistično značilna negativna linearna korelacija. Slednja je po absolutni vrednosti koeficienta precej nižja, vendar jo glede na kriterije ocene velikosti učinka prav tako lahko ovrednotimo kot tako, ki ima močan učinek ($r > 0,50$). Za vse tri ključne pare korelacij smo izračunali tudi koeficient determinacije oziroma odstotek pojasnjene variance (R^2), ki znaša 0,773 oziroma 77,3 % za odnos med avtopoietskim vodenjem in transformacijskim vodenjem, 0,667 oziroma 66,7 % za odnos med avtopoietskim vodenjem in transakcijskim vodenjem ter 0,281 oziroma 28,1 % za par spremenljivk avtopoietsko vodenje in pasivno-izogibajoče vodenje. Naš sklep se glasi, da se največ variabilnosti spremenljivke avtopoietsko vodenje pojasni preko linearne kombinacije s spremenljivko transformacijsko vodenje, in sicer kar 77,3 %.

Za lažjo izpeljavo sklepa o hipotezi, si rezultate predstavimo še grafično. Izrisani grafikoni potrdijo najvišjo stopnjo ujemanja med transformacijskim in avtopoietskim stilom vodenja. Točke najmanj odstopajo od diagonalne linearne linije na prvem grafikonu, ki prikazuje vrednosti avtopoietskega vodenja v korelaciji s transformacijskim vodenjem, medtem ko so točke najbolj razpršene na tretjem razsevnem grafikonu, ki prikazuje vrednosti avtopoietskega vodenja v odnosu glede na vrednosti pasivno-izogibajočega vodenja.

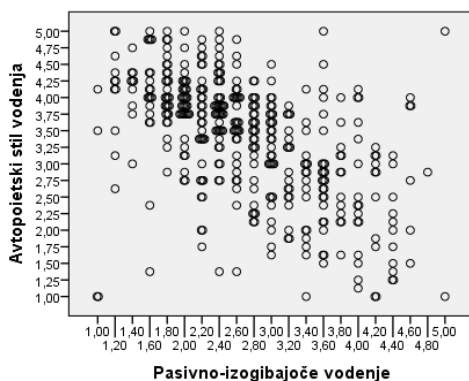
Razsevni grafikoni, iz katerih so razvidne primerjave ocen izraženosti stila vodenja glede na avtopoietsko vodenje, predstavljamo v sliki 4.3.



$R^2 = 77,3 \%$
Power = 1,000



$R^2 = 66,7 \%$
Power = 1,000



$R^2 = 28,1 \%$
Power = 1,000

Slika 4.1. Razsevni grafikoni – primerjava ocen izraženosti stila vodenja glede na avtopoietsko vodenje

Hipoteza 2 – Med transformacijskim in avtopoietskim stilom vodenja obstaja izmed vseh merjenih stilov vodenja največje ujemanje glede povezanosti z osebnostnimi lastnostmi vodje.

Drugo hipotezo smo postavili na osnovi ugotovitev, da uporabo mehkih metod vodenja, ki so značilne za transformacijski in avtopoietski stil vodenja, lahko uporabljajo le vodje s podobnimi osebnostnimi lastnostmi. Natančnejša analiza je razvidna iz tabele 4.14 in grafičnega prikaza v sliki 4.4.

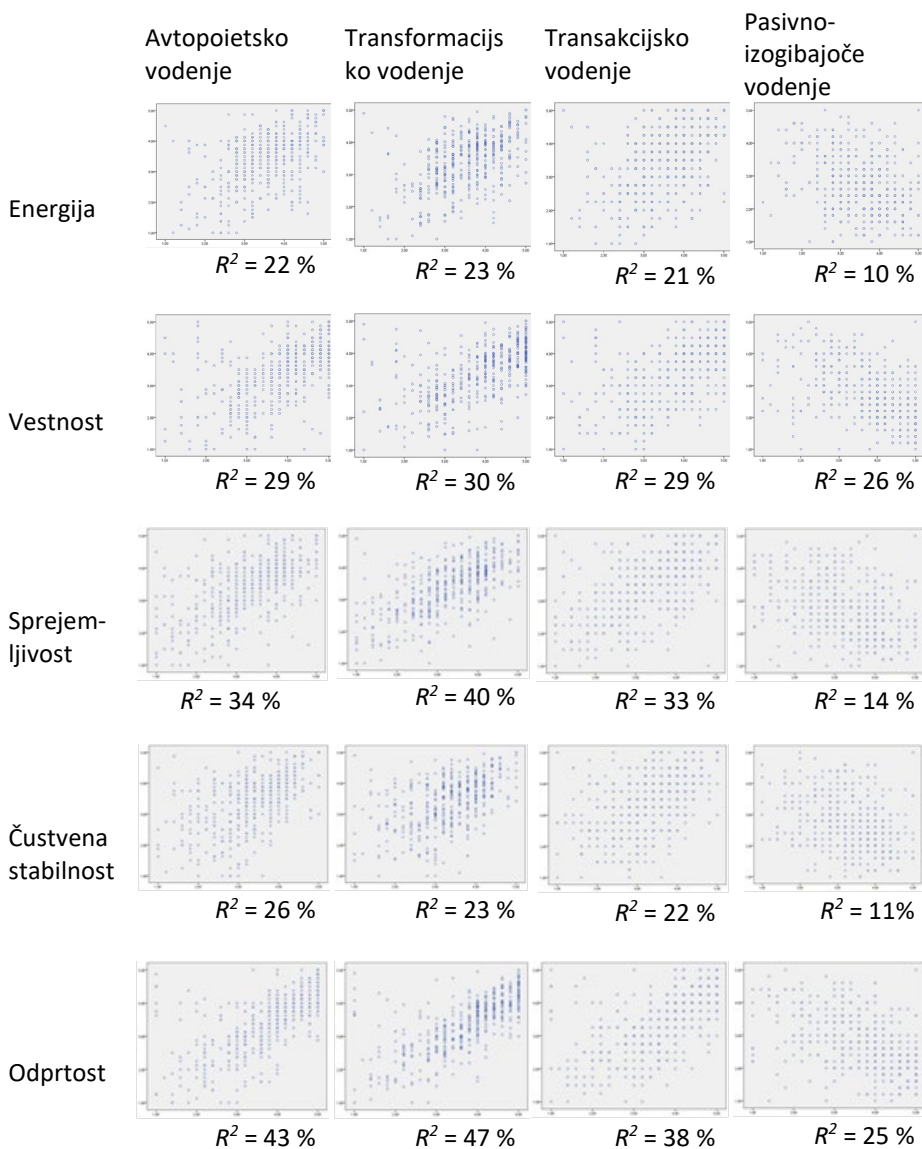
Tabela 4.2. Povezanost izraženosti avtopoietskega stila vodenja in ostalih merjenih stilov vodenja s stopnjo izraženosti osebnostnih lastnosti vodje

		Avtopoietsk o vodenje	Transformacijsk o vodenje	Transakcijsk o vodenje	Pasivno- izogibajoč e vodenje
Energija	<i>r</i>	0,471*	0,479*	0,453*	-0,317* / **
	<i>p</i> (2-stranska)	0,000	0,000	0,000	0,000
	<i>n</i>	407	418	418	418
	<i>R</i> ²	0,22	0,23	0,21	0,10
Vestnost	<i>r</i>	0,540*	0,546*	0,535*	-0,511*
	<i>p</i> (2-stranska)	0,000	0,000	0,000	0,000
	<i>n</i>	407	418	418	418
	<i>R</i> ²	0,29	0,30	0,29	0,26
Sprejemljivo st	<i>r</i>	0,585*	0,633*	0,578*	-0,371*
	<i>p</i> (2-stranska)	0,000	0,000	0,000	0,000
	<i>n</i>	407	418	418	418
	<i>R</i> ²	0,34	0,40	0,33	0,14
Čustvena stabilnost	<i>r</i>	0,514*	0,480*	0,470*	-0,328* / **
	<i>p</i> (2-stranska)	0,000	0,000	0,000	0,000
	<i>n</i>	407	418	418	418
	<i>R</i> ²	0,26	0,23	0,22	0,11
Odprtost	<i>r</i>	0,655*	0,682*	0,620*	-0,497*
	<i>p</i> (2-stranska)	0,000	0,000	0,000	0,000
	<i>n</i>	407	418	418	418
	<i>R</i> ²	0,43	0,47	0,38	0,25

Legenda: *r* – Pearsonov koeficient korelacije / *p*(2-stranska) – stopnja značilnosti / *n* – število enot v analizi / *R*² – stopnja pojasnjene variance

*Korelacija je statistično značilna pri *p* < 0,01.

**Pri označenih korelacijah znaša statistična moč (*power*) 0.999; pri vseh ostalih znaša 1,000.



Slika 4.2. Razsevni grafikoni – Povezanost izraženosti avtopoietskega stila vodenja in ostalih merjenih stilov vodenja s stopnjo izraženosti osebnostnih lastnosti vodje

Vse merjene osebnostne lastnosti vodij statistično značilno korelirajo s stili vodenja. Povezave z avtopoietskim stilom vodenja, s transformacijskim ter transakcijskim stilom vodenja so statistično značilne in pozitivne, povezave s pasivno-izogibajočim stilom vodenja pa so negativne ter statistično značilne. Glede na moč povezav pri avtopoietskem stilu vodenja najbolj izstopata odprtost ($r = 0,655$, $p < 0,001$) ter sprejemljivost ($r = 0,585$, $p < 0,001$), pa tudi vestnost ($r = 0,540$, $p < 0,001$). Pri transformacijskem stilu vodenja ugotovimo podobno: korelacije so najvišje oziroma najmočnejše pri lastnostih odprtost ($r = 0,682$, $p < 0,001$), sprejemljivost ($r = 0,633$, $p < 0,001$) ter vestnost ($r = 0,546$, $p < 0,001$). Ugotovitve so enake pri transakcijskem stilu vodenja, s tem da so korelacijski koeficienti nekoliko nižji oziroma je prileganje manjše.

Rezultati izračuna korelacijskih koeficientov so nam torej razkrili, da pri avtopoietskem, transformacijskem ter transakcijskem načinu vodenja obstajajo statistično značilne pozitivne linearne korelacije z vsemi osebnostnimi lastnostmi. Učinek osebnostnih lastnosti vestnost, sprejemljivost, čustvena stabilnost in odprtost lahko pri avtopoietskem načinu vodenja ocenimo kot močan ($r > 0,50$). Pri transformacijskem in transakcijskem načinu vodenja pa kot močan lahko ocenimo učinek osebnostnih lastnosti vestnost, sprejemljivost in odprtost ($r > 0,50$). Pri pasivno-izogibajočem vodenju smo zaznali statistično značilne negativne linearne korelacije z osebnostnimi lastnostmi, ki so po absolutnih vrednostih koeficientov (r) precej nižje in glede na kriterije ocene velikosti učinka z močnim učinkom ovrednotimo le osebnostno lastnost vestnost ($r > 0,50$).

Za vse pare korelacij smo izračunali tudi koeficient determinacije oziroma odstotek pojasnjene variance ($R^2 = r^2$), ki nam za vsak par spremenljivk razkrije, koliko variabilnosti spremenljivke avtopoietski stil vodenja se pojasni z linearno kombinacijo s posamezno spremenljivko osebnosti. Največji delež variance se pojasni, gledano posamezne linearne

kombinacije, pri avtopoietskem in transformacijskem stilu vodenja, in sicer pri avtopoietskem z odprtostjo 43 %, s sprejemljivostjo 34 % ter z vestnostjo 29 %. Še višje deleže pojasnjene variance pa dajo posamezne korelacije med spremenljivkama osebnostne lastnosti vodje in transformacijski stil vodenja, in sicer 47 % pri odprtosti ter 40 % pri sprejemljivosti, sledi vestnost s 30 %. Našo hipotezo potrdijo tudi izrisani razsevni grafikoni, kjer so točke pri omenjenih stilih vodenja manj razpršene od diagonalne linije, medtem ko je pri transakcijskem in pasivno-izogibajočem načinu vodenja vidna večja razpršenost točk po grafikonu, obenem pa so tudi stopnje pojasnjene variance nižje.

Hipoteza 3: Avtopoietski stil vodenja se glede rezultata vodenja izmed vseh merjenih stilov vodenja najmočnejše povezuje z dodatnim naporom sodelavcev.

Podjetju največ prinaša zadovoljen zaposleni. Nezadovoljen človek namreč vidi težave, zadovoljen človek pa v težavah vidi izzive. In tudi naša raziskava je potrdila, da so zadovoljni zaposleni pripravljeni vlagati dodaten napor za doseg zastavljenih ciljev, tako lastnih, kakor tudi ciljev podjetja. Povezanost izraženosti med spremenljivkami je razvidna v tabeli 4.15 ter na razsevnih grafikonih, ki so izrisani v nadaljevanju.

Tabela 4.3. Povezanost izraženosti avtopoietskega stila vodenja in ostalih merjenih stilov vodenja s stopnjo izraženosti rezultata vodenja

		Avtopoietsk o vodenje	Transformacijsk o vodenje	Transakcijsko vodenje	Pasivno- izogibajoč e vodenje
Rezultat vodenja – učinkovitost	<i>r</i>	0,818**	0,850**	0,776**	-0,581**
	<i>p</i> (2- stranska)	0,000	0,000	0,000	0,000
	<i>n</i>	407	418	418	418
	<i>R</i> ²	0,67	0,72	0,60	0,34
Rezultat vodenja – dodaten napor sodelavcev	<i>r</i>	0,852**	0,899**	0,818**	-0,535**
	<i>p</i> (2- stranska)	0,000	0,000	0,000	0,000
	<i>n</i>	407	418	418	418
	<i>R</i> ²	0,73	0,81	0,67	0,29
Rezultat vodenja – zadovoljstvo z vodjo	<i>r</i>	0,795**	0,828**	0,760**	-0,530**
	<i>p</i> (2- stranska)	0,000	0,000	0,000	0,000
	<i>n</i>	407	418	418	418
	<i>R</i> ²	0,63	0,69	0,58	0,28

Legenda: *r* – Pearsonov koeficient korelacije / *p*(2-stranska) – stopnja značilnosti / *n* – število enot v analizi / *R*² – stopnja pojasnjene variance

*Korelacija je statistično značilni pri $p < 0,01$.

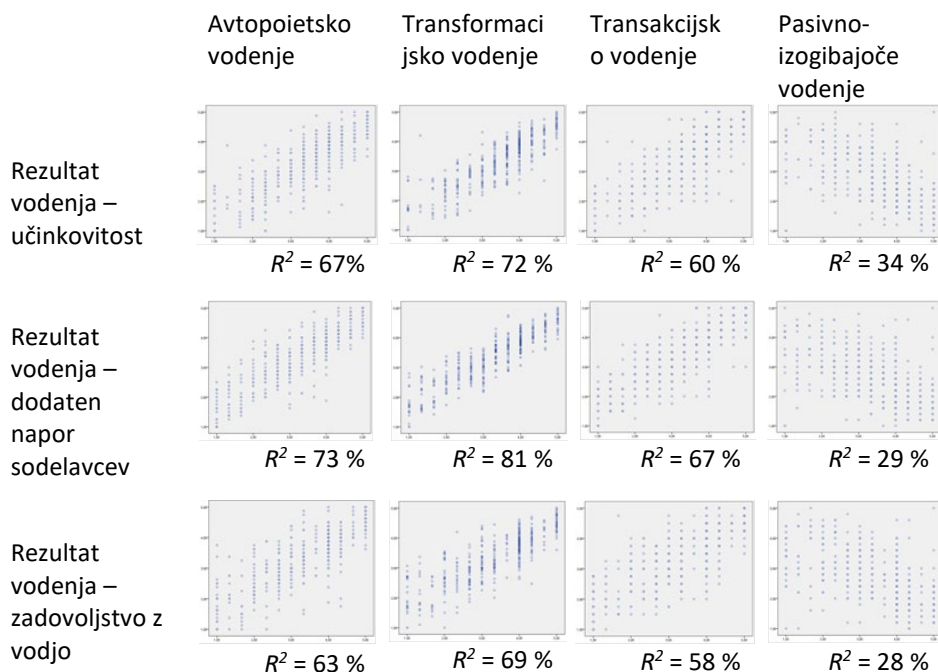
Statistična moč (*power*) pri vseh parih korelacij znaša 1,000.

Vse merjene dimenzije rezultata vodenja statistično značilno korelirajo z vsemi stili vodenja. Povezave z avtopoietskim stilom vodenja, s transformacijskim ter transakcijskim stilom vodenja so pozitivne, povezave s pasivno-izogibajočim vodenjem pa so negativne. Rezultat vodenja učinkovitost najmočneje korelira s transformacijskim stilom vodenja ($r = 0,850$, $p < 0,001$), glede na moč korelacije sledi avtopoietski stil vodenja ($r = 0,818$, $p < 0,001$) in nato transakcijski stil vodenja ($r = 0,776$, $p < 0,001$). Rezultat vodenja dodaten napor sodelavcev prav tako najmočneje korelira s transformacijskim stilom vodenja ($r = 0,899$, $p < 0,001$), sledi avtopoietski stil vodenja ($r = 0,852$, $p < 0,001$) ter nato transakcijski stil vodenja ($r = 0,818$, $p < 0,001$). Tudi za zadovoljstvo z vodjo ugotovimo zelo podobno, in sicer ta spremenljivka najmočneje korelira s

spremenljivko, s katero smo merili transformacijski stil vodenja ($r = 0,828$, $p < 0,001$), sledi avtopoietski stil vodenja ($r = 0,795$, $p < 0,001$) in nato transakcijski stil vodenja ($r = 0,760$, $p < 0,001$).

Rezultati izračuna korelacijskih koeficientov nam pomagajo oceniti velikost učinka med analiziranimi pari spremenljivk. Pri avtopoietskem, transformacijskem ter pri transakcijskem stilu vodenja obstajajo statistično značilne pozitivne linearne korelacije z vsemi vidiki rezultata vodenja. Velikost učinka analiziranega rezultata vodenja lahko pri vseh omenjenih stilih vodenja ocenimo kot močan ($r > 0,50$). Pri pasivno-izogibajočem vodenju smo zaznali statistično značilne negativne linearne korelacije z rezultatom vodenja, ki je po absolutnih vrednostih koeficientov (r) opazno nižje, vendar ga glede na kriterije ocene velikosti učinka lahko prav tako ovrednotimo kot takega z močnim učinkom ($r > 0,50$).

Ugotovili smo določene podobnosti ter določene razlike med merjenimi stili vodenja. Pri avtopoietskem, transformacijskem in transakcijskem stilu vodenja je kot rezultat vodenja najbolj pomemben dodaten napor sodelavcev. Pri tej spremenljivki je korelacija najvišja. Pri avtopoietskem ter transformacijskem stilu vodenja, glede na vrednost korelacijskega koeficienta, sledi učinkovitost pred zadovoljstvom z vodjo, pri transakcijskem vodenju pa sta vrednosti korelacijskih koeficientov dejansko zelo podobni, torej po pomembnosti bolj primerljivi. Tudi izrisani razsevni grafikonu potrjujejo naše ugotovitve, porazdelitev točk na grafikonih je najmanj razpršena pri avtopoietskem in transformacijskem stilu vodenja ter opazno bolj razpršena pri ostalih dveh stilih (slika 4.5).



Slika 4.3. Razsewni grafikoni – Povezanost izraženosti rezultata vodenja z merjenimi stili vodenja

Hipoteza 4: Avtopoietski in transformacijski stil vodenja sta izmed vseh merjenih stilov vodenja statistično značilno v največji meri povezana z osebnim zadovoljstvom z vodjo.

Ljudje smo socialna bitja in tudi na delovnem mestu si želimo biti slišani in upoštevani. Če na tak način z nami ravna naš vodja, smo zadovoljni z njegovim vodenjem. Za oba stila vodenja je značilen podoben način ravnanja z zaposlenimi, zato so posledično tudi zaposleni, katerih vodje uporabljajo en ali drug stil vodenja, s svojimi vodji zadovoljni (tabela 4.16).

Tabela 4.4. Povezanost izraženosti avtopoietskega stila vodenja in ostalih merjenih stilov vodenja z osebnim zadovoljstvom z vodjo

		Kako zadovoljni ste z vodenjem svojega vodje
Avtopoietski stil vodenja	<i>r</i>	0,783**
	<i>p</i> (2-stranska)	0,000
	<i>n</i>	407
Transformacijsko vodenje	<i>r</i>	0,829**
	<i>p</i> (2-stranska)	0,000
	<i>n</i>	407
Transakcijsko vodenje	<i>r</i>	0,765**
	<i>p</i> (2-stranska)	0,000
	<i>n</i>	407
Pasivno-izogibajoče vodenje	<i>r</i>	-0,586**
	<i>p</i> (2-stranska)	0,000
	<i>n</i>	407

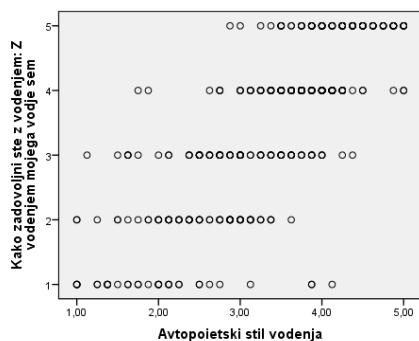
Legenda: *r* – Pearsonov koeficient korelacije / *p*(2-stranska) – stopnja značilnosti / *n* – število enot v analizi

*Korelacija je statistično značilna pri $p < 0,01$.

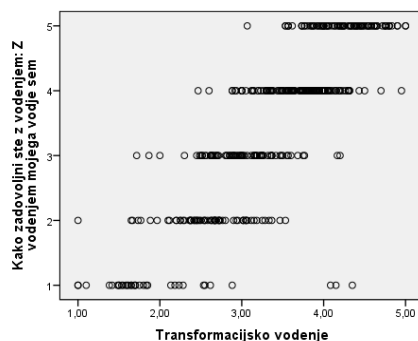
Statistična moč (*power*) pri vseh parih korelacij znaša 1,000.

Najvišjo pozitivno statistično značilno korelacijo zaznamo pri transformacijskem stilu vodenja ($r = 0,829$, $p < 0,001$), sledi avtopoietski stil vodenja ($r = 0,783$, $p < 0,001$) in takoj za njim transakcijski stil vodenja ($r = 0,765$, $p < 0,001$). Korelacija s pasivno-izogibajočim stilom vodenja je prav tako statistično značilna, vendar je vrednost koeficienta negativna ($r = -0,586$, $p < 0,001$), kar nakazuje na nižje osebno zadovoljstvo z vodjo pri anketirancih, ki so ocenili ta stil vodenja kot višje izražen pri svojem vodji. Učinek vseh izračunanih korelacij lahko označimo kot močan ($r > 0,50$). Za vse pare korelacij smo izračunali tudi koeficient determinacije oziroma odstotek pojasnjene variance ($R^2 = r^2$), ki znaša 0,613 oziroma 61,3 % za povezanost med avtopoietskim stilom vodenja ter zadovoljstvom z vodjo, 0,687 oziroma 68,7 % za povezanost med transformacijskim stilom vodenja ter zadovoljstvom z vodjo, 0,585 oziroma 58,5 % za par spremenljivk transakcijski stil vodenja in zadovoljstvo z vodjo ter 0,343 oziroma 34,3 % za pasivno-izogibajoči stil vodenja.

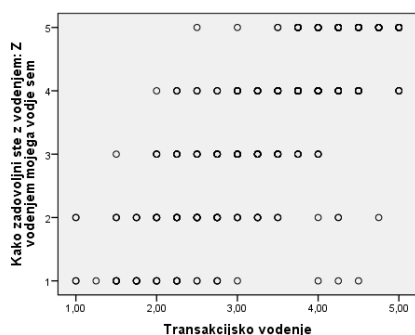
Za lažjo izpeljavo sklepa o hipotezi, si rezultate predstavimo še grafično. Izrisani grafikoni potrdijo najvišjo stopnjo ujemanja med zadovoljstvom z vodjo ter avtopoietskim oziroma transformacijskim stilom vodenja. Točke najmanj odstopajo od diagonalne linearne linije na prvem in drugem grafikonu, medtem ko so točke najbolj razpršene na tretjem in četrtem razsevnem grafikonu, ki prikazujeta vrednosti zadovoljstva z vodjo v odnosu glede na vrednosti izraženosti transakcijskega oziroma pasivno-izogibajočega stila vodenja (slika 4.9.).



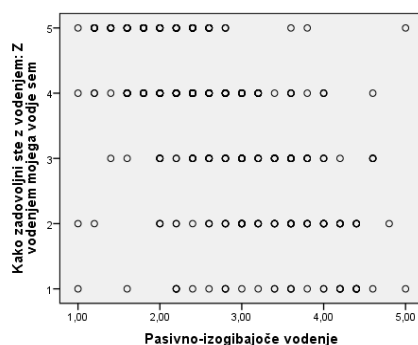
$$R^2 = 62 \%$$



$$R^2 = 69 \%$$



$$R^2 = 59 \%$$



$$R^2 = 34 \%$$

Slika 4.4. Razsevni diagrami ujemanja spremenljivke zadovoljstvo z vodjo z avtopoietskim in transformacijskim stilom vodenja

Hipoteza 5: Za merjenje osebnostnih lastnosti avtopoietskega vodje je sklop osnovnih treh spremenljivk (cilj/ciljna usmerjenost, čutna ostrina in prožnost) bolj pomemben kot sklop dodatnih petih spremenljivk (dober stik in stalno učenje ter dejavno poslušanje/postavljanje vprašanj, povratno sporočilo in opolnomočenje).

Pogosto v teoriji zasledimo, da dober vodja pozna svoj cilj, se zna čutno odzivati na signale iz okolja in se s svojimi dejanji zna na te signale tudi primerno odzvati. To so temeljne tri značilnosti, ki jih poseduje dober vodja. Da pa lahko odlično sodeluje s svojimi sodelavci, so zaželeni in nepogrešljivi še dodatne lastnosti. Prav slednje so tiste, ki ločijo vodje na dobre in odlične. Ko govorimo o odličnosti, je dobro poznati adute, na katere lahko stavimo. Le z zaposlovanjem odličnih menedžerjev namreč lahko tudi organizacija postane poslovno odlična. Poslovna odličnost je pojem, ki ga pogosto slišimo, vsaka odlična organizacija pa si po svoje razlaga, kako je do nje prišla.

Za rezultate testiranja hipoteze smo uporabili rezultate že predhodno predstavljene faktorske analize v poglavju 4.2.6, kjer smo v matriki faktorskih uteži preverili, katere trditve imajo najvišje faktorske uteži, to pomeni, da faktor – merjen pojem – v največji meri pojasnijo.

Najprej smo trditve analizirali preko opisne statistike. Vse trditve so ocenjene s povprečnimi ocenami med 3,00 in 3,50 ter se v povprečju odklanjajo za dobro oceno od povprečnih vrednosti. Tudi izračunana povprečja izpeljanih spremenljivk so medsebojno primerljiva. Če ob izračunanih povprečnih vrednostih upoštevamo tudi izračunan interval zaupanja, pa vidimo, da le ena trditev izstopa oziroma je bistveno nižje ocenjena kot vse ostale, in sicer »Vodja v komunikaciji postavlja večinoma vprašanja in ne trdilnih stavkov (v razmerju 80 % vprašanj, 20 % trdilnih stavkov)«.

Tudi tu nam povprečja posameznih sklopov povedo, da so posamezne vrednosti trditev zelo podobno izražene in jih zato ni smiselno združevati. Več nam namreč povedo povprečja, ki jih dosega posamezna trditev (tabela 4.17).

