



Fakulteta za  
organizacijske študije  
Faculty of organisation studies



**2. mednarodna znanstvena konferenca**  
**Nove paradigme organizacijskih teorij – NPOT**  
z naslovom

# **Avtopoietična organizacija**

*Zbornik povzetkov*

21. april 2017, hotel Šmarjeta v Šmarjeških Toplicah

2. mednarodna znanstvena konferenca Nove paradigme organizacijskih teorij –

NPOT

z naslovom

## **Avtopoietična organizacija**

*Zbornik povzetkov*

21. april 2017, hotel Šmarjeta v Šmarjeških Toplicah

Novo mesto, 2017

Zbornik povzetkov 2. mednarodne znanstvene konference Nove paradigme organizacijskih teorij - NPOT z naslovom »Avtopoietična organizacija«, Šmarješke Toplice, 21. april 2017.

*Izdajatelj in založnik:* Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu

*Urednik:* dr. Boris Bukovec

Novo mesto, maj 2017

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 avtorjev ali druge fizične ali pravne osebe, na katero bi avtor prenesel materialne avtorske pravice.

Publikacija je dostopna na spletu: <http://www.fos.unm.si/si/dejavnosti/npot/objave/>

---

Kataložni zapis o publikaciji (CIP) pripravili v Narodni in univerzitetni knjižnici v Ljubljani

[COBISS.SI-ID=290229504](https://nuk.ub.uni-lj.si/COBISS.SI-ID=290229504)

ISBN 978-961-6974-14-1 (epub)

ISBN 978-961-6974-15-8 (pdf)

ISBN 978-961-6974-16-5 (ibooks)

# Programski in organizacijski odbor

## Organizacijski odbor

- prof. dr. Boris Bukovec, Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Slovenija
- prof. dr. Uroš Pinterič, Faculty of Arts, Trnava University, Slovaška
- Jerneja Šurla Gašperšič, Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Slovenija
- Tanja Balažic Peček, Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Slovenija
- Iztok Vrščaj, Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Slovenija

## Programski odbor

- zasl. prof. ddr. Marija Ovsenik, Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Slovenija
- zasl. prof. dr. Štefan Ivanko, Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Slovenija
- zasl. prof. dr. Ante Lauc, Ekonomska fakulteta u Osijeku, Hrvaška
- zasl. prof. ddr. Matjaž Mulej, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Slovenija
- prof. dr. Milan Ambrož, Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Slovenija
- prof. dr. Boris Bukovec, Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Slovenija
- prof. dr. Mirko Markič, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management, Slovenija
- prof. dr. Rok Ovsenik, Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Slovenija
- prof. dr. Robert Vodopivec, Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Slovenija
- prof. dr. Davor Pavuna, Swiss Federal Institute of Technology (EPFL), Švica
- prof. dr. Uroš Pinterič, Faculty of Arts, Trnava University, Slovaška
- izr. prof. dr. Annmarie Gorenc Zoran, Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Slovenija
- doc. dr. Tatjana Mlakar, Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Slovenija
- doc. dr. Ljupčo Krstov, Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Slovenija
- doc. dr. Judita Peterlin, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Slovenija

## Program konference

- 8.30 Prihod in registracija udeležencev
- 9.00 **Uvodni nagovor**  
*prof. dr. Boris Bukovec (dekan Fakultete za organizacijske študije v Novem mestu)*  
*Tomaž Kordiš (direktor Gospodarske zbornice Dolenjske in Bele krajine)*
- 9.10 **Avtopoieza versus paradoks managementa ustvarjalnosti**  
*zasl. prof. ddr. Marija Ovsenik, dr. Nikolaj Lipič*
- 9.30 **Avtopoietične paradigme vodenja podjetja s pomočjo orodij managementa**  
*mag. Damijan Kreslin, prof. dr. Mirko Markič*
- 9.50 **Zasnova organizacijske kulture odporne organizacije**  
*prof. dr. Milan Ambrož*
- 10.10 Razprava
- 10.20 Druženje, odmor za osvežitev in okrepčilo. Izjave za medije
- 10.40 **Nova paradigma: Re-procesiranje alopoietske v avtopoietsko organizacijo**  
*zasl. prof. dr. Ante Lauc, Tanja Balažic Peček*
- 11.00 **Analiza življenjskih zgodb razvoja vodij: oblikovanje dolgoročne perspektive**  
*mag. Eva Gungel, doc. dr. Judita Peterlin*
- 11.10 **Kompetence za procesni menedžement**  
*dr. Matej Jevšček*
- 11.20 **Vloga in status vodij sistemov kakovosti v organizaciji prihodnosti**  
*mag. Vinko Bogataj*
- 11.30 **Samo-aktualizacija kot gonilna sila avtopoietске organizacije**  
*Tanja Balažic Peček, mag. Iztok Vrščaj, prof. dr. Boris Bukovec*
- 11.40 Razprava
- 11.50 Kosilo
- 12.50 **O koherenci v kompleksnih in poslovnih sistemih**  
*prof. dr. Davor Pavuna*
- 13.10 **Spoznanja na področju izbire strategij v podjetju**  
*Sabina Veršič*
- 13.20 **Organizacijska klima in poslovna uspešnost: primer turističnih agencij**  
*dr. Vojko Kaluža, prof. dr. Štefan Bojnec*

- 13.30 **Avtopoietsko vodenje kot nadgradnja transformacijskega vodenja**  
*Mateja Kalan*
- 13.40 Razprava
- 13.50 **Sistemsko ravnanje s pomočjo strategije družbene odgovornosti**  
*zasl.prof. ddr. Matjaž Mulej, izr. prof. dr. Zdenka Ženko, doc. dr. Tjaša Štrukelj*
- 14.10 **Q metodologija v zdravstveni negi**  
*mag. Darja Ovijač*
- 14.20 **Spodbujanje vrednot družbene odgovornosti z organizacijsko kulturo**  
*mag. Živa Veingerl Čič, doc. dr. Tjaša Štrukelj*
- 14.30 Razprava
- 14.50 Druženje, odmor za osvežitev in okrepčilo
- 15.10 **Poučevanje po principu »avtopoiesis« - izziv predavatelja**  
*Dr. Sabina Šegula*
- 15.20 **Odprti forum: Avtopoietski raj - tukaj in zdaj** (zasl. prof. dr. Ante Lauc, zasl. prof. ddr. Matjaž Mulej, prof. dr. Davor Pavuna, prof. dr. Milan Ambrož, prof. dr. Mirko Markič)  
*Moderatorja: mag. Iztok Vrščaj, Tanja Balažic Peček*
- 16.20 Zaključek z okrepčilom in čas za mreženje

# Kazalo povzetkov

<b>Avtopoieza versus paradoks managementa ustvarjalnosti</b> zasl. prof. ddr. Marija Ovsenik, dr. Nikolaj Lipič .....	8
<b>Avtopoietične paradigme vodenja podjetja s pomočjo orodij managementa</b> mag. Damijan Kreslin, prof. dr. Mirko Markič .....	10
<b>Zasnova organizacijske kulture odporne organizacije</b> prof. dr. Milan Ambrož .....	11
<b>Nova paradigma: Re-procesiranje alopoietske v avtopoietsko organizacijo</b> zasl. prof. dr. Ante Lauc, Tanja Balažic Peček .....	13
<b>Analiza življenjskih zgodb razvoja vodij: oblikovanje dolgoročne perspektive</b> mag. Eva Gungel, doc. dr. Judita Peterlin .....	16
<b>Kompetence za procesni menedžment</b> dr. Matej Jevšček .....	19
<b>Vloga in status vodij sistemov kakovosti v organizaciji prihodnosti</b> mag. Vinko Bogataj .....	21
<b>Samo-aktualizacija kot gonilna sila avtopoietske organizacije</b> Tanja Balažic Peček, mag. Iztok Vrščaj, prof. dr. Boris Bukovec .....	23
<b>O koherenci v kompleksnih in poslovnih sistemih</b> prof. dr. Davor Pavuna .....	25
<b>Spoznanja na področju izbire strategij v podjetju</b> Sabina Veršič .....	27
<b>Organizacijska klima in poslovna uspešnost: primer turističnih agencij</b> dr. Vojko Kaluža, prof. dr. Štefan Bojnec .....	29
<b>Avtopoietsko vodenje kot nadgradnja transformacijskega vodenja</b> Mateja Kalan .....	31
<b>Sistemsko ravnanje s pomočjo strategije družbene odgovornosti</b> zasl. prof. ddr. Matjaž Mulej, izr. prof. dr. Zdenka Ženko, doc. dr. Tjaša Štrukelj .....	33
<b>Q metodologija v zdravstveni negi</b> mag. Darja Ovijač .....	37
<b>Spodbujanje vrednot družbene odgovornosti z organizacijsko kulturo</b> mag. Živa Veingerl Čič, doc. dr. Tjaša Štrukelj .....	39
<b>Poučevanje po principu »avtopoiesis« - izziv predavatelja</b> dr. Sabina Šegula .....	42

## **Avtopoieza versus paradoks managementa ustvarjalnosti**

Marija Ovsenik, Nikolaj Lipič

Fakulteta za organizacijske študije, Novo mesto

mara.ovsenik@gmail.com

### **Povzetek:**

**Raziskovalno vprašanje (RV):** Spremembe v okolju se dogajajo z dinamiko, hitrejšo od odzivov. Globalizacijski trendi, nove, predvsem e-tehnologije, demografska realnost starajoče se populacije, nove subkulture idr. prinašajo vedno nove izzive. Odgovore nanje identificiramo kot avtopoietične/ustvarjalne odzive skozi čas. Raziskovalno vprašanje zato glasi: je avtopoieza produkt nove dobe in, ali formalizirana teorija lahko zajame kompleksnost fenomena avtopoieze brez časovne omejitve? Že pred stoletjem so mojstri slovenske besede avtopoiezo prenesli tudi v poezijo (Prešern, Gregorčič, Kosovel). Metarazsežnost avtopoieze se na duhovni ravni odraža kot nova kulturnost. Ustvarjalnost, kot ambivalentna in hkrati protislovna entiteta, identificira vedno večji pomen managementa talentov in hkrati njihov vpliv na inovacije. Produktivni naboj inovativnega nabora pa vzpostavlja potrebo po soočenju kot izziv radikalnim in tradicionalnim oblikam vodenja.

**Namen:** Namen in cilj raziskovanja je soočiti nekatera zgodovinska spoznanja z relevantnimi vprašanji sodobnega časa. Osvetlili bomo fenomena avtopoieze, ki ga znanost opredeljuje predvsem kot biološki pojav (Maturana, Varela), zaznamo pa ga tudi na višji, duhovni ravni, kjer stopnjuje rast talentov in vpliva na ustvarjalnost in inovacije v družbenem in gospodarskem okolju. Ustvarjalnost se v praksi managementa ustvarjalnosti srečuje z mnogimi paradoksi.

