



Mari Božič, Annmarie Gorenc Zoran

Organizacijska energija sveta delavcev in odnosi z menedžmentom

Novo mesto, 2023

Organizacijska energija sveta delavcev in odnosi z menedžmentom

Mari Božič, Annmarie Gorenc Zoran

Recenzenta:

Zasl. prof. ddr. Marija Ovsenik

Izr. prof. dr. Armand Faganel

Založila: Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu

Copyright © 2023 po delih in v celoti avtor in Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Novo mesto.

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

Naklada: 150 izv.

Tisk: Primus digitalni tisk

CIP - Kataložni zapis o publikaciji

Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

331.107

005.7

BOŽIČ, Mari, 1964-

Organizacijska energija sveta delavcev in odnosi z menedžmentom / Mari Božič, Annmarie Gorenc Zoran. - Novo mesto : Fakulteta za organizacijske študije, 2023

ISBN 978-961-6974-93-6

COBISS.SI-ID 179994115

KAZALO VSEBINE

1	UVOD	15
1.1	Opis raziskovalnega vprašanja oz. problema	15
1.2	Namen in cilj raziskovanja	22
1.3	Terminologija	23
2	PREGLED LITERATURE	27
2.1	Delavska participacija	27
2.2	Delavsko soupravljanje	30
2.2.1	<i>Pomen delavskega soupravljanja.....</i>	<i>31</i>
2.2.2	<i>Pravna ureditev delavskega soupravljanja</i>	<i>33</i>
2.2.3	<i>Umestitev delavskega soupravljanja v slovenski prostor.....</i>	<i>37</i>
2.2.4	<i>Delavsko soupravljanje skozi teorijo motivacije</i>	<i>39</i>
2.2.5	<i>Humanistično upravljanje organizacij in delavsko soupravljanje.....</i>	<i>53</i>
2.3	Avtopoieza.....	60
2.3.1	<i>Opredelitev avtopoieze.....</i>	<i>60</i>
2.3.2	<i>Različni koncepti avtopoieze.....</i>	<i>61</i>
2.3.3	<i>Avtopoietična organizacija.....</i>	<i>75</i>
2.3.4	<i>Avtopoietična osebnost</i>	<i>82</i>
2.4	Organizacijska energija (OE).....	97
2.4.1	<i>Sistemsko upravljanje z energijo</i>	<i>97</i>
2.4.2	<i>Naravna energija zaposlenih</i>	<i>99</i>
2.4.3	<i>Zaposleni in organizacijska energija</i>	<i>101</i>
2.4.4	<i>Vrste organizacijske energije.....</i>	<i>104</i>
2.4.5	<i>Dejavniki, ki vplivajo na organizacijsko energijo</i>	<i>106</i>
2.4.6	<i>Avtopoietične lastnosti kot gradnik za ustvarjanje organizacijske energije članov sveta delavcev.....</i>	<i>110</i>

2.5	Razvoj hipotez oz. raziskovalnega vprašanja	114
3	METODA	120
3.1	Zbiranje podatkov in merski instrument.....	120
3.2	Model raziskave	125
3.3	Analiza podatkov	127
3.4	Zanesljivost in veljavnost metode, modela, merskega instrumenta in podatkov	133
4	REZULTATI.....	135
4.1	Splošni podatki o vzorcu sodelujočih v raziskavi	135
4.2	Rezultati analiz.....	139
4.2.1	<i>Rezultati analize odnosov med sveti delavcev in menedžmentom</i>	<i>139</i>
4.2.2	<i>Rezultati analiz organizacijske energije članov svetov delavcev.....</i>	<i>140</i>
4.2.3	<i>Rezultati analiz avtopoietičnih lastnosti članov sveta delavcev.....</i>	<i>150</i>
4.2.4	<i>Dodatne analize</i>	<i>161</i>
5	RAZPRAVA.....	188
5.1	Kratek opis rezultatov	188
5.2	Razprava o rezultatih glede na teoretične osnove.....	193
5.3	Potrditvev oz. zavrnitev hipotez	202
5.4	Predstavitev izvirnega modela.....	205
6	ZAKLJUČEK.....	215

6.1	Povzetek rezultatov	215
6.2	Prispevek znanosti	226
6.3	Vpliv na menedžment, organizacijo in družbo	229
6.4	Omejitve raziskave.....	233
6.5	Predlogi nadaljnega raziskovanja.....	234
REFERENCE		238

KAZALO SLIK

Slika 3.1. Model raziskave	126
Slika 4.1. Grafični prikaz povprečnih vrednosti na različnih lestvicah organizacijske energije in primerjava z optimalnim stanjem.....	141
Slika 4.2. Enotni indeks organizacijske energije	141
Slika 4.3. Model latentne strukture organizacijske energije.....	149
Slika 4.4. Prikaz izmerjenih vrednosti avtopoietičnih lastnosti članov svetov delavcev	151
Slika 4.5. Model latentne strukture avtopoietičnih lastnosti.....	160
Slika 4.6. Primerjava povprečnih ocen organizacijskih energij glede na oceno odnosa	163
Slika 4.7. Primerjava povprečnih ocen avtopoietičnih lastnosti glede na oceno odnosa	169
Slika 4.8. Ocena modela multinominalne logistične regresije vpliva avtopoietičnih lastnosti na vrsto odnosa med svetom delavcev in menedžmentom v organizaciji (referenčna kategorija: najslabši možni odnosi)	177
Slika 4.9. Ocena modela multinominalne logistične regresije vpliva organizacijske energije na vrsto odnosa med svetom delavcev in menedžmentom v organizaciji (referenčna kategorija: Najslabši možni odnosi)	180
Slika 4.10. Ocena modela strukturnih enačb vpliva avtopoietičnih lastnosti na organizacijsko energijo in vrsto odnosa med svetom delavcev in menedžmentom	182
Slika 4.11. Ocena modela strukturnih enačb vpliva avtopoietičnih lastnosti na vrsto odnosa sveta delavcev z menedžmentom ter avtopoietičnih lastnosti in vrste odnosa sveta delavcev z menedžmentom na organizacijsko energijo	185
Slika 5.1. Model vpliva avtopoietičnih lastnosti članov sveta delavcev na vrsto njihovega odnosa z menedžmentom ter avtopoietičnih lastnosti in vrste odnosa na organizacijsko energijo sveta delavcev.....	212

KAZALO TABEL

Tabela 1.	Zanesljivost med ocenjevalci prevodov	121
Tabela 2.	Demografske lastnosti vzorca	136
Tabela 3.	Lastnosti organizacije, kjer so zaposleni anketirani	137
Tabela 4.	Število članov sveta delavcev	138
Tabela 5.	Delavske funkcije	138
Tabela 6.	Odnosi	139
Tabela 7.	Prikaz rezultatov vrednosti organizacijske energije v primerjavi z optimalno vrednostjo	140
Tabela 8.	Organizacijska energija – ocene trditev po sklopih, preverjanje veljavnosti in zanesljivosti merjenja.....	143
Tabela 9.	Korelacije med trditvami merjenja organizacijske energije.....	145
Tabela 10.	Ocene faktorskih uteži konfirmatorne faktorske analize za organizacijsko energijo	146
Tabela 11.	Analiza zanesljivosti ob izključeni spremenljivki s statistično neznačilnim prispevkom iz sklopa »energija udobja«	150
Tabela 12.	Opisna statistika merjenja avtopoietičnih lastnosti	151
Tabela 13.	Avtopoietične lastnosti – ocene trditev po sklopih, preverjanje veljavnosti in zanesljivosti merjenja.....	152
Tabela 14.	Korelacije med vprašanji merjenja avtopoietičnih lastnosti	154
Tabela 15.	Ocene faktorskih uteži konfirmatorne faktorske analize za avtopoietične lastnosti	157
Tabela 16.	Vrednosti merjenja zanesljivosti za avtopoietične lastnosti.....	161
Tabela 17.	Organizacijska energija – primerjava skupnih povprečnih ocen sklopov organizacijske energije glede na odnos	162
Tabela 18.	Post-hoc testi primerjave razlik v povprečnih vrednostih merjenja organizacijske energije (energija malodušja, energija razjedanja, energija produktivnosti in energija udobja) glede na vlogo sveta delavcev pri sprejemanju odločitev menedžmenta v organizaciji.....	164
Tabela 19.	Vrednosti Spearmanovih korelacijskih koeficientov med odnosi in organizacijsko energijo	167
Tabela 20.	Avtopoietične lastnosti – primerjava skupnih povprečnih ocen sklopov avtopoietičnih lastnosti glede na odnos	168

Tabela 21.	Games-Howellov <i>post-hoc</i> test primerjave razlik v povprečnih vrednostih avtopoietične lastnosti »samozavedanje« glede na vrsto odnosa med svetom delavcev in menedžmentom	169
Tabela 22.	Vrednosti Spearmanovih korelacijskih koeficientov med odnosi in avtopoietičnimi lastnostmi	171
Tabela 23.	Vrednosti Pearsonovih korelacijskih koeficientov med organizacijsko energijo in avtopoietičnimi lastnostmi	172
Tabela 24.	Povzetek regresijskega modela analize vpliva samozavedanja članov sveta delavcev na njihovo produktivno energijo	174
Tabela 25.	Povzetek regresijskega modela analize vpliva neodvisne volje članov sveta delavcev na njihovo produktivno energijo	175
Tabela 26.	Ocena modela multinominalne logistične regresije vpliva avtopoietičnih lastnosti na vrsto odnosa med svetom delavcev in menedžmentom v organizaciji	176
Tabela 27.	Ocena modela multinominalne logistične regresije vpliva organizacijske energije na vrsto odnosa med svetom delavcev in menedžmentom v organizaciji	179
Tabela 28.	Ocena modela strukturnih enačb vpliva avtopoietičnih lastnosti na organizacijsko energijo in vrsto odnosa med svetom delavcev in menedžmentom	181
Tabela 29.	Ocena modela strukturnih enačb vpliva avtopoietičnih lastnosti na vrsto odnosa sveta delavcev z menedžmentom ter avtopoietičnih lastnosti in vrste odnosa sveta delavcev z menedžmentom na organizacijsko energijo	184

Recenzija zasl. prof. ddr. Marije Ovsenik

Zaradi čedalje večje dinamike sprememb v okolju se tudi organizacije srečujejo s potrebami po spremembah, pri čemer prepoznavajo pomembnost medsebojnih odnosov in oblikovanja pogojev za povečanje prispevka sodelavcev. Avtopoietična teorija, kot teoretična podlaga za obravnavo ljudi in družbenih sistemov, v katerih ljudje sodelujejo, predstavlja fenomen samo-reprodukcije, ki se skozi neskončne horizonte evolucijskega napredka, v avtopoietični organizaciji reflektira skozi sposobnost samo-obnove in samo-preseganja. V omenjeni organizaciji pa imajo pomembno vlogo člani sveta delavcev. Za proaktivno delovanje pri zastopanju interesov sodelavcev je poleg pravne podlage delavskega soupravljanja pomemben tudi njihov pristop k opravljanju svoje funkcije. Pričujoča monografija podrobneje proučuje organizacijsko energijo članov sveta delavcev in njihove avtopoietične lastnosti in predpostavlja, da se višja stopnja avtopoietičnih lastnosti članov svetov delavcev odraža v višji stopnji njihove organizacijske energije in bolj sodelovalnih odnosih z menedžmentom. Znanstveni prispevek monografije se izkazuje skozi vzpostavljen model vpliva avtopoietičnih lastnosti članov sveta delavcev na njihovo organizacijsko energijo in odnose z menedžmentom.

V monografiji predstavljene izsledke raziskave je potrebno razumeti kot poskus prispevka v zakladnico znanosti, ki teži k prispevku konstruktivnega sodelovanja delavcev pri upravljanju organizacij. Ob pravilnem razumevanju bistva tako s strani delavcev kot menedžmenta, ima delavsko soupravljanje različne pomene v organizaciji. Velik pomen ji pripisujemo pri uresničevanju t. i. koncepta interesno uravnoteženega upravljanja podjetij. Zaposleni imajo prek delavskega soupravljanja na voljo upravljavski mehanizem, ki omogoča njihove interese povezati v sistem upravljanja organizacije.

Posedovanje osnovnega znanja o sistemu delavskega soupravljanja je nujna predispozicija za pravilno razumevanje posameznikove vloge in pristojnosti

sveta delavcev v sistemu korporacijskega upravljanja. V monografiji pa izsledki raziskave opozorijo tudi na potrebo organizacij, v kolikor želijo doseči učinkovito uresničevanje delavskega soupravljanja, zagotavljanja ustrezne sposobnosti članov sveta delavcev, ki jim bodo pomagale pri odkrivanju in analiziranju dejanskih potreb in interesov zaposlenih. Pri tem pridejo do izraza avtopoietične lastnosti članov sveta delavcev, ki so potrebne za samoiniciativno sprožanje potrebnih aktivnosti za izboljšanje kakovosti delovnega življenja v organizaciji.

Zaradi podraziskanosti delavskega soupravljanja v Sloveniji, je znanstveni doprinos omenjene raziskave, ki prepleta organizacijsko energijo in principe avtopoieze v kontekstu delavskega soupravljanja, neprecenljiv, saj sta avtorici kot prvi uspeli pojasniti vplive posameznega elementa avtopoietičnih lastnosti članov sveta delavcev na elemente njihove organizacijske energije in odnose z menedžmentom, kar bo nedvomno služilo kot odlično izhodišče in izziv vsem nadaljnjim raziskavam na tem področju.

Recenzija izr. prof. dr. Armanda Faganela

Monografija obravnava aktualno temo, saj literatura s področja ravnanja z ljudmi izpostavlja pomembnost delavske participacije. Predvsem v zadnjih letih se pojavlja močno zanimanje za to tematiko med raziskovalci, strokovnjaki iz prakse in oblikovalci politik. Posledica tega povečanega zanimanja je večji obseg raziskav s področja delavskega soupravljanja, fokusiranih predvsem na pravila, ki zagotavljajo urejenost ravnanja posameznikov in skupin v organizaciji. Ta fokus se je zdaj razširil tudi na vedenjske in strateške vidike, ki pomagajo razširjati teoretične vpoglede in praktične informacije o upravljanju organizacije.

Zaradi vse večje globalizacije in konkurence veliko študij s področja menedžmenta osredotoča na razvoj teorij vodenja in pristopov za zagotovitev učinkovitega upravljanja obnašanja ljudi in njihovega razmišljanja. Danes je zavedanje raziskovalcev, da čustva, vedenja in misli zaposlenih igrajo pomembno vlogo pri oblikovanju njihovih dejanj na delovnem mestu, povzročilo povečano raziskovanje učinkov pozitivnih psiholoških stanj na delovnem mestu. Koncept organizacijske energije postaja dragoceno orodje za globlje razumevanje, kako lahko organizacije izkoristijo svoj polni potencial. Raziskave kažejo, da lahko organizacijska energija prinese različne koristi posameznikom in organizacijam, saj nima pozitivnega vpliva le na splošno uspešnost organizacije, temveč je ključnega pomena tudi z vidika posameznikov, ker prispeva k razvoju motivacije, zdravja in dobrega počutja posameznika in tudi k njegovi ustvarjalnosti in učinkovitosti.

Raziskovalni izziv monografije je prepoznan v proučevanju vpliva avtopoietičnih lastnosti članov sveta delavcev na vrsto odnosa z menedžmentom ter avtopoietičnih lastnosti in vrste odnosa sveta delavcev z menedžmentom na organizacijsko energijo.

Monografija proučuje člane sveta delavcev, pri čemer se osredotoča na njihove avtopoietične lastnosti, ki jih izpostavlja kot gradnik za ustvarjanje organizacijske energije. To potrebujejo za uresničevanje delavskega soupravljanja ravno tako, kot organizacije potrebujejo za svoje delovanje energijo, ki jo generirajo zaposleni v procesih ustvarjanja in doseganja ciljev ter medsebojnega sodelovanja. Nadalje proučuje vpliv avtopoietičnih lastnosti članov sveta delavcev na njihove odnose z menedžmentom.

V monografiji predstavljena raziskava s področja uresničevanja delavskega soupravljanja v organizacijah v Sloveniji prispeva k znanstvenemu področju teorije organizacije in ravnanja z ljudmi. Dodano vrednost doprinaša zaposlenim, njihovim delavskim predstavnikom in menedžmentu.

Monografija tako s svojo vsebino ponuja nova spoznanja, hkrati pa odpira vprašanja, ki lahko postanejo novi raziskovalni izzivi.

1 UVOD

1.1 Opis raziskovalnega vprašanja oz. problema

Nenehne spremembe na vseh področjih družbenega življenja postavljajo organizacije pred vedno nove izzive, na osnovi katerih se pojavlja vprašanje, kako ravnati z zaposlenimi, da bodo uspešno premagovali vsakdanje ovire na delovnem mestu. V tem kontekstu Budd, Gollan in Wilkinson (2010, str. 305) ugotavljajo, da večina literature s področja upravljanja z zaposlenimi izpostavlja pomembnost delavske participacije predvsem v smislu prispevanja znanja in spretnosti zaposlenih k izboljšanju poslovanja organizacije. Avtorji nadalje pojasnjujejo, da je zgodovina delavske participacije že zelo dolga, predvsem v zadnjih letih pa se pojavlja močno zanimanje za to tematiko med raziskovalci, strokovnjaki iz prakse in oblikovalci politik. Posledica tega povečanega zanimanja je večji obseg raziskav s področja delavske participacije, ki se je razširil iz prejšnjega institucionalnega fokusa tako, da sedaj vključuje tudi pomembne vedenjske in strateške vidike. Pod pojmom institucije razumemo pravila, ki zagotavljajo urejenost ravnanja posameznikov in skupin. Vedenjski in strateški vidiki obsegajo pomembna vprašanja, povezana s praksami in perspektivami, zajemajo pa različne teme, ki pomagajo razširjati teoretične vpogleds in praktične informacije o upravljanju organizacije.

Wilkinson, Gollan, Marchington in Lewin (2010, str. 9) ugotavljajo, da je delavska participacija zelo širok pojem, ki ga posamezni avtorji opredeljujejo različno. Ta širina razpona definicij je še posebej izrazita v različnih znanstvenih disciplinah, od politologije, psihologije, prava, menedžmenta in industrijskih razmerij, ki imajo različne poglede na delavsko participacijo, do uporabe pojmov, ki jih z njimi povezujejo, kot so na primer udeležba, opolnomočenje in demokracija. Z njihovega vidika sodelovanje zaposlenih vključuje vrsto mehanizmov, ki se uporabljajo za vključevanje zaposlenih v odločitve na vseh ravneh organizacije, bodisi neposredno z zaposlenimi bodisi posredno prek njihovih predstavnikov.

V Sloveniji izhaja pravica delavcev do soupravljanja iz 75. člena Ustave Republike Slovenije, ki določa, da imajo delavci pravico do sodelovanja pri upravljanju. Na tej podlagi je bil leta 1993 sprejet Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU), ki določa načine in pogoje za sodelovanje delavcev pri upravljanju. Delavska participacija je v Sloveniji, tako kot v večini evropskih držav, opredeljena kot izbirna pravica delavcev. Delavci se lahko organizirajo in izvolijo svoja delavska predstavništva ter tako potem sodelujejo pri upravljanju v organih družbe. Če bo delavsko soupravljanje v organizaciji dejansko zaživelo, pa je v veliki meri odvisno od delavcev samih. Pri ustanovitvi delavskih predstavništev zakonodaja menedžmentu ne nalaga posebnih dolžnosti, prepoveduje pa mu oviranje delavskega soupravljanja. Franca (2009, str. 4) ugotavlja, da sta za začetek aktivnosti odgovorni obe strani, ki si morata priti nasproti, predpogoj za to pa je njihova pripravljenost na (partnersko) sodelovanje.

Demetrades, Biletta in Fromm (2016) v študiji, v kateri so proučili način reševanja skupnih težav vodstva, delavcev in njihovih predstavnikov, opredeljujejo posebej inovativne pristope socialnega dialoga, ki so bili uvedeni kot odziv na nove izzive, povezane z delovnimi mesti. Socialni dialog opredeljujejo kot vse vrste dialoga, ki vključuje razprave, posvetovanja, pogajanja in skupne ukrepe, ki jih izvajajo predstavniki delodajalcev in predstavniki delavcev. V vseh vzorčnih podjetjih so ugotovili nekaj skupnih izzivov, s katerimi se srečuje Evropa. V študiji so ugotovili številne elemente dobre prakse, kot so redni sestanki med vodstvom in zaposlenimi ali njihovimi predstavniki, redni sestanki za spremljanje odločitev ter stalne povratne informacije menedžerjev in zaposlenih za omogočanje prilagajanja novim praksam in njihovo nemoteno izvajanje. Ostali elementi so vključevali podporo zadovoljstvu zaposlenih in njihovem sodelovanju pri strateških izbirah in odločanju ter usposabljanje za nemoteno izvajanje novih ukrepov. Ugotovili so tudi, da so imela najboljše rezultate vzorčna podjetja s socialnim dialogom, ki temelji na zaupanju. Zaključujejo, da je odnos, ki

temelji na zaupanju, glavna značilnost, na osnovi katere v organizacijah dosegaajo rezultate in od katere imata korist obe strani. (str. 55–57)

Razlog za učinkovito oziroma neučinkovito uresničevanje delavskega soupravljanja je torej lahko odnos med svetom delavcev in menedžmentom. Iz navedenega se poraja vprašanje, kako lahko člani sveta delavcev prispevajo k boljšim odnosom z menedžmentom. Lahko bi k temu pripomoglo njihovo proaktivno delovanje v smeri zagotavljanja kakovosti delovnega življenja zaposlenih, torej usmerjanje energije v ukvarjanje s stvarmi, ki so znotraj njihovega vpliva. Tracy in Tracy Stein (2012, str. 39) pojasnjujeta, da kakovost posameznikovega življenja določa trenutek med dražljajem in odzivom, saj ljudje razmišljajo in se odzivajo različno. Nadalje ugotavljata, da se uspešni ljudje ne odzivajo hipno, ampak najprej razmislijo o dogajanju in se šele potem odločijo za najprimernejši odziv. Covey (1998, str. 52, 2004, str. 42) pojasnjuje, da temeljno načelo človekove narave izhaja iz dejstva, da človek svobodno izbira svoj odziv na spodbudo. Med odzivom in spodbudo prepozna svobodno izbiro, v tej svobodi izbire pa so ključne človekove lastnosti samozavedanje, domišljija, vest in neodvisna volja. Razvijanje vseh teh štirih avtopoietičnih lastnosti je ključno za človekovo proaktivnost oziroma sposobnost delovanja na podlagi načel in vrednot. Bistvo proaktivnega delovanja je v prevzemanju odgovornosti in osredotočanju na tiste stvari, ki jih lahko spremenimo.

Miller in Miller (2001, str. 181) ugotavljata, da je Covey voditeljem pripravil vrsto pomembnih vprašanj oziroma napotkov za pripravo izobraževanja na svet 21. stoletja. Priprava izobraževanja za prihodnost naj bi bila usmerjena v razvoj samozavedanja, kar je človeška sposobnost, da se loči od sebe in prouči svoje razmišljanje, svoje motive in svojo zgodovino. Samozavedanje omogoča, da se vsak posameznik zave svoje socialne in izobraževalne ukoreninjenosti in se trudi spremeniti na boljše. Prav tako pomembno je razvijati ostale avtopoietične lastnosti. Vest posameznika je povezana z modrostjo etičnega ravnanja in skladnosti z zakoni. Pri tem je pomembno delovati v svojem najboljšem interesu in hkrati v korist drugih. Spodbujati je

treba tudi vključenost ustvarjalne domišljije posameznika, ki je opredeljena kot moč, da si človek zamisli smer, za katero je odgovoren tako kot oseba kot tudi strokovnjak. Ta lastnost človeku omogoča, da sebe in ljudi okrog sebe vidi drugače in z nove perspektive. In navsezadnje neodvisna volja, da lahko posameznik deluje na podlagi samozavedanja, prost vseh drugih vplivov.

Lauc (2000, str. 9–10) ugotavlja, da skozi avtopoietični princip delovanja zmorejo moralno in intelektualno naprednejši posamezniki povleči ostale ljudi za sabo v akcijo in tako lahko postopoma vplivajo na razvoj organizacije in družbe. Zato je potrebno, da človek samega sebe proizvede v močno osebnost in se nauči postavljati cilje avtopoietično, na temelju štirih načel (Covey, 1998, str. 60–61):

- skozi vest povezuje moč namere, nalogo in moč načel;
- skozi ustvarjalno domišljijo si predstavlja nove možnosti in kreativne načine za njihovo udejanjanje;
- skozi samozavedanje postavlja cilje na realni osnovi z upoštevanjem novih dognanj in izkušenj;
- z neodvisno voljo izbere namen in sredstva za realizacijo zamišljenega.

Bulc (2006) napoveduje poslovnim sistemom evolucijsko fazo, ki jo poimenuje ozaveščeno okolje, vezana pa je na razvoj in ozaveščanje posameznika, njegove intuitivnosti v tesni povezanosti z duhovnostjo. Pojasnjuje, da človekovo zavedanje lastne moči in njenega vpliva na moč povezovanja in ustvarjanja, ki izhaja iz njegove življenjske energije, postaja zmagovalni faktor tako posameznika kot organizacije. Zaposleni se vse bolj povezujejo na osnovi intelektualnega kapitala in sistema vrednot. Vse bolj prihajajo do izraza neformalne oblike sodelovanja, ki se približujejo naravnim oblikam sobivanja in razvoja. Če so bili v predhodnih evolucijskih fazah vir razvoja poslovnega sistema različno oblikovani timi, postaja v ozaveščenem okolju vse bolj pomemben holistični posameznik z vsestransko

vpetostjo na vseh treh ravneh delovanja: miselni, duhovni in fizični. Avtorica definira holističnega posameznika kot osebo, ki je odprta za nenehno učenje, kreativno sodelovanje in povezovanje v vseh smereh znotraj in izven organizirane skupine, deluje v smeri napredka, pozitivnega odnosa do življenja in sveta ter uresničevanja svojega poslanstva. Njegovo orodje za nove pogoje delovanja sta intuitivnost in življenjska energija. (str. 35–37)

Brečko (2012) pojasnjuje, da organizacije potrebujejo za svoje delovanje energijo zaposlenih, ki izhaja iz njihovih procesov ustvarjanja, doseganja ciljev in medsebojnega sodelovanja na vseh ravneh. Ta združena energija pripomore k oblikovanju zmagovalne moči in miselnosti zaposlenih. Organizacijsko energijo podjetja opredeli avtorica kot silo, ki jo pri doseganju svojih ciljev sprosti podjetje, njena moč pa kaže, koliko in kakšen čustveni, umski in vedenjski potencial so sprostili ljudje pri delu in doseganju poslovnih ciljev. Dodaja, da so raziskave v Evropi in tudi v Sloveniji pokazale, da so predvsem zaradi razlik v ravni organizacijske energije ene organizacije uspešne, druge pa ne. Zaposleni imajo namreč neomejene zaloge energije, ki jo lahko poljubno vložijo v delo. Več energije bodo sproščali, če so njihove vrednote usklajene z vrednotami organizacije in če bodo opravljali delo, ki jih veseli in izpopolnjuje. Poleg sproščanja energije pa je ravno tako pomembno, da znajo organizacije zadržati sproščeno energijo svojih zaposlenih. Na to imajo velik vpliv tako odnosi med sodelavci kot tudi odnosi med zaposlenimi in vodstvom. (str. 3–7)

Klopčič (2019) ugotavlja, da organizacije še vedno pogosto dojemamo kot mehansko in stabilno strukturo s točno določenimi razmerji. V današnjem poslovnem okolju, ki je nepredvidljivo in kompleksno, morajo biti organizacije izjemno odzivne na vseh področjih svojega delovanja. Na katerem koli delu organizacije spremembe nastanejo, se zaposleni lahko hitro odzovejo, če so opolnomočeni ter razmišljajo in delujejo kot voditelji. Na tak način pa lahko deluje organizacija, ki celostno deluje kot živ organizem. Tako delovanje lahko primerjamo z delovanjem človeškega telesa, kjer so vse celice med sabo povezane, vsaka pa ima svojo nalogo.

Skupaj so celice povezane v organe, ki imajo točno določeno vlogo. Vsi organi skupaj tvorijo celoto in vsi so pomembni za pravilno delovanje organizma. Pri tem ne potrebujejo zunanjega nadzora delovanja, saj bi ga takšno delovanje vodilo v propad. Da bi bilo naše delovanje v organizacijah bolj učinkovito, moramo stremeti k povezanosti po analogiji živega organizma. Tudi Danah Zohar, ameriško-britanska avtorica in govornica o fiziki, filozofiji, kompleksnosti in menedžmentu, utemeljiteljica kvantnega voditeljstva, poudarja (Klopčič, 2019), da je kvantna organizacija zavestni živ organizem s sposobnostjo samoorganiziranja. V takih organizacijah je veliko središč moči, zaposleni soustvarjajo sistem in so zato opogumljeni za postavljanje vprašanj in dajanje pobud. V kvantni organizaciji lahko vzporedno poteka več dejavnosti, saj zaposlene povezuje polje dinamične energije oziroma kvantno polje. Odnosi med sodelavci so tisti, ki ustvarjajo resničnost in vplivajo na zdravje organizacije, ravno tako kot odnosi med elementi našega telesa vplivajo na zdravje telesa.

Bulc (2006, str. 19) pojasnjuje, da poslovne sisteme lahko dojemamo kot naravno obliko sobivanja in razvoja, ki ima svojo dinamiko razvoja, zgodovino, sedanost in prihodnost. Spremembe v poslovnih sistemih sledijo družbeni in gospodarski logiki, ti pa prvenstveno sledita sociološkemu razvoju človeka, njegovi stopnji osvobajanja, samozavedanja in samouresničevanja.

V luči dojetja organizacije kot živega organizma, katerega nosilni faktor razvoja je življenjska energija posameznika, prihajajo do izraza tudi neformalne oblike sodelovanja, ki se približujejo naravnim oblikam sobivanja in razvoja. Vključitev čim večjega števila zaposlenih v razvoj in oblikovanje organizacije lahko menedžment doseže s participativnim načinom delovanja. Pri tem so mu lahko poleg vodij na različnih ravneh v veliko pomoč tudi člani sveta delavcev, ki naj bi bili kot ozaveščeni posamezniki s svojimi lastnostmi in vrednotami vzor svojim sodelavcem. Delavske predstavnike lahko menedžment razume kot ambasadorje sprememb, ki v svoja delovna okolja prenašajo nov način razmišljanja in tako vplivajo na

odnose med zaposlenimi, ti pa so ključni za realizacijo ciljev organizacije. Integracija delavskega soupravljanja v vsakdanji način delovanja tako vključuje uveljavljanje pozitivnega odnosa do življenja, razumevanje lastnih prednosti in omejitev ter vrednote, kot so spoštovanje, zaupanje, odprtost in različnost. Pri tem pa je pomembno, da imajo člani sveta delavcev določene lastnosti in na razpolago možnosti za njihovo uveljavitev ter tako poizkušajo pritegniti v svoj krog čim večje število svojih sodelavcev. Pri tem bodo toliko bolj učinkoviti, kolikor bolj bodo znali usmeriti svojo energijo v osmišljanje dela sodelavcem, v navduševanje nad skupnimi cilji in v spodbujanje dobrega vzdušja, ki je bistvenega pomena za učinkovito delovno sredino. Pomembno je tako počutje posameznika kot tudi počutje skupine, saj dobro počutje vseh sodelavcev omogoča njihovo ugodno naravnost ne glede na vrsto zadane naloge. Možina (2004, str. 4) pojasnjuje, da je garancija za uspeh skupine prijetno vzdušje, ki omogoča sproščene aktivnosti ter zadovoljstvo pri delu in sodelovanju, s tem pa je dosežen vir motiviranosti za nadaljnje zavzeto delo. Poudarja pa tudi, da zaradi različnih lastnosti posameznikov velikokrat pride pri realizaciji skupnih ciljev do prevladovanja osebnih interesov, kar ima za posledico slabe medsebojne odnose.

Avtopoietične lastnosti članov sveta delavcev so torej pomembne za njihovo proaktivno delovanje, saj le s takim načinom delovanja lahko pomagajo pri graditvi dobrih medsebojnih odnosov v organizaciji. Namreč, če si bo menedžment s sodelovanjem s predstavniki delavcev lahko zagotovil podporo, ki jo pri vodenju podjetja potrebuje, bo svet delavcev sprejemal kot partnerja pri sprejemanju odločitev. Na drugi strani je za graditev dobrih odnosov pomembno pritegniti k sodelovanju sodelavce. Člani sveta delavcev lahko kot posredovalci informacij med sodelavci in menedžmentom zvišujejo stopnjo medsebojnega zaupanja in tako prispevajo h krepitvi odnosov. Iskanje priložnosti za proaktivno delovanje je naloga vsakega posameznika. Vsak član sveta delavcev naj bi skozi nadgrajevanje znanja in delovanje na podlagi načel in vrednot v praksi

skrbel, da bo svoje poslanstvo opravljal kakovostno in učinkovito, v smeri krepitve medosebnih odnosov sodelavcev in odnosov z menedžmentom.

V tem kontekstu smo v monografiji v ospredje postavili člane sveta delavcev. Pri tem nismo iskali posameznikovih talentov, znanj in spretnosti, ampak smo se osredotočili na njihove avtopoietične lastnosti in organizacijsko energijo ter odnose sveta delavcev z menedžmentom.

1.2 Namen in cilj raziskovanja

Teoretični del monografije je namenjen opredelitvi delavskega soupravljanja, avtopoieze in organizacijske energije.

V nadaljevanju je namen monografije predstavitev z raziskavo v slovenskih organizacijah:

- pridobljenih podatkov o organizacijah (organizacijska oblika, lastništvo, velikost sveta delavcev),
- pridobljenih podatkov o članih sveta delavcev (spol, starost, izobrazba, funkcija),
- ugotovljenih vrst odnosov svetov delavcev z menedžmentom,
- izmerjenih avtopoietičnih lastnosti članov svetov delavcev in
- izmerjene organizacijske energije članov svetov delavcev.

Cilj raziskovanja je izdelati model vpliva avtopoietičnih lastnosti članov sveta delavcev na vrsto njihovega odnosa z menedžmentom ter avtopoietičnih lastnosti in vrste odnosa na organizacijsko energijo sveta delavcev.

Izvedena raziskava predstavlja prispevek k novim spoznanjem na področju uresničevanja delavskega soupravljanja, saj te vrste raziskave, ki bi prepletala organizacijsko energijo in principe avtopoieze v kontekstu delavskega soupravljanja, tako v Sloveniji kot tudi v svetu nismo zasledili.

Ugotovitve raziskave so lahko tudi praktično uporabne za člane sveta delavcev pri zastopanju interesov sodelavcev v organizaciji. Na osnovi

izsledkov raziskave smo namreč podali potrebne lastnosti članov sveta delavcev, ki prispevajo k ustvarjanju njihove organizacijske energije in konstruktivnih odnosov z menedžmentom. Krepitev teh posameznikovih lastnosti lahko pripomore k njihovemu proaktivnemu pristopu k delavskemu soupravljanju in zavestni gradnji dobrih odnosov z menedžmentom in s sodelavci. Prav tako so lahko ugotovitve raziskave uporabne za vse zaposlene, ki imajo pomembno vlogo in veliko odgovornost predlagati in izvoliti za svoje predstavnike tiste sodelavce, ki imajo potrebne lastnosti za delovanje v dobrobit vseh zaposlenih in hkrati v smeri uspešnega poslovanja organizacije.

1.3 Terminologija

Svet delavcev je delavsko predstavništvo, ki ima skladno s 87. členom Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju predvsem naslednje pristojnosti:

- skrbi za to, da se izvajajo zakoni in drugi predpisi, sprejete kolektivne pogodbe ter doseženi dogovori med svetom delavcev in delodajalcem;
- predlaga ukrepe, ki so v korist delavcev;
- sprejema predloge in pobude delavcev in jih v primeru, da so upravičeni, upošteva pri dogovarjanju z delodajalcem;
- pomaga pri vključevanju v delo invalidom, starejšim in drugim delavcem, ki jim je zagotovljeno posebno varstvo.

Menedžment: s tem terminom v monografiji označujemo vodstvo organizacije.

Autopoiesis (Avtopoieza) je grška beseda, ki izvira iz αὐτό = auto (samo) in ποίησις = poiesis (proizvodnja). Okoli leta 1972 sta jo prvič skovala čilska biologa Humberto Maturana in Francisco Varela, da bi označila vrsto pojavnosti, ki sta ga opredelila kot dokončno značilnost živih sistemov. (Whitaker, 2001a)

Avtopoietična teorija zagotavlja teoretično podlago za obravnavo ljudi in družbenih sistemov, v katerih ljudje sodelujejo. Ker teorija izhaja iz formalnih specifikacij sistemskih enot, se lahko njen princip načeloma uporablja za oboje. Zaradi razširitve temeljnih konceptov za opis fenomenologije živih sistemov Maturane in Varele je obseg teorije razmeroma širok. Avtopoietična teorija vsebinsko podpira tri izhodiščne teme v študijah kognicije, interakcije in družbenih sistemov: sistemsko perspektivo, samoodločanje in kontekstualizacijo. Prvo se dogaja po definiciji, drugo z osredotočenostjo in tretje z načinom, kako Maturana in Varela postavljata fenomenološke vidike teorije. (Whitaker, 2001a)

Avtopoietične lastnosti so samozavedanje, vest, neodvisna volja in ustvarjalna domišljija. Človeku dajejo svobodo in moč, da se odloči, odzove oziroma da se spremeni. (Covey, Merrill, & Merrill, 1997, str. 56–58)

Organizacijska energija je sila, ki jo pri doseganju svojih ciljev sprosti organizacija, njena moč pa kaže, koliko in kakšen čustveni, umski in vedenjski potencial so sprostili ljudje pri delu in doseganju poslovnih ciljev. (Brečko, 2012, str. 3–7; Bruch & Ghoshal, 2003, str. 45–51)

Neodvisna volja je naša sposobnost delovanja. Daje nam moč, da presežemo svoje paradigme in delujemo načelno, tudi če to pomeni »plavati proti toku«, in ne reagiramo na podlagi čustev ali okoliščin. Stopnja, do katere smo v vsakdanjem življenju razvili svojo neodvisno voljo, se meri z našo osebno integriteto. (Covey, 2013, str. 70–72)

Svobodna volja: V zgodovini razprav ima fenomen svobodne volje številne razsežnosti, saj so se razvila različna razumevanja tega pojma. Za potrebe monografije nam je blizu Bandurov kognitivno-družboslovni koncept (Bandura, 2008, str. 97), ki opredeljuje svobodo proaktivno, kot poskus osebnega vpliva glede na postavljene cilje in želene rezultate. Svobodo razume kot odnos med raznovrstnimi vplivi na našo (z)možnost avtonomnega delovanja v interaktivnem svetu.

Medsebojni odnosi nastanejo pri sodelovanju, kažejo pa se v prepletenosti, omreženosti in sinergiji. V naravi se soodvisnost uresničuje kot samoorganizacija, med ljudmi pa kot organizacija, v kateri se sodelavci spoznajo, upoštevajo in uporabljajo sistemsko razmišljanje namesto tradicionalnega. (Mulej et al., 2000, str. 25–27)

2 PREGLED LITERATURE

2.1 Delavska participacija

V literaturi najdemo veliko različnih definicij in razlag pojma delavska participacija (angl. *workers' participation ali employees' participation*). Franca (2009, str. 50) meni, da je takšna raznolikost v veliki meri posledica različnega pojmovanja participacije v različnih državah in v različnih časovnih obdobjih. Opredelitev participacije, ki jo je sprejela nacionalna jeklarska korporacija v Združenem kraljestvu in se je precej uveljavila tudi v Mednarodni organizaciji dela (MOD), razlaga, da delavci bodisi neposredno bodisi prek svojih predstavnikov posredno sodelujejo pri sprejemanju odločitev, ki zadevajo njih same. Tudi v različnih nacionalnih ureditvah ima izraz delavska participacija različne pomene, saj ima lahko isti organ, kot na primer svet delavcev (angl. *works council*), popolnoma drugačne funkcije. Zato je treba pri iskanju skupnih definicij in primerjav upoštevati funkcije, ki jih imajo določeni organi, in ne zgolj (zakonskih) poimenovanj (Blanpain v Franca, 2009, str. 50).

Heller, Pusić, Strauss in Wilpert (1998, str. 15) ugotavljajo, da nekateri avtorji opisujejo delavsko participacijo kot skupinski proces, ki vključuje skupine zaposlenih in njihove vodje, spet drugi poudarjajo, da predstavlja proces, s katerim je individualnemu zaposlenemu dana večja svoboda glede sprejemanja odločitev, ki vplivajo na njega samega oziroma na vsebino in organizacijo njegovega dela. Dodajajo, da nekateri avtorji zožujejo pojem participacija na formalne institucije, kakršne so na primer sveti delavcev, spet drugi poudarjajo neformalno participacijo, torej vsakodnevne odnose med nadrejenimi in podrejenimi, v katerih je podrejenim dovoljen precejšen vpliv na odločitve v zvezi z njihovim delom. Strauss (1998, str. 15) definira delavsko participacijo kot katerikoli postopek na delovnem mestu, ki dovoljuje delavcem, da uveljavljajo vpliv na svoje delo in na delovne pogoje, pod katerimi delajo.

V industrijskih razmerjih usklajujejo interese delodajalci, delavci in država, zato zasleduje delavska participacija tri glavne cilje (Knudsen, 1995, str. 14): demokracijo, socialno integracijo in ekonomsko učinkovitost. Na osnovi teh ciljev opredeljujemo delavsko participacijo z dveh zornih kotov. Humanisti jo vidijo kot demokracijo in socialno integracijo, nasprotna stran pa kot ekonomsko učinkovitost oziroma njeno uporabno vrednost.

Prizadevanje za visoko zmogljive delovne procese, ki prinašajo prožnost in kakovost, je med delodajalci razširilo eksperimentiranje z metodami za izmenjavo informacij, posvetovanje z zaposlenimi, vključevanje zaposlenih v odločanje na delovnih mestih in spodbujanje povratnih informacij (Boxall & Purcell, 2008 v Budd, Gollan, & Wilkinson, 2010, str. 305). Glede na oblike komuniciranja zaposlenih z menedžmentom Dundon, Wilkinson, Marchington in Ackers (2004, str. 1152) opredelijo štiri različne pojavne oblike delavske participacije, in sicer: 1) zaposleni lahko individualno izražajo nezadovoljstvo, ki je usmerjeno v konkreten problem v zvezi z menedžmentom; 2) zaposlene lahko zastopa kolektivna organizacija, ki predstavlja izravnalni vir moči do menedžmenta (na primer sindikat); 3) zaposleni lahko sodelujejo pri upravljanju tako, da prispevajo predvsem k izboljševanju učinkovitosti in produktivnosti (pogosto v povezavi z visoko vključenostjo in spodbujanjem s strani menedžmenta); 4) sodelovanje lahko zaposleni izrazijo s pomočjo vzajemnosti interesa v obliki partnerstva z delodajalcem, ki je usmerjeno v dolgoročno zagotavljanje sposobnosti preživetja in trajnosti za gospodarsko družbo ter za njene zaposlene.

Avtorji Kester in Pinaud (1998, str. 18–19) ter Müller-Jentsch (2001, str. 278–279) ugotavljajo, da je za uspeh delavske participacije kot celote ključnega pomena interakcija med neposredno in posredno participacijo oziroma njihova vzajemna prisotnost. Solidarnost in enakost med delavci namreč zvedenita, če je prisotna le neposredna participacija, medtem ko posredna brez neposredne lahko vodi do birokratizacije in tako razcepi delavska predstavništva in njihove člane na več skupin. V vsakem primeru pa

velja, da neposredna participacija ne more nadomestiti posredne in obratno oziroma ne gre za med seboj izključujoča se pojma.

Glede na področje uveljavljanja participacije je zelo uporabljena delitev na: delavsko soupravljanje (sodelovanje delavcev pri upravljanju), finančno in lastniško participacijo (Franca, 2009, str. 46–47).

