

Posodobljen model avtopoietskega vodenja

Mateja Kalan

Fraport Slovenija, d. o. o., Zg. Brnik 130a, 4210 Brnik – aerodrom

mateja.kalan@siol.com

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Katere spremenljivke še izboljšujejo in dopolnjujejo model avtopoietskega vodenja?

Namen: Raziskava je namenjena izboljšavi modela, in sicer z eno nekoliko spremenjeno osnovno spremenljivko, ter dopolnitvi modela s petimi novimi spremenljivkami.

Metoda: Cilje raziskave smo dosegli z metodo analize člankov in vprašalnikov. S triangulacijo oziroma s kombiniranjem različnih raziskovalnih teorij znotraj raziskovalnega problema smo izhajali iz različnih, tudi nasprotujočih si teoretičnih predpostavk. Na ta način smo pridobili celovit vpogled v proučevano področje.

Rezultati: V dosedanjem modelu smo spremenljivko čustveno občutljivost zamenjali s čutno ostrino, ostali dve spremenljivki, ciljna usmerjenost in prožnost, ostajata nespremenjeni. Modelu smo dodali pet novih spremenljivk, in sicer komunikacijske veščine, kamor spadajo postavljanje vprašanj, povratno sporočilo in opolnomočenje, ter dve vedenjski veščini, in sicer dober stik in stalno učenje. Te spremenljivke pomembno zvišajo kakovost modela zaradi večjega obsega ključnih elementov. Za omenjen obseg spremenljivk smo pripravili vprašalnik.

Organizacija: Rezultati raziskave z izdelanim dopolnjenim modelom avtopoietskega vodenja dajejo organizaciji pomembne informacije o dobrem vodji, s čimer vplivajo na izbor najboljšega kadra.

Družba: Model avtopoietskega vodenja se v prvi vrsti uporablja kot vodenje sebe, s čimer se zgodi transformacija človeka. V nadaljevanju pa tak človek lahko uspešno vodi tudi tim in organizacijo. Na tak način gradimo novo kulturo odnosov, ki ključno vplivajo na družbo, socialno odgovornost, s tem pa tudi na celotno okolje.

Originalnost: Modela avtopoietskega vodenja v menedžmentu v svetovni literaturi ne najdemo. Na tak način uvajamo novo dimenzijo raziskovalnega področja, ki ga je z novimi raziskavami možno izboljšati.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Raziskava je bila omejena na teoretično raziskovanje. V nadaljevanju predlagamo tudi druge raziskovalne metode, ki bi proučevani model lahko še izboljšale.

Ključne besede: avtopoietski model, avtopoietski vodja, ciljna usmerjenost, čutna ostrina, prožnost, triangulacija teorij.

1 Uvod

Vedno pogosteje se sprašujemo, kaj nam in vsem okrog nas še lahko prinese dodano vrednost. S tem ne mislimo materialnih dobrin, pač pa na duhovno plat. Kako doseči višji jaz, sebstvo? To ni nekaj, kar nam je samoumevno dano, kar nam je neposredno dostopno, pač pa moramo za to trdo delati. Sebstva se lahko dotaknemo že v procesu učenja, nenehnega učenja, a končno fazo dosežejo le redki. To so tisti, ki se zavedajo, da se proces učenja nikdar ne konča, da torej nikoli ne znajo toliko, da bi se lahko nehali učiti. Tisti z največ znanja pravijo, da več

kot znaš, večje je obzorje tvojega neznanja. To je tudi eden ključnih elementov, zaradi katerega smo začeli razmišljati o dopolnitvi modela avtopoietskega vodenja.

Ko smo v preteklosti izpeljali model avtopoietskega vodenja, smo izhajali iz najpomembnejših spremenljivk, ki so se pogosto pojavljale ob pregledu literature. Ta se je nanašala na transformacijsko vodenje (Kalan 2017, str. 186–197) in njegove ključne spremenljivke so (1) ciljna usmerjenost, (2) čustvena občutljivost in (3) prožnost. Želimo poudariti, da smo spremenljivko čustvena občutljivost zamenjali s spremenljivko čutna ostrina, saj v znanstvenih razpravah pogosto zasledimo, da je vpletenost čustev pogosto prevelika ovira za dobro vodenje. Avtorji čustveno občutljivost označujejo kot premočno komponento, ki prevladuje nad razumom, česar pa ne želimo. Naša želja je, da je človek pozoren na dogajanje okrog sebe in je sposoben zaznavati sporočila iz okolice z vsemi čutili. Mora pa predvsem znati obvladovati svoje čustveno odzivanje na ta dogajanja. Vsekakor človek mora imeti čutno ostrino, ki ga vodi skozi zaznavanje okolice preko vseh petih čutil zaznavanja: vid (vizualni), sluh (avditivni), otip (kinestetični), vonj (olfaktorni) in okus (gustatorni).

Transformacijsko vodenje je način vodenja, ki zajema elemente, pomembne za dobro vodenje sebe, tima ali organizacije v sodobnem času (Banks, McCauley, Gardner, & Guler 2016, str. 634–652; Dong, Bartol, Zhang, & Li, 2017, str. 439–458). Schmitt, Den Hartog, in Belschak (2016, str. 588–610) so v članku proučevali model mediacijskega vodenja in prišli do zaključka, da je to skupek lastnosti transformacijskega vodenja in proaktivnega delovanja posameznika. Transformacijsko vodenje povezujejo tudi z višjo stopnjo varnosti zaposlenih. Mullen, Kelloway in Teed (2017, str. 405–412) so raziskovali varnostne obveznosti delodajalcev preko transformacijskega vodenja in jih povezovali z interaktivnimi učinki na varnost zaposlenih. Nir in Piro (2016, str. 265) sta raziskovala dodano vrednost učinkovito usmerjenega transformacijskega vodstva. Ko govorimo o učinkoviti usmerjenosti, lahko sem štejemo tudi prilagodljivost in ustvarjanje novih delovnih mest. Wang, Demerouti in Le Blanc (2017, str. 185–195) so pisali o tem v povezavi s transformacijskim vodenjem.

Vse te raziskave so se dotikale tudi nekaterih dodatnih spremenljivk, ki v raziskave niso bile neposredno vključene, so se pa avtorjem zdele pomembne. Mi jih bomo vključili v naš avtopoietski model vodenja. Z raziskavami na teoretični ravni torej nadaljujemo in dopolnjujemo naš model. Z novimi spremenljivkami želimo zajeti še nekaj področij transformacije človeka, ki jih temeljne spremenljivke ne zajemajo. Na tak način model izboljšujemo in povečujemo njegovo vrednost.