Tabela 4.5. Opisna statistika trditev, združenih v skupine

	<i>N</i>	min	max	<i>M</i>	95 % interval zaupanja za povprečje	Standard ni odklon
O Vodja ve, kaj hoče, v vsaki situaciji ima jasno predstavo o cilju.	407	1	5	3,50	3,39–3,61	1,127
O Vodja je pozoren in ima vse svoje čute odprte, da bi lahko opazil, kaj dobiva.	407	1	5	3,24	3,13–3,35	1,152
O Vodja je prožen, zna spreminjati, kar počne, dokler ne dobi, kar hoče.	407	1	5	3,40	3,29–3,50	1,066
Povprečje OSNOVNE lastnosti	407	1	5	3,38	3,28–3,47	0,965
V Vodja pred pogovorom najprej vzpostavi dober stik (pogled v oči, nasmeh, miren glas, spoštovanje sogovornika).	407	1	5	3,47	3,36–3,58	1,157
V Vodja se zaveda, da nikoli ne bo znal vsega, in se je zato pripravljen stalno učiti.	407	1	5	3,46	3,35–3,58	1,198
Povprečje VEDENJSKE lastnosti	407	1	5	3,47	3,22–3,40	0,931
K/M Vodja zna dati pohvalo in jo zna tudi sprejeti.	407	1	5	3,46	3,34–3,58	1,231
K/M Vodja v komunikaciji postavlja večinoma vprašanja in ne trdilnih stavkov (v razmerju 80 % vprašanj, 20 % trdilnih stavkov).	407	1	5	3,03	2,93–3,13	1,012
K/M Vodja zna pojasniti, da je povratno sporočilo informacija, ki nam pomaga izboljšati naše delo ali vedenje na poti k cilju.	407	1	5	3,44	3,33–3,55	1,110
Povprečje KOMUNIKACIJSKE/MEDIACIJSKE lastnosti	407	1	5	3,31	3,22–3,40	0,922

O = osnovna, V = vedenjska, K/M = komunikacijska/mediacijska

Sledila je faktorska analiza vseh trditev, ki je bila že predhodno predstavljena, pri testiranju hipoteze pa je pomembna zato, ker nam pomaga ovrednotiti trditve, s katerimi smo merili pojem avtopoietski stil vodenja.

Matrika faktorskih uteži nam pokaže, v kolikšni meri posamezna trditev znotraj področja doprinese skupnemu vplivu oziroma pojasnjevanju celotne spremenljivke. Največji vpliv ima zgoraj trditev »Vodja zna pojasniti, da je povratno sporočilo informacija, ki nam pomaga izboljšati naše delo ali vedenje na poti k cilju.« (utež znaša 0,864), sledita pa trditvi »Vodja zna dati pohvalo in jo zna tudi sprejeti« (utež 0,837) ter »Vodja se zaveda, da nikoli ne bo znal vsega in se je zato pripravljen stalno učiti« (utež 0,834). Tudi vse ostale faktorske uteži so ustrezno visoke (nad 0,4), oziroma najnižja utež presega to mejo in znaša 0,537 za trditev »Vodja v komunikaciji postavlja večinoma vprašanja in ne trdilnih stavkov (v razmerju 80 % vprašanj, 20 % trdilnih stavkov)«. Kako prav smo se odločili, da smo prvotnim trem spremenljivkam dodali še pet novih, je pokazala analiza. Za pojasnjevanje faktorja so namreč najbolj pomembne in imajo najvišje vrednosti faktorskih uteži prav dodatne spremenljivke (tabela 4.18).

Tabela 4.6. Kazalci za merjenje avtopoietskega stila vodenja – matrika faktorskih uteži

	Faktor
	1
K/M Vodja zna pojasniti, da je povratno sporočilo informacija, ki nam pomaga izboljšati naše delo ali vedenje na poti k cilju.	0,864
K/M Vodja zna dati pohvalo in jo zna tudi sprejeti.	0,837
V Vodja se zaveda, da nikoli ne bo znal vsega, in se je zato pripravljen stalno učiti.	0,834
O Vodja je pozoren in ima vse svoje čute odprte, da bi lahko opazil, kaj dobiva.	0,820
V Vodja pred pogovorom najprej vzpostavi dober stik (pogled v oči, nasmeh, miren glas, spoštovanje sogovornika).	0,799
O Vodja ve, kaj hoče, v vsaki situaciji ima jasno predstavo o cilju.	0,791
O Vodja je prožen, zna spreminjati, kar počne, dokler ne dobi, kar hoče.	0,692
K/M Vodja v komunikaciji postavlja večinoma vprašanja in ne trdilnih stavkov (v razmerju 80 % vprašanj, 20 % trdilnih stavkov).	0,537

Metoda ekstrakcije: Principal Axis Factoring.

O = osnovna, V = vedenjska, K/M = komunikacijska/mediacijska

Rezultati analize so pokazali tudi, da spremenljivk ni smiselno združevati v dve skupini. Faktorska analiza z vsemi trditvami namreč pokaže, da vse trditve merijo en koncept in jih zato ni smiselno deliti na osnovne in dodatne. Zaradi nižje vrednosti uteži ter odstopanja povprečne vrednosti od sicer izmerjenih, bi veljalo v morebitni prihodnji raziskavi, v kateri bi se uporabila oblikovana lestvica za merjenje izraženosti avtopoietskega stila vodenja, razmisliti o preoblikovanju dikcije trditve »Vodja v komunikaciji postavlja večinoma vprašanja in ne trdilnih stavkov (v razmerju 80 % vprašanj, 20 % trdilnih stavkov)«.

Hipoteza 6: Izražene osebnostne lastnosti avtopoietskega vodje so v pozitivni korelaciji z rezultatom vodenja.

S hipotezo 6 smo predpostavili, da se z rezultatom vodenja povezujejo tri osnovne osebnostne lastnosti avtopoietskega vodje (cilj/ciljna usmerjenost, čutna ostrina in prožnost), kot tudi dve vedenjski veščini (dober stik in stalno učenje) ter tri komunikacijske/mediacijske veščine (dejavno poslušanje/postavljanje vprašanj, povratno sporočilo in

opolnomočenje). Testiranje hipoteze smo opravili s korelacijsko analizo na ravni kazalcev – posameznih trditvev, s katerimi smo merili izraženost osebnostnih lastnosti avtopoietskih vodij. Zanimalo nas je, kakšen je odnos glede na posamezne trditve, ki smo jih zbrali v vprašalniku. Rezultati so predstavljeni v tabeli 4.19.

Tabela 4.7. Povezanost izraženosti posameznih lastnosti avtopoietskega vodenja in rezultata vodenja

		Rezultat vodenja
Vodja ve, kaj hoče, v vsaki situaciji ima jasno predstavo o cilju.	<i>r</i>	0,742*
	<i>p</i> (2-stranska)	0,000
	<i>n</i>	407
	<i>R</i> ²	0,551
Vodja je pozoren in ima vse svoje čute odprte, da bi lahko opazil, kaj dobiva.	<i>r</i>	0,769*
	<i>p</i> (2-stranska)	0,000
	<i>n</i>	407
	<i>R</i> ²	0,591
Vodja je prožen, zna spreminjati, kar počne, dokler ne dobi, kar hoče.	<i>r</i>	0,600*
	<i>p</i> (2-stranska)	0,000
	<i>n</i>	407
	<i>R</i> ²	0,360
Vodja pred pogovorom najprej vzpostavi dober stik (pogled v oči, nasmeh, miren glas, spoštovanje sogovornika).	<i>r</i>	0,713*
	<i>p</i> (2-stranska)	0,000
	<i>n</i>	407
	<i>R</i> ²	0,508
Vodja se zaveda, da nikoli ne bo znal vsega, in se je zato pripravljen stalno učiti.	<i>r</i>	0,773*
	<i>p</i> (2-stranska)	0,000
	<i>n</i>	407
	<i>R</i> ²	0,598
Vodja zna dati pohvalo in jo zna tudi sprejeti.	<i>r</i>	0,775*
	<i>p</i> (2-stranska)	0,000
	<i>n</i>	407
	<i>R</i> ²	0,601
Vodja v komunikaciji postavlja večinoma vprašanja in ne trdilnih stavkov (v razmerju 80 % vprašanj, 20 % trdilnih stavkov).	<i>r</i>	0,433*
	<i>p</i> (2-stranska)	0,000
	<i>n</i>	407
	<i>R</i> ²	0,187
Vodja zna pojasniti, da je povratno sporočilo informacija, ki nam pomaga izboljšati naše delo ali vedenje na poti k cilju.	<i>r</i>	0,762*
	<i>p</i> (2-stranska)	0,000
	<i>n</i>	407
	<i>R</i> ²	0,581

Legenda: *r* – Pearsonov koeficient korelacije / *p*(2-stranska) – stopnja značilnosti / *n* – število enot v analizi

*Korelacija je statistično značilna pri $p < 0,01$.

Statistična moč (power) pri vseh parih korelacij znaša 1,000.

Vse analizirane korelacije so pozitivne valence in statistično značilne, s čimer lahko našo šesto hipotezo potrdimo.

S potrditvijo te hipoteze lahko z gotovostjo trdimo, da so za avtopoietski stil vodenja pomembne osnovne tri spremenljivke, ki avtopoietskega vodjo vodijo od postavitve cilja, preko zaznavanja vseh čutnih signalov iz okolja, do tega, da je prožen in zna svoje ravnanje na poti proti cilju tem signalom prilagoditi. Potrditev te hipoteze je pomembna tudi z vidika dodatnih osebnostnih lastnosti, ki smo jih gradniku avtopoietskega modela vodenja dodali naknadno. Dokazali smo namreč, da je avtopoietski vodja človek, ki ve, kako pomembna sta vzpostavitev dobrega prvega stika v komunikaciji in zavedanje, da nikoli ne znaš vsega in se je zato treba stalno učiti. Raziskava je potrdila tudi pomembnost komunikacijskih/mediacijskih veščin, ki so nujno potrebne v vsakdanji komunikaciji. Tu mislimo predvsem na to, da avtopoietski vodja v komunikaciji s sodelavci dejavno posluša in da je njegovo komuniciranje sestavljeno pretežno iz vprašanj, ki naj bi jih bilo 80 %, in le 20 % trdilnih stavkov. Znal naj bi dajati povratno sporočilo, za katerega je ključno, da je kritika umeščena v vsaj dve pohvali ter da zna povratno sporočilo tudi sprejemati – da torej zna kritiko razumeti kot namig za izboljšanje svojega ravnanja. Kot zadnjo izbrano veščino avtopoietskega vodje pa smo navedli opolnomočenje. Tudi ta se je v naši raziskavi izkazala kot pomembna za anketirance, saj menijo, da mora biti vodja človek, h kateremu greš lahko po znanje, podatke in veščine. Te tri stvari zaposlenim dajejo moč in, če jih dobijo pri svojem vodji, pomeni, da jih ta zna opolnomočiti.

Najvišjo pozitivno statistično značilno korelacijo zaznamo pri trditvah avtopoietskega stila vodenja »Vodja se zaveda, da nikoli ne bo znal vsega, in se je zato pripravljen stalno učiti« ($r = 0,773, p < 0,001$), »Vodja zna dati pohvalo in jo tudi sprejeti« ($r = 0,775, p < 0,001$), »Vodja zna pojasniti, da je povratno sporočilo informacija, ki nam pomaga izboljšati naše delo ali vedenje na poti k cilju

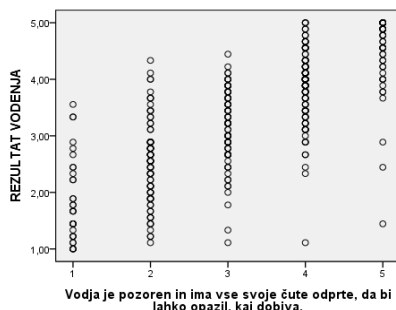
« ($r = 0,762$, $p < 0,001$) ter »Vodja je pozoren in ima vse svoje čute odprte, da bi lahko opazil, kaj dobiva« ($r = 0,769$, $p < 0,001$). Tudi pri vseh ostalih trditvah, razen pri eni, glede na moč korelacij opazimo podobne vrednosti, tako da pri vseh teh lahko moč učinka ocenimo kot veliko ($r > 0,05$). Edina trditev, kjer sta korelacija in moč učinka nižji, se glasi »Vodja v komunikaciji postavlja večinoma vprašanja in ne trdilnih stavkov (v razmerju 80 % vprašanj, 20 % trdilnih stavkov)« ($r = 0,433$, $p < 0,001$) in to je ravno ta trditev, ki je že pri predhodni hipotezi do določene mere odstopala od vseh preostalih, zato smo razmišljali, da bi jo bilo dobro v kakšni prihodnji izvedbi raziskave prilagoditi.

Za vse pare korelacij smo izračunali tudi koeficient determinacije oziroma odstotek pojasnjene variance ($R^2 = r^2$), ki znaša najmanj 0,187 oziroma 18,7 % za trditev z najnižjim korelacijskim koeficientom do 0,601, oziroma 60,1 % za trditev z najvišjim koeficientom korelacije.

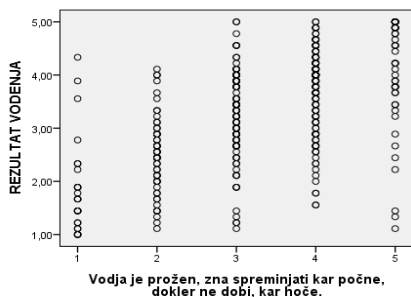
Za lažjo izpeljavo sklepa o hipotezi rezultate predstavimo še grafično (slika 4.7) – izrisani grafikoni potrdijo visoko stopnjo ujemanja s skoraj vsemi trditvami, s katerimi smo merili izraženost avtopoietskega stila vodenja, ter z rezultatom vodenja. Točke so najbolj razpršene in odstopajo od idealne diagonalne linije na predzadnjem razsevnem grafikonu, kjer je tudi stopnja pojasnjene variance najnižja.



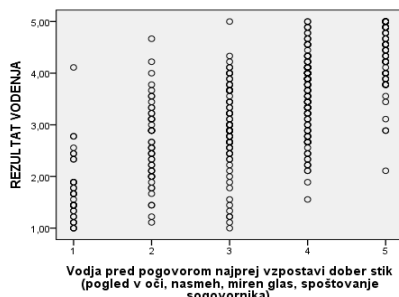
$R^2 = 55 \%$



$R^2 = 59 \%$



$R^2 = 36 \%$



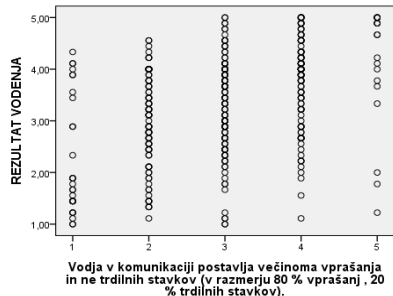
$R^2 = 51 \%$



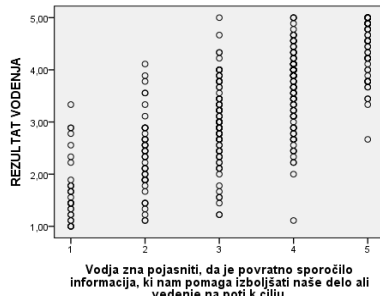
$R^2 = 60 \%$



$R^2 = 60 \%$



$R^2 = 19 \%$



$R^2 = 58 \%$

Slika 4.5. Razsevni grafikoni ujemanja trditev avtopoietskih osebnostnih lastnosti z avtopoietskim stilom vodenja

Hipoteza 7: Obstajajo določene socio-demografske karakteristike avtopoietskih vodij, za katere lahko trdimo, da statistično značilno določajo ta tip vodje.

Hipotezi smo dodali šest podhipotez, kolikor je socio-demografskih spremenljivk, po katerih smo pripravili primerjave in preverili, ali zaznamo kakšne statistično značilne razlike.

Neodvisne spremenljivke in njihovo kodiranje:

- vrsta organizacije (1 – gospodarstvo / 0 – javni zavod, neprofitni subjekt),
- velikost organizacije (1 – mikro / 2 – mala / 3 – srednja / 4 – velika),
- starost vodje (ordinalna spremenljivka, starost v razredih),
- spol vodje (1 – moški / 0 – ženska),
- izobrazba vodje (ordinalna spremenljivka, izobrazba v razredih),
- način pridobivanja kompetenc (1 – izkušnje / 0 izobrazba).

Predmet naše raziskave je bil v prvi fazi določitev osebnostnih lastnosti avtopoietskega vodje vključili v izvirni model gradnikov avtopoietskega vodenja. Ta naj bi tudi določil najznačilnejše karakteristike avtopoietskega vodje. Te so v nadaljevanju lahko že osnova, na kateri lahko ugotovimo, ali ima določen vodja potencial postati avtopoietski vodja.

Hipoteza 7a: Glede na vrsto organizacije so prisotne statistično značilne razlike v stopnji izraženosti avtopoietskega stila vodenja.

Rezultate, ki se nanašajo na primerjavo izraženosti avtopoietskega stila vodenja glede na vrsto organizacije, navajamo v tabeli 4.20.

Tabela 4.8. Primerjava izraženosti avtopoietskega stila vodenja glede na vrsto organizacije

	Izraženost avtopoietskega stila vodenja				<i>t</i> statistika	<i>p</i> (2- stranska)	Cohenov <i>d</i>
	<i>n</i>	<i>M</i>	95 % interval zaupanja za povprečje	<i>SD</i>			
Javni zavod ali neprofitna organizacija	148	3,20	3,05–3,34	0,90	-2,917	0,004	0,298
Gospodarska družba	251	3,47	3,36–3,58	0,91			

Legenda: *n* – število anketiranih / *M* – povprečje / *SD* – standardni odklon
Statistična moč testa (*power*): 0,890

Stopnja izraženosti avtopoietskega stila vodenja je v povprečju višja v gospodarskih družbah ($M = 3,47$, $SD = 0,91$) kot v javnih zavodih oziroma neprofitnih organizacijah ($M = 3,20$, $SD = 0,90$). Rezultati *t*-testa pokažejo, da gre za statistično značilno razliko ($t = -2,917$, $p = 0,004$). Vrednost Cohenovega indeksa *d* znaša 0,298, kar glede na predstavljene kriterije pomeni, da je učinek majhen do srednje velik.

Hipoteza 7b: Glede na velikost organizacije so prisotne statistično značilne razlike v stopnji izraženosti avtopoietskega stila vodenja.

Primerjava izraženosti avtopoietskega stila vodenja glede na velikost organizacije je vidna v tabeli 4.21.

Tabela 4.9. Primerjava izraženosti avtopoietskega stila vodenja glede na velikost organizacije

	Izraženost avtopoietskega stila vodenja				<i>F</i> statistika	<i>p</i> (2- stranska)	Partial Eta Squared
	<i>n</i>	<i>M</i>	95 % interval zaupanja za povprečje	<i>SD</i>			
Mikro (do 10 zaposlenih)	68	3,65	3,44–3,85	0,85	4,319	0,005	0,031
Mala (od 11 do 50 zaposlenih)	57	3,18	2,94–3,41	0,88			
Srednja (od 51 do 250 zaposlenih)	89	3,20	3,00–3,39	0,93			
Velika (251 in več zaposlenih)	193	3,42	3,29–3,55	0,91			

Legenda: *n* – število anketiranih / *M* – povprečje / *SD* – standardni odklon
Statistična moč testa (*power*): 0,868

Stopnja izraženosti avtopoietskega stila vodenja je najvišja v mikro organizacijah ($M = 3,65$, $SD = 0,85$) ter v velikih organizacijah ($M = 3,42$, $SD = 0,93$). Rezultati enosmerne analize variance pokažejo, da gre za statistično značilno razliko ($F = 4,319$, $p = 0,005$). Ker je izraženost avtopoietskega stila vodenja najbolj izrazita v mikro organizacijah, smo za vključitev spremenljivke v regresijski model to dihotomizirali na način 1 – mikro organizacija / 0 – ostale, večje organizacije. Ob upoštevanju indeksa velikosti učinka pa k ugotovitvi dodamo, da čeprav je razlika med skupinami statistično značilna, gre za učinek, ki je majhen do srednje velik ($\eta^2 = 0,031$ oziroma 3,1 %).

Hipoteza 7c: Glede na starost vodje so prisotne statistično značilne razlike v stopnji izraženosti avtopoietskega stila vodenja.

Primerjavo izraženosti avtopoietskega stila vodenja glede na starost vodje smo prikazali v tabeli 4.22.

Tabela 4.10. Primerjava izraženosti avtopoietskega stila vodenja glede na starost vodje

	Izraženost avtopoietskega stila vodenja				<i>F</i> statistika	<i>p</i> (2- stranska)	Partial Eta Squared
	<i>n</i>	<i>M</i>	95 % interval zaupanja za povprečje	<i>SD</i>			
Starost vodje do 40 let	70	3,56	3,34–3,78	0,92	2,317	0,075	0,017
Starost vodje od 41 do 50 let	169	3,37	3,24–3,51	0,89			
Starost vodje od 51 do 60 let	133	3,36	3,21–3,52	0,91			
Starost vodje 61 let in več	35	3,07	2,74–3,40	0,96			

Legenda: *n* – število anketiranih / *M* – povprečje / *SD* – standardni odklon
Statistična moč testa (*power*): 0,588

Čeprav opisna statistika izraža možnost sklepanja, da je avtopoietski stil vodenja v največji meri izražen med najmlajšo skupino vodij ($M = 3,56$, $SD = 0,92$) in s starostjo upada ter je najmanj izražen v skupini najstarejših vodij ($M = 3,07$, $SD = 0,96$), glede na starostne skupine nismo dokazali statistično značilne razlike v izraženosti avtopoietskega stila vodenja v različnih starostnih skupinah ($F = 2,317$, $p = 0,075$). Ob upoštevanju indeksa velikosti učinka k ugotovitvi dodamo, da gre za učinek, ki ga lahko označimo kot majhen ($\eta^2 = 0,017$ oziroma 1,7 %).

Hipoteza 7d: Glede na spol vodje so prisotne statistično značilne razlike v stopnji izraženosti avtopoietskega stila vodenja.

Primerjavo izraženosti avtopoietskega stila vodenja glede na spol vodje je vidna v tabeli 4.23.

Tabela 4.11. Primerjava izraženosti avtopoietskega stila vodenja glede na spol vodje

Izraženost avtopoietskega stila vodenja							
	<i>n</i>	<i>M</i>	95 % interval zaupanja za povprečje	<i>SD</i>	<i>t</i> statistika	<i>p</i> (2- stranska)	Cohenov <i>d</i>
Ženska	172	3,40	3,27–3,53	0,84	0,484	0,628	0,044
Moški	235	3,36	3,23–3,48	0,96			

Legenda: *n* – število anketiranih / *M* – povprečje / *SD* – standardni odklon

Statistična moč testa (*power*): 0,114

Stopnja izraženosti avtopoietskega stila vodenja se ne razlikuje glede na to, ali je vodja moški ali ženska ($t = 0,484$, $p = 0,628$). Da glede na spol ni razlik, ki bi bile pomembne, sklepamo tudi iz vrednosti Cohenovega indeksa d , ki znaša 0,044 in je bistveno nižji od vrednosti, ki predstavlja mejo, da bi učinek lahko označili vsaj kot majhen ($d = 0,2$).

Hipoteza 7e: Glede na stopnjo izobrazbe vodje so prisotne statistično značilne razlike v stopnji izraženosti avtopoietskega stila vodenja.

Primerjavo izraženosti avtopoietskega stila vodenja glede na stopnjo izobrazbe vodje prikazujemo v tabeli 4.24.

Tabela 4.12. Primerjava izraženosti avtopoietskega stila vodenja glede na stopnjo izobrazbe vodje

	Izraženost avtopoietskega stila vodenja				<i>F</i> statistika	<i>p</i> (2- stranska)	Partial Eta Squared
	<i>n</i>	<i>M</i>	95% interval zaupanja za povprečje	<i>SD</i>			
Poklicna šola, srednja šola, gimnazija ali manj	43	3,10	2,81–3,38	0,92	1,317	0,263	0,014
Višješolski strokovni program, višja šola	44	3,39	3,08–3,71	1,04			
Visokošolski strokovni program (1. bolonjska stopnja)	58	3,48	3,22–3,74	0,99			
Univerzitetni program, strokovni magisterij (2. bolonjska stopnja)	189	3,42	3,31–3,54	0,83			
Znanstveni magisterij, doktorat (3. bolonjska stopnja)	50	3,37	3,10]3,63	0,95			

Legenda: *n* – število anketiranih / *M* – povprečje / *SD* – standardni odklon
Statistična moč testa (*power*): 0,449

Glede na stopnjo izobrazbe nismo dokazali statistično značilnih razlik v izraženosti avtopoietskega stila vodenja v različnih izobrazbenih skupinah vodij ($F = 1,317$, $p = 0,263$). Ob upoštevanju indeksa velikosti učinka k ugotovitvi dodamo, da gre za učinek, ki ga lahko označimo kot majhen ($\eta^2 = 0,014$ oziroma 1,4 %).

Hipoteza 7f: Glede na način pridobivanja kompetenc vodje so prisotne statistično značilne razlike v stopnji izraženosti avtopoietskega stila vodenja.

Primerjava izraženosti avtopoietskega stila vodenja glede na način pridobivanja vodstvenih kompetenc je razvidna iz tabele 4.25.

Tabela 4.13. Primerjava izraženosti avtopoietskega stila vodenja glede na način pridobivanja vodstvenih kompetenc

	Izraženost avtopoietskega stila vodenja				<i>t</i> statistika	<i>p</i> (2- stranska)	Cohenov <i>d</i>
	<i>n</i>	<i>M</i>	95 % interval zaupanja za povprečje	<i>SD</i>			
Z izobrazbo	49	3,06	2,77–3,35	1,02	-2,687	0,009	0,439
Z izkušnji	331	3,47	3,38–3,56	0,84			

Legenda: *n* – število anketiranih / *M* – povprečje / *SD* – standardni odklon
Statistična moč testa (*power*): 0,888

Stopnja izraženosti avtopoietskega stila vodenja je višja pri vodjah, za katere anketirani ocenjujejo, da so večino kompetenc vodenja pridobili z izkušnjami ($M = 3,47$, $SD = 0,84$), kot pri tistih, ki so vodilne kompetence pridobili s formalno izobrazbo ($M = 3,06$, $SD = 1,02$). Rezultati *t*-testa pokažejo, da gre za statistično značilno razliko ($t = -2,687$, $p = 0,009$). Vrednost Cohenovega indeksa *d* znaša 0,439, kar glede na predstavljene kriterije pomeni, da je učinek blizu meji, ko ga lahko označimo kot srednje velikega ($d = 0,50$).