Delavsko soupravljanje ali sodelovanje delavcev pri upravljanju v širšem smislu pomeni participacijo delavcev v obliki določenih organov, kot so svet delavcev in delavski zaupnik, predstavniki delavcev v organih upravljanja družbe (nadzorni svet, uprava, upravni odbor) ter vse načine in oblike sodelovanja, ki jih delavci uporabljajo, ne glede na njihovo intenzivnost ali stopnjo sodelovanja. Delavsko soupravljanje v ožjem pomenu besede pa se nanaša zgolj na soodločanje delavcev. Finančna participacija pomeni udeležbo delavcev pri finančnih rezultatih oziroma dobičku družbe (angl. *profit sharing*). O finančni participaciji govorimo tudi takrat, ko gre za delitev prihrankov, ki so posledica zmanjšanja stroškov poslovanja (angl. *gain sharing*). Lastniška participacija delavcev pomeni udeležbo delavcev pri dobičku v obliki lastniškega deleža, najpogosteje v delnicah družbe.

Glede na vključenost delavske participacije v pravne akte ločimo (Franca, 2009, str. 47–48) določeno, obvezno in prostovoljno participacijo. O določeni participaciji govorimo, ko je delavska participacija urejena s pravnimi predpisi. Obvezna participacija je tista, ki je poleg določenosti tudi obvezna in velja za vse predvidene subjekte. Prostovoljna participacija pa temelji na dogovorih med sodelavci in delodajalci oziroma menedžmentom v obliki (kolektivnih) dogovorov. Nadalje avtorica navaja, da participacijo ločujemo tudi glede na kraj izvajanja, in sicer na notranjo in zunanjo participacijo. Notranja participacija pomeni, da se izvaja znotraj posamezne organizacije, na primer prek sveta delavcev. Zunanja participacija pomeni, da se izvaja zunaj podjetja, na primer prek sindikatov.

2.2 Delavsko soupravljanje

Vaupotič et al. (2015, str. 9) ugotavljajo, da se v sodobni družboslovni literaturi pojavlja pojem delavska participacija v različnih pomenih. V okviru poslovnih ved se danes večinoma uporablja kot splošna označba za vse oblike sodobne participacije zaposlenih. Med te uvrščamo predvsem sodelovanje zaposlenih pri upravljanju oziroma delavsko soupravljanje, udeležbo zaposlenih pri dobičku in/ali pri drugih rezultatih in širše notranje lastništvo zaposlenih.

Franca (2009, str. 46–47) pojasnjuje, da delavsko soupravljanje ali sodelovanje delavcev pri upravljanju v širšem smislu pomeni participacijo delavcev v obliki določenih organov, kot so svet delavcev in delavski zaupnik, predstavniki delavcev v organih upravljanja družbe (nadzorni svet, uprava, upravni odbor) ter vse načine in oblike sodelovanja, ki jih delavci uporabljajo, ne glede na njihovo intenzivnost ali stopnjo sodelovanja. Delavsko soupravljanje v ožjem pomenu besede pa se nanaša zgolj na soodločanje delavcev.

V literaturi je moč zaslediti, da delavsko soupravljanje zasleduje tri ključne cilje, in sicer demokracijo, socialno integracijo in ekonomsko učinkovitost (Franca, 2009, str. 50). S strani humanistov se v ospredje postavljata demokracija in socialna integracija, na drugi strani pa se poudarja ekonomska učinkovitost oziroma njena uporabna vrednost.

Glede na tematiko monografije bomo v nadaljevanju izpostavili humanistični vidik delavskega soupravljanja, ki ga poudarjajo številni avtorji (na primer Herzberg, 2003, Heil et al., 2004, Hackman & Oldham, 1980, Maslow, 1987 v Franca, 2009, str. 50). Ugotavljajo, da je za uspešno delovanje in poslovanje organizacije ključno mentalno zdravje delavcev. Nadalje pojasnjujejo, da se mora delavec razviti kot oseba, če želi ohraniti ravnovesje v sebi (Herzberg, 2003) in zadovoljevanje svojih višjih potreb, kot je samouresničitev (Maslow, 1987). Teorije motivacije so za delavsko

soupravljanje torej izjemnega pomena, saj delavci prek sistema participacije uresničujejo svoje neekonomske želje in potrebe.

2.2.1 Pomen delavskega soupravljanja

Gostiša (2009, str. 7) pojasnjuje, da ima delavsko soupravljanje ob pravilnem razumevanju njenega bistva tako s strani delavcev kot menedžmenta različne pomene v organizaciji. Velik pomen ji pripisuje pri uresničevanju tako imenovanega koncepta interesno uravnoteženega upravljanja podjetij. Avtor pojasnjuje, da imajo zaposleni prek delavskega soupravljanja na voljo upravljavski mehanizem, ki omogoča njihove interese povezati v sistem upravljanja organizacije. Tako je z učinkovitim sistemom delavskega soupravljanja omogočeno uravnoteženje interesov zaposlenih, menedžerjev in lastnikov. Sistem delavskega soupravljanja pa je po mnenju avtorja pomemben tudi kot mehanizem za upravljanje konfliktov med interesnimi skupinami v organizaciji.

Delavsko soupravljanje lahko obravnavamo kot sistem notranjega komuniciranja v organizaciji, saj prek sveta delavcev poteka komunikacija med menedžmentom in zaposlenimi. Člani sveta delavcev imajo po ZSDU pravico do obveščenosti, skupnega posvetovanja in soodločanja z delodajalcem, zato morajo posebno pozornost nameniti tudi komunikaciji s svojimi sodelavci v okoljih, iz katerih izhajajo. Marchington in Wilkinson (2005, str. 403) menita, da lahko o delavski participaciji govorimo kot o neposredni komunikaciji, o navzgor obrnjenem reševanju problemov kakor tudi o sodelovanju pri upravljanju prek predstavnikov delavcev. Prvi dve od teh različic sta v bistvu neposredno in individualno usmerjeni, kar pogosto deluje s pomočjo osebnih interakcij med nadrejenimi oziroma med vodji ter njihovimi zaposlenimi. Tretja oblika se osredotoča na vlogo, ki jo imajo predstavniki delavcev v razpravah z menedžmentom in zaposlenimi prek določenih mehanizmov. Avtorja dodajata, da je pri tem pomembno, da se ti dogovori osredotočajo na vprašanja v zvezi s porazdelitvijo moči in vpliva znotraj organizacij v zakonodajnem okviru. Bakovnik in Gostiša (2019, str.

15) pojasnjujeta, da morajo člani sveta delavcev kot delavski predstavniki prenašati iniciative sodelavcev v svet delavcev in skrbeti za njihovo povratno obveščanje. Pri tem morajo biti pozorni tudi na govorice, ki jih Možina (2001) opredeljuje kot eno od najpomembnejših oblik neformalne komunikacije med zaposlenimi. Poudarja, da je nespametno ignorirati pomen govoric, ki običajno potekajo med zaposlenimi na približno enako visoko hierarhični lestvici, saj so pomemben vir informacij za zaposlene. Tudi Kanjuro-Mrčela (1999 v Lužar, 2006) ugotavlja, da je za dobro vzpostavljeno komunikacijo v organizaciji pomemben tako neposredni participativni menedžment, kjer pridejo do izraza individualne oblike komunikacije, kot tudi posredni participativni menedžment, ki poudarja kolektivne oblike komunikacije.

Nadalje lahko delavski participaciji pripišemo tudi motivacijski pomen. Bakovnik in Gostiša (2019, str. 3) pojasnjujeta, da je skozi sistem delavske participacije možno v poslovnem procesu ustrezno artikulirati in uveljavljati materialne, osebnostne in societalne potrebe zaposlenih. Avtorja ugotavljata, da je to pravzaprav temeljna funkcija sveta delavcev, saj zadovoljni in pripadni zaposleni lahko največ prispevajo k uspešnosti organizacije.

Delavska participacija je pomembna tudi v konceptu celostnega marketinga. Jančič (1999, str. 62–64) opredeljuje zaposlene kot notranje potrošnike, ki imajo svoje potrebe, želje in zahteve. Svoje delo menjajo za nagrade organizacije, pri čemer je ta menjava za organizacijo enako pomembna kot menjava z eksternimi javnostmi. Ta način ustvarjanja poslovnih rezultatov, ko z medsebojnimi procesi menjave zadovoljujejo svoje potrebe tako organizacija kot zaposleni, opredeljuje kot interni marketing. Menedžment lahko torej za večjo pripadnost in motivacijo vključuje zaposlene v poslovne odločitve in spodbuja njihovo menjavo znanj in informacij.

2.2.2 Pravna ureditev delavskega soupravljanja

V slovenski pravni ureditvi postavlja temelje delavskemu soupravljanju Ustava Republike Slovenije v 75. členu, kjer določa: »Delavci sodelujejo pri upravljanju v gospodarskih organizacijah in zavodih na način in pod pogoji, ki jih določa zakon.«

Osrednjo vlogo pri uresničevanju delavskega soupravljanja ima Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU), ki določa načine in pogoje za sodelovanje delavcev pri upravljanju gospodarskih družb. Svoje pravice v zvezi s sodelovanjem pri upravljanju lahko delavci uresničujejo skladno s 3. členom ZSDU »kot posamezniki ali kolektivno prek sveta delavcev ali delavskega zaupnika, zbora delavcev in prek predstavnikov delavcev v organih družbe«.

Bohinc (2016, str. 281) navaja, da po ZSDU delavec uresničuje delavsko soupravljanje »s pravico do pobude in pravico do odgovora na to pobudo, pravico do obveščenosti, pravico dajanja mnenj in predlogov ter s pravico do odgovora nanje, in sicer z možnostjo ali obveznostjo skupnih posvetovanj z delodajalcem, s pravico soodločanja in pravico zadržanja odločitev delodajalca«. Avtor pojasnjuje, da mora delodajalec omogočiti delavcu kot posamezniku sodelovanje pri upravljanju. Skladno z 88. členom ZSDU ima delavec kot posameznik:

- pravico do pobude in odgovorov na to pobudo, če se nanašajo na njegovo delovno mesto ali na njegovo delovno oziroma organizacijsko enoto;
- biti pravočasno obveščen o spremembah na svojem delovnem področju;
- povedati svoje mnenje o vseh vprašanjih, ki se nanašajo na organizacijo njegovega delovnega mesta in delovni proces;
- zahtevati, da mu delodajalec oziroma od njega pooblaščen delavec pojasni vprašanja s področja plač in z drugih področij delovnih razmerij ter iz vsebine tega zakona.

Delodajalec mora odgovoriti na pobudo in vprašanja najkasneje v 30 dneh.

Tudi zbor delavcev sodi med individualne oziroma neposredne oblike sodelovanja delavcev pri upravljanju. Vsakdo na zboru delavcev lahko kot posameznik neposredno postavlja vprašanja ali daje predloge in pobude. Gostiša (1999, str. 159) pojasnjuje, da zbor delavcev lahko razumemo kot metodo dela sveta delavcev, saj to ni poseben organ ali oblika sodelovanja delavcev pri upravljanju. ZSDU v 69. členu pravi, da ima zbor delavcev pravico obravnavati vprašanja iz pristojnosti sveta delavcev oziroma njegovega odbora, ne more pa o njih odločati. Zbor delavcev je zelo primeren tudi za obveščanje delavcev o pomembnejših vprašanjih življenja in dela v organizaciji.

ZSDU neposredno ureja tri oblike delavskih predstavništev: svet delavcev ali delavski zaupnik, predstavniki delavcev v nadzornem svetu in delavski direktor (predstavnik delavcev v upravi družbe). Prek svojih kolektivnih oziroma predstavniških oblik delavskega soupravljanja se zaposleni vključujejo v odločanje o vprašanjih, ki so skupnega pomena tako za zaposlene kot za celotno podjetje, pojasnjuje Gostiša (1999, str. 161–163).

Prek sveta delavcev uresničujejo delavsko soupravljanje delavci skladno s 87. členom ZSDU, ki mu določa predvsem naslednje pristojnosti:

- skrbi za to, da se izvajajo zakoni in drugi predpisi, sprejete kolektivne pogodbe ter doseženi dogovori med svetom delavcev in delodajalcem;
- predlaga ukrepe, ki so v korist delavcev;
- sprejema predloge in pobude delavcev in jih v primeru, da so upravičeni, upošteva pri dogovarjanju z delodajalcem;
- pomaga pri vključevanju v delo invalidom, starejšim in drugim delavcem, ki jim je zagotovljeno posebno varstvo.

Svet delavcev skladno z 78. in 79. členom ZSDU izvoli oziroma odpokliče delavske predstavnike, člane nadzornega sveta ali upravnega odbora. Člani

nadzornega sveta oziroma upravnega odbora ter njegovih komisij skladno z 80. členom ZSDU zastopajo interese vseh delavcev v okviru pooblastil tega organa v skladu z zakonom.

Delavski direktor je v 78. členu ZSDU definiran kot predstavnik delavcev v upravi družbe. Na predlog sveta delavcev ga skladno z 82. členom ZSDU kot člana uprave družbe imenuje nadzorni svet, predstavnika delavcev za izvršnega direktorja upravnega odbora pa upravni odbor. V 84. členu je temeljna funkcija delavskega direktorja ali predstavnika delavcev med izvršnimi direktorji družbe opredeljena kot predstavljanje in zastopanje interesov delavcev na kadrovskem in socialnem področju. Gostiša (v Zorko, 2005, str. 5) pojasnjuje, da je vloga delavskega direktorja kot predstavnika delavcev v upravi, da predlagane poslovne odločitve pretehta in po potrebi poda predloge za zagotovitev uveljavitve interesov zaposlenih. Ob upoštevanju drugih prezentiranih interesov in argumentov sodeluje pri usklajevanju končne odločitve v smeri interesnega ravnotežja deležnikov. O uspešnosti opravljanja svoje funkcije obvešča svet delavcev. Tudi Franca (2017a, str. 10) navaja, da je vloga delavskega direktorja v organu upravljanja zastopanje interesov delavcev. Njegova dolžnost je pred sprejemom odločitve pretehtati in opozoriti na interese zaposlenih. Pri tem pa mora delavski direktor delovati skladno z zakonskimi, statutarnimi in drugimi določili ter ni pravno vezan na upoštevanje navodil sveta delavcev ali posameznih članov sveta delavcev.

Po slovenski zakonski ureditvi velja izbirna pravica delavcev, da se organizirajo in izvolijo svoja delavska predstavništva, saj le tako lahko potem sodelujejo pri upravljanju v organih družbe. V veliki meri je torej odvisno od delavcev samih, če bo delavsko soupravljanje v podjetju dejansko zaživel. Delavci imajo možnost, da s participativnimi dogovori dogovorijo z delodajalcem več pravic, kot jim jih zagotavlja zakon. ZSDU namreč določa minimalne pravice, ki jih mora delodajalec zagotoviti delavcem, s pisnim dogovorom pa se lahko med svetom delavcev in delodajalcem skladno s 5. členom dogovori tudi več soupravljalških pravic delavcev. Skladno s 56.

členom ZSDU člani sveta delavcev pri svojem delovanju ne smejo biti ovirani oziroma jim ne sme biti onemogočeno opravljanje njihovih aktivnosti v svetu delavcev, kot tudi ne njihovo redno delo. Franca (2009, str. 36) pojasnjuje, da s to določbo ZSDU nalaga menedžmentu dolžnost neoviranja dela sveta delavcev in omogočanja opravljanja participativnih aktivnosti članom sveta delavcev.

Člane sveta delavcev pri njihovem delovanju poleg ZSDU usmerja tudi Etični kodeks članov svetov delavcev, ki ga je sprejela skupščina Združenja svetov delavcev v slovenskih podjetjih (ZSDSP). Etični kodeks opredeljuje pričakovanja glede moralnega lika in vrednot članov sveta delavcev, načel njihovega delovanja in temeljnih dolžnosti, obveznosti in odgovornosti članov sveta delavcev. Kot je opredeljeno v 1. členu, dokument predstavlja vodilo članom sveta delavcev za njihovo ustrezno delovanje in obnašanje v zvezi z opravljanjem svoje funkcije, skladno z njenim poslanstvom iz določil ZSDU.

Bohinc (2016, str. 165) ugotavlja, da Slovenija primerjalno z drugimi spada med države, ki imajo visoko raven ureditve sodelovanja delavcev v korporativnem upravljanju. Pojasnjuje, da so med državami velike razlike, od tistih, ki nimajo zakonodaje na tem področju, do takih, kot je tudi Slovenija, ki imajo s posebnim zakonom določeno dolžnost sodelovanja delavcev pri upravljanju in obvezno članstvo v organih vodenja in nadzora. Avtor hkrati poudarja številne neodpravljene pomanjkljivosti v slovenski zakonodaji, ki vplivajo na učinkovitost in pravičnejše sodelovanje delavcev pri upravljanju. Kot izhodiščno pomanjkljivost navaja zakonsko ločeno obravnavo korporativnega upravljanja iz kapitala in dela, za katera pojasnjuje, da sta en sam, celovit proces.

Franca (2016, str. 362–363) pojasnjuje, da ZSDU v ospredje slovenskega sistema delavskega soupravljanja postavlja svet delavcev kot delavsko voljeno predstavništvo. Ugotavlja pa, da se je od leta 1993, ko je stopil v veljavo ZSDU, do danes bistveno spremenilo poslovno okolje. Na trgu dela

so se od takrat zgodile velike spremembe, ki vplivajo tudi na sistem delavskega soupravljanja v Sloveniji.

2.2.3 Umestitev delavskega soupravljanja v slovenski prostor

Delavsko soupravljanje je v Sloveniji, tako kot v večini evropskih držav, opredeljeno kot izbirna pravica delavcev. Delavci se lahko organizirajo in izvolijo svoja delavska predstavništva ter tako potem sodelujejo pri upravljanju v organih družbe. Če bo delavsko soupravljanje v podjetju dejansko zaživel, pa je v veliki meri odvisno od delavcev samih. Pri ustanovitvi delavskih predstavništev zakonodaja menedžmentu ne nalaga posebnih dolžnosti, prepoveduje pa mu oviranje delavskega soupravljanja. Uresničevanje delavskega soupravljanja torej ni nujno odvisno samo od dobro ali slabo napisane zakonodaje, poraja se vprašanje, kaj še lahko vpliva na uresničevanje kolektivne delavske participacije. Franca (2009, str. 4) ugotavlja, da sta za začetek aktivnosti odgovorni obe strani, ki si morata priti nasproti, predpogoj za to pa je njihova pripravljenost na (partnersko) sodelovanje.

Zeilhofer in Pristavec Đogić (2014) v raziskavi o uresničevanju določil obstoječega Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju ugotavljata, da v splošno dostopnih virih teh podatkov nista zasledili, sta se pa zato obrnili na številne institucije, katerih dejavnost je neposredno ali posredno povezana z določbami zakona. Na podlagi prejetih odgovorov ugotavljata, da teh podatkov sistematično ne zbira nobena od pristojnih institucij. Zasledili sta posamezne raziskave, ki so se dotaknile določenih segmentov zakona, in nekatera poročila svetov delavcev o izvajanju pravic delavcev do soupravljanja v konkretnih podjetjih. Ugotavljata pa, da so podatki vsebinsko parcialni in vzorci nereprezentativni, zato z vidika metodološke korektnosti iz njih ni mogoče sklepati o celostni sliki dejanskega stanja. Dodajata, da je po ugotovitvah SEEurope (Societas Europaea Network – mreža evropskih družb) v Sloveniji sistem sodelovanja delavcev pri upravljanju teoretično

zelo napreden, v praksi pa se uveljavlja počasi, saj delavci pogosto nimajo dovolj znanja o svojih pravicah in o načinih za njihovo uveljavitev.

Tudi Franca (2017b, str. 3) ugotavlja, da delavsko soupravljanje v Sloveniji nikoli ni bilo predmet širšega raziskovanja, zato je težko oceniti, v kakšnem obsegu se uresničuje v praksi. Dodaja, da je iz splošnega poznavanja področja mogoče sklepati, da sistem v nekaterih, predvsem večjih družbah, deluje učinkovito, v nekaterih, med njimi tudi v državnih, pa ne. Avtorica ugotavlja, da je lahko razlog za to nezainteresiranost oziroma nerazumevanje menedžmenta ali nepripravljenost delavcev. Ne dvomi pa v to, da je razlog za neučinkovito uresničevanje delavskega soupravljanja odnos med menedžmentom in delavskimi predstavniki. To sicer ni pravno vprašanje, sta pa avtorja Franca in Pahor (2014, str. 120) z raziskavo ugotovila določen odpor menedžmenta do delavskega soupravljanja, kar zagotovo ne pripomore k vzpostavitvi participativne kulture. Iz navedenega se poraja vprašanje, kaj lahko sami predstavniki delavcev storijo za boljše odnose z menedžmentom.

Prihodnost kolektivnih delovnih razmerij je tako na nacionalni kot na mednarodni ravni negotova, ugotavlja Franca (2017a). Kot glavne dejavnike za to navaja spremembe na trgu dela, oslABLJENO moč in delovanje sindikatov, problematiko združevanja delodajalcev in pravno neurejenost področja. Pri uresničevanju kolektivnih pravic so prikrajšani tisti delavci, ki delajo v netipičnih oblikah dela, saj so neposredno izključeni iz participativnih pravic, ki jih ureja Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju. Uresničevanje participativnih pravic je po zakonu vezano na sklenitev pogodbe o zaposlitvi, torej na zaposlitev delavca v družbi, kar pa izključuje zaposlene v družbi prek kadrovskih agencij, študente in vse druge, ki delo opravljajo na podlagi civilnih pogodb. Avtorica dodaja, da bi bilo treba z vidika dostojnega dela in humanosti vsem priznati boljše delavno in socialno zaščito ter s tem te netipične oblike dela postaviti ob bok delu po pogodbi o zaposlitvi. Glede na to, da so za ureditev opisane situacije na trgu dela potrebni tako ukrepi na normativnem kot tudi na politično-družbenem

področju, bodo morali k reševanju pristopiti država, sindikati in delodajalci. (str. 1–8)

Delavski predstavniki se pri svojem delovanju torej soočajo z velikimi izzivi. Glede na to, da je rešitev opisane situacije na trgu dela kompleksna, saj je potrebna uskladitev različnih interesnih skupin, trenutno v Sloveniji ne kaže, da bi prišlo do spremembe zakonodaje. V monografiji smo se zato usmerili na možnosti, ki so delavskim predstavnikom na voljo znotraj veljavnega pravnega okvirja. V ospredje smo postavili delavskega predstavnika kot človeka z določenimi lastnostmi, ki so potrebne za proaktivno delovanje v dobrobit vseh zaposlenih in hkrati v smeri uspešnega poslovanja organizacije.

2.2.4 Delavsko soupravljanje skozi teorijo motivacije

Gostiša (2009, str. 6) pojasnjuje, da je osrednje področje proaktivnega delovanja sveta delavcev kakovost delovnega življenja. Ta zajema vse tisto, kar vpliva na zadovoljevanje potreb zaposlenih, s tem pa tudi na njihovo delovno zadovoljstvo in posledično na delovno motivacijo. Dodaja, da večja kot je možnost zadovoljevanja potreb zaposlenih, višja je kakovost delovnega življenja, posledično pa sta večja zadovoljstvo in motivacija zaposlenih pri delu.

Suciu, Mortan in Lazăr (2013, str. 181) ugotavljajo, da so bili vidiki, ki se nanašajo na delovno uspešnost zaposlenih, vedno aktualni za raziskovalce, zato jih ne čudi, da so se študije osredotočile na analizo uspešnosti in tudi na določitev dejavnikov, ki prispevajo k njenemu doseganju. Shah et al. (2011, str. 257) definirajo uspešnost kot seštevek zmožnosti, priložnosti in motivacije zaposlenih.

Raspor (2017, str. 13) pojasnjuje, da je že Marx predpostavljal obstoj določenih antropoloških konstant, kot so ustvarjalnost, univerzalnost, zavestno načrtovanje, samozavedanje, potreba po delu, svoboda dela in samoustvarjanja ter družabnost, ki tvorijo osnovo človekovi naravi. Hersey

in Blanchard (1982, str. 14) ugotavljata, da odgovore na vprašanja o človekovi naravi, o tem, kaj spodbuja posameznikovo vedenje, iščemo s študijo motivacije. De Alberdi (1990, str. 28) navaja, da je za motiviranost potrebna energija, ki človeka usmerja in ga žene v aktivnost ter ga tudi kasneje stalno spodbuja. Badubi (2017, str. 44) poudarja, da ima motivacija v vseh organizacijah, ne glede na to, ali so v zasebni ali v državni lasti, ključno vlogo pri spodbujanju zaposlenih k doseganju organizacijskih ciljev, njihovih ciljev in do neke mere tudi njihovih sanj. Mitchell (1982, str. 81) vidi motivacijo kot tiste psihološke procese, ki povzročajo vznburjenje, usmerjanje in vztrajanje prostovoljnih dejanj, usmerjenih v cilje organizacije.

Raspor (2017, str. 15) ugotavlja, da obstaja veliko teorij motivacije (angl. *motivation theories*), in izpostavlja vsebinsko in procesno motivacijsko teorijo, ki je v zadnjem obdobju najbolj prisotna in jo uporabljajo številni avtorji (npr. Arnold & Silvester, 2005, str. 310; Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 559; Bedeian, 1986, str. 436; Boddy & Paton, 1998, str. 183; Boone & Kurtz, 1992, str. 336; Certo, 1992, str. 449; Dixon, 1997, str. 72; DuBrin, 1984, str. 108; Gibson, Ivancevich, & Donnelly, 1988, str. 109; Griffin, 1984; Hodgetts, 1991, str. 191; Holden & Beardwell, 2001, str. 506; Porter, Bigley, & Steers, 2003, str. 3; Vecchio, 1995, str. 204).

Kumar (2018, str. 1) pojasnjuje, da se vsebinske motivacijske teorije (angl. *content theory*) osredotočajo na to, kaj ljudi motivira, medtem ko se procesne motivacijske teorije (angl. *process theories*) osredotočajo na to, kako ljudi motivirati. Vsebinske teorije so zgodnejše teorije motivacije in se imenujejo tudi teorije potreb, saj poskušajo ugotoviti, kakšne so človekove potrebe, in povezati motivacijo z izpolnjevanjem teh potreb. Vsebinske teorije pa ne morejo v celoti pojasniti, kaj ljudi motivira ali demotivira. S tem se ukvarjajo procesne teorije, ki se osredotočajo na to, kako in kakšen proces lahko vpliva na človekovo motivacijo.

Raspor (2017, str. 16–25) pojasnjuje, da so vsebinske teorije usmerjene predvsem na proučevanje človeških potreb, ki povzročajo določeno vedenje.

Osredotočajo se na obnašanje ljudi in ne na proces, v katerem zaposleni to delajo. Procesne teorije prepoznajo, da imajo ljudje različne potrebe, ter poudarjajo vpliv misli, pričakovanj in način presojanja zaposlenih na procese motivacije.

Glavne vsebinske teorije so (Kumar, 2018, str. 1): Maslowova teorija potreb (angl. *Maslow's needs hierarchy*), Alderferjeva teorija ERG (angl. *Alderfer's ERG theory*), McClellandova motivacijska teorija dosežkov (angl. *McClelland's achievement motivation*) in Herzbergova dvofaktorska teorija (angl. *Herzberg's two-factor theory*).

Glavne procesne teorije so (Kumar, 2018, str. 1): Skinnerjeva teorija okrepitve (angl. *Skinner's reinforcement theory*), Vroomova teorija pričakovanj (angl. *Victor Vroom's expectancy theory*), Adamsova teorija enakosti (angl. *Adam's equity theory*) in Lockejeva teorija postavljanja ciljev (angl. *Locke's goal setting theory*).

Po mnenju avtorja (Kumar, 2018, str. 1) nobena posamezna motivacijska teorija ne pojasnjuje vseh vidikov motivov ljudi ali pomanjkanja motivov. Vsaka teoretična razlaga lahko služi kot osnova za razvoj tehnik motiviranja.

Maslowova teorija potreb

Saif, Nawaz, Jan in Khan (2012, str. 1385) ugotavljajo, da vsebinske teorije zadovoljstva z delovnim mestom izhajajo iz Maslowove hierarhije potreb in se nanašajo na potrebe zaposlenih in dejavnike, ki jim prinašajo zadostno stopnjo zadovoljstva. Na podlagi humanistične psihologije in kliničnih izkušenj je Abraham Maslow (1943) trdil, da je mogoče motivacijske zahteve posameznika določiti kot hierarhijo. Ko je določena raven potreb zadovoljena, ne prispeva več k motivaciji, zato je treba aktivirati naslednjo višjo raven potrebe. Badubi (2017, str. 47) pojasnjuje, da je na podlagi osnovnih fizičnih, bioloških, socialnih in psiholoških potreb človeka Maslow

(1943) definiral petstopenjsko teorijo, ki je potrebe posameznika glede na njihovo pomembnost razvrstil po piramidi petih ravni od najnižje do najvišje:

- fiziološke potrebe,
- potreba po varnosti,
- potreba po pripadanju in ljubezni,
- potreba po ugledu, spoštovanju,
- potreba po samoaktualizaciji (samouresničevanju).

Hierarhijo predstavlja piramida, razdeljena na štiri osnovne potrebe, ki so pomembne za preživetje, in tri višje potrebe, pomembne za osebno rast. Na dnu so fiziološke potrebe, sledijo potreba po varnosti, potreba po pripadanju in ljubezni, nato po spoštovanju in nazadnje tri potrebe po osebni rasti. Teorija pravi, da mora človek najprej zadovoljiti osnovne potrebe, da lahko potem zadovolji potrebe po osebni rasti. Musek (2005) pojasnjuje, da po mnenju humanistično usmerjenih psihologov osebnosti ni mogoče dobro pojasnjevati z delovanjem strogo delujočih zakonitosti. Humanistična psihologija primerja razvoj osebnosti z rastjo drevesa: čim bolj ugodne in svobodne bodo razmere, tem boljša in intenzivnejša bo rast.

Maslow (1943) poudarja pomen samoaktualizacije v posameznikovem življenju. Meni, da je proučevanje samoaktualizacije izjemo pomembno za družbo. Po njegovem je samoaktualizacija proces uresničevanja človekove »narave«, ki je potencialno »dobra« ali pa vsaj »nevtralna«, torej je treba spodbujati njen razvoj, ni je pa treba spreminjati ali popravljati. Musek (2003) ne dvomi, da je logika Maslowa o teoriji hierarhije potreb prepričljiva, poraja pa se mu vprašanje, ali veljajo tudi za ljudi, ki so že izkusili vrednost samoaktualizacije ali pa duhovnih ciljev. Po mnenju avtorja (Musek, 2003) tudi humanistično orientirani Carl Rogers deli mišljenje, da je težnja k osebni rasti, k spontanemu razvijanju sebe in svojih potencialov temeljni človekov motiv in hkrati temeljna značilnost njegove narave. Dodaja, da Rogers utemeljuje osebnost na domnevi, da je težnja k spontanemu razvijanju samega sebe naravna in sama po sebi pozitivna.

Pojavljanje in širjenje izkustva osebnostne rasti označuje kot gibanje k avtonomnosti, zastavljenim ciljem in odgovornosti zase. Gre torej za samousmerjanje, izpopolnjevanje, spreminjanje in preurejanje osebnosti, tako se odpre kategorija samoaktualizacije in rasti. Kompare, Stražičar, Dogša, Vec in Curk (2006) pojasnjujejo, da Rogers razlaga pojem samoaktualizacije kot oblikovanje samopodobe in da ima človek notranjo potrebo po pozitivni samopodobi, ki je bistvena za njegovo zadovoljstvo in motivacijo za napredek. Kobal Grum in Musek (2009) navajata, da je za spodbujanje organizma, da ravna skladno s svojimi cilji, željami, potrebami in notranjo kontrolo, pomemben psihološki element motivacija. Dodajata, da pojem motivacije lahko definiramo kot psihološki proces, ki spodbuja in usmerja naše vedenje ter se nanaša na z njim povezana čustva, misli, prepričanja, stališča, pojmovanja in ostale psihične vsebine.

Loza Adaui in Habisch (2013, str. 194) ugotavljata, da koncept Maslowove razvrstitve potreb poudarja nematerialne dejavnike, ki naj bi služili kot notranji motivacijski instrument zaposlenih. Zato bi morali menedžerji razviti pozitivne odnose z delavci, da bi razumeli njihove motivacijske potrebe. Dodajata, da je Maslow uporabil tudi izraz metamotivacija za razjasnitev, zakaj nekatere samoaktualizirane posameznike včasih poganjajo notranje sile, ki jim omogočajo, da presegajo svoje osnovne potrebe in dosegajo svoj polni potencial. Maslow (1967, str. 93) je take samoaktualizirane posameznike poimenoval metamotivatorji in jih opisal kot tiste, ki že imajo ustrezno zadovoljene osnovne potrebe, zato so potem motivirani za višje cilje. Tracy (2018, str. 160) navaja, da po ugotovitvah Maslowa manj kot dva odstotka ljudi doseže stopnjo osebne izpolnitve, saj se preveč ukvarjajo z nižjimi potrebami in posledično nimajo časa razmišljati o samoaktualizaciji. Avtor nadalje pojasnjuje, da bi se moral človek zavedati svojega potenciala in si na nekem področju prizadevati biti najboljši, saj le tako začne doživljati samoaktualizacijo.

Alderferjeva teorija ERG

Alderfer (1969, str. 142) se je ukvarjal s študijo razvoja in preizkušanjem alternativ za Maslowovo teorijo. Razvil je alternativno teorijo, ki temelji na trojni konceptualizaciji človeških potreb: obstoj (angl. *existence*), povezovanje (angl. *relatedness*) in rast (angl. *growth*) (ERG) in ne predvideva zadovoljstva na nižji ravni kot predpogoj za nastanek potreb višjega reda. Turabik in Baskan (2015, str. 1059) ugotavljata, da Alderfer pojasnjuje potrebe vzporedno s potrebami v Maslowovi teoriji. Potreba po obstoju se ujema s fiziološkimi potrebami in potrebami po varnosti v maslowski teoriji. Potreba po povezanosti je opredeljena kot vzpostavitev in vzdrževanje odnosov v družbenem in poslovnem življenju. Potreba po rasti pokriva teme, kot so samorazvoj in razkrivanje posameznikovega potenciala, torej ta potreba odseva človekovo željo po osebnem razvoju, kar se ujema s sestavino potreb Maslowa po spoštovanju ter potrebe po samouresničevanju. Za razliko od Maslowove teorije se lahko pri Alderferjevi vse potrebe pojavljajo istočasno. Jan (2002, str. 116) pojasnjuje, če zaposleni stremi k višji potrebi, a je ne more realizirati, se vrne na nižjo potrebo in tam poskuša maksimalno zadovoljiti potrebe. S tem naj bi kompenziral nezmožnost zadovoljevanja višjih potreb. Raspor (2017, str. 20) ugotavlja aktualnost te teorije, saj lahko posameznik zaradi subjektivno zaznanih nezadovoljenih potreb po razvoju postavi v prvi plan potrebe po povezovanju. Če pa tudi potrebe po povezovanju občuti kot nezadovoljene, postavi v prvi plan potrebe po obstoju (npr. draga oblačila, avtomobil, hiša, potovanje).

McClellandova motivacijska teorija dosežkov

Franken (2007, str. 364) navaja, da je prve študije v zvezi s potrebo po dosežkih opravil Henry Murray, ameriški psiholog. Cherry (2019) pojasnjuje, da je Murray razvil teorijo osebnosti, kjer je opisal potrebe kot zmožnost ali pripravljenost, da se v določenih okoliščinah posameznik odzove na določen način. Teorije osebnosti, ki temeljijo na potrebah in motivih, kažejo, da so

naše osebnosti odraz vedenja, ki ga obvladujejo potrebe. Medtem ko so nekatere potrebe začasne in se spreminjajo, so druge potrebe bolj globoko zasidrane v naši naravi. Murray (Cherry, 2019) pravi, da te psihogene potrebe delujejo predvsem na nezavedni ravni, vendar igrajo pomembno vlogo v naši osebnosti.

Raspor (2017, str. 18) ugotavlja, da je motivacijska teorija dosežkov nastala kot plod dela več avtorjev, razvil pa jo je McClelland (1961, str. 438) v delu *The Achieving Society*, kjer je opisal tri osnovne vrste potreb, ki jih ljudje pridobijo iz svojih življenjskih izkušenj: potrebo po povezanosti, potrebo po opolnomočenju in potrebo po dosežkih. Brooks (2006, str. 58) pojasnjuje, da potreba po gradnji odnosov predstavlja željo vsakega človeka, da je družbeno bolj ali manj povezan z drugimi in je sprejet v skupino. Potreba po opolnomočenju je opredeljena kot nagnjenost k doseganju zadovoljstva z vplivanjem na druge. Posamezniki z visoko potrebo po opolnomočenju se zavzemajo za razširitev področja svoje moči in avtoritete ter želijo imeti nadzor nad resursi. Potreba po dosežkih predstavlja reševanje problemov z osebno odgovornostjo, željo po upravljanju projektov, prikazu polne uspešnosti, zahtevanju hitrih in jasnih povratnih informacij, sprejemanju zahtevnih nalog, kjer so spremembe stalnica v delovnem procesu. Posamezniki, visoko motivirani za dosežke, izbirajo cilje, ki jih je težko, a mogoče doseči, in poskušajo pridobiti potrebno znanje in spretnosti za izpolnitev zastavljenih nalog.

Turabik in Baskan (2015, str. 1055) ugotavljata, da je v skladu s to teorijo naloga vodstvenih delavcev ugotoviti potrebe zaposlenih in jih ustrezno razporediti na primerna delovna mesta. Tako bo omogočeno zadovoljstvo pri delu in zadovoljene bodo potrebe posameznikov, ki imajo višjo motivacijo za doseganje uspehov. S tem bo pridobila tudi organizacija, saj bo imela posameznike na delovnih mestih, na katerih opravljajo svoje delo na najboljši možni način.

Herzbergova dvofaktorska teorija

Herzberg (1968, str. 3–11) je razvil dvofaktorsko teorijo, s katero pojasnjuje obstoj mehanizmov, s katerimi je možno vplivati na učinkovitost zaposlenih. Motivacijske dejavnike je razdelil na higienike in motivatorje. Z raziskavo je ugotovil, da higieniki ne spodbujajo ljudi k aktivnosti, ampak odstranjujejo neprijetnosti oziroma na drugačen način ustvarjajo pogoje za motiviranje. Motivatorji pa na drugi strani ustvarjajo zadovoljstvo pri delu in neposredno spodbujajo zaposlene k delu. Raspor (2017, str. 22) navaja, da le motivatorji neposredno spodbujajo k produktivnosti in ustvarjalnosti pri delu, ampak pod pogojem, da so zadovoljene tudi potrebe, ki so uvrščene med higienike. Badubi (2017, str. 46) pojasnjuje, da je Herzberg med motivatorje uvrstil pet značilnosti dela, ki prinašajo zadovoljstvo, in sicer doseganje rezultatov, priznanje, samo delo, odgovornost in napredovanje. Na drugem koncu spektra je med higienike uvrstil politiko organizacije, pristop upravljanja, nadzor, plačilo, odnose na delovnem mestu in delovne pogoje kot dejavnike, ki lahko demoralizirajo zaposlene. Golshan, Kaswuri, Agashahi, Amin in Ismail (2011, str. 2) navajajo, da organizacije vedno bolj uporabljajo Herzbergovo teorijo, da bi ustvarile priložnosti za osebno rast, obogatitev dela in prepoznavanje med zaposlenimi. Badubi (2017, str. 46) nadalje navaja, da je zaposlene treba spodbujati in jim po zaključku določenih stopenj njihove poklicne poti priznati posebne dosežke – na primer, kadar ustvarjajo izjemne rezultate na svojih področjih; na bolj osnovni ravni bi morali imeti zaposleni tudi možnost in odgovornost, da določijo, kako ravnati z nalogami, ki so povezane z njihovimi delovnimi mesti.

Skinnerjeva teorija okrepitve

Psiholog Skinner je razvil teorijo okrepitve, ki sloni na načelu, da se bo verjetno ponovilo vedenje, ki mu sledijo prijetne posledice, manj verjetno pa je, da bi se ponovilo vedenje, ki mu sledijo neprijetne posledice. Skinner je uvedel nov izraz v zakon o učinku – okrepitev. Okrepljeno vedenje se ponavadi ponovi, torej se okrepi. Vedenje, ki ni okrepljeno, ponavadi izumira

ali ugasne, torej oslabi. Operativno kondicioniranje je metoda učenja, ki nastane z nagrajevanjem in kaznovanjem vedenja. Skozi operativno kondicioniranje posameznik naredi povezavo med določenim vedenjem in posledicami. (McLeod, 2018, str. 1–2)

Gordan in Krishanan (2014) pojasnjujeta, da teorija okrepitve poudarja stanje duha vsake osebe, torej njegova čustva in občutke. Teorija poudarja nekatere značilnosti, ki pomagajo osebi pri oblikovanju svojega vedenja in delovanja. Na kratko ta teorija pravi, da lahko dražljaji prispevajo k oblikovanju vedenja. Teorija okrepitve vključuje štiri pristope, ki opisujejo, kako naj bi se menedžerji obnašali do zaposlenih. Ti pristopi so: pozitivna okrepitev (angl. *positive reinforcement*), negativna okrepitev (angl. *negative reinforcement*), izginjanje oziroma ugašanje (angl. *extinction*) in kaznovanje (angl. *punishment*). Pozitivna okrepitev pomeni, da če se zaposleni pozitivno odziva na nekaj ali da pozitivno ukrepa, ga je treba pozitivno nagraditi. To pomeni tudi dodajanje ponavljajočih se spodbud za povečanje določenega vedenja ali odziva. Na primer, če vodja nagradi zaposlenega, ker ta dela dobro in izkazuje napredek na delovnem mestu, bo s tem dosegel še večjo učinkovitost, zato je to pozitivna okrepitev za vsakega zaposlenega na delovnem mestu. Negativna okrepitev je včasih napačno obravnavana kot kazen. Kazen je uporaba averzivnih dražljajev za zmanjšanje možnosti ponavljanja vedenja. Negativna okrepitev pa je odstranitev averzivnih dražljajev, da bi povečali verjetnost ponavljanja vedenja. Tako pozitivna kot negativna okrepitev lahko poveča sprejemljivo in pozitivno vedenje. Izginjanje oziroma ugašanje pomeni zmanjšanje verjetnosti neželenega vedenja z odstranitvijo nagrad ali kazni za tovrstno vedenje. Dejanje preprosto prezremo ob predpostavki, da zaposleni, ki ne bo niti nagraden niti kaznovan, tega ne bo ponovil. Na ta način naj bi dosegli izboljšanje obnašanja. Kaznovanje je namenjeno odstranjevanju neprimernega, nevarnega ali drugače neželenega vedenja zaposlenih ob predpostavki, da je manj verjetno, da se bo kaznovani v bodoče spet obnašal enako. Kazen je torej način, na kateri poskušamo s pomočjo neprijetnih posledic zaposlene

odvrniti od nezaželenega vedenja. Teorija torej sloni na dejstvu, da zaposleni okrepijo aktivnosti, ki jim prinašajo rezultate, in opustijo tiste, ki ne prinašajo rezultatov. (str. 680–684)

McLeod (2018, str. 1–2) ugotavlja, da kritiki teorije opozarjajo na to, da operativno kondicioniranje ne upošteva vloge podedovanih in kognitivnih dejavnikov pri učenju in je zato razlaga učnega procesa pri ljudeh in živalih nepopolna.

Vroomova teorija pričakovanj

Kumar (2018, str. 12) ugotavlja, da Vroomova teorija pričakovanj daje poudarek tako na proces kot tudi na vsebino motivacije ter vključuje teorije potreb, pravičnosti in okrepitev.