Model avtopoietskega vodenja zdaj sestavljajo tri temeljne spremenljivke, ki so (1) ciljna usmerjenost, (2) čutna ostrina in (3) prožnost. Naše raziskovalno vprašanje se nanaša na možnost izboljšave tega modela z dodatnimi spremenljivkami. S to raziskavo modelu avtopoietskega vodenja dodajamo še pet novih spremenljivk, in sicer komunikacijske veščine, kamor spadajo (1) postavljanje vprašanj/dejavno poslušanje, (2) povratno sporočilo in (3) opolnomočenje ter dve vedenjski veščini. To sta (4) dober stik in (5) stalno učenje.

2 Teoretična izhodišča

V tem delu članka podajamo teoretična izhodišča, ki so bila osnova naši raziskavi. Osredotočili se bomo na spremenljivke, ki jih dodajamo našemu prvotnemu modelu avtopoietskega vodenja.

V pregledu literature smo zasledili tri ključne spremenljivke, to so ciljno vodenje, čutna ostrina in prožnost. Naše nadaljnje proučevanje tega področja je pokazalo na dejstvo, da naš model potrebuje še nekaj dodatnih spremenljivk, ki bodo zvišale kakovost modela.

Spremenljivke smo razdelili na del, ki se nanaša na komunikacijske veščine, ki zajemajo način govora oziroma jezikovnega izražanja. Ta se pogosto opira na metamodel jezika, značilen pa je tudi za mediacijski način komuniciranja. Drugi del spremenljivk se nanaša na naše vedenje ob komuniciranju. Lahko ju imenujemo tudi vedenjski veščini.

Prvi dodaten sklop so torej komunikacijske veščine, ki temeljijo na metamodelu jezika, na katere se premalokrat spomnimo. Morda šele tedaj, ko se znajdemo ob nekoliko zaostreni situaciji, ki pa jo pre pogosto obravnavamo negativno. Premalokrat se zavedamo, da je pojav konflikta dobrodošel, saj ponuja nove možnosti našega pogleda na izziv, ki se je pojavil. Vodje bi morali znati ceniti to in temu posvečati več pozitivne energije. Avtorji Insam in drugi (2016, str. 233) so v svoji raziskavi pisali, da dober vodja zna spodbuditi konflikte in jih, ob poznavanju pristojnosti vodje, zna tudi celovito obvladovati. Komunikacijske veščine (communication skills) je skupno ime za metode, ki so nam v veliko pomoč pri obvladovanju konfliktov. Kalan (2017, str. 55–67) je v svojem članku raziskovala prepoznavnost le-teh v velikem slovenskem podjetju, kjer je raziskovala prisotnost takega načina komuniciranja. V nadaljevanju so raziskovalke (Kalan, Razdevšek in Suklan 2017, str. 170–177) v svoji raziskavi ugotovile velike razlike v načinu komuniciranja med zaposlenimi v podjetju, kjer je prisoten metamodel jezika kot način komuniciranja, v primerjavi s podjetjem, kjer takega načina komuniciranja ne poznajo. Ta znanja še kako koristijo menedžerjem, vodjem projektov in tudi ostalim zaposlenim ob konfliktni situaciji ali pa morda že na začetku, ko se pojavijo zametki nesoglasja (Proksch 2016, str. 45–56). Ljudje smo naravnani na socialno delovanje, kar pomeni, da moramo sodelovati. Tudi z rešitvami se bomo strinjali, če bomo v njih sodelovali. Raziskovalci so ugotovili, da bi morale tehnologije za ustvarjalno dejavnost služiti le kot dopolnilno in nikakor ne kot samostojno orodje. Ta namreč zasenči transcendentno človekovo ustvarjalno moč (Kanišauskas 2016, str. 40–50).

Spremenljivko komunikacijske veščine bomo razdelili na tri podspremenljivke, in sicer postavljanje vprašanj oziroma dejavno poslušanje, povratno sporočilo in opolnomočenje. Vse spremenljivke so zelo pomembne za našo osebno rast, saj nam dajejo samozavest in na ta način izboljšujejo našo samopodobo.

Postavljanje vprašanj oziroma dejavno poslušanje je zelo pomemben element osebnega razvoja. Upoštevanje Paretovega pravila 80/20, torej uporaba komunikacije, ki je sestavljena iz 80 odstotkov vprašanj in 20 odstotkov odgovorov, z veliko verjetnostjo prinaša uspeh.

Tako komunikacijo imenujemo tudi poizvedovalna komunikacija. Ko govorimo o vodji, ki izvaja tak način komuniciranja, govorimo o poizvedovalnem vodji (Damiani, Rolling & Wiczorek 2017, str. 1–15). Komuniciranju z vprašanji oziroma postavljanjem vprašanj (posing questions) z drugimi besedami lahko rečemo tudi dejavno poslušanje (active listening). Ta tehnika nas avtomatično postavi v vlogo dejavnega poslušalca. Če želimo postaviti naslednje vprašanje, moramo seveda biti pozorni na to, kar je naš sogovornik pravkar povedal. Sogovornika moramo torej vseskozi dejavno poslušati, saj mu bomo le tako lahko postavili naslednje vprašanje. Pomembno je, da postavljamo odprta vprašanja, Ta nam običajno povedo bistveno več, kot smo pričakovali. Danes bi se vodje morali zavedati, da je v prvi vrsti pomemben človek in ustrezna komunikacija z njim. Temu sledita produkt, ki ga ustvarja podjetje, in okolje (Marques, Dhiman in Holt 2012, str. 20). Postavljanje odprtih vprašanj spodbudi sogovornika, da razmišlja bolj, kot je morda nameraval, na tak način pa se porajajo nove ideje. Posledično se to zgodi tudi tistemu, ki postavlja vprašanja. Schuyler, Baugher, Jironet in Lid-Falkman (2014, str. 15) so to poimenovali navdihujoče vodenje. Na tak način spodbudimo proces premišljevanja in poslušanja, čemur sledi intenzivna komunikacija z vprašanji. Sogovornika z vprašanji lahko tudi usmerjamo in s tem spodbudimo k dejavnemu razmišljanju v smeri cilja, ki je lahko naš skupen cilj (Ladkin 2010, str. 55). Omenili smo že, da so najboljša odprta vprašanja, ki se vedno začnejo s črko »k«. Vprašalnici, kot sta »zakaj« in »ali«, sogovornika avtomatično postavljata v obrambni položaj, v katerem se brani in mu torej odvzamemo vso možnost kreativnega razmišljanja. Te vrste vprašalnic ga omejujejo in mu dajo tudi možnost, da nam odgovori na najkrajši možni način – s potrditvijo oziroma z zanikanjem. To pa so odgovori, s katerimi vzoren sogovornik ne bi smel biti zadovoljen. Na prvem mestu bi moral namreč biti interes, da pridobimo drugačno mnenje. Vsekakor je takšen pogovor najučinkovitejši, saj daje sogovorniku možnost, da se počuti vključenega v pogovor. Poleg tega, da uporabljamo odprta vprašanja, je pomembno tudi to, da uporabljamo pozitivne besede. Biti moramo pozorni na to, da so vprašanja usmerjena v prihodnost, v čas, ki sledi, saj le na tega lahko še vplivamo (Adams 2009, str. 43). Preteklosti namreč ne moremo več spremeniti, zato je najbolje, če jo čim prej sprejmemo.