**Metoda:** Odgovore bomo iskali skozi razumevanje paradoksov ustvarjalnosti. V procesu raziskovanja bomo paradokse utemeljevali z 10 tezami. Izhajali bomo iz konceptov, ki so jih razvili Reimeris (2016), Chen (2015), Pruskus (2015), Jung in Lee (2015), Černevičute (2014), Zhou in Shalley (2010), Hawkins (2007), Arndt (1999) in Amabile (1998).

**Rezultati:** Paradokse managementa ustvarjalnosti bomo identificirali v naslednjih korakih:

- Organizacijska uspešnost vs. ovira za razvoj ustvarjalnih idej
- Radikalno izvajanje ustvarjalnih idej vs. ogrožanje identitete organizacije
- Aporia/dvom: konformizem vs. iskrenje idej oziroma sprožilec idej vs. uničevalec (paternalistični načini vodenja, Zhou, 2006)
- Soočanje implementacije sprememb: subtilne postopne spremembe vs. implementacija radikalnih odločitev
- Ustvarjalnost v organizaciji kot motnja vs. ustvarjalnost kot pot do uspeha
- Socializacija ustvarjalnosti: ustvarjalna svoboda vs. mimicria avtokratskega vodenja (Lane in Lop, 2015)
- Negativna povratna informacija: slabi rezultati vs. podlaga za ustvarjalne rešitve (Lane in Lop, 2015)
- Identifikacija razmerja: količina vs. kakovost (dialektično razmerje – Sutton, 2001)
- Razmerje med znanjem in naivnostjo –modrost vs. neumnost v organizaciji
- Paradoks časa managementa ustvarjalnosti: ustvarjalna prihodnost vs. sedanje znanje (Johnsen, 2015) (načrtovanje kot penetracija oziroma napovedovanje ustvarjalnega mišljenja (Mumford, 2006)

Paradoksi se med seboj prepletajo, pomembna je organizacijska sposobnost organizacije za spopad s tekočo problematiko in dovzetnostjo za zahteve po jutrišnjih spremembah.



**Organizacija:** Divergentno imaginativno razmišljanje kot udejanjanje avtopoietične ideje, ki vpliva na mikrosocialni kapital z atributi, kot so: tekoče znanje, fleksibilnost, izvirnost in uporabnost idej, ki se implementirajo v procese in storitve, vpliva na spremembe v organizaciji, ki brez ustvarjalnega razmišljanja in identificiranja avtopoietičnih dejstev ne bi zagotavljali pogojev za rast ustvarjalnega razreda.

**Družba:** Z raziskavo smo potrdili, da kultura okolja vpliva na kulturo organizacije in kulturo vodenja podprtega z jasno strategijo in odprtimi taktikami ter mehkim načinom vodenja, kar vpliva na ozaveščanje okolja.

**Originalnost:** Raziskava utemeljuje značilnosti in vpliv kreativnosti na organizacijo skozi princip avtopoieze.

**Omejitve/nadaljnje raziskovanje:**

Raziskava je kvalitativne narave in odpira možnosti za kvantitativno raziskovanje.

**Ključne besede:** avtopoieza, ustvarjalnost, organizacija, inovativnost, management ustvarjalnosti, management talentov.

Copyright (c) 2017 Marija OVSENIK, Nikolaj LIPIC



Creative Commons License

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

## Avtopoietične paradigme vodenja podjetja s pomočjo orodij managementa

Damijan Kreslin

DK Invest d.o.o., Pahorjeva 17, 6000 Koper, Slovenija  
damijan.kreslin@gmail.com

Mirko Markič

Univerza na Primorskem, Fakulteta za management, Cankarjeva 5, 6000 Koper, Slovenija  
mirko.markic@fm-kp.si

### **Povzetek:**

**Raziskovalno vprašanje (RV):** Ali obstaja statistično značilna povezanost med izbranim dejavnikom ekonomske uspešnosti poslovanja podjetja (donosnost kapitala) in uporabo orodij managementa.

**Namen:** Izdelati model vpliva uporabe orodij managerjev na ekonomsko uspešnost podjetja.

**Metoda:** Kvantitativna raziskava, v kateri bomo podatke in informacije pridobili s pomočjo vprašalnika in iskanja po javni bazi podatkov GVIn.

**Rezultati:** S pomočjo rezultatov kvantitativne raziskave bomo izdelali konceptualni model vpliva uporabe orodij managerjev na ekonomsko uspešnost podjetja.

**Organizacija:** Na podlagi študija sodobne strokovne literature, primerjave različnih, že opravljenih raziskav in ankete vršnih managerjev v velikih in srednje velikih slovenskih podjetjih, bomo oblikovali izvorni Model vpliva uporabe izbranih managerskih orodij na donosnost kapitala podjetja.

**Družba:** Boljše poslovanje pripomore k dolgoročnemu preživetju podjetij in tako pomaga družbeni blaginji in boljši makroekonomski sliki slovenskega gospodarstva.

**Originalnost:** Na osnovi pridobljenih podatkov bomo pridobili nove poglede, znanja in informacije o uporabi izbranih orodij managerjev.

**Omejitve/nadaljnje raziskovanje:** Anketiranje bo izvedeno v velikih in srednjih podjetjih v Sloveniji, obravnavali bomo izbranih 25 orodij managementa po Rigby-ju, uporabili bomo podatke iz javno objavljenih baz.

**Ključne besede:** donosnost kapitala, ekonomika podjetja, management, orodja in tehnike managerjev, slovenska podjetja.

Copyright (c) 2017 Damijan KRESLIN, Mirko MARKIČ



Creative Commons License

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

## Zasnova organizacijske kulture odporne organizacije

Milan Ambrož

FOŠ, Godešič 21, 4220 Škofja Loka, Slovenija

ambrozmilan7@gmail.com

### **Povzetek:**

#### **Raziskovalno vprašanje (RV):**

1. Kateri dejavniki prispevajo k zasnovi koncepta odporne organizacije?
2. Kateri dejavniki prispevajo k razvoju odporne organizacijske kulture v organizaciji?

Globalna narava modernega sveta sooča modern organizacije s tveganji in nevarnostmi, ki pogosto ostanejo skrite ali pa jih je izredno težko identificirati in prepoznati. Običajno se to zgodi šele takrat, ko organizacije zaide v krizo ali ko se zgodijo izjemni dogodki, ki ogrozijo njen obstoj. Trenutne raziskave kažejo, da pogostost in težavnost prekinitvenih dogodkov nenehno narašča (iJet International Inc., 2009). Rešitev za tako stanje predstavlja nova menedžerska filozofija, ki jo imenujemo organizacijska odpornost. Pojem organizacijske odpornosti označuje različne zasnove in organizacijski strokovnjaki in raziskovalci nimajo enoznačne definicije tega pojma. Odpornost organizacije lahko označimo kot: "kakovost ali sposobnost hitre povrnitve v učinkovito in uspešno delovanje, po nastopu različnih kriznih dogodkov, ki ogrožajo organizacije" (Oxford, 2010). Pooley in Cohen (2010) ugotavljata, da je odpornost potencial organizacije, ki izhaja iz izvirne uporabe notranjih in zunanjih virov pri odzivu na različne situacijske in razvojne izzive, s katerimi se sooči organizacija.

**Namen:** Namen in cilj raziskovanja je definirati koncepte, ki oblikujejo systemske značilnosti odporne organizacije. Organizacija lahko razvije svojo odpornost na spremembe in izzive okolja v katerem deluje tako, da razvije odporno organizacijsko kulturo. Zato je naslednji raziskovalni cilj poiskati dimenzije organizacijske kulture odporne organizacije.

**Metoda:** V procesu raziskovanja bomo uporabili štiri fazno utemeljitveno metodo, s katero bomo definirali osrednje elemente odporne organizacije in osrednje dimenzije organizacijske kulture. Pri tem bomo izhajali iz konceptov, ki so jih razvili Klein, Nichols in Thomalla (2003). Odporno organizacijo bomo raziskali v štirih zaporednih korakih:

Prvi korak: Za pregled zasnov organizacijske odpornosti v literaturi in na Internetu, bomo uporabili metodo za analizo besedila (Text and document mining) in metodo miselnih vzorcev (The Brain).

Drugi korak: Koncepte bomo predstavili petim strokovnjakom za organizacijo in nato iz njihovih izbir konceptov razvili organizacijsko matriko odporne organizacije.

Tretji korak: Na osnovi matrike konceptov iz prvega koraka bomo razvili pol-strukturirani intervju. Intervjuvali bomo pet strokovnjakov iz različnih organizacij. Iz intervjujev in matrike organizacijskih konceptov bomo razvili empirično matriko odporne organizacije.

Četrti korak: V četrtem koraku bomo s pomočjo asociativne študije v Atlasu.ti oblikovali koncept odporne organizacije in razvili dimenzije organizacijske kulture odporne organizacije.

**Rezultati:** Ugotovite iz raziskave kažejo, da ima organizacija, ki je odporna na različne spremembe in krizna stanja, organizacijsko kulturo, ki jo označujejo dimenzije prilagodljivost, vzdržljivost in inovativnost.

**Organizacija:** Ugotovitve iz raziskave bodo izhodišče za razvoj strategije v obstoječih organizacijah, ki bo omogočila razvoj odporne organizacijske kulture.

**Družba:** Z raziskavo bomo razvili koncepte, ki bodo omogočili razvoj odpornih organizacij na družbenih ravneh in tako pripomogli k trajnostnemu razvoju družbe.

**Originalnost:** Raziskava prispeva k razumevanju zasnove odporne organizacije, ki nastaja na področju organizacijske teorije.

**Omejitve/nadaljnje raziskovanje:** Omejitve raziskave so v kvalitativnem pristopu, ki je izhodišče za oblikovanje instrumentov za merjenje značilnosti odporne organizacije.

**Ključne besede:** odpornost, zasnova, organizacija, dimenzije, kultura, prilagodljivost, vzdržljivost, inovativnost.

Copyright (c) 2017 Milan AMBROŽ



Creative Commons License

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



## Nova paradigma: Re-procesiranje alopoietske v avtopoietsko organizacijo

Ante Lauc

Ekonomska fakulteta u Osijeku, Trg Ljudevita Gaja 7, 31000 Osijek, Hrvatska  
anlauc@gmail.com

Tanja Balažic Peček

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Novi trg 5, 8000 Novo mesto, Slovenija  
taja.balazic@gmail.com

### **Povzetek:**

**Raziskovalno vprašanje (RV):** Kako razviti avtopoietsko organizacijo v teoriji in praksi, z negacijo negacije alopoietske organizacije?

**Namen:** Cilj raziskovanja je razvoj organizacije s povezovanjem: 6 znanstvenih disciplin, 5 kriterijev in 4 vrste razvoja. Naš namen je narediti kvalitativni skok iz alopoietske v avtopoietsko organizacijo in družbo kot celoto. Namesto obstoječih emocij straha, jeze in žalosti, je potrebno da prevlada radost, sreča in ljubezen, kar Maslow definira kot pogoj, da se doseže 5. raven, ki se pri posamezniku izraža kot samo-aktualizacija. Doseči človekovo filozofsko, znanstveno, duhovno in tehnološko kreativnost z inovativnostjo, je naš končni cilj.