Vroom (1964, str. 15) poskuša s teorijo pričakovanja razložiti motivirano vedenje kot ciljno usmerjeno. Trdi, da ljudje ponavadi izberejo dejanja, ki jim bodo prinesla najvišjo subjektivno koristnost. Vroomova teorija pravi, da so odločitve, ki jih človek sprejme med alternativnimi načini delovanja, zakonito povezane s psihološkimi dogodki, ki se dogajajo sočasno z vedenjem. Motivacijo določajo trije dejavniki: pričakovanje osebe, da bo več truda prineslo boljši uspeh; instrumentalnost – človekovo prepričanje, da obstaja povezava med aktivnostjo in ciljem; valenca – stopnja, do katere človek ceni nagrado, rezultate uspeha. Vroom predvideva, da se pričakovanja, instrumentalnost in valenca pomnožijo, da se določi motivacija. Če je kateri koli od dejavnikov modela ničen, bo motivacija prav tako nična. Ljudje bodo torej motivirani, ko verjamejo, da bo trud vodil do uspešnosti, ko lahko vidijo jasno povezavo med uspešnostjo in določenimi rezultati, ob tem, da so rezultati zanje pomembni. Kreitner in Kinicki (1998, str. 227) ugotavljata, da teorija pričakovanj predvideva, da so ljudje motivirani, da se obnašajo na način, ki ustvarja želene kombinacije pričakovanih izidov. Kumar (2018, str. 13) pojasnjuje, da bo imela oseba, ki ne vidi povezave med naporom in uspešnostjo, nič pričakovanje. Oseba, ki

ne more zaznati povezave med uspešnostjo in nagrado, bo imela nič instrumentalnost. Za osebo, ki ne ceni pričakovanega rezultata, bo imela nagrada nič valenco.

Suciu, Mortan in Lazăr (2013, str. 185) pojasnjujejo, da se glede omejitev teorije večina kritik nanaša na težavo njenega empiričnega potrjevanja in operacionalizacije zaradi težav s kriteriji in meritvami.

Adamsova teorija enakosti

Kumar (2018, str. 13–14) pojasnjuje, da je teorijo enakosti, ki temelji na teoriji socialne izmenjave, predlagal Adams leta 1965. Teorija pravi, da so ljudje motivirani, če se z njimi ravna enakopravno in za svoj trud in stroške prejema tisto, kar se jim zdi pošteno. V skladu s to teorijo ljudje primerjajo svoje vložke in rezultate pri delu z vložki in rezultati sodelavcev. Če zaznajo, da je razmerje med njihovimi vložki in rezultati v razmerju z vložki in rezultati referenčnih sodelavcev nepravilno, bodo motivirani za zmanjšanje nepravilnosti. Na delovnem mestu delavci vložijo v svoje delo input, kot so znanje, zavzetost, energija, izkušnje, in pričakujejo, da bodo dosegli nekatere rezultate, kot so plača, nagrada, napredovanje, ustno priznanje ter zanimivo in zahtevno delo v ekvivalentnih količinah. Večja kot je nepravilnost, večja je stiska, ki jo posameznik čuti, kar bo motiviralo prizadevanje, da bi bili rezultati in vložki enaki v primerjavi z referenčno osebo. De Alberdi (1990, str. 36) pojasnjuje, da če je ravnovesje preveč v korist delodajalca, obravnavanje zaposleni poskuša uravnovesiti tako, da zmanjša napor pri delu, zapusti delo ali najde drugo delo, s katerim se lahko primerja s sodelavci, lahko pa tudi izvaja pritisk na sodelavce, da bodo manj delali. Lipičnik (1998, str. 173) dodaja, da v taki situaciji zaposleni lahko tudi ovira delovni proces in povečuje odsotnost z dela.

Kumar (2018, str. 14) pojasnjuje, da je slabost teorije enakosti, da ne upošteva razlik v posameznih potrebah, vrednotah in osebnostih. Na primer, ena oseba lahko dojema določeno situacijo kot nepravilno, druga

pa ne. Kljub temu je zagotavljanje pravičnosti bistvenega pomena za motivacijo.

Lockejeva teorija postavljanja ciljev

Kumar (2018, str. 15) pojasnjuje, da Lockejeva teorija postavljanja ciljev kot ključni dejavnik motivacije poudarja postavljanje posebnih, zahtevnih ciljev uspešnosti in zavezanost tem ciljem. Raspor (2017, str. 33) ugotavlja, da sta k razvoju te teorije največ prispevala Latham in Locke (1979), ki sta poudarjala pomembnost ciljev tako pred kakor tudi po želenem vedenju. Ugotovila sta, da zaposlene motivira seznanjenost s ciljem, saj imajo posamezniki, ki so soočeni z določenimi zahtevnimi cilji, večjo storilnost kot tisti, ki teh ciljev nimajo. Pri tem je pomembno, da je posameznik ustrezno usposobljen, da se poistoveti s ciljem in da po zaključeni nalogi dobi povratno informacijo o uspešnosti izvedbe s strani neposredno nadrejenega, saj tako dobi občutek, da je uspešen in prepoznaven. Kumar (2018, str. 16) pojasnjuje, da je postavitve ciljev koristna teorija, ki jo je mogoče uporabiti na različnih področjih. Povratne informacije, ki spremljajo doseganje ciljev, lahko tudi izboljšajo delovno uspešnost in sposobnost posameznika, da postane bolj inovativen in ustvarjalen na delovnem mestu. Ker je postavljanje ciljev razmeroma enostavna motivacijska strategija, postaja vse bolj uporabljena v praksi.

Badubi (2017, str. 50) pojasnjuje, da je motivacija zelo potrebna, da so zaposleni v organizaciji produktivni, pri čemer ima pomembno vlogo menedžment oziroma njihov slog vodenja. Čeprav imajo posamezniki svoja pričakovanja, je odgovornost vodstva, da razvija in prilagaja teorije motivacije, ki so primerne za ustvarjanje zadovoljstva njihovih zaposlenih. Vendar pa ni možno uporabiti ene same zanesljive teorije, uporabiti je možno le zmes teorij motivacije. Z vidika opolnomočenja zaposlenih je treba zaposlene spodbujati in jim dati platformo za izražanje svojih mnenj o tem, kako jih je mogoče motivirati.

Svetlik (1991, str. 19) ugotavlja, da ima velik vpliv na kakovost življenja posameznikovo mesto v svetu dela, saj kakovost delovnega življenja daje neizbrisen pečat celotnemu življenju posameznika. Svetlik (1996, str. 162) pojasnjuje, da pojem kakovost delovnega življenja (angl. *quality of working life*) v literaturi s področja upravljanja človeških virov opredeljujejo kot sredstvo za povečevanje produktivnosti s pomočjo boljše motiviranosti in večjega zadovoljstva delavcev, zmanjševanja stresnih situacij, izboljšanja komuniciranja ter zmanjševanja odpora do sprememb.

V povezavi z delavsko participacijo Gostiša (2017, str. 89) izpostavlja t. i. Allardtov koncept kakovosti delovnega življenja, ki definira tri ključne potrebe (Allardt, 1976, str. 228–229):

- Imeti: med kazalnike zadovoljevanja potrebe imeti uvrščamo materialne potrebe in potrebe po varnosti. Materialne potrebe predstavljajo zlasti plače, dodatki in bonitete, potrebe po varnosti pa se nanašajo na delovne pogoje ter socialno varnost in varnost zaposlitve.
- Ljubiti: kot kazalniki zadovoljevanja potrebe ljubiti, iz bistva človeka kot družbenega bitja izvirajo potrebe po pripadnosti in spoštovanju (societalne potrebe). Med te potrebe lahko uvrščamo potrebo po delovnem okolju, kjer posameznika sprejmejo medse, ga upoštevajo, mu pomagajo, izkazujejo priznanje za njegovo delo, sam pa s svojim delovanjem vpliva na ravnanje članov skupine. Tako zaposleni doživlja sebe kot člana skupine oziroma organizacije.
- Biti: med kazalniki zadovoljevanja potrebe biti prištevamo osebne potrebe po samopotrjevanju oziroma samouresničevanju z delom in osebni rasti. Med te potrebe lahko prištevamo avtonomijo zaposlenih pri delu, njihovo učenje in uporabo znanja pri delu ter vključenost v odločanje pri opravljanju svojega dela.

Allardt (1976, str. 228–229) je potrebo delati opredelil kot sestavni del potrebe biti, medtem ko sta jo Tuula in Tuuli (2015) opredelila kot četrto potrebo, ki naj bi širila definicijo dobrega počutja.

Svetlik (1998) v raziskavi ugotavlja, da zaposleni kot dejavnike, ki vplivajo na kakovost njihovega delovnega življenja, prepoznavajo samostojnost pri delu, samostojnost, povezano z delovnim časom, vključenost v odločanje ter možnost učenja in uporabe znanja pri delu. Avtor pojasnjuje, da je skupna značilnost teh dejavnikov, da jih skladno s Herzbergovo teorijo uvrščamo med motivatorje. Iz tega izhaja, da četudi organizacije ne bodo posvečale posebne pozornosti tem dejavnikom, bodo vseeno v danih razmerah normalno poslovale. Ne morejo pa pričakovati nadpovprečnih rezultatov, saj ti dejavniki postajajo ključni glede na vse ostrejšo konkurenco, višjo stopnjo izobraženosti zaposlenih in v luči potreb po inoviranju delovnih procesov. Prav tako pa je ob uspešnosti vnašanja teh dejavnikov v delovna okolja na preizkušnji ustvarjalnost menedžmenta in navsezadnje tudi proaktivnost delavskih predstavnikov.

Gostiša (2011, str. 10) ugotavlja, da lahko kot kombinacijo delovne motivacije in organizacijske pripadnosti opredelimo zavzetost zaposlenih (angl. *employee engagement*) na delovnem mestu. Gruban (2005, str. 13) pojasnjuje, da so zavzeti zaposleni strastni delavci, polni energije, ki imajo občutek globoke povezanosti s podjetjem, zato zaupajo sodelavcem in vodjem ter z inovacijami pomagajo pri razvoju podjetja. Brečko in Mejaš (2018) poudarjata, da je motivacija individualna, vezana na posameznika in na uresničevanje lastnih potreb, želja in ciljev. Zavzetost definirata kot energijo, usmerjeno k doseganju ciljev organizacije, kar v praksi pomeni, da biti zavzet pomeni večkrat podrediti svoje trenutne cilje ciljem organizacije na osnovi zaupanja, da se bo to v prihodnost izplačalo.

Gostiša (2017, str. 50) ugotavlja, da se mora družbenoekonomski sistem razvijati v smeri zagotavljanja takega dela ljudem, ki jim bo omogočal poleg materialnih potreb uresničevati v največji možni meri osebne in

societalne potrebe. Nadalje avtor (Gostiša, 2017, str. 81) pojasnjuje, da je sodobno delo integralna celota, ki je ne moremo razstaviti na fizične, intelektualne in emocionalne komponente, saj ne moremo ločiti fizičnega angažiranja delavca, njegovega znanja, zmožnosti, delovne motivacije in organizacijske pripadnosti.

Birch in Paul (2003, str. 161) ugotavljata, da so ljudje srce organizacije, njihove potrebe pa so ključne za njen razvoj, saj organizacije z osredotočanjem na dobrobit in kakovost delovnega življenja dosegajo boljše rezultate. Menita, da se uspeh organizacije meri v treh kategorijah »p«: profit (dobiček), people (ljudje), planet (okolje).

Za doseganje kakovosti delovnega življenja ali pa kakovosti življenja na splošno so potrebne spremembe, ki pa jih posameznik lahko doseže z ustrezno postavljeno strategijo. Vsak človek ima možnost spremeniti način razmišljanja, ki je usmerjeno v konstruktivno iskanje poti za naprej namesto v analiziranje preteklih dogodkov. Ravno tako lahko vsak posameznik naredi spremembe na področju čustvovanja tako, da je pozoren na svoje misli. Z negativnimi mislimi dosežemo negativna čustva, s pozitivnimi mislimi pa pozitivna čustva in s tem energijo za doseganje ciljev. Najprej pa je treba vedeti, kaj hočemo, potem pa je to treba tudi narediti.

2.2.5 Humanistično upravljanje organizacij in delavsko soupravljanje

Po mnenju Meléja (2003, str. 79) je enega prvih pristopov humanističnega upravljanja mogoče pripisati Mary Parker Follett, ameriški socialni delavki, svetovalki za menedžment, filozofinji in pionirki na področju organizacijske teorije in organizacijskega vedenja. Za njo niso obstajali psihološki, etični ali gospodarski problemi, temveč le človekovi problemi in ti pokrivajo vidike, ki bi lahko bili psihološki, etični, ekonomski. Melé in Rosanas (2003, str. 38) pojasnujeta, da ji je njen holistični pristop k človekovemu stanju omogočal razumevanje dinamike moči znotraj skupin. Loza Adauí in Habisch (2013, str.

194) pojasnjujeta, da je po ugotovitvah Mary Parker Follett mogoče organizacije proučevati z vidika individualnega in skupinskega vedenja ter da bi se morale organizacije osredotočiti na skupinsko etiko in ne na individualizem, pri čemer poudarjata delavsko participacijo, avtonomijo in gradnjo navzkrižno funkcionalnih timov.

Loza Adaui in Habisch (2013, str. 195) ugotavljata, da je bil kot drugi humanist in menedžment učenjak Chester Barnard, ki je trdil, da so organizacije socialni sistemi, ki za dosego uspeha zahtevajo človekovo sodelovanje. Ena izmed pogostih navedb Barnarda neposredno obravnava preiskovanje človekove narave kot nepogrešljivega predpogoja za proučevanje organizacij. Barnard (1938, str. 8) ugotavlja, da je nemogoče dobro proučiti organizacije ali vedenje zaposlenih, ne da bi se soočili z nekaj vprašanji, ki jih je lahko enostavno navesti. Na primer: Kaj je posameznik? Kakšna je oseba? Koliko imajo ljudje moči izbire ali neodvisne volje? Dodaja, da je skušnjava izogniti se tako težkim vprašanjem in jih prepustiti filozofom in znanstvenikom, vendar pa se hitro izkaže, da se jim ne moremo izogniti.

Loza Adaui in Habisch (2013, str. 196) ugotavljata, da tudi v sodobni literaturi o raziskavah upravljanja najdemo vedno več elementov z ozadjem humanizma. Melé (2009, str. 136) predstavlja štiri prehode:

- od toge oblike dela do iskanja boljšega prileganja med osebami in organizacijsko strukturo,
- od organizacij, v katerih je posameznik le gonilnik poslovnega stroja, v organizacije, v katerih so ljudje na prvem mestu, z večjo stopnjo vključenosti, zavezanosti in participacije,
- od zaznavanja podjetij kot mreže pogodb, k obravnavanju poslovanja kot samoupravne skupnosti ljudi in
- od upravljanja za maksimiranje vrednosti delničarjev do upravljanja z vrednostmi.

Samo opisan razvoj kot tak ni dovolj, da bi že govorili o humanizmu v upravljanju, ugotavljata Loza Adaui in Habisch (2013, str. 196). Evropsko

humanistično upravljanje sta predstavila Lessem in Neubauer (1994, str. 41), ki kot rezultat prehoda družinskih podjetij v socialno-gospodarska omrežja navajata, da so menedžerji postali neke vrste socialni arhitekti. Ta ugotovitev se dopolnjuje z ugotovitvami članov mreže za humanistično upravljanje, ki so raziskali načela humanističnega upravljanja in proučili svoje teoretske izsledke z oceno njihove praktične izvedljivosti (Pirson, von Kimakowitz, Dierksmeier, Spitzack, & Amann, 2011, str. 309). Humanistično upravljanje razumejo kot spodbujanje človeškega razcveta skozi gospodarske dejavnosti, ki so življenjsko naravnane in prispevajo k družbi na splošno.

Predstavljen je njihov predlog humanističnega pogleda na poslovne organizacije glede na pet različnih značilnosti (Pirson, von Kimakowitz, Dierksmeier, Spitzack, & Amann, 2011, str. 318–322):

- poslovne strategije, v katerih so deljeni procesi ustvarjanja vrednosti teoretično in praktično nujni; bistveno je ravnotežje med različnimi zainteresiranimi stranmi in kratkoročnimi in dolgoročnimi interesi;
- upravljalni mehanizmi so bolj usmerjeni v strateško podporo vodjem podjetij kot oportunističnemu obnašanju nadzornih menedžerjev;
- organizacijske strukture so izjemno decentralizirane in se osredotočajo na samoupravljanje, s čimer podpira razvoj človeških zmogljivosti in se osredotoča na učinkovitost;
- transformacijski stili vodenja, ki temeljijo na moralnih vrednotah, usmerjenih k navdihu sledilcev, jih spodbujajo intelektualno in jih čustveno vključujejo v organizacijske naloge;
- organizacijske kulture, ki omogočajo nenehne organske spremembe in razvoj, odprte in participativne ne samo znotraj, temveč tudi zunaj organizacije; sposobnosti kulture, da ustvari organizacijske identitete, ki temeljijo na medsebojnih odnosih, in vključuje večje skupine s ciljem spodbujanja človeškega razcveta znotraj in zunaj organizacije.

Loza Adaui in Habisch (2013, str. 196) ugotavljata, da so pomembni vidiki humanizma, ki jih je treba poudariti, človekove pravice in ekonomska svoboda. Dodajata, da je treba humanistične cilje uresničiti v konkurenčnem tržnem gospodarstvu z vzajemnim navdihovanjem med cilji humanizma na eni strani in strokovnimi orodji ali tehnikami na drugi. Drug pristop humanističnega upravljanja poudarja pomen skupnosti za uresničevanje osebnih vrednot, saj obravnava organizacijo v osnovi kot skupnost oseb. (Bruni, 2009; Melé, 2011; Mion & Loza Adaui, 2011)

Bulc (2006) ugotavlja, da smo priča vse močnejši humanizaciji poslovnega sveta, saj zaradi spremenjenih elementov poslovne uspešnosti, ki so vse bolj vezani na človeka, v mislečih okoljih sistematično in načrtno ravnaajo z ljudmi. Evolucijski razvoj poslovnih sistemov deli v štiri faze in ugotavlja, da njihov življenjski ritem usmerjajo energetske tokovi, ki obstajajo v poslovnem svetu. Pojasnjuje, da smo priča vse krajšim poslovnim ciklom, ki so posledica spreminjajočih se tržnih razmer, te pa so odvisne od spremenjenih navad in vrednot družbe. Vse spremembe v poslovnih sistemih sledijo družbeni in gospodarski logiki, ti pa prvenstveno sledita sociološkemu razvoju človeka, njegovi stopnji osvobajanja, samozavedanja in samouresničevanja. (str. 19–20)

Capra (2002, str. 125) opredeljuje humano organizacijo s pooblašcanjem članov, kar po njegovem mnenju ne povečuje le njene fleksibilnosti, ustvarjalnosti in potenciala učenja, temveč poudarja tudi humanost posameznikov in njihovo usmerjenost na življenje in samoorganiziranje. Kavčič (v Ivanko, 2015, str. 585–586) pojasnjuje, da so tako posamezniki usmerjeni in spodbujeni k doseganju lastnih ciljev in se ne bojijo za izgubo integritete pri doseganju organizacijskih usmeritev. Dodaja, da je bistvo človeka ustvarjanje, ki mora biti opravljeno s hoteno voljo ob omogočenem uresničevanju svojih sposobnosti.

Glede na to, da je človek družbeno bitje s svojimi potrebami, ki niso zgolj ekonomske, so še posebej pomembne neekonomske spodbude. Med te

lahko uvrstimo tudi sodelovanje delavcev pri upravljanju, katerega cilj je med drugim tudi doseganje višje stopnje demokratičnosti v organizacijah in socialna integracija zaposlenih. Franca (2009, str. 291–292) ugotavlja, da ima vrhnji management ključno vlogo pri vzpostavljanju odnosa z delavci in posledično z delavskimi predstavništv, saj je odgovoren za sprejemanje strategij organizacije, torej tudi za strategijo na področju industrijskih razmerij.

Demetrades, Biletta in Fromm (2016) v študiji, v kateri so proučili način reševanja skupnih težav vodstva, delavcev in njihovih predstavnikov, opredeljujejo posebej inovativne pristope socialnega dialoga, ki so bili uvedeni kot odziv na nove izzive, povezane z delovnimi mesti. Socialni dialog opredeljujejo kot vse vrste dialoga, ki vključuje razprave, posvetovanja, pogajanja in skupne ukrepe, ki jih izvajajo predstavniki delodajalcev in predstavniki delavcev. V vseh vzorčnih podjetjih so ugotovili nekaj skupnih izzivov, s katerimi se srečuje Evropa. V študiji so ugotovili številne elemente dobre prakse, kot so redni sestanki med vodstvom in zaposlenimi (ali njihovimi predstavniki), redni sestanki za spremljanje odločitev ter stalne povratne informacije menedžerjev in zaposlenih za omogočanje prilagajanja novim praksam in njihovo nemoteno izvajanje. Ostali elementi so vključevali podporo zadovoljstvu zaposlenih in njihovemu sodelovanju pri strateških izbirah in odločanju ter usposabljanje za nemoteno izvajanje novih ukrepov. Ugotovili so tudi, da so imela najboljše rezultate vzorčna podjetja s socialnim dialogom, ki temelji na zaupanju. Zaključujejo, da je odnos, ki temelji na zaupanju, glavna značilnost, na osnovi katere v organizaciji dosegajo rezultate in od katere imata korist obe strani. (str. 55–57)

Pfeifer (2014, str. 146) se je za boljše razumevanje delavskega soupravljanja v raziskavi nemških svetov delavcev med drugim osredotočil tudi na vprašanje, ali se učinki svetov delavcev na ravnanje z ljudmi razlikujejo glede na vrsto odnosa med svetom delavcev in menedžmentom. V raziskavi ga je zanimalo, kako bi označili vlogo sveta delavcev pri sprejemanju odločitev

menedžmenta v organizaciji. Ponudil je tri vrste odnosov svetov delavcev z menedžmentom:

- svet delavcev je pri večini odločitev že od samega začetka v soglasju z menedžmentom;
- svet delavcev ima pogosto drugačno mnenje, toda na koncu je doseženo soglasje;
- odločitve menedžmenta so pogosto vsiljene brez soglasja sveta delavcev.

Pfeifer (2014, str. 146–148) pojasnjuje, da če je svet delavcev že od vsega začetka usklajen z večino odločitev menedžmenta, potem ta prva vrsta odnosa lahko izvira iz dveh razlogov. Na eni strani odločitve menedžmenta že lahko upoštevajo interese zaposlenih, tako da sveti delavcev nimajo potrebe, da bi nasprotovali njihovim odločitvam. Na drugi strani pa je lahko svet delavcev, ki je večinoma usklajen z menedžmentom, enostavno prešibak za pogajanja oziroma morda zasleduje svoje lastne interese, namesto da bi zastopal interese delavcev. Druga vrsta odnosa je značilna za tiste svete delavcev, ki izražajo različna mnenja zaposlenih in se uspešno pogajajo z menedžmentom, zato je v večini primerov doseženo soglasje. Pri tretji vrsti odnosa gre v glavnem za nasprotovanje odločitvam menedžmenta, zato je soglasje med svetom delavcev in menedžmentom le redko doseženo oziroma so odločitve menedžmenta vsiljene brez soglasja sveta delavcev. Prvi dve vrsti odnosa sta definirani kot kooperativni, medtem ko odnosi pod številko tri kažejo malo interesa za sodelovanje z menedžmentom oziroma gre pri njih za neuspešnost pri doseganju soglasja.

Iz raziskave (Pfeifer, 2014, str. 146–148) izhaja, da razlike v odnosih med sveti delavcev in menedžmentom vplivajo na ravnanje z ljudmi, kar v veliki meri določa produktivnost zaposlenih in plače, posledično pa seveda tudi dobičke podjetij. V raziskavi zaključujejo, da imajo organizacije več koristi od sodelovalnih svetov delavcev in več težav, če so odnosi med svetom delavcev in menedžmentom slabi.

S participativnim načinom delovanja lahko menedžment v oblikovanje in razvoj poslovnih sistemov vključi čim večje število zaposlenih. Pri tem so mu poleg vodij na različnih ravneh lahko v veliko pomoč tudi člani sveta delavcev, ki so kot ozaveščeni posamezniki s svojimi sposobnostmi in lastnostmi vzor svojim sodelavcem. Delavske predstavnike lahko menedžment razume kot ambasadorje sprememb, ki v svoja delovna okolja prenašajo nov način razmišljanja in tako vplivajo na odnose med zaposlenimi, ti pa so ključni za realizacijo ciljev organizacije. Integracija delavskega soupravljanja v vsakdanji način delovanja tako vključuje uveljavljanje pozitivnega odnosa do življenja, razumevanje lastnih prednosti in omejitev ter vrednote, kot so spoštovanje, zaupanje, odprtost in različnost.

Bukovec (2009, str. 19) ugotavlja, da je treba za nenehno uspešno obvladovanje sprememb podati človeku neko konstanto, ki mu bo služila za brezčasno obvladovanje sprememb. Ta mu mora omogočati nenehno proaktivno prepoznavanje sprememb kot priložnosti in njihovo uspešno obvladovanje. To konstanto lahko prepoznamo kot novo paradigmo obvladovanja sprememb. Ovsenik J. in Ovsenik M. (2002 v Bukovec 2009, str. 20) ugotavljata, da okolje s svojim spreminjanjem nenehno močno vpliva na človekovo identiteto in od njega nenehno zahteva proaktivno samokritično samopresojanje udejanjanja lika lastne osebnosti. Bukovec (2009, str. 21) dodaja, da mora paradigma služiti posamezniku, organizaciji in civilizaciji za uspešnejše obvladovanje sprememb.

Raziskava (Pfeifer, 2014, str. 146–148) je pokazala, da so dobri medsebojni odnosi razlog za učinkovito oziroma slabi medsebojni odnosi za neučinkovito uresničevanje delavskega soupravljanja. Iz navedenega se poraja vprašanje, kako lahko člani sveta delavcev prispevajo k boljšim odnosom z menedžmentom. K temu bi lahko pripomoglo njihovo **proaktivno** delovanje v smeri zagotavljanja kakovosti delovnega življenja zaposlenih, torej usmerjanje energije v ukvarjanje s stvarmi, ki so znotraj njihovega vpliva. Covey (1998, str. 47–52) poudarja, da temeljno načelo človekove

narave izhaja iz dejstva, da človek svobodno izbira svoj odziv na spodbudo. Med odzivom in spodbudo prepoznava svobodno izbiro, v tej svobodi izbire pa so ključne človekove lastnosti samozavedanje, domišljija, vest in neodvisna volja. Razvijanje vseh teh štirih avtopoietičnih lastnosti je ključno za človekovo proaktivnost oziroma sposobnost delovanja na podlagi načel in vrednot. Bistvo proaktivnega delovanja pa je v prevzemanju odgovornosti in osredotočanju na tiste stvari, ki jih lahko spremenimo. Za proaktivno delovanje članov sveta delavcev so torej pomembne njihove avtopoietične lastnosti, ki lahko pripomorejo k uspešnejšemu uresničevanju delavskega soupravljanja v organizaciji.

2.3 Avtopoieza

2.3.1 Opredelitev avtopoieze

Autopoiesis (avtopoieza) je psevdo grška beseda, ki izvira iz αὐτό = auto (samo) in ποίησις = poiesis (proizvodnja). Okoli leta 1972 sta jo prvič skovala čilska biologa Humberto Maturana in Francisco Varela, da bi označila vrsto pojava, ki sta ga opredelila kot dokončno značilnost živih sistemov (Whitaker, 2001a). Schatten in Bača (2010, str. 837) navajata, da je z uporabo metafore avtopoieze Niklas Luhmann pozneje razvil celotno teorijo družbenih sistemov, ki temelji na komunikaciji.

Schatten in Bača (2010, str. 837) pojasnjujeta, da je avtopoietična teorija teorija zapletenih, nelinearnih, avtonomnih in predvsem živih sistemov, ki je našla pot od biologije skozi družboslovje do teorije organizacije in informacijskih sistemov. Pozornost ji namenjajo znanstveniki na veliko različnih področjih, pa vendar jim ni uspelo postaviti skupnih temeljev za novo teorijo.

Whitaker (2001a) razlaga, da je pomembno imeti v mislih, da je bil konstrukt avtopoieze razvit za opis značilnosti živih sistemov, saj je bil prvotni cilj Maturane razviti nov pogled na percepcijo in kognicijo. Njegovo izhodišče je bila trditev, da je kognicija biološki fenomen, zato je bilo treba določiti, kaj

pomeni biološki fenomen. Treba je bilo torej razmisliti o definiciji živih sistemov, preden bi lahko z Varelo razložila kognicijo kot biološki pojav. Avtopoieza je postala jedro zahtevane definicije in je kot taka služila kot pojasnjevalni kontekst za kasnejše konstrukte in koncepte, ki obravnavajo fenomenologijo živih sistemov. Avtopoietična teorija zagotavlja teoretično podlago za obravnavo ljudi in družbenih sistemov, v katerih ljudje sodelujejo. Ker teorija izhaja iz formalnih specifikacij sistemskih enot, se lahko njen princip načeloma uporablja za oboje. Zaradi razširitve temeljnih konceptov za opis fenomenologije živih sistemov Maturane in Varele je obseg teorije razmeroma širok. Avtopoietična teorija vsebinsko podpira tri izhodiščne teme v študijah kognicije, interakcije in družbenih sistemov: sistemsko perspektivo, samoodločanje in kontekstualizacijo. Prvo se dogaja po definiciji, drugo z osredotočenostjo in tretje z načinom, kako Maturana in Varela postavljata fenomenološke vidike teorije.

2.3.2 Različni koncepti avtopoieze

2.3.2.1 Biološki koncept avtopoieze

Avtopoieza je teorija o delovanju živega organizma, ki sta jo čilska biologa Maturana in Varela (1980, str. x–xvii) pojasnila v svojem pionirskem delu »Autopoiesis and Cognition: The Realization of the Living«. Izvor živega sta definirala v celici kot osnovni enoti, ki proizvaja živo materijo. Ugotovila sta, da gre za splošno zaprto strukturo samoproizvodnje in samoorganizacije in da je na osnovi prioritetnih razmerij vzpostavljen red povezav elementov in procesov, ki so bistveni za njihovo delovanje. To naravno krožno organizacijo živih sistemov in njenih posledic sta poimenovala s terminom avtopoieza, ki enoznačno opisuje dinamiko in avtonomijo živih sistemov. V spoju z okoljem se ta pojav izraža kot samoustvarjanje oziroma samoproizvodnja. Maturana in Varela (1980, str. 75) sta iskala mehanistični pristop, pri čemer mehanizem pomeni, da je vse naravne pojave mogoče pojasniti z zakoni narave. Torej so bili njuni interesi povezani z razumevanjem odnosov med procesi in strukturo živega sistema. Maturana in Varela (1998, str. 224) sta avtopoiezo utemeljila kot naravno krožno

organizacijo živih sistemov v spoju z okoljem kot samokreacijo oziroma samoproizvodnjo. Zaključila sta, da je svet sestavljen iz odnosov brez stalne referenčne točke, in definirala etiko spoznanja, ki zajema štiri principe:

- svobodo (samouravnavanje),
- odgovornost (samoodgovornost),
- ljubezen (sožitje in sobivanje) in
- toleranco (spoštovanje).

Seidl (2004) pojasnjuje, da sta Maturana in Varela s teorijo o avtopoiezi skušala odgovoriti na vprašanje, kaj je življenje oziroma kaj razlikuje živo od neživega. Tako sta prišla do spoznanja, da se živi sistem reproducira. To samoreprodukcijo sta poimenovala avtopoieza. Avtopoietični sistem sta definirala kot sistem, ki rekurzivno reproducira svoje elemente skozi lastne elemente. Ključna pri konceptu avtopoieze je ideja, da različni elementi sistema medsebojno delujejo tako, da producirajo in reproducirajo elemente sistema. Se pravi, da se sistem skozi svoje elemente reproducira. V primeru celice gre za mrežo reakcij, ki proizvajajo molekule, tako da s svojim medsebojnim delovanjem ustvarjajo in sodelujejo rekurzivno v isti reakcijski mreži, ki jih je ustvarila, in spoznajo celico kot materialno enotnost (Varela, Maturana & Uribe, 1974, str. 188). Vse procese avtopoietičnih sistemov proizvaja sam sistem in vsi procesi avtopoietičnih sistemov so procesi lastne proizvodnje. V tem smislu lahko rečemo, da so avtopoietični sistemi operativno zaprti, saj ni operacij, ki bi vstopile v sistem od zunaj, niti obratno. Operativno zapiranje sistema pa ne pomeni model zaprtega sistema. To pomeni samo zaprtje na ravni operacij sistema, tako da nobena operacija ne more vstopiti ali zapustiti sistema. Kljub temu so avtopoietični sistemi tudi odprti sistemi, saj imajo vsi stik s svojim okoljem (interakcijska odprtost). Žive celice so na primer odvisne od izmenjave energije in snovi, brez katere ne bi mogle obstajati. Stik z okoljem pa ureja avtopoietični sistem. Ta sistem določa, kdaj, kaj in po katerih kanalih se energija ali snov izmenjujeta z okoljem. (str. 2–3)

Maturana in Varela (1980, str. xix) pojasnujeta, da se avtopoietični sistem proizvaja skozi mehanizme strukture in organizacije. Magalhaes in Sanchez (2009b, str. 5) ugotavljata, da organizacija pomeni potrebno mrežo pravil, ki ureja odnose med komponentami sistema in ki sistem konceptualno definira. V avtopoiezi struktura predstavlja dejanska razmerja med komponentami, ki integrirajo sistem v praksi. Ta struktura izpolnjuje omejitve, ki jih nalaga organizacija. Maturana in Varela (1992, str. 47) navajata, da struktura označuje sestavne dele in odnose, ki dejansko predstavljajo določeno enotnost in omogočajo njeno organizacijo resnično.

Luhmann (2000, str. 47) ugotavlja, da teorija avtopoieze jasno razlikuje na eni strani razmnoževanje sistema kot takega, na drugi strani pa strukture, v skladu s katerimi se ta reprodukcija odvija. Če želi avtopoietični sistem preživeti, mora nenehno nadalje ustvarjati elemente. Če se ta reprodukcija ustavi, sistem izgine. Na primer, če rastlina preneha proizvajati svoje celice, se šteje, da je mrtva. Za to je nepomembno, konkretno katere celice nastajajo. Torej ni pomembno, ali rastlina obrodi nov list, razširi korenine ali vzcveti. Dokler nastajajo novi elementi, je rastlina živa. Reprodukcijsko kot tako, neodvisno od konkretnih reproduciranih elementov, označujemo kot avtopoiezo sistema. Verjetnost nadaljevanja reprodukcije pa je odvisna od konkretno reproduciranih elementov. Na primer, če rastlina preneha proizvajati liste in namesto tega samo podaljša svoje korenine, izgubi sposobnost preživetja, to je sposobnost, da nadalje producira elemente. Kateri konkretni elementi nastanejo v vsakem trenutku, določajo strukture sistema, sistem je v tem smislu določen s strukturo. Na primer, steblo rastlino omejuje, kje lahko zrastejo novi listi. Vendar pa same strukture niso v nobenem smislu predhodno podane kot v strukturalističnih teorijah, ampak so sam produkt avtopoietičnega sistema. Sistem pri reprodukciji proizvaja in reproducira svoje lastne reprodukcijske strukture. To samoodločanje lastnih struktur se imenuje samoorganizacija. Medtem ko se torej avtopoieza nanaša na reprodukcijo elementov kot takih, se samoorganizacija nanaša na določitev struktur.

Seidl (2004, str. 4) razlaga, da je osrednji element teorije avtopoieze koncept strukturnega spoja (angl. *structural coupling*), ki se nanaša na odnos med sistemi in njihovimi okolji. Okoljski dogodki lahko sprožijo notranje procese v avtopoietičnem sistemu, vendar konkretne sprožene procese določajo strukture sistema. Na primer, nekatere živali imajo določene nevronske strukture, ki omogočajo, da določeni elektromagnetni valovi v njihovem okolju notranje sprožijo občutek določenih barv. Spet druge živali, ki imajo druge strukture, morda ne bi spodbudili takih valov ali bi jih lahko spodbudili na druge načine. Sistem naj bi bil strukturno povezan z njegovim okoljem ali z drugimi sistemi v njegovem okolju, če so njegove strukture prilagojene strukturam okolja ali sistemom v okolju, torej če strukture sistema dopuščajo reakcije na »pomembne« okoljske dogodke. Na primer, živali, ki živijo nad zemljo, so strukturno prilagojene drugemu okolju kot živali, ki živijo pod zemljo. Prve imajo strukture, ki jih je mogoče spodbuditi z elektromagnetnimi valovi, ki vodijo do različnih barvnih odtisov, medtem ko imajo druge strukture, ki jih je mogoče lažje spodbuditi z vibracijami, kar vodi do enakovredno različnih vtisov, ki jim ustrezajo.

2.3.2.2 Filozofski koncept avtopoieze

Klaffke (2017, str. 4–5) ugotavlja, da je od prejšnjega stoletja konstruktivizem vse bolj izzival dolgotrajni in prevladujoči pogled na človeško znanje, da obstaja opazna ontična in univerzalna resničnost, v kateri živimo. Medtem ko ne obstaja enotna teorija konstruktivizma, je osnovno skladno razumevanje vseh šol konstruktivizma, da znanje o svetu ne izvira iz jukstapozicije subjekta in predmeta ali upodabljanja predmeta s strani subjekta, ampak ga konstruira sam subjekt. Konstruktivisti menijo, da ni mogoče trditi o tem, kako je svet v resnici sestavljen. Vse vedenje je podvrženo našemu človeškemu čutnemu sistemu, našim izkušnjam in naši kulturni zgodbi. Konstruktivistična perspektiva pripelje do subjekta in njegovega odnosa do predmeta ter konteksta, ki ga obdaja, in vzbuja negotovost glede vsakega dojemanja in kasnejšega sklepanja. Te osnovne trditve o človekovem znanju in dojemanju so edine skupne značilnosti, ki si

jih različne šole konstruktivizma delijo, poleg tega pa se različne teorije bistveno razlikujejo.

Von Glasersfeld (1996, str. 23–24) pravi, da je radikalni konstruktivizem predvsem kritika epistemološkega realizma. Slednja je prevladujoča filozofija zadnjih 2500 let, ki sledi razumevanju, da popolnoma strukturiran svet obstaja neodvisno od izkušenj in vedenja človeškega subjekta. Naloga človeškega subjekta pa je ugotoviti, kakšen je ta »resnični« svet in njegova struktura. Ključni problem vidi v predvidevanju percepcijsko ali izkušnjsko neodvisnem dostopu do sveta, ko vse znanje izvira iz posameznika, ki je vedno vezan na svoje dožemanje in izkušnje. Von Glasersfeld (1987, str. 137–138) trdi, da je treba dokazati, da je posameznikovo znanje o svetu resnično, da mora to znanje primerjati z objektivno, »resnično« stvarnostjo, ki pa zahteva dostop do resničnosti, ki ni odvisna od poznavalca, oziroma dostop do resničnosti, preden jo poznavalec spozna. S to trditvijo radikalni konstruktivizem ne zanika ontološke resničnosti, zanika pa možnost, da bi si s človeško izkušnjo pridobil resnično predstavo o njej (von Glasersfeld, 1996, str. 5). Temeljna načela radikalnega konstruktivizma po von Glasersfeldu (1996, str. 2) so: 1) znanje ni pasivno sprejeto niti skozi čutila ali s pomočjo komunikacije, ampak ga aktivno gradi kognitivni subjekt, 2) funkcija kognicije je prilagodljiva in služi subjektovi organizaciji.

Kenny (2007, str. 58–63) ugotavlja, da je po von Glasersfeldu za radikalni konstruktivizem značilen oster fokus na epistemologijo, na človeško vedenje. Ostaja zelo blizu filozofskemu področju raziskovanja človeških možnosti vedenja, kar se precej razlikuje od dela Maturane in Varele, ki se nanaša na različna področja, kot so celična biologija, eksperimentalna epistemologija, nevrofiziologija, jezik, vizualna percepcija in med drugim opredelitev živega. Maturana in Varela poskušata pri svojem delu raziskati biološko podlago znanja in to je ključnega pomena z vidika uporabe v družbenih sistemih. Maturana in Varela (1992, str. 43–44) sta raziskovala organizacijo živih sistemov od posameznih celic do različnih večceličnih organizmov in do človeka ter trdita, da je v osnovi vseh živih organizmov

skupni samoreproduktivni proces, ki sta ga poimenovala avtopoieza. Avtopoieza opisuje postopek, v katerem različni elementi živega sistema delujejo tako, da producirajo in reproducirajo elemente sistema. Tako živi sistem skozi svoje elemente nenehno producira sebe, kar ustvarja enotnost v prostoru, v katerem obstajajo elementi sistema. Za Maturano in Varelo (1992, str. 174) je življenje znanje. Pojasnjujeta, da živeti pomeni vedeti, da je življenje učinkovito delovanje v obstoju kot živo bitje.

Maturana in Varela (1992, str. 171) razložita, da znanje o univerzalni, ontični resničnosti, torej o skladnosti med subjekti, ki predstavljajo svet, in njegovo »resnično« stvarnostjo, za nas kot žive organizme ni pomembno. Edino, kar je pomembno za organizem, je preživetje živega sistema, ohranjanje avtopoieze, za katero v dani situaciji ne obstaja ena »resnična«, temveč množica alternativnih možnosti. Ta teorija kognicije postavlja v ospredje strukturo in procese živega sistema, saj pravi, da je vsako vedenje med organizmi in okoljem relacijski fenomen, ki smo mu kot opazovalci priča. Razpon možnega vedenja organizma določa njegova struktura. Ta struktura določa njegove domene interakcije.

Odziva in kasnejših sprememb živega sistema v zvezi z njegovim okoljem okolje nikoli ne določi in ne pouči, slednje zgolj sproži učinek, medtem ko struktura živega sistema določa tiste spremembe, ki so posledica interakcije. Od tod tudi izraz strukturni determinizem. Maturana in Varela opisujeta odnos med sistemom in njegovim medijem ali okoljem kot strukturno povezovanje. Brez navezovanja na okolje sistem ne bi mogel ohraniti svoje avtopoieze ali z drugimi besedami, brez okolja ni živega sistema. (Maturana & Varela, 1992, str. 95–96)

Proloux (2008, str. 23) ugotavlja, da je povezovanje strukturnega determinizma in strukturnega spajanja nekatere pripeljalo do trditve, da Maturana in Varela sama po sebi nista konstruktivista in da njuni koncepti bolj sodijo v prostor med realizmom in konstruktivizmom. Pravzaprav Maturana in Varela (1992, str. 133) sama poudarjata pomen za nas kot

opazovalce, da ne smemo stopiti ne v past reprezentatizma ne solipsizma. Kot poudarja Proloux (2008, str. 23), Maturana in Varela opisujeta teorijo znanja, v kateri opazovalec ustvari svojo lastno resničnost tako, da jo živi ali uzakoni.