Naslednji element, ki je pomemben za dobre komunikacijske veščine, je pravilno podano povratno sporočilo. Pomemben način, ki nam pomaga, da se odnos med partnerji oziroma sodelavci razvije v kakovostnega, je sposobnost sprejemanja povratnega sporočila (receive feedback). Vodje se morda premalokrat zavedajo, da imajo prav odnosi med sodelavci odločilen pomen za poslovni uspeh podjetja. Ključna spremenljivka pozitivnega povratnega sporočila je kompliment (Junquera in del Brío 2017, str. 1–14; Li, Liu, Tang in Belitski 2017, str. 375–415). Seveda se zgodi, da povratnega sporočila ni vedno možno podati v obliki komplimenta. V takem primeru je vodja tisti, ki ga mora znati posredovati svojim sodelavcem na ustrezen način (Sidiropoulou 2017, str. 87). Najprimernejši način za to je povratna informacija v obliki »sendvič« (Baller in Schaller 2017, str. 81–116; Henley in DiGennaro Reed 2015, str. 321–335). V primeru nizke samopodobe človek ne zmore ustrezno sprejemati povratnega sporočila. Tem sogovornikom moramo predstaviti sprejemanje stvarnega (Kille,

Eibach, Wood in Holmes 2017, str. 40–49). Pomembna sta torej naše dajanje in seveda tudi naš način sprejemanja povratnega sporočila. Zavedati se moramo dejstva, da je vsako povratno sporočilo informacija, ki ni kritika preteklosti, pač pa informacija, ki nas vodi v uspešnejšo prihodnost. Poudariti pa moramo tudi zahvalo ob prejemu take informacije, saj je to za nas pravzaprav darilo, ki nam je lahko le v pomoč.

Tretji element dobrih komunikacijskih veščin je sposobnost opolnomočenja sogovornika. V komunikaciji mora vodja znati posredovati pohvalo za znanje, informacije in veščine. Na takšni osnovi zaposleni v nadaljevanju lahko sprejemajo avtonomne odločitve in zanje tudi odgovarjajo. Ko informacije podajamo na tak način, sogovornika opolnomočimo (empowerment). S tem mu damo energijo za delo v prihodnje (Deng, Wang in Liang 2017, str. 1479–1491). S takim načinom komuniciranja večamo zanos zaposlenih, kar podjetju prinaša uspeh, ki se kaže v poslovnem rezultatu. Ta izkazuje dobiček oziroma njegovo rast, to pa je tudi osnovni cilj lastnikov podjetij (Kim in Fernandez 2017, str. 4–22). Chen, Li in Li (2017, str. 276–285) so ugotovili, kako zelo pomembno je opolnomočenje sodelavcev s strani vodij. Raziskava je pokazala, da so opolnomočeni zaposleni svoje delo še naprej opravljali izrazito dobro, tudi če so bili občasno deležni kritike sodelavcev. To še posebej velja za zaposlene, ki se z različnimi strankami srečujejo dnevno, kot je to npr. v turizmu.

Drug sklop dodatnih spremenljivk se nanaša na naše vedenje.

Dober stik (good impression) je prva od dveh dodatnih spremenljivk, ki je še kako pomembna že v fazi, ko s komunikacijo še niti ne začnemo. Za dober stik so značilni pogled v oči, nasmeh in miren glas. Z vsem tem izkažemo sogovorniku spoštovanje. S tem se mu približamo, kar naš sogovornik začuti. Tak način pristopa je vedno dobra popotnica za naše pozitivno sodelovanje v prihodnosti. Vsekakor pa se moramo zavedati, da je tudi tukaj prisotnih nekaj razlik med spoloma, saj so moški kljub vsemu bolj osredotočeni na področje dela, ženske pa na področje odnosov, kot sta v svoji raziskavi ugotovila avtorja Wayne in Green, (1993, str. 1431–1440). Prvi vtis je lahko tudi narejen, umeten, zato avtorji (Farrow, Burgess, Wilkinson in Hunter 2015, str. 159–174) v svoji raziskavi poudarjajo, da bodimo predvsem pristni, to, kar smo. Le takšen vtis lahko naredi dober stik, ki je osnova za dobro sodelovanje.

Da bi vsa ta spoznanja ozavestili in jih v prvi vrsti znali uporabljati na sebi, kasneje tudi v timu in organizaciji, moramo dopustiti možnost, da nikoli ne bomo znali vsega, zato nikoli ne smemo prekiniti toka učenja. Avtopoietski vodja se mora zavedati, da je njegov temelj stalno učenje (continual learning). To je proces, ki zagotavlja stalen razvoj. Premalokrat se vodje zavedajo, da je to pravzaprav edini proces, ki zagotavlja razvoj. Če se učenje preneha, se konča tudi naš razvoj. To ne pomeni, da ostanemo na istem, pač pa nazadujemo, ker nas konkurenca, ki se stalno uči, prehiteva. Avtopoieza, ki pomeni samoobnovo, samorazvoj, se s tem v trenutku ustavi in je ni več. Del avtopoieze je tudi samoorganizacija. Ta poteka le na osnovi novih dognanj, ki jih je vodja sposoben videti in sprejemati iz okolja, v katerem živi (Wheatley in Kellner-Rogers 1996, str. 18–24; Edelenbos, van Meerkerk in Koppenjan 2017,

str. 55–73). Ta znanstvena dognanja bi morala biti v pomoč vsem, ki šele stopajo na poklicno pot vodje, predvsem pa kadrovikom, ki tak kader izbirajo. Ključnega pomena je zanje spoznanje o pogojih, ki jih takšno delovno mesto zahteva (Roche, Daskalova in Brown 2017, str. 121–134). Narejena je bila tudi že raziskava, po kateri so vodstvena znanja razvrstili v deset ravni in na osnovi rezultatov določili, za katero vodstveno raven je zaposleni primeren (Gerasimov in Gerasimov 2017, str. 45–55).

3 Metoda

Način zbiranja podatkov je bila triangulacija, torej kombiniranje različnih raziskovalnih teorij. Zbiranje podatkov je potekalo na osnovi pregleda objavljenih znanstvenih člankov in njihovi metaanalizi. Objave člankov različnih avtorjev smo iskali po naslednjih znanstvenih bazah: Web of Science (All databases), ProQuest (All databases), Home-Springer (All databases) in Scopus (All databases).