**Metoda:** V raziskavi so uporabljene kvalitativno fenomenološke metode in metode dialektike, ki so podprte s kvantitativno matematičnimi in statističnimi tehnikami. Uporabili smo »top-down« in »bottom-up« principa. Kot izziv sedanjega časa smo z motivacijskimi vprašanji re-procesirali knjigo »Metodologija društvene znanosti«.

**Rezultati:** Razvili smo model »Steblo razvoja«, kot model avtopoietične organizacije. Rezultat posameznika je ustvariti življenje v ljubezni in svobodi delovanja. Kar dokazujemo z enačbo razvoja za celovit napredek moralnega, intelektualnega, socialnega, fizičnega in finančnega kapitala. S tem potrjujemo enega od dejavnikov ekonomije o optimalni alokaciji virov, kjer je pomembna stopnja povračila v človekov in fizični kapital. Avtopoietični pristop v samo-organizaciji potrjujemo z modelom ABCD. Za umestitev avtopoietične organizacije razvijamo holistično avtopoietsko univerzo HAU (Holistic Autopoiesis University). Cilj HAU je razvijati in ne blokirati samo-aktualizacije študentov, kot kaže praksa.

**Organizacija:** Razvijanje organske samo-organizacije, na obstoječi mehanični organizaciji, ki je posledica kartezijanske paradigme. Vrzel razdvojenosti materialnega in duhovnega avtopoietična organizacija ponovno povezuje v celoto. V psiho-socialni dinamiki pridobijo odnosi: dajanja in dobivanja. Skozi model ABCD odkrivamo distinkcijo zavisti in (ne)pravičnosti organizacije.

**Družba:** Materialni in ne-materialni doprinos posameznika v vseh okoljih, z manj stresa, a več ljubezni in svobode. Manj antagonizma in več harmonije, kar prinaša družbeno blagostanje. Vlaganje v ljudi, ki bodo s svojim znanjem in motivacijo doprinos k splošnem napredku. Kot najvažnejšo proizvodnjo v posamezni družbeni sredini vidimo proizvodnjo doktorskih del, kot princip top-down. Z motivacijo in znanjem se ustvarja možnost sinergije in optimalnih principov za samo-učenje v mreži ustvarjalnih timov, kot najpomembnejši vidik samo-organizacije.

**Originalnost:** Model avtopoietične organizacije »Steblo razvoja«, ki povezuje 6 znanstvenih disciplin, 5 kriterijev in 4 vrste razvoja. Model ABCD kot avtopoietski pristop in HAU za

samo-organizacijo. Pričakujemo, da bo FOŠ prva avtopoietska institucija, v smislu HAU u Sloveniji in svetu.

**Omejitve/nadaljnje raziskovanje:** Stare in še vedno veljavne organizacijske paradigme, ki blokirajo življenje v ljubezni in svobodi, ter zavirajo človekov ustvarjalni potencial.

**Ključne besede:** avtopoieza, alopoieza, moralni, intelektualni, socialni, fizični in finančni kapital, samo-organizacija.

## **New paradigm: Re-processing of Alopoietic to Autopoietic Organization**

**Abstract:**

**Research Question (RQ):** How to develop autopoietic organization in theory and practice, with negation of negation of alopoietic organization?

**Purpose:** The aim of research is development of organization by connecting: 6 scientific disciplines, 5 criteria and 4 kinds of development. Our purpose is to make a qualitative jump from alopoietic to autopoietic organization and society as a whole. Joy, happiness and love should prevail instead of existing emotions of fear, anger and sadness, which Maslow defines as a condition to reach the 5<sup>th</sup> level, expressed in an individual as self-actualization. To achieve human philosophical, scientific, religious and technological creativity with inventiveness is our final aim.

**Method:** Qualitative phenomenological method and method of dialectic, supported by quantitative mathematical and statistical techniques, are used in the research. We used “top-down” and “bottom-up” principles. As a challenge of present we re-processed the book “Methodology of Social Science” with motivation questions.

**Results:** We developed a model named “The Tree of Development”, as a model of an autopoietic organization. The result of an individual is to create life in love and freedom of activity. This is proved by the equation of development for complete progress of moral, intellectual, social, physical and financial capital. We confirm one of the factors of economy on optimal allocation of sources with this, where rate of repayment in human and physical capital is important. Autopoietic approach in self-organization is confirmed by the ABCD model. To position autopoietic organization we developed the Holistic Autopoiesis University – HAU, the aim of which is to develop and not to block self-actualization of students, as practice shows.

**Organization:** Development of organic self-organization on existent mechanical organization, which is the consequence of Cartesian paradigm. The gap between the material and non-physical is connected again to a whole by an autopoietic organization. In psychosocial dynamics relations are improved: giving and getting. Through the ABCD model we discover the distinction of envy and unfairness of organization.

**Society:** Material and non-physical contribution of an individual in all spheres, with less stress but more love and freedom. Less hate and more harmony create social wellbeing. Investing in people who will contribute with their knowledge and motivation to universal progress. We see production of doctoral works as the most important production in individual social circle, as “top-down” principle. With motivation and knowledge the possibility of synergy is created, as well as optimal principles for self-learning in the web of creative teams as the most important aspect of self-organization.

**Originality:** The model of an autopoietic organization “The Tree of Development”, linking together: 6 scientific disciplines, 5 criteria and 4 kinds of development. The ABCD model as

autopoietic approach and HAU for self-organization. We expect that FOŠ will be the first autopoietic institution, in the sense of HAU in Slovenia and the world.

**Limitations/Further Research:** The old and still valid organization paradigms that are blocking up life in love and freedom, and obstruct human creative potential.

**Keywords:** autopoiesis, alopoeitic, moral, intellectual, social, physical and financial capital, self-organization.

Copyright (c) 2017 Ante LAUC, Tanja BALAŽIC PEČEK



Creative Commons License

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



## Analiza življenjskih zgodb razvoja vodij: oblikovanje dolgoročne perspektive

Eva Gungel

Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani, Kardeljeva ploščad 17, 1000 Ljubljana, Slovenija  
evagungel@yahoo.com

Judita Peterlin

Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani, Kardeljeva ploščad 17, 1000 Ljubljana, Slovenija  
judita.peterlin@ef.uni-lj.si

### **Povzetek:**

**Raziskovalno vprašanje (RV):** V čem vidijo vodje smisel svojega vodenja in kako dojemajo svojo vlogo v procesu vodenja in organizacije dela tekom časa?

**Namen:** Namen prispevka je razširiti znanje na področju časovno občutljive teorije vodenja in proučiti induktivni razvoj časovno občutljive teorije vodenja na podlagi izbranih primerov. Cilj prispevka je pokazati pomen časovno občutljive teorije vodenja na podlagi izbranih primerov vodij. Na podlagi kvalitativne analize se je ugotavljal razvoj in potek reprezentativnih vodij. Pomožni cilji prispevka so: (1) S pomočjo aktualne domače in tuje literature proučiti časovno občutljivo teorijo vodenja; (2) S pomočjo izbranih primarnih podatkov oblikovati konceptualni model časovno občutljive teorije vodenja na podlagi agregacije zbranih primerov vodij; (3) Podati organizacijska priporočila za celovit razvoj vodij na podlagi multi-kontingenčnega organizacijskega dizajna.

**Metoda:** V prispevku je uporabljen kvalitativni raziskovalni pristop, in sicer biografska analiza zgodb, ki se izvaja s kvalitativnimi intervjuji. Le ti so deloma polstrukturirani intervju, deloma pa globinski intervju z vodji in njihovimi sledilci in so temeljili na metodologiji pozitivnega povpraševanja.

**Rezultati:** Raziskava je uravnotežena, triangulirana je perspektiva vodij s perspektivo njihovih sledilcev. Rezultati so bili pridobljeni na podlagi 20 intervjujev, izvedeni so bili intervjuji z 9 sledilci. Na podlagi odgovora na raziskovalno vprašanje je bil izdelan model, ki prikazuje povzete navedbe, ki odgovarjajo na raziskovalno vprašanje in še dodatno povezuje tudi druge vplive (vrednote, osebnostna naravnost, vplivi okolja, sledilec), poleg vpliva časa.

**Organizacija:** Ugotovitve raziskave predstavljajo koristna vedenja za organizacije, vodje in kadrovice, saj izpostavljajo lasten pogled vodij na smisel vodenja in kako dojemajo svojo vlogo tekom časa. Predstavljajo vpliv lastnih vrednot vodje, njegove osebnostne naravnosti, vplivov okolja, prav tako izkazujejo pomemben vpliv sledilcev na vodjo.

**Družba:** Koncepti vodenja so odraz splošnih družbenih in gospodarskih sprememb oz. dinamike v družbenem okolju, ki se jim mora organizacija prilagajati. Vodenje organizacije ima neposreden vpliv na vodenje vključene deležnike in posreden vpliv na širše družbeno okolje. Vse navedeno se odraža v vodenju in v vlogi vodje, kar vpliva na osebno zorenje, mejnike na karierni poti, učenje, nova spoznanja, osebne izkušnje, samoanalizo, kritičen samo-vpogled in odzive sledilcev in se odraža v širšem družbenem okolju.

**Originalnost:** Raziskava se osredotoča na dimenzijo časa v razvoju vodij, ki je v teoriji zanemarjena. Hkrati združujemo organizacijski dizajn trajnostno naravnane vodenja s konkretnimi ilustracijami primerov razvoja vodenja.



**Omejitve/nadaljnje raziskovanje:** Pri izvedeni raziskavi so prisotne omejitve: (1) prevladujejo vodje iz velikih gospodarskih družb; 2) vse družbe delujejo v slovenskem okolju; pogosto vsaj delno lastništvo države; 3) prisotna je precej enovita starostna skupina vodij; 4) obstajajo le lastne izjave vodij in sledilcev o vplivu časa (za nazaj). Mejniki ali sprožilci bi bili lahko ločena tema raziskave, ki je zelo zanimivo izhodišče za raziskovanje razvoja vodstvenega vedenja, je pa področje, glede na izkušnje v obstoječi raziskavi izvedenih intervjujev, lahko delno čustveno občutljivo.

**Ključne besede:** vodja, sledilec, vodenje, življenjske zgodbe vodij, razvoj vodij, mejniki, biografska analiza, pristop pozitivnih sprememb, vodstveno vedenje, avtentičnost vodij

## Analysis of leaders' life stories: long-term perspective design

### Abstract:

**Research Question (RQ):** How do leaders see their purpose during the organization and process of leading through time dimension?

**Purpose:** The purpose of this paper is to expand knowledge in the field of time-sensitive inductive theory of leadership theory on the basis of selected examples of leaders. The aim of this paper is to show the importance of time-sensitive leadership theory on the basis of selected examples of leaders. Based on qualitative analysis we wish to identify the development and progress of representative leaders and provide organizational design of strategical leadership development context. Goals are: (1) Examine time-sensitive leadership theory; (2) Create a conceptual model of time-sensitive leadership theory based on the aggregation of the collected cases of leaders; (3) Provide organizational recommendations for the comprehensive development of leaders on the basis of multi-contingency organizational design model.