Seidl (2004, str. 3) pojasnjuje, da je za Maturano in Varelo pojem življenja neposredno povezan s pojmom kognicije. Živi sistemi so kognitivni sistemi, življenje kot proces pa je proces kognicije (spoznavanja). V tem smislu je delovanje avtopoietičnega sistema opredeljeno kot njegovo spoznavanje, kar pomeni, da sta življenje in spoznavanje eno in isto. Zato vse, kar je bilo rečeno o življenju, velja enako za spoznavanje, ki je samoreferenčni, avtopoietični proces. Ta naravnost je splošno znana kot radikalni konstruktivizem ali tudi operativni konstruktivizem, ki izraža idejo, da so vse kognicije (ideje) konstrukcije zadevnega kognitivnega sistema in nikakor ne odražajo nobene zunanje resničnosti. Glede na to izpostavlja odnos med sistemom in okoljem. Operativno zaprtje kognitivnega sistema pomeni, da okolje ne more ustvarjati operacij v sistemu. Kognicije nastajajo samo z drugimi spoznanji istega sistema. Operativno zaprtje pa ne pomeni solipsističnega obstoja sistema, ampak nasprotno. Kot trdita Maturana in Varela (Seidl, 2004, str. 3), je operativno zaprtje predpogoj za interaktivno odprtost. Na ravni svojega delovanja avtopoietični sistem ne prejme nobenih vhodov iz okolja, temveč samo vznemirjanja ali draženja, ki bi lahko sprožila notranje delovanje v sistemu. Z drugimi besedami, zunanji dogodki lahko sprožijo notranje procese, vendar teh procesov ne morejo določiti. Luhmann (2000, str. 401) v tem smislu navaja primer: če človek prst položi v plamen sveče, bo hitro gibanje atomov v plamenu sprožilo električni impulz v živčnem sistemu, kar bo privedlo do zaznavanja toplote. Poudarja, da je v tem primeru mogoče razbrati jasno razlikovanje med kognitivnim sistemom in okoljem. Dogodki v okolju ne vstopajo v kognitivni sistem, hitro gibanje atomov sproži kvalitativno popolnoma različne operacije v sistemu. To sproženje je možno le zato, ker je sistem ustvaril posebne strukture, to je živčne senzorje, ki jih je mogoče spodbuditi s hitrim gibanjem elektronov. Iz

tega živčni sistem zgradi občutek toplote, ki v plamenu ne obstaja, v plamenu imamo le hitro gibanje atomov. Kot naslednji primer Luhmann (2000, str. 401) navaja usmeritev očesa v smer plamena. Živčni sistem bi v očesu zgradil izkušnjo svetlobe in specifičnih barv, spet pa svetloba in barve kot take ne obstajajo v plamenu, v plamenu so zgolj elektromagnetni valovi.

Po mnenju nekaterih znanstvenikov (Kenny, 2007, str. 60–61; Proloux, 2008, str. 20–23) je eno največjih razlikovanj med teorijami Maturane in Varele ter von Glasersfelda razlikovanje med znotraj in zunaj. V nasprotju z Maturano in Varelo von Glasersfeld (1996, str. 2–7) jasno ločuje med znotraj-zunaj in trdi, da je vse, kar je zunaj samega sebe (v okolju, ontični resničnosti), s perspektive posameznika ali poznavalca črna skrinjica. Človek ima dostop do svojega lastnega sveta samo s svojim osebnim čutnim sistemom in izkušnjami. Zato je vse, kar zaznavamo, zgolj individualen model sveta, medtem ko je »pravi« zunanji svet za nas nedostopen, če bi sploh obstajal.

Kenny (2007, str. 62) pojasnjuje, da pa je za Maturano in Varelo življenjski sistem v njegovem okolju in je rezultat milijonov let soontogenega strukturnega nanosa. Natančneje, za Maturana oseba ne deluje samo tako, kot da ne obstaja »črna skrinjica«, ampak kot da »zunaj« sploh ni. Preprosta analogija, ki jo Maturana in Varela (1992, str. 137) uporabljata v svoji knjigi, da bi to opisala, je kapitan podmornice, ki je zunaj ne more videti, vendar skozi instrumentno ploščo krmili podmornico. Le zunanji opazovalec lahko vidi relacijo med podmornico in njenim okoljem, ne pa tudi sistema ali poveljnika podmornice. Podobno kot kapitan v podmornici tudi za delovanje živčnega sistema ni notranjega ali zunanjega, temveč samo vzdrževanje korelacij, ki se nenehno spreminjajo (kot indikatorji v podmornici). Teorija Maturane in Varele namiguje, da lahko poznamo resničnost, v kateri živimo, saj jo mi sami ustvarjamo. To pa je bolj v skladu s solipsističnim razmišljanjem kot s konstruktivizmom. Če smo samo mi tisti, ki ustvarjamo svoje individualne resničnosti, potem je vse, kar zaznamo, lahko tudi iluzija in smo tako lahko prepričani samo v lastni obstoj.

Vendar Maturana (v Klaffke, 2017, str. 9) zavrača, da bi bil solipsist, iz naslednjih razlogov: prvič, sebe enostavno ne doživljamo kot samega ali izoliranega. Konec koncev sta primerljivost in interakcija med delovanjem sistema in njegovim okoljem tisti, ki prinašata znanje. Drugič (Maturana & Poerksen, 2011, str. 32–33), neko iluzijo lahko označimo le tako, da jo lahko povežemo z nečim, kar ni doživeto kot iluzorno, kar je po njegovi teoriji nemogoče.

Klaffke (2017, str. 9) navaja, da se Maturana izogiba pogovorom o določenih posledicah svoje teorije, še posebej ker poudarja, da je izključno zainteresiran za razumevanje in razlago operacij, ki ustvarjajo in oblikujejo naše izkušnje, in da zagovarjanje kakršne koli epistemološke teorije ni njegova skrb. Poleg tega domneva, da nas sposobnost samozavedanja, ki nam omogoča, da postanemo samorefleksivni opazovalci, dela prizanesljive do ideje, da so naši soljudje samozavedni in zato tudi neiluzorna bitja. Maturana tudi ne želi biti uvrščen med predstavnike konstruktivizma in se raje imenuje superrealist, ki verjame v obstoj nešteto enako veljavnih realnosti. Poleg tega vse te različne realnosti niso relativne realnosti, ker bi uveljavljanje njihove relativnosti pomenilo domnevo absolutne resničnosti kot referenčne točke, na podlagi katere bi merili njihovo relativnost.

Kenny (2007, str. 62) pojasnjuje, da Maturana opisuje svet, v katerem sta organizem in medij strukturno prepletena, soobsežna in soobstoječa. Razen za opazovalca ni ločevanja na tukaj in tam. Vse to pomeni, da Maturana res ni konstruktivist, temveč zavzema novo pozicijo v epistemološki karti, ki temelji na obliki strukturnega realizma. Kenny (2007, str. 62) razlaga, da je ta »super-realističen« položaj mogoče razumeti kot novo pozicijo v razgibanem naboru epistemologij, ki že vsebujejo te znane lastnosti. Gre za radikalni realizem, ker je Maturanina teorija implicirala, da lahko neposredno in intimno spoznamo resničnost, ki jo živimo, ker smo jo sami ustvarili. Po njegovem mnenju (Kenny, 2007, str. 62) to ni črna skrinjica, je naša kognitivna domena in lahko vemo o naših učinkovitih akcijah v tej domeni. Torej izraz radikalni realizem izhaja iz dejstva, da naš občutek

objektivne resničnosti izvira radikalno iz našega subjektivnega ustvarjanja resničnosti. To pa izhaja iz implikativnosti strukturnega determinizma, zato je smiselno Maturano označiti kot radikalnega realista. V svetu, ki smo ga sami vzpostavili s pomočjo našega strukturno določenega sistema, nimamo izbire. Kar bomo naredili naprej, je vedno strukturno določeno in zato imamo občutek neizogibnosti, ki ga pripisujemo objektivni resničnosti. Z razveljavitvijo razlikovanja znotraj-zunaj pripisujemo svojo življenjsko izkušnjo lastne strukturne objektivnosti temu, kar bi opazovalec imenoval naše okolje. Če upoštevamo to preslikavo Maturane v nasprotju z von Glasersfeldom, lahko razberemo, kako so Maturano pogosto napačno razumeli kot determinista, behaviorista, kognitivista, redukcionista in tako dalje, ker je vsa ta njihova delna stališča skupno opredelila realistična epistemologija.

Klaffke (2017, str. 10) ugotavlja, da se glavne zamisli Maturane in Varele skladajo z osnovnimi načeli konstruktivizma. Bolj poglobljen pogled na koncepte, ki sta jih nevrobiologa razvila, pa se navezuje na njihovo povezanost do dvomljivega ali vsaj zamegljenega konstruktivizma. Kljub temu je koncept avtopoieze v zadnjih desetletjih zelo pomembno vplival na konstruktivistično miselnost in druga področja znanosti ter spodbudil več znanstvenikov, da so se lotili izpeljave lastnih teorij.

2.3.2.3 Sociološki koncept avtopoieze

Klaffke (2017, str. 1) ugotavlja, da so različne dinamike, ki so preoblikovale sodobni svet, v katerem živimo, hkrati pripeljale do nove paradigme, v kateri se vedno bolj soočamo z (nenamernimi) stranskimi učinki in nasprotji modernizacije (npr. globalno segrevanje, migracije). Ta proces vodi do erozije temeljnih institucij in resnic sodobnosti, medtem ko uspešnih struktur in rešitev še ni najdenih. Posledica je večja negotovost glede univerzalnega znanja, predpostavk in prihodnosti. Za odpravo zastarelih norm in tradicije raziskovalci iščejo načine za oblikovanje prihodnosti. To postaja vse bolj pomembno ne samo za organizacije, ki se borijo za

preživetje in ohranjanje dobička, temveč tudi za javne ustanove in nevladne organizacije, ki potrebujejo nove ideje in strukture za reševanje težav, ki jih povzroča modernizacija. V zvezi s tem je v zadnjih letih dobila velik porast pozornosti inovativnost, ki na splošno velja kot sredstvo za obnovo in napredek, ki prinaša novo vrednost. Vendar študije kažejo (Alon & Elron, 2015), da se organizacije še vedno borijo za uspešno izvajanje inovacijskih zmogljivosti, ki jim pomagajo preživeti. Christensen (2015 v Klaffke, 2017, str. 2) ugotavlja, da so v preteklosti sprejeti ukrepi privedli do struktur, procesov in miselnosti, ki nenehno omejujejo ali vplivajo na pot napredka organizacije. Cadenas in Arnold-Cathalifaud (2015, str. 169) utemeljujeta razširitev koncepta avtopoieze iz biološkega izvora na druge discipline in možnost razvoja njegovega interdisciplinarnega značaja, ki sledi duhu teorije sistemov in konstruktivizma. Bakken, Hernes in Wiik (2010, str. 169–170) pojasnjujejo, da je v središču teorije organizacije vprašanje, kako nastaja novo sredi obstoječega, kar je bilo v študijah organizacije in inovacij večinoma prezrto. Spodbujen z deli Maturane in Varele je nemški sociolog Niklas Luhmann razvil obsežno teorijo socialnih sistemov, ki ponuja novo perspektivo o razvoju in evoluciji organizacije. Njegova teorija ne zagotavlja samo možnosti za razmislek o samem bistvu vedenja, temveč ponuja tudi razlago hkratnemu izzivu organizacije za ohranjanje notranje skladnosti in prilagoditev oziroma izgradnjo novih struktur.

Niklas Luhmann je na konceptu avtopoieze utemeljil teorijo socialnih sistemov. Avtopoietični sistemi so sistemi, ki se razmnožujejo iz sebe, kot na primer rastlina reproducira svoje celice s svojimi celicami. Luhmann pravi, da se osnovna ideja avtopoieze ne nanaša samo na biološke, temveč tudi na veliko število nebioloških sistemov. Tako si je prisvojil prvotno biološki koncept ter ga spremenil in uveljavil na družbenem področju. Podobno kot biološki sistemi so bili socialni sistemi tako konceptualizirani kot sistemi, ki reproducirajo svoje lastne elemente. (Seidl, 2004, str. 2)

Tudi Whitaker (2001b) ugotavlja, da avtopoietična teorija zagotavlja teoretično osnovo za obravnavo ljudi in družbenih sistemov. Dodaja, da je

obseg teorije relativno širok, ker temelji na formalni analizi živih sistemov in kogniciji, zato teorija podpira raziskave v širšem obsegu, ki se lahko osredotočajo tako na posameznike kot na njihove dejavnosti v organizaciji. King (1993, str. 218) ugotavlja, da se avtopoieza razvija v novo teoretično paradigmo v družbenih znanostih, von Krogh in Roos (1995, str. 33–35) pa menita, da je avtopoieza osnova za novo splošno teorijo sistemov. Ugotavljata, da avtopoietična perspektiva odraža prepričanje, da so kognitivne dejavnosti v organizacijah hkrati odprte in zaprte ter da avtopoietična perspektiva ne samo osvetljuje obstoječih vprašanj, temveč odpira tudi upravljavsko in organizacijsko področje za nove raziskave.

Tudi fizik Capra (2002) ugotavlja, da celica umre, kakor hitro se le-ta približuje razpadanju, če celični metabolizem ne zagotavlja nenehnega toka energije za preurejanje strukture. S tem pojasnjuje, da so živi sistemi organizacijsko zaprti, tako imenovana avtopoietična omrežja, ki pa so vedno odprta za nenehen tok materije in energije, kar ohranja organizem živ. Prepričan je, da imajo socialni odnosi sposobnost samoregulacije. Kot individualni proces predstavi aspekt živega sistema, ki pridobi na moči s sodelovanjem in socialnim procesom. Avtor opozori na nehumanost organizacij v sodobni družbi, ki zanemarljivo odnose. Z vnosom življenja v organizacijo se dotakne humane organizacije in ugotavlja, da bi bilo treba spremeniti ekonomski red ne le zaradi humanosti, ampak predvsem zaradi preživetja in razvoja civilizacije. Dehumanizacija organizacij se dogaja zaradi hitrega odvijanja dogodkov, ki zahtevajo sočasno reakcijo v različnih procesih. Zaradi pomanjkanja časa ne prihaja do človekove refleksije zavesti, kar pa je ključnega pomena za ustvarjalno delo. Avtor vidi vnašanje življenja v humano organizacijo v tem, da pooblašča člane delujočih skupnosti, s čimer povečuje njeno fleksibilnost, ustvarjalnost in potenciale učenja ter poudarja tudi humanost posameznikov. S tem posameznike usmerja in spodbuja k doseganju lastnih ciljev brez bojazni za izgubo njegove integritete pri doseganju organizacijskih usmeritev. (str. 125–126)

Pri proučevanju človeka v organizaciji Balažic Peček (2018, str. 1–2) ugotavlja, da se dozdevno današnji človek nahaja na mrtvi točki, iz katere ne vidi napredka. Pravi, da je na to opozoril že Beck (2001, str. 39), ki navaja, da ljudje delujejo v organizaciji tako rekoč v lastni odsotnosti. Predpostavlja, da človek pri delu izgoreva, ne čuti se pomembnega v organizaciji in je na splošno nezadovoljen z življenjem in s samim seboj. Tako delovanje pa ne privede v refleksijo, kot jo razlagata Maturana in Varela (1998, str. 20), ampak v avtomatizem oziroma v nezavedno delovanje in s tem v siromašenje človekovih potencialov. Dalai Lama (2005, str. 9) navaja obstoj tehničnih razlogov, da nesorazmerje zunanega napredka ruši človeka, zaradi česar je človek notranje nezadovoljen. Odpravo teh človekovih problemov vidi v smeri njegovega notranjega razvoja, kar opredeljuje kot največji človekov potencial.

Pri proučevanju notranjega razvoja in življenja samega pa je treba omeniti spoznavni proces, ki ga opredeli Santiagova teorija (angl. *Santiago Theory of Cognition*) Maturane in Varele (Capra, 2002, str. 34–35), ki celovito proučuje procese spoznavanja, torej procese učenja s procesom življenja. Nov pogled na koncept spoznavanja ne upošteva samo možganov in živčnega sistema, ampak vključuje tudi percepcijo, čustva in obnašanje kot proces življenja. Bukovec (2017, str. 9) pojasnjuje, da po tej teoriji proces spoznavanja vključuje samoobnovo in samorazvoj živega sistema ter da Maturana in Varela definirata avtopoietski sistem na dejstvu, da so sistemi potrjeni strukturnemu spreminjanju vzorca omrežja organizacije kot:

- samoobnavljanje (reprodukcija), kjer odmrle celice nadomeščajo naravni sistemi, na ta način pa organizem vzdržuje svojo stalno identiteto oziroma vzorec organizacije;
- ustvarjanje nove strukture oziroma novih povezav v avtopoietsko omrežje, kjer so te spremembe bolj razvojne kot ciklične, ki se pojavljajo nenehno in bolj kot posledica vpliva okolja kot pa notranje dinamike.

Nadalje Bukovec (2017, str. 9) pojasnjuje, da je bistvo Santiagove teorije v sporočilu, da na vplive iz okolja reagira živ sistem avtonomno s strukturnimi spremembami in na ta način preureja svoj vzorec povezav. Pri tem, kako in kaj bo razbral iz sporočila okolja in kaj ga bo »vznemirilo«, pa vzdržuje svobodo odločanja.

Tudi Ovsenikova in Ambrož (2010, str. 20) poudarjata Santiagovo teorijo in navajata, da je proučevanje živih sistemov celovitejše z vključitvijo spoznavnih procesov življenja, ki obsega zaznavanja, čustva in vedenja. Na zavestni ravni vključuje tudi jezik in konceptualno razmišljanje kot samozavedanje z vključeno reflektivno zavestjo.

Ećimović (2016) ugotavlja, da v naravi tako na mikro kot makro ravni vse deluje in sodeluje medsebojno odvisno in celostno povezano.

Palaima in Skarzauskiene (2010, str. 332) trdita, da mora organizacija za doseganje miselnosti systemskega razmišljanja svoje sestavne dele razumeti kot odprte družbeno-kulturne sisteme, ki so sposobni samoorganizacije.

Sice, Koya in Mansi (2013, str. 101) pojasnjujejo, da zelo pogosto socialne skupine delajo v uglednih kategorijah, glede katerih se implicitno strinjajo, kar lahko podpira kolektivna prepričanja družbenih skupin o teh kategorijah kot o resnicah. Posledično avtopoietična teorija podpira defragmentacijo s spoznavanjem motenj v okolju, ki bi morale ustvariti odprta pogovorna okna, namenjena ustvarjanju povratnih zank. Ta bi lahko omogočila nova odkritja, kontekste in vzorce reda v sistemu.

Schatten in Bača (2010, str. 846) trdita, da je sicer bilo na področju avtopoietične teorije izvedenih veliko znanstvenih raziskav, se pa zdi, da teoriji še vedno manjka skupna podlaga, ki bi omogočala premagovanje nedoslednosti in nezdružljivosti ter omogočila oblikovanje novega interdisciplinarnega okvira. Pri tem poudarjata, da bi moral biti glavni cilj nove osnove avtopoietične teorije zagotoviti skupen okvir za razumevanje

kompleksnih, nelinearnih in zlasti živih sistemov, pri čemer priporočata vključitev raziskav in rezultatov iz biologije, sociologije, teorije organizacije in informacijskih sistemov. Nova osnova naj bi prinesla jasno opredelitev ključnih pojmov: reprodukcija strukture (komponent), ohranjanje organizacijske (sistemske) identitete, strukturno spajanje, življenjski cikel in dinamika sistema (rojstvo, razvoj, razmnoževanje, staranje, smrt), razlikovanje med strukturo in organizacijo ter operativno in organizacijsko zaprtje. Te definicije bi morale veljati za vse vrste avtopoietičnih sistemov: žive sisteme, družbene skupine živih sistemov, socialne sisteme, organizacijske sisteme, interakcijske sisteme in njihove ustrezne informacijske sisteme.

2.3.3 Avtopoietična organizacija

Magalhaes in Sanchez (2009a, str. 2) opisujeta avtopoiezo kot konstrukt, ki je omogočil razlikovanje med živimi in neživimi sistemi. Verjameta, da organizacija prihodnosti potrebuje epistemologijo (tj. teorijo organizacijskega znanja), ki je radikalno drugačna od epistemologij, ki so vodile organizacijsko razmišljanje doslej, in da lahko teorija avtopoieze z ustreznimi prilagoditvami zagotovi takšno epistemologijo. Ugotavljata, da je za mnoge sprejetje konceptov teorije avtopoieze v analizi organizacije nesporno, da pa jih nekateri raziskovalci neradi sprejemajo zaradi pomislekov, ali so organizacije dejansko avtopoietični sistemi. Zato se nekateri avtorji odločajo v organizacijskih študijah za uporabo teorije avtopoieze, ki sledi strogim ontološkim načelom, spet drugi pa jo obravnavajo kot metaforično perspektivo.

Magalhaes in Sanchez (2009a, str. 2–3) nadalje pojasnjujeta, da v organizacijskem svetu obstajajo sile, ki so neformalne, trajne in težko spreminjajoče (npr. kulturne norme), in sile, ki so formalne, pogosto kratkotrajne in bolj sprejemljive (npr. procesi, postopki in naloge). Na te druge sile neizogibno vplivajo in jih oblikujejo prve. Kot slabost avtorja ugotavljata, da se v organizacijski teoriji in raziskavah ti dve vrsti sil običajno

obravnavajo ločeno, ker jih je pogosto zelo težko uskladiti. Teorija avtopoieze pa organizacijskim teoretikom in raziskovalcem ponuja nove možnosti za obravnavo takšnih neenakih organizacijskih pojavov na mnogo bolj integriran način. Avtorja izpostavita kot primer pojma organizacija in struktura. V okviru avtopoietične perspektive organizacija pomeni potrebne odnose ali mrežo pravil, ki urejajo odnose med komponentami sistema in s tem konceptualno definirajo sistem. Struktura pomeni dejanske odnose med komponentami, ki sistem povezujejo v praksi in ustrezajo omejitvam, ki jih postavlja organizacija. Z uporabo načel avtopoietične teorije Zeleny (2005 v Magalhaes & Sanchez, 2009a, str. 3) organizacije razlaga kot mreže interakcij, reakcij in procesov, ki jih identificira njihova organizacija (mreža pravil koordinacije) in se razlikujejo po svoji strukturi (specifične prostorsko-časovne manifestacije uporabe pravil koordinacije pod določenimi pogoji ali konteksti). V skladu s temi definicijami Zeleny nadalje trdi, da je edini način za učinkovito organizacijsko spremembo sprememba pravil obnašanja (tj. organizacije), nato pa sprememba procesov, rutine in postopkov (tj. strukture). Pojasnjuje, da sistem pravil usklajevanja namesto procesov določa naravo ponavljajočega se izvajanja usklajenega delovanja (ponavljanje je nujen pogoj za učenje).

Espejo, Schuhmann, Schwaninger in Bilello (1996) so sprejeli podobno terminologijo, vendar se namesto organizacije sklicujejo na identiteto organizacije kot element, ki opredeljuje vsako organizacijo, in pojasnjujejo, da so odnosi med udeleženci tisti, ki ustvarjajo posebno identiteto mreže ali skupine. Organizacija je potem definirana kot »zaprta mreža odnosov z lastno identiteto«, strukturo organizacije vidijo kot diferenciacijski dejavnik. Medtem ko lahko imajo organizacije isto vrsto identitete, se razlikujejo po svoji strukturi. Odnosi ljudi oblikujejo rutino, ki vključuje vloge, postopke in uporabo virov, ki predstavljajo stabilne oblike interakcije. Ti omogočajo integrirano uporabo in delovanje virov organizacije. Nastajajoče rutine in mehanizmi interakcij tvorijo strukturo organizacije. Tako kot vse avtopoietične entitete organizacije kot družbene pojave označujejo tako

organizacija (ali identiteta) kot struktura. Pravila interakcije, ki jih je vzpostavila organizacija, in izvajanje pravil, ki jih prikazuje struktura, tvorijo rekurzivno vez. Magalhaes in Sanchez (2009a) ugotavljata, da sprejetje avtopoietičnih pojmov o organizaciji in strukturi s konvencionalno organizacijsko teorijo lahko ustvarja zanimive nove priložnosti za vzpostavitev teoretičnih in praktičnih povezav med strukturno določenimi ali »inženirskimi« deli organizacije, kot so poslovni procesi in nastajajoče lastnosti, ki izhajajo iz dejavnosti in interakcije človeških akterjev, ki skupaj oblikujejo identiteto organizacije.

Magalhaes in Sanchez (2009a, str. 4–5) pojasnujeta, da je avtopoietični sistem opredeljen kot sistem, ki nastaja skozi zaprte organizacijske procese proizvodnje, tako da se ista interakcija procesov reproducira s pomočjo interakcij lastnih komponent. Če bi se organizacija, torej določeni odnosi med komponentami ali procesi, bistveno spremenila, ne bi nujno prišlo do spremembe identitete tega sistema. Spreminjala bi se struktura sistema v mejah, ki jih dovoljujejo določeni odnosi med komponentami. Na ta način se razvoj strukture sistema izvaja rekurzivno. Da bi omogočili razvoj strukture s takšnim rekurzivnim vedenjem – kar je bistvo avtopoieze –, je treba avtopoietični sistem operativno zapreti. Pri avtopoiezi ni glavna zahteva za identifikacijo živih avtonomnih sistemov obstoj vhodov in izhodov, temveč notranja skladnost, ki izhaja iz medsebojne povezanosti vhodov in izhodov sistema. Organizacijsko zaprtje in samoreferencialnost sta merili, ki nedvoumno opredeljujeta družbene sisteme. Različni institucionalni sistemi in podsistemi, ki sestavljajo družbeni sistem, postanejo zaprta področja komunikacije, avtonomni in neodvisni, obenem pa ohranjajo močne oblike soodvisnosti (strukturne spoje), saj se med seboj zanašajo, da opravljajo številne družbene funkcije. Interakcije med podsistemi so v poslovnih organizacijah pogosto precej dobro opredeljene. Na primer, sporočila o okolju lahko privedejo do strateških trženjskih komunikacij, ki posledično sprožijo komunikacijo med razvojem izdelkov, proračunom sredstev in proizvodnimi podsistemi. Takšna komunikacijska dejavnost izhaja iz

interakcij med organizacijskimi akterji, ki lahko izboljšajo ali omejijo nadaljnjo komunikacijsko aktivnost. Razumevanje organizacijskega zaprtja je eno najpomembnejših spoznanj, ki ga avtopoietična perspektiva lahko prinese do organizacijske analize. Vpliv teorije odprtih sistemov včasih pomaga popularizirati predstavo, da so organizacije v celoti odprti sistemi. Vendar pa obstaja vrsta organizacijskih pojavov, ki jih ni mogoče razložiti kot pojave odprtih sistemov, jih je pa mogoče razložiti s konceptom avtopoietske teorije organizacijskega zaprtja. Na primer, organizacijske kulture ni mogoče ustrezno pojasniti s sklicevanjem na načela teorije odprtih sistemov. Razumevanje zaprtega in rekurzivnega značaja njenega širšega družbenega sistema je ključnega pomena, da akterji organizacije razumejo okoljske vplive dejavnosti organizacije.

Biggiero (2001, str. 125) ugotavlja, da glede na literaturo o upravljanju lahko paradigme avtopoietične organizacije razdelimo v skupine. Nekateri raziskovalci izpostavljajo njeno omejeno metaforično uporabo, ki je v pomoč predvsem pri poudarjanju pomembnosti samoorganizirajočih se procesov in pri razlagi oblikovanja organizacijske identitete in vztrajnosti. Spet drugi poudarjajo, da je resna omejitev prvotnega formalnega modela avtopoieze njegov pojem zaprtosti in da so možnosti stroge pretvorbe modela avtopoieze v veljaven model, ki ga je mogoče uporabiti v upravnih znanostih, omejene. Zaključuje, da uporabnost modela ni v natančnem spoštovanju izvirnega in dobesednega prevoda, temveč v njegovi moči kot viru kreativnega lateralnega razmišljanja, ki lahko navdihuje zelo zanimive in relevantne ideje.

Goldspink in Kay (2004, str. 605) nakazujeta, da avtopoieza ponuja tudi osnovne koncepte za razumevanje mehanizma socialnosti in s tem organizacij. Navajata, da ljudje živijo v domenah, ki so plod njihove strukturne povezanosti z okoljem. To okolje je svet okoli njih, vključno z drugimi ljudmi, in obstaja tako fizično kot vzročno. Ko ljudje sčasoma vstopajo v vzajemno interakcijo, se pojavi strukturna povezanost in določena razporeditev njihovega vedenja, vključno z jezikovnim vedenjem.

Zato lahko nastalo domeno označimo kot konsenzualno domeno. Ta domena je zdaj osnovna enota socialne analize in obstaja v vzročnem smislu, ne pa v fizičnem.

Luhmann (1992, str. 166) konceptualizira organizacije kot socialne sisteme, ki se reproducirajo na podlagi odločitev. Vendar pri tem ne gre za standardne odločitve, ki so definirane kot izbira določene alternative. Seidl (2004) pojasnjuje, da Luhmann opredeli odločitev kot posebno obliko komunikacije. Ne gre torej za to, da se odločitve najprej sprejemajo in nato sporočajo, ampak so odločitve komunikacija. Komunikacijskih odločitev pa ne proizvajajo ljudje, temveč socialni sistem, organizacija. V organizacijah so komunikacijske odločitve vedno vključene v proces povezovanja odločitev – dejansko avtopoiezo organizacije. Vsaka odločitev je plod prejšnjih odločitev in sproži naslednje odločitve. Luhmann opisuje ta postopek odločitev, ki se med seboj povezujejo, s konceptom absorpcije negotovosti. Za sprejetje odločitve so potrebne informacije, pri tem pa je pomembno, da se nobena odločitev ne more zanašati na popolne informacije, zato neka negotovost neizogibno ostane. Ta negotovost je zajeta v odločitvi, saj se vse informacije in vsa preostala negotovost spremenijo v izbiro ene od možnosti. Zdaj se absorpcija negotovosti odvija v povezavi med odločitvami. Odločitve pa ne sporočajo negotovosti, ki so povezane z odločitvijo – zgolj obveščajo o izbranih in izključenih alternativah, zaradi česar odločitve, povezane z njimi, ne morejo »videti« negotovosti. To pomeni, da se z vidika povezovalnih odločitev, ki se usmerjajo v prvo odločitev, negotovost prve odločitve absorbira. Na podlagi takšnega procesnega razumevanja odločitve lahko ločimo dve stanji odločitve: pred in po tem, ko sta se z njo povezali poznejši odločitvi. Odločitev je končana šele, ko se nanjo povežejo poznejše odločitve. Pred tem je odločitev zgolj navidezna, virtualna, ker je pričakovana realizacija v nadaljnjih odločitvah, ki pa še niso realizirane. Organizacija se na primer odloči za izdelavo določenega novega izdelka – v nasprotju z izdelavo drugega novega izdelka ali v nasprotju s tem, da sploh ne bi izdelovala novega izdelka. Ta odločitev je samo navidezna, dokler se

poznejše odločitve ne dopolnijo kot odločitev tako, da se orientirajo po njej. Komunikacija je končana šele, ko se druga komunikacija nanjo poveže z retrospektivno določitvijo njenega pomena. Z absorpcijo negotovosti je tesno povezan koncept predpostavke odločitve, ki se nanaša na strukturne pogoje, ki določajo ali ustvarjajo odločitveno situacijo. Razlikujemo tri vrste predpostavk odločitve: programe, komunikacijske kanale in osebje. Programi so predpostavke odločitve, ki določajo pogoje za pravilno odločanje, pogosto jih imenujejo tudi načrti. Predpostavke odločitve osebje se nanašajo na zaposlovanje in organizacijo osebja. Organizacije na eni strani odločajo o začetku in prenehanju zaposlitve, na drugi strani pa o namestitvi zaposlenih na različne položaje v organizaciji. Osebje je predpostavka odločitve, kolikor je pomembno, kdo je odgovoren za odločitve. Primer: izkušen menedžer bo sprejemal drugačne odločitve kot novinec. To prepoznavanje različnih posameznikov, ki organizacijo spreminjajo, ne nasprotuje konceptu avtopoieze. Različni posamezniki upoštevajo le razlike v draženjih, ki jih povzročajo. V tem smislu imajo organizacije pričakovanja glede vedenja različnih oseb, kar služi kot osnova za izbiro njihovega osebja. Komunikacijski kanali za predpostavke odločitve zadevajo tisto, kar lahko imenujemo organizacija organizacije. Običajno v organizaciji ne more vsakdo komunicirati kadarkoli in s komerkoli, ampak je komunikacija omejena na določene kanale. Klasični primer je hierarhična struktura, obstaja pa še množica drugih oblik komunikacijskih kanalov, med njimi na primer matrična organizacija. Vse tri predpostavke odločitve so usklajene z ustvarjanjem pozicij. Pozicije so vozlišča, na katerih se srečujejo vse tri predpostavke odločitve in so določene druga glede na drugo. Vsaka pozicija izvaja določen program, zapolni ga določena oseba, ki se nahaja nekje v komunikacijskem omrežju. Pozicije usklajujejo predpostavke odločitev v dveh pogledih. Po eni strani jih usklajujejo glede konkretnih odločitev, po drugi strani pa služijo kot orientacija za odločanje o novih predpostavkah odločitev: vključijo se lahko samo takšne nove predpostavke odločanja, ki ustrezajo obstoječim strukturam pozicij ali za katere se lahko ustvarijo nove pozicije. (str. 15–19)

Luhmann (1982, str. 369) dodeli organizacijam možnost samoreference pri kreiranju njihovih notranjih struktur kot avtopoietičnih sistemov, ki se sami proizvajajo in reproducirajo z lastnimi operacijami, pri čemer odločitve vsebujejo svoje bistvo: organizacije so skupek odločitev.

Vidal (2017, str. 284) pojasnjuje, da je avtopoietično organizacijo mogoče opredeliti kot mrežo produkcij komponent, ki delujejo istočasno pod naslednjimi pogoji: sodelujejo na rekurziven način v isti mreži reprodukcij svojih komponent; tvorijo mrežo proizvodnje in delovanja kot enote v prostoru, kjer komponente obstajajo. Skozi organizacije socialni sistemi delujejo, zaženejo in izvajajo mehanizme vključenosti in izključenosti v družbi. Odločitve o komunikacijah, ki se dogajajo v organizacijah, tvorijo svoje konstitutivne operacije, glede na to, da te operacije omogočajo določitev njihovih ciljev in meril ter pripadnosti njihovih morebitnih članov in konfiguracije njihovega okolja.

Balažic Peček in Bukovec (2017b, str. 39–54) ugotavljata, da je organizacija sistem, ki je avtopoietično organiziran kot mreža procesov proizvodjanja sestavin, ki se nenehno spreminjajo prek različnih interakcij. Rezultat je novo ustvarjena mreža procesov oziroma odnosov, ki se nenehno razvijajo. Balažic Peček in Bukovec (2017a) pojasnjujeta, da avtopoietično organizacijo, ki je usmerjena v delovanje samostojne celote in predstavlja nenehen izziv za timsko delo in vsakega posameznika v nenehno spreminjajoči se celoti, ustvarjajo samoaktualizirani posamezniki z zgledom in zavestnim delovanjem. Avtopoieza je fenomen samoreprodukcije v živi mreži neprestanega evolucijskega napredka, ki v avtopoietični organizaciji rezultira v visokih dosežkih in samopreseganju. Vsak človek je vreden kakovostnega in ustvarjalnega življenja, zato išče svoje rešitve na vseh ravneh, da uspe s svojo voljo uresničiti najvišji cilj, to pa je samouresničitev.

Bulc (2006, str. 72) ugotavlja, da so »ozaveščena okolja« tista faza poslovne evolucije, ki kaže smer razvoja novega tisočletja. Pred izziv postavlja obstoječe poslovne sisteme, dotika se preobrazbe razvoja posameznikov,

vrača se k izvoru življenja, k osnovni enoti povezovanja, k človeku, na njegove zaklade notranjega sveta, nevidnega, neotipljivega. Kot ključni vzvod za razvoj ozaveščenih okolij izpostavlja posameznika, njegovo odprtost za spremembe ter zmožnost za vključevanje v konstruktivne oblike sobivanja. Nadalje avtorica pojasnjuje, da bodo v praksi poslovni sistemi testirali in prilagajali poslovne modele, kar potrjuje dojemanje poslovnega sistema kot živega organizma, kot nosilni faktor za razvoj pa navaja življenjsko energijo posameznika.

Brečko in Mejaš (2018) ugotavljata, da je bila včasih prispodoba za uspešno organizacijo, da deluje kot »dobro podmazan stroj«, danes pa postaja veliko bolj primerna prispodoba delovanja organizacije kot »živega organizma«. Kot znak »živosti« izpostavljata merjenja zadovoljstva zaposlenih, pri čemer pomeni višja stopnja zadovoljstva pripravljenost na vlaganje več energije za doseganje ciljev organizacije. Kot naslednjo fazo v razvoju organizacij kot živih organizmov izpostavljata organizacijsko klimo, pri čemer gre za merjenje in izboljševanje vzdušja med zaposlenimi. Spreminjanje organizacijske kulture se nanaša na spreminjanje nenapisanih pravil delovanja na področju komunikacije, organizacije in vodenja, kar pa ni možno doseči z ukazovanjem, temveč le z »okuževanjem« z zaupanjem in energijo.

2.3.4 Avtopoietična osebnost

2.3.4.1 Človek kot avtopoietično bitje

Magalhaes in Sanchez (2009a, str. 5) pojasnjujeta, da so človeška bitja avtopoietična, kar pomeni, da je človek kot posameznik operativno zaprt. Operativno zaprtje je mogoče opaziti v človekovih vsakodnevnih interakcijah tako na delovnem mestu kot tudi izven. Edini način za premagovanje avtopoietskega zapiranja je izgradnja strukturnih spojev. Narava in stopnja strukturnega povezovanja, ki nastane, ko sta dva ali več posameznikov medsebojno povezana, definira značilnosti makro sistema nevidnih pravil in

postopkov, ki označujejo družbene institucije. Ena od oblik komunikacije v organizacijah so pogovori, ki lahko potekajo med dvema ali več osebami. Ko se pogovori dogajajo in se ponavljajo med isto skupino ljudi, se oblikuje socialna mreža, skupina ali skupnost. Giddens (1984 v Magalhaes & Sanchez, 2009a, str. 7) ugotavlja, da pogovori omogočajo razvijanje procesa strukturiranja, in ko se oblikuje struktura omrežja, pogovori postanejo organizacijsko zaprti in samoreferenčni. Metaforično povedano, pogovori imajo vdelano genetsko kodo socialne mreže skozi tri elemente strukture – pomen, dominacijo in legitimnost. Notranja dinamika, vloge in vrednote socialnih mrež, skupin in skupnosti se razvijajo prek pogovorov. Da bi nov član postal del skupine, se mora s sodelovanjem naučiti genetskega kodeksa skupine in njene vloge, povezane z njim. Na ta način postane socialni posameznik strukturno povezan s socialno mrežo. Socialno članstvo pomeni sprejemanje nenapisanih pravil skupine in s tem sprejemanje skupine.

Miljević (2012) pojasnjuje, da je človek kot edinstveno naravno bitje hkrati obdarjen z dejstvom samozavedanja in zaradi tega se drastično razlikuje od vseh drugih podsistemov v naravi. Z zavestjo, ki jo ima, pa tudi skozi proces zavedanja, ki mu omogoča, da vzpostavi interaktivne odnose z ustreznim delom Obstoja, se prvič manifestira v vlogi soustvarjalca lastne resničnosti. S tem pa tudi neposredno vpliva na svoje naravno okolje in je odgovoren za vse ustvarjeno. Človek prek neposrednega naravnega okolja in z organizacijskimi oblikami, ki jih je ustanovil za lažji obstoj, nesporno nosi ta del odgovornosti. Ravno zaradi tega je pogoj razumevanja odnosa med višjimi in nižjimi sistemi z neposredno uporabo edinstvenih načel in zakonov tako postal neposreden pogoj tako lastnega vzdrževanja kot obstoja. S tako podeljenimi vlogami človek ne more narediti nič drugega, kot da s svojo sposobnostjo ustvarjanja prilagaja lastne želje, cilje, načrte in politike ter tako uspeva v rasti in razvoju v skladu z njenimi zahtevami. Razumevanje te mreže kot temeljne oblike informacijske in komunikacijske manifestacije celote in njene edine oblike vsesplošnega povezovanja je kot pogoj za končni uspeh možen v razumevanju njenih osnovnih strukturno-

funkcionalnih pravil. Ko te človek uspe razumeti, mu je še manj dovoljeno, da se izogne vplivu starodavne misli, ki drakonsko opozarja, da nepoznavanje predpisov ne opravičuje. Še toliko bolj, ker sam z razumevanjem teh pravil končno doseže raven razumevanja osnovnih lastnosti narave. Z njimi mu kot pogoj za njegov obstoj daje na razpolago nešteto daril in obveznosti, od katerih je del v obliki na novo spoznanih pravil mreže. Prvo pravilo je, da: človek, kot osnovna enota ustvarjanja, s tem, ko vzdržuje sebe, v bistvu vzdržuje ne le celoten sistem, ki mu pripada, temveč tudi celotno omrežno povezavo, ki jo je vzpostavil; da bi ta edinstveni konglomerat uspel pri ustvarjanju in širitvi, morajo komponente v mreži, kot operativna nujnost, imeti možnost spreminjanja ali zamenjave drugih omrežnih komponent, in sicer na podlagi njihove medsebojne obrabe ali na podlagi njihove zmanjšane in neoptimalne funkcionalnosti; za vse zgoraj navedeno vsak sistem s svojimi procesi zahteva in razpolaga s potrebno energijo. Drugo pravilo mreže, ki pojasni prve vzpostavljene zahteve, pravi: vsak sistem je s svojimi procesi istočasno mrežno strukturiran; glede na to, da obstajajo podsistemi, morajo obstajati tudi podmreže; vse vhodne komponente (resursi – informacije) so hkrati hrana, energija ali gradbeni elementi mreže – strukturno-prehranski in energetsko-informacijski elementi, pri čemer so vloge funkcionalnih komponent osnova aktivnosti in preživetja mreže. Po takšni logistični vrsti odnosov in procesov v naravni strukturi nujno sledi še ena ugotovitev, še posebej opozorilna in potrebna, ko gre za družbene mreže in njihove oblike. Ta se glasi: večja kot je potreba po upravljanju sistema, nižja je stopnja njegove kompleksnosti oziroma višja stopnja upravljanja sistema govori o nižji stopnji njegove organskosti. Če ima nek sistem potrebo po povečani stopnji upravljanja, gre v bistvu za zmanjšanje njegovih sposobnosti avtonomnosti, samorazvoja, samoregulacije in učenja, ki so temeljni atributi in elementi preživetja vsakega od sistemov naravne kategorije. Upoštevajoč, da enaka pravila veljajo tako za človeka kot za njegove duševno-duhovno-čustvene izdelke, je treba vedeti, da so ta pravila le površinsko odčitavanje enega samega informacijskega polja, na podlagi zakona ene same informacijske celote.