4.2 Testiranje osebnostnih lastnosti avtopoietskega vodje

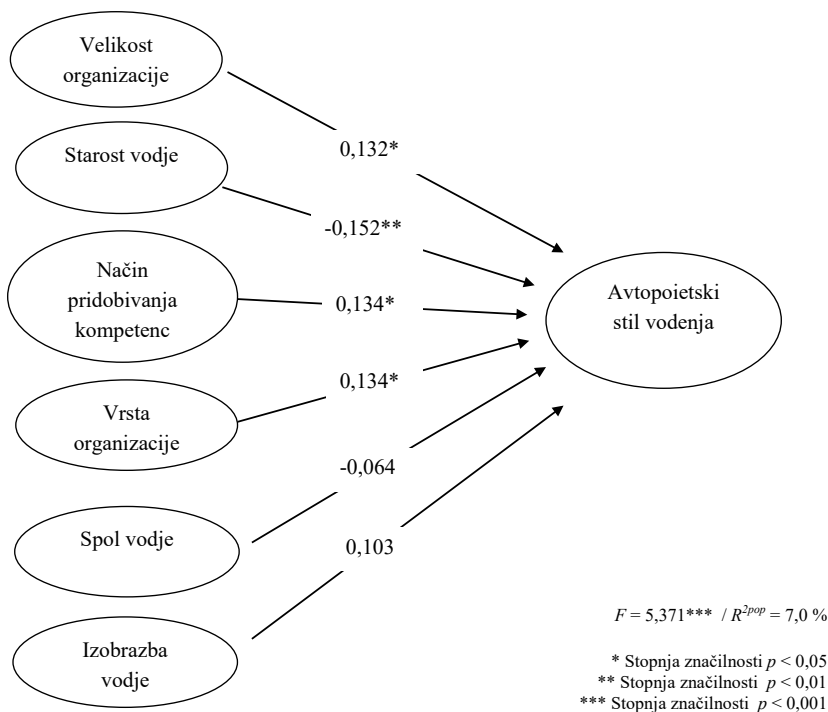
Nadalje se nekoliko podrobneje posvetimo karakteristikam avtopoietskega stila vodenja. Zanimalo nas je, katere spremenljivke pomembno napovedujejo izraženost avtopoietskega stila vodenja. Tako je odvisno

spremenljivko predstavljala spremenljivka avtopoietsko vodenje, ki smo jo sestavili na osnovi osmih trditev, s katerimi so anketirani ocenjevali, ali je posamezna značilnost avtopoietskega vodje izražena pri njihovem vodji. Za preverjanje vpliva neodvisnih spremenljivk na odvisno smo uporabili multiplo regresijo, ki smo jo izvedli v treh korakih, izbrani metodi za vključevanje spremenljivk v model sta bili metoda enter in stepwise. Med napovednike smo v prvem koraku uvrstili socio-demografske spremenljivke, pri čemer smo ordinalne spremenljivke obravnavali kot zvezne spremenljivke, spremenljivke z dvema vrednostima pa kot dihotomne. Sledil je model, v katerega smo vključili samo osebne lastnosti vodij, da smo dobili vpogled v to, katere od teh v največji meri pojasnijo izraženost tega stila vodenja, v nadaljevanju pa še model s kombinacijo vseh neodvisnih spremenljivk oziroma prediktorjev.

S prvim korakom – z vključitvijo socio-demografskih spremenljivk v model – smo pojasnili 7,0 % variabilnosti odvisne spremenljivke avtopoietskega stila vodenja. Pri tem se je prvi korak izkazal za statistično pomembnega ($F = 5,371$, $p < 0,001$). Z njim smo identificirali štiri pomembne prediktorje oziroma napovednike odvisne spremenljivke. Velikost organizacije se pozitivno povezuje z avtopoietskim stilom vodenja ($\beta = -0,132$, $p = 0,015$), pri čemer vemo, da je ta dihotomna spremenljivka kodirana na način, da vrednost 1 pomeni mikro organizacijo, kar pomeni, da je avtopoietski stil vodenja bolj izražen v mikro organizacijah kot v ostalih, večjih subjektih. Nadalje se je starost vodje šibko negativno povezovala z odvisno spremenljivko ($\beta = -0,152$, $p = 0,005$), kar pomeni, da se avtopoietski stil vodenja v manjši meri izraža pri starejših vodjah. Tudi pri načinu pridobivanja vodilnih kompetenc zaznamo statistično značilno pozitivno povezavo ($\beta = 0,134$; $p = 0,012$) in glede na kodiranje spremenljivke (1 – izkušnje / 0 – izobraževanje) to pomeni, da se avtopoietski stil vodenja bolj izraža pri vodjah, ki so svoje vodilne kompetence večinoma pridobili iz prakse, torej z izkušnjami. Kot zadnji statistično pomemben prediktor v modelu nastopa vrsta organizacije ($\beta = 0,134$, $p = 0,022$). Glede na

kodiranje spremenljivke (1 – gospodarstvo / 0 – javni zavod, neprofitni subjekt) rezultat pomeni, da se avtopoietski stil vodenja bolj izraža pri subjektih iz gospodarstva. Spol in izobrazba vodje se nista izkazali kot pomembni pri napovedovanju izraženosti avtopoietskega stila vodenja. Analiza moči učinka vseh neodvisnih spremenljivk na odvisno spremenljivko kaže, da je ta nekje na meji med majhnim in srednjim ($f^2 = 0,093$), saj presega mejo 0,02, ko govorimo o majhnem učinku, ne presega pa meje 0,15, ko govorimo o srednje velikem učinku.

V sliki 4.8 prikazujemo prvi testiran regresijski model z izpisanimi beta koeficienti.



Velikost učinka $f^2 = 0,093$ ($R^2 = 0,085$)
 Statistična moč testa (power): 0,992

Slika 4.6. Prvi testiran regresijski model z izpisanimi beta koeficienti

V drugem koraku smo v model vključili spremenljivke ocenjenih osebnostnih lastnosti vodij. Omenjeni korak je izkazal statistično pomembnost modela ($F = 71,104$, $p < 0,001$) in pojasnil kar 46,3 % variabilnosti odvisne spremenljivke, kar pomeni, da so osebnostne lastnosti v veliki meri pomembne za napovedovanje odvisne spremenljivke. Med vključenimi petimi osebnostnimi lastnostmi vodij v modelu se je pri odprtosti izkazal statistično značilen vpliv najvišje moči ($\beta = 0,369$, $p = 0,000$), sledita sprejemljivost ($\beta = 0,202$, $p = 0,000$) in čustvena stabilnost ($\beta = 0,124$, $p = 0,012$). Povezave pri vseh omenjenih imajo pozitivno valenco, kar pomeni, da se pri vodjah, kjer so v večji meri izražene sprejemljivost, čustvena stabilnost in odprtost, tudi lastnosti avtopoietskega vodenja izražajo v večji meri. Dve dimenziji osebnostnih lastnosti, to sta energija in vestnost, se v tem modelu nista izkazali za statistično pomembni pri napovedovanju izraženosti avtopoietskega stila vodenja. Velja pa omeniti, da smo ob izvedbi regresijske analize kontrolirali statistiko VIF, da bi zaznali morebitno multikolinearnost med spremenljivkami. Vrednost VIF je v vseh primerih, razen pri spremenljivki odprtost, ustrezna. Tudi glede na korelacijske koeficiente med osebnostnimi lastnostmi lahko dimenzijo odprtost zaznamo kot problematično z vidika multikolinearnosti. Ob izločitvi te lastnosti se v modelu opazi ta razlika, da tudi vestnost in energija pridobita statistično značilni vpliv na odvisno spremenljivko, kar pomeni, da je preplet vseh osebnostnih lastnosti pomemben za izraženost avtopoietskega stila vodenja (podrobnejši rezultati v prilogi).

Na osnovi ugotovljenega smo za zadnji testiran model uporabili skupno spremenljivko osebnostne lastnosti, da smo lahko ocenili njihov vpliv na odvisno spremenljivko ob hkratnem vplivu socio-demografskih značilnosti vodij. Analiza moči učinka vseh neodvisnih spremenljivk na odvisno spremenljivko kaže, da je učinek vpliva osebnostnih lastnosti vodje na izraženost avtopoietskega stila vodenja pri njem zelo velik ($f^2 = 0,887$), saj

kar precej presega mejo 0,35, ko glede na predstavljene kriterije že govorimo o velikem učinku.

V sliki 4.9 prikazujemo drugi testiran regresijski model z izpisanimi beta koeficienti.



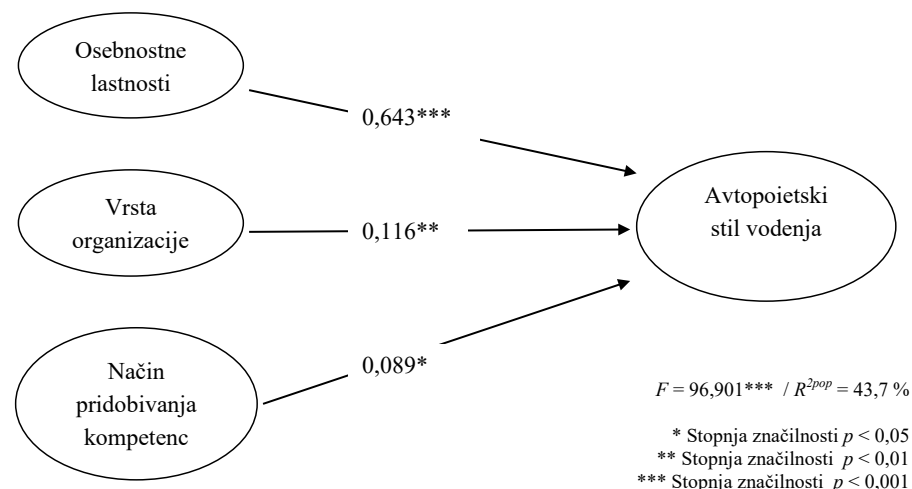
Velikost učinka $f^2 = 0,887$ ($R^2 = 0,470$)
 Statistična moč testa (power): 1.000

Slika 4.7. Drugi testiran regresijski model z izpisanimi beta koeficienti

V tretjem koraku smo v model vključili spremenljivke socio-demografskih značilnosti vodij, ki so se v prvem modelu pokazale kot statistično značilni prediktorji, ter skupno spremenljivko osebnostne lastnosti vodij. Da bi identificirali ključne spremenljivke, ki vplivajo na raziskovano odvisno spremenljivko, smo uporabili metodo stepwise, ki regresijsko analizo opravi v več korakih in iz modela izključi neznačilne prediktorje. Izkazala se je statistična pomembnost modela ($F = 96,901$, $p < 0,001$), ki je primeren za interpretacijo, in pojasnili smo 43,7 % variabilnosti odvisne spremenljivke. V tem modelu po moči izrazito izstopajo osebnostne lastnosti vodij

($\beta = 0,645$, $p = 0,000$). Pozitivna valenca pomeni, da se pri vodjah, kjer je preplet ocenjevanih osebnostnih lastnosti izražen v večji meri, tudi lastnosti avtopoietskega stila vodenja izražajo v večji meri. Med vključenimi socio-demografskimi spremenljivkami sta se v tem modelu obdržali dve. Prva je vrste organizacije ($\beta = 0,116$, $p = 0,004$) in glede na kodiranje spremenljivke (1 – gospodarstvo / 0 – javni zavod ali neprofitna organizacija) to pomeni, da so bile osebnostne lastnosti avtopoietskih vodij v večji meri izražene v gospodarskem tipu organizacij. Druga statistično pomembna socio-demografska značilnost v modelu je način pridobivanja kompetenc ($\beta = 0,089$, $p = 0,026$), kar pomeni, da se avtopoietski stil vodenja bolj izraža pri vodjah, ki so svoje vodilne kompetence večinoma pridobili iz prakse, torej z izkušnjami. Velja pa omeniti, da je vpliv neodvisne spremenljivke na odvisno po moči zelo šibek. Analiza moči učinka vseh neodvisnih spremenljivk na odvisno spremenljivko kaže, da je učinek neodvisnih spremenljivk, ki se ohranijo v končnem modelu, na izraženost avtopoietskega stila vodenja pri njem zelo velik ($f^2 = 0,789$), saj kar precej presega mejo 0,35, ki glede na predstavljene kriterije pa že predstavlja velik učinek.

V sliki 4.10 je viden tretji testiran regresijski model z izpisanimi beta koeficienti.



Velikost učinka $f^2 = 0,789$ ($R^2 = 0,441$)

Statistična moč testa (*power*): 1.000

Slika 4.8. Tretji testiran regresijski model z izpisanimi beta koeficienti

V tabeli 4.26 so prikazani parametri regresijskih analiz pri napovedovanju izraženosti avtopoietskega stila vodenja.

Tabela 4.14. Parametri regresijskih analiz pri napovedovanju izraženosti avtopoietskega stila vodenja

Neodvisne spremenljivke	Model 1 (metoda <i>enter</i>) <i>n</i> = 352			Model 2 (metoda <i>enter</i>) <i>n</i> = 407			Model 3 (metoda <i>stepwise</i>) <i>n</i> = 372		
	β	<i>t</i>	<i>p</i>	β	<i>t</i>	<i>p</i>	β	<i>t</i>	<i>p</i>
Korak 1									
Velikost organizacije (1 – mikro / 0 – večji subjekti)	0,132	2,449	0,015						
Starost vodje	-0,152	-2,848	0,005						
Način pridobivanja kompetenc (1 – izkušnje / 0 – izobrazba)	0,134	2,525	0,012						
Vrsta organizacije (1 – gospodarstvo / 0 – javni zavod, neprof.)	0,134	2,294	0,022						
Spol vodje (1 – moški / 0 – ženske)	-0,064	-1,173	0,242						
Izobrazba vodje	0,103	1,854	0,065						
<i>Ocena modela – F (p)</i>		5,371 (0,000)							
<i>R</i> ² (spodnja in zgornja meja intervala zaupanja)		0,085 (0,026–0,133)							
<i>R</i> ^{2pop}		7,0 %							
Korak 2									
Energija				0,030	0,610	0,542			
Vestnost				0,059	0,999	0,319			
Sprejemljivost				0,202	3,761	0,000			
Čustvena stabilnost				0,124	2,537	0,012			
Odprtost				0,369	4,856	0,000			
<i>Ocena modela – F (p)</i>					71,104 (0,000)				
<i>R</i> ² (spodnja in zgornja meja intervala zaupanja)					0,470 (0,391–0,533)				
<i>R</i> ^{2pop}					46,3 %				

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Neodvisne spremenljivke	Model 1 (metoda <i>enter</i>) <i>n</i> = 352			Model 2 (metoda <i>enter</i>) <i>n</i> = 407			Model 3 (metoda <i>stepwise</i>) <i>n</i> = 372		
Korak 1	β	<i>t</i>	<i>p</i>	β	<i>t</i>	<i>p</i>	β	<i>t</i>	<i>p</i>
Korak 3									
Velikost organizacije (1 – mikro / 0 – večji subjekti)									
Starost vodje									
Način pridobivanja kompetenc (1 – izkušnje / 0 – izobrazba)							0,089	2,232	0,026
Vrsta organizacije (1 – gospodarstv o / 0 – javni zavod, neprofitne org.)							0,116	2,905	0,004
Osebnostne lastnosti vodje							0,643	16,19 6	0,000
Ocena modela – <i>F</i> (<i>p</i>)							96,901 (0,000)		
<i>R</i> ² (spodnja in zgornja meja intervala zaupanja)							0,441 (0,355–0,507)		
<i>R</i> ^{2pop}							43,7 %		

Legenda: *n* – velikost vzorca / β – standardizirani beta koeficient / *t* – vrednost *t*-statistike / *p* – vrednost signifikance / *F* – *F*-test prileganja modela / (*p*) – vrednost signifikance prileganja modela / *R*² – determinacijski koeficient / *R*^{2pop} – stopnja pojasnjene variance

5 RAZPRAVA

5.1 Razprava o rezultatih glede na empirične osnove

Empirični del raziskave je bil zasnovan na zbiranju, obdelavi in interpretaciji kvantitativnih podatkov ter informacij, pridobljenih iz primarnih virov podatkov. Osredotočili smo se na testiranje dveh validiranih, torej že vpeljanih anketnih vprašalnikov. Prvi se je nanašal na ugotavljanje pojavnosti osebnostnih lastnosti (vprašalnik Velikih 5) in nam je dal prvi gradnik v izvirnem modelu avtopoietskega vodenja. Drugi vprašalnik je določal stil vodenja in meril povezanost z rezultatom vodenja (vprašalnik VMV). S tem vprašalnikom smo prišli do drugega in tretjega gradnika avtopoietskega vodenja, to sta stili vodenja in rezultat vodenja. Tretji sklop v spletnem anketnem vprašalniku so bile trditve, ki smo jih pripravili sami, zato smo za potrditev najprej opravili eksplorativno faktorsko analizo. Tretji del vprašalnika je bil namenjen potrditvi ustreznosti izbora osebnostnih lastnosti avtopoietskih vodij, ki so bile združene v četrtem gradniku izvirnega modela avtopoietskega vodenja. Raziskava je vsebovala še socio-demografske značilnosti vodij anketirancev, ki smo jih združili v peti gradnik.

Za potrebe empiričnega dela raziskave smo pripravili sedem hipotez. Zadnja, sedma je imela še šest podhipotez, ki so se nanašale na posamezne socio-demografske značilnosti vodij. Vsako izmed hipotez in podhipotez smo testirali z ustrezno statistično metodo.

S prvo hipotezo smo ugotavljali povezanost avtopoietskega stila vodenja s transformacijskim stilom vodenja. Ugotovili smo, da so med vsemi merjenimi stili vodenja prisotne statistično značilne korelacije. Avtopoietski stil vodenja močno pozitivno korelira s transformacijskim stilom vodenja ter s transakcijskim stilom vodenja. Je pa korelacija močnejša pri transformacijskem stilu vodenja, kar nakazuje na veliko podobnost v obeh

stilovodenja. Korelacija avtopoietskega stila vodenja s pasivno-izogibajočim načinom vodenja je zmerno močna in negativna, kar nakazuje na razlike med obema načinoma vodenja. Rezultati izračuna korelacijskih koeficientov so nam pokazali, da med avtopoietskim ter transformacijskim in transakcijskim načinom vodenja obstaja statistično značilna pozitivna linearna korelacija, katere učinek lahko ocenimo kot močan, med avtopoietskim in pasivno-izogibajočim vodenjem pa obstaja statistično značilna negativna linearna korelacija. Slednja je po absolutni vrednosti koeficienta precej nižja, vendar jo glede na kriterije ocene velikosti učinka prav tako lahko ovrednotimo kot tako, ki ima močan učinek. Za vse tri ključne pare korelacij smo izračunali tudi koeficient determinacije oziroma odstotek pojasnjene variance. Naš sklep se glasi, da se največ variabilnosti spremenljivke avtopoietsko vodenje pojasni preko linearne kombinacije s spremenljivko transformacijsko vodenje.

Z drugo hipotezo smo ugotavljali največje ujemanje med transformacijskim stilom vodenja in avtopoietskim stilom vodenja, ko gre za povezanost osebnostnih lastnosti vodje. Vse merjene osebnostne lastnosti vodij statistično značilno korelirajo s stili vodenja. Povezave z avtopoietskim stilom vodenja, s transformacijskim ter transakcijskim stilom vodenja so statistično značilne in pozitivne, povezave s pasivno-izogibajočim stilom vodenja pa so negativne ter statistično značilne. Glede na moč povezav pri avtopoietskem stilu vodenja najbolj izstopajo lastnosti odprtost, sprejemljivost in vestnost. Pri transformacijskem stilu vodenja ugotovimo podobno, in sicer, da so korelacije najvišje oziroma najmočnejše pri lastnostih odprtost, sprejemljivost ter vestnost. Ugotovitve so enake pri transakcijskem stilu vodenja, s tem da so korelacijski koeficienti nekoliko nižji, oziroma je prileganje manjše. Rezultati izračuna korelacijskih koeficientov so nam razkrili, da pri avtopoietskem, transformacijskem ter transakcijskem načinu vodenja obstajajo statistično značilne pozitivne linearne korelacije z vsemi osebnostnimi lastnostmi. Učinek osebnostnih lastnosti vestnost, sprejemljivost, čustvena stabilnost in odprtost lahko pri

avtopoietskem načinu vodenja ocenimo kot močan. Pri transformacijskem in transakcijskem načinu vodenja pa kot močan lahko ocenimo učinek osebnostnih lastnosti vestnost, sprejemljivost in odprtost. Pri pasivno-izogibajočem vodenju smo zaznali statistično značilne negativne linearne korelacije z osebnostnimi lastnostmi, ki so po absolutnih vrednostih koeficientov precej nižje in glede na kriterije ocene velikosti učinka z močnim učinkom ovrednotimo le osebnostno lastnost vestnost. Za vse pare korelacij smo izračunali tudi koeficient determinacije oziroma odstotek pojasnjene variance, ki nam za vsak par spremenljivk razkrije, koliko variabilnosti spremenljivke avtopoietski stil vodenja se pojasni z linearno kombinacijo s posamezno spremenljivko osebnosti. Največji delež variance se pojasni, gledano posamezne linearne kombinacije, pri avtopoietskem in transformacijskem stilu vodenja. Še višje deleže pojasnjene variance pa dajo posamezne korelacije med spremenljivkama osebnostne lastnosti vodje in transformacijski stil vodenja.

S tretjo hipotezo smo ugotavljali največjo povezanost avtopoietskega stila vodenja z dejavnikom dodaten napor sodelavcev, ki je sestavni del gradnika rezultat vodenja. Vse merjene dimenzije rezultata vodenja statistično značilno korelirajo z vsemi stili vodenja. Povezave z avtopoietskim stilom vodenja, s transformacijskim ter transakcijskim stilom vodenja so pozitivne, povezave s pasivno-izogibajočim stilom vodenja pa so negativne. Rezultat vodenja učinkovitost najmočneje korelira s transformacijskim stilom vodenja, glede na moč korelacije sledi avtopoietski stil vodenja in nato transakcijski stil vodenja. Rezultat vodenja dodaten napor sodelavcev prav tako najmočneje korelira s transformacijskim stilom vodenja, sledi avtopoietski stil vodenja ter nato transakcijski stil vodenja. Tudi za zadovoljstvo z vodjo ugotovimo zelo podobno, in sicer ta spremenljivka najmočneje korelira s spremenljivko, s katero smo merili transformacijski stil vodenja, sledi avtopoietski stil vodenja in nato transakcijski stil vodenja. Rezultati izračuna korelacijskih koeficientov nam pomagajo oceniti velikost učinka med analiziranimi pari spremenljivk. Pri avtopoietskem,

transformacijskem ter pri transakcijskem stilu vodenja obstajajo statistično značilne pozitivne linearne korelacije z vsemi vidiki rezultata vodenja. Velikost učinka analiziranega rezultata vodenja lahko pri vseh omenjenih stilih vodenja ocenimo kot močan. Pri pasivno-izogibajočem vodenju smo zaznali statistično značilne negativne linearne korelacije z rezultatom vodenja, ki je po absolutnih vrednostih koeficientov opazno nižje, vendar ga glede na kriterije ocene velikosti učinka lahko prav tako ovrednotimo kot takega z močnim učinkom. Ugotovili smo določene podobnosti ter določene razlike med merjenimi stili vodenja. Pri avtopoietskem, transformacijskem in transakcijskem stilu vodenja je kot rezultat vodenja najbolj pomemben dodaten napor sodelavcev. Pri tej spremenljivki je korelacija najvišja. Pri avtopoietskem ter transformacijskem stilu vodenja, glede na vrednost korelacijskega koeficienta, sledi učinkovitost pred zadovoljstvom z vodjo, pri transakcijskem stilu vodenja pa sta vrednosti korelacijskih koeficientov dejansko zelo podobni, torej po pomembnosti bolj primerljivi.

S četrto hipotezo smo preverili statistično značilno največjo povezanost avtopoietskega in transformacijskega stila vodenja s spremenljivko zadovoljstvo z vodjo, ki spada v gradnik rezultat vodenja. Najvišjo pozitivno statistično značilno korelacijo zaznamo pri transformacijskem stilu vodenja, sledi avtopoietski stil vodenja in takoj za njim transakcijski stil vodenja. Korelacija s pasivno-izogibajočim stilom vodenja je prav tako statistično značilna, vendar je vrednost koeficienta negativna, kar nakazuje na nižje osebno zadovoljstvo z vodjo pri anketirancih, ki so ocenili ta stil vodenja kot višje izražen pri svojem vodji. Učinek vseh izračunanih korelacij lahko označimo kot močan. Za vse pare korelacij smo izračunali tudi koeficient determinacije oziroma odstotek pojasnjene variance.

S peto hipotezo smo večjo pomembnost namenili trem osnovnim spremenljivkam gradnika osebnostne lastnosti avtopoietskega vodje (cilj/ciljna usmerjenost, čutna ostrina in prožnost) kot petim dodatnim

spremenljivkam (dober stik in stalno učenje ter dejavno poslušanje/postavljanje vprašanj, povratno sporočilo in opolnomočenje). Za rezultate testiranja hipoteze smo uporabili rezultate že predhodno predstavljene faktorske analize v poglavju 4.2.6, kjer smo v matriki faktorskih uteži preverili, katere trditve imajo najvišje faktorske uteži, to pomeni, da faktor – merjen pojem – v največji meri pojasnijo. Najprej smo trditve analizirali preko opisne statistike. Vse trditve so ocenjene s povprečnimi ocenami med 3,00 in 3,50 ter se v povprečju odklanjajo za dobro oceno od povprečnih vrednosti. Tudi izračunana povprečja izpeljanih spremenljivk so medsebojno primerljiva. Če ob izračunanih povprečnih vrednostih upoštevamo tudi izračunan interval zaupanja, pa vidimo, da le ena trditev izstopa, oziroma je bistveno nižje ocenjena kot vse ostale, in sicer »Vodja v komunikaciji postavlja večinoma vprašanja in ne trdilnih stavkov (v razmerju 80 % vprašanj, 20 % trdilnih stavkov)«. Tudi tu nam povprečja posameznih sklopov povedo, da so posamezne vrednosti trditev zelo podobno izražene in jih zato ni smiselno združevati. Več nam namreč povedo povprečja, ki jih dosega posamezna trditev. Sledila je faktorska analiza vseh trditev, ki je bila že predhodno predstavljena, pri testiranju hipoteze pa je pomembna, ker nam pomaga ovrednotiti trditve, s katerimi smo merili pojem avtopoietski stil vodenja. Matrika faktorskih uteži nam pokaže, v kolikšni meri posamezna trditev znotraj področja doprinese k skupnemu vplivu oziroma pojasnjevanju celotne spremenljivke. Največji vpliv ima trditev »Vodja zna pojasniti, da je povratno sporočilo informacija, ki nam pomaga izboljšati naše delo ali vedenje na poti k cilju«, sledita pa trditvi »Vodja zna dati pohvalo in jo zna tudi sprejeti« ter »Vodja se zaveda, da nikoli ne bo znal vsega, in se je zato pripravljen stalno učiti«. Tudi vse ostale faktorske uteži so ustrezno visoke, saj tudi najnižja utež presega spodnjo mejo, in sicer za trditev »Vodja v komunikaciji postavlja večinoma vprašanja in ne trdilnih stavkov (v razmerju 80 % vprašanj, 20 % trdilnih stavkov)«. Kako prav smo se odločili, da smo prvotnim trem spremenljivkam dodali še pet novih, je pokazala analiza. Za pojasnjevanje faktorja so namreč najbolj pomembne in imajo najvišje vrednosti faktorskih

uteži prav dodatne spremenljivke. Rezultati analize so pokazali tudi, da spremenljivk ni smiselno združevati v dve skupini. Faktorska analiza z vsemi trditvami namreč pokaže, da vse trditve merijo en koncept in jih zato ni smiselno deliti na osnovne in dodatne. Zaradi nižje vrednosti uteži ter odstopanja povprečne vrednosti od sicer izmerjenih bi veljalo v morebitni prihodnji raziskavi, v kateri bi se uporabila oblikovana lestvica za merjenje izraženosti avtopoietskega stila vodenja, razmisliti o preoblikovanju dikcije trditve »Vodja v komunikaciji postavlja večinoma vprašanja in ne trdilnih stavkov (v razmerju 80 % vprašanj, 20 % trdilnih stavkov)«.