Naša pozornost je bila usmerjena v nadgradnjo transformacijskega vodenja, saj smo v procesu raziskave prišli do spoznanja, da je ta oblika vodenja najbližje načinu vodenja, ki podjetja vodi k odličnosti. Proučevali smo torej avtorje znanstvenih člankov, ki so se v svojih raziskavah omejili na transformacijsko vodenje. Ob tem smo prišli do nekaj pomembnih spremenljivk, ki so se najpogosteje pojavljale in naredili smo nov model, ki smo ga poimenovali avtopoietski model vodenja. Prvotni model s tremi temeljnimi spremenljivkami v tem članku dopolnjujemo z novimi, ki so se v raziskovanju prav tako pogosto pojavljale. Naše nadaljnje raziskovanje je namreč pokazalo, da je model treba dopolniti.

Raziskovanje je potekalo na osnovi ključnih besed, ki smo jih iskali skupaj z besedama »management« in »leadership«. Ključne besede smo iskali po posameznih sklopih, in sicer: komunikacijske veščine (communication skills), postavljanje vprašanj (posing questions oziroma active listening), povratno sporočilo (feedback), opolnomočenje (empowerment) ter dober stik (good impression) in stalno učenje (continual learning).

V tem delu navajamo članke, ki smo jih izbrali za metaanalizo. Prve tri tabele se nanašajo na sklop komunikacijskih veščin. V tabeli 1 prikazujemo raziskavo člankov za spremenljivko postavljanje vprašanj oziroma dejavno poslušanje.

Tabela 1. Spremenljivka Postavljanje vprašanj / Dejavno poslušanje			
Avtorji	Vzorec	Metoda	Rezultati / Ugotovitve
Kuo, Chang & Chang (2013, str. 17–32)	n = 209	deskriptivna analiza, analiza korelacij, analiza po metodi glavnih komponent, hierarhična regresijska analiza	- veščine coachinga pri menedžerjih - poklicna pripadnost - organizacijska podpora
Ramsey & Sohi (1997, str. 127–137)	n = 500	MANOVA, analiza zanesljivosti, modeliranje strukturnih enačb	Dimenzije dejavnega poslušanja: - zaznavanje - vrednotenje - odzivanje
Jahromi, Tabatabaee, Abdar & Rajabi (2016, str. 2123–2128)	n = 137	analiza zanesljivosti, analiza korelacij, hi-kvadrat preizkus, multipla linearna regresijska analiza	- dejavno poslušanje
Dean & Oetzel (2014, str. 257–266)	n = 17	kvalitativna analiza podatkov, zbranih z intervjujem	Dimenzije učinkovite komunikacije: - učinkovitost - jasnost / natančnost - relevantnost - dejavno poslušanje / razumevanje - poročanje

Tabela 2 vključuje članke, ki se nanašajo na spremenljivko povratno sporočilo.

Tabela 2. Spremenljivka Povratno sporočilo			
Avtorji	Vzorec	Metoda	Rezultati / Ugotovitve
Bacha (2014, str. 410–420)	n = 100	konfirmatorna faktorska analiza, analiza korelacij, multipla linearna regresijska analiza	- povratno sporočilo - inspirativna motivacija - intelektualna stimulacija, - idealizirani vpliv - individualizirani razmislek
Niemann, Wisse, Rus, Van Yperen & Sassenberg (2014, str. 687–699)	n1 = 84 n2 = 47	deskriptivna analiza, analiza po metodi glavnih komponent, hierarhična regresijska analiza	- čustvena nestabilnost, - moč, - jeza, - sprejemanje povratnega sporočila
Anseel, Beatty, Shen, Lievens & Sackett (2015, str. 318–348)	n = 69	metaanaliza	- kakovost odnosa - način iskanja povratnega sporočila - način podajanja povratnega sporočila

V tabeli 3 je prikazana analiza člankov na tematiko opolnomočenja.

Tabela 3. Spremenljivka Opolnomočenje			
Avtorji	Vzorec	Metoda	Rezultati / Ugotovitve
Avolio, Zhu, Koh & Bhatia (2004, str. 951–968)	n = 520	deskriptivna analiza, analiza korelacij, faktorska analiza, hierarhično linearno modeliranje (merski instrument: Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) Form 5X)	<ul style="list-style-type: none"> - transformacijsko vodenje (idealizirani vpliv, inspiracijska motivacija, intelektualna stimulacija, individualizirani razmislek) - psihološko opolnomočenje (kompetence, vpliv, pomen in samodeterminacija) - pripadnost organizaciji (identifikacija, vključenost, lojalnost)
Avey, Hughes, Norman & Luthans (2008, str. 110–126)	n = 341	konfirmatorna faktorska analiza, modeliranje strukturnih enačb	<ul style="list-style-type: none"> - pozitivni psihološki kapital - namera prenehati - opolnomočenje - transformacijsko vodenje - cinizem
Humborstad, Humborstad, Whitfield & Perry (2008, str. 1349–1364)	n = 290	modeliranje strukturnih enačb	<ul style="list-style-type: none"> - opolnomočenje - organizacijska podpora - nadzorniška podpora - usposabljanje - nagrajevanje uspešnosti - želja po kakovostnem opravljanju dela
Ismail, Mohamed, Sulaiman, Mohamad & Yusuf (2011, str. 89–107)	n = 118	eksploratorna faktorska analiza, stopenjska regresijska analiza	<ul style="list-style-type: none"> - transformacijsko vodenje - opolnomočenje - pripadnost organizaciji

Drugi skop dodatnih spremenljivk se nanaša na vedenjske veščine, dve tabeli pa zajemata spremenljivki dober stik in stalno učenje.

V tabeli 4 smo analizirali dober stik.

Tabela 4. Spremenljivka Dober stik			
Avtorji	Vzorec	Metoda	Rezultati / Ugotovitve
Lanyon, Goodstein & Wershba (2014, str. 52–61)	n = 123	analiza korelacij, analiza po metodi glavnih komponent	- dober stik
	n = 168		- osebnostne lastnosti
	n = 85		- delovna uspešnost
	n = 292		
	n = 99		
Hart, Adams & Burton (2016, str. 69–73)	n = 293	analiza korelacij, analiza poti	- narcisizem - samopromocija - indikator inflacije - potrdilo agencije - potrditev komunalne lastnosti
Roulin, Bangerter & Levashina (2015, str. 395–444)	n = 264	analiza variance, korelacijska analiza, regresijska analiza, večnivojska regresijska analiza	najpomembnejše merjene dimenzije (spremenljivk je veliko - preveč):
	n = 270		- iskreni dober stik - zavajajoči dober stik - zaznana uspešnost
Ingold, Kleinmann, König & Melchers (2014, str. 1–14)	n = 92	deskriptivna analiza, korelacijska analiza	- dober stik
			- delovna uspešnost
			- vztrajnost
			- odločnost
			- organiziranost

Kot zadnja, tabela 5, pa prikazuje analizo člankov na temo stalnega učenja.