Lahko rečemo, da je to še ena potrditev lastnosti bivalnih polj, ki narekuje nujnost njegove praktične uporabe v uveljavljenih družbeno-organizacijskih okvirih. Preprosteje povedano, človek nikoli ni dobil niti ne more dobiti popolnega odpuščanja lastne odgovornosti za morebitno nespoštovanje določb načel in zakonov višjih sistemov, katerih strukturni del je. Če je nedvomno delo Narave, nima druge izbire, kot da dosledno sledi njenim pravilom, česar se je do zdaj uspel naučiti in razumeti v razvoju lastne zavesti. V nasprotnem primeru bo sam, kot tudi vsak višji sistem, ki ima v svoji strukturi vgrajene mehanizme samoobrambe pred zunanjimi ali notranjimi inherentnimi dejanji, aktiviral take mehanizme. Medtem ko se je človek čedalje bolj začel zavedati samega sebe, torej svojih sposobnosti in moči, je naredil prvo kardinalno napako. Skrenil je od načrtovanega koridorja razvoja in evolucije in v ta namen kot gorivo uporabil svojo zavest in svobodo izbire ter tako svojo vlogo pripadajočega funkcionalnega dela postavil nasproti vlogi celote. S svojimi miselnimi produkti in z njimi vzpostavljenimi organizacijskimi oblikami in aktiviranimi vzorci je vedno bolj gradil sistemski model, ki je vse manj sledil strukturi naravnega modela, pod okriljem katerega je nastal. V tako vzpostavljenih odnosih vsaka od dodatnih oblik odtujenosti, nefunkcionalnosti in inherentnosti ne more prinesiti ničesar drugega kot sprožiti ustrezen obrambni refleks z njegove strani, ki je uničujoč za tistega, ki takšne oblike neguje in pri njih vztraja. Očitno dejstvo je, da v zadnjih petdesetih letih prihaja do vse večje oddaljenosti med zakoni žive narave in tistimi, ki jih razglašajo ljudje in po katerih s svojimi anahronističnimi potezami živijo vsak dan. Zato so nujno potrebne spremembe, pa čeprav najmanjšega dela celote, vsaj zaradi optimističnega prepričanja v resničnost starodavne maksime, ki pravi: četudi se začne sprememba najmanjšega dela, se je začela sprememba celote. (str. 12–15)

Lauc (2000, str. 11–18) predstavlja avtopoiezo kot ustvarjalno povezovanje relevantnih kategorij in njihove neprestane iteracije, dokler ne pride do realizacije dobrih rešitev. Avtopoieza kot samoprodukcijska enotnost je mreža, sestavljena iz komponent, ki se s svojimi medsebojnimi aktivnostmi

generirajo in realizirajo. Alopoieza je negacija avtopoieze. Ko to razumemo, se lahko začne resnična zveza človeka z naravo, kar pomeni, da sistem ni definiran sam s seboj, ampak z nečim izven in iznad njega. Za osebni in družbeni uspeh je po mnenju Lauca treba povezati psihologijo, tehnologijo, ekonomijo, sociologijo in pravo. Na tej osnovi bomo razumeli povezanost anorganskega in organskega, organa in organizma, organizma in organizacije. Šele ko bomo razumeli naravne sile, bomo lahko dojeli duhovne sile in če te razumemo, bomo bistveno lažje sprejeli dejstvo, da je najpomembneje delati na lastnem razvoju iskanja svobode prek samouresničitve in ljubezni, pri tem pa se varovati čustvene kuge in nesmiselnosti življenja. Na temelju razumevanja navedenega pridemo do spoznanja, da smo z razvijanjem motivacije, znanja in odnosov sposobni pomembno dvigniti organizacijsko učinkovitost in humanost ter na tej osnovi tudi svobodo, ki je temeljna kategorija tretjega tisočletja. Avtopoietični princip delovanja zmorejo moralno in intelektualno boljši posamezniki povleči za sabo z vključevanjem ostalih v akcijo in tako lahko postopoma vplivajo na razvoj organizacije in družbe. Izvor logike je treba iskati v srcu in treba je znati razvijati občutke. Pomembno je tudi vedeti, da se svoboda lahko degenerira v samovoljnost, če ni prisotne odgovornosti. Tudi ni dovolj samo poslušati vest, ampak je treba nanjo odgovoriti. Ko ne delamo v harmoniji z notranjim glasom, začnemo graditi zid okoli vesti, ki blokira občutljivost in dovzetnost. Zato je potrebno, da sami sebe proizvedemo v močne osebnosti in se naučimo postavljati cilje avtopoietično, na temelju štirih načel (Covey, 1998, str. 60–61):

- skozi vest povezujemo moč namere, nalogo in moč načel;
- skozi ustvarjalno domišljijo si predstavljamo nove možnosti in kreativne načine za njihovo udejanjanje;
- skozi samozavedanje postavljamo cilje na realni osnovi z upoštevanjem novih dognanj in izkušenj;
- z neodvisno voljo izberemo namen in sredstva za realizacijo zamišljenega.

Tako se pretvarjajo občutki v misli, misli v besede in besede v dejanja. Po mnenju Lauca (2000, str. 11–18) je eden boljših načinov razvijanja poštenja učenje povezovanja z zavedanjem vsega, kar se nam dogaja. Z učenjem ustvarjamo sami sebe, pridobivamo sposobnosti in poglobljamo naše možnosti ustvarjanja. Poleg osebnega poštenja so naši največji izzivi medsebojni odnosi, ki so hkrati tudi največji potencial za vplivanje na kakovost življenja. Zelo pomembno se je tudi zavedati svojih čustev in motivov. Čustva so v svojem idealu sreča, motiv pa je svoboda. Vse kognitivno, kar se nahaja vmes, torej potrebujemo, da smo srečni in zadovoljni. Na vsakem posamezniku pa je, da skozi obvladovanje teorije motivacije, znanja in interakcij elementov avtopoietičnosti v praksi ugotovi, kako lahko dela kakovostnejše in učinkovitejše, ne glede na to, katero delo opravlja.

Bukovec (2006) ugotavlja, da je gibalno celotnega napredka tesno povezano s človekovo željo po boljšem, prijetnejšem, udobnejšem, varnejšem, srečnejšem oziroma uspešnejšem življenju. Zato posameznik razvija posebna merila, pristope, načine, vrednote, osebno filozofijo ali z drugimi besedami paradigmo, ne glede na to, ali je namerna ali nenamerna, vedoča ali nevedna. Posamezniki oblikujejo svoj edinstven pogled na življenje in dogodke, ki se odvijajo v nekem okolju, ter svojevrstno razumevanje dogodkov, stvari ali konceptov. Na ta način posameznik oblikuje svoj lastni miselni vzorec ali paradigmo o uspehu in kakovosti življenja. Covey (1998, str. 52; 2004, str. 42) priznava človekovo svobodno izbiro med odzivom in spodbudo, kar opredeli kot **model proaktivnosti** (angl. *proactive model*). Pri tej svobodi izbire so ključnega pomena **samozavedanje** (angl. *self awareness*), **domišljija** (angl. *imagination*), **vest** (angl. *conscience*) in **neodvisna volja** (angl. *independent will*). Avtor nadalje poudarja, da je razvoj vseh teh štirih človeških lastnosti ključnega pomena za proaktivnost. Nobene ne smemo zanemarjati, saj je bistvo v sinergiji ali odnosu med njimi. (Covey, 1998, str. 52).

Tracy in Tracy Stein (2012, str. 39) pojasnujeta, da kakovost posameznikovega življenja določa trenutek med dražljajem in odzivom, saj ljudje razmišljajo in se odzivajo različno. Nadalje ugotavljata, da se uspešni ljudje ne odzivajo hipno, ampak najprej razmislijo o dogajanju in se šele potem odločijo za najprimernejši odziv.

Covey, Merrill in Merrill (1997) poudarjajo, da je treba v središče svojega življenja, odnosov in celotne organizacije postaviti načela narave. Pravijo, da zakoni narave, ki temeljijo na načelih, delujejo ne glede na naše zavedanje njihovega obstoja ali našo pokornost do njih. Dodajajo, da ne obstajajo hitre in enostavne rešitve osebnih in profesionalnih težav, velja le naravni zakon kmetije: treba je pripraviti tla, posejati seme, zalivati, obdelovati in nato postopno negovati rast in razvoj do popolne zrelosti. Ko razmišljamo o spremembah in izboljšavah, pogosteje mislimo na tiste, ki prihajajo od zunaj, in ne razmišljamo toliko o tistih, ki prihajajo od znotraj človeka. Četudi prepoznamo potrebo po spremembi znotraj sebe, običajno razmišljamo o potrebi po učenju dodatnih veščin in ne o večji vključitvi osnovnih načel. Ugotavljajo tudi, da pomembna odkritja pogosto poudarjajo notranje spremembe, dosežene s prekinitvijo tradicionalnega načina razmišljanja, in kot novo paradigmo izpostavljajo načelno orientiranost človeka. Poudarjajo, da naša učinkovitost temelji na določenih nedotaknjenih načelih, ki jih nismo izumili ljudje ali družba. Gre za univerzalne zakone, ki se nanašajo na medsebojne odnose in organizacijo ljudi. So del človekovega stanja zavesti in vesti. Če ljudje živijo v skladu z njimi in priznavajo temeljna načela, kot so pravičnost, integriteta, poštenost in zaupanje, se premikajo k preživetju in stabilnosti, sicer pa k razpadu in uničenju. Avtorji nadalje ugotavljajo, da je sorazmerno težko spreminjati človekove navade, razvijati njegove vrline in se naučiti držati obljube, uresničiti pogum, biti odprt za občutke in prepričanja drugih. Je pa to test in manifestacija človekove zrelosti. Ob dosledni uporabi temeljnih načel te postanejo vedenjske navade, ki omogočajo temeljne preobrazbe posameznikov, odnosov in organizacij. Načela so objektivna in zunanja, vrednote pa so subjektivne in notranje.

Sistem vrednot razvijamo od otroštva in predstavlja kombinacijo kulturnih vplivov, osebnih odkritij in družinskih scenarijev. Skozi ta »očala« ​​potem gledamo na svet in skladno s tem videnjem se obnašamo. Ko pa človek uskladi osebne vrednote s temeljnimi načeli narave, se osvobodi starih zaznav oziroma paradigem. (str. 53–56)

Lauc (2000, str. 216) ugotavlja, da se človek počuti najbolj izpopolnjenega takrat, ko pozabi nase in enostavno daje. Ko pozabi nase, postane bolj empatičen, ko daje, postane kreativen. Dodaja, da je želja po smislu najmočnejša sila, ki vlada človeku. Optimalna motivacija v življenju zahteva, da se vsak posameznik najprej pomeri sam s seboj (samoreferenčnost) in ne z drugim. Tako postopoma ustvarja sebe in to poimenuje avtopoieza.

2.3.4.2 Avtopoietične lastnosti

Hall (2011, str. 16–17) pojasnjuje, da Prigogine, Kay, Schneider, Maturana, Varela in Pattee zagotavljajo fenomenološki in epistemološki okvir za razmislek o nastanku kompleksnih sistemov, ki temeljijo na znanju. Izpostavlja potrebo po raziskavi pogojev za nastanek potrebnih sposobnosti za samokontrolo, ki so potrebne za obstoj avtonomnih avtopoietičnih sistemov. Poudarja ključno vprašanje upoštevanja izvora in narave informacij o samoregulaciji, ki jih avtopoietični subjekt uporablja za vzdrževanje homeostaze sistema, ki vsebuje nadzorne informacije. Nadalje izpostavlja ključno značilnost, ki je po njegovem mnenju Maturana in Varela ne upoštevatata dovolj za identifikacijo avtopoietičnega sistema, da mora sistem skozi čas ohraniti pred zunanjimi motnjami nekaj svojega »jaza« ​​s funkcionalno celovitostjo. Preživetje skozi čas pomeni, da mora homeostatski sistem imeti nekatere lastnosti svoje strukturne organizacije, ki zagotavljajo negativni nadzor povratnih informacij za preprečevanje motenj, ki bi sicer privedle do razpada.

Pri proučevanju ljudi, ki so dosegli stanje neodvisnosti, Cantrell-Kraig (2014) ugotavlja obstoj skupnih lastnosti, ki so temeljni kamen človekovega

napredovanja do neodvisnosti in avtonomije. Vsaka lastnost je interaktivna z ostalimi, da podpira in krepi človekovo individualnost. Dodaja, da so te človekove lastnosti dobro razložili Covey, Merrill in Merrill (1997, str. 56–58), ki so jih razvrstili v štiri kategorije: samozavedanje, vest, neodvisna volja in ustvarjalna domišljija. Avtorji ugotavljajo, da te lastnosti dajejo človeku največjo svobodo in moč, da se odloči, odzove oziroma da se spremeni. Nihče ni popoln in v nekem trenutku bo ena komponenta bolj definirana ali razvita kot druga. Toda z rednimi periodičnimi pregledi in ocenjevanjem svojega napredka ima človek možnost napredovanja oziroma sprejetja odgovornosti za posamezen atribut, ki se nanaša na njegovo neodvisnost. Dodajajo, da se te edinstvene lastnosti ljudi nahajajo v prostoru med pobudo in odzivom, torej med stvarmi, ki se mu dogajajo, in njegovim odzivom nanje. Te lastnosti oblikujejo najpomembnejšo človekovo svobodo: moč, da izbere, da se odzove, da se spreminja.

Lin in Forrest (2012, str. 295) ugotavljata, da je Covey (2013, str. 70) celotno človeško bitje definiral štiridimenzionalno: telo, um, srce in duh. Fizično je sestavljeno iz telesnih komponent, sistemsko pa iz samozavedanja, domišljije, vesti in neodvisne volje. Lin in Forrest (2012, str. 295) pojasnjujeta, da človek lahko z uporabo samozavedanja prouči lastne misli in svobodno izbere svoj odgovor na to, kar mu življenje prinese. Z domišljijo je sposoben v svojih mislih ustvariti (domišljijski) svet onkraj sedanje resničnosti. S svojo vestjo se globoko zaveda, kaj je prav in kaj narobe ter v kolikšni meri so njegove misli in dejanja v skladu z načeli. In ima neodvisno voljo, da deluje na podlagi svojega samozavedanja, brez vseh drugih vplivov.

Samozavedanje (angl. *self awareness*)

Samozavedanje opredeljuje Leary (2000, str. 209–210) kot osebnostno lastnost, ki se nanaša na usmerjanje pozornosti k sebi in razmišljanje o lastnih motivih, čustvih, mislih in željah. Silvia in O'Brian (2004, str. 475) poudarjata pomembnost samozavedanja za posameznikovo psihološko delovanje. Brez samozavedanja ne bi mogli razumeti perspektive drugih,

izvajati samokontrole ali doživljati ponosa in visoke samozavednosti. Samozavedanje je povezano tudi z ustvarjalnimi dosežki, saj bi le-ti brez ustvarjalčeve samokritike in samoocenjevanja težje nastajali. Leary (2007, str. 1) pojasnjuje, da so človeška bitja edinstvena v tem, da lahko zavestno razmišljajo o sebi. Ker imajo sposobnost samozavedanja, si lahko ljudje predstavljajo sebe v prihodnosti, predvidevajo posledice, načrtujejo vnaprej, se izboljšajo in izvajajo številna druga vedenja, ki so značilna za človeka. Kljub očitnim prednostim samorefleksije pa sposobnost samorazmišljanja tudi negativno vpliva na človeka, saj notranji glas posameznika lahko posega v njegov uspeh, kvari njegove odnose in spodkopava njegovo srečo. Samorelevantna misel je odgovorna za večino osebnih in družbenih težav, s katerimi se soočajo posamezniki. Med drugim sposobnost samorefleksije izkrivlja posameznikovo dojemanje, zaradi česar lahko sprejema slabe odločitve na podlagi napačnih informacij. Egocentrizem in samoljubje onemogočata ljudem zaznavati lastne pomanjkljivosti, spodbujata samovšečne pristranskosti in spodkopavata njihove odnose z drugimi. Številni viri osebne nesreče so posledica nezmožnosti ljudi, da bi izvajali samokontrolo. Silvia in O'Brian (2004, str. 481) ter Leary (2004, str. 5) razlagajo, da je samozavedanje pomembno za načrtovanje in izvedbo posameznikovih dejanj in tudi na splošno za človekovo samoregulacijo. Leary (2004, str. 5) dodaja, da je visoka stopnja samozavedanja v osnovi povezana s psihološkim zdravjem in boljšo psihično prilagojenostjo človeka. Covey, Merrill in Merrill (1997, str. 57) opisujejo samozavedanje kot sposobnost, da se človek oddalji od sebe in se osredotoči na svoje misli, pobude, zgodovino, smernice, dejanja, navade in nagnjenja. Dodajajo, da samozavedanje omogoča človeku, da sname »očala« ter si jih natančno in nepristransko ogleda, pa tudi vidi skozi. Pomaga mu ozavestiti družbeno in psihično zgodovino programov, zasidranih v človeku, in povečati razdaljo med pobudo in odzivom. Weisinger (2001, str. 29–50) ugotavlja, da je visoka stopnja samozavedanja temelj čustvene inteligence. Človek mora najprej razumeti svoje motive, ki ga silijo, da dela, kar dela, šele nato lahko začne spreminjati dejanja tako, da bo dosegel večji uspeh. Samozavedanje se

navezuje na posameznikovo razumevanje njegovih vrednot in ciljev. Človek z visokim samozavedanjem ve, kam je namenjen in zakaj. Visoka stopnja samozavedanja mu omogoča, da si prisluhne in se pri delovanju opazuje.

Vest (angl. *conscience*)

V Slovarju slovenskega knjižnega jezika (Vest, n.d.) je definicija vesti opredeljena kot »občutek, zavest o moralni vrednosti lastnega ravnanja, mišljenja, ki vzbuja občutek moralne odgovornosti«. Butler (1726, str. 21 v Butler, 2008) pojasnjuje, da v ljudeh obstaja načelo razmišljanja, s katerim ločijo med odobravanjem in neodobravanjem svojih dejanj, in to načelo v človeku je vest. Avtor trdi, da na ljudi vplivata dve osnovni načeli: ljubezen do sebe in ljubezen do drugih. Po njegovem mnenju vest človeka usmerja proti delovanju za srečo drugih, namesto da se osredotoča na sebe. Fromm (1947, str. 118 v Fromm, 2008) humanistično opredeli vest na temelju dejstva, da imamo kot človeška bitja vsi intuitivno znanje o tem, kaj je človeško in nečloveško, kaj je ugodno za življenje in kaj je uničujoče za življenje. Ta vest nam služi, da delujemo kot človeško bitje, in nas kliče nazaj k sebi, k naši človečnosti. Fromm vidi ta glas kot naš pravi jaz, ki ga najdemo s poslušanjem sebe in upoštevanjem naših najglobljih potreb, želja in ciljev. Vest je po avtorjih Covey, Merrill in Merrill (1997, str. 57) človekov notranji sistem vodenja, ki mu pomaga začititi, kdaj deluje ali razmišlja o delovanju, ki je v nasprotju z načeli. Človeka povezuje z modrostjo in mu daje občutek poslanstva in darov, ki jih ima. Vest človeku pove, kaj je njegova odgovornost. Covey in Colosimo (2014, str. 56–59) ugotavljata, da mora delo usmerjati vest, ki deluje kot njegov moralni smerokaz, ki mu bo pokazal, kakšen bi moral biti njegov prispevek. Če človek opravlja delo, ki ni skladno z njegovim čutom za poštenje in odkritost, noben uspeh ne bo odtehtal razočaranja, ki ga ob tem prevzema. Če pa ima človek ob opravljanju svojega dela čisto in pomirjeno vest, bo ne glede na vrsto dela, ki ga opravlja, vedno nagrajen z notranjim mirom in osebno potrditvijo. Collins (2009, str. 57) navaja, da je ena pglavitnih razlik med zaposlenimi ta, da »dobri« delavci svoje delo dojemajo kot odgovornost, »slabi« pa kot

službo. Butler (2018) ugotavlja, da imajo človeška bitja po svoji naravi različne instinkte in načela delovanja: želje za določene zadovoljitve, blagohotnost, ljubezen do sebe in vest. Nadvlado vesti v človeški naravi je prikazal s primerjavo narave živali in človeka. Živali vodijo načela, ki so podobna (ali enaka) tistim, ki povzročajo človeška dejanja. Ko živali delujejo v skladu s temi načeli, delujejo ustrezno glede na njihovo naravo. Toda ljudje imajo vest, ki je živali nimajo. To pomeni, da ljudje ne delujejo ustrezno, kadar delujejo le iz tistih načel, ki jih imajo skupne z živalmi, in ne glede na svojo vest. Frankl (1994, str. 61–62) pojasnjuje, da je vest izrazito človeški pojav in tudi samo človeški pojav. In če naj človek ne nasprotuje lastni človeškosti, mora brezpogojno ubogati svojo vest. Frankl (1994, str. 166–167) vest poimenuje organ za smisel, saj človeku omogoča osebno prepoznavanje in presojanje smisla med možnostmi trenutka v določenem položaju. Poudarja, da je vest najzanesljivejša podlaga za usmerjanje človeške dejavnosti.

Neodvisna volja (angl. *independent will*)

Neodvisna volja je tista človeška lastnost, ki resnično omogoča učinkovito upravljanje sebe, saj je to sposobnost sprejemanja odločitev in ravnanja v skladu z njimi. To je sposobnost ukrepanja za proaktivno izvajanje programa, ki smo ga razvili skozi ostale tri lastnosti. (Covey, 2013, str. 70–72) Neodvisna volja je sposobnost delovanja, razlagajo Covey, Merrill in Merrill (1997, str. 57–58). Človeku daje moč, da preseže svoje vzorce, zaplava proti toku navzgor, na novo napiše svoje smernice, deluje na temelju načel, namesto da bi se odzival na podlagi čustev in okoliščin. Čeprav so vplivi okolja in dednosti razmeroma močni, človeka ne nadzirajo. Odgovoren je, sposoben izbire, neodvisne od razpoloženja in nagnjenj. Z močjo volje lahko deluje na samozavedanje, vest in modrost. Proktor (2017, str. 4) pojasnjuje, da neodvisno voljo lahko človek izkoristi za preusmerjanje pozornosti iz trenutnega na želeno dogajanje. Hall (2011, str. 49) ugotavlja, da razumevanje fizikalne osnove avtopoieze zagotavlja razumno podlago za uporabo neodvisne volje, ki jo lahko uporabi vsaka samozavedna entiteta.

Frankl (1994, str. 165) pojasnjuje, da je vsak človek pri odločitvah po lastni volji svoboden, kar pa posledično pomeni, da je osebno odgovoren za osebne zasluge ali osebne krivde. V zgodovini razprav ima fenomen svobodne volje številne razsežnosti, saj so se razvila različna razumevanja tega pojma. Za potrebe monografije nam je blizu Bandurov kognitivno-družboslovni koncept (Bandura, 2008, str. 97), ki opredeljuje svobodo proaktivno, kot poskus osebnega vpliva glede na postavljene cilje in želene rezultate. Svobodo razume kot odnos med raznovrstnimi vplivi na našo (z)možnost avtonomnega delovanja v interaktivnem svetu.

Ustvarjalna domišljija (angl. *imagination*)

Covey, Merrill in Merrill (1997, str. 58) ugotavljajo, da je ustvarjalna domišljija človekova moč predstave prihodnjega stanja, ustvarjanja v umu in sinergičnega reševanja težav. Je sposobnost, ki človeku omogoči, da sebe in druge vidi drugačne in boljše, kot so tedaj. Pomaga mu videti, kako uresničuje svoje poslanstvo tudi v najtežavnejših okoliščinah, in v novih razmerah učinkovito uporabljati načela. Pogačnik (2015 v Kojc, 2019, str. 12) ugotavlja, da vse, kar si človek želi, mora biti vedno prisotno v obliki njegove predstave oziroma slike. Pogosteje, ko si človek predstavlja želeno, in več ko energije vloži v te predstave, verjetneje bo prišlo do njihove uresničitve. Tudi Tracy (1998, str. 18–30) pojasnjuje, da je vse, kar se zgodi človeku, plod njegovega mišljenja. Pravi, da vse najprej obstaja v posameznikovi glavi, šele nato se pojavi v materialnem svetu. Če človek želi nekaj spremeniti na zunaj, mora to najprej spremeniti v notranjosti. Pri tem je treba upoštevati štiri miselne zakone. Prvi je zakon prepričanja, ki pravi, da v karkoli človek z občutkom verjame, postane resnično, saj svoja prepričanja izraža skozi svoja dejanja. Naslednji je zakon pričakovanj, ki pravi, da karkoli človek z zaupanjem pričakuje, postane njegova samouresničujoča prerokba, saj je najboljši način za napovedovanje prihodnosti ta, da jo ustvarimo. Zakon privlačnosti pravi, da lahko človek v svoje življenje privlači tiste ljudi in okoliščine, ki so v skladu z njegovimi prevladujočimi in s čustvi oplemenitenimi mislimi. Vse navedene zakone povezuje zakon skladnosti, ki

pravi, da je človekov zunanji svet slika njegovega notranjega sveta. Človekov zunanji svet blagostanja, dela, razmerij in zdravja je vedno odsev dogajanja v njegovi notranjosti, torej njegovega razmišljanja. Miselno sliko prihodnosti, ki jo človek jasno vidi, še preden se uresniči, imenujemo vizija. Posameznik z vizijo razmišlja »iz prihodnosti v sedanost«. Z mislimi je leta naprej in si predstavlja, da je uresničil vse do tedaj zastavljene cilje. Potem se ozre nazaj in si ogleda pot, ki jo mora prehoditi za doseg cilja. Pri tem je pomembno, da posameznik pri določanju svoje vizije prihodnosti razmišlja o tem, kaj hoče, in ne, kakšne so njegove možnosti. Uspešen bo namreč takrat, ko se uzre v prihodnost in si predstavlja, da ni nikakršnih ovir. Svoje sanje bo potem uresničil tako, da jih bo spremenil v cilje in izdelal načrt ukrepov za doseg teh ciljev. Walsch (2011, str. 176) pojasnjuje, da je vsako spremembo, ki se dogaja ta hip, posameznik povzročil sam na visoki metafizični ravni skozi proces sinergijske izmenjave energij oziroma preprosto povedano z mislijo. Pozitivno razmišljanje požene v tek energijo, ki ustvarja prihodnje dogodke. Človek ustvarja, kar projicira oziroma kar sklepa. Proktor (2017, str. 4–5) navaja, da mora človek misliti na končni cilj, če želi nekaj spremeniti v življenju. Vkllopiti mora ustvarjalno domišljijo in misliti o okolnostih, v katerih si želi biti. Pozitivno razmišljanje in zamišljanje dobrega izhoda je dobro vložena energija, saj razmišljanje začenja kreativni proces. Proktor (v Todorović Radetić, 2016) pravi, da vsi ljudje vizualizirajo, če se tega zavedajo ali pa ne, saj človek s svojo domišljijo ustvarja priložnosti. Bučević (2016, str. 189) pojasnjuje, da vizualizacija vpliva na čustva človeka, saj energija misli izzove čustvo, ki vibrira, vibracija pa deluje v skladu z zakonom privlačnosti. Dodaja, da iz navedenega izhaja dejstvo, da pozitivna vizualizacija ustvarja pozitivna čustva, negativna vizualizacija pa negativna čustva. Tako z vizualiziranjem človek zavestno vpliva na svoje misli, s tem pa tudi na svoja čustva. Proktor (2017, str. 4) ugotavlja, da če človek želi nekaj spremeniti, mora misli usmeriti na končni izid in se ne ukvarjati s trenutnimi okoliščinami. Če namreč trenutna dejstva kontrolirajo človekove misli, potem se stvari v njegovem življenju ne morejo izboljšati. Zato je treba pozornost preusmeriti iz trenutnega dogajanja in izkoristiti

svojo voljo za osredotočenje na tisto, kar želi doseči. Proktor (2017, str. 4) navaja, da razmišljanje spodbudi kreativni proces: razmišljanje ustvari mentalno sliko, mentalna slika spodbudi emocije, emocije povzročijo akcijo, akcija pa ustvari reakcijo. Ko torej človek razmišlja o tistem, kar želi, namesto o svojem trenutnem stanju, ustvarja nove in izboljšane rezultate. Andrew Carnegie (v Proktor, 2017, str. 5) pravi, da katerokoli idejo človek drži v umu, pa naj bo pozitivna ali negativna, se v nekem trenutku začne transformirati v odgovarjajočo obliko in rezultat. Baumeister, Lau, Maranges in Clark (2018) pojasnjujejo, da vsakodnevne izkušnje podpirajo vtis, da zavestne misli vodijo in nadzorujejo človekovo vedenje. Z raziskavami so ugotovili, da zavestne misli pomagajo povzročiti vedenje. Njihovi izsledki kažejo, da se običajno človeško delovanje močno opira na zavestno razmišljanje, zavestno razumevanje, zavestno razlago in komunikacijo, zavestni procesi doseganja sporazuma pa delujejo usklajeno skupaj z različnimi drugimi ravnmi vzročnosti. Nadalje ugotavljajo, da je človeška sposobnost za zavestno razmišljanje, vključno z zavestno komunikacijo, glavni razlog za izjemne družbeno-kulturne dosežke človeštva.

Za oblikovanje kakovostnega življenja so torej potrebne vse štiri lastnosti (samozavedanje, vest, neodvisna volja in ustvarjalna domišljija), pomembna pa je tudi sinergija, ki vlada med njimi. Covey, Merrill in Merrill (1997, str. 58–59) pojasnjujejo, da ne zadostuje človekovo zavedanje sebe in priznavanje njegovih smernic, ki niso ubrane z globoko notranjo vestjo. Ravno tako sta pomembni ustvarjalna domišljija, s katero bi si človek lahko zamislil boljše poti, in neodvisna volja, da bi izpeljal spremembo. Razvoj vseh štirih lastnosti in njihova medsebojna sinergija pomenita jedro osebnega vodenja. Vsak človek ima vse te lastnosti, razlikujemo pa se v tem, koliko smo razvili te svoje lastnosti in kako vplivna je njihova sinergija v našem življenju, kar pa lahko preverimo s testom avtopoietičnosti. (Covey, 1997, str. 59–60; Lauc, 2000, str. 217–218)

2.4 Organizacijska energija (OE)

2.4.1 Sistemsko upravljanje z energijo

Drljača (v Miljević, 2012, str. 9) pojasnjuje, da je energija ta, ki poleg običajnih resursov v organizaciji vpliva na poslovni proces in mu daje novo obliko, novo dimenzijo in novo kakovost. Tako oplemeniten proces lahko prispeva k izboljšanju socialnega sistema. Pomen energije pripisuje naravi, saj narava ustvarja energijo in energija poganja naravo. Sprašuje se, zakaj energije potem ne bi uporabili pri modeliranju družbenega sistema in ga uredili po vzoru narave, kjer se vse odvija po vnaprej določenih pravilih. Namesto doslej zapletenega, vendar enodimenzionalnega pomena resursov, nova dimenzija skozi pojem energije predpostavlja veliko širši kontekst. Namesto običajnih zakonov družbenih sistemov se v novem modelu ti preoblikujejo v naravna načela in zakone. To ne pomeni, da bi bili dosedanja standardni zakoni izbrisani, ampak ravno nasprotno. Ti ostajajo, ne bi pa smela biti njihova uporaba več odvisna samo od izvirnih interpretacij njihovih avtorjev. Da bi to bilo mogoče, mora biti izpolnjen temeljni pogoj sprememb in to je učenje. In tu ne gre samo za učenje posameznika, ampak za sistemsko učenje, ki nas mora naučiti, kako upravljati sebe. Da bi se to zgodilo, je treba sistem obravnavati kot živo bitje.

Miljević (2012, str. 12) v svojem delu izhaja iz predpostavke, da človek obstaja znotraj okvirja, ki ga na eni strani obkrožuje narava in na drugi obstoj njenih načel in zakonov. Če narava prek svojih živih organskih podsistemov deluje v skladu z omenjenimi zakoni, je nesporno, da je vsak od njih prisiljen delovati na način, ki ustreza njegovim zahtevam. Hkrati ob upoštevanju izjave, ki potrjuje informacijsko edinstvenost naravne celote, opozarja, da mora en splošni zakon veljati na vseh ravneh, saj da je ta dualistična vrsta medsebojnega pogojevanja pravzaprav osnovni pogoj, brez katerega ne more obstajati nič drugega. Deli vedno pripadajo celoti, tako tudi celota ne more biti drugo kot izraz njihove medsebojne povezanosti in super zapletene večdimenzionalne strukture, ustvarjene iz nje. Človek je del

lastnega naravnega okolja, kot neke vrste sistema, in je tako tudi odvisen od njega. Je pa tudi super zapleteno večdimenzionalno bitje, čeprav je o njem s temi atributi veliko bolj resnično govoriti kot o energijskem polju.

Pavliha (2019) pojasnjuje, da sta čar in moč fizikalnih zakonov v tem, da veljajo povsod, ne glede na to, ali jih spoštujemo oziroma verjamemo vanje. Da pa bi spontano delovali človečanski zakoni, pa je ključno naše prepričanje, da so prav tako nujni in samoumevni kot vsa področja delovanja fizike, matematike in celotnega naravoslovja. Vsi in vse, torej vsa živa bitja in družbene tvorbe, kakor tudi naš planet Gaia, osončje, galaksija, univerzum in multiverzum, smo vpleteni v kreativni krog – autopoiesis. Avtor (Pavliha, 2019) nadalje ugotavlja, da nismo človeška bitja z duhovno izkušnjo, temveč duhovna bitja s človeško izkušnjo, in spominja na prepričanje izumitelja Nikole Tesle, da je treba razmišljati o energiji, frekvencah in vibracijah, če želimo odkriti skrivnosti vesolja. Na to se naslanja tudi kvantna fizika, ki pravi, da je vsako zaznavanje subjektivno, ker je odvisno od opazovalca, vse pa je in vsi smo del celote.

Miljević (2012) ugotavlja, da je energija vse, da se vsi pojavi (misli, oblike, čustva itd.) in procesi manifestirajo kot soodvisne oblike energije v nenehnem gibanju in različnih manifestacijah. Pri tem je vsako gibanje neposredna posledica njihovih razlik v polarnostih, napetosti polja ali dimenzijah pojava. Pojavljajo se v skladu z zakoni, ki jih človek odkrije in prepozna, jih spravlja v medsebojno povezanost in jim daje imena. Vse je edinstveno, medsebojno funkcionalno in informacijsko pogojeno. Vsi odnosi, pravila in vplivi so različne pojavne oblike edinstvene manifestacije globalnega informacijskega univerzuma. Zavest, kot osnova strukture sistema, vzpostavlja vrstni red zapletenosti vsakega sistema in njegove rasti, začnši z ravno samozavedanja, zaradi katere je človek edinstven. Združljivost, povezanost in zmogljivost različnih sistemov so predpogoj za začetek medsebojnih interakcij in vzpostavitev njihovih odnosov. V vsakem vzpostavljenem odnosu raste in razvija samo tisti novo nastali del, ki je s tem, ko doseže in prenese kritično maso, z lastno združljivostjo in

skladnostjo, funkcionalno vključen v splošni razvojni vzorec nadsistema. Če sistem deluje na način, kot deluje narava, torej da se za določeno stopnjo interakcije število udeležencev v vzpostavljenem odnosu in predvideni cilj razvije v najkrajšem možnem času, z najmanjšo porabo energije in največjim možnim učinkom, pomeni, da deluje z inteligenco. Ločimo tri osnovne ravni vzpostavljenih odnosov in interakcij, prepoznanih kot učinek misli in znanja. Prva raven predpostavlja minimalne interakcije. Usmerjeni so v ohranjanje ravnotežja sistema in brez posebne motivacije za njegov razvoj. Vsak član/udeleženec sistema/razmerja se pojavlja kot član in del celote, na videz funkcionalno nepovezan z drugimi deli sistema. Ta model je razširjen v sistemih, katerih člani niso spoznali ali dosegli občutka pripadnosti sistemu, ali pa govorimo o mehanističnem modelu delovanja. Druga raven predpostavlja sodelovanje v upravljanju sistema na podlagi minimalnega potrebnega števila interakcijskih elementov, kot sta materialna motivacija in minimalna varnost, in še vedno nerazvitem občutku pripadnosti sistemu. Ta model je še danes eden izmed prevladujočih. Tretja raven aktivira doseganje kritične mase spoznanja o izenačenosti individualne z globalno ravno sistema. Pri tem je napetost osebnega polja vedno manjša od količine razpoložljivih informacij o sistemu kot celoti. Glavni povezovalni dejavnik je subjektivni občutek popolne identifikacije s sistemom oziroma pridobitev identitete člana mrežnega sistema. (str. 55–59)

2.4.2 Naravna energija zaposlenih

Walsch (2014, str. 46–47) ugotavlja, da življenjsko energijo najdemo vsepovsod, da brez nje ne bi moglo biti ničesar, kar je in kar kdaj koli bo. Človek pa ima sposobnost svojo življenjsko energijo usmerjati z namero ustvarjanja določenih izidov. Walsch (2011, str. 180) nadalje pojasnjuje, da je življenje energija, ki se napaja sama s sabo, in da pozitivno razmišljanje o sedanjem dogodku spremeni naše izkušnje tega dogodka ter požene v tek energijo, ki ustvarja prihodnje dogodke.

Bulc (2006, str. 11, 19) v svojem avtorskem delu o evoluciji poslovnih sistemov v središče poslovnega dogajanja postavi moč človeka in skupine, za katero meni, da ima dinamično strukturo in da vsaka misel sproži novo misel. Poslovne sisteme dojema kot eno od naravnih oblik sobivanja in razvoja, kot živo bitje, ki ima svojo dinamiko razvoja, zgodovino, sedanost in prihodnost. Ugotavlja, da v poslovnem svetu obstajajo energijski tokovi, ki usmerjajo njegov življenjski ritem. Bulc (2006, str. 91) definira življenjsko energijo kot nenehno sposobnost uresničevanja dogovorjenega s pozitivnim odnosom do sebe in okolice. Dodaja, da življenjska energija izhaja iz posameznika in se odraža v njegovi komunikaciji, kretnjah in pogledu.

Teillard (2019) ugotavlja, da energija poganja svet, da vse, kar obstaja, potrebuje za svojo učinkovitost energijo. Energija je dovolj močna, da ustvari uspeh ali pa pospeši propad. Vse, v kar se človek vključi, je rezultat energije, ki jo prispeva. Ko na delovnem mestu prevladuje pozitivna energija, se zdi, da je vse mogoče doseči. Zaposleni se medsebojno podpirajo in delajo v tandemu, pri čemer zmorejo uresničiti številne pozitivne rezultate.

Možina (2001) navaja, da je podjetje uspešno, kadar imajo vsi zaposleni jasno sliko o usmeritvi in viziji organizacije ter usmerjajo svojo energijo v doseganje skupnih ciljev.

Bruch in Ghoshal (2004, str. 1–3) pojasnujeta, da imajo zaposleni, ki izkazujejo namensko delovanje, dve ključni lastnosti: energijo in osredotočenost. Da imajo energijo, pomeni, da vlagajo v delo visoko stopnjo osebne vključenosti in truda. Namensko delovanje opisujeta kot vedenje, ki ga posameznik samoustvarja, se zanj angažira in ga tudi vodi. Tako postopanje zahteva posameznikovo osredotočenost in disciplino, da se upre motnjam, premaga težave in vztraja pri nepredvidenih neuspehih. Namensko delovanje se razlikuje od impulzivnega vedenja, saj vključuje misel, analizo in načrtovanje. Energijo krepimo z intenzivno osebno zavzetostjo in vključenostjo. Energija je tisto, zaradi česar zaposleni vložijo

izjemne napore v opravljanje delovnih obveznosti. Osredotočenje pa je usmerjenost v točno določen rezultat. Namesto da bi zgolj reagirali na dogajanje, so osredotočeni zaposleni usmerjeni v cilj. To pomeni, da si vzamejo čas za redno razmišljanje o lastnem postopanju.

Brečko (2018, str. 25) pojasnjuje, da vsak posameznik poseduje energijo, ki je sicer ne vidi, jo pa čuti. Človek deluje in vpliva s pomočjo osebne energije, ki deluje kot naravna sila in se odraža v njegovem mišljenju, čutenju in vedenju oziroma v sposobnosti mobilizacije kognitivnega, čustvenega in vedenjskega potenciala, zato jo lahko izmerimo in izboljšamo.

Energični zaposleni so nujni za uspeh organizacije. Ljudje z veliko energije so bolj produktivni, ustvarjalni in pozitivno vplivajo na druge (Cross, Baker, & Parker, 2003, str. 51; Cross & Parker, 2004, str. 3). Energični zaposleni imajo dve značilnosti, s katerima vplivajo na ravnanje sodelavcev. Prvič, govorijo, kar mislijo, namesto da bi skrivali informacije ali se obnašali tako, kot mislijo, da jim narekuje vloga v organizaciji. Drugič, ohranjajo integriteto med svojimi besedami in dejanji (Cross, Baker, & Parker, 2003, str. 55).

2.4.3 Zaposleni in organizacijska energija

Albualhamael, Alker, Pagano in Lupton (2015, str. 3) ugotavljajo, da se zaradi vse večje globalizacije in konkurence veliko študij s področja menedžmenta osredotoča na razvoj teorij vodenja in pristopov za zagotovitev učinkovitega upravljanja obnašanja ljudi in njihovega razmišljanja. Danes je zavedanje raziskovalcev, da čustva, vedenja in misli zaposlenih igrajo pomembno vlogo pri oblikovanju njihovih dejanj na delovnem mestu, povzročilo povečano raziskovanje učinkov pozitivnih psiholoških stanj na delovnem mestu (Bruch & Ghoshal, 2004; Bruch & Vogel, 2011; Cameron, Dutton, & Quinn, 2003; Cole, Bruch, & Vogel, 2005; Luthans & Avolio, 2009). Koncept energije postaja dragoceno orodje za globlje razumevanje, kako lahko organizacije izkoristijo svoj polni potencial. Avtorji (Albualhamael, Alker, Pagano, & Lupton, 2015, str. 3) nadalje

izpostavljajo izsledke raziskav, da lahko organizacijska energija prinese različne koristi posameznikom in organizacijam. Vključitev konstrukta produktivne organizacijske energije, ki vključuje čustvene, kognitivne in vedenjske potencialne zaposlenih, zato pomaga pri celovitejšem proučevanju vedenja zaposlenih. Biberman, Whitty in Robbins (1999, str. 243) navajajo, da morajo organizacije odkriti notranjo moč, da uravnovesijo svoje energije in se spremenijo v bolj humane sisteme.

Derman, Barkhuizen in Stanz (2011, str. 2) ugotavljajo, da je treba za razumevanje pomena organizacijske energije poznati koncept energije. Po njihovem vedenju je Adams (1984, str. 277) med prvimi razpravljal o energiji znotraj organizacijskega konteksta. Opredelil jo je kot potencial za ukrepanje ali dokončanje dela. Kasneje sta Levy in Merry (1986, str. 113) razširila Adamsovo konceptualizacijo in energijo opisala kot raven duha, morale, navdušenja, motivacije, tempa in uspešnosti, kar kaže na vitalnost in vzdržljivost organizacijskega življenja. V zadnjih letih so se v literaturi pojavili različni teoretični okviri in z energijo povezani konstrukti.

Quinn in Dutton (2005, str. 36) sta energijo opredelila kot vrsto pozitivnega afektivnega vznburjenja, ki ga ljudje lahko doživijo kot čustva (kratki odzivi na določene dogodke) ali razpoloženje (dolgotrajnejša afektivna stanja, ki niso odzivi na določene dogodke).

Schiuma, Mason in Kennerley (2007, str. 69) ugotavljajo, da je energija zaposlenih prepoznana kot pomemben dejavnik pri njihovem delovanju in maksimiranju njihovega celotnega prispevka k organizaciji. Organizacijska energija je po naravi dinamična in je več kot le vsota energije njenih zaposlenih. Vključuje tudi interakcijo in dinamiko skupin in organizacije kot celote.

Bruch in Vogel (2011, str. 5) pojasnjujeta, da je organizacijska energija sila, s katero organizacija deluje, in da spada med neoprijemljive, a zelo močne t. i. mehke dejavnike človeškega potenciala, ki so jedro uspešnosti organizacije.

Nadalje pojasnjujeta, da tukaj razpravljamo o aktivirani energiji organizacije in ne o njeni potencialni energiji, če si sposodimo fizikalni izraz. Da bi izkoristili celoten obseg in možnosti, ki jih ima vgrajena energija organizacije, je treba razumeti tri lastnosti organizacijske energije. Najprej organizacijska energija obsega aktiviran čustveni, kognitivni in vedenjski potencial organizacije. Drugič, organizacijska energija je skupni atribut – zajema skupni človeški potencial določene organizacije, enote ali tima. In tretjič, organizacijska energija se da upravljati.

Sutherland in Hofmeyr (2012, str. 9) pojasnjujeta, da je organizacijska energija v literaturi opisana kot obnovljiv vir, na katerega lahko gledamo kot na razlikovanje med odličnim in povprečnim delovanjem organizacij, ter da stopnja intenzivnosti energije lahko pozitivno ali negativno vpliva na zaposlene. Cilj njune raziskave je bil ugotoviti gonilnike in zaviralce produktivne organizacijske energije. Ugotovila sta, da so glavni dejavniki spodbujanja produktivne organizacijske energije prepoznavnost, varnost delovnih mest in podpora vodstvu, glavni zaviralci pa birokracija, pomanjkanje discipline in pomanjkanje sredstev.

Cuff in Barkhuizen (2013, str. 439) ugotavljata, da organizacijska energija nima pozitivnega vpliva le na splošno uspešnost organizacije, temveč je ključnega pomena tudi z vidika posameznikov, ker prispeva k razvoju motivacije, zdravja in dobrega počutja posameznika in tudi k njegovi ustvarjalnosti in učinkovitosti.