S šesto hipotezo smo ugotavljali pozitivno korelacijo izraženih osebnostnih lastnosti avtopoietskega vodje z rezultatom vodenja. Testiranje hipoteze smo opravili s korelacijsko analizo na ravni kazalcev – posameznih trditev, s katerimi smo merili izraženost osebnostnih lastnosti avtopoietskih vodij. Zanimalo nas je, kakšen je odnos glede na posamezne trditve, ki smo jih zbrali v vprašalniku. Vse analizirane korelacije so pozitivne valence in statistično značilne, s čimer lahko našo šesto hipotezo potrdimo. Najvišjo pozitivno statistično značilno korelacijo zaznamo pri trditvah avtopoietskega stila vodenja »Vodja se zaveda, da nikoli ne bo znal vsega, in se je zato pripravljen stalno učiti«, »Vodja zna dati pohvalo in jo tudi sprejeti«, »Vodja zna pojasniti, da je povratno sporočilo informacija, ki nam pomaga izboljšati naše delo ali vedenje na poti k cilju« ter »Vodja je pozoren in ima vse svoje čute odprte, da bi lahko opazil, kaj dobiva«. Tudi pri vseh ostalih trditvah, razen pri eni, glede na moč korelacij opazimo podobne vrednosti, tako da pri vseh teh lahko moč učinka ocenimo kot veliko. Edina trditev, kjer sta korelacija in moč učinka nižji, se glasi »Vodja v komunikaciji postavlja večinoma vprašanja in ne trdilnih stavkov (v razmerju 80 % vprašanj, 20 % trdilnih stavkov)« in to je ravno ta trditev, ki je že pri predhodni hipotezi do določene mere odstopala od vseh preostalih, zato smo razmišljali, da bi jo bilo dobro v kakšni prihodnji izvedbi raziskave prilagoditi. Za vse pare korelacij smo izračunali tudi koeficient determinacije oziroma odstotek pojasnjene variance.

S sedmo hipotezo smo preverjali obstoj določenih socio-demografskih značilnosti avtopoietskih vodij, za katere lahko trdimo, da statistično značilno določajo ta tip vodje. Hipotezi smo dodali šest podhipotez, kolikor je socio-demografskih spremenljivk, po katerih smo pripravili primerjave in preverili, ali zaznamo kakšne statistično značilne razlike. V ta namen smo izvedli kodiranje neodvisnih spremenljivk:

- vrsta organizacije (1 – gospodarstvo / 0 – javni zavod, neprofitni subjekt);
- velikost organizacije (1 – mikro / 2 – mala / 3 – srednja / 4 – velika);
- starost vodje (ordinalna spremenljivka, starost v razredih);
- spol vodje (1 – moški / 0 – ženska);
- izobrazba vodje (ordinalna spremenljivka, izobrazba v razredih);
- način pridobivanja kompetenc vodenja (1 – izkušnje / 0 izobrazba).

Stopnja izraženosti avtopoietskega stila vodenja je v povprečju višja v gospodarskih družbah kot v javnih zavodih oziroma neprofitnih organizacijah. Rezultati *t*-testa pokažejo, da gre za statistično značilno razliko. Vrednost Cohenovega indeksa *d* kaže na to, da je ta majhen do srednje velik.

Stopnja izraženosti avtopoietskega stila vodenja je najvišja v mikro organizacijah ter v velikih organizacijah. Rezultati enosmerne analize variance pokažejo, da gre za statistično značilno razliko. Ker je izraženost avtopoietskega stila vodenja najbolj izrazita v mikro organizacijah, smo za vključitev spremenljivke v regresijski model to dihotomizirali na način 1 – mikro organizacija / 0 – ostale, večje organizacije. Ob upoštevanju indeksa velikosti učinka pa k ugotovitvi dodamo, da čeprav je razlika med skupinami statistično značilna, gre za učinek, ki je majhen do srednje velik.

Čeprav opisna statistika izraža možnost sklepanja, da je avtopoietski stil vodenja v največji meri izražen med najmlajšo skupino vodij in s starostjo upada ter je najmanj izražen v skupini najstarejših vodij, nismo dokazali

statistično značilne razlike v izraženosti avtopoietskega stila vodenja v različnih starostnih skupinah. Ob upoštevanju indeksa velikosti učinka k ugotovitvi dodamo, da gre za učinek, ki ga lahko označimo kot majhen.

Stopnja izraženosti avtopoietskega stila vodenja se ne razlikuje glede na to, ali je vodja moški ali ženska. Da glede na spol ni razlik, ki bi bile pomembne, sklepamo tudi iz vrednosti Cohenovega indeksa d , ki je bistveno nižji od vrednosti, ki predstavlja mejo, da bi učinek lahko označili vsaj kot majhen.

Glede na stopnjo izobrazbe nismo dokazali statistično značilnih razlik v izraženosti avtopoietskega stila vodenja v različnih izobrazbenih skupinah vodij. Ob upoštevanju indeksa velikosti učinka k ugotovitvi dodamo, da gre za učinek, ki ga lahko označimo kot majhen.

Stopnja izraženosti avtopoietskega stila vodenja je višja pri vodjah, za katere anketirani ocenjujejo, da so večino kompetenc vodenja pridobili z izkušnjami, kot pri tistih, ki so vodilne kompetence pridobili s formalno izobrazbo. Rezultati t -testa pokažejo, da gre za statistično značilno razliko. Vrednost Cohenovega indeksa d kaže na to, da je ta blizu meji, ko ga lahko označimo kot srednje velikega.

5.2 Potrditev oziroma zavrnitev hipotez

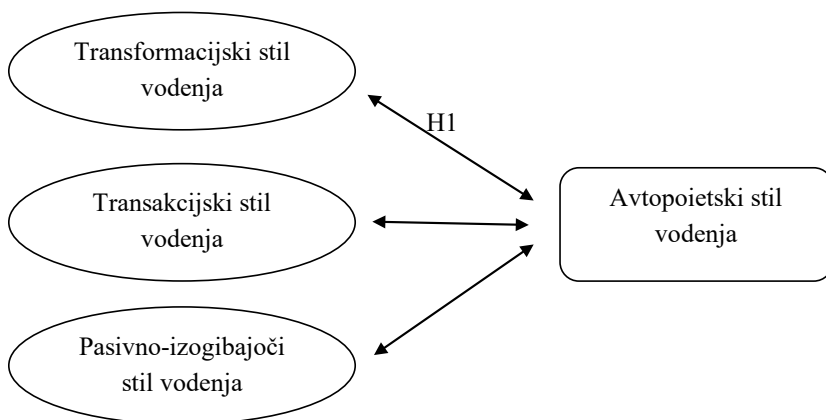
V raziskavi smo postavili temeljno raziskovalno vprašanje, in sicer: Kateri so gradniki avtopoietskega modela vodenja in kateri dejavniki jih sestavljajo?

V povezavi s tem vprašanjem smo oblikovali sedem hipotez, ki smo jih na osnovi naše raziskave potrdili oziroma zavrnil. Vse se nanašajo na avtopoietski stil vodenja in njegovo povezanost:

- z osebnostnimi lastnostmi avtopoietskih vodij,
- z osebnostnimi lastnostmi vodij,
- s stili vodenja, ki jih vodje uporabljajo pri svojem delu,
- z rezultatom vodenja ter
- s socio-demografskimi lastnostmi vodij.

V nadaljevanju potrditev oziroma zavrnitev posamezne hipoteze natančno pojasnujemo ter za vsako izmed njih dodajmo še grafičen prikaz raziskave.

Hipoteza 1 – Transformacijsko vodenje je izmed vseh merjenih stilov vodenja v največji meri povezan z avtopoietskim stilom vodenja (slika 5.1).



Slika 5.1. Grafična ponazoritev preverbe Hipoteze 1

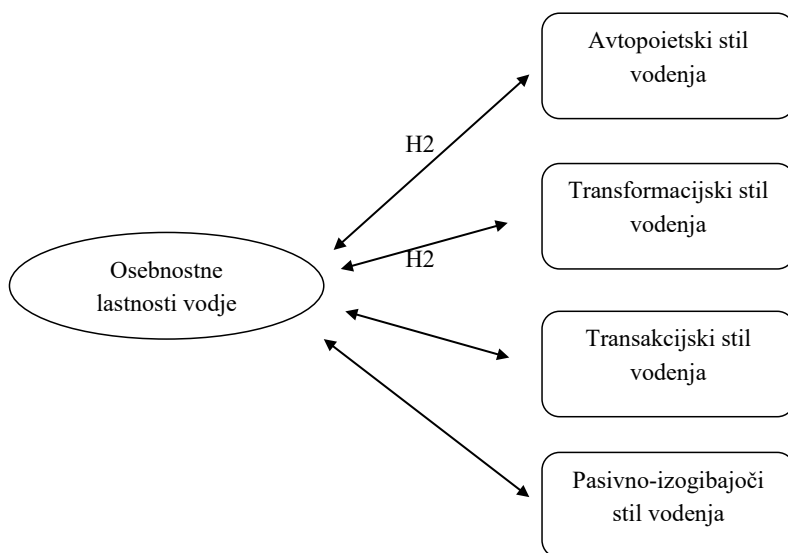
Hipotezo 1 smo potrdili.

Povezanost avtopoietskega stila vodenja in ostalih merjenih stilov vodenja je razvidna iz tabele 4.13 in slike 4.3.

Obrazložitev:

Raziskava je pokazala, da obstaja korelacija med avtopoietskim stilom vodenja in vsemi ostalimi tremi merjenimi stili vodenja. Ta je najmočnejša med avtopoietskim in transformacijskim stilom vodenja, zato lahko trdimo, da sta ta dva stila najbolj povezana. Za oba stila je namreč značilno, da se zdijo vodjam pomembne mehke spremenljivke vodenja in pri svojem delu uporabljajo temu primerne veščine.

Hipoteza 2 – Med transformacijskim in avtopoietskim vodenjem obstaja izmed vseh merjenih stilov vodenja največje ujemanje glede povezanosti z osebnostnimi lastnostmi vodje (slika 5.2).



Slika 5.2. Grafična ponazoritev preverbe Hipoteze 2

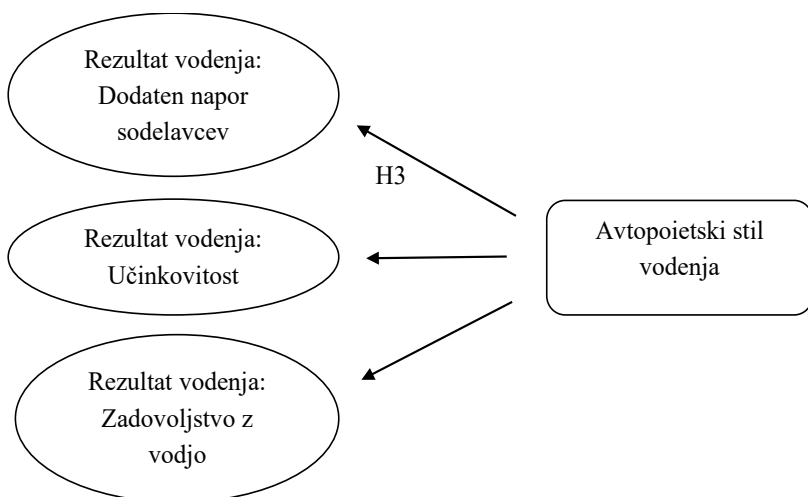
Hipotezo 2 smo potrdili.

Povezanost izraženosti avtopoietskega stila vodenja in ostalih merjenih stilov vodenja s stopnjo izraženosti osebnostnih lastnosti vodje je razvidna iz tabele 4.14 in slike 4.4.

Obrazložitev:

Vse merjene osebnostne lastnosti vodij statistično značilno korelirajo s stili vodenja. Glede na moč povezav pri avtopoietskem stlu vodenja najbolj izstopata odprtost ter sprejemljivost pa tudi vestnost. Pri transformacijskem stilu vodenja ugotovimo podobno: korelacije so najvišje oziroma najmočnejše pri lastnostih odprtost, sprejemljivost ter vestnost. Pri ostalih dveh stilih vodenja so korelacije šibkejše. Lahko rečemo, da so za podoben stil vodenja značilne tudi podobne osebnostne lastnosti vodij.

Hipoteza 3 – Avtopoietski stil vodenja se glede rezultata vodenja izmed vseh merjenih stilov vodenja najmočnejše povezuje z dodatnim naporom sodelavcev (slika 5.3).



Slika 5.3. Grafična ponazoritev preverbe Hipoteze 3

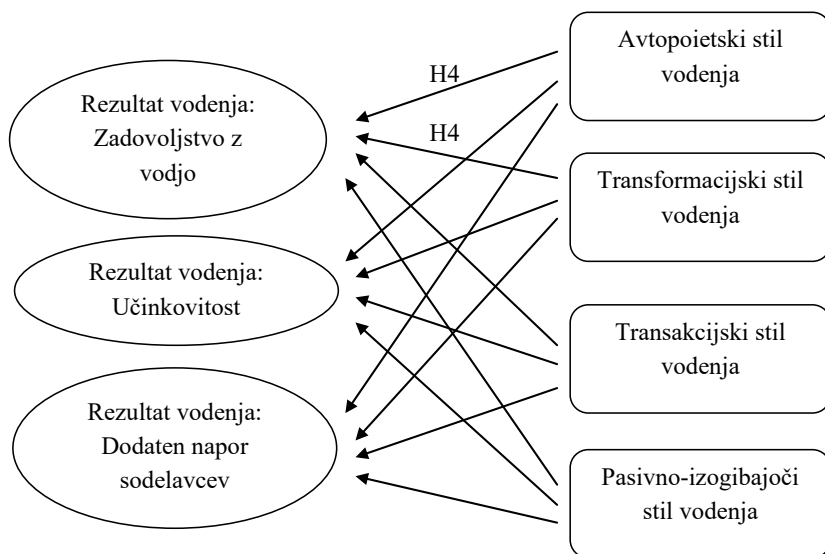
Hipotezo 3 smo potrdili.

Povezanost izraženosti avtopoietskega stila vodenja in ostalih merjenih stilov vodenja s stopnjo izraženosti rezultata vodenja je razvidna iz tabele 4.15 in slike 4.5.

Obrazložitev:

Vse merjene dimenzije rezultata vodenja statistično značilno korelirajo z vsemi stili vodenja. Tako pri avtopoietskem, kot tudi pri transformacijskem in transakcijskem stilu vodenja je kot rezultat vodenja najpomembnejši dodaten napor sodelavcev. Pri tem gradniku je korelacija najvišja. Pri avtopoietskem stilu vodenja kot rezultat vodenja dodatnemu naporu sodelavcev sledita učinkovitost in zadovoljstvo z vodjo.

Hipoteza 4 – Avtopoietski in transformacijski stil vodenja sta izmed vseh merjenih stilov vodenja statistično značilno v največji meri povezana z osebnim zadovoljstvom z vodjo (slika 5.4).



Slika 5.4. Grafična ponazoritev preverbe Hipoteze 4

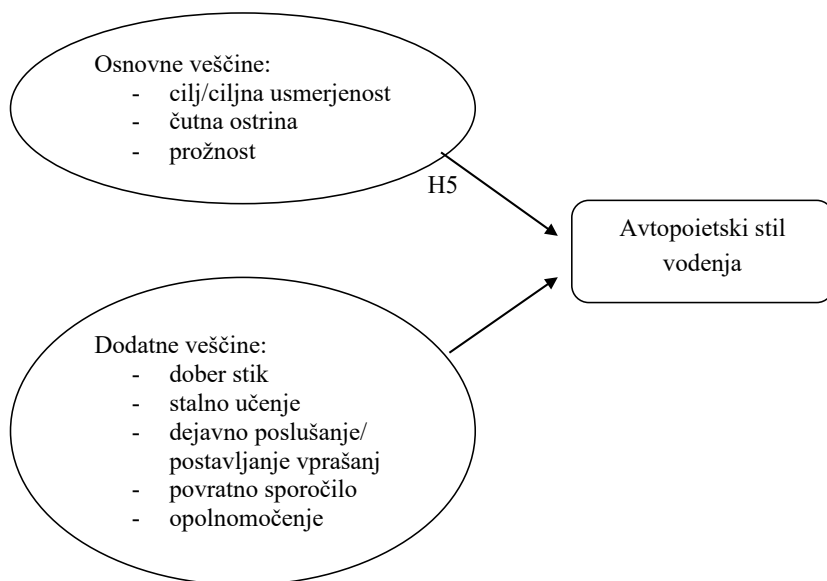
Hipotezo 4 smo potrdili.

Povezanost izraženosti avtopoietskega stila vodenja in ostalih merjenih stilov vodenja z osebnim zadovoljstvom z vodjo je razvidna iz tabele 4.16 in slike 4.6.

Obrazložitev:

Pri rezultatu vodenja je spremenljivka zadovoljstvo z vodjo tista, pri kateri zaznamo najvišjo pozitivno statistično značilno korelacijo pri transformacijskem stilu vodenja, sledi avtopoietski način vodenja. Ljudje smo socialna bitja in tudi na delovnem mestu si želimo biti slišani in upoštevani. Če na tak način z nami ravna naš vodja, smo zadovoljni z njegovim vodenjem. Za oba stila vodenja je značilen podoben način ravnanja z zaposlenimi, zato so posledično tudi zaposleni, katerih vodje uporabljajo en ali drug stil vodenja, s svojimi vodjami zadovoljni (tabela 4.16).

Hipoteza 5 – Za merjenje osebnostnih lastnosti avtopoietskega vodje je sklop osnovnih treh lastnosti (cilj/ciljna usmerjenost, čutna ostrina in prožnost) bolj pomemben kot sklop dodatnih petih veščin (dober stik, stalno učenje, dejavno poslušanje/postavljanje vprašanj, povratno sporočilo in opolnomočenje) (slika 5.5).



Slika 5.5. Grafična ponazoritev preverbe Hipoteze 5

Hipotezo 5 smo zavrnil.

Opisna statistika trditev, združenih v skupine (osnovne ter vedenjske in komunikacijske/mediacijske spremenljivke) je razvidna iz tabele 4.17.

Kazalci za merjenje avtopoietskega stila vodenja, matrika faktorskih uteži, je razvidna iz tabele 4.18.

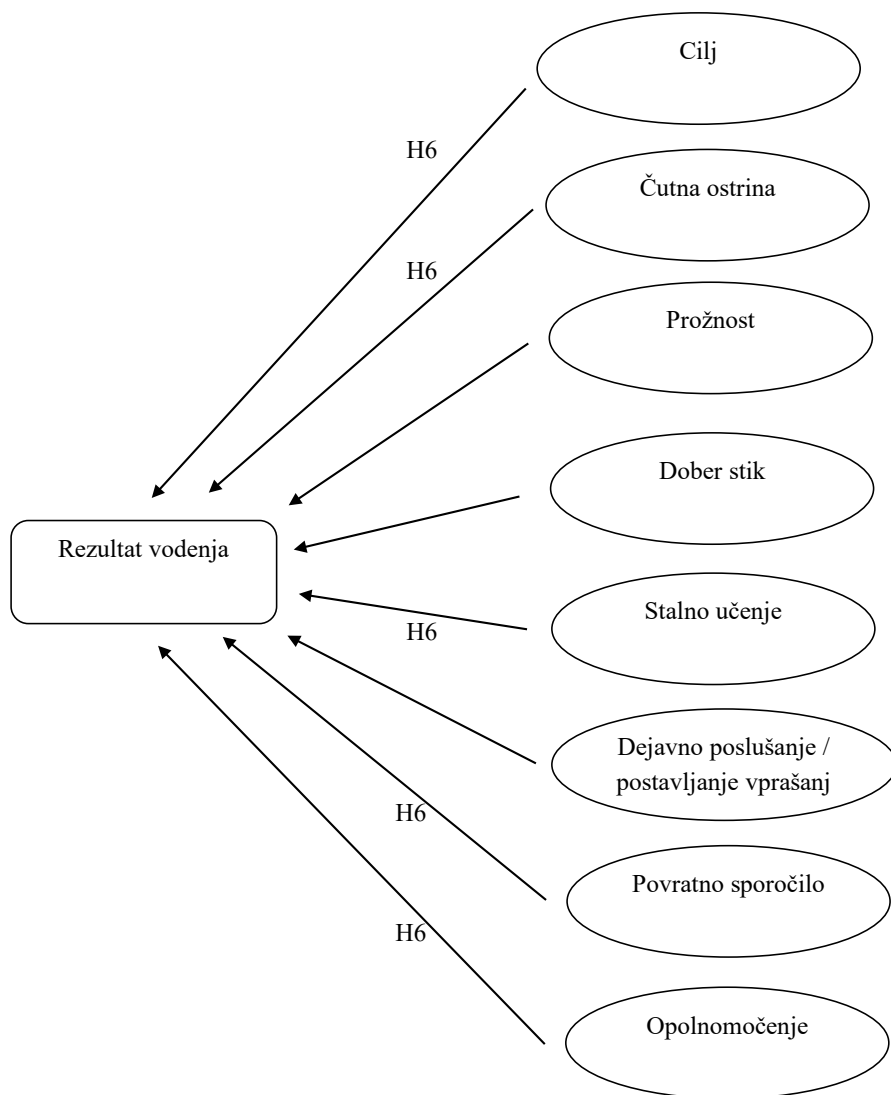
Obrazložitev:

Rezultati analize so pokazali, da spremenljivk ni smiselno združevati v dve skupini. Faktorska analiza z vsemi spremenljivkami namreč pravi, da vse spremenljivke merijo en koncept in jih zato ni smiselno deliti na temeljne in dodatne. Hipotezo, ki pravi, da je en sklop lastnosti bolj pomemben od drugega, smo zato zavrnil.

V nadaljevanju smo spremenljivke analizirali še preko opisne statistike. Tudi tu nam povprečja posameznih sklopov povedo, da so posamezne vrednosti spremenljivk zelo podobno izražene in jih zato ni smiselno združevati. Več nam povedo povprečja, ki jih dosega posamezna spremenljivka.

Odločitev, da smo prvotnim trem lastnostim dodali še pet novih, je bila pravilna, kar je pokazala tudi analiza. Za pojasnjevanje faktorja so namreč najbolj pomembne in imajo najvišje vrednosti faktorskih uteži prav dodatne veščine.

Hipoteza 6 – Večina trditev avtopoietskega vodenja ima vpliv na rezultat vodenja (slika 5.6).



Slika 5.6. Grafična ponazoritev preverbe Hipoteze 6

Hipotezo 6 smo potrdili.

Povezanost izraženosti posameznih lastnosti avtopoietskega vodenja in rezultata vodenja je razvidna iz tabele 4.19 in slike 4.7.

Obrazložitev:

Rezultat korelacijske analize je pokazal, da vse trditve statistično korelirajo s spremenljivko rezultat vodenja. V največji meri na rezultat vodenja vpliva čutna ostrina vodje, ko je pozoren na signale iz okolice, sledi ji sposobnost, da zna opolnomočiti svoje sodelavce. Tretja lastnost vodje, ki so jo anketiranci ocenili kot pomembno, pa je zavedanje vodje, da se stalno uči. Sledita še sposobnost uporabljati povratno sporočilo in njegova usmerjenost k cilju. Ostale tri trditve imajo manjši vpliv na rezultat vodenja.

Hipoteza 7 – Obstajajo določene socio-demografske karakteristike avtopoietskih vodij, za katere lahko trdimo, da statistično značilno določajo ta tip vodje.

To hipotezo smo razdelili na šest podhipotez, ki jih navajamo v nadaljevanju (slika 5.7).

Hipoteza 7a – Glede na vrsto organizacije so prisotne statistično značilne razlike v stopnji izraženosti avtopoietskega stila vodenja.

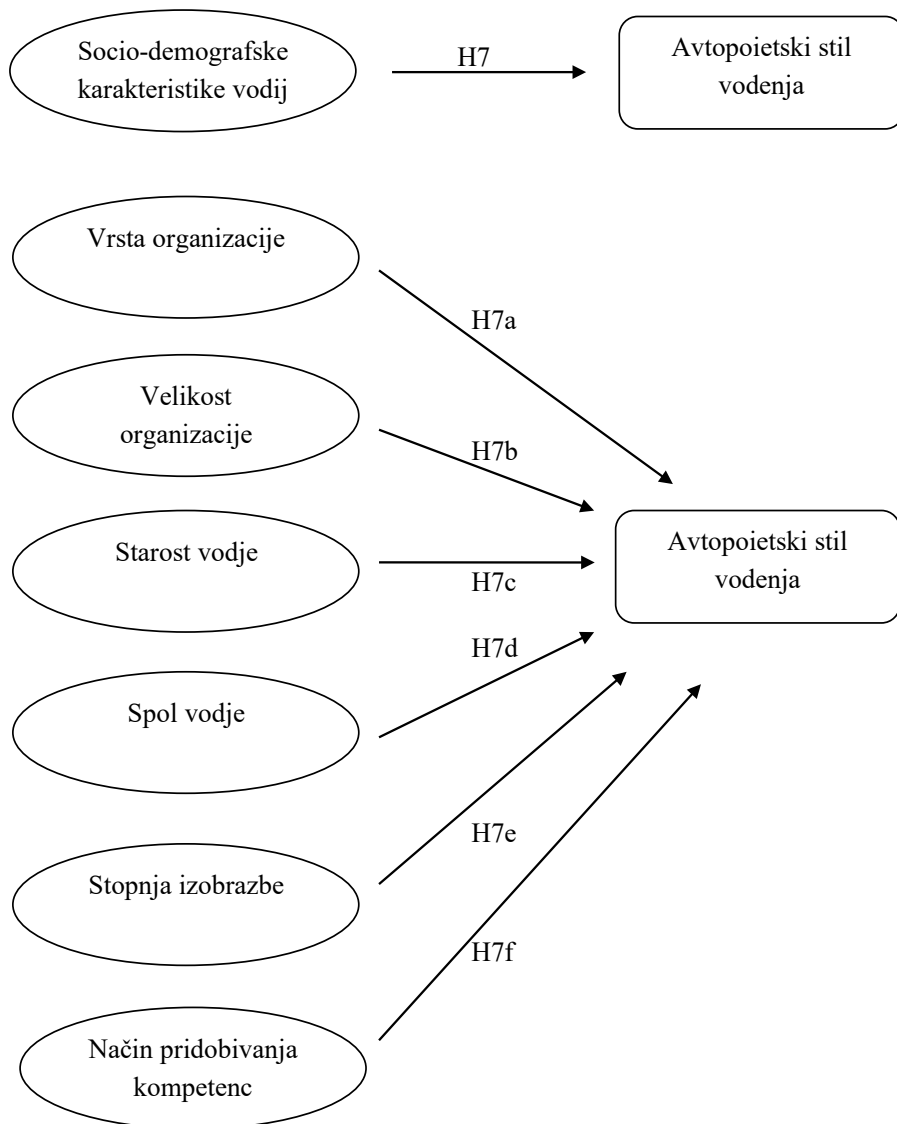
Hipoteza 7b – Glede na velikost organizacije so prisotne statistično značilne razlike v stopnji izraženosti avtopoietskega stila vodenja.

Hipoteza 7c – Glede na starost vodje so prisotne statistično značilne razlike v stopnji izraženosti avtopoietskega stila vodenja.

Hipoteza 7d – Glede na spol vodje so prisotne statistično značilne razlike v stopnji izraženosti avtopoietskega stila vodenja.

Hipoteza 7e – Glede na stopnjo izobrazbe vodje so prisotne statistično značilne razlike v stopnji izraženosti avtopoietskega stila vodenja.

Hipoteza 7f – Glede na način pridobivanja kompetenc vodje so prisotne statistično značilne razlike v stopnji izraženosti avtopoietskega stila vodenja.



Slika 5.7. Grafična ponazoritev preverbe Hipoteze 7 in njenih podhipotez (od 7a do 7f)

Hipotezo 7 in vseh njenih šest podhipotez smo potrdili.

Obrazložitev:

Predmet naše raziskave je priprava modela avtopoietskega vodenja, ki naj bi tudi določil najznačilnejše lastnosti avtopoietskega vodje. Te so v nadaljevanju lahko že osnova, na kateri ugotovimo, ali ima določen vodja potencial postati avtopoietski vodja. Imamo šest neodvisnih spremenljivk.

Pojasnjujemo njihovo kodiranje:

- vrsta organizacije (1 – gospodarstvo / 0 – javni zavod, neprofitni subjekt),
- velikost organizacije (1 – mikro / 2 – mala / 3 – srednja / 4 – velika),
- starost vodje (ordinalna spremenljivka, starost v razredih),
- spol vodje (1 – moški / 0 – ženska),
- izobrazba vodje (ordinalna spremenljivka, izobrazba v razredih),
- način pridobivanja kompetenc vodenja (1 – izkušnje / 0 izobrazba).