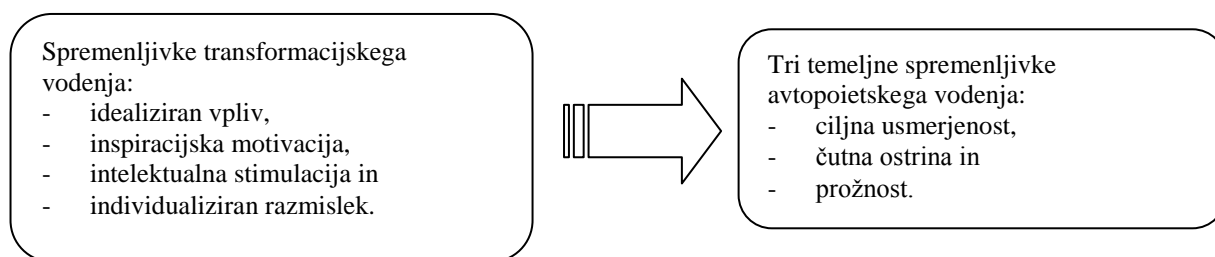
Tabela 5. Spremenljivka Stalno učenje			
Avtorji	Vzorec	Metoda	Rezultati / Ugotovitve
Aragón, Jiménez & Sanz Valle (2014, str. 161–173)	n = 836	konfirmatorna faktorska analiza, modeliranje strukturnih enačb	- stalno učenje
			- individualna raven
			- skupinska raven
			- organizacijska raven
			- učinkovitost
			- starost
Jo, Kim & Yoon (2014, str. 183–187)	n = 200	deskriptivna analiza, multipla linearna regresijska analiza	- velikost organizacije
			- stalnost / nestalnost učenja
			- čas, preživet v spletnem izobraževalnem okolju
			- pogostost obiskovanja spletnega izobraževalnega okolja
			- učna uspešnost
Renta–Davids, Jiménez–González, Fandos–Garrido & González–Soto (2014, str. 728–744)	n = 447 n = 158	faktorska analiza, analiza korelacij in multipla hierarhična regresijska analiza	- prenos učenja
			- zaposlitvena naravnost
			- učna naravnost
			- učinkovitost izobraževanja
			- ustreznost izobraževanja
			- raznolikost dela
			- delovna avtonomija
			- kompleksnost dela

V raziskavo smo tokrat vključili spremenljivke, ki so se pojavljale v posameznih člankih, obdelanih z metaanalizo.

4 Rezultati

Spremenili smo zapis ene izmed temeljnih spremenljivk, da odstranimo dvome, ki se več avtorjem porajajo ob omembi spremenljivke čustvena občutljivost. Z njimi se vsekakor strinjamo, zato smo to spremenljivko zamenjali s čutno ostrino. Ta spremenljivka zajema vse tiste posebnosti, ki se nam zdijo pomembne v tem kontekstu. To je vsekakor zaznavanje okolice z vsemi čutili (1) vid (vizualni), (2) sluh (avditivni), (3) otip (kinestetični), (4) sluh (olfaktorni) in (5) okus (gustatorni) ter primerno reagiranje na vse impulze, ki pridejo do nas. Pomembno je, da človek zazna odziv okolice na svoje vedenje in ga zna temu primerno v prihodnosti tudi prilagoditi. Osnovne tri spremenljivke avtopoietskega modela so zdaj (1) ciljna usmerjenost, (2) čutna ostrina in (3) prožnost.

Prvotni grafični model avtopoietskega vodenja je prikazan na sliki 1.

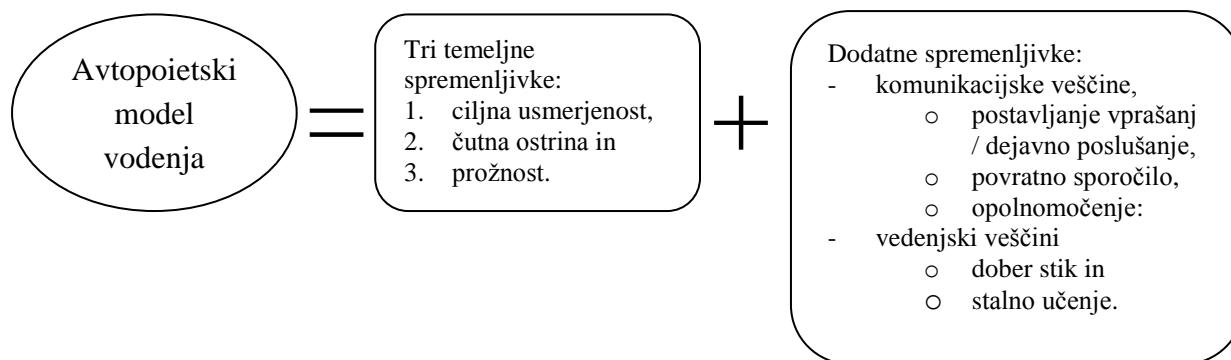


Slika 1. Model avtopoietskega vodenja (Kalan 2017, str. 186–197).

Osnovni namen tega članka je dopolnitev modela avtopoietskega vodenja še z nekaj dodatnimi spremenljivkami, ki smo jih pri pregledu znanstvenih raziskav pogosto zasledili. To so:

- komunikacijske veščine, kamor spadajo
 - postavljanje vprašanj / dejavno poslušanje,
 - povratno sporočilo in
 - opolnomočenje ter
- vedenjski veščini
 - dober stik in
 - stalno učenje.

V nadaljevanju na sliki 2 prikazujemo posodobljen model avtopoietskega vodenja.



Slika 2. Posodobljen model avtopoietskega vodenja (Kalan 2017, str. 186–197).

Analiza podatkov je pokazala, da smo v novem, dopolnjenem modelu avtopoietskega vodenja zajeli vse najpomembnejše elemente, ki jih različni proučevani avtorji v tem članku opisujejo kot pomembne pri samoobnovi oziroma samorazvoju vodje.

Cilj, ki smo ga v naši raziskavi zasledovali, nas je pripeljal tudi do priprave vprašalnika. Ta vsebuje trditve za posamezne spremenljivke, ki so bile rezultat naše raziskave. Trditve smo pripravili sami, torej je vprašalnik nov in bomo zato pred raziskavo njegovo ustreznost še preverili. V raziskavi, ki jo načrtujemo, nam bo dal odgovore na morebitno povezanost avtopoietskega modela vodenja z ostalimi spremenljivkami, ki jih bomo v predvideni raziskavi še proučevali.

Vprašalnik zajema trditve, kot jih navajamo v tabeli 6.