Brečko (2017a) pojasnjuje, da vsi ljudje posedujemo naravno energijo, ki jo prinašamo s seboj v delovna okolja. Pri tem je ključno spoznanje organizacij, da je možno vplivati na moč in smer te energije. Zaposleni bodo sproščali več energije, če so njihove vrednote usklajene z vrednotami organizacije in če bodo opravljali delo, ki jih veseli in izpopolnjuje. Poleg sproščanja energije pa je ravno tako pomembno, da znajo organizacije zadržati sproščeno energijo svojih zaposlenih. Na to imajo velik vpliv tako odnosi med sodelavci kot tudi odnosi med zaposlenimi in vodstvom. Tudi

spodbujanje za doseg ciljev in splošna klima v organizaciji pomembno vplivata na zadrževanje energije v organizaciji.

2.4.4 Vrste organizacijske energije

Bruch in Vogel (2011, str. 5) pojasnjujeta, da pri organizacijski energiji govorimo o aktivirani energiji organizacije in ne o njeni potencialni energiji, če si sposodimo fizikalni izraz. Da bi izkoristili celoten obseg in možnosti, ki jih ima vgrajena energija organizacije, je treba razumeti tri lastnosti organizacijske energije. Prvič, organizacijska energija obsega aktiviran čustveni, kognitivni in vedenjski potencial organizacije. Drugič, organizacijska energija je skupni atribut – zajema skupni človeški potencial organizacije, oddelka ali tima. In tretjič, organizacijsko energijo je možno upravljati.

Izsledki raziskav (Brečko, 2007, 2011; Bruch & Vogel 2011, str. 10) kažejo, da se organizacije razlikujejo po intenzivnosti, pa tudi po kakovosti energije. Kombinacija teh dveh razsežnosti določa stanje energije v organizaciji. Vrednost vsake energije je lahko teoretično od 0 do 100 točk, optimalne vrednosti posamezne energije pa so (Brečko, 2012, str. 3–7):

- energija produktivnosti naj bi dosegala 80 točk ali več;
- energija udobja ne sme prevladovati. Zelo dobro je, če ta energija dosega 70 točk ali več, vendar mora biti vsaj tolikšna tudi energija produktivnosti;
- energija malodušja ne sme presegati 25 točk;
- energija razjedanja naj ne bi dosegala več kot 25 točk.

Upravljanje energije zaposlenih je torej izjemno pomembno za preživetje organizacij. Produktivna je torej tista organizacija, ki izrablja 80 odstotkov ali več svojega energijskega potenciala in ga usmerja v pravo delo. Organizacije, užete v »coni udobja«, spijo na preteklih lovorikah, za tiste z visoko energijo razjedanja pa je značilna visoka aktivnost, toda v destruktivno smer. V stanju

malodušja izrabimo zelo malo energije, ostalo pa zapravimo za frustriranost, apatijo, zaspanost in izgorelost. (Brečko, 2012, str. 3–7)

Bruch in Vogel (2011, str. 10–11) opisujeta produktivno energijo kot visoko pozitivno energijo, za katero so značilne velika čustvena vpletenost in mentalna budnost zaposlenih ter visoka stopnja njihove aktivnosti, hitrosti, vzdržljivosti in produktivnosti v organizaciji. Energija udobja je nizka pozitivna energija, za katero je značilno visoko skupno zadovoljstvo zaposlenih v povezavi z njihovo nizko stopnjo aktivnosti, zmanjšano mentalno budnostjo in zmanjšanim organizacijskim samozadovoljstvom. Energija malodušja je nizka negativna energija, za katero so značilne visoke stopnje frustracije zaposlenih, njihovega mentalnega umika in cinizma ter nizka kolektivna zavzetost v organizaciji. Energija razjedanja je visoka negativna energija, za katero sta značilna kolektivna agresija zaposlenih in njihovo destruktivno vedenje, na primer v obliki notranje politike, odpora do sprememb ali maksimiranja koristi posameznika. Ta energijska stanja se med seboj ne izključujejo in delujejo neodvisno drugo od drugega. Posledično organizacije sočasno doživljajo vsa štiri energijska stanja. Nobena posamezna organizacija, oddelek ali tim nima samo enega energijskega stanja, zato ni vprašanje, katero energijsko stanje opisuje neko organizacijo, ampak kako močno je vsako različno energijsko stanje v tej organizaciji in katero je tedaj prevladujoče. Tako organizacijska energija neposredno vpliva na uspešnost organizacij. Ko podjetja izkoristijo svoj polni potencial za uresničevanje svojih ciljev, torej ko obstaja visoka stopnja strasti, mentalne okretnosti, napora in aktivnosti in je ta človeški potencial ne le mobiliziran, temveč tudi usklajen za doseganje skupnih ciljev, tedaj te organizacije uspevajo, so inovativne, ustvarjajo veliko naklonjenosti strank in hitro rastejo. Ko pa zaradi slabe organizacijske energije potencial zaposlenih popusti in ko v organizaciji prevlada uničujoča energija razjedanja, zaposleni izgorevajo in je tako ogrožena sposobnost preživetja organizacije.

2.4.5 Dejavniki, ki vplivajo na organizacijsko energijo

Loehr in Schwartz (2003, str. 4) pojasnjujeta, da ima vsaka naša misel, čustvo in vedenje energijsko posledico. Končno merilo našega življenja ni, koliko časa preživimo na planetu, temveč koliko energije vložimo v čas, ki ga imamo. Nedvomno obstajajo slabi vodje, toksična delovna okolja, zapleteni medsebojni odnosi in različne življenjske krize. Kljub temu imamo veliko več nadzora nad svojo energijo, kot se običajno zavedamo. Število ur na dan je določeno, količina in kakovost energije, ki sta nam na voljo, pa ne. To je naš najdragocenejši vir. Bolj ko prevzemamo odgovornost za energijo, ki jo prinašamo na svet, bolj močni in produktivni postajamo. Bolj ko krivimo druge ali zunanje okoliščine, bolj verjetno bo naša energija negativna in ogrožena. Da bi bili popolnoma angažirani, moramo biti fizično močni, čustveno povezani, miselno osredotočeni in duhovno usklajeni z namenom, ki presega naš neposredni interes. Posameznikovo učinkovitost spodbujajo štiri načela upravljanja z energijo (Loehr & Schwartz, 2003, str. 9–15):

- 1. načelo: Za polno angažiranost je treba uporabiti fizično, čustveno, umsko in duhovno energijo. Vse štiri energije so kritične, nobena ni sama po sebi zadostna in vsaka močno vpliva na druge. Za najboljše funkcioniranje moramo spretno upravljati vsako od teh medsebojno povezanih dimenzij energije. Če iz enačbe odštejemo katero koli, se zmanjša naša sposobnost, da bi v celoti sprožili svoj talent oziroma spretnost.
- 2. načelo: Ker se energijska zmogljivost zmanjšuje tako s prekomerno kot s premajhno uporabo, moramo porabo energije uravnotežiti s prekinitvami, z obnavljanjem energij. Polna angažiranost je primerna za določena časovna obdobja, v vmesnem času pa je potreben odmor za obnovev energij, preden se ponovno soočimo z novimi izzivi.
- 3. načelo: Za izgradnjo zmogljivosti moramo preseči običajne meje in trenirati na enak, sistematičen način kot elitni športniki. Da bi v mišici gradili moč, jo moramo sistematično obremenjevati in

porabljeni energijo, ki presega normalno raven. Na enak način kot fizično gradimo tudi čustveno, umsko in duhovno sposobnost.

- 4. načelo: Pozitivni energijski rituali – zelo specifične rutine za upravljanje energije so ključ do polne angažiranosti in trajne visoke učinkovitosti. Predvideti je treba načine, kako si posameznik kljub zahtevnemu delu zagotovi občasno okrevanje. Ustvarjanje pozitivnih ritualov je najmočnejše sredstvo za učinkovito upravljanje z energijo.

Bruch in Vogel (2011, str. 6) ugotavljata, da organizacijska energija opisuje človeške sile, ki si jih delijo vodstveni delavci in zaposleni v organizacijah, oddelkih ali timih, in ne zgolj energije posameznikov v teh organizacijah, oddelkih ali timih. Koncept organizacijske energije razširja te človeške lastnosti na celotno energijo organizacije. Tako lahko individualno usmerjeni koncepti energije, kot so čustvena energija, pretočnost, vitalnost, uspeh in moč, pomagajo menedžmentu razumeti in spodbuditi polno angažiranost posameznih zaposlenih.

Za organizacijo je ključno, da menedžment pozna tako dejavnike ustvarjanja kot tudi dejavnike uničevanja organizacijske energije. Izsledki kažejo (Brečko, 2012, str. 3–5), da ima največ vpliva na produktivno energijo pet dejavnikov: kakovostno vodenje, strateška usmeritev, prepričanost v uspeh, zavezanost ter sodelovanje med vodstvom in zaposlenimi.

Kakovostno vodenje

Kakovostno vodenje na vseh ravneh v podjetju je ključnega pomena za aktiviranje organizacijske energije. Za produktivno delo morajo vodje znati motivirati zaposlene. V prvi vrsti jim morajo biti zgled, saj s svojim vedenjem ne samo spodbujajo delovno uspešnost zaposlenih, ampak tudi vplivajo na njihovo inovativnost in povezanost, kar pa zelo vpliva na dvig produktivne energije. Kakovostno vodenje zajema tudi modeliranje vlog, navdihovanje

sodelavcev, spodbujanje njihove ustvarjalnosti in navsezadnje skrb za njihov razvoj.

Člani sveta delavcev lahko bistveno vplivajo na kakovostno vodenje, saj so povezovalni člen med sodelavci in menedžmentom. Po funkciji imajo torej možnost oz. odgovornost obveščanja menedžmenta o stanju na področju vodenja v organizacijski enoti, ki jo zastopajo. Prek njih lahko torej zaposleni bistveno vplivajo na kakovostno vodenje, še posebej z zavezo, da sprejmejo odgovornost za svoje poslanstvo.

Strateška usmeritev

Strateška usmeritev je naslednji dejavnik, ki ključno vpliva na aktiviranje produktivne energije v podjetju. Obetavna in dolgoročna vizija, torej jasna slika skupnih ciljev, je pomembna za sprostitvev moči in povzročitev ustvarjalne napetosti. Za spodbujanje produktivne energije podjetja je izjemno pomembno, da se ta jasna slika razširi po vsem podjetju in se bo začela zanjo zavzemati kritična masa zaposlenih. Pri tem lahko veliko delo opravijo člani sveta delavcev, tako na področju komuniciranja kot tudi pri oblikovanju strateških usmeritev.

Prepričanost v uspeh

Prepričanost v uspeh podjetja oz. vera zaposlenih v njihove sposobnosti biti kos vsakdanjim izzivom je najgloblji vir produktivne energije. Če zaposleni verjamejo v svoje zmožnosti, obstaja večja verjetnost vztrajnosti in vlaganja truda za doseganje težavnih ciljev. In obratno, če zaposleni ne verjamejo v svoje zmožnosti uspešnega spoprijemanja s spremembami, pa naj bo to zaradi pomanjkanja spretnosti ali pa zaradi slabih izkušenj, ne bodo vlagali energije v pobudo za spremembe.

Vloga članov sveta delavcev pri tem dejavniku organizacijske energije je izjemno pomembna. Na povečanje prepričanja v uspeh sodelavcev lahko vplivajo s sooblikovanjem pozitivnega sistema merjenja in spodbujanja

učinkovitosti v organizaciji, ki večja zaupanje v lastne zmožnosti. Zaposleni pogosto ne zaupajo v sisteme merjenja in upravljanja učinkovitosti, ker menijo, da gre za iskanje napak. Delavski predstavniki lahko pri tem veliko pripomorejo s svojim poudarjanjem med sodelavci, da gre za merjenje, ki se osredotoča na krepitev pozitivnega vedenja ljudi. Zaupanje zaposlenih v sistem merjenja in upravljanja učinkovitosti je pomemben dejavnik prepričanosti v uspeh.

Zavezanost

Zavezanost je naslednji pomemben dejavnik za dvig produktivne organizacijske energije. Močan notranji občutek dolžnosti pri vseh članih kolektiva, torej kolektivna zavezanost za doseg skupnih ciljev, je ključnega pomena za vztrajnost zaposlenih tudi tedaj, ko ne gre vse po načrtih. Kolektivna zavezanost usmerja aktivirano energijo v ključna prizadevanja zaposlenih in bo še močnejša ob jasnem sistemu vrednot.

Za doseganje zavezanosti zaposlenih je vloga članov sveta delavcev neprecenljiva. S svojim zgledom osredotočanja na strateške cilje podjetja, njihovim nenehnim poudarjanjem med sodelavci in komuniciranjem vrednot lahko bistveno vplivajo na dvig kolektivne zavezanosti. Pri tem je pomembno, da tako menedžment kot delavski predstavniki živijo vrednote svoje organizacije, šele potem jih bodo živeli tudi ostali zaposleni. Če torej želimo doseči kolektivno zavezo, moramo živeti vrednote organizacije in trdno slediti zastavljenim ciljem, kar pa bo možno le, če bomo vrednote in cilje sooblikovali skupaj z zaposlenimi.

Sodelovanje med vodstvom in zaposlenimi

Sodelovanje med vodstvom in zaposlenimi je še en ključen dejavnik spodbujanja produktivne organizacijske energije. Izjemnega pomena je tudi raven sodelovanja med organizacijskimi enotami, torej med vsemi zaposlenimi v organizaciji. Če organizacijske enote sodelujejo med seboj,

imajo zaposleni močan občutek povezanosti in pripadnosti organizaciji in so si pripravljeni pomagati med seboj. Da bi sledili skupnim ciljem organizacije, so pripravljeni postaviti svoje interese oz. interese organizacijske enote na drugo mesto. Pri tem pa je pomembno, da so cilji med organizacijskimi enotami oblikovani povezovalno in ne tekmovalno/konkurenčno, kar pa je naloga menedžmenta.

Člani sveta delavcev imajo pri tem dejavniku nalogo, da s svojim proaktivnim delovanjem spodbujajo sodelovanje med sodelavci in vodji na vseh ravneh organizacije. Velik izziv njihovega delovanja je tudi v tem, da spremljajo dogajanja v organizacijskih enotah in v primeru zaznanih anomalij na to opozarjajo menedžment ter pomagajo pri njihovi odpravi.

Da pa bi člani sveta delavcev proaktivno pristopili k uresničevanju delavskega soupravljanja, je poleg pravne podlage pomemben tudi njihov pristop k opravljanju svoje funkcije. Pri tem bi lahko bile pomembne njihove avtopoietične lastnosti, za katere bomo v nadaljevanju preverili, ali vplivajo na njihovo organizacijsko energijo in prispevajo k sodelovalnim odnosom z menedžmentom.

2.4.6 Avtopoietične lastnosti kot gradnik za ustvarjanje organizacijske energije članov sveta delavcev

Bukovec (2009) ugotavlja, da se zaradi čedalje večje dinamike sprememb v okolju tudi organizacije srečujejo s potrebami po spremembah, pri čemer prepoznavajo pomembnost medčloveških odnosov in oblikovanja pogojev za povečanje prispevka sodelavcev. Pri tem imajo pomembno vlogo člani sveta delavcev. Za proaktivno delovanje pri zastopanju interesov sodelavcev je poleg pravne podlage delavskega soupravljanja pomemben tudi njihov pristop k opravljanju svoje funkcije. V monografiji smo zato proučili organizacijsko energijo članov sveta delavcev in njihove avtopoietične lastnosti, saj predpostavljamo, da se višja stopnja avtopoietičnih lastnosti članov svetov delavcev odraža v višji stopnji njihove organizacijske energije

in bolj sodelovalnih odnosih z menedžmentom. Bukovec (2009, str. 134) ugotavlja, da človek spodbuja celotni napredek družbe s tem, ko si neprestano želi bolj prijetno, udobno, srečno, varno oziroma bolj uspešno življenje. Vsak posameznik poskuša pri tem slediti lastni predstavi svojega načina in ciljev življenja. Posledično si, če se tega zaveda ali pa ne, izoblikuje svojo osebno paradigmo oziroma filozofijo, ki ga stalno spremlja v življenju. Izoblikuje si svoj pogled na življenje in dogodke, ki se odvijajo v njegovem okolju. Prav tako s svojimi merili tudi pojmuje ali celo ocenjuje dogodke, stvari ali pojme. Tako izoblikuje svoj, sebi lasten miselni vzorec oziroma paradigmo o kakovosti in uspešnosti življenja.

Bulc (2006, str. 30) izpostavlja vse večji pomen človeka in poudarja odgovornost menedžmenta za zagotovitev ustvarjalnega delovnega okolja, ki zagotavlja prost pretok misli, idej, pobud in inovacij. Avtorica (Bulc, 2006, str. 45) tudi ugotavlja, da je skrb za svoj osebni razvoj dolžnost vsakega posameznika, saj je vključevanje v delovne sredine odvisno od njegovega znanja, stopnje prebujene ustvarjalnosti in razvitih delovnih navad. V ospredje postavlja tudi vse večjo potrebo človeka po zavestnem razvoju življenjske energije, ki sprošča njegove spone strahu, sovraštva in bolečine, pridobljene skozi življenjske izkušnje in nabrane v telesu, miselnih vzorcih in duhovnih tokovih. Dodaja, da se mora pri tem menedžment prilagajati nenehnim spremembam, pri čemer jih mora voditi močna intuicija v smeri vizije in poslanstva. Tako skozi lastno ustvarjalnost in odprtost duha zaznava in razvija vire novih življenjskih energij.

Tudi naša razmišljanja o delovanju članov sveta delavcev pri uresničevanju delavskega soupravljanja so oblikovana na izhodiščni predpostavki, ki postavlja v ospredje človeka kot posameznika. Ob prepoznavanju trendov, ki nam jih narekujejo hitre spremembe, se toliko bolj zavedamo, da organizacije sestavljajo ljudje, ki imajo svoja pričakovanja. Ta pričakovanja pa niso vezana le na plačo, ampak čedalje bolj na samouresničevanje in povečevanje zadovoljevanja potreb. Bukovec (2009, str. 134) v ospredje postavlja potrebo po razvoju karier posameznikov in dodaja, da današnji čas

zahteva osredotočenje predvsem v posameznikovo nenehno učenje, razvoj sposobnosti prilagajanja in mrežno delo. V povezavi s pridobivanjem ključnih kompetenc za doseganje konkurenčne prednosti ključno vlogo pripisuje ravnanju z ljudmi. Bukovec nadalje ugotavlja, da je pri ravnanju z ljudmi izjemno pomembna organizacijska kultura, ki mora omogočati komuniciranje z odražanjem toliko motivacijskega naboja, da bo posameznikova ustvarjalnost sestavni del vsakega njegovega opravila. Gostiša (2001, str. 2) poudarja, da je za vsestransko sproščanje posameznikovih umskih in fizičnih delovnih zmožnosti treba pridobiti njihovo pripadnost in da tega cilja strokovnjaki za ravnanje z ljudmi ne morejo doseči brez visoko razvitega delavskega soupravljanja na vseh ravneh in na vseh področjih poslovnega odločanja v organizaciji. Dodaja, da je delavsko soupravljanje oblika participativnega menedžmenta in eden temeljnih poslovnih prijemov s področja neekonomske motivacije zaposlenih za učinkovito razvijanje in sproščanje njihovih človeških potencialov v poslovne namene. Zato bi morale kadrovske službe v podjetjih razvoj sistema delavske participacije sprejeti kot eno svojih osrednjih nalog s področja razvoja kadrov. Nadalje Gostiša pojasnjuje, da je delavska participacija pri nas uzakonjena kot delavska pravica, pri čemer pa je treba vedeti, da je ZSDU v svojem bistvu predvsem napotilne narave, zato lahko njegovo pravo vsebino ob pravilnem razumevanju v praksi ustrezno realizirajo le konkretni udeleženci poslovnih procesov (lastniki, menedžerji, zaposleni). ZSDU nam pri tem lahko služi le kot institucionalni okvir za učinkovitejše uveljavljanje sodobnih principov participativnega upravljanja v podjetja.

Gostiša (2012, str. 26) ugotavlja, da je interes delodajalcev in s tem njihovih kadrovske službe doseganje čim višje stopnje zavzetosti zaposlenih, saj so visoko motivirani in podjetju pripadni zaposleni danes glavna konkurenčna prednost podjetij. Na drugi strani pa je neposreden interes zaposlenih in posledično interes sveta delavcev kot njihovega zastopnika doseganje čim višje stopnje kakovosti delovnega življenja in delovnega zadovoljstva. Iz

navedenega izhaja nujnost sodelovanja kadrovskih služb in svetov delavcev tako pri načrtovanju ukrepov kot tudi pri njihovem izvajanju v praksi.

Brečko in Mejaš (2018) poudarjata, da je motivacija individualna, vezana na posameznika in na uresničevanje lastnih potreb, želja in ciljev. Zavzetost definirata kot energijo, usmerjeno k doseganju ciljev organizacije, kar v praksi pomeni, da biti zavzet pomeni večkrat podrediti svoje trenutne cilje ciljem organizacije na osnovi zaupanja, da se bo to v prihodnost izplačalo. Nadalje avtorja navajata, da raziskave kažejo pod 20-odstotno stopnjo zavzetosti zaposlenih v svetu, kar pomeni, da osem od desetih zaposlenih ni pripravljeno podrediti svojih ciljev ciljem organizacije in se ukvarja z realizacijo lastnih ciljev, ki pa niso nujno usklajeni s cilji organizacije. Avtorja pojasnjujeta, da ima na povečanje zavzetosti velik vpliv aktivacija notranje motivacije zaposlenih, pri čemer gre za usklajevanje treh dimenzij: smiselnosti in avtonomije delovanja ter »mojstrenja«, ki je stalna človeška potreba po izboljševanju stvari, v katerih vidimo smisel. Bukovec (2009, str. 135) razume motivacijo kot zbir tistega, kar človeka spodbudi k neki aktivnosti, oziroma vse tisto, kar odreja smer, intenzivnost in trajanje neke aktivnosti. Smer aktivnosti pri tem opredeljuje s cilji in potrebami, ki jih človek želi realizirati, intenzivnost motivacije pa kot manifestiranje sposobnosti premagovanja ovir in vztrajanja pri odločitvi za izvedbo določene aktivnosti. Brečko in Mejaš (2018) navajata, da organizacija, ki omogoča aktivacijo notranje motivacije, premore več energije sodelovanja pri doseganju skupnih ciljev, niža energijo nasprotovanja in tekmovanja ter prispeva k večji zavzetosti, zavzeti posamezniki pa prispevajo k pozitivni organizacijski energiji. Avtorja sta identificirala osem pglavitnih dejavnikov, ki ustvarjajo dobro energijo v organizaciji: vrednote, povezanost, vsebina dela, osmišljanje dela, spodbudno okolje, doseganje ciljev, splošna klima, medsebojni odnosi med zaposlenimi ter med vodstvom in sodelavci. Za načrtovanje in izvajanje ukrepov v praksi, ki bodo spodbujali razvoj teh dejavnikov, pa je pomembno sodelovanje kadrovskih služb z delavskimi predstavniki. Predvsem slednji so vsakodnevno med sodelavci in zato lahko

bistveno pripomorejo k osmišljanju dela, navduševanju nad skupnimi cilji in spodbujanju različnih oblik sodelovanja ter s tem prispevajo k boljšim medsebojnim odnosom. Člani sveta delavcev se imajo kot delavski predstavniki pravico vključevati v proces poslovnega odločanja, ko gre za vprašanja, od katerih je odvisna poslovna uspešnost podjetja kot celote, in za uresničevanje kolektivnih interesov zaposlenih v tem okviru.

Brečko in Mejaš (2018) pojasnjujeta, da koncept organizacijske energije med drugim daje tudi velik poudarek osmišljanju dela in notranji motivaciji ljudi. Dodajata, da paradigma organizacijske energije sloni na dejstvu, da je uspešnost organizacije odvisna od miselnosti, čutenja in vedenja ljudi oziroma od njihove izbire aktivnosti, načina in poti delovanja. V monografiji smo zato raziskali vpliv avtopoietičnih lastnosti na ustvarjanje organizacijske energije članov sveta delavcev in na njihove odnose z menedžmentom.

2.5 Razvoj hipotez oz. raziskovalnega vprašanja

Brečko (2017c, str. 48) ugotavlja, da glede na izjemno hiter razvoj v svetu prehajamo iz dobe geocena, za katerega je značilno črpanje potrebnih virov energije iz zemlje, v dobo antropocena, kjer je glavni vir energije človek. S tem čedalje bolj prihaja v ospredje fenomen organizacijske energije, ki se ukvarja s človekom in njegovim osebnim virom energije. Glede na to, da vsak človek poseduje svojo naravno energijo, to tudi prinaša s sabo v delovno okolje. Koliko energije, kakšne kakovosti in intenzitete je ta energija, je odgovornost vodij. Poskrbeti morajo za ustvarjanje pogojev, pri katerih bodo zaposleni lahko sproščali kakovostno energijo, vodje pa jo morajo za zagotavljanje pozitivne energijske bilance tudi znati zadržati v organizaciji. Brečko (2017c, str. 48) trdi, da bodo vodje prihodnosti tisti, ki bodo znali najbolj spretno gospodariti z organizacijsko energijo svoje organizacije.

Ker na področju ravnanja z ljudmi to pomeni presežek in s tem konkurenčno prednost, je tema aktualna tako za kadrovske strokovnjake kot tudi za člane

sveta delavcev. Zaposleni namreč lahko prek svojih predstavnikov bistveno vplivajo na kakovostno vodenje, saj imajo ti pravico do sodelovanja pri oblikovanju sistema razvoja kadrov in tudi pri pripravi letnih načrtov za izobraževanje. Brečko (2021) pojasnjuje, da imajo vodje vznemirljive izzive razvoja miselnosti rasti svojih sodelavcev, saj je vsaka organizacija odvisna od uspešnosti njihovih zaposlenih. Ti naj bi bili agilni, vztrajni in sposobni inoviranja tako izdelkov in procesov kot tudi odnosov.

Franca (2017b, str. 3) pojasnjuje, da je lahko razlog za neučinkovito uresničevanje delavskega soupravljanja nepripravljenost delavcev ali pa nezainteresiranost oziroma nerazumevanje menedžmenta. Prav tako k stopnji uresničevanja delavskega soupravljanja prispeva tudi odnos med menedžmentom in delavskimi predstavniki, pojasnjuje Franca (2017b, str. 13).

Razlog za učinkovito oziroma neučinkovito uresničevanje delavskega soupravljanja je torej lahko odnos med svetom delavcev in menedžmentom. Iz navedenega se poraja vprašanje, kako lahko člani sveta delavcev prispevajo k boljšim odnosom z menedžmentom. Lahko bi k temu pripomoglo njihovo proaktivno delovanje v smeri zagotavljanja kakovosti delovnega življenja zaposlenih, torej usmerjanje energije v ukvarjanje s stvarmi, ki so znotraj pravnega okvirja delavskega soupravljanja in torej tudi znotraj njihovega vpliva. Bistvo proaktivnega delovanja je namreč v prevzemanju odgovornosti in osredotočanju na tiste stvari, ki jih lahko spremenimo. Zato so za proaktivno delovanje na podlagi načel in vrednot lahko ključne človekove lastnosti samozavedanje, domišljija, vest in neodvisna volja.

V monografiji se osredotočamo na člane sveta delavcev kot posameznike. Pri tem ne iščemo posameznikovih talentov, znanj in spretnosti, ampak se osredotočamo na avtopoietične lastnosti, ki jih izpostavljamo kot gradnik za ustvarjanje organizacijske energije članov sveta delavcev. To namreč potrebujejo za uresničevanje delavskega soupravljanja ravno tako, kot

organizacije potrebujejo za svoje delovanje energijo, ki jo generirajo zaposleni v procesih ustvarjanja in doseganja ciljev ter medsebojnega sodelovanja na vseh ravneh.

V raziskavi smo izmerili organizacijsko energijo članov svetov delavcev. Organizacijska energija je sila, ki jo pri doseganju svojih ciljev sprosti organizacija, njena moč pa kaže, koliko in kakšen čustveni, umski in vedenjski potencial so sprostili ljudje pri delu in doseganju poslovnih ciljev. (Brečko, 2012, str. 3–7)

Izmerili smo tudi stopnjo avtopoietičnih lastnosti in proučili vpliv avtopoietičnih lastnosti članov sveta delavcev na njihovo organizacijsko energijo in odnose z menedžmentom.

Naše temeljno raziskovalno vprašanje se glasi: Kakšni so vplivi avtopoietičnih lastnosti članov sveta delavcev na njihovo organizacijsko energijo in odnose z menedžmentom?

Temeljna teza: Obstaja medsebojni vpliv avtopoietičnih lastnosti in organizacijske energije članov sveta delavcev ter vpliv na odnose med svetom delavcev in menedžmentom.

- Hipoteza 1: Med avtopoietičnimi lastnostmi in organizacijsko energijo članov sveta delavcev obstaja statistično pomembna povezanost.

Avtopoietične lastnosti so Covey, Merrill in Merrill (1997, str. 56–58) razvrstili v štiri kategorije: samozavedanje, vest, neodvisna volja in ustvarjalna domišljija. Avtorji ugotavljajo, da te lastnosti dajejo človeku največjo svobodo in moč, da se odloči, odzove oziroma da se spremeni.

Brečko (2012, str. 3–7) ugotavlja, da podjetja potrebujejo za svoje delovanje energijo zaposlenih, ki izhaja iz njihovih procesov ustvarjanja, doseganja ciljev in medsebojnega sodelovanja na vseh ravneh. Organizacijsko energijo

opredeli kot silo, ki jo pri doseganju svojih ciljev sprosti organizacija, njena moč pa kaže, koliko in kakšen čustveni, umski in vedenjski potencial so sprostili ljudje pri delu in doseganju poslovnih ciljev.

Iz zapisanega sklepamo, da obstaja statistično pomembna povezanost med avtopoietičnimi lastnostmi in organizacijsko energijo članov sveta delavcev, kar trdimo v hipotezi 1.

- Hipoteza 2: Samozavedanje članov sveta delavcev ima statistično pomemben vpliv na njihovo produktivno energijo.

Samozavedanje opredeljuje Leary (2000, str. 209–210) kot osebnostno lastnost, ki se nanaša na usmerjanje pozornosti k sebi in razmišljanje o lastnih motivih, čustvih, mislih in željah. Silvia in O'Brian (2004, str. 475) poudarjata pomembnost samozavedanja v povezavi z ustvarjalnimi dosežki, saj bi le-ti brez ustvarjalčeve samokritike in samoocenjevanja težje nastajali. Avtorji Silvia in O'Brian (2004, str. 481) ter Leary (2004, str. 5) razlagajo, da je samozavedanje pomembno za načrtovanje in izvedbo posameznikovih dejanj in tudi na splošno za človekovo samoregulacijo.

Brečko (2012, str. 3–5) pojasnjuje, da ima največ vpliva na produktivno energijo pet dejavnikov: kakovostno vodenje, strateška usmeritev, prepričanost v uspeh, zavezanost ter sodelovanje med vodstvom in zaposlenimi. Člani sveta delavcev lahko bistveno vplivajo na te dejavnike, saj skladno z Zakonom o sodelovanju delavcev pri upravljanju sodelujejo pri odločanju. Po funkciji imajo tudi možnost oz. odgovornost obveščanja menedžmenta o stanju na vseh področjih v organizacijski enoti, ki jo zastopajo. S proaktivnim delovanjem lahko spodbujajo sodelovanje med sodelavci tako znotraj kot tudi izven organizacijskih enot in v primeru zaznanih anomalij na to opozorijo menedžment ter pomagajo pri njihovi odpravi.

Iz zapisanega sklepamo, da ima samozavedanje članov sveta delavcev statistično pomemben vpliv na njihovo produktivno energijo, kar trdimo v hipotezi 2.

- Hipoteza 3: Neodvisna volja članov sveta delavcev ima statistično pomemben vpliv na njihovo produktivno energijo.

Covey, Merrill in Merrill (1997, str. 57–58) opredelijo neodvisno voljo kot sposobnost delovanja, ki daje človeku moč, da preseže svoje vzorce, zaplava proti toku navzgor, na novo napiše svoje smernice, deluje na temelju načel, namesto da bi se odzival na podlagi čustev in okoliščin. Covey (2013, str. 70–71) pojasnjuje, da je neodvisna volja tista, ki omogoča učinkovito upravljanje sebe, saj je to sposobnost sprejemanja odločitev in ravnanja v skladu z njimi.

Na osnovi navedenega sklepamo, da ima neodvisna volja članov sveta delavcev statistično pomemben vpliv na njihovo produktivno energijo, kar trdimo v hipotezi 3.

- Hipoteza 4: Avtopoietične lastnosti in organizacijska energija članov sveta delavcev imajo statistično pomemben vpliv na vrsto odnosa sveta delavcev in menedžmenta.

Pfeifer (2014, str. 146) ugotavlja, da se učinki svetov delavcev na upravljanje človeških virov razlikujejo glede na vrsto odnosa med svetom delavcev in menedžmentom. Opredelil je tri vrste odnosov svetov delavcev z menedžmentom, glede na vlogo sveta delavcev pri sprejemanju odločitev menedžmenta v organizaciji:

- Svet delavcev je pri večini odločitev že od samega začetka v soglasju z menedžmentom.
- Svet delavcev ima pogosto drugačno mnenje, toda na koncu je doseženo soglasje.
- Odločitve menedžmenta so pogosto vsiljene brez soglasja sveta delavcev.

Pfeifer (2014, str. 146–148) pojasnjuje, da sta prvi dve vrsti odnosa definirani kot kooperativni, medtem ko odnosi pod številko tri kažejo malo interesa za sodelovanje z menedžmentom oziroma gre pri njih za neuspešnost pri doseganju soglasja. Razlike v odnosih med sveti delavcev in menedžmentom vplivajo na upravljanje človeških virov, kar v veliki meri določa produktivnost zaposlenih. V raziskavi zaključujejo, da imajo organizacije več koristi od sodelovalnih svetov delavcev in več težav, če so odnosi med svetom delavcev in menedžmentom slabi.

H kooperativnim odnosom z menedžmentom bi lahko pripomoglo proaktivno delovanje članov svetov delavcev v smeri zagotavljanja kakovosti delovnega življenja zaposlenih in hkrati v smeri uspešnejšega poslovanja organizacije.

Covey (1998, str. 52, 2004, str. 42) priznava svobodno izbiro med odzivom in spodbudo, pri tej svobodi izbire pa so ključnega pomena človekovo samozavedanje (angl. *self awareness*), domišljija (angl. *imagination*), vest (angl. *conscience*) in neodvisna volja (angl. *independent will*). Avtor nadalje poudarja, da je razvoj vseh teh štirih človeških lastnosti ključnega pomena za proaktivnost. Bistvo proaktivnega delovanja pa je v prevzemanju odgovornosti in osredotočanju na tiste stvari, ki jih lahko spremenimo. Energijo je torej treba usmerjati v ukvarjanje s stvarmi, ki so znotraj našega vpliva. Vsak član sveta delavcev naj bi skozi nadgrajevanje znanja in delovanje na podlagi načel in vrednot v praksi skrbel, da bo svoje poslanstvo opravljal kakovostno in učinkovito v smeri krepitve medosebnih odnosov sodelavcev in odnosov z menedžmentom.

Na osnovi navedenega sklepamo, da imajo avtopoietične lastnosti in organizacijska energija članov sveta delavcev statistično pomemben vpliv na vrsto odnosa sveta delavcev in menedžmenta, kar trdimo v hipotezi 4.

3 METODA

3.1 Zbiranje podatkov in merski instrument

Za zbiranje informacij za potrebe raziskave smo uporabili metodo anketiranja. Kot merski instrument smo uporabili vprašalnik, ki smo ga postavili na osnovi izhodišč predhodno analizirane strokovne literature z našega interesnega področja.

Anketni vprašalnik je razdeljen na dva dela: (1) splošni podatki, (2) organizacijska energija in avtopoietične lastnosti.

Prvi del zajema vprašanja zaprtega tipa: spol, starost, delovna doba, izobrazba, funkcija in število članov sveta delavcev, organizacijska oblika in poreklo lastništva organizacije ter vrsta odnosa sveta delavcev z menedžmentom.

Za izbiro vrste odnosa sveta delavcev z menedžmentom smo vključili vprašanje in ponudili vrste odnosov iz izvedene raziskave (Pfeifer, 2014, str. 146): Kako bi označili vlogo sveta delavcev pri sprejemanju odločitev menedžmenta v vaši organizaciji?

- Vrsta odnosa 1: Svet delavcev je pri večini odločitev že od samega začetka usklajen z menedžmentom (»večinoma v skladu z menedžmentom«).
- Vrsta odnosa 2: Svet delavcev ima pogosto drugačno mnenje, toda na koncu je vendarle doseženo soglasje (»različna mnenja, doseženo soglasje«).
- Vrsta odnosa 3: Odločitve menedžmenta so pogosto vsiljene brez soglasja sveta delavcev (»različna mnenja, brez doseženega soglasja«).

V drugem delu smo merili avtopoietične lastnosti in organizacijsko energijo članov sveta delavcev.

Za merjenje organizacijske energije smo uporabili validiran vprašalnik OEQ16 (Brečko, 2017b), za merjenje avtopoietičnih lastnosti pa smo uporabili vprašalnik (Covey, 1997, str. 37–39), ki smo ga prevedli iz angleškega jezika v slovenski jezik. Da bi ugotovili morebitne neskladnosti in zagotovili pravilnost, jasnost in temeljitost prevoda, smo po 48 urah vprašalnik ponovno prevedli v slovenski jezik. Vprašalnik sta prevajali dve osebi: materna govorka angleškega jezika in strokovnjakinja s področja. Tabela 1 prikazuje izračun skladnosti prevodov oziroma zanesljivosti med ocenjevalkama prevodov (Miles & Huberman, 1994, str. 64).

Tabela 1. Zanesljivost med ocenjevalci prevodov

	Število strinjanj	Število nestrinjanj	Zanesljivost
Oseba 1	68	4	0,94
Oseba 2	64	2	0,97

V raziskavi smo torej uporabili strukturiran vprašalnik, s katerim smo s pomočjo ustrezno definiranih sklopov indikatorjev merili naslednje ključne pojme:

- Odnosi (1 trditev, 3-stopenjska ordinalna lestvica; 1 – najboljši odnos / 2 – srednje dober odnos / 3 – najslabši odnos); spremenljivka ima zalogo vrednosti med 1 in 3, višja ocena pomeni slabšo oceno odnosa med menedžmentom in delavci.
- Organizacijska energija – spremenljivka se deli na štiri dimenzije, vsaka dimenzija je merjena s štirimi indikatorji, iz katerih smo skupno spremenljivko izračunali na podlagi povprečja indikatorjev:
 - energija malodušja (4 trditve, 5-stopenjska ordinalna lestvica; ocena 1 – zelo redko / 2 – redko / 3 – občasno / 4 – pogosto / 5 – zelo pogosto); skupna spremenljivka ima zalogo vrednosti med 1 in 5, višja ocena pomeni višjo prisotnost malodušja v organizacijski energiji;
 - energija razjedanja (4 trditve, 5-stopenjska ordinalna lestvica; ocena 1 – zelo redko / 2 – redko / 3 – občasno / 4 – pogosto / 5 – zelo pogosto); skupna spremenljivka ima zalogo vrednosti

med 1 in 5, višja ocena pomeni višjo prisotnost razjedanja v organizacijski energiji;

- energija produktivnosti (4 trditve, 5-stopenjska ordinalna lestvica; ocena 1 – zelo redko / 2 – redko / 3 – občasno / 4 – pogosto / 5 – zelo pogosto); skupna spremenljivka ima zalogo vrednosti med 1 in 5, višja ocena pomeni višjo prisotnost produktivnosti v organizacijski energiji;
- energija udobja (4 trditve, 5-stopenjska ordinalna lestvica; ocena 1 – zelo redko / 2 – redko / 3 – občasno / 4 – pogosto / 5 – zelo pogosto); skupna spremenljivka ima zalogo vrednosti med 1 in 5, višja ocena pomeni višjo prisotnost udobja v organizacijski energiji.
- Avtopoietične lastnosti – spremenljivka se deli na štiri dimenzije, vsaka dimenzija je merjena s štirimi indikatorji, iz katerih smo skupno spremenljivko izračunali na podlagi povprečja indikatorjev:
 - samozavedanje (4 trditve, 5-stopenjska ordinalna lestvica; ocena 1 – zelo redko / 2 – redko / 3 – občasno / 4 – pogosto / 5 – zelo pogosto); skupna spremenljivka ima zalogo vrednosti med 1 in 5, višja ocena pomeni višjo stopnjo samozavedanja pri posamezniku;
 - vest (4 trditve, 5-stopenjska ordinalna lestvica; ocena 1 – zelo redko / 2 – redko / 3 – občasno / 4 – pogosto / 5 – zelo pogosto); skupna spremenljivka ima zalogo vrednosti med 1 in 5, višja ocena pomeni večjo prisotnost vesti pri posamezniku;
 - neodvisna volja (4 trditve, 5-stopenjska ordinalna lestvica; ocena 1 – zelo redko / 2 – redko / 3 – občasno / 4 – pogosto / 5 – zelo pogosto); skupna spremenljivka ima zalogo vrednosti med 1 in 5, višja ocena pomeni večjo prisotnost neodvisne volje pri posamezniku;
 - ustvarjalna domišljija (4 trditve, 5-stopenjska ordinalna lestvica; ocena 1 – zelo redko / 2 – redko / 3 – občasno / 4 – pogosto / 5 – zelo pogosto); skupna spremenljivka ima zalogo vrednosti

med 1 in 5, višja ocena pomeni višjo stopnjo ustvarjalne domišljije pri posamezniku.

Lestvica je Likertovega tipa, ocene posamezne dimenzije so intervalne, saj za skupno oceno seštejemo dobljene ordinalne ocene in tako dobimo vrednost za določeno dimenzijo. Navadno vsoto dobljene ordinalne ocene še delimo s številom spremenljivk, ki posamezno dimenzijo predstavljajo, s čimer dobimo povprečje ordinalnih ocen in s tem tudi vrednost za določeno dimenzijo.

Joshi, Kale, Chandel in Pal (2017, str. 399) pojasnjujejo, da se Likertova lestvica uporablja kot eno najbolj temeljnih in pogosto uporabljenih psihometričnih orodij v izobraževalnih in družboslovnih raziskavah. Raziskovalci si niso enotni, obstajata dve paradigmi (Boone & Boone, 2012; Carifio & Perla, 2007, str. 106–116). Ena obravnava Likertovo lestvico kot ordinalno, druga pa kot intervalno lestvico. Ta konflikt je v glavnem zasidran v vprašanju, ali so točke na postavkah enakovredne in enako oddaljene. Eni raziskovalci in statistiki menijo, da je Likertova lestvica ordinalna, ker so izbire oziroma odgovori urejeni v nekem vrstnem redu. Ker pa ta lestvica ne kaže relativne velikosti in razdalje med dvema odzivoma količinsko, je ne moremo obravnavati kot intervalno lestvico. Drugi to dilemo razlagajo z drugačnega vidika in navajajo, da je cilj raziskovalca, da združi vse elemente, da ustvari sestavljen rezultat za posameznika, ne pa ločene analize posameznega elementa, na katerega so se odzvali vsi posamezniki. Potem ta individualna vsota ocene za vse elemente udeleženca pokaže smiselno realistično oddaljenost od posamezne zbirne ocene drugega posameznika, zato jo lahko označimo kot intervalne ocene. Joshi, Kale, Chandel in Pal (2017, str. 401) ugotavljajo, da so metode, ki so bile sprejete za analizo Likertove lestvice, v veliki meri odvisne od dodelitve spremenljivke odziva postavke v ordinalno ali intervalno lestvico, kar je odvisno od konstrukcije raziskovalnega instrumenta. Ta konstrukt raziskovalnega instrumenta lahko izhaja iz ciljev študija, cilji pa so operativna oblika teoretičnega konstrukta

preiskovanega pojava. Z drugimi besedami, oblikovanje instrumentov, ki temelji na ciljih in okvirih študija, odloča o nadaljnji statistični obravnavi.