Hipoteza 7a: Primerjava izraženosti avtopoietskega stila vodenja glede na vrsto organizacije je razvidna iz tabele 4.20.

S hipotezo 7a potrjujemo, da je stopnja izraženosti avtopoietskega stila vodenja višja v gospodarskih družbah kot v javnih zavodih oziroma neprofitnih organizacijah.

Hipoteza 7b: Primerjava izraženosti avtopoietskega stila vodenja glede na velikost organizacije je razvidna iz tabele 4.21.

S hipotezo 7b potrjujemo, da je stopnja izraženosti avtopoietskega stila vodenja najvišja v mikro organizacijah ter v velikih organizacijah.

Hipoteza 7c: Primerjava izraženosti avtopoietskega stila vodenja glede na starost vodje je razvidna iz tabele 4.22.

S hipotezo 7c potrjujemo, da ni značilne razlike v izraženosti avtopoietskega stila vodenja v različnih starostnih skupinah, čeprav opisna statistika izraža možnost sklepanja, da je avtopoietski stil vodenja v največji meri izražen med najmlajšo skupino vodij in s starostjo upada ter je najmanj izražen v skupini najstarejših vodij.

Hipoteza 7d: Primerjava izraženosti avtopoietskega stila vodenja glede na spol vodje je razvidna iz tabele 4.23.

S hipotezo 7d potrjujemo, da se stopnja izraženosti avtopoietskega stila vodenja ne razlikuje glede na to, ali je vodja moški ali ženska.

Hipoteza 7e: Primerjava izraženosti avtopoietskega stila vodenja glede na stopnjo izobrazbe vodje je razvidna iz tabele 4.24.

S hipotezo 7e potrjujemo, da glede na stopnjo izobrazbe nismo dokazali statistično značilnih razlik v izraženosti avtopoietskega stila vodenja v različnih izobrazbenih skupinah vodij.

Hipoteza 7f: Primerjava izraženosti avtopoietskega stila vodenja glede na način pridobivanja vodstvenih kompetenc 4.25.

S hipotezo 7f potrjujemo, da je stopnja izraženosti avtopoietskega stila vodenja višja pri vodjah, za katere anketirani ocenjujejo, da so večino kompetenc vodenja pridobili z izkušnjami, kot pri tistih, ki so vodilne kompetence pridobili s formalno izobrazbo.

Natančen pregled testiranja hipotez in rezultatov je podan v tabeli 5.1.

Tabela 5.1. Pregled obravnave vseh hipotez in podhipotez

Hipoteza	Dejavnik/ spremenljivka, Podhipoteza	Test	Realizirana velikost vzorca	p -vrednost	Velikost učinka na vzorcu (effect size)	Statistična moč testa (power)	Sklep
1 Transformacijski stil vodenja je izmed vseh merjenih stilov vodenja v največji meri povezan z avtopoietskim stilom vodenja.	Korelacije med avtopoietskim stilom vodenja in: a) Transformacijskim stilom vodenja b) Transakcijskim stilom vodenja c) Pasivno-izogibajočim stilom vodenja	Pearsonov koeficient korelacije	407–417	$p < 0,001$	Velik učinek: $r > 0,5$	Visoka moč: 1,000	Potrdimo
2 Med transformacijskim in avtopoietskim stilom vodenja obstaja izmed vseh merjenih stilov vodenja največje ujemanje glede povezanosti z osebnostnimi lastnostmi vodje	Korelacije med štirimi stili vodenja in osebnostnimi lastnostmi: a) Energija b) Vestnost c) Sprejemljivost d) Čustvena stabilnost e) Odrprtost	Pearsonov koeficient korelacije	407–418	$p < 0,001$	Velik učinek pri večini korelacij: $r > 0,5$	Visoka moč pri večini korelacij: 1,000	Potrdimo
3 Avtopoietski stil vodenja se glede rezultata vodenja izmed vseh merjenih stilov vodenja najmočneje povezuje z dodatnim naporom sodelavcev.	Korelacije med štirimi stili vodenja in rezultat vodenja: a) Učinkovitost b) Dodaten napor sodelavcev c) Zadovoljstvo z vodjo	Pearsonov koeficient korelacije	407–418	$p < 0,001$	Velik učinek: $r > 0,5$	Visoka moč: 1,000	Potrdimo

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Hipoteza	Podhipoteza	Test	Realizirana velikost vzorca	p-vrednost	Velikost učinka na vzorcu (effect size)	Statistična moč testa (power)	Sklep
4 Avtopoietski in transformacijski stil vodenja sta izmed vseh merjenih stilov vodenja v največji meri povezana z osebnim zadovoljstvom z vodjo	Korelacije med štirimi stili vodenja in vprašanjem: a) Kako zadovoljni ste z vodenjem svojega vodje	Pearsonov koeficient korelacije	407	$p < 0,001$	Velik učinek: $r > 0,5$	Visoka moč: 1,000	Potrdimo
5 Za merjenje lastnosti avtopoietskega vodenja je sklop osnovnih treh spremenljivk bolj pomemben kot sklop dodatnih petih spremenljivk.	Faktorska analiza osmih trditev, s katerimi smo merili izraženost avtopoietskega stila vodenja: a) Osnovne lastnosti (3 trditve) b) Vedenjske lastnosti (2 trditvi) c) Komunikacijske/mediacijske lastnosti (3 trditve)	Faktorska analiza, analiza zanesljivosti	407	/	/	/	Ne potrdimo Faktorska analiza pokaže, da vseh 8 trditev tvori skupni konstrukt z odlično stopnjo zanesljivosti.
6 Izražene osebnostne lastnosti avtopoietskega vodje so v pozitivni korelaciji z rezultatom vodenja	Korelacije med rezultatom vodenja in trditvami, s katerimi smo merili izraženost avtopoietskega stila vodenja: a) Osnovne lastnosti (3 trditve) b) Vedenjske lastnosti (2 trditvi) c) Komunikacijske/mediacijske lastnosti	Pearsonov koeficient korelacije	407	$p < 0,001$	Velik učinek pri večini korelacij: $r > 0,5$	Visoka moč: 1,000	Potrdimo

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Hipoteza	Podhipoteza	Test	Realizirana velikost vzorca	p-vrednost	Velikost učinka na vzorcu (effect size)	Statistična moč testa (power)	Sklep
7 Obstajajo določene socio-demografske karakteristike avtopoietskih vodij za katere lahko trdimo, da statistično značilno določajo ta tip vodje.	Bivariantne analize med izraženostjo avtopoietskega stila vodenja in:	T-test za neodvisna vzorca ali <i>Oneway Anova</i> za primerjavo več podskupin	384–407		Majhni do zmerni učinki:	Nizka do visoka moč:	Potrdimo.
	a) Vrsto organizacije			a) $p = 0,004$	a) $d = 0,298$	0,890	
	b) Velikostjo organizacije			b) $p = 0,005$	b) $\eta^2 = 0,031$	0,868	
	c) Starostjo vodje			c) $p = 0,075$	c) $\eta^2 = 0,017$	0,588	
	d) Spolom vodje			d) $p = 0,628$	d) $d = 0,044$	0,114	
	e) Izobrazbo vodje			e) $p = 0,263$	e) $\eta^2 = 0,014$	0,449	
	f) Načinom pridobivanja kompetenc			f) $p = 0,009$	f) $d = 0,439$	0,888	

5.3 Predstavitev izvirnega modela

Izvirni model avtopoietskega vodenja sestavljajo gradniki, dejavniki/spremenljivke in možni gradniki.

Raziskovalni čas smo v veliki meri posvetili dvema glavnima ciljema. Prvi je bil izbor osebnostnih lastnosti avtopoietskega vodje, ki smo jih v model vključili kot enega izmed temeljnih gradnikov izvirnega modela, drugi cilj pa je bila določitev še drugih gradnikov, ki sestavljajo celoto izvirnega modela avtopoietskega vodenja. Ta v končni fazi zajema pet gradnikov, in sicer:

- osebnostne lastnosti vodij,
- stile vodenja,
- rezultat vodenja,
- osebnostne lastnosti avtopoietskega vodje – značilne za avtopoietski stil vodenja in
- socio-demografske značilnosti.

Raziskava je potekala sistematično in ciljno usmerjeno, saj smo vsakemu izmed gradnikov namenili poglobljeno raziskavo.

Prvi gradnik vsebuje osebnostne lastnosti vodij, ki bi bile pomembne za vse deležnike v organizaciji in na tak način označene kot nepogrešljive pri odličnem vodji. Raziskovalci so se ob teh raziskavah zelo pogosto posluževali vprašalnika Velikih 5 (angl. Big Five, Big Five Questionnaire – BFQ) Ta zajema pet sklopov osebnostnih lastnosti, vsak sklop pa po pet osebnostnih lastnosti in njihovih pet nasprotujočih si lastnosti. Skupno torej dvakrat po 25 osebnostnih lastnosti. Pet sklopov osebnostnih lastnosti smo kot dejavnike/spremenljivke vključili v gradnik avtopoietskega vodenja. Ti dejavniki so:

- energija,
- sprejemljivost,
- vestnost,
- čustvena stabilnost in
- odprtost.

V nadaljevanju smo se posvetili raziskovanju stilov vodenja. Omenili smo že, da so avtorji v svojih raziskavah zelo pogosto omenjali transformacijski stil vodenja. Odločili smo se, da v našo raziskavo vključimo vprašalnik multifaktorskega vodenja – VMV (angl. Multifactor leadership questionnaire MLQ 5x), ki vključuje ta stil vodenja. Vprašalnik zajema še transakcijski in pasivno-izogibajoči stil vodenja. Gradnik, ki se nanaša na stile vodenja, torej vključuje tri dejavnike, in sicer:

- transformacijski stil vodenja,
- transakcijski stil vodenja in
- pasivno-izogibajoči stil vodenja.

VMV zajema tudi del, ki se nanaša na možnost merjenja rezultata vodenja. Ker je za lastnike organizacij to eden najpomembnejših elementov poslovanja, se nam je zdelo smiselno, da v našo raziskavo vključimo tudi ta

vidik ter izkoristimo možnost, ki nam je dana že z izborom tega vprašalnika. Verjamemo, da je to eno izmed ključnih vprašanj, s katerimi se ukvarjajo organizacije oziroma njeni lastniki, zato je zelo koristno, če nanj dobijo odgovore ob taki raziskavi. Gradnik rezultat vodenja zajema dejavnike, ki so:

- dodaten napor sodelavcev,
- zadovoljstvo z vodjo in
- učinkovitost.

Naslednji gradnik je bil namenjen osebnostnim lastnostim avtopoietskega vodje oziroma značilnostim, ki se nanašajo na avtopoietski stil vodenja. Že na začetku proučevanja teorije smo ugotovili, da bo verjetno najbolj smiselno nadgraditi transformacijsko vodenje. Raziskave proučevanih avtorjev zadnjih nekaj let so namreč pokazale, da so ta stil vodenja zaposleni največkrat ocenili kot najboljšega in najboljše so se jim zdele tudi osebnostne lastnosti vodij, ki so uporabljali ta stil vodenja. Raziskava je potekala v smeri iskanja še dodatnih osebnostnih lastnosti vodij, ki smo jih v proučevanju teorije zasledili enako pogosto. Skozi več faz raziskovalnega procesa smo jih izluščili osem. V prvi fazi smo določili tri temeljne osebnostne lastnosti, in sicer cilj/ciljno usmerjenost, čutno ostrino in prožnost. Ker se nam je zdelo, da so tri osebnostne lastnosti vendarle premalo za kakovosten gradnik, ki opisuje avtopoietskega vodjo, smo z raziskavami na tem področju nadaljevali. Določili mo še pet dodatnih lastnosti, in sicer dve vedenjski, to sta dober stik in stalno učenje, ter tri komunikacijske oziroma mediacijske, to so dejavno poslušanje/postavljanje vprašanj, povratno sporočilo in opolnomočenje. Na osnovi teh dognanj smo pripravili gradnik, ki je bil temeljni gradnik našega izvirnega modela avtopoietskega vodenja. Gradnik osebnostnih lastnosti avtopoietskega stila vodenja oziroma osebnostne značilnosti, ki se nanašajo na avtopoietski stil vodenja, v končni fazi zajema osem dejavnikov:

- cilj/ciljno usmerjenost,
- čutno ostrino,

- prožnost,
- dober stik,
- stalno učenje,
- dejavno poslušanje/postavljanje vprašanj,
- povratno sporočilo in
- opolnomočenje.

Da bi avtopoietskega vodjo lažje umestili v prostor in čas, smo kot peti gradnik v model vključili tudi gradnik socio-demografskih značilnosti vodje. Te opredeljujejo značilnosti organizacije, kot sta velikost in vrsta organizacije ter značilnosti vodij, ki se nanašajo na njegovo starost, spol, izobrazbo in način pridobivanja kompetenc. Rezultati analize nam lahko ob koncu raziskave dajo natančne podatke o umestitvi avtopoietskega vodje v organizacijah, ki delujejo na področju Republike Slovenije. Gradnik, ki se nanaša na socio-demografske značilnosti, torej sestavljajo naslednji dejavniki:

- velikost organizacije,
- vrsta organizacije,
- starost vodje,
- spol vodje,
- izobrazba vodje in
- način pridobivanja kompetenc vodje.

Gradniki modela na sliki 5.8 so senčeni in v izvirnem modelu avtopoietskega vodenja vidni na levi strani slike. Do njih potekajo tudi puščice, ki so na skrajnem levem robu slike. Te gradnike sestavljajo dejavniki/spremenljivke, ki so v srednjem delu slike navedeni v belih poljih. S preostalimi puščicami na levi strani slike pa smo želeli prikazati povezanost posameznega gradnika z drugimi gradniki v modelu, in sicer med:

- osebnostnimi lastnostmi vodje in stili vodenja,
- osebnostnimi lastnostmi vodje in rezultatom vodenja,

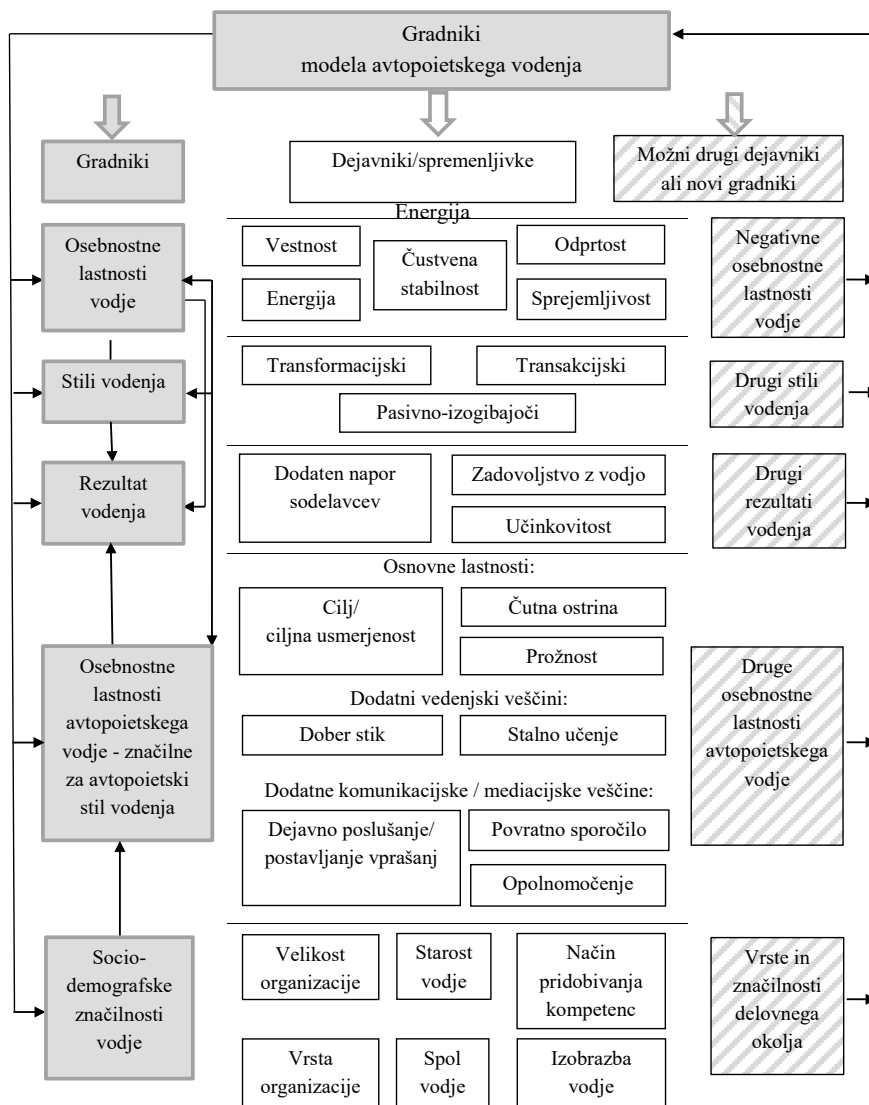
- stili vodenja in rezultatom vodenja,
- osebnostnimi lastnostmi avtopoietskega vodje in rezultatom vodenja,
- osebnostnimi lastnostmi avtopoietskega vodje in stili vodenja,
- osebnostnimi lastnostmi avtopoietskega vodje in osebnostnimi lastnostmi vodje ter
- socio-demografskimi značilnostmi vodje in osebnostnimi lastnostmi avtopoietskega vodje.

Na desni strani modela so v črtkanih poljih predstavljene tudi možnosti nadaljnjih raziskav. Mi smo v tem trenutku izpostavili predvsem možnost izbora še drugih dejavnikov v okviru obstoječih gradnikov:

- negativne osebnostne lastnosti vodje (gradnik osebnostne lastnosti vodij),
- drugi stili vodenja (gradnik stili vodenja),
- drugi rezultati vodenja (gradnik rezultat vodenja),
- druge osebnostne lastnosti avtopoietskega vodje (gradnik osebnostne lastnosti avtopoietskega vodje – značilne za avtopoietski stil vodenja) in
- vrste in značilnosti delovnega okolja (gradnik socio-demografske značilnosti).

Seveda dopuščamo možnost, da bi v model dodali še kake druge gradnike, prav tako dopuščamo možnost spremembe trenutnih dejavnikov, ki sestavljajo gradnike izvirnega modela avtopoietskega vodenja.

Lahko rečemo, da je izvirni model gradnikov avtopoietskega vodenja holističen model, saj gre za širši pogled na človeško telo in zdravje, kjer se upoštevajo telo, um in duša – obravnava torej človeka kot celoto. Naše ravnanje pri izboru gradnikov in dejavnikov, ki te gradnike sestavljajo, lahko ocenimo kot celosten pristop k pripravi novega, izvirnega modela avtopoietskega vodenja (slika 5.8).



Slika 5.8. Izvirni model gradnikov avtopoietskega vodenja

6 ZAKLJUČEK

6.1 Povzetek vsebine poglavij

V uvodnem poglavju smo predstavili temo naše raziskave, ki je potekala od raziskovanja vodenja, osebnostnih lastnosti vodij, njihovih stilov vodenja, modelov vodenja pa do raziskovanja s področja avtopoieze. Tu smo se osredotočili predvsem na lastnosti, ki so se nam zdele pomembne za avtopoietske vodje. Iz tega razloga smo naredili kar precejšnje število vzporednih raziskav, s pomočjo katerih smo izluščili najpomembnejše osebnostne lastnosti, ki so se nam zdele primerne za avtopoietske vodje.

V nadaljevanju tega poglavja smo predstavili še namen te raziskave in cilje, ki smo si jih zastavili ob empirični raziskavi.

V poglavju 2 smo se osredotočili na predstavitev vprašalnika, ki smo ga pripravili za empirično raziskavo. Ta je bil sestavljen iz dveh validiranih vprašalnikov, in sicer VMV (vprašalnik multifaktorskega vodenja) in velikih 5 (vprašalnik o velikih pet osebnostnih lastnosti) ter vprašalnika, ki smo ga pripravili sami in se je našal na osebnostne lastnosti avtopoietskih vodij. Ta del vprašalnika je zajemal osem trditev in vsaka se je nanašala na eno izmed osebnostnih lastnosti avtopoietskega vodje.

V drugem delu tega poglavja smo predstavili raziskovalno vprašanje ter razvoj tez in hipotez zanj. Za našo raziskavo smo pripravili sedem hipotez, zadnji, sedmi, pa smo dodali še šest podhipotez ki so se nanašale na socio-demografske dejavnike.

V poglavju 3 smo najprej orisali diagram poteka oblikovanja gradnikov modela avtopoietskega vodenja. V nadaljevanju smo opisali pripravo in objavo spletnega vprašalnika na portalu 1ka. Vprašalnik je bil sestavljen iz dveh validiranih vprašalnikov, in sicer Velikih 5, ki meri osebnostne

lastnosti, ter VMV, ki meri stile vodenja in rezultat vodenja. Tretji del vprašalnika so sestavljale trditve, ki so se nanašale na osebnostne lastnosti avtopoietskega vodje. Za ta del vprašalnika smo najprej pripravili izbor osebnostnih lastnosti avtopoietskega vodje, ki je vključeval osem osebnostnih lastnosti. Za vsako izmed njih smo pripravili samostojno trditev. Ker je bil to na novo sestavljen del vprašalnika, je bilo treba najprej izračunati zanesljivost in veljavnost. V prvi fazi anketiranja smo naredili pilotno raziskavo, v katero smo vključili 12 anketirancev. Na osnovi dobljenih rezultatov smo vprašalnik dopolnili z naključnim razvrščanjem trditev po posameznih sklopih in tudi naključnim razvrščanjem sklopov, dodali vprašanje o regionalni opredelitvi anketiranca, dodali oznako obveznih odgovorov na vsa pomembna vprašanja ter v anketo vključili še eno neobvezno odprto vprašanje. 12 izpolnjenih anket iz pilotne raziskave smo pred začetkom končne raziskave izločili. Sledila je končna raziskava na osnovi popravljenega vprašalnika. Anketni vprašalnik smo poslali na približno 1000 naslovov, ki so bili pridobljeni skozi celotno študijsko obdobje, vključeni pa so bili tudi udeleženci različnih usposabljanj, ki smo se jih udeležili v zadnjem obdobju. S prošnjo po delitvi anketnega vprašalnika smo računali na metodo snežne kepe. Ugotovili smo, da so se anketiranci bolje odzivali na naše osebno pošiljanje anketnih vprašalnikov, saj je število odgovorov raslo bistveno hitreje, ko smo sami posredovali vprašalnik na določeno bazo naslovov. Raziskava je bila aktivna tri mesece. Dobili smo vrnjenih 418 v celoti izpolnjenih vprašalnikov. Skozi celotno aktivno obdobje vprašalnika smo zbiranje podatkov intenzivno spremljali. Za vsak posamezen gradnik modela avtopoietskega vodenja smo pripravili vsaj eno hipotezo, in sicer: za osebnostne lastnosti eno hipotezo (H2), za stile vodenja eno hipotezo (H1), za rezultat vodenja tri hipoteze (H3, H4 in H6), za avtopoietski stil vodenja eno hipotezo (H5) in za socio-demografske značilnosti eno hipotezo (H7) ter šest njenih podhipotez (H7a, H7b, H7c, H7d, H7e in H7f).

V nadaljevanju tega poglavja smo predstavili model gradnikov avtopoietskega vodenja. Za vsakega od gradnikov je v modelu viden ustrezen nabor dejavnikov/spremenljivk, s katerimi smo merili njihove vrednosti. Iz modela so vidne tudi informacije o povezanosti med gradniki in njihove odvisnosti. Ključni odnosi, ki so nas zanimali, so v modelu raziskave avtopoietskega vodenja povezani s puščicami, ki kažejo na ustrezno številko hipoteze.

V naslednjem delu tretjega poglavja smo predstavili analize podatkov. Z univariantno statistiko smo testirali, ali lahko iz posameznih spremenljivk sestavimo nove, sestavljene spremenljivke. Za primerjavo med tako izpeljanimi spremenljivkami in preverjanjem hipotez smo uporabili bivariantne statistike in multivariantno analizo. Pomemben element pri analizi podatkov je bila ocena velikosti učinka. Pri izračunih odnosov med spremenljivkami smo uporabljali različne bivariantne analize (izračun Pearsonovega koeficienta korelacije, enosmerno analizo variance, *t*-test) ter multivariantno regresijsko analizo za testiranje vpliva neodvisnih spremenljivk na odvisno. Za vsakega od teh testov smo izračunali in navedli tudi velikost učinka. Opravili smo tudi post hoc analizo moči uporabljenih statističnih testov. Statistična moč je definirana kot verjetnost, da smo zaznali učinek, ki dejansko obstaja v populaciji. Želena oziroma najnižja priporočena meja za statistično moč je 0,8 oziroma 80 %. Če je izračunana moč statističnega testa nižja, to pomeni, da obstaja večja verjetnost, da nismo zaznali učinka v populaciji, oziroma da je naš sklep o tem, da ni statistično značilnih razlik, napačen.

Ob koncu poglavja smo statistično potrdili zanesljivost in veljavnost vprašalnika. Zanesljivost je pomembna, če raziskavo ponavljamo. Mi jo delamo na novo, zato smo bili le zelo pozorni na to, da smo jasno navedli vse podrobnosti, ki bi lahko bile pomembne za ponovitev raziskave. Za nas je bila še posebej pomembna validacija, saj smo del vprašalnika sestavili na

novi. To velja za naš izbor trditev, ki se nanašajo na osebnostne lastnosti vodje, za katere velja avtopoietski stil vodenja.

V poglavju 4 smo predstavili rezultate, ki so bili temelj, na katerem smo gradili nov izvirni model gradnikov avtopoietskega vodenja. Sklop osebnostne lastnosti, ki so ga anketiranci ocenjevali pri svojih vodjah, je bil sestavljen iz dvakrat po 25 trditev, ki merijo pet sklopov osebnostnih lastnosti. Anketiranci so ob izpolnjevanju vprašalnika izkazali največjo pomembnost dejavnikoma vestnost in odprtost, nižje ocenjene pa so bile energija, čustvena stabilnost in sprejemljivost. Rezultat je pri vseh petih merjenih dimenzijah potrdil, da smo dobili en vsebinski konstrukt zadostne zanesljivosti, rezultat faktorske analize je bil en faktor z dovolj pojasnjene variance.

Pri merjenju avtopoietskega stila vodenja je šlo za novo mersko lestvico, oziroma smo jo pripravili sami. Zato smo opravili eksplorativno faktorsko analizo ter v prvem koraku vključili vseh osem trditev hkrati. Analiza rezultatov je pokazala, da vseh osem kazalcev po veljavnosti in zanesljivosti tvori vsebinsko en skupni konstrukt z odlično stopnjo zanesljivosti ter zadostno stopnjo pojasnjene variance.

Sklop transformacijski stil vodenja je bil sestavljen iz 20 trditev, ki merijo pet različnih poddimenzij stilov vodenja (validiran vprašalnik). To so: idealizirano vodenje, idealizirano vplivanje, motiviranje z navduševanjem, intelektualna spodbuda, upoštevanje posameznika. Analiza je pokazala, da pri vseh dimenzijah, razen pri eni (upoštevanje posameznika), vsi štirje kazalci po veljavnosti in zanesljivosti tvorijo vsebinsko en skupni konstrukt z zadostno stopnjo zanesljivosti in stopnjo pojasnjene variance.

Sklop transakcijski stil vodenja je bil sestavljen iz osmih trditev, ki merijo dve različni dimenziji tega stila vodenja (validiran vprašalnik). To sta pogojno nagrajevanje in vodenje z izjemami (aktivno). Pri pogojnem

nagrajevanju trditve tvorijo en konstrukt zadostne zanesljivosti. Pri vodenju z izjemami pa rešitev s štirimi kazalci ni zadovoljiva, saj imajo kar trije od štirih kazalcev zelo nizke komunalitete in tudi Cronbachov koeficient alfa je ravno še sprejemljiv. Ker je raziskovalni model predvideval uporabo enega samega pojma transakcijsko vodenje in ker je konfirmatorna faktorska analiza pokazala, da je ena od obeh merjenih dimenzij sprejemljiva z vidika veljavnosti in zanesljivosti, smo v nadaljnjih analizah za spremenljivko transakcijskega vodenja uporabili samo dimenzijo, s katero smo merili pogojno nagrajevanje, ter to spremenljivko v primerjalnih analizah in modelu uporabljali kot spremenljivko transakcijskega vodenja.