**Method:** We used a qualitative research approach, namely biographical stories analysis of the conducted qualitative interviews. These were partly semi-structured interviews, partly in-depth interviews with the leaders and their followers and were based on the methodology of appreciative inquiry.

**Results:** The study is well balanced, triangulation was implemented by incorporating the perspective of leaders and followers. The results were obtained on the basis of 20 interviews and 9 interviews with followers. Based on the answers to the research question a model was designed that shows the summarized statements which answer the research question and further connect other influences (values, personality orientation, environmental impact, follower) in addition to the effect of time.

**Organization:** The findings provide useful recommendations for organizations, managers and human resources managers as we emphasize leaders' own perspectives on the meaning of leadership and how they perceive their role over time. We present the impact of leaders' own values, their personal attitudes, environmental influences, also a significant influence on the followers on the leader.

**Society:** Leadership is a reflection of the general social and economic changes or dynamics in the social environment to which organization adjusts. Leading the organization has a direct impact on the stakeholders and wider social environment. All this is reflected in the leadership and the role of leaders, which is reflected in the personal maturation of leaders, milestones in their careers, learning new knowledge, personal experience, self-analysis, self-critical insights and responses of followers and is also reflected in the wider social environment.

**Originality:** Our research focuses on the dimension of time in the development of leaders, which is neglected in theory. At the same time we combine the organizational design of a sustainable leadership development with concrete illustrations of examples of leaders.

**Limitations/further research:** In our study there are several main limitations: (1) top managers dominate in our research sample; 2) all companies operate in the Slovenian environment; often at least partial ownership of the country; 3) there is a fairly homogenous age group of leaders; 4) there are a self-declared statements of leaders and followers of the impact of time (for the past). Milestones or triggers could be a separate research topic which is very interesting starting point to explore the development of leadership behavior, but it is an area that may be partially emotionally sensitive.

**Keywords:** leader, leadership, life stories of leaders, development of leaders, milestones, biographical analysis, appreciative inquiry, leadership behaviour, authentic leaders.

Copyright (c) 2017 Eva GUNGEL, Judita PETERLIN



Creative Commons License

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

## Kompetence za procesni menedžment

Matej Jevšček

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu,  
Adamičeva ulica 4, 8000 Novo mesto, Slovenija  
matej.jevscek@t-2.net

### **Povzetek:**

**Raziskovalno vprašanje (RV):** Uspešnost menedžerjev pri udejanjanju procesnega pristopa je različna. Vprašanje je, katere kompetence vplivajo na uspešnost delovanja menedžerjev v smeri procesnega pristopa ?

**Namen:** Namen in cilj raziskovanja je določitev splošnega nabora kompetenc, ki vplivajo na uspešnost delovanja menedžerjev v smeri procesnega pristopa.

**Metoda:** Teoretični del zajema pregled stanja in izrazoslovja na področju procesov in kompetenc. Empirični del temelji na kvantitativni raziskavi. Za pridobivanje podatkov je bil uporabljen spletni anketni vprašalnik. Raziskava je bila izvedena s svetovnimi presojevalci sistemov vodenja

**Rezultati:** V raziskavi so ugotovljene so signifikantne razlike med vplivi različnih kompetenc na uspešnost delovanja menedžerjev v smeri procesnega pristopa. Raziskovane kompetence so rangirane od najbolj vplivnih do najmanj vplivnih.

**Organizacija:** Raziskava ima neposreden vpliv na razvoj kadrovske funkcije v praksi organizacij. Omogoča lažje in bolj usmerjeno kadrovanje in razvoj menedžerjev v smeri procesnega delovanja.

**Družba:** Raziskava omogoča lažje usmerjanje v razvoj kompetenc, ki lahko izboljšajo urejenost družbe, posredno tudi socialno odgovornost in okolje.

**Originalnost:** Raziskava izvirno podaja nabor kompetenc, ki so pomembne za procesno menedžiranje.

**Omejitve/nadaljnje raziskovanje:** Raziskava je omejena na populacijo presojevalcev. Zanimivo bi bilo raziskati poglede drugih strokovnih skupin na raziskovalno vprašanje.

**Ključne besede:** kompetence, osebne lastnosti, procesni pristop, menedžiranje.

## Competencies for process management

### **Abstract:**

**Research Question (RQ):** Effectiveness of managers differs in implementation of the process approach. Which competencies affect performance effectiveness of managers in the process approach?

**Purpose:** The aim of the research is to specify a set of competencies which affect performance effectiveness of managers in the process approach.

**Method:** The theoretical part examines the current state and terminology from the field of processes and competencies. The empirical part is based on a quantitative research. An online survey questionnaire was used for data collection. The survey was conducted among auditors of management systems worldwide.

**Results:** The research indicates that there are significant differences between influences of different competencies on performance effectiveness of managers in the process approach. The studied competencies are presented in an array from the most to the least influential.

**Organization:** The research directly affects the development of the HR function in organizations in practice. It enables an easier and more oriented personnel selection process and development of managers in the field of process performance.

**Society:** The research enables easier orientation in competencies development that can improve the social order as well as social responsibility and the environment indirectly.

**Originality:** The research originally offers a set of competencies that are relevant to process management.

**Limitations/Future Research:** The research is restricted to the population of auditors. Future studies could examine the research question from a point of view of other professional groups.

**Keywords:** competencies, personal traits, process approach, business process management, management.

Copyright (c) 2017 Matej JEVŠČEK



Creative Commons License

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

## Vloga in status vodij sistemov kakovosti v organizaciji prihodnosti

Vinko Bogataj

Fakulteta za organizacijske študije, Mestni trg 5, 8000 Novo mesto, Slovenija  
vinko.bogataj@guest.arnes.si

### **Povzetek:**

Zaradi sprememb v družbenem okolju se morajo organizacije, če želijo preživeti, stalno prilagajati novemu stanju v družbenem okolju. Srečujemo se torej z organizacijskim razvojem, ki pomeni celovito strukturno in kulturno ciljno oblikovanje organizacije za dvigovanje in ohranjanje visokega nivoja stopnje zrelosti organizacije in za obvladovanje zahtevanih sprememb. Ali povedano drugače: Organizacijski razvoj je integracija vseh projektov sprememb organizacije v celovit dolgoročni skupni koncept.

Aktualni in vidni bodoči razvoj podjetij je tako obsežen, da te spremembe sistema vodenja kakovosti (SVK) in z njim poklica vodja sistema kakovosti (VSK), v osnovi postavljajo pred nove zahteve. Poklic VSK, kot ga poznamo danes je bil oblikovan na osnovi zahtev preteklih desetletij. Če ne bo usmerjen na nove bodoče zahteve, bo VSK veliko izgubil na pomenu in učinkovitosti.

Vodenje sistema kakovosti ima velik vpliv na vse elemente, ki opredeljujejo SVK neke organizacije. Postavlja se vprašanje kakšna je pravzaprav vloga VSK v naših organizacijah danes in kakšna bo morala biti, glede na pričakovane spremembe v družbenem okolju v prihodnje? Ali bo vodja VSK reševalec težav, ki izvirajo iz neustrezne kakovosti, ali bo vzdrževalec in izboljševalec sistema kakovosti, ali bo predvsem vplivni član vodstva, ki najvišjemu vodstvu predlaga učinkovite ukrepe za dvig kakovosti procesov in proizvodov oz. storitev?

**Raziskovalno vprašanje (RV):** Na značilnosti sistema vodenja kakovosti (SVK) v določeni organizaciji vpliva veliko dejavnikov. Prav gotovo pa ima največji vpliv na značilnosti SVK vodja sistema kakovosti v organizaciji. Ena izmed značilnosti SVK je tudi razkorak med potrebnim in dejanskim statusom in vlogo VSK.

**Namen:** V okviru tega prispevka bomo pokazali razkorak med trenutnim in pričakovanim prihodnjim statusom in vlogo VSK.

**Metoda:** V slovenskih organizacij smo v okviru raziskave značilnosti SVK izvedli, z anketo VSK in vodilnih menedžerjev (direktorjev) in korelacijsko analizo med vlogo VSK in rezultati, ki jih dosegajo organizacije.

**Rezultati:** Ugotovili smo, da je »svetovalec vodstva« edina vloga VSK, ki ima signifikantno pozitivno korelacijo z rezultati, ki jih dosega organizacija.

**Organizacija:** Rezultati raziskave omogočajo vodstvu pravilen pristop pri organizacijskem razvoju oz. pri integraciji vseh projektov sprememb organizacije v celovit dolgoročni skupni koncept.

**Družba:** Raziskava ponuja odgovore na pričakovan vpliv sprememb v okolju na bodočo organizacijo SVK

**Originalnost:** Raziskava predstavlja prvi primer raziskave statusa in vloge SVK v slovenskih organizacijah.

**Omejitve/nadaljnje raziskovanje:** Raziskava je omejena na slovenske organizacije, ki imajo certificiran SVK. V prihodnje bi bilo smiselno podobno raziskavo izvesti tudi v drugih družbenih okoljih npr. v Nemčiji, Avstriji in na Češkem.

**Ključne besede:** sistemi vodenja kakovosti, avtopoietična organizacija, vodja sistema kakovosti, vloga, status, organizacijske spremembe, raziskava, Slovenija.

Copyright (c) 2017 Vinko BOGATAJ



Creative Commons License

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



## Samo-aktualizacija kot gonilna sila avtopoietske organizacije

Tanja Balažic Peček

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Novi trg 5, 8000 Novo mesto, Slovenija  
taja.balazic@gmail.com

Iztok Vrščaj

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Novi trg 5, 8000 Novo mesto, Slovenija  
gozdar.i@gmail.com

Boris Bukovec

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Novi trg 5, 8000 Novo mesto, Slovenija  
boris.bukovec@fos.unm.si

### **Povzetek:**

**Raziskovalno vprašanje (RV):** Zakaj trdimo, da je samo-aktualizacija gonilna sila avtopoietske organizacije?

**Namen:** Pri raziskovanju elementov in principov v avtopoietski organizaciji raziskujemo tudi samo-aktualizacijo. Predpostavljamo, da je avtopoietska organizacija rešitev za posameznika, da ne »obtiči« na 4. ravni motivacije, kot definira Maslow, ampak se skuša samo-aktualizirati v organizaciji, v smislu so-naravne evolucije družbe kot celote.

**Metoda:** Teoretični del raziskave je zajemal pregled strokovne in znanstvene literature in študijo s triangulacijo. S kvalitativno analizo smo skušali potrditi postavljeno tezo kot študijo primera. Z izdelavo »Informacijskega grafa avtopoieze« smo umestili element samo-aktualizacije kot krožni princip delovanja v avtopoiezi. V razpravi in zaključkih bomo utemeljiti, zakaj in kako samo-aktualizacija predstavlja »gonilno silo« v so-odvisnosti narave.