Tabela 6. Vprašalnik Avtopoietskega modela vodenja

-
- Vodja ve, kaj hoče – v vsaki situaciji ima jasno predstavo o cilju.
 - Vodja je pozoren in ima vse svoje čute (vid, sluh, otip, okus in vonj) odprte, da bi lahko opazil, kaj dobiva.
 - Vodja je v svojih dejavnostih prožen – lahko spreminja, kar počne, dokler ne dobi, kar hoče.
 - Vodja v komunikaciji predvsem posluša. Ko govori, postavlja večinoma vprašanja in ne trdilnih stavkov.
 - Vodja zna pojasniti, da je povratno sporočilo informacija, ki nam v prihodnje pomaga izboljšati naše delo ali vedenje na poti k cilju.
 - Vodja zna dati pohvalo in jo zna tudi sprejeti.
 - Vodja pred pogovorom najprej vzpostavi dober stik – pogled v oči, nasmeh, miren glas, spoštovanje sogovornika.
 - Vodja se zaveda, da nikoli ne bo znal vsega, in se je zato pripravljen stalno učiti.
-

Vseh osem spremenljivk v celoti zajema najpomembnejše elemente, ki so sestavni in nepogrešljivi del dobrega modela vodenja. Le tak pa lahko podjetje vodi v odličnost. Poimenovali smo ga avtopoietski model vodenja in zgoraj navedenih osem spremenljivk so njegove spremenljivke, ki jih lahko imenujemo tudi njegovi gradniki.

5 Razprava

Avtopoietski model vodenja zdaj sestavlja osem spremenljivk, to so tri osnovne (1) ciljna usmerjenost, (2) čutna ostrina in (3) prožnost ter pet dodatnih spremenljivk. Te so postavljanje vprašanj oziroma dejavno poslušanje, povratno sporočilo in opolnomočenje ter dober stik in stalno učenje.

Pomembno je, da se zavedamo, da vrstnega reda prvih treh spremenljivk ne moremo spreminjati. Vedno moramo najprej vedeti, kaj je naš cilj, kaj si želimo oziroma kam želimo priti. V nadaljevanju moramo znati sprejemati informacije iz okolice z vsemi čutili in se nanje tudi primerno odzvati. Biti moramo prožni, torej sposobni svoj način delovanja spremeniti in spreminjati toliko časa, dokler nas pot ne pripelje na cilj, ki smo si ga zastavili.

Vrstni red dodatnih petih spremenljivk sicer ni tako zelo pomemben, je pa prav, da se zavedamo, kako zelo pomemben je dober stik, saj brez dobrega stika niti ne more priti do komunikacije, kaj šele dobre komunikacije. Zavedati se moramo le, da je teh pet spremenljivk nepogrešljivih, zato morajo biti v model vodenja vključene vse. Spremenljivke, ki so vključene v komunikacijske veščine, zaznavamo kot metamodel jezika in jih pogosto uporabljamo pri mediacijski komunikaciji. Nanašajo se na naše izražanje. Dober stik in stalno učenje pa se nanašata na naše vedenje in ju lahko imenujemo tudi komunikacijski veščini. Vse spremenljivke je treba nenehno uporabljati, v prvi vrsti pri vodenju sebe, v nadaljevanju pa tudi tima ali organizacije.

Lahko rečemo, da smo naše raziskovalno vprašanje o nujnosti dopolnitve modela z novimi spremenljivkami potrdili, saj je raziskava pokazala, da so avtorji te dodatne spremenljivke kot pomemben sestavni del pogosto omenjali v svojih raziskavah.

Naše mnenje je, da je avtopoietski model vodenja model, ki ga bomo lahko v prihodnosti imenovali nadgradnja modela odličnosti, ko bomo govorili o avtopoietskih vodjih v odličnih organizacijah prihodnosti.

6 Zaključek

Rezultat naše raziskave lahko strnemo v tri osnovne spremenljivke, ki zahtevajo točno določen vrstni red: (1) ciljna usmerjenost, (2) čutna ostrina in (3) prožnost. Model avtopoietskega vodenja smo dopolnili še s petimi novimi spremenljivkami, ki smo jih največkrat zasledili ob proučevanju znanstvenih raziskav različnih avtorjev. To so: (4) postavljanje vprašanj / dejavno poslušanje, (5) povratno sporočilo, (6) opolnomočenje, (7) dober stik in (8) stalno učenje. Vse te spremenljivke bistveno pripomorejo h kakovosti vodenja, torej dvignejo raven avtopoietskega modela vodenja. Uspeh pa bo dosežen le z vključitvijo vseh petih dodatnih spremenljivk (od četrte do osme).

Vsekakor je doprinos k znanosti tudi priprava trditev, ki jih bomo uporabili kot sestavni del našega vprašalnika v raziskavi. Raziskavo bomo izvedli v nadaljevanju našega proučevanja modela.

Varela, Maturana in Uribe (1974, str. 187–196) so bili prvi avtorji, ki so omenjali avtopoietsko naravnost živih bitij, osredotočali pa so se na biološki vidik. Luisi in Varela (1989, str. 633–643) sta raziskavo nadaljevala z osredotočenostjo na pragmatičen načrt življenja, ki temelji na celični osnovi. V novejših raziskavah sta Bishop in al-Rifaie v svojem članku avtopoiezo povezala z ustvarjalnostjo in jo raziskovala v kontekstu plesne koreografije (2017, str. 21–35). Guckelsberger, Salge, in Colton (2017) pa so umetno inteligenco povezali z avtopoietsko dejavno kognitivno znanostjo. Tudi Thannhuber, Bruntsch in Tseng (2017, str. 384–389) so avtopoietski model povezali z novim znanjem na področju inženiringa. Avtopoietskega modela vodenja v menedžmentu pa v svetovni literaturi ne najdemo, zato je model vodenja s spremenljivkami, kot ga navajamo v naši raziskavi, prispevek k znanosti, to je univerzalni odličnosti. Prav tako pa sem lahko štejemo tudi pripravo trditev, ki se nanašajo na proučevanje modela avtopoietskega modela vodenja.

Model avtopoietskega vodenja ima pozitiven vpliv na menedžerje kot posameznike, saj se z upoštevanjem spremenljivk samoobnavljajo in samorazvijajo. Na tak način lahko pozitivno vplivajo tudi na tim, organizacijo in celotno okolje, v katerem delujejo. Dosledno upoštevanje spremenljivk jih vodi v uspešno samoorganiziranost, s tem pa pridobiva tudi okolje.