Sklop pasivno-izogibajoči stil vodenja je bil v vprašalniku sestavljen iz osmih trditev, ki merijo dve različni dimenziji tega stila vodenja (validiran vprašalnik). To sta vodenje z izjemami (pasivno) in vodenje brez vajeti. Pri dimenziji vodenje z izjemami (pasivno) analiza ni dala zadovoljivega rezultata, oziroma je nakazovala na izločitev dveh trditev. Ker raziskovalni model predpostavlja uporabo ene skupne spremenljivke, to je pasivno-izogibajoče vodenje, smo nadaljnjo faktorsko analizo izvedli s preostalimi šestimi trditvami. Prva rešitev je bila že boljša, vendar še ne optimalna, ob izločitvi dodatne trditve pa smo dobili rešitev, ki jo obdržimo. Odstotek pojasnjene variance je zelo dober.

Sklop vprašalnika rezultat vodenja je bil sestavljen iz devetih trditev, ki merijo tri različne dimenzije rezultata vodenja (validiran vprašalnik). To so: učinkovitost, dodaten napor sodelavcev in zadovoljstvo z vodjo. Opravili smo dodatno primerjavo glede na vrsto organizacije, kajti že primerjava osnovnih socio-demografskih značilnosti vodij glede na vrsto organizacije je pokazala na prisotnost razlik med javnimi zavodi oziroma neprofitnimi organizacijami ter gospodarskimi družbami. Rezultati kažejo, da je v gospodarskih družbah statistično značilno višje ocenjen napor sodelavcev kot eden od vidikov rezultata vodenja ter zadovoljstvo z vodenjem. Glede

učinkovitosti v smislu rezultata vodenja nismo zaznali statistično značilnih razlik med skupinama.

Naslednje poglavje je bilo namenjeno natančnejšemu opisu testiranja hipotez. Raziskava je temeljila na preveritvi sedmih hipotez in šestih podhipotez, ki so se nanašale na zadnjo, sedmo hipotezo. Potrdili smo jih šest, eno pa smo zavrnil. Zavrnjena je bila le peta hipoteza, v kateri smo zapisali, da je za merjenje lastnosti avtopoietskega vodenja sklop osnovnih treh spremenljivk bolj pomemben kot sklop dodatnih petih spremenljivk. Faktorska analiza je pokazala, da vseh osem trditev tvori skupni konstrukt z odlično stopnjo zanesljivosti, zato teh lastnosti nima smisla deliti na osnovne in dodatne lastnosti. Peto hipotezo smo zato zavrnil, vse ostale hipoteze pa smo potrdili.

V zadnjem delu tega poglavja smo se nekoliko podrobneje posvetili še značilnostim avtopoietskega stila vodenja. Ključno vprašanje, na katerega smo želeli odgovoriti z opravljenimi analizami, je bilo, katere spremenljivke pomembno napovedujejo izraženost avtopoietskega stila vodenja. Tako je odvisno spremenljivko predstavljala spremenljivka avtopoietsko vodenje, ki smo jo sestavili na osnovi osmih trditev, s katerimi so anketirani ocenjevali, ali je posamezna značilnost avtopoietskega vodje izražena pri njihovem vodji. Za preverjanje vpliva neodvisnih spremenljivk smo v prvem koraku uvrstili socio-demografske spremenljivke, pri čemer smo ordinalne spremenljivke obravnavali kot zvezne spremenljivke, spremenljivke z dvema vrednostima pa kot dihotomne spremenljivke. Sledil je model, v katerega smo vključili samo osebne lastnosti vodij. S tem smo dobili vpogled v to, katere od teh v največji meri pojasnijo izraženost tega stila vodenja; v nadaljevanju pa še model s kombinacijo vseh neodvisnih spremenljivk oziroma prediktorjev.

Poglavje 5 smo namenili razpravi o rezultatih. V prvem delu smo pojasnili večravninski raziskovalni proces. Prva raven je bila namenjena raziskovanju

osebnostnih lastnosti, ki bi bile značilne za avtopoietskega vodjo. Izhajali smo iz teoretičnih osnov že narejenih raziskav, da so osebnostne značilnosti vodij, ki uporabljajo transformacijski stil vodenja tiste, ki zaposlenim v organizacijah najbolj ustrezajo. Osebnostne lastnosti transformacijskih vodij smo v nadaljevanju nekoliko preoblikovali, jim dodali še nekaj novih, ki so se prav tako zelo pogosto pojavljale v raziskavah, in sestavili gradnik osebnostnih lastnosti avtopoietskega vodenja. Ta je vseboval tri osnovne dejavnike: cilj/ciljno usmerjenost, čutno ostrino in prožnost; dve vedenjski značilnosti: dober stik, stalno učenje; ter tri komunikacijske: dejavno poslušanje/postavljanje vprašanj, povratno sporočilo in opolnomočenje. Z navedenimi osmimi osebnostnimi lastnostmi, za katere smo menili, da lahko opredeljujejo avtopoietskega vodjo in njegov stil vodenja, smo prišli do prvega, najpomembnejšega gradnika izvirnega modela avtopoietskega vodenja. Ostale gradnike smo določili na osnovi splošnih dognanj in so se nanašali na osebnostne lastnosti vodje, stile vodenja, rezultat vodenja ter socio-demografske značilnosti. Za potrebe naše raziskave smo iskali povezanost teh gradnikov s temeljnim gradnikom, ki je opredeljeval osebnostne lastnosti avtopoietskega vodje.

V drugem delu tega poglavja smo razpravo namenili rezultatom, ki so izhajali iz teoretičnih osnov. Poleg izbora osebnostnih lastnosti avtopoietskega vodje smo se posvetili tudi drugim temam, na osnovi katerih smo izbirali ostale gradnike izvirnega modela avtopoietskega vodenja. Prvi med njimi so bili stili vodenja. Glede na že ugotovljeno, da je najpomembnejši transformacijski stil vodenja, smo iskali skupino stilov vodenja, v katero spada tudi ta stil. Osredotočili smo se torej na proučevanje transformacijskega, transakcijskega in pasivno-izogibajočega se stila vodenja. Te tri stile smo našli v vprašalniku multifaktorskega vodenja. Ker je vprašalnik zelo pogosto uporabljen v znanstvenih raziskavah in že preveden v slovenski jezik, se nam je zdel primeren tudi za

našo raziskavo. Ker je bil ta vprašalnik le del naše raziskave, smo se odločili za krajšo verzijo s 45 vprašanji oziroma trditvami.

Vprašalnik VMV vsebuje tudi rezultat vodenja. Zdelo se nam je smiselno, da v našo raziskavo vključimo še gradnik rezultat vodenja. Rezultat vodenja merimo s tremi dejavniki, in sicer z dodatnim naporom sodelavcev, zadovoljstvom z vodjo in učinkovitostjo. Za lastnike organizacij je namreč to zelo pomemben element, zato je vključenost tega v raziskavo pravzaprav nujna.

V delu tega poglavja pa smo pozornost posvetili socio-demografskim značilnostim vodij. Osredotočili smo se na šest dejavnikov, s katerimi smo merili njihove značilnosti. Osredotočili smo se na dve lastnosti, ki sta se nanašali na organizacije, in sicer velikost in vrsto organizacije, ter širi lastnosti, ki so se nanašale na vodje. To so bile: spol, starost in izobrazba vodje ter način pridobivanja njegovih vodstvenih kompetenc. Na ta način smo lahko, po narejeni analizi, avtopoietskega vodjo zelo dobro definirali.

Raziskovalno vprašanje »Kateri so gradniki avtopoietskega modela vodenja in kateri dejavniki jih sestavljajo?« nas je usmerjalo na raziskovalni poti. Tudi sedem hipotez, ki smo jih zapisali na začetku, je bilo ključnega pomena, da smo uspeli priti do cilja, ki smo si ga zastavili. Najprej določiti osebnostne lastnosti avtopoietskih vodij, ki smo jih kot enega izmed petih gradnikov vključili v izvirni model gradnikov avtopoietskega vodenja, in nato določiti še ostale gradnike tega modela.

V tem poglavju je sledil še opis rezultatov po posameznih hipotezah. Rezultati, ki so se nanašali na vprašalnik o osebnostnih lastnostih vodij, so nam potrdili hipotezo 2 (H2), rezultati vprašalnika, ki so se nanašali na stile vodenja, pa hipotezo 1 (H1). Rezultati, dobljeni za rezultat vodenja, so potrdili hipoteze 3, 4 in 6 (H3, H4 in H6), rezultati dela vprašalnika, ki so se nanašali na osem osebnostnih lastnosti avtopoietskega vodje, pa so zavrnil

hipotezo 5 (H5). Z rezultati socio-demografskih značilnosti vodij smo natančno opisali avtopoietskega vodjo in potrdili tudi hipotezo 7 (H7) ter vseh njenih šest podhipotez (H7a–H7f)..

6.2 Povzetek rezultatov

V empirični raziskavi smo ugotavljali statistično značilno povezanost med temeljnim gradnikom izvirnega modela avtopoietskega vodenja in drugimi gradniki v modelu. Rezultati so predstavljeni na osnovi postavljenih hipotez in se nanašajo na povezanost med gradniki:

- osebnostne lastnosti avtopoietskega vodje – značilne za avtopoietski stil vodenja in stili vodenja (H1),
- osebnostne lastnosti vodje in stili vodenja (H2),
- stili vodenja in rezultat vodenja (H3),
- rezultat vodenja in stili vodenja (H4),
- osebnostne lastnosti avtopoietskega vodje – značilne za avtopoietski stil vodenja (osnovne ali dodatne) in rezultat vodenja (H5)
- osebnostne lastnosti avtopoietskega vodje – značilne za avtopoietski stil vodenja in rezultat vodenja (H6),
- socio-demografske značilnosti vodje in osebnostne lastnosti
- avtopoietskega vodje – značilne za avtopoietski stil vodenja in rezultat vodenja (H7).

S prvo hipotezo smo ugotavljali povezanost avtopoietskega stila vodenja s transformacijskim stilom vodenja. Rezultati so pokazali, da je avtopoietski stil vodenja statistično značilno sicer povezan z vsemi tremi stili vodenja (transformacijskim, transakcijskim in pasivno-izogibajočim), a je povezanost najmočnejša s transformacijskim stilom vodenja. To tudi nakazuje na veliko podobnost v obeh stilih vodenja.

Z drugo hipotezo smo ugotavljali največje ujemanje med transformacijskim stilom vodenja in avtopoietskim stilom vodenja, ko gre za povezanost z

osebnostnimi lastnostmi vodje. Rezultati analize so pokazali, da sta za avtopoietski stil vodenja najbolj značilni odprtost in sprejemljivost, nekoliko manj značilni pa sta vestnost in čustvena stabilnost. Pri transformacijskem stilu vodenja smo ugotovili podobno. Tudi za ta stil velja, da so najbolj značilne odprtost, sprejemljivost ter vestnost. Ugotovitve so enake sicer tudi pri transakcijskem stilu vodenja, so pa povezave nekoliko nižje, oziroma je prileganje manjše.

S tretjo hipotezo smo ugotavljali največjo povezanost avtopoietskega stila vodenja z dejavnikom dodaten napor sodelavcev, ki je sestavni del gradnika rezultat vodenja. Vsi dejavniki gradnika rezultat vodenja so povezani z vsemi stili vodenja. Povezanost je pozitivna z avtopoietskim, s transformacijskim in transakcijskim stilom vodenja, s pasivno-izogibajočim stilom vodenja pa je negativna. Vsi trije dejavniki rezultata vodenja, učinkovitost, dodaten napor sodelavcev in zadovoljstvo z vodjo, so najmočnejše povezani s transformacijskim stilom vodenja, sledijo pa mu avtopoietski, transakcijski in pasivno izogibajoči stil vodenja.

S četrto hipotezo smo preverili statistično značilno največjo povezanost avtopoietskega in transformacijskega stila vodenja s spremenljivko zadovoljstvo z vodjo, ki spada v gradnik rezultat vodenja. Analiza rezultatov je pokazala, da je spremenljivka zadovoljstvo z vodjo najmočnejše povezana s transformacijskim in avtopoietskim stilom vodenja.

S peto hipotezo smo večjo pomembnost namenili trem osnovnim spremenljivkam gradnika osebnostne lastnosti avtopoietskega vodje (cilj/ciljna usmerjenost, čutna ostrina in prožnost), kot petim dodatnim spremenljivkam (dober stik in stalno učenje ter dejavno poslušanje/postavljanje vprašanj, povratno sporočilo in opolnomočenje). Analiza rezultatov je pokazala, da vse merjene spremenljivke merijo en koncept in jih zato ni smiselno združevati v dve skupini oziroma jih deliti na temeljne in dodatne. Je pa rezultat pokazal tudi to, da je dodatno izbranih

pet spremenljivk za avtopoietski stil vodenja pravzaprav pomembnejših od osnovnih treh in dosegajo tudi višje vrednosti. To je tudi razlog, da smo peto hipotezo zavrnili. Zaradi nižje vrednosti uteži ter odstopanja povprečne vrednosti od ostalih izmerjenih spremenljivk bi veljalo v morebitni prihodnji raziskavi, v kateri bi se uporabila oblikovana lestvica za merjenje izraženosti avtopoietskega stila vodenja, razmisliti o preoblikovanju dikcije trditve »Vodja v komunikaciji postavlja večinoma vprašanja in ne trdilnih stavkov (v razmerju 80 % vprašanj, 20 % trdilnih stavkov)«.

S šesto hipotezo smo ugotavljali povezanost osebnostnih lastnosti avtopoietskega vodje z rezultatom vodenja. Zanimalo nas je, kakšen je odnos posamezne trditve v delu vprašalnika, ki se nanaša na osebnostne lastnosti avtopoietskega vodje na rezultat vodenja. Najvišjo stopnjo povezanosti smo zaznali pri spremenljivkah stalno učenje, opolnomočenje, povratno sporočilo in čutna ostrina. Nekoliko nižjo stopnjo povezanosti sicer zasledimo pri ciljni usmerjenosti in prožnosti, a je še vedno močna. Tudi v tem delu raziskave izmerjena vrednost odstopa le pri trditvi »Vodja v komunikaciji postavlja večinoma vprašanja in ne trdilnih stavkov (v razmerju 80 % vprašanj, 20 % trdilnih stavkov)«, zato smo razmišljali, da bi jo bilo smiselno v kateri od prihodnjih izvedb raziskave prilagoditi.

S sedmo hipotezo smo preverjali obstoj določenih socio-demografskih značilnosti avtopoietskih vodij, za katere lahko trdimo, da statistično značilno določajo ta tip vodje. Hipotezi smo dodali šest podhipotez, kolikor je socio-demografskih spremenljivk, po katerih smo pripravili primerjave in preverili, ali zaznamo kakšne statistično značilne razlike. Rezultati analize so pokazali, da je stopnja izraženosti avtopoietskega stila vodenja v povprečju višja v gospodarskih družbah kot v javnih zavodih oziroma neprofitnih organizacijah. Stopnja izraženosti avtopoietskega stila vodenja je najvišja v mikro organizacijah ter v velikih organizacijah. Opisna statistika sicer izraža možnost sklepanja, da je avtopoietski stil vodenja v največji

meri izražen med najmlajšo skupino vodij in s starostjo upada ter je najmanj izražen v skupini najstarejših vodij, a nismo dokazali statistično značilne razlike v izraženosti avtopoietskega stila vodenja v različnih starostnih skupinah. Stopnja izraženosti avtopoietskega stila vodenja se ne razlikuje glede na to, ali je vodja moški ali ženska. Glede na stopnjo izobrazbe nismo dokazali statistično značilnih razlik v izraženosti avtopoietskega stila vodenja v različnih izobrazbenih skupinah vodij. Stopnja izraženosti avtopoietskega stila vodenja je višja pri vodjah, za katere anketirani ocenjujejo, da so večino kompetenc vodenja pridobili z izkušnjami, kot pri tistih, ki so vodilne kompetence pridobili s formalno izobrazbo. Kratek povzetek raziskave o socio-demografskih značilnostih nam pove, da avtopoietskega vodjo najverjetneje najdemo v mikro gospodarski družbi, da njegova starost ni pomembna, lahko je moški ali ženska in tudi ni pomembno, kakšno formalno izobrazbo ima. Je pa za avtopoietskega vodjo pomembno, da se je vodenja učil iz praktičnih izkušenj. Vse te ugotovitve nam dajejo še jasnejšo predstav o avtopoietskem vodji.

6.3 Prispevek znanosti

Pripravili smo zadnji aktualni pregled literature in virov ter naredili kvantitativno raziskavo o vplivnih dejavnikih osebnostnih lastnosti na stile vodenja in rezultat vodenja, ki v znanstveni literaturi sicer že obstajajo. Temelj naše raziskave pa je bil področje vodenja, za katerega smo želeli razviti nov stil vodenja in zanj pripraviti izvirni model gradnikov.

Izvirni prispevek raziskave je model gradnikov avtopoietskega vodenja, ki je predstavljen v poglavju 5, v sliki 5.8. Izhajajoč iz temeljnega raziskovalnega vprašanja, je v modelu predstavljenih pet gradnikov, in sicer osebnostne lastnosti vodje, stili vodenja, rezultat vodenja, osebnostne lastnosti avtopoietskega vodje ter socio-demografske značilnosti vodje. Za vsak posamezni gradnik so navedene še specifične značilnosti, ki ga natančneje opisujejo. Puščice nakazujejo vpliv posameznih gradnikov drug na drugega

ter povratni vpliv vseh navedenih dejavnikov na celoten izvirni model. Na desni strani modela pa so navedeni še predlogi nadaljnjega raziskovanja, ki zajemajo tudi negativne osebnostne lastnosti vodje, druge stile vodenja, druge rezultate vodenja, druge osebnostne lastnosti avtopoietskega vodje ter vrste in značilnosti delovnega okolja.

Povzetek navedenega je izvirni model gradnikov avtopoietskega vodenja. Ta je nastal na osnovi:

- razvoja anketnega vprašalnika, ki je uporaben za merjenje prisotnosti avtopoietskega stila vodenja;
- predstavitev lastne kvantitativne raziskave o vplivnih dejavnikih osebnostnih lastnosti vodje na stil vodenja, rezultat vodenja ter pojavnost avtopoietskega stila vodenja v organizacijah v Sloveniji, na primerno celovit način ter v luči, ki je do sedaj ni obravnaval še nihče in je v svetovni znanstveni literaturi še neraziskano področje;
- razvoja novega izvirnega modela povezav med vplivnimi dejavniki osebnostnih lastnosti vodij, stili vodenja, rezultat vodenja ter avtopoietskim stilom vodenja, ki smo ga preverili v empiričnem delu naše raziskave z zastavljenimi hipotezami;
- raziskave povezanosti med osebnostnimi lastnostmi vodje, stili vodenja, rezultatom vodenja in osebnostnimi lastnostmi avtopoietskega vodje oziroma avtopoietskim stilom vodenja.

Takšna analiza je bila izhodišče za jasno in natančno opredelitev gradnikov izvirnega modela avtopoietskega vodenja in njegovo utemeljitev v znanstveni literaturi. Verifikacija tega modela zahteva tudi jasno in natančno opredelitev posamezne spremenljivke v avtopoietskem modelu vodenja, kar smo z našo raziskavo tudi naredili.

6.4 Vpliv na menedžment, organizacijo in družbo

Lahko rečemo, da bodo imele ugotovitve raziskave v prihodnosti v prvi vrsti vpliv na menedžment. Menedžment v celoti oziroma posamezen vodja

lahko na osnovi te raziskave ugotovi, katere osebnostne lastnosti so značilne zanj. Morda je to njegova energija, vestnost, sprejemljivost, čustvena stabilnost ali pa odprtost, če se ozremo na vprašalnik o velikih pet lastnostih vodij. Morda ima lastnosti avtopoietskega vodje in so zanj značilne cilj/ciljna usmerjenost, čutna ostrina, prožnost, zavedanje o dobrem prvem stiku, stalnem učenju, dejavnem poslušanju/postavljanju vprašanj, sposobnost dajanja in sprejemanja povratnega sporočila ter opolnomočenja. Pomembno je tudi vedeti, kako te osebnostne lastnosti vplivajo na stil vodenja, ki ga uporablja. Prav je, da vodja ve, kateri stil vodenja mu je najbližji. Morda je to transformacijski, transakcijski, pasivno-izogibajoči ali celo avtopoietski stil vodenja. Pogosto se namreč zdi, da posamezen vodja niti ne prepozna svojih osebnostnih lastnosti niti se ne zaveda, kateri stil vodenja pravzaprav uporablja. Seveda je jasno, da vodja ne uporablja istega stila vodenja vedno in povsod. V določenih situacijah se namreč pojavi tudi odstopanje, a je vendarle določen stil vodenja značilen za določenega vodjo in ga z njim lahko poistovetimo. Ko govorimo o nezmožnosti zavedanja o značilnostih osebnostnih lastnosti in stila vodenja pri posameznem vodji, torej na mikro ravni, je še toliko bolj jasno, da tega skoraj zagotovo ne prepoznavamo tudi na višjih ravneh, torej v organizaciji kot celoti. Ko se ne zavedamo svojih prednosti ali slabosti, bomo težko kar koli spremenili in stvari obrnili sebi v prid. Pomembno je, da se najprej spoznamo, da ugotovimo, kaj nas lahko izboljša, kje so izzivi, s katerimi se je vredno in tudi smiselno spoprijeti, katere so navsezadnje tudi prednosti, ki nas delajo boljše, pa se tega ne zavedamo. Vsa ta vedenja in znanja so še kako pomembna, ko se stvari obrnejo v nepričakovano smer. V takih situacijah iščemo rešilne bilke, ki bi nam pomagale priti na pravo pot. Zato je še toliko bolj pomembno, da se tega zavedamo, ko smo na vrhu, ko imamo čas tudi za razmislek o sebi in svojem načinu dela. Rezultat vodenja nam ne sme pomeniti le suhoparno predstavo številke, ki nam jih prinaša, pač pa nam mora biti pomemben vzrok oziroma razlog, zaradi katerega številke so, kakršne so. Šele, ko vodja ve, kaj so njegovi sodelavci pripravljeni narediti za boljši rezultat tima in organizacije, lahko prepozna

možnosti, ki jih ima še na razpolago. Če vodja ve, v kolikšni meri so sodelavci zadovoljni z njim, kaj jim pomeni učinkovitost in v kolikšni meri lahko računa na njihov dodaten napor, bo lahko v kritičnih trenutkih gradil na teh temeljih. Za določen stil vodenja so značilne tudi socio-demografske značilnosti. Te so nam v pomoč pri prepoznavi določenega vodje. Na splošno lahko rečemo, da ni dobrih ali slabih osebnostnih lastnosti. Prav je le, da se posameznik svojih osebnostnih lastnosti zaveda in v danem trenutku zna izkoristiti tisto najboljše, kar je v njem.

Kot smo ugotovili, lahko avtopoietskega vodjo najlažje najdemo v mikro gospodarski družbi. Starost avtopoietskega vodje ni pomembna, lahko je moški ali ženska in ni pomembno, kakšno formalno izobrazbo ima. Je pa za avtopoietskega vodjo pomembno, da se je vodenja učil iz praktičnih izkušenj. Vse te ugotovitve nam dajejo še jasnejšo predstavo o avtopoietskem vodji.

Uporabno vrednost izvirnega modela avtopoietskega vodenja v organizacijah vidimo tudi v tem, da bodo izsledki te raziskave lastnikom podjetij oziroma vrhnjemu menedžmentu v pomoč pri izbiri vodstvenega kadra, služijo jim lahko tudi kot pojasnilo glede rezultata vodenja. Rezultati raziskave so lahko osnova, na kateri kadroviki gradijo izbor kadrov za mesto vodje. Ugotovili smo namreč, da je avtopoietski vodja tisti, za katerega lahko rečemo, da je vodja prihodnosti, zanj pa so v največji meri značilne osebnostne lastnosti, kot so odprtost, sprejemljivost in vestnost. To so tudi najbolj izstopajoče osebnostne lastnosti transformacijskih vodij, za katere so, kot smo že navedli v teoretičnem delu naloge, številni raziskovalci ugotovili, da je to stil vodenja, ki se jim zdi v zadnjem obdobju najprimernejši. Imajo pa avtopoietski vodje še nekaj značilnih osebnostnih lastnosti, ki jih postavljajo pred transformacijske vodje in jih torej lahko še bolj z gotovostjo uvrstimo med vodje, ki bodo imeli prednost v izborih vodij v prihodnosti. Te osebnostne lastnosti avtopoietskega vodje so izstopale, ko smo jih povezali z rezultatom vodenja. Vemo namreč, da je to za

organizacijo zelo pomemben element. V največji meri torej na rezultat vodenja vpliva čutna ostrina vodje, ko zna biti pozoren na signale iz okolice, sledi ji sposobnost, da zna opolnomočiti svoje sodelavce. Tretja lastnost vodje, ki so jo anketiranci ocenili kot pomembno, pa je zavedanje vodje, da se mora stalno učiti. To spoznanje naj bo pomembno tudi lastniku organizacije in kadroviku, saj le tak vodja lahko organizaciji prinese napredek in stalen stik s konkurenco oziroma prednost pred njo. Pomembni osebni lastnosti sta še sposobnost uporabljati povratno sporočilo in njegova usmerjenost k cilju. Ker je rezultat vodenja za organizacijo zelo pomemben element, smo mu namenili še eno hipotezo in analizirali rezultate. Ugotovili smo, da je med avtopoietskim vodjo in med tremi spremenljivkami rezultata vodenja v največji meri izražena učinkovitost, sledilo je zadovoljstvo z vodjo in nazadnje dodaten napor sodelavcev. Organizacija torej lahko pričakuje, da bo uspešnejša in bolj učinkovita, če bodo zaposlovali avtopoietske vodje. To preko finančnega rezultata čuti predvsem organizacija in vsi njeni deležniki, to so lastniki, zaposleni, odjemalci, konkurenti in celotna družba. Na tak način so vsi ti zadovoljni, čutijo se pripadne in so z organizacijo pripravljeni še bolj sodelovati. Bistvenega pomena je tu skladnost vrednot zaposlenih z vrednotami organizacije. Če se bodo te ujemale, lahko organizacija pričakuje od svojih zaposlenih pripadnost in lojalnost. Taki zaposleni so bolj pozitivni, uspešneje rešujejo naloge in se soočajo z izzivi, so bolj inovativni. To pa so osnove, na katerih gradi svojo prihodnost avtopoietska organizacija. Želimo si, da bi naša raziskava spodbudila tudi druge raziskovalce k odkrivanju novih dimenzij na tem področju. Vsekakor pa je naš cilj, da bi v prihodnje prepoznali avtopoietske vodje, ki bi s svojim vodenjem dajali zgled drugim in tako organizacijam, v katerih delujejo, pridobili naziv avtopoietske organizacije. Lastnosti avtopoietskega vodje so pogoj za odkrite, odprte medosebne odnose in le takim odnosom lahko rečemo dobri medosebni odnosi. Kar tretjino svojega življenja preživimo v organizaciji, zato je pomembno, da v njej prevladujejo taki odnosi in jo pripeljejo do pozitivne organizacijske klime, ta pa posledično blagodejno

vpliva na vse zaposlene v njej. Na tak način imamo zadovoljne zaposlene, ki dokazano obolevajo manj kot nezadovoljni, torej je manj bolniških odsotnosti. Ker so te običajno veliko finančno breme za organizacije in za celotno družbo, je na tak način ta strošek bistveno manjši. Vsa ta dejstva so nas vodila v smeri raziskovanja želenih lastnosti vodje, ki bo v avtopoietski organizaciji poskrbel za to, da bo živa, polna življenja in energije. Zavedamo se, da jo k temu usmerjajo lahko le prav takšni vodje. To so vodje, ki so polni življenjske energije, kar naravno privlači ostale sodelavce.