**Rezultati:** S študijo primera smo skušali dokazati, da je samo-aktualizacija element avtopoietske organizacije ali boljše življenjski princip. Z informacijskim grafom avtopoieze prikazujemo elemente kot principe krožnih aktivnosti v živi avtopoietski mreži. Skozi proces samo-učenja, samo-kulture in samo-organizacije pa prikazujemo pot do samo-aktualizacije v ljubezni in svobodi. Samo-aktualiziran posameznik ustvarja z zdravim miselnim procesom, zlasti, ko najde svojo gonilno silo, »ničelno točko« notranjega delovanja.

**Organizacija:** Samo-aktualizacija posameznika je povezana s samo-kulturo v zdravem fizičnem telesu in z zavestnim vidikom delovanja v organizaciji ter v so-odvisnosti narave. Avtopoietsko organizacijo ustvarjajo samo-aktualizirani posamezniki z zgledom in zavestnim delovanjem. Usmerjena je v delovanje samostojne celote, zato je eden osnovnih principov zmožnost vgradnje celote v vse obstoječe elemente. To predstavlja nenehen izziv za timsko delo in vsakega posameznika, da se samo-aktualizira v nenehno spreminjajoči se celoti.

**Družba:** Samo-aktualizirani posamezniki so doprinos in predpogoj za delovanje avtopoietske organizacije v ljubezni in svobodi. Lahko rečemo, da so in postavljajo temelje avtopoietske družbe. Gonilna sila je samo-kultura posameznika, ki se preko re-procesiranja in re-strukturiranja organizacij razvije v moralno, zavestno družbo.

**Originalnost:** Koncept in sinteza bioloških, filozofskih, etičnih ter organizacijskih vidikov je originalna sinteza, ki jo s pogledom raziskovalca nismo zaznali v znanstveni literaturi. Izvirno podajamo »Informacijski graf avtopoieze« kot krožni princip samo-aktualizacije.

**Omejitve/nadaljnje raziskovanje:** Obravnavali bomo princip samo-aktualizacije posameznika in odsev v avtopoietski organizaciji. Raziskava preostalih elementov v avtopoiezi, kjer puščamo prostor še za poglobljene raziskave tako posameznika, organizacije kot družbe, s strani avtopoietskih kot alopoietskih vidikov.

**Ključne besede:** samo-aktualizacija, avtopoietska organizacija, avtopoieza, alopoieza, posameznik, samo-učenje, samo-kultura, samo-organizacija.

Copyright (c) 2017 Tanja BALAŽIC PEČEK, Iztok VRŠČAJ, Boris BUKOVEC



Creative Commons License

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





## On Coherence in Complexity and Business Systems

Davor Pavuna

Swiss Federal Institute of Technology (EPFL), CH-1015 Lausanne, Switzerland

&

Zagreb School of Economy and Management, HR-10000, Zagreb, Croatia

davor.pavuna@epfl.ch

### Abstract:

Superconductivity is a stunning macroscopic quantum phenomenon: below system's critical temperature, some  $10^{22}$  electrons behave as one, as a perfect quantum fluid and conduct electricity with zero resistance, yes, 0! Such perfectly coherent state is also possible to induce into various complex and highly correlated quantum matter systems. As my former science students work in numerous business companies worldwide, over the years we have contemplated the possibility to induce a similar behaviour pattern into much smaller, yet highly complex, business environment, obviously in somewhat 'imperfect' fashion. We will critically discuss such options, obstacles and opportunities within active business systems.

**Research Question (RQ):** How can we minimize the operational dissipation within business.

**Purpose:** How to minimize dispersed activities ('energy loss') in a professional organization.

**Method:** In a direct analogy with electron correlations physics, applied to business organization.

**Results:** By introducing the concept of operational coherence, the performance should improve.

**Organization:** The management enhances coordination, then the organization runs optimally.

**Society:** It enhances communications, increases social responsibility and improves environment.

**Originality:** This is a new approach to test the correlation concepts within business organization.

**Limitations / further research:** We need to perform experiments with real teams in a company.

**Keywords:** Correlations, Coherence, Cooperation, Management, Complexity, Performance, Losses, Business.

## O koherenci v kompleksnih in poslovnih sistemih

### Povzetek:

Superprevodnost je osupljiv makroskopski kvantni pojav: pod kritično temperaturo sistema nekaj  $10^{22}$  elektronov deluje kot celovit sistem, kot popolna kvantna tekočina, in električna nastopa z ničelno upornostjo, da, 0! Tako popolnoma koherentno stanje lahko povzročimo tudi v različnih kompleksnih in zelo soodvisnih kvantnih sistemih. Ker moji bivši študentje znanosti delajo v številnih poslovnih družbah po svetu, smo v tem obdobju razmišljali o možnosti sprožitve sorodnega vedenjskega vzorca v veliko manjšem, a zelo kompleksnem, poslovnem okolju, očitno na nekoliko »nepopoln« način. Kritično bomo razpravljali o tovrstnih izbirah, ovirah in priložnostih znotraj aktivnih poslovnih sistemov.

**Raziskovalno vprašanje (RV):** Kako lahko minimiziramo operativno izgubo znotraj podjetja.

**Namen:** Kako minimizirati razpršene aktivnosti («energijsko izgubo») v strokovni organizaciji.

**Metoda:** Neposredna analogija s fizikalno soodvisnostjo elektronov, ki jo apliciramo na poslovno organizacijo.

**Rezultati:** Z uvajanjem koncepta operativne koherence (soodvisnosti) bi morali uspešnost izboljšati.

**Organizacija:** Z izboljševanjem koordinacije managementa organizacija deluje optimalno.

**Družba:** Boljša komunikacija, krepitev družbene odgovornosti in izboljšanje okolja.

**Originalnost:** Gre za nov pristop, za preizkušanje koncepta soodvisnosti v poslovnih organizacijah.

**Omejitve/nadaljnje raziskovanje:** Potrebno bo izvesti poizkuse z resničnimi timi v podjetjih.

**Ključne besede:** soodvisnost, koherenca, sodelovanje, management, kompleksnost, izvajanje, izgube, poslovanje.

Copyright (c) 2017 Davor PAVUNA



Creative Commons License

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

## Spoznanja na področju izbire strategij v podjetju

Sabina Veršič

študentka študijskega programa 3. stopnje »Ekonomске in poslovne vede« na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru  
Razlagova ulica 14, 2000 Maribor  
sabina.versic@student-um.si

### **Povzetek:**

**Raziskovalno vprašanje (RV):** V raziskavi bomo preučili kakšen je pomen strateških dejavnikov, ki izhajajo iz ravni politike podjetja in strateškega managementa, v procesu izbire strategij v podjetju.

**Namen:** Namen raziskave je proučiti izbrane strateške dejavnike in ugotoviti pomen teh dejavnikov v procesu izbire strategij v podjetju.

**Metoda:** Izvedli bomo kvalitativno raziskavo in sicer študijo predvsem tuje strokovne literature. Poudarek bo na analizi raziskav tujih avtorjev.

**Rezultati:** S pomočjo študije literature in raziskav iz obravnavanega področja bomo odgovorili na postavljeno raziskovalno vprašanje. Ugotoviti želimo, kateri so tisti dejavniki, ki so pomembni v procesu izbire strategij podjetja.

**Organizacija:** Raziskava bo uporabna tako za nadaljnje raziskovanje, kakor za prakso. Raziskav, ki bi se nanašale na področje izbire strategij in pomen strateških dejavnikov, ki so pri izbiri pomembni, praktično ni mogoče zaslediti. Tako bo pričujoča raziskava pomembno orodje za pomoč pri izbiri strategij podjetja.

**Družba:** Raziskava se nanaša tudi na dejavnike, kot so kultura, etika, vrednote in okolje podjetja, ki se nanašajo na družbo, socialno odgovornost in okolje. Omenjene dejavnike bomo proučili in raziskali njihov pomen v procesu izbire strategij.

**Originalnost:** Originalnost raziskave se kaže v širokem spektru dejavnikov, ki se nanašajo na področje planiranja strategij. Raziskave, ki bi obravnavala tako širok spekter dejavnikov pri izbiri strategij, nismo zasledili.

**Omejitve/nadaljnje raziskovanje:** Omejili se bomo na strateške dejavnike, ki izhajajo iz ravni politike podjetja in strateškega managementa ter na raziskave, ki so na obravnavanem področju že bile narejene. Predlog za nadaljnje raziskovanje je kvantitativna raziskava, ki bi obravnavala izbrane strateške dejavnike in skušala pojasniti njihov vpliv na izbiro strategij v podjetju.

**Ključne besede:** strateški dejavniki, planiranje strategij, strateški management, izbira strategij, management, politika podjetja.

## Findings in the field of strategy formulation process

### **Abstract:**

**Research Question (RQ):** This survey explores the importance of strategic factors arising from a level of the company policy as well as the level of the strategic management.

**Purpose:** The purpose of this research is to examine selected strategic factors and to determine importance of selected factors in strategy formulation process.

**Method:** We will make qualitative research, namely the study of a scientific literature. The emphasis will be on research by foreign authors.

**Results:** Foreign and Slovenian scientific writings will help us to answer on research question. We would like to find out which strategic factors are important in strategy formulation process.

**Organization:** Research will be useful both, for future researches as well as practice (for top managers). In the field of strategy formulation process it is impossible to find research that is related on importance of strategic factors in strategy formulation process. The present research will be important tool in strategy formulation process.

**Society:** The research refers to culture, ethics, values and company environment. Selected factors refers to the society, social responsibility and environment. We will explore the importance of the selected factors in strategy formulation process.

**Originality:** Originality of the research is reflected in wide spectrum of strategic factors in the field of strategy planning. We did not find any research that considers such a wide spectrum of strategic factors.

**Limitations / further research:** We will restrict ourselves on strategic factors that derives from a level of the company policy and strategic management and on researches that has already been made. A suggestion for further research is quantitative research that will examine selected strategic factors and try to explain their influence on strategy formulation process.

**Keywords:** strategic factors, strategy planning, strategic management, strategy formulation process, management, company policy.

Copyright (c) 2017 Sabina VERŠIČ



Creative Commons License

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

## Organizacijska klima in poslovna uspešnost: primer turističnih agencij

Vojko Kaluža

Srednja strojna in kemijska šola, Šolski center Ljubljana  
vojkoml@yahoo.com

Štefan Bojnec

Fakulteta za management, Univerza na Primorskem, Koper  
stefan.bojnec@fm-kp.si

### **Povzetek:**

**Raziskovalno vprašanje (RV):** Prispevek analizira vpliv organizacijske klime na poslovno uspešnost slovenskih turističnih agencij (TA).

**Namen:** Proučiti vpliv organizacijske klime na poslovno uspešnost TA in s pomočjo vprašalnika opraviti kvantitativno raziskavo v slovenskih TA.

**Metoda:** Zbrani anketni podatki so analizirani z naslednjimi statističnimi metodami: deskriptivno analizo, faktorsko analizo in metodo glavnih komponent, multiplo regresijsko analizo in metodami strukturnih enačb.