Omejitev raziskave predstavlja predvsem dejstvo, da je bila tokrat narejena triangulacija različnih teorij in njihova metaanaliza, zato v nadaljevanju podajamo predlog raziskovanja z različnimi raziskovalnimi pristopi (kvantitativno in kvalitativno raziskovanje) in tudi uporabo različnih tehnik (anketa, intervju). Na ta način bomo pridobili celovitejši vpogled v proučevano situacijo, s tem pa zagotovili boljše razumevanje proučevanega problema. Z novimi raziskavami bomo povečali širino, globino in kompleksnost spoznanj naše analize.

Reference

1. Adams, M. (2009). *Change your questions, change your life*. Berrett-Koehler Publishers.
2. Ansari, M. I., Reza, R., & Mahdi, S. (2012). Analysis the relationship between cultural intelligence and transformational leadership (the case of managers at the trade office). *International Journal of Business and Social Science*, 3(14).
3. Anseel, F., Beatty, A. S., Shen, W., Lievens, F., & Sackett, P. R. (2015). How are we doing after 30 years? A meta-analytic review of the antecedents and outcomes of feedback-seeking behavior. *Journal of Management*, 41(1), 318–348.
4. Aragón, M. I. B., Jiménez, D. J., & Valle, R. S. (2014). Training and performance: The mediating role of organizational learning. *BRQ Business Research Quarterly*, 17(3), 161–173.
5. Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of organizational behavior*, 25(8), 951–968.
6. Avey, J. B., Hughes, L. W., Norman, S. M., & Luthans, K. W. (2008). Using positivity, transformational leadership and empowerment to combat employee negativity. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(2), 110–126.
7. Bacha, E. (2014). The relationship between transformational leadership, task performance and job characteristics. *Journal of Management Development*, 33(4), 410–420.

8. Baller, G., & Schaller, B. (2017). Gestaltung der Kommunikation mittels Gesprächstechniken. In *Kommunikation im Krankenhaus* (pp. 81–116). Springer Berlin Heidelberg.
9. Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L., & Guler, C. E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *The Leadership Quarterly*, 27(4), 634–652.
10. Bishop, J. M., & al-Rifaie, M. M. (2017). Autopoiesis, creativity and dance. *Connection science*, 29(1), 21–35.
11. Chen, Z., Li, L., & Li, T. (2017). The organizational evolution, systematic construction and empowerment of Langde Miao's community tourism. *Tourism Management*, 58, 276–285.
12. Damiani, J., Rolling Jr, J. H., & Wieczorek, D. (2017). Rethinking leadership education: narrative inquiry and leadership stories. *Reflective Practice*, 1–15.
13. Dean, M., Gill, R., & Barbour, J. B. (2015). Work space, gendered occupations, and the organization of health: Redesigning emergency department communication. In *Organizations, communication, and health* (pp. 125–142). Routledge.
14. Deng, F., Wang, C., & Liang, X. (2017). Fuzzy Comprehensive Evaluation Model for Flight Safety Evaluation Research Based on an Empowerment Combination. In *Proceedings of the Tenth International Conference on Management Science and Engineering Management* (pp. 1479–1491). Springer Singapore.
15. Dong, Y., Bartol, K. M., Zhang, Z. X., & Li, C. (2017). Enhancing employee creativity via individual skill development and team knowledge sharing: Influences of dual-focused transformational leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 38(3), 439–458.
16. Edelenbos, J., van Meerkerk, I., & Koppenjan, J. (2017). The challenge of innovating politics in community self-organization: the case of Broekpolder. *Public Management Review*, 19(1), 55–73.
17. Farrow, T. F., Burgess, J., Wilkinson, I. D., & Hunter, M. D. (2015). Neural correlates of self-deception and impression-management. *Neuropsychologia*, 67, 159–174.
18. Gerasimov, K., & Gerasimov, B. (2017). Formation of professionalism of executives. *International Journal of Educational Management*, 31(1), 45–55.
19. Guckelsberger, C., Salge, C., & Colton, S. (2017). Addressing the “Why?” in Computational Creativity: A Non-Anthropocentric, Minimal Model of Intentional Creative Agency.
20. Hart, W., Adams, J. M., & Burton, K. A. (2016). Narcissistic for the people: Narcissists and non-narcissists disagree about how to make a good impression. *Personality and Individual Differences*, 91, 69–73.
21. Henley, A. J., & DiGennaro Reed, F. D. (2015). Should you order the feedback sandwich? Efficacy of feedback sequence and timing. *Journal of Organizational Behavior Management*, 35(3–4), 321–335.
22. Humborstad, S. I. W., Humborstad, B., Whitfield, R., & Perry, C. (2008). Implementation of empowerment in Chinese high power-distance organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(7), 1349–1364.
23. Insam, A., Huebner, D., Briem, J., Hanft, N., & Stipanowich, T. (2016). Promoting Conflict-Competent Leadership and Holistic Conflict Management. *Pepp. Disp. Resol. LJ*, 16, 233.
24. Ismail, A., Mohamed, H. A. B., Sulaiman, A. Z., Mohamad, M. H., & Yusuf, M. H. (2011). An empirical study of the relationship between transformational leadership, empowerment and organizational commitment. *Business and Economics Research Journal*, 2(1), 89–107.
25. Jo, I. H., Kim, D., & Yoon, M. (2014, March). Analyzing the log patterns of adult learners in LMS using learning analytics. In *Proceedings of the Fourth International Conference on Learning Analytics And Knowledge* (pp. 183–187). ACM.