Spremembe, ki so se v družbi pojavile v letu 2020, zahtevajo njeno nujno transformacijo. Ne glede na načrte, ki smo jih imeli, se moramo tem spremembam prilagoditi in jih vključiti v poslovanje organizacij in življenje družbe nasploh. Kar naenkrat stari temelji ne držijo več, zato smo primorani postaviti nove, ki bodo kljubovali nenadnim spremembam in izzivom, ki so se pojavili v tem letu in se nam obetajo še nekaj prihodnjih let. Zdaj je priložnost za korenit pregled in morebitno prevetritev temeljev, na katerih gradimo. Najti moramo take, na katerih bomo lahko gradili nove osebne, poslovne in družbeno realne cilje. Biti morajo okoljsko sprejemljivi in trajnostno naravnani. Transformacija v trem trenutku lahko pomeni spremembe, ki bodo grajene na drugačnih vrednotah, kot je bilo to doslej. Zdaj imamo priložnost pogledati vase in okrog sebe, izluščiti manj dobre vzorce in šibkosti ter jih nadomestiti z novimi, drugačnimi. Pot sprememb je težka pot. Zanj je potrebnega veliko poguma, zavzetosti in zrelosti tako posameznika, organizacije, kot celotne družbe in v tem trenutku je to edina prava pot. Transformacija je pot preoblikovanja, preobrazbe. In avtopoieza je pogoj, da na to pot sploh lahko stopimo. Avtopoieza je samoobnova, samorazvoj, v prvi vrsti torej zavedanje, da to rabimo, da je to nujno, če želimo sploh obstati, kaj šele napredovati. Današnja družba, polna turbulentnih trenutkov, potrebuje avtopoietske posameznike, ki bodo znali ljudi okrog sebe voditi na osnovi mehkih vodstvenih pristopov. Ti posamezniki so ciljno usmerjeni, na tej poti znajo sprejemati vse čutne dražljaje iz okolice in se jim biti zmožni prilagoditi na način, da svojo pot do

cilja prilagodijo tem dražljajem. S svojimi sogovorniki tak posameznik zna komunicirati na način, pri katerem je pozoren na dober prvi stik in se je pripravljen nenehno učiti ter srkati vedno nova znanja. Avtopoietski človek svojega sogovornika dejavno posluša in njegov odziv so pretežno vprašanja, ki sogovornika spodbudijo, da svoja razmišljanja dodatno pojasni in jih obrazloži. Za človeka, ki uporablja avtopoietski način življenja, je značilno, da zna kritično misel v povratnem sporočilu podati na spoštljiv način. Umestiti jo zna v dve pohvali, kar je za sogovornika sprejemljivo in celo zelo zaželeno. Avtopoietski posameznik je ta, ki zna povratno sporočilo sprejeti, četudi ga morda sogovornik ni podal v obliki sendviča, kot to zna sam. Zaveda se, da je povratno sporočilo le informacija, ki mu bo pomagala biti še boljši vodja in človek. Avtopoietski človek zna in zmore pohvaliti sogovornike za njihova dobra dejanja, jim dati znanja, ki jih potrebujejo, jih na ta način opolnomočiti ter jim dati dodatnih moči, da so v prihodnje še boljši. Vse te lastnosti avtopoietskega človeka blagodejno vplivajo na ljudi v vseh skupnostih v družbi, ne glede na to, kaj jih v tej skupnosti povezuje. Zadovoljni ljudje so srečnejši, lažje si ustvarijo partnerski odnos, družino, pozitivna nataliteta pa je pogoj, da narod in družba rasteta in se bogatita.

Naj bo avtopoietski posameznik tisti, ki vodi ljudi in ne dela. To bo dobrobit v vseh skupnostih naše družbe.

6.5 Omejitve raziskave

Omejitev raziskave sta zagotovo predstavljala osredotočenost na anketirance, ki so zaposleni le v organizacijah v Sloveniji, in trimesečni časovni interval, ki smo si ga določili za zbiranje podatkov in je potekal v poletnih mesecih.

Nekateri anketiranci niso bili pripravljeni razkriti vseh želenih informacij zaradi strahu pred razkrivanjem zaupnih podatkov konkurentom. To omejitev smo sicer želeli preseči z zagotovitvijo anketirancem, da bodo dobljeni podatki zaupni in bodo uporabljeni zgolj za namene te študije.

Nekateri anketiranci so morda podajali tudi socialno zaželene podatke in zato njihovi odgovori niso realno stanje.

Omejitev spletnega anketiranja predstavlja tudi nujna uporaba družbenih omrežij. Takšno anketiranje običajno zajema večje vključevanje družbenih skupin, kot so mladi in prebivalci urbanega okolja, ne vključujejo pa dovolj drugih pomembnih etničnih skupin, ki zaradi drugačnega načina življenja ter družbenih in fizičnih omejitev nimajo dostopa do interneta (Roster, Rogers, Albaum, & Klein, 2004, str. 359–373).

Pri spletnem anketiranju predstavlja omejitev tudi to, da je odzivnost bistveno manjša kot pri osebнем, papirnem anketiranju. V to omejitev lahko vključimo tudi spoznanje, da so anketiranci bistveno manj odzivni, če anketarja ne poznajo, zato metoda snežne kepe pogosto nima pričakovanega in zadostnega učinka.

Omeniti moramo še dejstvo, da smo koncepte merili posredno, po mnenju anketirancev o njihovih vodjah. Spletni anketni vprašalnik je bil sestavljen iz dveh validiranih vprašalnikov, in sicer vprašalnika za ugotavljanje osebnostnih lastnosti (Velikih 5) in vprašalnika za ugotavljanje stilov vodenja (VMV). VMV je bil morda z določenimi trditvami anketirancem nerazumljiv in je zato predstavljal omejitev. Predlagamo ponoven prevod oziroma popravek določenih trditev. Tretji sklop trditev v našem spletnem anketnem vprašalniku se je nanašal na določanje osebnostnih lastnosti avtopoietskega vodje in smo ga pripravili sami. Vsi trije samostojni vprašalniki, ki so bili zajeti v naši spletni anketi, so sicer namenjeni ocenjevanju drugih in samoocenjevanju. To pomeni, da smo izkoristili le eno izmed dveh danih možnosti. Za prvo smo se odločili, ker smo menili, da bi samoocenjevanje imelo še bistveno več omejitev, saj se ljudje neradi samoocenjujejo ali pa ta ocena ni odraz pravega stanja. Morda je obstajala omejitev raziskave pri anketirancih, ki so se znašli v vlogi ocenjevanja svojega vodje, istočasno pa so tudi sami vodje.

Omejitev raziskave je predstavljalo tudi dejstvo, da avtopoieza v menedžmentu vendarle še ni zelo razširjena in da znanstvene literature s tega področja ni prav veliko.

6.6 Predlogi nadaljnjega raziskovanja

Raziskava je pokazala, da je avtopoiezo moč vključiti v področje menedžmenta. Da bi to teorijo podkrepili, bi bilo smiselno raziskovanje na tem področju nadaljevati, in sicer z dodatnimi raziskavami po izvirnem modelu gradnikov avtopoietskega vodenja, ki smo ga predstavili v poglavju 5.

Predlagamo več možnosti nadaljnjega raziskovanja na tem področju:

- Ponovitev raziskave bi bila možna tudi z neposrednim merjenjem anketirancev, ki so vodje.

Raziskavo bi lahko ponovili na vzorcu subjektov, ki ustrezajo našemu merjenju. V tem primeru bi anketiranje potekalo kot samoocenjevanje. Nekateri raziskovalci so v preteklih raziskavah sicer že ugotavljali, da samoocenjevanje ni najbolj primerno, ker ne da realnih rezultatov. Pogosto je namreč subjektivni vidik vodenja bistveno drugačen od tistega, ki ga vidi okolica. Se pa raziskovalci poslužujejo tudi tega načina dela (Panczyk et al., 2019, str. 692–703; Chikeleze & Baehrend, 2017, str. 45–47; Bergman, Sendén, & Berntson, 2019, str. 481–489).

- Raziskavo bi lahko ponovili z anketiranjem zaposlenih v kakšni drugi državi ali pa morda eno raziskavo naredili med zaposlenimi v več državah.

Primerjava rezultatov stilov vodenja med državami bi bilo primerno gradivo nadaljnjega proučevanja na tem področju. Avtorji se

takega načina raziskovanja sicer že poslužujejo (Ricard, Klijn, Lewis, & Ysa 2017, str. 134–156), bi bilo pa zanimivo med temi rezultati videti tudi rezultate za avtopoietski stil vodenja.

- Raziskavo bi lahko nadgradili s primerjavo rezultatov med spoloma.

V raziskavi smo ugotovili, da razlike med spoloma ni, ko govorimo o izraženosti avtopoietskega stila vodenja glede na velikost organizacije, starost, izobrazbo, način pridobivanja vodstvenih kompetenc in socio-demografske značilnosti. Zaznali pa smo razliko izraženosti avtopoietskega stila vodenja glede na vrsto organizacije. V gospodarskih organizacijah se na vodstvenih mestih v dveh tretjinah pojavljajo moški in le v eni tretjini ženske. V negospodarskih in neprofitnih organizacijah pa je situacija obrnjena. Nekaj raziskav na to temo je bilo že narejenih (Nazim, 2017; Eboka, 2016, str. 25–32; Alonso-Almeida, Perramon, & Bagur-Femenias, 2017, str. 147–161; Wille et al., 2018, str. 220–235; Rana, Malik, & Hussain, 2016, str. 161–182).

- V nadaljnje raziskave bi lahko vključili družbeno odgovornost posameznega podjetja.

Ko govorimo o družbeni odgovornosti podjetja, v ožjem smislu mislimo pri tem na njegovo učinkovito ekonomsko delovanje, v širšem smislu je to njegovo upoštevanje družbenih vrednot in prioritet, v najširšem smislu pa to pomeni osvojitve novih oblik odgovornosti, ki bi prispevale k razvoju družbenega okolja v prihodnosti. Prav zato pomeni družbena odgovornost delovanja podjetja najprej v korist podjetja samega in nato v korist vseh njegovih deležnikov. Raziskovalcem se zdi to zanimiva tema, zato se ji intenzivno posvečajo (Kim, Song, & Lee, 2016, str. 25–32; Nwaneri, 2015, 60; Du, Bhattacharya, & Sen, 2015, str. 319–335;

Taghian, D'Souza, & Polonsky, 2015; Kim, Rhou, Uysal, & Kwon, 2017, str. 26–34).

- Ponovljena raziskava bi lahko vključevala napredne digitalne tehnologije.

Napredne digitalne tehnologije omogočajo spreminjanje obstoječih in oblikovanje novih poslovnih modelov, razvoj novih izdelkov in storitev. Vse to povečuje učinkovitost in posledično konkurenčnost gospodarstva ter prispeva k širšemu socialno-ekonomskemu razvoju. Ker vemo, da je digitalna tehnologija v neslutnem vzponu, raziskovalci tej temi namenjajo veliko pozornosti (Rippa & Secundo, 2019, str. 900–911; Lai & Hong, 2015, str. 725–738; Rose, 2016, str. 334–351; Linkov, Trump, Poinssatte-Jones, & Florin, 2018, str. 440). Je pa eno največjih svetovnih svetovalnih podjetjih McKinsey naredilo raziskavo, v kateri ugotavljajo, da je v organizacijah, ki so v zadnjih petih letih naredile digitalno preobrazbo, pravi uspeh pravzaprav izostal (Mainguy & Nayagam, 2020, str. 10–11; Rassool & Dissanayake, 2019, str. 59–76). Svetovalno podjetje Boston Consulting Group (BCG) pa se pri krepitvi digitalne kulture organizacije nagiba k petim ključnim načelom, ki so za organizacije najbolj pomembni (a) glejte navzven, ne navznoter, (b) dajte delegiranju prednost pred nadzorom, (c) spodbujajte drznost nad previdnostjo, (d) več akcije, manj načrtovanja in (e) vrednotenje sodelovanja nad individualnim naporom. Še enkrat se na tem mestu lahko opremo na besede Steva Jobsa, ustanovitelja podjetja Apple, enega prvih digitalno preobraženih podjetij na svetu. Verjel je namreč, da tehnologija ni toliko pomembna, kot je pomembno imeti zaupanje v zaposlene, verjeti, da so dobri in pametni ter da bodo, če jim damo prava orodja, z njimi naredili čudovite stvari. Tudi Bavec (2019) ugotavlja, da je lahko digitalna preobrazba uspešna le, če se novim strateškim

usmeritvam in seveda tehnološkim možnostim prilagodi celoten poslovni sistem.

- Pojavnost in predstavitev raziskovalne teme na konferencah s primerno tematiko.

Razvoj znanosti poteka, če si raziskovalci med seboj izmenjujejo izkušnje pri svojem delu. To je najenostavneje izvedljivo na znanstvenih konferencah, kjer je možna tudi neposredna interakcija med raziskovalci. Izmenjava idej in predlogov je na tak način najhitrejša in zato najučinkovitejša. Referat postane izziv za slušatelje, da raziskavo ponovijo in nadgradijo. Raziskovalci so se posebnostim, ki spremljajo udeležbo na znanstvenih konferencah, v preteklosti že posvečali (Oswald & Ostojic, 2020, str. 1-2; Hinsley, Sutherland, & Johnston, 2017; Silberberg et al., 2017, str. 153). Razmere so se sicer v letu 2020 zaradi pandemije bistveno spremenile, zato morajo organizatorji konferenc še osvojiti nove načine posredovanja znanja, ki bi bile primerljive z znanstvenimi konferencami v preteklosti. Tudi o tem raziskovalci že razpravljajo (Jarvis, Weiman, & Johnson, 2020).

Vsekakor pa na pojavnost vseh novosti v veliki meri vplivajo družbeni mediji, ki na ta način tudi organizacijam omogočajo razvoj in nenehno prilagajanje spreminjajočemu se poslovnemu okolju (Roblek, Bach, Meško in Bertonselj (2013). Pomen in vpliv industrije 4.0 in posledično na internet povezane tehnologije za ustvarjanje dodane vrednosti za organizacije in družbo, so v članku raziskovali tudi Roblek, Meško in Krapež (2016).

Vsi ti predlogi in celotna raziskava so lahko koristna nadgradnja procesa vodenja. Vsekakor pa je pomembno, da smo naredili še en korak na poti raziskovanja avtopoieze na področju vodenja oziroma menedžmenta.

REFERENCE

1. Alonso-Almeida, M. D. M., Perramon, J., & Bagur-Femenias, L. (2017). Leadership styles and corporate social responsibility management: Analysis from a gender perspective. *Business Ethics: A European Review*, 26(2), 147–161.
2. Bachman, L. F. (2005). Building and supporting a case for test use. *Language Assessment Quarterly: An International Journal*, 2(1), 1–34.
3. Balažic Peček, T. (2015). Spirala življenja kot fenomen zavestnega ustvarjanja (The Spiral of Life as a Phenomenon of Conscious Creation). *Revija za univerzalno odličnost*, 4(4), 142–154.
4. Balažic Peček, T. (2016). Naravni modeli mišljenja kot izziv človeka pri etičnih konceptih v organizaciji (Natural Models of Mind as a Challenge of a Person in Ethical Concepts in an Organization). 35. Mednarodna konferenca o razvoju organizacijskih znanosti: Trajnostna organizacija, 56–69.
5. Balažic Peček, T. (2018). *Gradniki avtopoieze v 4.0 organizaciji* (doktorska disertacija). Novo mesto: Fakulteta za organizacijske študije.
6. Balažic Peček, T., Brcar, F., & Bukovec, B. (2017). Fundamental Autopoietic Building Blocks in 4.0 Organization as a Challenge to Human Organization. *Revija za univerzalno odličnost/Journal of Universal Excellence*, 6(4), 393–419.
7. Balažic Peček, T., Lauc, A., Železnikar, A. P., & Bukovec, B. (2016). Samo-upravljanje kot element avtopoietske organizacije (Self-management as a building block of autopoiesis organization). V *Šesti interkatedarski skup katedri za menadžment zemalja jugoistočne Evrope i naučna konferencija: Savremeni preduzetnički menadžment i organizacija u digitalnoj eri u zemljama u tranziciji: prepreke i mogućnosti* (pp. 119–130).
8. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1996). Multifactor leadership questionnaire. *European Journal of Psychological Assessment*.
9. Bavec, C., Kovačič, A., Krisper, M., Rajkovič, V., & Vintar, M. (2019). Slovenija na poti digitalne preobrazbe. Založba UL FRI, Ljubljana.
10. Bergman, D., Sendén, M. G., & Berntson, E. (2019). Preparing to lead in combat: Development of leadership self-efficacy by static-line parachuting. *Military Psychology*, 31(6), 481–489.
11. Bucik, V., Boben, D., & Hruševar-Bobek, B. (1995). Pet velikih faktorjev osebnosti. *Psihološka obzorja*, 4(4), 33–43.

12. Caprara, G. V., Barbaranelli, C., Borgogni, L., & Perugini, M. (1993). The "Big Five Questionnaire": A new questionnaire to assess the five factor model. *Personality and individual Differences*, 15(3), 281-288.
13. Cattell, R. B. (1943). The description of personality: Basic traits resolved into clusters. *The journal of abnormal and social psychology*, 38(4), 476.
14. Chikeleze, M. C. & Baehrend Jr, W. R. (2017). Ethical Leadership Style and Its Impact on Decision-Making. *Journal of leadership studies*, 11(2), 45–47.
15. Costa, P. T. & McCrae, R. R. (2008). The revised neo personality inventory (neo-pi-r). *The SAGE handbook of personality theory and assessment*, 2(2), 179–198.
16. Creswell, J. W. (2009). Mapping the field of mixed methods research. *Journal of Mixed Methods Research*, 3(2), 95–108.
17. Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2015). Corporate social responsibility, multi-faceted job-products, and employee outcomes. *Journal of Business Ethics*, 131(2), 319–335.
18. Eboka, O. C. (2016). Principals Leadership Styles and Gender Influence on Teachers Morale in Public Secondary Schools. *Journal of Education and Practice*, 7(15), 25–32.
19. Field, A. (2009a). *Discovering statistics using SPSS*. Sage publications.
20. Field, A. (2009b). *Descobrimdo a Estatística Usando o SPSS-5*. Penso Editora.
21. Hinsley, A., Sutherland, W. J., & Johnston, A. (2017). Men ask more questions than women at a scientific conference. *PloS one*, 12(10), e0185534.
22. Hollander, E. P. & Julian, J. W. (1969). Contemporary trends in the analysis of leadership processes. *Psychological bulletin*, 71(5), 387.
23. Hunt, A. (2015). *A researcher's guide to power analysis*. Utah: Utah State University.
24. Janet, M. & Lidjan, S. (2013). *Stili vodenja. Izbrani vprašalniki za uporabo na področju psihologije dela in organizacije*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta.
25. Jarvis, T., Weiman, S., & Johnson, D. (2020). Reimagining scientific conferences during the pandemic and beyond.
26. Kalan, M. (2008). Mobbing – trpinčenje na delovnem mestu. *Industrijska demokracija*, 12(5), 27–30.
27. Kalan, M. (2014). *Analiza organizacije po modelu McKinsey 7S* (magistrska naloga). Koper: Fakulteta za management Koper.

28. Kalan, M. (2016). Triangulation of theories on the excellence of the McKinsey 7S business model. *RUO*, 5(4), 360–373.
29. Kalan, M. (2017a). Three Fundamental Components of the Autopoiesic Leadership Model. *RUO*, 6(2), 186–197.
30. Kalan, M. (2017b). Ugotavljanje prepoznavnosti mediacije v velikem slovenskem podjetju. *RUO*, 6(1), 55–67.
31. Kalan, M. (2018). Posodobljen model avtopoietskega vodenja. *RUO*, 7(2), 165–181.
32. Kalan, M. & Meško, M. (2014). Vpliv mehkih spremenljivk modela McKinsey 7S na razvoj organizacije. *Zbornik 34. mednarodne konference o razvoju organizacijskih znanosti*. Kranj: Moderna organizacija.
33. Kalan, M. & Razdevšek, M. (2017). Mediacija v poslovnem okolju kot podpora poslovodstvu. *Mednarodna konferenca o razvoju organizacijskih znanosti*, 36, 261–274.
34. Kalan, M., Razdevšek, M., & Suklan, J. (2017). Workplace mediation procedures: a case-study of transition economies. *WSEAS transactions on business and economics* (170–177).
35. Kim, H. L., Rhou, Y., Uysal, M., & Kwon, N. (2017). An examination of the links between corporate social responsibility (CSR) and its internal consequences. *International Journal of Hospitality Management*, 61, 26–34.
36. Kim, J. S., Song, H. J., & Lee, C. K. (2016). Effects of corporate social responsibility and internal marketing on organizational commitment and turnover intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 55, 25–32.
37. Lai, K. W. & Hong, K. S. (2015). Technology use and learning characteristics of students in higher education: Do generational differences exist?. *British Journal of Educational Technology*, 46(4), 725–738.
38. Lang, F. R., John, D., Lüdtke, O., Schupp, J., & Wagner, G. G. (2011). Short assessment of the Big Five: robust across survey methods except telephone interviewing. *Behavior Research Methods*, 43(2), 548–567.
39. Lauc, A. & Balažic Peček, T. (2017). Nova paradigma: Re-procesiranje alopoietske v avtopoietsko organizacijo. V: Bukovec, B.(ur.). *Avtopoietska organizacija*. Novo mesto: Fakulteta za organizacijske študije, str, 43–69.
40. Linkov, I., Trump, B. D., Poinsatte-Jones, K., & Florin, M. V. (2018). Governance strategies for a sustainable digital world. *Sustainability*, 10(2), 440.

41. Mainguy, J. & Nayagam, S. (2020). Guest Editorial: Industry Ingenuity and Care in a Crisis. *Journal of Petroleum Technology*, 72(06), 10-11.
42. Nazim, F. (2017). *Principals' Transformational and Transactional Leadership Styles and Job Satisfaction of College Teachers* (Doctoral dissertation, National University of Modern Languages, Islamabad.).
43. Nwaneri, C. (2015). The impact of corporate social responsibility (CSR) on organization profitability. *International Journal of Business and Management*, 10(9), 60.
44. Oswald, A. M. M. & Ostojic, S. (2020). Curating more diverse scientific conferences. *Nature Reviews Neuroscience*, 1-2.
45. Ovsenik, J. (1988). Prenova organizacije dela v luči dveh paradigem. *Organizacija in kadri: združena jugoslovanska revija za organizacijska, kadrovska in samoupravna raziskovanja in prakso*, 21(1/2), 148–157.
46. Ovsenik, J. & Ovsenik M. (2010). Kakšna organizacija kaže pot iz krize 2008+?. *Človek in organizacija*, 29. 1–11.
47. Pallant, J. (2007). *SPSS Survival Manual* (3. izd.). Berkshire, UK: Open Univerity press.
48. Panczyk, M., Jaworski, M., Iwanow, L., Cieślak, I., & Gotlib, J. (2019). Psychometric properties of Authentic Leadership Self-Assessment Questionnaire in a population-based sample of Polish nurses. *Journal of advanced nursing*, 75(3), 692–703.
49. Peabody, D. & Goldberg, L. R. (1989). Some determinants of factor structures from personality-trait descriptors. *Journal of personality and social psychology*, 57(3), 552.
50. Peček, A. P. T. B. (2019). Creative Cycle Theory as 'Lauć's Autopoiesis' for Social Responsibility of Society. *14th International Scientific & Business Conference Social responsibility and current challenges 2019: Social responsibility: Development, Applications and Impact Measurement (Družbena odgovornost: razvoj, uporaba in merjenje vpliva)*, 20–21 June 2019 Maribor, Slovenia, European Union.
51. Peček, B. & Pavuna, D. (2018). Emerging Autopoiesis: On Coherence in Complexity within Organization. *RUO*, 7(4), 398–407.
52. Peček, T. B. (2018). *Kvalitativno raziskovanje koncepta avtopoieze v organizaciji*. Novo mesto: Fakulteta za organizacijske študije.
53. Peček, T. B. & Bukovec, B. (2017). Razsežnost principa »autopoiesis« v organizaciji in družbi. *RUO*, 6(1), 39.

54. Peček, T. B. & Ovsenik, M. (2018). Organization, autopoiesis and human potential as paradigm of the future organization. *Organizacija*, 51(3), 208–218.
55. Peček, T. B., Brcar, F., & Bukovec, B. (2017). Fundamental Autopoietic Building Blocks in 4.0 Organization as a Challenge to Humane Organization. *RUO* 6(4), 393–419.
56. Peček, T. B., Neral, M. R., Lauc, A., & Brcar, F. (2018). Značilnosti alopoietske in avtopoietske družbe iz perspektive doktorandov FOŠa, *RUO*, 7(1), 31–42.
57. Rana, S. S., Malik, N. I., & Hussain, R. Y. (2016). Leadership styles as predictors of job involvement in teachers. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 161–182.
58. Rassool, M. R. & Dissanayake, D. M. R. (2019). Digital Transformation For Small & Medium Enterprises (SMEs): With Special Focus On Sri Lankan Context As An Emerging Economy. *International Journal of Business and Management Review*, 7(4), 59–76.
59. Ricard, L. M., Klijn, E. H., Lewis, J. M., & Ysa, T. (2017). Assessing public leadership styles for innovation: A comparison of Copenhagen, Rotterdam and Barcelona. *Public Management Review*, 19(2), 134–156.
60. Rippa, P. & Secundo, G. (2019). Digital academic entrepreneurship: The potential of digital technologies on academic entrepreneurship. *Technological Forecasting and Social Change*, 146, 900–911.
61. Roblek, V., Bach, M. P., Meško, M., & Bertoncelj, A. (2013). The impact of social media to value added in knowledge-based industries. *Kybernetes*.
62. Roblek, V., Meško, M., & Krapež, A. (2016). A complex view of industry 4.0. *Sage Open*, 6(2), 2158244016653987
63. Rose, G. (2016). Rethinking the geographies of cultural 'objects' through digital technologies: Interface, network and friction. *Progress in Human Geography*, 40(3), 334–351.
64. Roster, C. A., Rogers, R. D., Albaum, G., & Klein, D. (2004). A comparison of response characteristics from web and telephone surveys. *International Journal of Market Research*, 46(3), 359–373.
65. Schein, E. H. (1992). How can organizations learn faster?: the problem of entering the Green Room.
66. Senica, K. (2010). Stili vodenja in organizacijska kultura. *GIB – Informacijski bilten: bilten strokovnih informacij Gorenja*, 19(11/12), 6–14.

67. Silberberg, S. D., Crawford, D. C., Finkelstein, R., Koroshetz, W. J., Blank, R. D., Freeze, H. H., ... Seger, Y. R. (2017). Shake up conferences. *Nature News*, 548(7666), 153.
68. Statistični urad Republike Slovenije. *SiStat*. (2019, 27. november in 2020, 12. maj). Pridobljeno na https://pxweb.stat.si/SiStatDb/pxweb/sl/10_Dem_soc/search/?searchquery=d elovno%20aktivno.
69. Taghian, M., D'Souza, C., & Polonsky, M. (2015). A stakeholder approach to corporate social responsibility, reputation and business performance. *Social Responsibility Journal*.
70. Taylor, F. W. (1911). *Shop management*. Manhattan, New York: Harper & brothers.
71. Varela, F. G., Maturana, H. R., & Uribe, R. (1974). Autopoiesis: the organization of living systems, its characterization and a model. *Biosystems*, 5(4), 187–196.
72. Wille, B., Wiernik, B. M., Vergauwe, J., Vrijdags, A., & Trbovic, N. (2018). Personality characteristics of male and female executives: Distinct pathways to success?. *Journal of Vocational Behavior*, 106, 220–235.
73. Yahaya, R. & Ebrahim, F. (2016). Leadership styles and organizational commitment: literature review. *Journal of Management Development*.
74. Zaccaro, S. J. (2007). Trait-based perspectives of leadership. *American psychologist*, 62(1), 6.