**Rezultati:** Organizacijska klima statistično značilno vpliva na donosnost kot sestavino poslovne uspešnosti, ne pa na rast in dobičkonosnost.

**Organizacija:** Menedžerji morajo večji vpliv nameniti organizacijski klimi (notranji odnosi, vodenje z delegiranjem dela, pripadnost organizaciji, razvoj kariere, zadovoljstvo zaposlenih in nagrajevanje ter strokovno usposabljanje in učenje) kot dejavniku poslovne uspešnosti.

**Družba:** Seznaniti tako lastnike, menedžerje in vodje TA, kakor tudi ostale, da je organizacijska klima pomembna za vse deležnike in ji je potrebno pripisovati čedalje večji pomen.

**Originalnost:** Gre za prvo takšno raziskavo v Sloveniji in eno prvih v svetovni literaturi.

**Omejitve/nadaljnje raziskovanje:** Anketni vprašalnik je bil namenjen lastnikom/menedžerjem/vodjem in drugim zaposlenim v TA in njihovih poslovalnicah, ne pa tudi njihovim poslovnim partnerjem, ki močno prispevajo h kakovosti storitev TA. Predlogi za nadaljnje raziskovanje je v longitudinalnosti raziskave ali pa tudi v tem, da bi v raziskavo vključili tudi katero drugo državo in potem podatke primerjali.

**Ključne besede:** organizacijska klima, poslovna uspešnost, turizem, agencije.

## Organizational climate and business performance: the case of travel agencies

### **Abstract:**

**Research Question (RQ):** The article analyzes the impact of organizational climate on business performance of the Slovenian Tourist Agencies (TA).

**Purpose:** Examine the impact of organizational climate on business performance of TA and through a questionnaire carried out a quantitative survey in Slovenian TA.

**Method:** The collected survey data were analyzed by the following statistical methods: descriptive analysis, factor analysis and principal component analysis, multiple regression analysis and structural equation methods.

**Organization:** Managers have to give a greater influence to the organizational climate (internal relations, leadership by delegating work, loyalty to the organization, career development, employee satisfaction and reward and professional training and learning) as a factor in business success.

**Society:** To inform the owners, managers and heads of TA, as well as others that the organizational climate is important for all stakeholders and it is necessary to promote its increasing importance.

**Originality:** It is the first such study in Slovenia and one of the first in the world literature.

**Limitations / further research:** The questionnaire was aimed at owners / managers / managers and other employees in the TA and their branches, but not to their business partners, which contribute greatly to quality of services in TA. Suggestions for further research are in longitudinal research, and also in the fact that in the research are also included any other country and then compare the data.

**Keywords:** organizational climate, business performance, tourism, agency.

Copyright (c) 2017 Vojko KALUŽA, Štefan BOJNEC



Creative Commons License

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

## **Avtopoietsko vodenje kot nadgradnja transformacijskega vodenja**

Mateja Kalan

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Novi trg 5, 8000 Novo mesto, Slovenija  
mateja.kalan@siol.com

### **Povzetek:**

**Raziskovalno vprašanje (RV):** Raziskovalno vprašanje bo usmerjeno v ugotavljanje pogostosti pojava spremenljivk (1) ciljna usmerjenost, (2) čustvena občutljivost in (3) prožnost vodij v organizacijah.

**Namen:** Namen raziskave je pojasniti prednost teh spremenljivk, kot pomembnih gradnikov avtopoietičnega vodenja – načina vodenja v prihodnosti.

**Metoda:** Metoda raziskovanja bo temeljila na triangulaciji teorij, objavljenih člankov v znanstvenih bazah. Pri proučevanju raziskovalnega problema bomo izhajali iz različnih, pogosto nasprotujočih, teoretičnih predpostavk.

**Rezultati:** Zbrani podatki lahko zelo koristijo organizaciji, saj je v tej situaciji sama tista, ki svobodno odloča o tem, v kolikšni meri bo dopustila vplivu iz okolja, da vpliva nanjo in v kolikšni meri bo v prihodnosti na okolje vplivala sama.

**Organizacija:** Organizacija bi s hitrim načinom sprejemanja avtopoietičnega vodenja, pridobila prednost pred konkurenco. Ta že nekaj časa ni več možna zgolj zaradi proizvoda in storitve, ki jo podjetje ponuja, pač pa je dodana vrednost način vodenja.

**Družba:** Prednost za družbo predstavlja dejstvo, da bo takšno vodenje značilno za podjetja, delujoča v ozaveščenih okoljih prihodnosti, kjer bosta bistvena elementa intuitivnost in sebstvo.

**Originalnost:** Raziskava kaže na pomembne spremenljivke, ki so koristne za posameznika, s čimer lahko pokažemo na smer k uspešnejšemu vodenju v prihodnosti. V svetovni literaturi takšne raziskave nismo zasledili.

**Omejitve/nadaljnje raziskovanje:** Omejitve raziskave vidimo predvsem v dejstvu, da je bila narejena le triangulacija teorij. Tu tudi vidimo možnosti za izboljšave, saj je raziskavo na to temo možno narediti na več načinov, kot je kombiniranje različnih raziskovalnih pristopov, metod, tehnik, znanstvenih disciplin, virov podatkov in raziskovalcev.

**Ključne besede:** avtopoietično vodenje, ciljna usmerjenost, čustvena občutljivost, prožnost, triangulacija teorij, stili vodenja.

## **Autopoietic leadership developed upon transformational leadership**

### **Abstract:**

**Research Question (RQ):** The focus of the research question shall be to determine the frequency of the following variables: (1) goal orientation, (2) emotional sensitivity and (3) managers' flexibility in organisations.

**Purpose:** The purpose of the research is to explain the advantage of these variables as important components of autopoietic leadership – the way of leadership in the future.

**Method:** The method of research will be based on the triangulation of theories and papers published in scientific databases. Research problem examination shall follow different and frequently opposing theoretical hypotheses.

**Results:** Collected data can be very useful for organisations, which, in such situations, have to make a free decision about how much they shall be influenced by impacts from the environment and to what extent they shall influence the environment itself.

**Organization:** By a quick adoption of autopoietic leadership, an organisation could gain an advantage against a competition. This has not been possible for some time now, only because of products and services offered by an enterprise; indeed, the leadership is the added value.

**Society:** This also implies a certain advantage for the society; namely, such leadership shall be significant for enterprises operating in an informed environment of the future, where basic elements will be intuitiveness and the self.

**Originality:** The research indicates important variables useful for an individual. This can help us to show the direction toward a more successful leadership in the future. We have not found such research in the literature worldwide.

**Limitations / further research:** Predominantly, the research limitation can be that only a triangulation of theories has been done. There is also room for improvement; research about this topic can be conducted in several ways, such as combining different research approaches, methods, techniques, scientific disciplines, data sources, and by including more researchers.

**Keywords:** autopoietic leadership, goal orientation, emotional sensitivity, flexibility, triangulation of theories, leadership styles.

Copyright (c) 2017 Mateja KALAN



Creative Commons License

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



## Sistemsko ravnanje s pomočjo strategije družbene odgovornosti

Matjaž Mulej

Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Katedra za podjetništvo in ekonomiko poslovanja, Razlagova ulica 14, 2000 Maribor, Slovenija  
matjaz.mulej@um.si

Zdenka Ženko

Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Katedra za podjetništvo in ekonomiko poslovanja, Razlagova ulica 14, 2000 Maribor, Slovenija  
zdenka.zenko@um.si

Tjaša Štrukelj

Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Katedra za strateški management in politiko podjetja, Razlagova ulica 14, 2000 Maribor, Slovenija  
tjasa.strukelj@um.si

### **Povzetek:**

**Raziskovalno vprašanje (RV):** Opredelitve avtopoiesis in alopoiesis se razlikujejo. Po Wikipediji je avtopoiesis lastnost, ki omogoča obnavljanje in ohranjanje danih značilnosti (celice, organizacije, družbe), alopoiesis pa omogoča ustvarjanje novih lastnosti. Katero usmeritev neka (poslovna) organizacija izbere, je odvisno od njene poslovne strategije. Ugotavljali bomo, kako lahko podjetja pri tem uporabljajo sistemske ravnanje, da večajo inovativnost (tudi) sinergije avtopoietskih in alopoietskih procesov, če potekajo z družbeno odgovorno strategijo.

**Namen:** Naš namen je ugotoviti, na osnovi katere sinergije avtopoietskih in alopoietskih procesov mora in zmore organizacija ali družba uporabiti dovolj celovito, tj. sistemske in uresničljivo strategijo, da organizacija ali družba doseže uspeh, ob upoštevanju vsega bistvenega. Za to mora ravnati sistemske, tj. z zadostno in potrebno celovitostjo, podprto z družbeno odgovornostjo.

**Metoda:** Metodološko bomo uporabili primerjalno analizo teoretičnih spoznanj in razvili konceptualni model. Izmed številnih variant teorije sistemov in kibernetike, predstavljenih npr. v Enciklopediji (François, 2004), so temu namenu najbližje:

- Bertalanffyjeva Splošna teorija sistemov, a pod pogojem, da pozornost usmeri v središče tega, kar je zapisal na strani VII Predgovora (1968), da jo je ustvaril zoper pretirano specializacijo, tj. za interdisciplinarno ustvarjalno sodelovanje, ne formalnosti v opisu in rabi pojma sistem;
- Wienerjeva Kibernetika, ki je nastala iz interdisciplinarnega ustvarjalnega sodelovanja matematika, naravoslovcev in tehniških strokovnjakov;
- Mulejeva Dialektična teorija sistemov, ki je trud obeh podprla z vrednotami in metodološko: specializacija je neogibna, a je mnogo koristnejša, ko je – na osnovi sistemskih in/ali družbeno odgovornih osebnih lastnosti – v rabi v interdisciplinarnem ustvarjalnem sodelovanju; potem pač lažje premaga enostranskost in se bliža zadostni in potrebni celovitosti ravnanja, vključno z dožemanjem in razmišljanjem ter vplivanjem ljudi.

**Rezultati:** Alopoietsko ravnanje dobi in nudi podporo le-teh ljudi, če ni birokratsko, ampak inovativno, družbeno odgovorno in torej uveljavlja (zadostno in potrebno) celovitost na osnovi odgovornosti in soodvisnosti; avtopoietsko pa, ko gre za razvoj brez kvantitativne rasti, saj slednja uničuje pogoje za obstoj človeštva z izčrpavanjem končnih, nikakor neskončnih, naravnih virov. Očitno je pot iz sedanje globalne krize v nadomeščanju birokratskega tipa alopoietskega ravnanja z alopoietskim sodelovalnega in razvojnega tipa ter z avtopoietskim ravnanjem, s strategijo, ki podpira družbeno odgovornost, s tem pa sistemsko ravnanje.