Končno obliko vprašalnika smo v elektronsko različico oblikovali s pomočjo odprtokodne aplikacije 1KA, ki omogoča storitev spletnega anketiranja. Spletna storitev 1KA združuje podporo za naslednje funkcionalnosti (EnKlikAnketa, 2019): razvoj, oblikovanje in tehnično izdelavo spletnega vprašalnika, izvedbo spletne ankete (podporo vabilom in objavo ter zbiranje podatkov) ter urejanje in analizo podatkov ter parapodatkov.

Tako sestavljen osnutek vprašalnika smo uporabili v pilotni raziskavi ($n = 26$), ki smo jo izvedli med 18. 12. 2019 in 8. 1. 2020. Namen pilotne raziskave je bil preveriti veljavnost in zanesljivost vprašalnika. Van Teijlingen in Hundley (2001, str. 1) pojasnjujeta, da je pilotna študija ključni element dobre zasnove raziskave, ki pa sicer ne zagotavlja, ampak le povečuje verjetnost uspeha v glavni raziskavi. Saunders, Lewis in Thornhill (2012, str. 451) priporočajo vključitev poznavalcev raziskovalnega področja, zato smo v pilotno raziskavo vključili člane svetov delavcev. V vprašalnik smo dodali prošnjo, da respondenti dopišejo morebitne nejasnosti in komentarje v zvezi z raziskavo, ampak pilotno anketiranje ni pokazalo težav pri razumevanju oziroma izpolnjevanju vprašalnika.

Izsledki pilotne raziskave so potrdili medsebojni vpliv avtopoietičnih lastnosti in organizacijske energije članov sveta delavcev. Vpliv neodvisne spremenljivke na odvisno smo preverili v glavni raziskavi, ker smo za ta namen potrebovali večji vzorec.

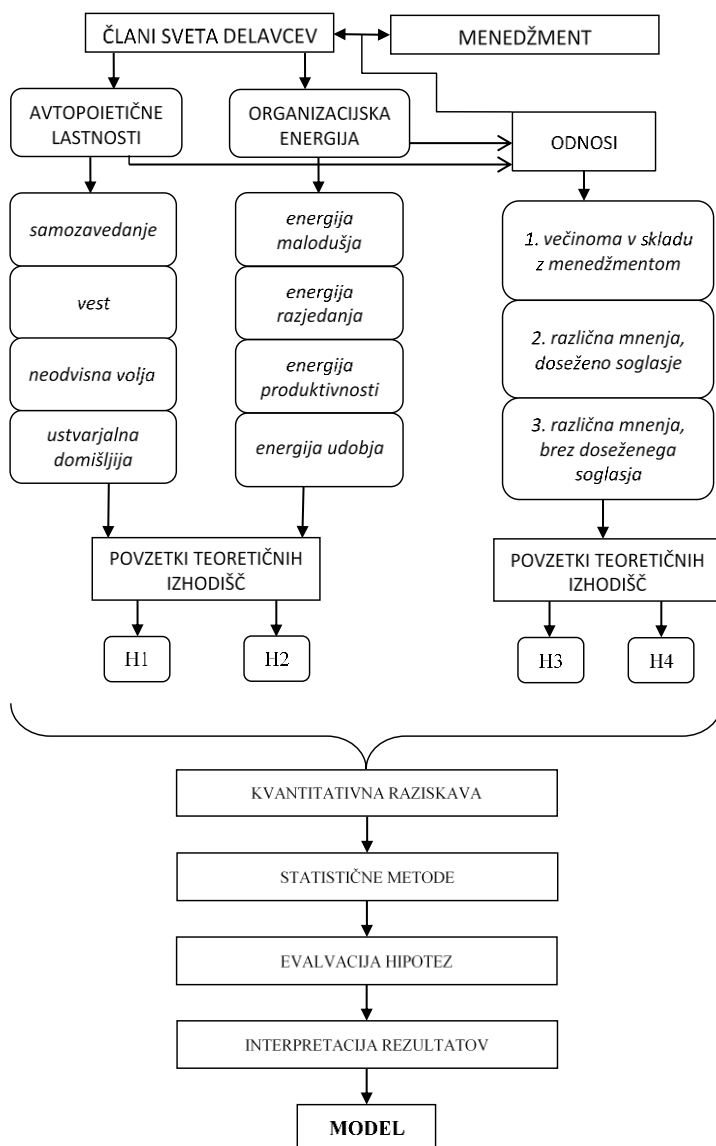
Za glavno raziskavo smo vprašalnik prek Združenja svetov delavcev Slovenije po elektronski pošti poslali vsem 925 članom združenja v 112 organizacij v Sloveniji. Zbiranje podatkov v raziskavi je potekalo od 30. 1. 2020 do 30. 4. 2020. Vabilu za sodelovanje v raziskavi se je odzvalo 220 članov svetov delavcev, kar predstavlja 23,8-odstotno odzivnost. Ocenjujemo, da je rezultat odziva dokaj dober, glede na to, da nismo poslali nobenega

opomnika za izpolnitev ankete. Zaradi situacije v zvezi z novim koronavirusom je namreč Slovenija 12. marca razglasila epidemijo covid-19, kar je močno vplivalo na slovensko gospodarstvo in s tem tudi na status zaposlenih in njihovih predstavnikov. Zato smo se skupaj z generalnim sekretarjem Združenja svetov delavcev Slovenije odločili, da v danih razmerah ni primerno pošiljati opomnika za sodelovanje v raziskavi.

3.2 Model raziskave

Na osnovi pregleda literature in teoretičnih spoznanj smo razvili povezave med obravnavanimi področji. Izdelali smo hipoteze odnosov med avtopoietičnimi lastnostmi in organizacijsko energijo članov sveta delavcev ter njihovimi odnosi z menedžmentom. Podatke, na podlagi katerih smo raziskali povezave in odnose, smo zbrali z anonimno spletno anketo. Za zbiranje kvantitativnih podatkov smo kot merski inštrument uporabili anketni vprašalnik. Zbrane podatke smo statistično analizirali, da bi preverili, ali avtopoietične lastnosti članov sveta delavcev vplivajo na njihovo organizacijsko energijo in odnose z menedžmentom.

Na sliki 3.1 je predstavljen model raziskave, ki ponazarja koncept raziskave in vsebinske sklope monografije.



Slika 3.1. Model raziskave

3.3 Analiza podatkov

Mircioiu in Atkinson (2017, str. 1) pojasnjujeta, da so glavne funkcije statistične metode: (1) oblikovanje hipotez in eksperimentalnih postopkov ter zbiranje podatkov, (2) sintetična predstavitev podatkov za enostavno, jasno in smiselno razumevanje ter (3) analiza kvantitativnih podatkov za zagotovitev veljavnih zaključkov o opaženih pojavih. Za te tri glavne funkcije se običajno uporabljata dve vrsti metod: parametrične in neparametrične. Parametrične metode temeljijo na normalni ali Gaussovi porazdelitvi, za katero sta značilna srednja vrednost in standardni odklon. Porazdelitev rezultatov je simetrična okoli povprečja, 95 % rezultatov pa je v dveh standardnih odstopanjih od povprečja. Neparametrična statistika ne temelji na takšnih parametriziranih porazdelitvah verjetnosti ali na kakršnih koli predpostavkah o verjetnostni porazdelitvi podatkov. Parametrična statistika se uporablja z zveznimi, intervalnimi podatki, ki kažejo enakost intervalov ali razlike. Neparametrične metode se uporabljajo za podatke, kot so podatki Likertove lestvice, vključuje določitev »večjega« ali »manjšega«, torej razvrstitve podatkov. Razprava o tem, ali je mogoče parametrične statistike uporabiti na veljaven in zanesljiv način za predstavitev in analizo neparametričnih podatkov, poteka že desetletja (Gardner, 1975, str. 43–57; Knapp, 1990, str. 121–123; Kuzon, Urbanchek, & McCabe, 1996, str. 265–272; Norman, 2010, str. 625–632). Boneau (1960, str. 49–64) ugotavlja, da teoretične simulacije z uporabo računalniško ustvarjenih podatkov kažejo, da učinki nenormalnosti porazdelitev, neenakomernih odstopanj, neenakomerne velikosti vzorca itd. za robustnost parametričnih metod niso odločilni, razen v primeru zelo nenavadnih porazdelitev z majhnim številom podatkov. Norman (2010, str. 625) navaja, da je mogoče Likertove podatke analizirati z uporabo parametričnih testov brez bojazni, da bi prišli do napačnega zaključka. Murray (2013, str. 262) ugotavlja, da parametrični in neparametrični testi, kot sta Pearsonov in Spearmanov koeficient, opravljeni na podatkih Likertove lestvice, ne vplivajo na sklepe, pridobljene iz rezultatov. Mircioiu in Atkinson (2017, str. 10) v raziskavi ugotavljata, da uporaba parametričnih testov za analizo ordinalnih podatkov Likertove

lestvice vodi do podobnih zaključkov glede statistične pomembnosti kot uporaba neparametričnih analiz.

Za našo raziskavo smo podatke iz rezultatov anket iz programa za spletno anketiranje 1KA prenesli v SPSS bazo podatkov in jih statistično obdelali. Rezultate smo analizirali s pomočjo statističnega programa IBM SPSS 23.0 in programskega okolja R, tabele in grafe smo pripravili s pomočjo programov Microsoft Word in Excel, Office 365.

Rezultate v poročilu raziskave smo prikazali v obliki frekvenc in odstotkov glede demografskih in kategoričnih spremenljivk, pri ocenjevanih trditvah, s katerimi smo merili ključne pojme v raziskovalnem modelu, pa smo rezultate prikazali s pomočjo opisne statistike.

Ker imamo opravka z dovolj velikim vzorcem ($n = 220$), smo lahko uporabili različne teste. Za preverjanje normalnosti porazdelitve spremenljivk smo uporabili Kolmogorov-Smirnov test, za katerega velja, da njegova statistično značilna vrednost ($p < 0,05$) ne podpira predpostavke o normalni porazdelitvi spremenljivk. V primerih, ko s pomočjo Kolmogorov-Smirnovega testa predpostavke o normalni porazdelitvi podatkov nismo mogli potrditi, pa smo za spremenljivke preverili, ali je njihova porazdelitev približno normalna. V teh primerih smo uporabili koeficienta asimetrije in sploščenosti, za katera velja, da vrednosti na intervalu $[-1, 1]$ za koeficient asimetrije in $[-3, 3]$ za koeficient sploščenosti kažejo na vsaj približno normalno porazdelitev podatkov (Field, 2009, str. 133–148).

Za preverjanje povezanosti med ordinalnimi spremenljivkami smo uporabili izračun Spearmanovega koeficienta korelacije rangov, v primeru intervalnih in razmernostnih spremenljivk pa smo povezanost ocenili s pomočjo Pearsonovega korelacijskega koeficienta. V obeh primerih smo o jakosti povezanosti oziroma korelacije med spremenljivkama sklepali s pomočjo lestvice, kjer vrednost 0 pomeni, da povezanosti ni, vrednost med 0,1 in 0,3 pomeni šibko povezanost, vrednost med 0,3 in 0,6 zmerno povezanost,

vrednost med 0,6 in 1 pa pomeni močno povezanost med spremenljivkama (Field, 2009, str. 166–195).

Glede na to, da smo za merjenje organizacijske energije in avtopoietičnih lastnosti uporabili validirana vprašalnika, smo latentno strukturo preverili s pomočjo konfirmatorne faktorske analize. Pri tem smo uporabili metodo modeliranja strukturnih enačb, s pomočjo katere smo določili, na kakšen način se opazovane trditve, s pomočjo katerih smo izmerili posamezne dimenzije organizacijske energije in avtopoietičnih lastnosti, povezujejo s predpostavljeno latentno strukturo. Tako smo ocenili dva modela (za vsako posamezno latentno strukturo), pri čemer smo najprej preverili prileganje modela podatkom. Za to smo uporabili statistiko hi-kvadrat (χ^2), s pomočjo katere smo preverili popolno prileganje modela podatkom. V primeru, da je vrednost χ^2 -statistike statistično neznačilna ($p > 0,05$), se model popolnoma prilega podatkom. Prileganje modela podatkom smo preverili tudi s pomočjo vrednosti RMSEA (angl. *Root mean square error of approximation*), katere vrednost, ki je manjša od 0,08, pomeni dobro prileganje modela podatkom. Uporabili smo tudi vrednosti indeksov CFI (angl. *Comparative fit index*), katerih vrednost, večja ali enaka 0,90, in TLI (angl. *Tucker-Lewis index*), katerih vrednost, večja ali enaka 0,95, potrjujeta prileganje modela podatkom. Navsezadnje pa smo prileganje modela podatkom preverili tudi s pomočjo vrednosti SRMR (angl. *Standardized root mean square residual*), katere vrednost naj bo v primeru dobrega prileganja modela podatkom manjša od 0,08. Nato smo ocenili tudi parametre modelov, s pomočjo katerih smo preverjali posamezno latentno strukturo. Pri tem ocene predstavljajo standardizirane faktorske uteži opazovanih spremenljivk na latentnem faktorju, njihova statistična značilnost ($p < 0,05$) pa potrjuje pripadnost spremenljivke temu faktorju. Ko smo za rezultat dobili ustrezno kakovosten model s statistično značilnimi vrednostmi faktorskih uteži na vseh vključenih spremenljivkah, pa smo rezultat uporabili tudi za izračun vrednosti posameznih latentnih spremenljivk. Vrednosti novo izračunanih

spremenljivk so standardizirane, kar pomeni, da je njihovo povprečje enako 0. (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2014, str. 599–638).

Latentne spremenljivke, torej organizacijske energije in avtopoietične lastnosti, smo nato uporabili za izvedbo analiz, s pomočjo katerih smo tudi preverili v monografiji zastavljene hipoteze. Vpliv ene neodvisne spremenljivke na eno odvisno, številsko spremenljivko smo preverjali s pomočjo linearne regresijske analize. Pri tem smo s pomočjo determinacijskega koeficienta (R^2) najprej preverili odstotek variance v odvisni spremenljivki, ki je pojasnjena z neodvisno spremenljivko. S pomočjo F -testa smo preverili kakovost modela, pri čemer statistično značilna vrednost testa ($p < 0,05$) pomeni sprejemljiv model. Vpliv neodvisne spremenljivke na odvisno smo ocenili s pomočjo regresijskega koeficienta (b), katerega predznak je določal smer vpliva (pozitiven/negativen). V primeru statistično značilne vrednosti regresijskega koeficienta smo ugotovili statistično značilen vpliv neodvisne spremenljivke na odvisno (Field, 2009, str. 197–261).

Za preverjanje razlik v povprečnih vrednostih izmerjene organizacijske energije oziroma avtopoietičnih lastnosti glede na vrsto odnosa med svetom delavcev in menedžmentom v organizaciji smo uporabili metodo ANOVA, ki omogoča primerjavo več povprečij. Pri tem smo najprej preverili normalnost porazdelitve opazovanih spremenljivk v primerjanih skupinah, nato pa smo s pomočjo Levenovega testa preverili predpostavko o homogenosti varianc. V primerih izpolnjene predpostavke o homogenosti varianc smo za primerjavo povprečij uporabili standarden ANOVA F -test, parne primerjave pa smo izvedli s pomočjo Tukey HSD *post-hoc* testa. V nasprotnem primeru pa smo za primerjavo povprečij uporabili Welchovo različico F -testa, parne primerjave pa smo preverili s pomočjo Games-Howellovega *post-hoc* testa (Field, 2009, str. 347–392).

Vpliv avtopoietičnih lastnosti oziroma organizacijske energije na vrsto odnosov med svetom delavcev in menedžmentom smo preverjali tudi z

multinomialno logistično regresijo, ki se uporablja v primerih, ko odvisno spremenljivko predstavlja opisna spremenljivka z več kot dvema možnima vrednostma. V multinomialnem logističnem regresijskem modelu je ena izmed vrednosti določena kot referenčna vrednost, kar pomeni, da dobljene rezultate za določeno vrednost odvisne spremenljivke interpretiramo v primerjavi z vrednostjo referenčne vrednosti odvisne spremenljivke. Kakovost multinomialnega logističnega regresijskega modela smo preverili s pomočjo testa z razmerjem verjetij, ki je izražen z vrednostjo χ^2 -statistike. Njena statistično značilna vrednost ($p < 0,05$) potrjuje, da predlagan model pojasnjuje pomemben delež prvotne variabilnosti. Preverili smo tudi prileganje modela podatkom, ki je prav tako izražen kot χ^2 -statistika, njegova statistično neznailna vrednost ($p > 0,05$) pa določa, da se napovedane vrednosti odvisne spremenljivke s pomočjo modela od izmerjenih vrednosti statistično značilno ne razlikujejo, kar pomeni dobro prileganje modela podatkom. S pomočjo vrednosti Nagelkerke pseudo R^2 kot mere velikosti učinka pa smo preverili tudi pomembnost modela z vidika deleža variance podatkov, ki ga pojasnimo s pomočjo učinka. Pri tem velja, da vrednost Nagelkerke pseudo R^2 do 0,1 pomeni majhen učinek, s katerim pojasnimo do 1 % celotne variance, vrednost med 0,1 do 0,3 pomeni zmeren učinek, s katerim pojasnimo do 9 % celotne variance, vrednost med 0,3 do 0,5 pa pomeni velik učinek, s katerim pojasnimo do 25 % celotne variance (Field, 2009, str. 56–57; 300–305). Nato smo ocenili regresijske koeficiente, ki v primeru multinomialne logistične regresije predstavljajo spremembo logaritma obetov za eno vrednost odvisne spremenljivke v primerjavi z referenčno vrednostjo odvisne spremenljivke.

Po pregledu odnosov med avtopoietičnimi lastnostmi, organizacijsko energijo ter vrsto odnosa med svetom delavcev in menedžmentom smo s pomočjo modelov strukturnih enačb ocenili še model vpliva avtopoietičnih lastnosti na organizacijsko energijo in vrsto odnosa sveta delavcev z menedžmentom. Pri tem smo uporabili metodo analize poti (angl. *path analysis*), ki predstavlja pristop k oceni odnosov v modelu strukturnih enačb

na osnovi enostavnih bivariatnih korelacij. Na ta način smo določili moč poti, ki smo jih prikazali s pomočjo diagramov poti. Kakovost ocenjenih modelov strukturnih enačb smo določili na osnovi statistike hi-kvadrat (χ^2), s pomočjo katere smo preverili popolno prileganje modela podatkom. V primeru, da je vrednost χ^2 -statistike statistično neznačilna ($p > 0,05$), se model popolnoma prilega podatkom. Prileganje modela podatkom smo preverili tudi s pomočjo vrednosti RMSEA (angl. *Root mean square error of approximation*), katere vrednost, ki je manjša od 0,08, pomeni dobro prileganje modela podatkom. Uporabili smo tudi vrednosti indeksov CFI (angl. *Comparative fit index*), katerih vrednost, večja ali enaka 0,90, in TLI (angl. *Tucker-Lewis index*), katerih vrednost, večja ali enaka 0,95, potrujeta prileganje modela podatkom. Prileganje modela podatkom pa smo preverili tudi s pomočjo vrednosti SRMR (angl. *Standardized root mean square residual*), katere vrednost naj bo v primeru dobrega prileganja modela podatkom manjša od 0,08. Nato smo ocenili tudi parametre modelov, s pomočjo katerih smo preverili odnose med odvisnimi in neodvisnimi spremenljivkami, določenimi v modelu. Pri tem smo preverili tako ocene regresijskih koeficientov, ki določajo vpliv neodvisnih spremenljivk na posamezno odvisno spremenljivko, kot tudi ocene kovarianc, ki določajo medsebojno kovariranje neodvisnih spremenljivk v modelu. Rezultat analize smo predstavili tudi s pomočjo diagrama poti, v katerem smo odnose predstavili s puščicami. Vplivi neodvisnih spremenljivk na odvisne so predstavljeni z enosmerno puščico, ki poteka od neodvisne spremenljivke k odvisni, na puščico pa smo dodali tudi vrednost ocenjenega regresijskega koeficienta. Statistično značilne vplive ($p < 0,05$) smo predstavili s polno, poudarjeno puščico, statistično neznačilne vplive ($p > 0,05$) pa s črtkano puščico. Kovariranje med neodvisnimi spremenljivkami smo predstavili z dvosmernimi puščicami, nanje pa smo dodali tudi vrednosti kovarianc, pri čemer smo statistično značilne vrednosti ($p < 0,05$) poudarili. Na ta način je omogočen tudi preglednejši vpogled v odnose med spremenljivkami, vključenimi v analizo. (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2014, str. 541–591)

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

Na osnovi proučene literature smo postavili model raziskave in merski instrument, katerega veljavnost in zanesljivost smo preverili s pilotno raziskavo. Glede na velikost vzorca, tipe spremenljivk in porazdelitev podatkov smo izbrali metode za statistično obdelavo podatkov.

Za izračun zanesljivosti vprašalnika smo uporabili koeficient Cronbach alfa (α) (angl. *Cronbach's alpha*), ki ga je leta 1951 razvil Lee J. Cronbach (1951, str. 297–334), da bi zagotovil merilo notranje konsistence sklopa trditev z enako mersko lestvico. Notranja konsistentnost (angl. *internal consistency*) opisuje, v kolikšni meri posamezna trditev v sklopu vseh trditev meri isti konstrukt ali koncept in je hkrati povezana z vsemi vključenimi trditvami. Gre torej za povprečno povezanost vseh trditev v sklopu, saj se notranja konsistentnost nanaša na vprašanje, kako dobro oziroma zanesljivo vsaka posamezna trditev meri isti latentni konstrukt. Vrednosti Cronbach alfe se gibljejo na intervalu od 0 do 1, vrednost koeficienta se poveča, če so elementi v testu medsebojno povezani. Tavakol in Dennick (2011, str. 53) pojasnjujeta, da visok koeficient alfa ne pomeni vedno visoke stopnje konsistentnosti, saj na vrednost alfa vpliva tudi dolžina testa oziroma število spremenljivk v testu. Če je dolžina preskusa prekratka, se vrednost alfa zmanjša. Za povečanje alfe je treba testu dodati več povezanih elementov, ki preizkušajo isti koncept. Pomembno je tudi upoštevati, da alfa odraža rezultate na testu iz določenega vzorca preizkuševalcev, zato jo je treba izmeriti ob vsaki raziskavi.

Bland in Altman (1997, str. 572) ugotavljata, da o sprejemljivih vrednostih alfa obstajajo različna poročila, ki segajo od 0,70 do 0,95. Nizka vrednost alfe bi lahko bila posledica nizkega števila vprašanj, slabe medsebojne povezanosti elementov ali heterogenih konstrukтов. Na primer, če je nizka alfa posledica slabe korelacije med elementi, je treba nekatere spremeniti ali zavreči. Priporočata izračun korelacije vsakega preskusnega elementa s

skupnim rezultatom testa in izbris tistih z nizkimi korelacijami. Če je alfa previsoka, lahko pomeni, da so nekateri elementi odvečni, saj preizkušajo isto vprašanje, vendar z drugačnim obrisom. Streiner (2003, str. 101) priporoča najvišjo alfa vrednost 0,90.

Oman (2019) pojasnjuje, da v splošnem višje vrednosti pomenijo boljšo zanesljivost konstrukta in da se sprejemljive vrednosti alfe gibljejo med 0,60 in 0,95, da pa naj bi bile vrednosti, višje od 0,90, že previsoke, saj kažejo preveč idealno zanesljivost. Če z rezultatom Cronbach alfe torej nismo zadovoljni, lahko za zvišanje njegove vrednosti vključimo več trditve, ki merijo isti koncept in so dobro povezane z ostalimi trditvami sklopa. Previsoka vrednost alfe je običajno posledica vključitve prevelikega števila trditve, ki merijo isto stvar. Pri dodajanju ali odvzemanju posamezne trditve za vsako sprti preverjamo, kako vpliva na vrednost koeficienta.

V pilotni raziskavi smo vse sklope indikatorjev testirali in pri večini dosegli zadostno zanesljivost vprašalnika (Cronbach $\alpha > 0,7$). Pred računanjem skupnih spremenljivk smo izločili določene indikatorje, ki jih je kot slabše izpostavila analiza zanesljivosti vprašalnika. Skupne spremenljivke, ki nastopajo v analizi, smo sestavili na način, da smo iz posameznih indikatorjev izračunali povprečne ocene. Odločili smo se, da bomo zaradi transparentnosti za končni vprašalnik obdržali vse trditve, če pa se bodo tudi v glavni raziskavi pokazale enake ugotovitve, bomo slabše indikatorje ponovno izločili.

Tudi v glavni raziskavi smo vse sklope indikatorjev testirali in pri večini dosegli zadostno zanesljivost vprašalnika (Cronbach $\alpha > 0,7$). Kjer je izračun Cronbach alfa koeficienta nakazoval, da bi zanesljivost posameznega konstrukta lahko izboljšali z izločitvijo posamezne trditve, smo to upoštevali pri izračunu skupnih spremenljivk. Ti primeri so obrazloženi v poglavju Rezultati.

4 REZULTATI

4.1 Splošni podatki o vzorcu sodelujočih v raziskavi

V vzorec raziskave smo zajeli 220 anketiranih (134 moških in 86 žensk), od tega je 12 oz. 5,5 % anketiranih starih do 29 let, 33 oz. 15,0 % je starih med 30 in 39 let, 91 oz. 41,4 % med 40 in 49 let, 73 oz. 33,2 % med 50 in 59 let ter 11 oz. 5,0 % nad 59 let, tako da lahko sklenemo, da je vzorec glede na starostno sestavo dokaj raznolik. Enako velja za delovno dobo, 27 oz. 12,3 % anketiranih ima do 10 let delovne dobe v organizaciji, 75 oz. 34,1 % med 11 in 20 let, 63 oz. 28,6 % med 21 in 30 let ter 55 oz. 25,0 % nad 31 let delovne dobe v organizaciji. V vzorec smo zajeli anketirance z drugo ali višjo ravno izobrazbe po kvalifikaciji SOK, največ jih ima peto raven (23,6 %), šesto raven (19,2 %) ali sedmo raven (23,2 %) izobrazbe (tabela 2).

Tabela 2. Demografske lastnosti vzorca

		f	%
Spol	Moški	134	60,9
	Ženski	86	39,1
	Skupaj	220	100,0
Starost	Do 29 let	12	5,4
	Od 30 do 39 let	33	15,0
	Od 40 do 49 let	91	41,4
	Od 50 do 59 let	73	33,2
	Nad 59 let	11	5,0
	Skupaj	220	100,0
Delovna doba v trenutni organizaciji	Do 10 let	27	12,3
	Od 11 do 20 let	75	34,1
	Od 21 do 30 let	63	28,6
	Nad 31 let	55	25,0
	Skupaj	220	100,0
Najvišja dosežena formalna izobrazba (SOK-lestevica dostopna na nok.si/)	SOK raven 1	0	0,0
	SOK raven 2	2	0,9
	SOK raven 3	3	1,4
	SOK raven 4	19	8,6
	SOK raven 5	52	23,6
	SOK raven 6	42	19,1
	SOK raven 7	51	23,2
	SOK raven 8	32	14,5
	SOK raven 9	14	6,4
	SOK raven 10	5	2,3
	Skupaj	220	100,0

Opomba. f – frekvenca odgovorov, % – delež navedb.

Večina anketiranih je zaposlenih v delniški družbi (114 oz. 51,8 %) in v družbi z omejeno odgovornostjo (104 oz. 47,3 %), ena oseba je samostojni podjetnik (0,5 %), ena oseba pa je obkrožila drugo (0,5 %, opis se je glasil d.v.z.). Glede porekla večinskega lastnika družbe so različna lastništva domačih državnih lastnikov (77 anketiranih oz. 35,0 %), domačih zasebnih lastnikov (74 anketiranih oz. 33,6 %) in tujih lastnikov (68 anketiranih oz.

30,9 %) dokaj blizu. Ena oseba ni poznala porekla lastnikov družbe (tabela 3).

Tabela 3. Lastnosti organizacije, kjer so zaposleni anketirani

		f	%
Oblika organizacije, v kateri ste zaposleni	Delniška družba (d. d.)	114	51,8
	Družba z omejeno odgovornostjo (d. o. o.)	104	47,2
	Samostojni podjetnik (s. p.)	1	0,5
	Drugo	1	0,5
	Skupaj	220	100,0
Poreklo večinskega lastnika vaše družbe	Domači zasebni	74	33,6
	Domači državni	77	35,0
	Tuji	68	30,9
	Ne vem	1	0,5
	Skupaj	220	100,0

Opomba. f – frekvenca odgovorov, % – delež navedb.

Kot lahko vidimo v tabeli 4, so anketirani v vzorcu raziskave po večini člani večjih svetov delavcev, ki štejejo med 10 in 13 članov (68 anketiranih oz. 30,9 %). Sledijo anketirani, ki so del sveta delavcev, ki šteje med štiri in devet članov (57 anketiranih oz. 25,9 %), ter tisti, kjer svet delavcev šteje med 18 in 21 članov (49 anketiranih oz. 22,3 %). Naslednji so anketirani, ki so del sveta delavcev s 14 do 17 člani (35 anketiranih oz. 15,9 %) in z več kot 21 člani (osem anketiranih oz. 3,6 %). Najmanj anketiranih je del sveta delavcev, ki ima do tri člane (trije anketirani oz. 1,4 %).

Tabela 4. Število članov sveta delavcev

		f	%
Koliko članov sestavlja vaš svet delavcev?	Do 3 člani	3	1,4
	Od 4 do 9 članov	57	25,9
	Od 10 do 13 članov	68	30,9
	Od 14 do 17 članov	35	15,9
	Od 18 do 21 članov	49	22,3
	Več	8	3,6
Skupaj		220	100,0

Opomba. f – frekvenca odgovorov, % – delež navedb.

Večina, to je 70,9 % anketiranih, jih ne opravlja drugih delavskih funkcij, tisti, ki pa jih, pa so večinoma sindikalni zaupniki (40 anketiranih), delavski predstavniki v organih upravljanja (15 anketiranih), opravljajo druge funkcije (šest anketiranih) ali pa so predsedniki sindikata (trije anketirani) (tabela 5).

Tabela 5. Delavske funkcije

		f	%
Ali opravljate še kakšne druge delavske funkcije?	Da	64	29,1
	Ne	156	70,9
	Skupaj	220	100,0
Katere funkcije še opravljate?*	Sindikalni zaupnik	40	18,2
	Predsednik sindikata	3	1,4
	Delavski predstavnik v organih upravljanja	15	6,8
	Drugo	6	2,7
	Skupaj	64	29,1

Opomba. f – frekvenca odgovorov, % – delež navedb. * Odgovarjajo samo tisti, ki so predhodno potrdili, da opravljajo druge delavske funkcije (n = 64).

4.2 Rezultati analiz

4.2.1 Rezultati analize odnosov med sveti delavcev in menedžmentom

Naša ključna odvisna spremenljivka v raziskavi odraža odnos med svetom delavcev in menedžmentom oziroma opisuje vlogo sveta delavcev pri sprejemanju odločitev menedžmenta. Največ anketiranih je poročalo (tabela 6), da ima njihov svet delavcev drugačno mnenje kot menedžment, vendar dosega kompromise (85 anketiranih oz. 38,6 %), blizu je bilo tudi število tistih, ki so poročali, da svet delavcev že od začetka sodeluje z menedžmentom (82 anketiranih oz. 37,3 %), bilo pa je tudi precej tistih, ki so poročali o tem, da menedžment sprejema odločitve brez soglasja sveta delavcev (53 anketiranih oz. 24,1 %).

Tabela 6. Odnosi

		f	%
Katera trditev najbolj opisuje vlogo sveta delavcev pri sprejemanju odločitev menedžmenta v vaši organizaciji?	Svet delavcev je pri večini odločitev že od samega začetka v soglasju z menedžmentom.	82	37,3
	Svet delavcev ima pogosto drugačno mnenje, toda na koncu je doseženo soglasje z menedžmentom.	85	38,6
	Odločitve menedžmenta so pogosto vsiljene brez soglasja sveta delavcev.	53	24,1
	Skupaj	220	100,0

Opomba. f – frekvenca odgovorov, % – delež navedb.

4.2.2 Rezultati analiz organizacijske energije članov svetov delavcev

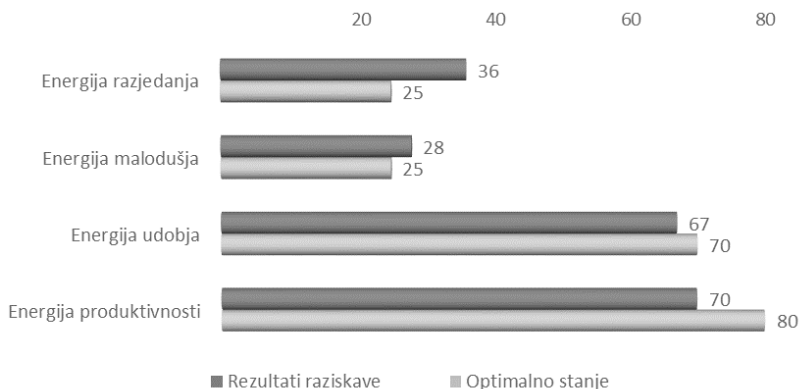
4.2.2.1 Rezultati analiz po metodi nacionalnega merjenja

Uvodoma podajamo rezultate analize organizacijske energije. Po metodi nacionalnega merjenja organizacijske energije (Sofos, 2020, str. 6) je vrednost vsake lestvice, vsake izmed štirih vrst energije, teoretično lahko od 0 do 100 točk. V organizacijah so vedno prisotne vse štiri vrste energije, pomembno pa je razmerje med njimi. V tabeli 7 prikazujemo rezultate vrednosti organizacijske energije članov svetov delavcev v primerjavi z optimalno vrednostjo (Sofos, 2020, str. 6).

Tabela 7. Prikaz rezultatov vrednosti organizacijske energije v primerjavi z optimalno vrednostjo

Vrste energije, izmerjene v točkah	Energija produktivnosti	Energija udobja	Energija malodušja	Energija razjedanja
Vrednosti naše raziskave	70	67	28	36
Optimalno stanje	80	70	do 25	do 25
Odstopanje od optimalnega stanja	−10	−3	−3	−11

Nadalje lahko vidimo (slika 4.1) grafično prikazane povprečne izmerjene vrednosti na posameznih lestvicah organizacijske energije in primerjavo z optimalnim stanjem.



Slika 4.1. Grafični prikaz povprečnih vrednosti na različnih lestvicah organizacijske energije in primerjava z optimalnim stanjem

Energija razjedanj a 36	Energija produktivnos ti 70
28 Energija malodušj a	67 Energija udobja

Slika 4.2. Enotni indeks organizacijske energije

Vrednosti posamezne vrste energije kaže slika 4.2. Iz izračuna $(70 + 67) / (36 + 28)$ izhaja razmerje med kakovostnima energijama (energijama produktivnosti in udobja) in nekovostnima energijama (energijama razjedanja in malodušja) in odraža **enotni indeks organizacijske energije**, ki v našem primeru znaša **2,14**.

Razlaga enotnega indeksa organizacijske energije (Sofos, 2020, str. 7):

- dobljene vrednosti od 0,1 do 1,00 izražajo stanje izjemno nizke energije v organizaciji in kličejo po odločnem in hitrem ukrepanju ter oblikovanju ustreznih strategij za izboljšanje organizacijske energije;
- dobljene vrednosti od 1,01 do 2,00 izražajo stanje nizke energije v organizaciji, ki ji svetujemo, da prav tako hitro oblikuje ustrezne strategije za dvig organizacijske energije;
- dobljene vrednosti od 2,01 do 3,00 izražajo stanje dobre energije v organizaciji, ki ji svetujemo, da izkoristi to obdobje za oblikovanje in utrjevanje strategij za doseganje še višjega stanja energije;
- dobljene vrednosti nad 3,01 izražajo stanje visoke energije v organizaciji, ki ji svetujemo, da izkoristi ta čas za utrjevanje sistemov za ohranjanje in zadrževanje visoke energije v organizaciji.

Naša vrednost enotnega indeksa organizacijske energije 2,14 sodi med vrednosti od 2,01 do 3,00, kar pomeni, da člani svetov delavcev organizacij v Sloveniji izražajo stanje dobre energije. Koristno pa bi bilo izkoristiti to obdobje za oblikovanje in utrjevanje strategij za doseganje še višjega stanja energije.

4.2.2.2 Opisna statistika organizacijske energije

V nadaljevanju prikazujemo tabelo 8 z osnovno opisno statistiko za sklope trditev, s katerimi smo merili organizacijsko energijo članov svetov delavcev, in podatkom o zanesljivosti.

Primerjalno gledano ugotovimo (tabela 8), da so povprečne ocene na 5-stopenjski ocenjevalni lestvici najnižje pri energiji malodušja in energiji razjedanja, kjer se ocene trditev gibajo okrog 2. Ti dve energiji sta torej glede na te rezultate manj prisotni v delovnih okoljih anketiranih. Bolj prisotni pa sta energija udobja in najbolj energija produktivnosti, kjer so

anketiranci v povprečju precej višje ocenili ocenjevane trditve, in sicer se te trditve v povprečju gibajo okrog ocen 3,5 in 4.

Tabela 8. Organizacijska energija – ocene trditev po sklopih, preverjanje veljavnosti in zanesljivosti merjenja

		n	M	Me	SD	Cronbach alfa
Energija malodušja	Pri mojem delu se počutim neopogumljeno (imam občutek strahu).	220	1,75	2,00	0,889	0,823
	Imam občutek, da moj oddelek nima prihodnosti.	220	1,91	2,00	1,090	
	Imam občutek, da se v mojem oddelku NE da ničesar spremeniti.	220	2,33	2,00	1,124	
	Počutim se izčrpano.	220	2,54	2,00	1,156	
Energija razjedanja	Izgubljam se v preštevilnih delovnih aktivnostih.	220	2,72	3,00	1,082	0,717
	Glede ciljev in usmeritev oddelka pogosto ugibam.	220	2,26	2,00	1,044	
	V mojem oddelku krožijo govornice.	220	2,62	3,00	1,155	
	V mojem oddelku so nerazrešeni konflikti.	220	2,11	2,00	1,146	
Energija produktivnosti	Ponosen/ponosna sem na svoje delo (na to, kar delam).	220	4,21	4,00	0,772	0,704
	Čutim veliko pripadnost do organizacije.	220	4,22	4,00	0,925	
	Redno dobivam povratno informacijo o moji delovni uspešnosti.	220	3,26	3,00	1,187	
	Probleme rešujemo skupaj v timih in delovnih skupinah.	220	3,53	4,00	1,136	
Energija udobja	Pri delu se počutim sproščeno.	220	3,70	4,00	0,941	0,587

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Zadovoljen sem s stanjem v mojem oddelku.	220	3,55	4,00	1,099
Pri delu in v svoji organizacijski vlogi delujem po ustaljenih vzorcih.	220	3,54	4,00	0,824
Odnosi med sodelavci v oddelku so umirjeni.	220	3,85	4,00	0,917

Opomba. n – število anketiranih, M – povprečna ocena, Me – mediana, SD – standardni odklon.

Vrednosti merjenja zanesljivosti s Cronbachovim koeficientom $\alpha > 0,70$ kažejo na ustrezno zanesljivost merjenja, med 0,60 in 0,70 zadovoljivo zanesljivost merjenja, nižje od 0,60 pa neustrezno zanesljivost merjenja (Nunnally, 1978, str. 713). Glede na rezultate vrednosti koeficienta Cronbach alfa (tabela 8) smo v nadaljevanju dodatno analizirali, ali je zanesljivost mogoče izboljšati z odstranjevanjem potencialnih »nefunkcionalnih indikatorjev v posameznem sklopu« (Cho & Kim, 2014, str. 217), pri čemer smo vrednosti merjenja zanesljivosti s Cronbachovim koeficientom α izračunali tudi za primere, ko iz posameznega sklopa odstranimo posamezno spremenljivko.

4.2.2.3 Rezultati konfirmatorne factorske analize za organizacijsko energijo

Kot že omenjeno, smo za merjenje organizacijske energije uporabili validiran vprašalnik OEQ16 (Brečko, 2017b), po katerem trditve, s katerimi merimo organizacijsko energijo, sestavljajo štiri sklope: energijo malodušja, energijo razjedanja, energijo produktivnosti in energijo udobja. V skladu s tem smo najprej preverili medsebojno povezanost trditev, ki merijo isti sklop, nato pa smo preverili tudi vsebinsko veljavnost sklopov s pomočjo konfirmatorne factorske analize. Medsebojno povezanost smo preverili s pomočjo korelacij med trditvami merjenja organizacijske energije, ki so predstavljene v tabeli 9.

Tabela 9. Korelacije med trditvami merjenja organizacijske energije

Sklop	Trditev	1	2	3	4
Energija malodušja	1 Pri mojem delu se počutim neopogumljeno (imam občutek strahu).	1,000			
	2 Imam občutek, da moj oddelek nima prihodnosti.	0,462	1,000		
	3 Imam občutek, da se v mojem oddelku NE da ničesar spremeniti.	0,458	0,755	1,000	
	4 Počutim se izčrpano.	0,588	0,495	0,484	1,000
Energija razjedanja	1 Izgubljam se v preštevilnih delovnih aktivnostih.	1,000			
	2 Glede ciljev in usmeritev oddelka pogosto ugibam.	0,313	1,000		
	3 V mojem oddelku krožijo govorice.	0,283	0,398	1,000	
	4 V mojem oddelku so nerazrešeni konflikti.	0,323	0,419	0,577	1,000
Energija produktivnosti	1 Ponosen/ponosna sem na svoje delo (na to, kar delam).	1,000			
	2 Čutim veliko pripadnost do organizacije.	0,492	1,000		
	3 Redno dobivam povratno informacijo o moji delovni uspešnosti.	0,259	0,263	1,000	
	4 Probleme rešujemo skupaj v timih in delovnih skupinah.	0,393	0,362	0,532	1,000
Energija udobja	1 Pri delu se počutim sproščeno.	1,000			
	2 Zadovoljen sem s stanjem v mojem oddelku.	0,508	1,000		
	3 Pri delu in v svoji organizacijski vlogi delujem po ustaljenih vzorcih.	0,052	0,104	1,000	
	4 Odnosi med sodelavci v oddelku so umirjeni.	0,314	0,509	-0,032	1,000

V našem primeru (tabela 9) so vse trditve znotraj posameznih sklopov organizacijske energije vsaj srednje močno povezane – vrednosti korelacijskih koeficientov so med 0,3 in 0,9. Le v primeru spremenljivke »Pri delu in v svoji organizacijski vlogi delujem po ustaljenih vzorcih« lahko opazimo, da z ostalimi spremenljivkami sklopa »energija udobja« izkazuje zelo šibko povezanost. V skladu s tem se zopet izkaže, da je spremenljivka v tem sklopu problematična.

Nato pa smo s pomočjo konfirmatorne faktorske analize preverili vsebinsko veljavnost posameznih sklopov. Tako smo najprej opredelili model, s katerim smo določili latentno strukturo posameznih vsebinskih sklopov, nato pa smo model tudi ocenili. Rezultate prikazuje tabela 10.