STVARNO IN IMENSKO KAZALO

A

analiza moči, 30
analiza variance, 29
ANCOVA, 30
ANOVA, 27
avtopoietski model, 8, 14, 25, 49, 74, 101
avtopoietski stil, 8, 14, 15, 16, 17, 21, 24,
25, 26, 27, 31, 33, 34, 36, 37, 38, 39,
40, 42, 45, 46, 49, 50, 51, 52, 53, 54,
55, 56, 57, 58, 59, 61, 62, 64, 67, 68,
69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78,
79, 82, 84, 85, 86, 87, 88, 90, 92, 96,
97, 98, 99, 102, 103, 104, 106, 113
avtopoietski vodja, 4, 8, 9, 10, 12, 13, 14,
15, 16, 24, 25, 26, 31, 43, 46, 49, 52,
58, 62, 67, 70, 71, 72, 74, 78, 82, 84,
87, 88, 90, 91, 92, 95, 100, 101, 102,
103, 104, 105, 106, 107, 108, 111
avtopoietsko vodenje, 7, 10, 13, 23, 25,
26, 31, 34, 35, 48, 52, 58, 61, 67, 68,
75, 80, 81, 84, 87, 88, 89, 90, 91, 92,
93, 95, 96, 97, 99, 100, 101, 102, 105,
106, 108, 112, 119
avtopoieza, 8, 9, 95, 110, 112, 115, 117,
121

B

Big Five, 3, 7, 11, 89, 118, 120
bivariantna analiza, 27, 97
bivariantna statistika, 27, 97

C

cilj/ciljna usmerjenost, 10, 13, 15, 43, 46,
70, 78, 103, 106
Cohenov indeks d , 28, 29, 53, 56, 58, 72,
73
Cohenovo priporočilo, 29
Cronbachov koeficient α , 31

Č

čutna ostrina, 10, 13, 15, 25, 43, 47, 70,
78, 82, 90, 100, 103, 104, 106, 108

D

dejavno poslušanje, 10, 13, 15, 43, 47,
70, 78, 90, 100, 103
delni η^2 kvadrat, 29
dober stik, 10, 13, 15, 43, 45, 46, 47, 48,
70, 78, 90, 100, 103
družbeni medij, 115
dvofazno vzorčenje, 20

I

izvirni model, 4, 8, 10, 13, 26, 31, 52, 67,
88, 90, 91, 92, 97, 100, 101, 102, 105,
106, 108, 112

K

kompetence vodje, 17, 58, 82, 91

M

mediacijske veščine, 13, 25, 47, 49
metoda snežne kepe, 22, 96
metodologija, 26
MLQ 5x, 3, 8, 12, 89
model vodenja, 7, 8, 14, 25, 49, 74, 95,
101, 106
multipla regresijska analiza, 27
multivariantna analiza, 27, 97

O

opisna statistika, 21, 44, 55, 70, 73, 79,
84
opolnomočenje, 10, 13, 15, 25, 43, 47,
49, 70, 78, 90, 100, 103, 104, 106

P

pasivno-izogibajoči stil, 8, 10, 12, 24, 34,
38, 40, 42, 67, 68, 69, 70, 89, 98, 102,
103, 106
Pearsonov koeficient korelacije, 27
ponovljivost raziskave, 19
postavljanje vprašanj, 10, 13, 15, 43, 47,
70, 78, 90, 100, 103
poststratifikacija, 20
povratno sporočilo, 10, 13, 15, 25, 43,
45, 46, 47, 48, 49, 70, 72, 78, 82, 90,
100, 103, 104, 106, 108, 110
prožnost, 10, 13, 15, 43, 47, 70, 78, 90,
100, 103, 104, 106

R

raziskovalna metoda, 19, 22
raziskovalne metode, 19, 22
raziskovalni model, 98, 99

raziskovalni proces, 90
raziskovalno vprašanje, 3, 7, 14, 74, 95,
105

S

samoobnova, 110
samorazvoj, 110
stalno učenje, 10, 13, 15, 25, 43, 47, 70,
78, 90, 100, 103, 104
statistična moč, 29, 30, 36, 97

T

transakcijski stil, 8, 10, 12, 24, 40, 42, 69,
70, 89, 98, 103, 106
transformacija, 109
transformacijski stil, 8, 10, 12, 24, 25, 70,
103, 106
transformacijski vodja, 100, 108
transformacijsko vodenje, 34, 68, 90
t-test, 27, 28, 29, 53, 58, 72, 73, 97

U

univariantna analiza, 26

V

velikost učinka, 27, 28, 29, 30, 34, 38, 40,
54, 55, 57, 68, 69, 73, 97
Vprašalnik multifaktorskega vodenja –
VMV (MLQ 5x), 3, 8, 12, 14, 24, 67,
89, 95, 101, 111
Vprašalnik velikih 5 (Big Five – BFQ), 3, 7,
11, 20, 24, 67, 89, 95, 111

Z

znanstvena baza, 8

znanstvena konferenca, 115

znanstvena literatura, 8, 9, 13, 14, 26,
105, 106, 112

PRILOGA: Anketni vprašalnik

Vodenje

Kratko ime ankete: Vodenje

Število vprašanj: 21

Anketa je zaključena.

Aktivna od: 4. 8. 2019

Aktivna do: 4. 11. 2019

Avtor: Mateja Kalan

Spreminjal:

Dne: 27. 8. 2016

Dne:

Opis:

Vesela bom, ker si boste vzeli nekaj minut in s klikom na "Naslednja stran" začeli z izpolnjevanjem ankete. Prosim vas, da imate ob izpolnjevanju vprašalnika pred očmi svojega zadnjega neposrednega vodjo oziroma nadrejenega. Vljudno vas prosim, da ocenite njegovo delovanje po trditvah, ki so navedene v nadaljevanju.

Veselim se vaših iskrenih odgovorov vse do konca vprašalnika, saj mi bo le v celoti izpolnjen vprašalnik koristil pri končni obdelavi podatkov. Če še nikoli niste bili zaposleni, vas prosim, da povezavo do tega vprašalnika posredujete svojim prijateljem in znancem. S tem mi boste izdatno pomagali pri zbiranju podatkov.

Vesela bom in hvala vam, ker boste z rešeno anketo tudi vi postali delček mozaika v moji raziskavi.

Mateja Kalan

Q1 – Kje ste zaposleni?

- ☐ Gospodarska družba oziroma podjetje
- ☐ Javna služba oziroma zavod
- ☐ Neprofitna organizacija
- ☐ Drugo:

Q2 – V kako veliki organizaciji ste zaposleni?

- ☐ Mikro (do 10 zaposlenih)
☐ Malo (od 11 do 50 zaposlenih)
☐ Srednje (od 51 do 250 zaposlenih)
☐ Veliko (251 in več zaposlenih)

Q3 – Prosim vas, da označite stopnjo pojava posamezne lastnosti, ki je bolj značilna za vašega vodjo.

	1	2	3	4	5	
površen	☐	☐	☐	☐	☐	natančen
z občutkom tesnobe	☐	☐	☐	☐	☐	miren
nezanesljiv	☐	☐	☐	☐	☐	odgovoren
razsoden	☐	☐	☐	☐	☐	radoživ
len	☐	☐	☐	☐	☐	prizadeven
maščevalen	☐	☐	☐	☐	☐	odpuštljiv
neurejen	☐	☐	☐	☐	☐	redoljuben
neinteligenten	☐	☐	☐	☐	☐	inteligenten
zaskrbljen	☐	☐	☐	☐	☐	hladnokrven
omejen	☐	☐	☐	☐	☐	razumen
molčeč	☐	☐	☐	☐	☐	zgovoren
ranljiv	☐	☐	☐	☐	☐	odporen

Q12_2 – Kliknite in vpišite besedilo vprašanja

	1	2	3	4	5	
ozkih interesov	☐	☐	☐	☐	☐	širokih interesov
nezaupljiv	☐	☐	☐	☐	☐	zaupljiv
napet	☐	☐	☐	☐	☐	sproščen
trmast	☐	☐	☐	☐	☐	popustljiv
neustvarjalen	☐	☐	☐	☐	☐	ustvarjalen
nedomiseln	☐	☐	☐	☐	☐	iznajdljiv
skrivnost	☐	☐	☐	☐	☐	odkritosrčen
osoren	☐	☐	☐	☐	☐	blag
samotarski	☐	☐	☐	☐	☐	družaben
nemaren	☐	☐	☐	☐	☐	vesten
brezobziren	☐	☐	☐	☐	☐	dobrosrčen
nervozen	☐	☐	☐	☐	☐	uravnovešen

	1	2	3	4	5	
zadržan	☐	☐	☐	☐	☐	spontan

BLOK (1) (VMV in avtopoietski)

Q4 – Prosim vas, da označite stopnjo strinjanja s spodaj navedenimi trditvami, ko razmišljate o delovanju svojega vodje.

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti niti	Se strinjam	Povsem se strinjam
Mi nudi pomoč oziroma podporo za izkazan trud.	☐	☐	☐	☐	☐
Ponovno prouči kritične postavke, da preveri njihovo ustreznost.	☐	☐	☐	☐	☐
Se ne vmešava, dokler problemi ne postanejo resni.	☐	☐	☐	☐	☐
Osredotoča svojo pozornost na nepravilnosti, napake, izjeme in odstopanja od standardov.	☐	☐	☐	☐	☐
Se izogiba vpletenosti, kadar nastopijo pomembna vprašanja.	☐	☐	☐	☐	☐
Govori o najpomembnejših vrednotah in prepričanjih organizacije.	☐	☐	☐	☐	☐
Je odsoten/odsotna, ko ga/jo potrebujem.	☐	☐	☐	☐	☐
Išče različne možnosti, ko rešuje probleme.	☐	☐	☐	☐	☐
O prihodnosti govori z optimizmom.	☐	☐	☐	☐	☐

BLOK (1) (VMV in avtopoietski)

Q5 – Prosim vas, da označite stopnjo strinjanja s spodaj navedenimi trditvami, ko razmišljate o delovanju svojega vodje.

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti niti	Se strinjam	Povsem se strinjam
Se za dobro skupine odreče lastni koristi.	☐	☐	☐	☐	☐
Vseskozi kaže, da je pristen zagovornik trditve: "Če ni zlomljeno, ne popravljam!"	☐	☐	☐	☐	☐
Jasno pove, kaj lahko zaposleni pričakuje, če so cilji doseženi.	☐	☐	☐	☐	☐
Mi vceplja ponos, da sem z njim/njo na ravni enakovrednega sogovornika.	☐	☐	☐	☐	☐
Najprej čaka, da gredo stvari narobe, šele potem začne ukrepati.	☐	☐	☐	☐	☐
Konkretno govori o osebah, ki so odgovorne za doseg posameznega cilja	☐	☐	☐	☐	☐
Preživlja čas, da usmerja in uči zaposlene.	☐	☐	☐	☐	☐
Poudarja, kako pomembno je imeti dober namen	☐	☐	☐	☐	☐
O ciljih ki jih je treba doseči, govori z velikim zanosom.	☐	☐	☐	☐	☐

BLOK (1) (VMV in avtopoietski)

Q6 – Prosim vas, da označite stopnjo strinjanja s spodaj navedenimi trditvami, ko razmišljate o delovanju svojega vodje.

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti niti	Se strinjam	Povsem se strinjam
Me pogosteje obravnava kot samostojno osebo in ne samo kot člana/članico kolektiva.	☐	☐	☐	☐	☐
S svojim delovanjem kaže, da morajo problemi postati kritični, preden je treba ukrepati.	☐	☐	☐	☐	☐
Ravna na način, ki gradi moje spoštovanje do njega/nje.	☐	☐	☐	☐	☐
Svojo pozornost popolnoma usmeri na soočanje z napakami, s pripombami, spodrsjlaji.	☐	☐	☐	☐	☐
Upošteva moralne in etične posledice posameznih odločitev.	☐	☐	☐	☐	☐
Ima pregled nad vsemi napakami.	☐	☐	☐	☐	☐
Kaže moč in zaupanje.	☐	☐	☐	☐	☐
Govori o nepremagljivi viziji za prihodnost.	☐	☐	☐	☐	☐
Usmerja mojo pozornost k napakam, da tako spoznam zahteve.	☐	☐	☐	☐	☐

BLOK (1) (VMV in avtopoietski)

Q7 – Prosim vas, da označite stopnjo strinjanja s spodaj navedenimi trditvami, ko razmišljate o delovanju svojega vodje.

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti niti	Se strinjam	Povsem se strinjam
Se izogiba sprejemanju odločitev.	☐	☐	☐	☐	☐
Me obravnava, kot da imam drugačne potrebe, sposobnosti in prizadevanja od ostalih članov kolektiva.	☐	☐	☐	☐	☐
Me pripravi do tega, da gledam na probleme z različnih zornih kotov.	☐	☐	☐	☐	☐
Mi pomaga razviti moje sposobnosti.	☐	☐	☐	☐	☐
Predlaga nove načine reševanja zadanih nalog	☐	☐	☐	☐	☐
Na najnujnejša vprašanja odgovarja z zamudo.	☐	☐	☐	☐	☐
Poudarja pomembnost kolektivne usmerjenosti v skupen cilj	☐	☐	☐	☐	☐
Izrazi zadovoljstvo, ko zadovoljim pričakovanja.	☐	☐	☐	☐	☐
Izraža zaupanje, da bodo cilji doseženi.	☐	☐	☐	☐	☐

BLOK (1) (VMV in avtopoietski)

Q8 – Prosim vas, da označite stopnjo strinjanja s spodaj navedenimi trditvami, ko razmišljate o delovanju svojega vodje.

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti niti	Se strinjam	Povsem se strinjam
Je učinkovit, ko gre za potrebe, povezane z delom.	☐	☐	☐	☐	☐
Uporablja zadovoljive metode vodenja	☐	☐	☐	☐	☐
Me pripravi do tega, da naredim več, kot mislim, da zmorem.	☐	☐	☐	☐	☐
Je učinkovit, ko mi daje vedno večja pooblastila.	☐	☐	☐	☐	☐
Dela z mano na zadovoljivi ravni.	☐	☐	☐	☐	☐
Stopnjuje mojo željo po uspehu.	☐	☐	☐	☐	☐
Je učinkovit pri doseganju organizacijskih ciljev	☐	☐	☐	☐	☐
Me motivira, da se še bolj potrudim.	☐	☐	☐	☐	☐
Vodi kolektiv, ki je učinkovit.	☐	☐	☐	☐	☐

BLOK (1) (VMV in avtopoietski)

Q9 – Prosim vas, da označite stopnjo strinjanja s spodaj navedenimi trditvami, ko razmišljate o delovanju svojega vodje.

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti niti	Se strinjam	Povsem se strinjam
Vodja ve, kaj hoče, v vsaki situaciji ima jasno predstavo o cilju.	☐	☐	☐	☐	☐
Vodja je pozoren in ima vse svoje čute odprte, da bi lahko opazil, kaj dobiva.	☐	☐	☐	☐	☐
Vodja je prožen, zna spreminjati, kar počne, dokler ne dobi, kar hoče.	☐	☐	☐	☐	☐
Vodja pred pogovorom najprej vzpostavi dober stik (pogled v oči, nasmeh, miren glas, spoštovanje sogovornika).	☐	☐	☐	☐	☐
Vodja v komunikaciji postavlja večinoma vprašanja in ne trdilne stavke (v razmerju 80 % vprašanj, 20 % trdilnih stavkov).	☐	☐	☐	☐	☐
Vodja zna pojasniti, da je povratno sporočilo informacija, ki nam pomaga izboljšati naše delo ali vedenje na poti k cilju.	☐	☐	☐	☐	☐
Vodja zna dati pohvalo in jo zna tudi sprejeti.	☐	☐	☐	☐	☐
Vodja se zaveda, da nikoli ne bo znal vsega, in se je zato pripravljen stalno učiti.	☐	☐	☐	☐	☐

Q10 – Vaš vodja je:

- ☐ ženska
☐ moški

Q11 – Koliko je star vaš vodja? (Če ne poznate točne vrednosti, okvirno ocenite.)

- ☐ do 20 let
☐ od 21 do 30
☐ od 31 do 40
☐ od 41 do 50
☐ od 51 do 60
☐ 61 in več

XIZ1a291 – Kakšna je formalna izobrazba vašega vodje?

- ☐ Osnovna šola
☐ Poklicna šola, srednja šola, gimnazija
☐ Višješolski strokovni program, višja šola
☐ Visokošolski strokovni program (1. bolonjska stopnja)
☐ Univerzitetni program, strokovni magisterij (2. bolonjska stopnja)
☐ Znanstveni magisterij, doktorat (3. bolonjska stopnja)
☐ Ne vem

XIZ1a2911 – Kako je po vašem mnenju vaš vodja pridobil večino znanja s področja vodenja?

- ☐ Z izobrazbo
☐ Z izkušnjami
☐ Drugo:

Q12 – Kako zadovoljni ste z vodenjem vašega vodje?

	Zelo nezadovolj en	Nezadovo ljen	Niti niti	Zadovolje n	Zelo zadovolje n
Z vodenjem mojega vodje sem	☐	☐	☐	☐	☐

Q13 – Iz katere regije vi prihajate?

- ☐ pomurske
- ☐ podravske
- ☐ koroške
- ☐ savinjske
- ☐ zasavske
- ☐ posavske
- ☐ JV Slovenija
- ☐ osrednjeslovenske
- ☐ gorenjske
- ☐ primorsko-notranjske
- ☐ goriške
- ☐ obalno-kraške

Q14 – Koliko ste stari?

- ☐ do 20 let
- ☐ od 21 do 30
- ☐ od 31 do 40
- ☐ od 41 do 50
- ☐ od 51 do 60
- ☐ 61 in več

Q15 – Koliko let delovne dobe imate?

- ☐ do 10 let
- ☐ od 11 do 20
- ☐ od 21 do 30
- ☐ od 31 do 40
- ☐ 41 in več

XIZ1a29 – Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?

- ☐ Osnovna šola
- ☐ Poklicna šola, srednja šola, gimnazija
- ☐ Višješolski strokovni program, višja šola
- ☐ Visokošolski strokovni program (1. bolonjska stopnja)
- ☐ Univerzitetni program, strokovni magisterij (2. bolonjska stopnja)

☐ Znanstveni magisterij, doktorat (3. bolonjska stopnja)

Q16 – Želite dodati še kaj, česar vas morda nisem vprašala?

Q17 – Hvala za vaš odgovor.

Založniška dejavnost
Fakultete za organizacijske študije v Novem mestu

IZDANE MONOGRAFIJE

- | | | |
|-----|--|------|
| 1. | Pravni okvirji poslovanja (e-knjiga) | 2022 |
| | Pucelj, Maja | |
| 2. | Model intuitivnega odločanja vodij javnih komunalnih podjetij | 2022 |
| | Galič, Stanislav; Gorenc Zoran, Annmarie | |
| 3. | Dolgotrajna oskrba | 2021 |
| | Kavšek, Marta | |
| 4. | Menedžment dobrega počutja | 2021 |
| | Bertoncel, Tine | |
| 5. | Model avtopoietskega vodenja – I. del (teoretična raziskava) | 2021 |
| | Kalan, Mateja; Meško, Maja | |
| 6. | Generalizirano mehko linearno programiranje | 2021 |
| | Usenik, Janez; Žulj, Maja | |
| 7. | Planetarno prebujanje | 2021 |
| | Ovsenik, Jožef; Ovsenik, Marija; Lipič, Nikolaj | |
| 8. | Paradigma sodobne organizacije | 2021 |
| | Ambrož, Milan | |
| 9. | Raziskovanje izzivov organizacijskih teorij | 2021 |
| | Ovsenik, M. et al. | |
| 10. | Ranljivosti programske opreme | 2020 |
| | Dobrovoljc, Andrej | |
| 11. | Sistemska dinamika | 2020 |
| | Turnšek, Tit | |
| 12. | Družba 5.0: Izzivi prihodnosti | 2020 |
| | Bertoncel, Tine | |
| 13. | Gradniki novih organizacijskih modelov | 2020 |
| | Gorenc Zoran, Annmarie et al. | |
| 14. | Vodenje in pripadnost v osnovni šoli | 2020 |
| | Plešnik, Janko; Bukovec, Boris | |
| 15. | Poslovna matematike (e-knjiga) | 2020 |
| | Usenik, Janez; Vidiček, Matija | |
| 16. | Poslovna statistika (e-knjiga) | 2020 |
| | Usenik, Janez; Vidiček, Matija | |
| 17. | Izbrana poglavja iz matematike (e-knjiga) | 2020 |
| | Usenik, Janez | |
| 18. | Vpliv uporabe orodij managerjev na ekonomsko donosnost | 2019 |
| | Markič, Mirko; Kreslin, Damijan | |
| 19. | Delovni terapevt v inkluzivni šoli: Trenutno stanje in smernice | 2019 |
| | Šuc, Lea | |

20. **Zrna odličnosti Fakultete za organizacijske študije v Novem mestu: nove paradigme organizacijskih teorij** 2018
Bukovec, Boris (ur.) 2019
21. **Zrna odličnosti Fakultete za organizacijske študije v Novem mestu: nove paradigme organizacijskih teorij** 2017
Bukovec, Boris (ur.) 2018
22. **Značilnosti sistemov vodenja kakovosti v slovenskih organizacijah in njihov vpliv na poslovno uspešnost organizacij**
Vinko Bogataj; Gordana Žurga; Adolf Šostar 2018
23. **Menedžment kakovosti in odličnost zdravnikov v javnem zdravstvu**
Rumpf, Dean; Voga, Gorazd; Meško Štok, Zlatka 2018
24. **Sistemi vodenja kakovosti in modeli odličnosti: ključni dejavniki (ne)uspešnega delovanja (e-knjiga)**
Škafar, Branko 2018
25. **Temelji avtopoieze v orgaizaciji: Avtopoietika 4.0 (r)evolucija človeka**
Balažič Peček, Tanja; Bukovec, Boris 2018
26. **Management varnosti pri delu, delovne razmere in gospodarska učinkovitost (e-knjiga)**
Pavlič, Miran, Markič, Mirko 2018
27. **Kvalitativno raziskovanje koncepta avtopoieze v organizaciji (e-knjiga)**
Balažič Peček, Tanja 2018
28. **Podlage in metode za raziskovanje in projektiranje organizacije**
Ivanko, Štefan 2017
29. **Celostna obravnava dolgotrajne oskrbe v Sloveniji**
Kavšek, Marta; Bogataj, David 2017
30. **Sodelovalno mreženje in izraba inovacijskega potenciala v turističnem prostoru**
Colarič-Jakše, Lea-Marija 2017
31. **Model McKinsey 7-S kot kazalnik odličnosti organizacije**
Kalan, Mateja; Meško, Maja 2017
32. **Nova doktrina organizacije- 2.del: Preusmeritev pozornosti**
Ovsenik, Jožef; Ovsenik, Marija 2017
33. **Avtopoietika organizacija**
Bukovec, Boris (ur.) 2017
34. **Kakovost v slovenski javni upravi: Delovanje Odbora za kakovost 1999-2012**
Žurga, Gordana 2017
35. **Poslovne vrednote mladih v Sloveniji**
Pinterič, Uroš 2016

36. **Selected topics in modern society** (e-knjiga)
Kaplánová, Patrícia 2016
37. **Glocalisation of the crisis: could Slovenia survive economic crisis better?** (e-knjiga)
Pinterič, Uroš 2016
38. **Zrna odličnosti Fakultete za organizacijske v Novem mestu: nove paradigme organizacijskih teorij** 2016
Bukovec, Boris (ur.) 2016
39. **Pisanje strokovnih in znanstvenih del**
Brcar, Franc 2016
40. **Education policy as the factor of development** (e-knjiga)
Pinterič, Uroš 2016
41. **Spregledane pasti informacijske družbe**
Pinterič, Uroš 2015
42. **Psihosocialni dejavniki tveganja za bolečino v križu pri slovenskih poklicnih voznikih in absentizem**
Kresal, Friderika; Meško, Maja 2015
43. **Zgodovina organizacijske misli**
Ivanko, Štefan 2015
44. **Karierno načrtovanje: kako najti v sebi skriti zaklad?**
Turnšek Mikačič, Marija; Ovsenik, Marija 2015
45. **Sodobni trendi v turizmu**
Ovsenik, Rok 2015
46. **Selected topics in change management** (e-knjiga)
Kaplánová, Patrícia (ur.); Pinterič, Uroš (ur.) 2015
47. **Political legacy and youth civic engagement in Slovakia**
Mihálik, Jaroslav 2015
48. **Turistični prostori različnosti: turizem, turisti in fotografska podoba**
Ambrož, Milan; Bukovec, Boris 2015
49. **Izobraževanje za turizem v Sloveniji**
Ovsenik, Rok; Bukovec, Boris; Ovsenik, Marija 2015
50. **Zrna odličnosti Fakultete za organizacijske študije v Novem mestu: nove paradigme organizacijskih teorij** 2015
Bukovec, Boris (ur.) 2015
51. **Kontrolna teorija sistemov: model za sistemsko razmišljanje v sistemu zdravstvenega varstva**
Mlakar, Tatjana 2014
52. **Featuring Norden in ten episodes**
Czarny, Ryszard M. 2014
53. **Sociológia mládeže**
Macháček, Ladislav 2014

54. **Inter-municipal cooperation in Slovakia : the case of regions with highly fragmented municipal structure**
Klimovsky, Daniel 2014
55. **Rethinking public policies** (e-izdaja)
Pinterič, Uroš 2014
56. **Local Governance between democracy and efficiency**
Jüptner, Petr. (et al.) 2014
57. **Pasti razumevanja politične realnosti : pregled konceptov sodobnega političnega sistema**
Pinterič, Uroš 2014
58. **Selected issues of administrative reality**
Pinterič, Uroš; Prijon, Lea 2013
59. **Organizacijske paradigme: podlage za nastanek in razvoj organizacijskih teorij**
Ivanko, Štefan 2012

ZNANSTVENI REVIIJI FOŠ



RUO

Revija za univerzalno odličnost

Journal of Universal Excellence

Letnik x, številka x, mesec 20xx

Volume x, Issue x, Month 20xx



ISSN 2232-5204

Revija za univerzalno odličnost *(Journal of Univesal Excellence)*

je interdisciplinarna revija, ki združuje organizacijske vede oz. menedžment in univerzalno odličnost, tj. poslovno, organizacijsko in osebno odličnost.



ISSN 2463-9281

Izzivi prihodnosti

Challenges of the Future

Letnik x, številka x, mesec 20xx

Volume x, Issue x, Month 20xx



Izzivi prihodnosti *(Challenges of the Future)*

je znanstvena revija, ki poskuša odgovarjati na ključna vprašanja družbene teme pri čemer akademsko rigoroznost nadgrajuje z inovativnostjo v tematikah in pristopu.

**RAZVIJAMO
USTVARJALNE
POTENCIALE
POSAMEZNIKOV IN
ORGANIZACIJSKE
ZNANOSTI
TER PRISPEVAMO K
NENEHNEMU
IZBOLJŠEVANJU
KAKOVOSTI
ŽIVLJENJA.**



**ŠTUDIJSKI PROGRAMI
MENEDŽMENT KAKOVOSTI**

- **VISOKOŠOLSKI**
- **MAGISTRSKI**
- **DOKTORSKI**



**www.fos-unm.si
info@fos-nnm.si**

**RAZVIJAMO VAŠO
USTVARJALNOST**