26. Junquera, B., & del Brío, J. Á. (2017). Is the leadership style important in R & D departments in Spanish industrial companies? An empirical analysis. *Technology Analysis & Strategic Management*, 1–14.
27. Kalan, M. (2017). Three Fundamental Components of the Autopoiesic Leadership Model. *RUO. Revija za Univerzalno Odličnost*, 6(2), 186–197.
28. Kalan, M. (2017). Ugotavljanje prepoznavnosti medicije v velikem slovenskem podjetju. *RUO. Revija za Univerzalno Odličnost*, 6(1), 55–67.
29. Kalan, M., Razdevšek, M., & Suklan, J. (2017). Workplace mediation procedures: a case-study of transition economies. *WSEAS transactions on business and economics* (pp. 170–177).
30. Kanišauskas, S. (2016). Creative technologies entrapped by instrumental mind. *Filosofija. Sociologija*, (1), 40–50.
31. Kille, D. R., Eibach, R. P., Wood, J. V., & Holmes, J. G. (2017). Who can't take a compliment? The role of construal level and self-esteem in accepting positive feedback from close others. *Journal of Experimental Social Psychology*, 68, 40–49.
32. Kim, S. Y., & Fernandez, S. (2017). Employee empowerment and turnover intention in the US federal bureaucracy. *The American Review of Public Administration*, 47(1), 4–22.
33. Kuo, M. H. C., Chang, Y., & Chang, W. C. (2014). Perceived organizational support as a mediator of managerial coaching skills and occupational commitment. *Public Administration Research*, 3(1), 17.
34. Ladkin, D. (2010). *Rethinking leadership: A new look at old leadership questions*. Edward Elgar Publishing.
35. Lanyon, R. I., Goodstein, L. D., & Wershba, R. (2014). 'Good Impression' as a Moderator in Employment-related Assessment. *International Journal of Selection and Assessment*, 22(1), 52–61.
36. Levashina, J., Hartwell, C. J., Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2014). The structured employment interview: Narrative and quantitative review of the research literature. *Personnel Psychology*, 67(1), 241–293.
37. Li, W., Liu, K., Tang, Y., & Belitski, M. (2017). E-Leadership for SMEs in the Digital Age. In *The Palgrave Handbook of Managing Continuous Business Transformation* (pp. 375–416). Palgrave Macmillan UK.
38. Luisi, P. L., & Varela, F. J. (1989). Self-replicating micelles—a chemical version of a minimal autopoietic system. *Origins of Life and Evolution of Biospheres*, 19(6), 633–643.
39. Marques, J., Dhiman, S., & Holt, S. (Eds.). (2012). *Business administration education: Changes in management and leadership strategies*. Springer.
40. Mullen, J., Kelloway, E. K., & Teed, M. (2017). Employer safety obligations, transformational leadership and their interactive effects on employee safety performance. *Safety science*, 91, 405–412.
41. Niemann, J., Wisse, B., Rus, D., Van Yperen, N. W., & Sassenberg, K. (2014). Anger and attitudinal reactions to negative feedback: The effects of emotional instability and power. *Motivation and Emotion*, 38(5), 687–699.
42. Nir, A., & Piro, P. L. (2016). The Added Value of Improvisation to Effectiveness-Oriented Transformational Leadership. *IJER* 25(3), 265.
43. Proksch, S. (2016). Mediation. In *Conflict Management* (pp. 45–56). Springer International Publishing.

44. Ramos Salazar, L. (2017). The Influence of Business Students' Listening Styles on Their Compassion and Self-Compassion. *Business and Professional Communication Quarterly*, 80(4), 426–442.
45. Renta-Davids, A. I., Jiménez-González, J. M., Fandos-Garrido, M., & González-Soto, Á. P. (2014). Transfer of learning: Motivation, training design and learning-conducive work effects. *European Journal of Training and Development*, 38(8), 728–744.
46. Roche, M. K., Daskalova, P., & Brown, S. D. (2017). Anticipated multiple role management in emerging adults: A test of the social cognitive career self-management model. *Journal of Career Assessment*, 25(1), 121–134.
47. Román, S., & Ruiz, S. (2005). Relationship outcomes of perceived ethical sales behavior: the customer's perspective. *Journal of Business Research*, 58(4), 439–445.
48. Roulin, N., Bangerter, A., & Levashina, J. (2015). Honest and deceptive impression management in the employment interview: Can it be detected and how does it impact evaluations? *Personnel Psychology*, 68(2), 395–444.
49. Schmitt, A., Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2016). Transformational leadership and proactive work behaviour: A moderated mediation model including work engagement and job strain. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(3), 588–610.
50. Schuyler, K. G., Baugher, J. E., Jironet, K., & Lid-Falkman, L. (Eds.). (2014). *Leading with Spirit, Presence, and Authenticity: A Volume in the International Leadership Association Series, Building Leadership Bridges*. John Wiley & Sons.
51. Sidiropoulou, A. (2017). Directing and Leadership. *Playing Offstage: The Theater as a Presence or Factor in the Real World*, 87.
52. Thannhuber, M. J., Bruntsch, A., & Tseng, M. M. (2017). Knowledge Management: Managing Organizational Intelligence and Knowledge in Autopoietic Process Management Systems – Ten Years Into Industrial Application. *Procedia CIRP*, 63, 384–389.
53. Wang, H. J., Demerouti, E., & Le Blanc, P. (2017). Transformational leadership, adaptability, and job crafting: The moderating role of organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 185–195.
54. 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.
55. Wayne, S. J., & Green, S. A. (1993). The effects of leader-member exchange on employee citizenship and impression management behavior. *Human relations*, 46(12), 1431–1440.
56. Wheatley, M. J., & Kellner-Rogers, M. (1996). Self-organization: The irresistible future of organizing. *Strategy & Leadership*, 24(4), 18–24.

Mateja Kalan je doktorandka študijskega programa Menedžment kakovosti na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu, magistrirala je iz študijskega programa Management na Fakulteti za management Univerze na Primorskem, diplomirala pa iz študijskega programa Poslovanje na Fakulteti DOBA v Mariboru. Zaposlena je v podjetju Fraport Slovenija, katerega lastnik je mednarodno podjetje Fraport iz Frankfurta, Nemčija. Njeni raziskovalni interesi se nanašajo na področje: menedžmenta, ravnanja s človeškimi viri, organizacijske kulture in klime v podjetjih ter medosebnih odnosov. Je mediatorica, mentorica, NLP trenerka in NLP coach mojstrica. Sodeluje na znanstvenih in strokovnih konferencah ter objavlja znanstvene in strokovne članke v tujih in domačih publikacijah.

Abstract: **Updated Autopoiesic Leadership Model**

Research Question (RQ): Which variables are still improving and complementing the autopoiesic leadership model?

Purpose: The research aims to improve the model with a slightly modified basic variable and complement the model with five new variables.

Method: The goals of the research were achieved through the method of analysing articles and, in particular, questionnaires. By triangulating or combining different research theories within the research problem, we followed various, even contradictory, theoretical assumptions. In this way, we gained a comprehensive view of the study area.

Results: In the existing model, we replaced one variable, emotional sensitivity, with sensory sharpness, while the other two variables, goal orientation and flexibility, remained unchanged. We added five new variables to the model, namely: communication skills, including posing questions, feedback and empowerment, and two variables: good impression and continual learning. These variables greatly increase the quality of the model due to the greater range of key elements. For this range of variables, we prepared a questionnaire.

Organization: The results of the survey with the completed model of autopoiesic leadership provide the organisation with important information about a good leader, thus influencing the selection of the best personnel.

Society: The model of autopoiesic leadership is primarily used as a self-guide, thus transforming a person. In the future, such a person can also successfully lead the team and organisation. In this way, we are building a new culture of relationships that have a key influence on society, social responsibility, and thus the whole environment.

Originality: We cannot find the model of autopoiesic leadership in the world literature about management. In this way, we introduce a new dimension of the research area, which can be improved with new research activities.

Limitations/Future Research: The study was limited to theoretical research. In addition, we propose other research methods for further improvement of the study model.

Keywords: Autopoiesic model, autopoiesic leader, goal orientation, sensory sharpness, flexibility, triangulation of theories.

Copyright (c) Mateja KALAN



Creative Commons License

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.