**Organizacija:** Menedžerji in organizacije bodo morali v praksi potrebno in zadostno celovito sistemsko ravnati in birokratsko alopoietsko organiziranje nadomestiti z nebirokratskim alopoietskim in s fleksibilnim avtopoietskim organiziranjem, ki se ne omejuje na obnavljanje danega stanja ali celo na zaprto, samozadostno ravnanje brez upoštevanja soodvisnosti z drugimi deli naravnega in družbenega okolja, vključno z ekonomskim. Le takšna fleksibilna organizacija je namreč sposobna dolgotrajnega razvoja in družbeno odgovornega ravnanja. Zato je treba v praksi doseči in/ali priznati soodvisnost avtopoietskih in alopoietskih lastnosti organizacij in družb in njene sposobnosti spodbujati invencijsko-inovacijsko-difuzijske procese, ki vodijo v inovacije, če so uspešni.

**Družba:** Pretirana specializacija se danes vendarle še pogloblja namesto zadostne in potrebne celovitosti, soodvisnosti in družbene odgovornosti. Iz tega je nastala sedanja globalna družbeno-gospodarska kriza. Grozi prerasti v tretjo svetovno vojno, ki kot vojna zoper terorizem teče že desetletje in pol in preganja z domov in/ali v bedo skoraj sto milijonov ljudi, milijone pa tudi pobila. Interdisciplinarno ustvarjalno sodelovanje zmora krizo razrešiti, če deluje družbeno odgovorno. Takšno družbeno odgovorno ravnanje pa ne vpliva samo na družbo, ampak tudi na planet Zemlja, pri čemer ne zanemarja odgovornosti do lastnikov in njihove pravice do ekonomsko uspešnega poslovanje njihove organizacije.

**Originalnost:** Pot iz sedanje krize OZN, ISO, EU in nekaj globalnih združenj podjetij vidijo v družbeni odgovornosti (organizacij), opisani na kratko v ISO 26000 (ISO, 2010) kot odgovornosti vsakogar za vplive na ljudi in naravo, tj. družbo. V organizacijah se ta uveljavlja s politiko in strategijami ter taktiko in operativo, ko te podpirajo 'trikotnik odgovornost – soodvisnost – celovitost' kot vrednote, kulturo, etiko in norme ravnanja v praksi. Omenjena sinergija avtopoietskih in nebirokratskih alopoietskih procesov tako delovanje podpira.

**Omejitve/nadaljnje raziskovanje:** Ta raziskava je omejena na teoretični del, vanjo bodo vključene le zgoraj navedene teorije in načela, priporočila. Velik del empiričnega raziskovanja je zajet v naših publikacijah iz zadnjih 4 let (12 knjig, 3 tematske številke revij o teoriji sistemov, 4 zborniki konferenc, 6 disertacij, 15 magistrskih del, članki itd.), a se le posredno navezujejo na avtopoiezo in alopoiezijo, so pa pritegnile več sto avtorjev iz okoli 50 držav k obravnavi družbene odgovornosti kot poti iz sedanje družbeno-ekonomske krize.

**Ključne besede:** avtopoiesis, avtopoietsko organiziranje, alopoiesis, sistemsko ravnanje, dialektična teorija sistemov, družbeno odgovornost, strategija, strateški menedžment, organizacija.

## **Systemic acting with assistance of strategy of social responsibility**

**Abstract:**

**Research Question (RQ):** Definitions of autopoiesis and alopoiesis in literature differ. In Wikipedia autopoiesis is a property that enables reproduction and maintenance of the given attributes (of a cell, organization, or society), while alopoiesis enables generation of new

attributes. Which one of the two orientations a (business) organization chooses, depends of its business strategy. We investigate how organizations can apply systemic behavior in order to increase their innovativeness by synergies of autopoietic and alopoietic processes (too), if they run with social responsible strategy.

**Purpose:** We intend to detect which synergies of the autopoietic and alopoietic processes organizations or societies must and can apply with requisite holism for a systemic and workable strategy enabling their success by consideration of everything essential. This goal requires systemic behavior via requisite holism, supported by social responsibility.

**Method:** Our method is a comparative analysis of the autopoietic and alopoietic processes generating a conceptual model. The basis is one of many versions of systems theories and cybernetics presented in Encyclopedia (François, 2004). Of them the closest ones are:

- Bertalanffy's General Systems Theory (GST), but provided that his statement on page VII. in the Foreword (1968) is considered that GST has been created against overspecialization, i.e. to support interdisciplinary creative cooperation rather than formalities in the description and use of the term system;
- Wiener's Cybernetics emerging from interdisciplinary creative cooperation of a mathematician with biologists and engineers;
- Mulej's Dialectical Systems Theory supporting their efforts with values and methodology: specialization is unavoidable, but it is much more beneficial, once it is used – on the basis of systemic and/or socially responsible personal attributes – in interdisciplinary creative cooperation. Then one-sidedness is easier to overcome and requisite holism of behavior is closer to reality, including the human perception and thinking and influencing.

**Results:** The alopoietic behavior receives from and offers to human support, if this behavior is not bureaucratic, but innovative and socially responsible, i.e. implementing the requisite holism based on responsibility and interdependence. The autopoietic behavior receives from and offers to human support, if this behavior covers development with no quantitative growth, because the latter destroys preconditions for humankind's existence by exhausting of final rather than ever-lasting natural resources. Obviously the way out from the current global crisis lies in the replacement of the bureaucratic type of the alopoietic behavior with a creative and cooperative type of the alopoietic behavior and the autopoietic behavior and a strategy supportive of social responsibility, thus of the systemic behavior.

**Organization:** In practice, managers and organizations need a requisite holism and hence replace bureaucratic type of the alopoietic behavior with a non-bureaucratic one and with a flexible autopoietic organizing that is neither limited to reproduction of its given state or the closed-in, self-sufficient behavior that ignores interdependence with other parts of the natural and social environment, including the economic one. Namely, one such a flexible organization is capable of its long-term development and socially responsible behavior. Therefore, in practice, one must attain and/or recognize interdependence of the autopoietic and alopoietic attributes of organizations and societies and its capacity to encourage invention-innovation-diffusion processes leading to innovations when they are successful.

**Society:** Today, the over-specialization is deepening anyway instead of the requisite holism, interdependence and social responsibility. This generated the current global socio-economic crisis. The latter is threatening to grow into the third world war, which has already been running for a decade and a half as the 'war against terrorism' and has chased away from their homes and/or in poverty nearly a hundred million humans and killed millions. The interdisciplinary creative cooperation can resolve the crisis, if working socially responsibly. The latter does not influence the society only, but also the planet Earth, while it does not neglect responsibility toward the owners and their right to enjoy economically successful business of their organizations.

**Originality:** The UNO, ISO, EU and several global associations of enterprises see in (corporate) social responsibility (briefed in ISO 26000 by ISO, 2010) as everybody's responsibility for one's impact on humans and nature, i.e. society. In organizations, the latter is implemented by policies, strategies, tactics and operations, if they support the 'triangle / triple bottom line – responsibility, interdependence, and holism' as the values, culture, ethics and norms (VCEN) in practice. The discussed synergy of the autopoietic and non-bureaucratic alopoeitic processes supports such behavior.

**Limitations / further research:** This research is limited to its theoretical part, including only the above mentioned theories, principles and suggestions. A big share of the empirical research is included in our publications over the recent four years (12 books, 3 thematic issues in journals on systems theories, 4 conference proceedings, 6 dissertations, 15 M.S. theses, articles, etc.); they tackle autopoiesis and alopoeiosis indirectly only, but they attracted several hundred authors from about 50 countries to consideration of social responsibility as a basis of way out from the current socio-economic crisis.

**Keywords:** avtopoiesis, avtopoietic organization, alopoeiosis, systemic acting, dialectical systems thinking, social responsibility, strategy, strategic management, organization.

Copyright (c) 2017 Matjaž MULEJ, Zdenka ŽENKO, Tjaša ŠTRUKELJ



Creative Commons License

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

## Q metodologija v zdravstveni negi

Darja Ovijač

Univerza v Ljubljani, Zdravstvena fakulteta, Zdravstvena pot 5, 1000 Ljubljana, SLO  
darja.ovijac@zf.uni-lj.si

### **Povzetek:**

**Raziskovalno vprašanje (RV):** Q metodologija (QM) je v svetu že dolgo priznana, v Sloveniji še manj znana in uporabljena metoda raziskovanja. QM združuje prednosti kvalitativne in kvantitativne metodologije. Ker je namenjena proučevanju subjektivnosti, je zelo uporabna tudi v zdravstveni negi. Zanimajo nas metodološke značilnosti raziskav s QM s področja zdravstvene nege v podatkovni zbirki Scinahl.

**Namen:** Namen prispevka je prikazati metodološke značilnosti QM v raziskavah s ožjega strokovnega področja zdravstvene nege, ki so že publicirane ter zajete v podatkovno zbirko Scinahl ter a ta način prispevati k popularizaciji te metode tudi v Sloveniji.

**Metoda:** Uporabljena je bila deskriptivna metoda dela. Opravljen je bil sistematični pregled literature. Iskanje je bilo opravljeno v podatkovni zbirki Scinahl dne 8. 8. 2016. Uporabljen je bil iskalni izraz “q methodology and nursing”. Dodatne omejitve so bile: članki, ki so bili dostopni v polnem besedilu ter opravljena recenzija.

**Rezultati:** Vseh zadetkov je bilo 20. Izločeni so bili članki, ki so se nanašali na paciente (ti članki bodo obdelani samostojno) in članki, ki so se nanašali le na QM. Identificiranih je bilo 10 člankov. Metodološke značilnosti analiziranih člankov so sledeče: “Q set” je vseboval od najmanj 33 pa do največ 65 trditev. “P-set” je se je nanašal na od 11 do največ 60 oseb. V devetih primerih je bil uporabljen specifičen računalniški program PQ Method, le v enem primeru pa PCQ program. V osmih primerih je bila uporabljena “centraloid factor analysis, v dveh primerih pa “Principal component analysis”. Zatem je bila v osmih primerih uporabljena “varimaks” v enem primeru pa “ročna rotacija”, za en članek pa ta podatek ni naveden. Število ugotovljenih faktorjev je bilo od najmanj dva do največ 6.

**Organizacija:** Prispevek izpostavlja uporabnost QM tudi v zdravstveni negi. Delovne organizacije s področja zdravstva ter izobraževane ustanove bodo z uporabo te metode v bodoče lahko pridobile večji uvid v subjektivnost njihovih zaposlenih ter tako bolje razumele, kdo so njihovi zaposleni ter na podlagi the informacij bolj ustrezno planirale kadrovske politiko ter strokovna izpopolnjevanja ter tudi profesionalno formacijo zaposlenih.

**Družba:** Prispevek izpostavlja QM, kot uporabno metodo tudi v zdravstveni negi. Medicinske sestre so zelo velika skupina zaposlenih, pogosto so takoimenovana “prva bojna linija” pri delu s pacienti. Njihova stališča ter prepričanja pomembno vplivajo ne le na paciente, ampak tudi na njihove svojce ter pomembne bližje, prek številnih strokovnih združenj pa posredno vplivajo tudi na širše okolje ter razmere v družbi. Vse to daje raziskovanju subjektivnosti zaposlenih v zdravstveni negi tudi širši teoretični, pa tudi praktični pomen. Omenjen prispevek predstavlja vspodbudo k uporabi QM v raziskovanju subjektivnosti zaposlenih v zdravstveni negi.

**Originalnost:** Raziskava te vrste še ni bila opravljena. Raziskava bo bodočim raziskovalcem s področja zdravstvene nege lahko olajšala odločitev za uporabo te v Sloveniji še dokaj neizkoriščene metodologije. Hkrati raziskava nazorno prikazuje možne poti pri konkretni izvedbi raziskav s uporabljeno QM.

**Omejitve/nadaljnje raziskovanje:** Raziskava je bila omejena le na podatkovno zbirko Scinal, poleg tega in ni zajemala prispevkov, kjer so bili subjekti raziskave pacienti. V bodoče bo vsekakor pomembno na podoben način raziskati tudi te članke.

**Ključne besede:** nurses, Q-set, P-set, councourse, PQ Method, PCQ Program, statistics, science.

Copyright (c) 2017 Darja OVIJAČ



Creative Commons License

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



## Spodbujanje vrednot družbene odgovornosti z organizacijsko kulturo

Živa Veingerl Čič

Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, 2000 Maribor, Slovenija  
zivana.veingerl1@um.si

Tjaša Štrukelj

Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, 2000 Maribor, Slovenija  
tjasa.strukelj@um.si

### **Povzetek:**

**Raziskovalno vprašanje (RV):** V članku želimo raziskati kako spodbujanje vrednot družbene odgovornosti (DO) s pomočjo organizacijske kulture vpliva na podjetje. Uspešna, DO podjetja, ki zavestno implementirajo vrednote DO, pri svojem razvoju in poslovanju sledijo sistemskemu pristopu potrebne in zadostne celovitosti na vseh področjih dela. Zato so uspešna, zaradi vrednot DO. Vrednote DO lahko spodbujamo z organizacijsko kulturo – tiho vezjo med zaposlenimi, ki se razvija dolgo časa. Za spodbujanje vrednot DO pa potrebujemo vsaj dva podporna mehanizma. To sta zaupanje in odprta komunikacija. V okolju odprte komunikacije in visokega medsebojnega zaupanja namreč dosegamo boljše psihično dobro počutje zaposlenih, vzpostavljamo kulturo sodelovanja, razvijamo boljše odnose med deležniki podjetja in dosegamo večjo zavzetost zaposlenih, etičnost njihovega obnašanja in boljšo uspešnost podjetja.

**Namen:** V članku nameravamo raziskati soodvisnost med organizacijsko kulturo, vrednotami in DO organizacije s ciljem raziskati spodbude implementiranja vrednot DO z organizacijsko kulturo in kako to vpliva na razvoj in poslovanje podjetja.

**Metode:** Cilje raziskave bomo dosegli z uporabo različne metodologije. Izhajali bomo iz MER modela integralnega managementa in Dialektične teorije sistemov, uporabili pa bomo tudi metodo študije primera. Na podlagi teoretičnih izhodišč in raziskovalnih rezultatov bomo v razpravi ugotovili kako lahko z organizacijsko kulturo spodbujamo implementiranje vrednot DO v prakso podjetja.

**Rezultati:** Če je organizacijska kultura zasnovana na osnovi vrednot DO, lahko s spodbujanjem organizacijske kulture dosežemo pomembne spremembe v podjetju, kar bomo dokazali z raziskavo primera organizacije DOMEL Holding. Predstavili bomo povzete rezultate raziskave teoretičnih izhodišč in primera te organizacije.

**Organizacija:** Izboljšanje vrednot DO v organizaciji povzroča pozitivne učinke na upravljanje in vodenje podjetja – večjo uspešnost upravljalcev in managementa ter posledično vpliva na dobro počutje in uspešnost zaposlenih ter uspešnost organizacije.

**Družba:** Spodbujanje DO v mikro okolju organizacije vpliva tudi na makro okolje v panogi organizacije in širše (družbeno, naravno), saj organizacija vpliva na različne deležnike. Organizacije, ki spodbujajo DO, spodbujajo odgovornost do lastnikov, zaposlenih in (družbenega, naravnega) okolja, torej poleg neposredne odgovornosti do kapitala tudi socialno odgovornost in odgovornost do planeta Zemlja.

**Originalnost:** Raziskava pomembno vpliva na razvoj raziskovalnih spoznanj o soodvisnosti med organizacijsko kulturo in vrednotami DO ter predstavlja holistični primer razvoja in poslovanja organizacije, v kateri organizacijska kultura in vrednote DO pomembno prispevajo

k njihovi učinkovitosti, uspešnosti, etičnosti in DO ter zavzetim zaposlenim, ki se psihično dobro počutijo.

**Omejitve/nadaljnje raziskovanje:** V članku se omejujemo na raziskovalna področja kulture organizacije, vrednot, DO in počutja zaposlenih. V raziskavi bomo omejeni tudi na študijo primera vzorčnega podjetja. Podali bomo tudi priporočila za prakso in nadaljnje raziskave.

**Ključne besede:** organizacijska kultura, vrednote družbene odgovornosti, MER model integralnega managementa, DOMEL Holding, zaposleni.

## Promoting the values of social responsibility with the organizational culture

### Abstract:

**Research Question (RQ):** In the paper we will research how to promote the values of social responsibility (SR) to affects the organization through the organizational culture. Successful organizations, which consciously implement the values of SR, in their development and business operations, follow the systems approach of requisitely holism in all areas of their work. Therefore, they are successful, due to the values of SR. SR values can promote organizational culture – silent bond between employees, which is developed in a long time. To promote the values of SR we need at least two support mechanisms. These are trust and open communication. In an environment of open communication and mutual trust there is a higher achievement, better psychic well-being of employees, established a culture of cooperation, are developed better relationships between stakeholders of the organization and we can also achieve greater employee engagement, ethics of their behaviour and better performance of an organization.

**Purpose:** The purpose of the article is to research the interdependence between organizational culture, values and SR of an organization with the objective to research the stimulation of implementation of the values of SR with the organizational culture. How this affects the development and operations of the organization will also be researched.

**Method:** Research objectives will be achieved by using different methodologies. We will follow the MER Model of integral management and Dialectical Systems Theory, combined with the case study method. Based on theoretical issues and research results we will include our findings about how organizational culture can promote values of SR and their implementation in practice of the organization in discussion.

**Organization:** If the organizational culture is based on values of SR, can we by promoting of organizational culture achieve significant changes in the organization, which will be demonstrated in the case study of the Slovenian organization DOMEL Holding. The summarized results of the theoretical principles of research and the case of the mentioned organization will be introduced.

**Society:** By promoting the SR in the micro-environment of the organization one can also affect the macro environment in the industry and in the wider (social, natural) environment of organization because the organization affect to the various stakeholders. Organisations by promoting SR, promote accountability to their shareholders, employees and the (social, natural) environment. In addition to direct responsibility to capital such organizations are thus also SR and responsible towards the Planet Earth.

**Originality:** The research has a significant influence on the development of research findings about the interdependence between organizational culture and values of SR and represents a



holistic example of the development and business of an organization in which organizational culture and values have an important contribution to their efficiency, effectiveness, ethics and SR, and to the engaged employees who have good psychological well-being.

**Limitations/further research:** The paper is limited by the research areas of organizational culture, values, SR and well-being of employees. The study will be limited on a case study of a representative organization. We will also make recommendations for practice and further research.

**Keywords:** organizational culture, values, social responsibility, MER Model of integral management, DOMEL Holding, employees.

Copyright (c) 2017 Živa VEINGERL ČIČ, Tjaša ŠTRUKELJ



Creative Commons License

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

## Poučevanje po principu »avtopoiesis« - izziv predavatelja

Sabina Šegula

Biotehniški center Naklo, Strahinj 99, 4202 Naklo

sabina.segula@bc-naklo.si

### **Povzetek:**

**Raziskovalno vprašanje (RV):** Je mogoče poučevati po principu »avtopoiesis«? Kakšen izziv to pomeni za predavatelja in kolikšne možnosti ima, da pri poučevanju lahko sledi načelom »avtopoiesis«? Kako to vpliva na študente? Kaj ima družba od novega pristopa poučevanja?

**Namen:** Učni programi in kurikuli, so vodilo za vsebine predavanj. Na kakšen način pa predavatelj te vsebine poda, pa je njegova svobodna volja. Omejitve so lahko različne, največkrat finančne. Naš namen je raziskati možnosti drugega načina poučevanja in preveriti ugotovitve, kako poučevanje po principu »avtopoesis-a« učinkuje na študente in posledično, kakšno mnenje imajo o tem delodajalci? Kaj tak način poučevanja doprinese organizaciji in družbi?

**Metoda:** Teoretični del raziskave zajema pregled literature raziskav o različnih načinih poučevanja. Metoda raziskovanja je anketna metoda in intervju.

**Rezultati:** Rezultati so pokazali, da je inovativen pristop pri poučevanja po principu »avtopoiesis« odgovor na transformirane potrebe družbe. Poučevanje ni več samo podajanje faktorskega znanja, ampak je oblikovanje popolnoma samostojnih, odgovornih in iznajdljivih študentov. Delodajalci iščejo delovno silo, ki bo njihove organizacije dvignila iz povprečja. Tako študentje, ki sodelujejo v procesu poučevanja po principu »avtopoiesis« pokrivajo to konkurenčno ozko nišo in so bolj zaposljivi.

**Organizacija:** Drugačen način poučevanja je izziv za celotno organizacijo, kjer tako poučevanje poteka. Izvajanje poučevanja po principu »avtopoiesis« zahteva od vodstva večjo podporo, kot klasični načini poučevanja. Predvsem gre za finančni konstrukt in za spoznanje, da je urnik v takem primeru zelo elastičen. Potrebno je novo organiziranje glede obveščanja študentov, kje in kdaj bo pouk potekal, saj je v našem primeru velik faktor, ki vpliva na izvajanje vaj na terenu vreme.

**Družba:** Družba tako dobi novo generacijo diplomantov, ki so kos spremembam na tržišču delovne sile.

**Originalnost:** Inovativen pristop poučevanja v okviru projektov v sodelovanju z delodajalci je, da pridobijo študentje zaradi novega načina poučevanja še mnogo drugih kompetenc in socialnih veščin, ki so ključnega pomena pri konkurenčni prednosti na trgu delovne sile.

**Omejitve/nadaljnje raziskovanje:** Vpliv novega pristopa k poučevanju smo raziskali na področju delovanja hortikulture. Ker je ta nov način poučevanja pilotski projekt, ki se je začel v študijskem leti 2016/17, še ni možnosti za primerjalne rezultate več generacij. To je pomembno ker na potek poučevanja na terenu vplivajo študenti s svojimi predznanji in osebnostnimi lastnostmi.

**Ključne besede:** avtopoieza, avtopoietska organizacija, avtopoietske poučevanje, hortikultura

Copyright (c) 2017 Sabina ŠEGULA



Creative Commons License

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