Tabela 10. Ocene faktorskih uteži konfirmatorne faktorske analize za organizacijsko energijo

Sklop	Trditev	Std.			
		Ocena	napaka	z-test	p
Energija malodušja	Pri mojem delu se počutim neopogumljeno (imam občutek strahu).	0,539	0,056	9,606**	< 0,01
	Imam občutek, da moj oddelek nima prihodnosti.	0,911	0,061	14,910**	< 0,01
	Imam občutek, da se v mojem oddelku NE da ničesar spremeniti.	0,938	0,063	14,860**	< 0,01
	Počutim se izčrpano.	0,755	0,072	10,556**	< 0,01
Energija razjedanja	Izgubljam se v preštevilnih delovnih aktivnostih.	0,481	0,070	6,867**	< 0,01
	Glede ciljev in usmeritev oddelka pogosto ugibam.	0,723	0,063	11,465**	< 0,01

»se nadaljuje«

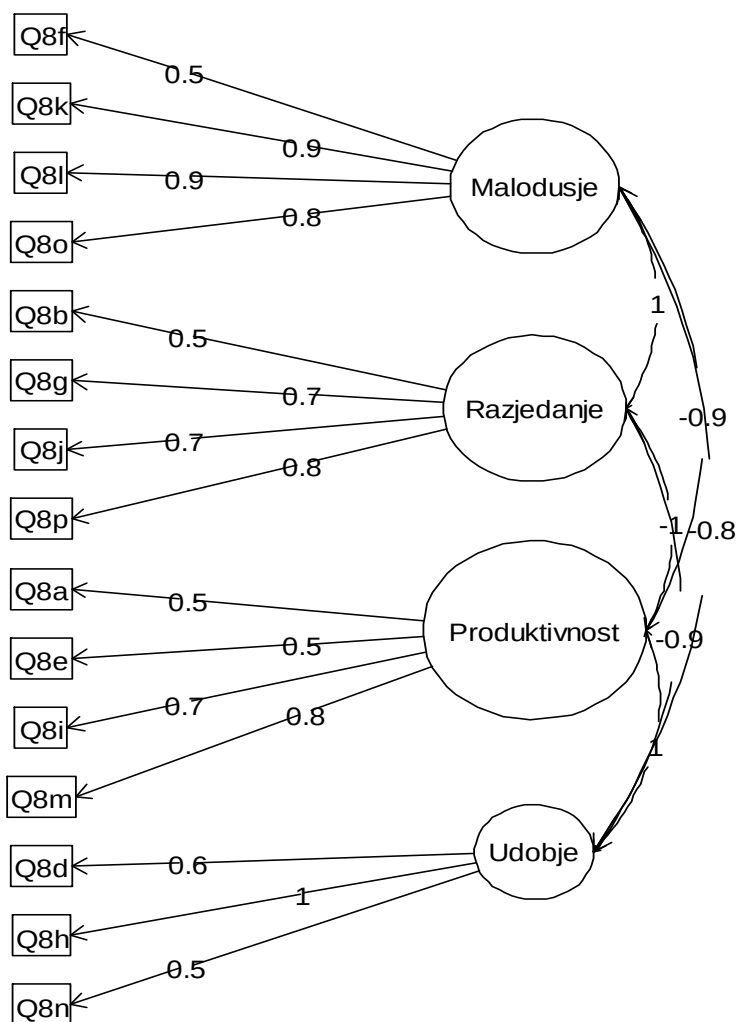
»nadaljevanje«

Sklop	Trditev	Std.			
		Ocena	napaka	z-test	p
Energija produktivnosti	V mojem oddelku krožijo govorice.	0,710	0,072	9,923**	< 0,01
	V mojem oddelku so nerazrešeni konflikti.	0,826	0,068	12,063**	< 0,01
	Ponosen/ponosna sem na svoje delo (na to, kar delam).	0,456	0,050	9,150**	< 0,01
	Čutim veliko pripadnost do organizacije.	0,507	0,061	8,375**	< 0,01
	Redno dobivam povratno informacijo o moji delovni uspešnosti.	0,732	0,076	9,645**	< 0,01
	Probleme rešujemo skupaj v timih in delovnih skupinah.	0,821	0,070	11,742**	< 0,01
Energija udobja	Pri delu se počutim sproščeno.	0,557	0,061	9,177**	< 0,01
	Zadovoljen sem s stanjem v mojem oddelku.	0,957	0,064	15,001**	< 0,01
	Pri delu in v svoji organizacijski vlogi delujem po ustaljenih vzorcih.	0,038	0,059	0,641	0,522
	Odnosi med sodelavci v oddelku so umirjeni.	0,520	0,060	8,716**	< 0,01

Opomba. **Rezultat je statistično značilen pri vrednosti $p < 0,01$. RMSEA = 0,105 ($p < 0,01$); $\chi^2 = 336,490$ ($p < 0,01$); CFI = 0,855; TLI = 0,822; SRMR = 0,071. Izločimo spremenljivko »Pri delu in v svoji organizacijski vlogi delujem po ustaljenih vzorcih«: RMSEA = 0,112 ($p < 0,01$); $\chi^2 = 317,233$ ($p < 0,01$); CFI = 0,858; TLI = 0,822; SRMR = 0,072.

Glede na vrednosti (tabela 10) statistike χ^2 , ki je statistično značilna ($p < 0,01$), ugotavljamo, da se ocenjeni model podatkom ne prilega popolnoma. Tudi vrednost RMSEA je višja od mejne vrednosti 0,08 (RMSEA = 0,105), indeks CFI je manjši od 0,90 (CFI = 0,855) in indeks TLI je pod mejno vrednostjo 0,95 (TLI = 0,822). Je pa SRMR manjša od mejne vrednosti 0,08 (SRMR = 0,071). Opazimo lahko tudi, da so prispevki trditve merjenja posameznega sklopa organizacijske energije statistično značilni, le v primeru energije udobja je prispevek spremenljivke »Pri delu in v svoji organizacijski vlogi delujem po ustaljenih vzorcih« statistično neznačilen, kar pomeni, da ta trditev ni v skladu z ostalimi in je ne uporabimo za določitev latentne strukture energije udobja. Po izločitvi trditve »Pri delu in v svoji organizacijski vlogi delujem po ustaljenih vzorcih« tako tudi v primeru energije udobja obdržimo le spremenljivke, katerih prispevki so statistično značilni, ugotavljamo pa, da se kakovost modela s tem ne izboljša. Namreč po izločitvi spremenljivke »Pri delu in v svoji organizacijski vlogi delujem po ustaljenih vzorcih« je vrednost χ^2 statistike še vedno statistično značilna ($p < 0,01$), torej se ocenjeni model podatkom ne prilega popolnoma. Vrednost RMSEA je še višja od mejne vrednosti 0,08 (RMSEA = 0,112), sprememba v indeksu CFI je minimalna in še vedno manjša od 0,90 (CFI = 0,858), vrednost indeksa TLI pa se ne spremeni (TLI = 0,822). Je pa SRMR še vedno manjša od mejne vrednosti 0,08 (SRMR = 0,072).

Glede na to, da so prispevki vključenih spremenljivk v vseh obravnavanih sklopih organizacijske energije v modelu statistično značilni, uporabimo dobljeno latentno strukturo za izračun latentnih spremenljivk, ki predstavljajo posamezen sklop organizacijske energije (slika 4.3).



Slika 4.3. Model latentne strukture organizacijske energije

Opisna statistika izračunanih latentnih spremenljivk je predstavljena v tabeli 8. Opazimo lahko, da so vse štiri latentne spremenljivke ustrezno notranje konsistentne, saj je v vseh primerih vrednost Cronbachovega koeficienta $\alpha > 0,70$. V primerjavi s predstavljenimi vrednostmi Cronbachovega koeficienta α v tabeli 8 se vrednost Cronbachovega koeficienta α v primeru sklopov

»energija malodušja«, »energija razjedanja« in »energija produktivnosti« ob izločitvi posamezne spremenljivke ne poveča, torej se zanesljivost sklopa ne izboljša. Vrednost Cronbachovega koeficienta α pa se v primeru sklopa »energija udobja« precej poveča, ko iz sklopa odstranimo spremenljivko »Pri delu in v svoji organizacijski vlogi delujem po ustaljenih vzorcih«. Ugotavljamo, da se je zaradi izključene spremenljivke s statistično neznačilnim prispevkom izboljšala zanesljivost sklopa energija udobja, saj se je vrednost Cronbachovega koeficienta α povečala z 0,587 na 0,707 (tabela 11).

Tabela 11. Analiza zanesljivosti ob izključeni spremenljivki s statistično neznačilnim prispevkom iz sklopa »energija udobja«

	n	M	Me	SD	Cronbach alfa
Energija malodušja	220	0,00	-0,16	0,959	0,823
Energija razjedanja	220	0,00	-0,23	0,996	0,717
Energija produktivnosti	220	0,00	0,20	0,952	0,704
Energija udobja	220	0,00	0,21	0,944	0,707

Opomba. n – število anketiranih, M – povprečna ocena, Me – mediana, SD – standardni odklon.

4.2.3 Rezultati analiz avtopoietičnih lastnosti članov sveta delavcev

4.2.3.1 Opisna statistika avtopoietičnih lastnosti

Avtopoietične lastnosti v našem modelu povezav predstavljajo sestavni dejavnik, za katerega smo na osnovi raziskane literature in spoznanj v teoretičnem delu predpostavili, da ima vpliv na odvisni spremenljivki, torej na organizacijsko energijo članov sveta delavcev in odnos med člani sveta delavcev in menedžmentom.

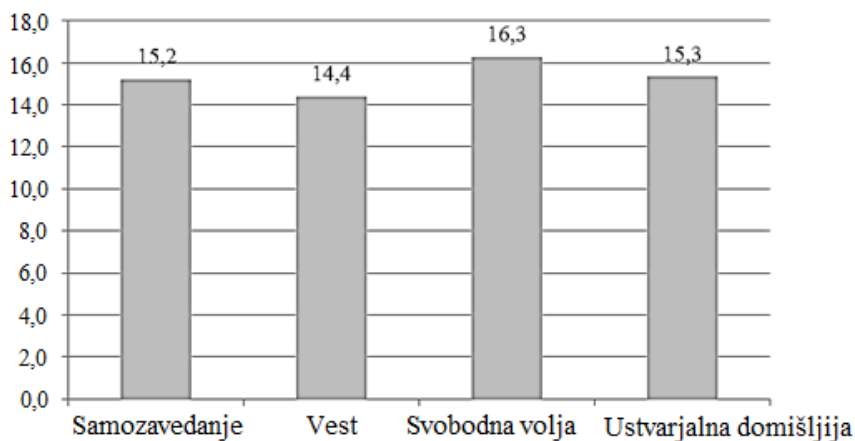
Uvodoma predstavljamo rezultate merjenja avtopoietičnih lastnosti članov sveta delavcev. Izmerjene vrednosti posamezne lastnosti interpretiramo po naslednjem ključu (Covey, 1998, str. 52): 4–11/neaktivne lastnosti, 12–

16/aktivne lastnosti, 17–20/visoko razvite lastnosti. Rezultati kažejo (tabela 12, slika 4.4), da imajo v povprečju člani sveta delavcev aktivne avtopoietične lastnosti, je pa še prostora za razvijanje teh v visoko razvite lastnosti.

Tabela 12. Opisna statistika merjenja avtopoietičnih lastnosti

	n	Min	Max	M	SD	Var
Samozavedanje	220	7,00	20,00	15,2182	2,47501	6,126
Vest	220	6,00	20,00	14,3909	2,58056	6,659
Neodvisna volja	220	10,00	20,00	16,2682	2,13385	4,553
Ustvarjalna domišljija	220	9,00	20,00	15,3318	2,59150	6,716

Opomba. n – število anketiranih, Min – najnižja ocena, Max – najvišja ocena, M – povprečna ocena, SD – standardni odklon, Var – varianca.



Slika 4.4. Prikaz izmerjenih vrednosti avtopoietičnih lastnosti članov svetov delavcev

V nadaljevanju predstavljamo analize povezanosti posameznih trditev in rezultate analize interne konsistentnosti, ki se nanašajo na področje avtopoietične lastnosti. Sledita še prikaz in analiza sklopov trditev, s katerimi smo merili avtopoietične lastnosti.

Najprej prikazujemo tabelo z osnovno opisno statistiko za vse štiri sklope trditev ter podatek o zanesljivosti predvidenih sklopov trditev (tabela 13).

Tabela 13. Avtopoietične lastnosti – ocene trditev po sklopih, preverjanje veljavnosti in zanesljivosti merjenja

		n	M	Me	SD	Cronbach alfa
Samozavedanje	Se zmorem odmakniti od svojih misli ali občutkov ter jih oceniti in spremeniti?	220	3,61	4,00	0,85	0,782
	Se zavedam, kako razmišljam in kako to vpliva na mojo naravnost, vedenje in rezultate, ki jih dosegam v življenju?	220	3,90	3,89	0,68	
	Se zavedam razlike med svojimi biološkimi, psihološkimi in sociološkimi zapisi ter svojimi globljimi notranjimi mislimi?	220	3,64	4,00	0,84	
	Ko ljudje mene ali moja dejanja ocenijo drugače, kot to vidim sam, sem sposoben na podlagi globoke samopresoje to povratno informacijo ovrednotiti in se iz tega česa naučiti?	220	4,05	4,00	0,75	
Vest	Ali včasih zaznam notranji vzgib, da bi moral ali ne bi smel narediti nečesa, kar nameravam?	220	3,36	3,00	0,91	0,699
	Ali čutim razliko med »družbeno zavestjo« (kar mi družba pogojuje, da sem vreden) in lastnimi notranjimi smernicami?	220	3,57	4,00	0,90	
	Ali notranje čutim resničnost univerzalnih načel, kot sta	220	4,00	4,00	0,88	

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

		n	M	Me	SD	Cronbach alfa
	integriteta in zaupanje? Ali vidim vzorec v človeških izkušnjah, ki potrjuje resničnost načel – večji kot družba, v kateri živim?	220	3,45	3,00	0,85	
	Zmorem dati in držati obljubo, tako sebi kot drugim?	220	4,47	5,00	0,59	
	Sem sposoben delovati po svojih osebnih notranjih prepričanjih, tudi če to pomeni »plavati proti toku«?	220	3,99	4,00	0,84	
Neodvisna volja	Sem razvil sposobnost za določanje in doseganje pomembnih ciljev v svojem življenju?	220	4,08	4,00	0,74	0,641
	Ali lahko svoje razpoloženje podredim svojim obveznostim?	220	3,74	4,00	0,86	
	Ali razmišljam vnaprej?	220	4,33	4,00	0,68	
	Ali vizualiziram (si miselno predstavljam) svoje življenje izven sedanje resničnosti?	220	3,45	3,00	1,06	
Ustvarjalna domišljija	Ali uporabljam vizualizacijo za pomoč pri potrjevanju in uresničevanju svojih ciljev?	220	3,39	4,00	1,03	0,697
	Ali v različnih situacijah iščem nove, ustvarjalne načine reševanja težav in cenim različne poglede drugih?	220	4,16	4,00	0,72	

Opomba. n – število anketiranih, M – povprečna ocena, Me – mediana, SD – standardni odklon.

Vrednosti merjenja zanesljivosti s Cronbachovim koeficientom $\alpha > 0,70$ kažejo na ustrezno zanesljivost merjenja, med 0,60 in 0,70 zadovoljivo zanesljivost merjenja, nižje od 0,60 pa neustrezno zanesljivost merjenja (Nunnally, 1978, str. 713). Čeprav dobljeni koeficienti kažejo vsaj zadostno

zanesljivost meritev (tabela 13), smo v nadaljevanju dodatno analizirali, ali je zanesljivost mogoče izboljšati z odstranjevanjem potencialnih »nefunkcionalnih indikatorjev v posameznem sklopu« (Cho & Kim, 2014, str. 217), pri čemer smo vrednosti merjenja zanesljivosti s Cronbachovim koeficientom α izračunali tudi za primere, ko iz posameznega sklopa odstranimo posamezno spremenljivko.

4.2.3.2 Rezultati konfirmatorne faktorske analize za avtopoietične lastnosti

Tudi v primeru merjenja avtopoietičnih lastnosti smo uporabili validiran vprašalnik (Covey, 1998, str. 60–61), po katerem lahko vprašanja, s katerimi merimo avtopoietične lastnosti, razdelimo v štiri sklope: samozavedanje, vest, neodvisna volja in ustvarjalna domišljija. V skladu s tem smo najprej preverili medsebojno povezanost vprašanj, ki merijo isti sklop, nato pa smo preverili tudi vsebinsko veljavnost sklopov s pomočjo konfirmatorne faktorske analize. Medsebojno povezanost smo preverili s pomočjo korelacij med vprašanji merjenja avtopoietičnih lastnosti, ki so predstavljene v tabeli 14.

Tabela 14. Korelacije med vprašanji merjenja avtopoietičnih lastnosti

Sklop	Vprašanje	1	2	3	4
Samozavedanje	1 Se zmorem odmakniti od svojih misli ali občutkov ter jih oceniti in spremeniti?	1,000			
	2 Se zavedam, kako razmišljam in kako to vpliva na mojo naravnost, vedenje in rezultate, ki jih dosegam v življenju?	0,443	1,000		
	3 Se zavedam razlike med svojimi biološkimi, psihološkimi in sociološkimi zapisi ter svojimi globalnimi	0,403	0,737	1,000	

»se nadaljuje«

Sklop	Vprašanje	1	2	3	4
	notranjimi mislimi?				
	4 Ko ljudje mene ali moja dejanja ocenijo drugače, kot to vidim sam/-a, sem sposoben/sposobna na podlagi globoke samopreseje to povratno informacijo ovrednotiti in se iz tega česa naučiti?	0,337	0,526	0,468	1,000
Vest	1 Ali včasih zaznam notranji vzgib, da bi moral ali ne bi smel narediti nečesa, kar nameravam?	1,000			
	2 Ali čutim razliko med »družbeno zavestjo« (kar mi družba pogojuje, da sem vreden) in lastnimi notranjimi smernicami?	0,332	1,000		
	3 Ali notranje čutim resničnost univerzalnih načel, kot sta integriteta in zaupanje?	0,420	0,445	1,000	
	4 Ali vidim vzorec v človeških izkušnjah, ki potrjuje resničnost načel – večji kot družba, v kateri živim?	0,247	0,399	0,360	1,000
Neodvisna volja	1 Zmorem dati in držati obljubo, tako sebi kot drugim?	1,000			
	2 Sem sposoben delovati po svojih osebnih notranjih prepričanjih, tudi če to pomeni »plavati proti toku«?	0,260	1,000		
	3 Sem razvil sposobnost za določanje in doseganje pomembnih ciljev v svojem	0,445	0,366	1,000	

»se nadaljuje«

Sklop	Vprašanje	1	2	3	4
	življenju?				
	4 Ali lahko svoje razpoloženje podredim svojim obveznostim?	0,295	0,277	0,286	1,000
Ustvarjalna domišljija	1 Ali razmišljam vnaprej?	1,000			
	2 Ali vizualiziram (si miselno predstavljam) svoje življenje izven sedanje resničnosti?	0,280	1,000		
	3 Ali uporabljam vizualizacijo za pomoč pri potrjevanju in uresničevanju svojih ciljev?	0,314	0,670	1,000	
	4 Ali v različnih situacijah iščem nove, ustvarjalne načine reševanja težav in cenim različne poglede drugih?	0,363	0,224	0,316	1,000

V našem primeru (tabela 14) je večina vprašanj znotraj posameznih sklopov avtopoietičnih lastnosti vsaj srednje močno povezanih – vrednosti korelacijskih koeficientov so med 0,3 in 0,9. V nekaterih primerih pa so vrednosti korelacijskih koeficientov med 0,2 in 0,3, kar sicer pomeni šibkejšo povezanost, ki pa je še zadovoljiva.

Nato pa smo s pomočjo konfirmatorne faktorske analize preverili vsebinsko veljavnost posameznih sklopov. Tako smo najprej opredelili model (slika 4.5), s katerim smo določili latentno strukturo posameznih vsebinskih sklopov, nato pa smo model tudi ocenili. Rezultate prikazuje tabela 15.

Tabela 15. Ocene faktorskih uteži konfirmatorne faktorske analize za avtopoietične lastnosti

Sklop	Vprašanje	Ocena	Std. napaka	z-test	p
Samozavedanje	Se zmorem odmakniti od svojih misli ali občutkov ter jih oceniti in spremeniti?	0,581	0,051	11,350**	<0,01
	Se zavedam, kako razmišljam in kako to vpliva na mojo naravnost, vedenje in rezultate, ki jih dosegam v življenju?	0,751	0,038	19,609**	<0,01
	Se zavedam razlike med svojimi biološkimi, psihološkimi in sociološkimi zapisi ter svojimi globljimi notranjimi mislimi?	0,574	0,051	11,320**	<0,01
	Ko ljudje mene ali moja dejanja ocenijo drugače, kot to vidim sam/-a, sem sposoben/sposobna na podlagi globoke samopresoje to povratno informacijo ovrednotiti in se iz tega česa naučiti?	0,488	0,046	10,607**	<0,01
	Ali včasih zaznam notranji vzgib, da bi moral ali ne bi smel narediti nečesa, kar nameravam?	0,502	0,065	7,724**	<0,01
Vest	Ali čutim razliko med »družbeno zavestjo« (kar mi družba pogojuje, da sem vreden) in lastnimi notranjimi smernicami?	0,556	0,063	8,780**	<0,01

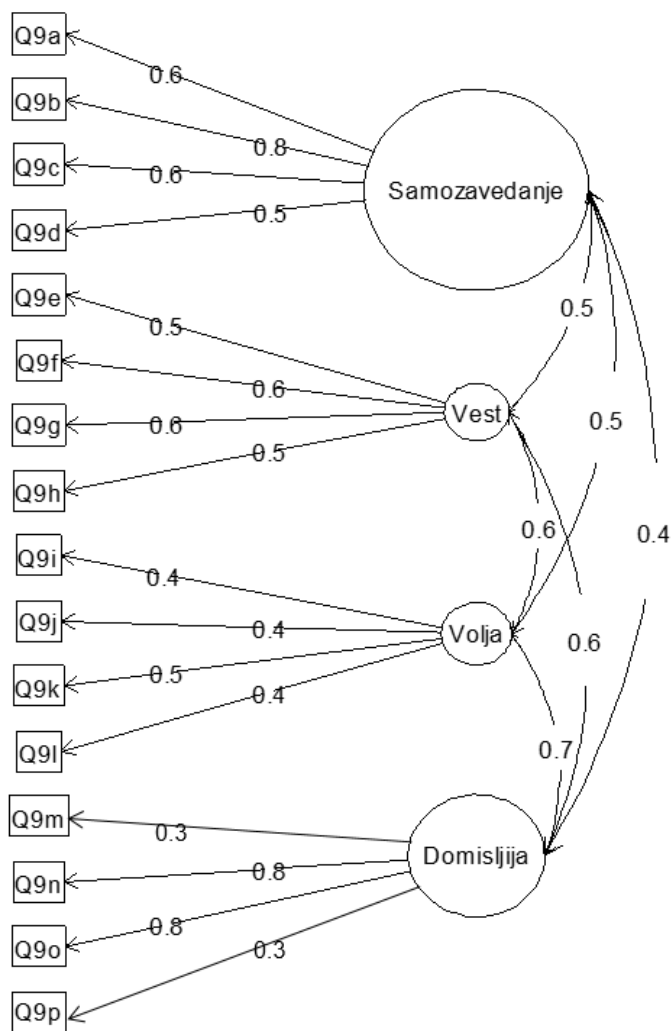
Sklop	Vprašanje	Std.			
		Ocena	napaka	z-test	p
Neodvisna volja	Ali notranje čutim resničnost univerzalnih načel, kot sta integriteta in zaupanje?	0,633	0,061	10,422**	<0,01
	Ali vidim vzorec v človeških izkušnjah, ki potrjuje resničnost načel – večji kot družba, v kateri živim?	0,470	0,060	7,778**	<0,01
	Zmorem dati in držati obljubo, tako sebi kot drugim?	0,354	0,042	8,449**	<0,01
	Sem sposoben delovati po svojih osebnih notranjih prepričanjih, tudi če to pomeni »plavati proti toku«?	0,444	0,061	7,321**	<0,01
	Sem razvil sposobnost za določanje in doseganje pomembnih ciljev v svojem življenju?	0,499	0,052	9,594**	<0,01
	Ali lahko svoje razpoloženje podredim svojim obveznostim?	0,421	0,063	6,667**	<0,01
Ustvarjalna domišljija	Ali razmišljam vnaprej?	0,325	0,048	6,736**	<0,01
	Ali vizualiziram (si miselno predstavljam) svoje življenje izven sedanje resničnosti?	0,787	0,070	11,296**	<0,01
	Ali uporabljam vizualizacijo za pomoč pri potrjevanju in uresničevanju svojih ciljev?	0,826	0,067	12,326**	<0,01
	Ali v različnih situacijah	0,331	0,051	6,483**	<0,01

»se nadaljuje«

Sklop	Vprašanje	Std.			
		Ocena	napaka	z-test	p
	iščem nove, ustvarjalne načine reševanja težav in cenim različne poglede drugih?				

Opomba. **Rezultat je statistično značilen pri vrednosti $p < 0,01$. RMSEA = 0,108 ($p < 0,01$); $\chi^2 = 255,984$ ($p < 0,01$); CFI = 0,864; TLI = 0,834; SRMR = 0,084.

Glede na vrednosti statistike χ^2 (tabela 15), ki je statistično značilna ($p < 0,01$), ugotavljamo, da se ocenjeni model podatkom ne prilega popolnoma. Tudi vrednost RMSEA je višja od mejne vrednosti 0,08 (RMSEA = 0,108), indeks CFI je manjši od 0,90 (CFI = 0,864) in indeks TLI je pod mejno vrednostjo 0,95 (TLI = 0,834). Vrednost SRMR je zelo blizu mejni vrednosti 0,08 (SRMR = 0,084). Opazimo pa lahko, da so prispevki vprašanj merjenja posameznega sklopa avtopoietičnih lastnosti statistično značilni, v skladu s tem pa uporabimo dobljeno latentno strukturo za izračun latentnih spremenljivk, ki predstavljajo posamezen sklop avtopoietičnih lastnosti.



Slika 4.5. Model latentne strukture avtopoietičnih lastnosti

V skladu s tem v podatke dodamo izračunane latentne spremenljivke, ki predstavljajo posamezen sklop avtopoietičnih lastnosti. Opisna statistika izračunanih latentnih spremenljivk je predstavljena v tabeli 13. Vrednost Cronbachovega koeficienta α (tabela 16 se v primeru vseh sklopov, ki se nanašajo na avtopoietične lastnosti članov svetov delavcev, ob izločitvi

posamezne spremenljivke ne poveča, torej se zanesljivost sklopov ne izboljša.

Tabela 16. Vrednosti merjenja zanesljivosti za avtopoietične lastnosti

	n	M	Me	SD	Cronbach alfa
Samozavedanje	220	0,00	0,30	1,008	0,782
Vest	220	0,00	-0,02	0,878	0,699
Neodvisna volja	220	0,00	-0,02	0,873	0,641
Ustvarjalna domišljija	220	0,00	0,04	0,900	0,697

4.2.4 Dodatne analize

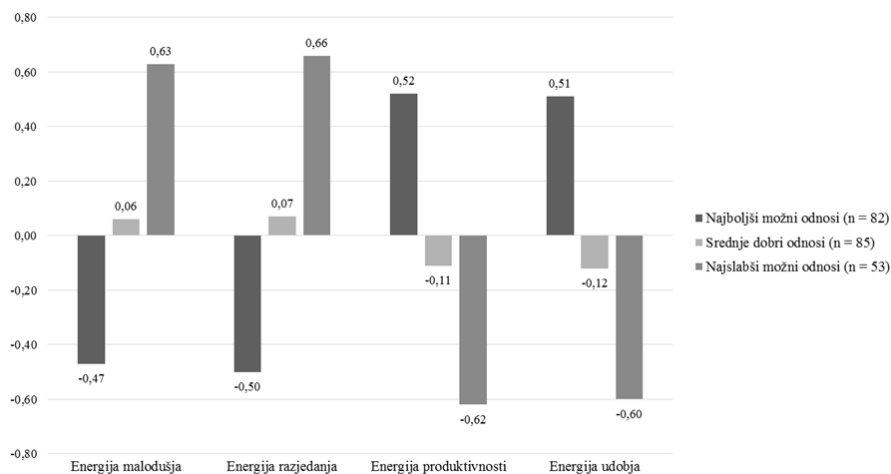
V nadaljevanju smo preverili, ali med skupino anketirancev, ki so **odnose** ocenili z najvišjo možno oceno, in tistimi, ki so za oceno odnosov izbrali srednjo oziroma najnižjo oceno, obstaja statistično značilna razlika v oceni dimenzij **organizacijske energije**.

Primerjava povprečnih ocen že na prvi pogled razkrije opazne razlike v ocenjevanju organizacijske energije glede na to, na kakšen način anketirani zaznavajo odnos članov sveta delavcev z menedžmentom (tabela 17, slika 4.6). V tistih organizacijah, kjer so anketirani odnose članov sveta delavcev z menedžmentom ocenili kot zelo dobre, opazno izstopata energiji produktivnosti in udobja, medtem ko sta v organizacijah s srednje dobrimi in slabimi odnosi nadpovprečno prisotni energiji malodušja in razjedanja. Izračun z enosmerno analizo variance je pokazal, da smo zaznali statistično značilno razliko v oceni različnih skupin glede na odnos pri vseh dimenzijah organizacijske energije ($p < 0,05$).

Tabela 17. Organizacijska energija – primerjava skupnih povprečnih ocen sklopov organizacijske energije glede na odnos

Organizacijska energija		Standardni				
energija	Vrsta odnosa	n	Povprečje	odklon	F-test	p
Energija malodušja ^b	Najboljši možni odnosi	82	-0,47	0,745	26,029**	<0,01
	Srednje dobri odnosi	85	0,06	0,882		
	Najslabši možni odnosi	53	0,63	1,000		
Energija razjedanja ^a	Najboljši možni odnosi	82	-0,50	0,748	27,454**	<0,01
	Srednje dobri odnosi	85	0,07	0,925		
	Najslabši možni odnosi	53	0,66	1,035		
Energija produktivnosti ^a	Najboljši možni odnosi	82	0,52	0,711	31,533**	<0,01
	Srednje dobri odnosi	85	-0,11	0,897		
	Najslabši možni odnosi	53	-0,62	0,947		
Energija udobja ^a	Najboljši možni odnosi	82	0,51	0,692	30,814**	<0,01
	Srednje dobri odnosi	85	-0,12	0,891		
	Najslabši možni odnosi	53	-0,60	0,961		

Opomba. **Razlike so statistično značilne pri vrednosti $p < 0,01$.^a Variance niso homogene; uporabljen Welchov F-test,^b Variance so homogene; uporabljen ANOVA F-test.



Slika 4.6. Primerjava povprečnih ocen organizacijskih energij glede na oceno odnosa

Ugotavljamo (tabela 17), da so razlike glede na vlogo sveta delavcev pri sprejemanju odločitev menedžmenta v organizaciji statistično značilne v primeru vseh izmerjenih konstruktov organizacijske energije ($p < 0,05$). V skladu z ugotovitvijo smo s pomočjo ustreznih *post-hoc* testov preverili tudi parne primerjave med skupinami (tabela 18).

Tabela 18. Post-hoc testi primerjave razlik v povprečnih vrednostih merjenja organizacijske energije (energija malodušja, energija razjedanja, energija produktivnosti in energija udobja) glede na vlogo sveta delavcev pri sprejemanju odločitev menedžmenta v organizaciji

	Vrsta odnosov	Vrsta odnosov	Razlika povprečij (MD)	Standardna napaka	p
Energija malodušja ^b	Najboljši možni odnosi	Srednje dobri odnosi	-0,525	0,134**	<0,01
		Najslabši možni odnosi	-1,093	0,152**	<0,01
	Srednje dobri odnosi	Najboljši možni odnosi	0,525	0,134**	<0,01
		Najslabši možni odnosi	-0,568	0,151**	<0,01
	Najslabši možni odnosi	Srednje dobri odnosi	1,093	0,152**	<0,01
		Najboljši možni odnosi	0,568	0,151**	<0,01
Energija razjedanja ^a	Najboljši možni odnosi	Srednje dobri odnosi	-0,577	0,130**	<0,01
		Najslabši možni odnosi	-1,162	0,164**	<0,01
	Srednje dobri odnosi	Najboljši možni odnosi	0,577	0,130**	<0,01
		Najslabši možni odnosi	-0,585	0,174**	<0,01
	Najslabši možni odnosi	Srednje dobri odnosi	1,162	0,164**	<0,01
		Najboljši možni odnosi	0,585	0,174**	<0,01
Energija produktivnosti ^a	Najboljši možni odnosi	Srednje dobri odnosi	0,630	0,125**	<0,01
		Najslabši možni odnosi	1,135	0,152**	<0,01
	Srednje dobri odnosi	Najboljši možni odnosi	-0,630	0,125**	<0,01
		Najslabši možni odnosi	0,505	0,163**	<0,01
	Najslabši možni odnosi	Srednje dobri odnosi	-1,135	0,152**	<0,01
		Najboljši možni odnosi	-0,505	0,163**	<0,01
Energija udobja ^a	Najboljši možni odnosi	Srednje dobri odnosi	0,632	0,123**	<0,01
		Najslabši možni odnosi	1,109	0,153**	<0,01
	Srednje dobri odnosi	Najboljši možni odnosi	-0,632	0,123**	<0,01
		Najslabši možni odnosi	0,478	0,164*	<0,05
	Najslabši možni odnosi	Srednje dobri odnosi	-1,109	0,153**	<0,01
		Najboljši možni odnosi	-0,478	0,164*	<0,05

Opomba. **Razlika je statistično značilna pri vrednosti $p < 0,01$. *Razlika je statistično značilna pri vrednosti $p < 0,05$. ^a Games-Howellov post-hoc test, ^b Tukey HSD post-hoc test.

V primeru organizacijske energije, ki označuje energijo malodušja, ugotavljamo (tabela 18), da se v povprečju le-ta povečuje s prehajanjem odnosa članov sveta delavcev z menedžmentom od najboljšega do

najslabšega odnosa. Tako je v povprečju energija malodušja statistično značilno nižja med člani sveta delavcev, ki odnos z menedžmentom opisujejo kot najboljši odnos (»Svet delavcev je pri večini odločitev že od samega začetka v soglasju z menedžmentom«), v primerjavi s člani sveta delavcev, ki odnos z menedžmentom opisujejo kot srednje dober odnos (»Svet delavcev ima pogosto drugačno mnenje, toda na koncu je doseženo soglasje z menedžmentom«), ($MD = -0,525$; $p < 0,01$) in v primerjavi s člani sveta delavcev, ki odnos z menedžmentom opisujejo kot najslabši (»Odločitve menedžmenta so pogosto vsiljene brez soglasja sveta delavcev«) ($MD = -1,093$; $p < 0,01$). Tudi če primerjamo srednje dober in najslabši odnos sveta delavcev z menedžmentom, se izkaže, da je energija malodušja v povprečju statistično značilno nižja med tistimi člani sveta delavcev, ki odnos ocenjujejo kot srednje dober ($MD = -0,568$; $p < 0,01$).

Do podobnih rezultatov pridemo tudi v primeru merjenja energije razjedanja (tabela 18). Velja, da je **med člani sveta delavcev, ki odnos z menedžmentom opisujejo kot najboljši, v manjši meri prisotna energija razjedanja kot med člani sveta delavcev, ki odnos z menedžmentom opisujejo kot srednje dober** ($MD = -0,577$; $p < 0,01$) **ali kot najslabši** ($MD = -1,162$; $p < 0,01$). Izkaže se tudi, da je energija razjedanja tudi v večji meri prisotna med člani sveta delavcev, ki odnos z menedžmentom opisujejo kot najslabši, v primerjavi s člani sveta delavcev, ki odnos z menedžmentom opisujejo kot srednje dober ($MD = 0,585$; $p < 0,01$).

Po drugi strani pa se izkaže (tabela 18), da je **energija produktivnosti v povprečju statistično značilno višja med člani sveta delavcev, ki odnos z menedžmentom ocenjujejo kot najboljši, v primerjavi s člani sveta delavcev, ki odnos z menedžmentom ocenjujejo kot srednje dober** ($MD = 0,630$; $p < 0,01$) **ali najslabši** ($MD = 1,135$; $p < 0,01$). Za člane sveta delavcev, ki odnos z menedžmentom ocenjujejo kot srednje dober, pa je v višji meri značilna energija produktivnosti, v primerjavi s člani sveta delavcev, ki odnos z menedžmentom opisujejo kot najslabši ($MD = 0,505$; $p < 0,01$).

Zelo podobno sliko dobimo tudi pri primerjavi povprečne energije udobja med člani sveta delavcev glede na vrsto odnosa z menedžmentom (tabela 18). Tako velja, da je **za člane sveta delavcev, ki opisujejo odnos z menedžmentom kot najboljši, v večji meri značilna energija udobja, kot pa med člani sveta delavcev, ki odnos z menedžmentom opisujejo kot srednje dober** ($MD = 0,632; p < 0,01$) **ali kot najslabši** ($MD = 1,109; p < 0,01$). Poleg tega pa je energija udobja v manjši meri značilna za tiste člane sveta delavcev, ki odnos z menedžmentom označujejo za najslabši, v primerjavi s člani sveta delavcev, ki odnos z menedžmentom opisujejo kot srednje dober ($MD = -0,478; p < 0,05$).

V nadaljevanju smo preverili še korelacije med spremenljivko, ki označuje odnos članov sveta delavcev z menedžmentom, in spremenljivkami, ki merijo organizacijsko energijo. Pri spremenljivki odnos vrednost 1 pomeni najboljši možen odnos, vrednost 3 pa najslabši možen odnos. Ker smo korelacije izračunavali med spremenljivkami ordinalnega tipa, je bil uporabljen Spearmanov korelacijski koeficient.

Rezultati so pokazali (tabela 19), da med spremenljivko **odnos in elementi organizacijske energije** obstajajo statistično značilne korelacije ($p < 0,01$). Korelacija z energijo malodušja je pozitivne valence in glede na jakost koeficienta zmerna ($r = 0,430$), enako velja za energijo razjedanja ($r = 0,448$). Glede na vrednost kodiranja spremenljivke »odnosi« rezultat vsebinsko pomeni, da slabša energija pomeni slabše odnose in obratno, **slabši odnosi pomenijo višjo oceno prisotnosti energije malodušja in razjedanja**. Korelacija z energijo produktivnosti je negativne valence in glede na jakost koeficienta zmerna ($r = -0,458$), podobno velja za energijo udobja ($r = -0,457$). Glede na vrednost kodiranja spremenljivke »odnosi« rezultat vsebinsko pomeni, da **boljši odnosi pomenijo višjo oceno prisotnosti energije produktivnosti in udobja**. Tudi med dimenzijami organizacijske energije obstaja močna in statistično značilna povezanost ($p < 0,01$), energiji malodušja in razjedanja sta medsebojno pozitivno povezani in hkrati negativno povezani z energijo

produktivnosti in udobja. Slednji sta medsebojno pozitivno povezani. Glede na jakost korelacijskih koeficientov te korelacije lahko označimo kot močne.

Tabela 19. Vrednosti Spearmanovih korelacijskih koeficientov med odnosi in organizacijsko energijo

n = 220	Odnosi med				
	svetom delavcev in menedžmentom	Energija malodušja	Energija razjedanja	Energija produktivnosti	Energija udobja
Odnosi med					
svetom delavcev in menedžmentom	1,000	0,430**	0,448**	−0,458**	−0,457**
Energija malodušja		1,000	0,981**	−0,940**	−0,915**
Energija razjedanja			1,000	−0,963**	−0,949**
Energija produktivnosti				1,000	0,992**
Energija udobja					1,000

Opomba. **Povezanost je statistično značilna pri vrednosti $p < 0,01$. *Povezanost je statistično značilna pri vrednosti $p < 0,05$.

V nadaljevanju smo preverili, ali med skupino anketirancev, ki so **odnose** ocenili z najvišjo možno oceno, in tistimi, ki so za oceno odnosov izbrali srednjo oziroma najnižjo oceno, obstaja statistično značilna razlika v oceni dimenzij **avtopoietičnih lastnosti**.

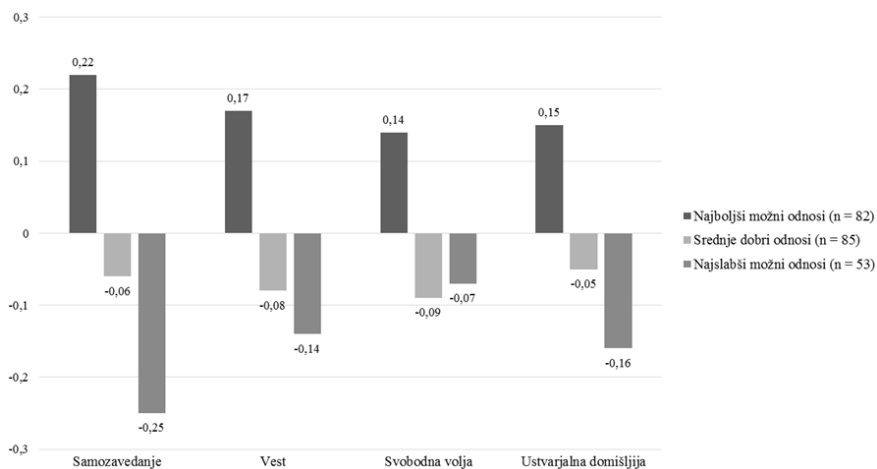
Primerjavo povprečnih ocen smo v vseh primerih izvedli s pomočjo Welchovega *F*-testa, saj so bile v vseh primerih variance v primerjanih skupinah nehomogene. Rezultati (tabela 20, slika 4.7) kažejo, da glede ocen avtopoietičnih lastnosti pri samozavedanju, neodvisni volji in ustvarjalni domišljiji izstopajo tisti, ki so odnose z menedžmentom ocenili kot zelo dobre. Razlike sicer niso tako očitne kot pri organizacijski energiji, vendar so vseeno prisotne. Spremenljivka »vest« je najnižje prisotna pri tistih, kjer so bili odnosi ocenjeni kot zelo slabi. Izračun z enosmerno analizo variance je

pokazal, da **statistično pomembna razlika obstaja samo pri dimenziji samozavedanja** ($p < 0,05$). V drugih primerih pa ne moremo trditi, da smo zaznali statistično pomembne razlike v oceni avtopoietičnih lastnosti glede na kakovost izmerjenega odnosa med člani sveta delavcev in menedžmentom ($p > 0,05$), zato je na teh dimenzijah v tabeli 20 navedene ugotovitve veljajo le za naš vzorec anketirancev.

Tabela 20. Avtopoietične lastnosti – primerjava skupnih povprečnih ocen sklopov avtopoietičnih lastnosti glede na odnos

Avtopoietična lastnost	Vrsta odnosa	n	Povprečje	Standardni odklon	F-test	p
Samozavedanje	Najboljši možni odnosi	82	0,22	1,024	3,329	0,039
	Srednje dobri odnosi	85	-0,06	0,817		
	Najslabši možni odnosi	53	-0,25	1,191		
Vest	Najboljši možni odnosi	82	0,17	0,897	2,371	0,098
	Srednje dobri odnosi	85	-0,08	0,742		
	Najslabši možni odnosi	53	-0,14	1,014		
Neodvisna volja	Najboljši možni odnosi	82	0,14	0,962	1,726	0,182
	Srednje dobri odnosi	85	-0,09	0,701		
	Najslabši možni odnosi	53	-0,07	0,962		
Ustvarjalna domišljija	Najboljši možni odnosi	82	0,15	1,010	1,863	0,160
	Srednje dobri odnosi	85	-0,05	0,725		
	Najslabši možni odnosi	53	-0,16	0,952		

Opomba. *Razlike so statistično značilne pri vrednosti $p < 0,05$.



Slika 4.7. Primerjava povprečnih ocen avtopoietičnih lastnosti glede na oceno odnosa

V nadaljevanju smo s pomočjo Games-Howellovega *post-hoc* testa preverili tudi parne primerjave v povprečjih avtopoietične lastnosti samozavedanja med skupinami (tabela 21).

Tabela 21. Games-Howellov *post-hoc* test primerjave razlik v povprečnih vrednostih avtopoietične lastnosti »samozavedanje« glede na vrsto odnosa med svetom delavcev in menedžmentom

				Razlika povprečij (MD)	Standardna napaka	p
Vrsta odnosov		Vrsta odnosov				
Samozavedanje	Najboljši odnosi	možni Srednje odnosi	dobri	0,280	0,144	0,129
		Najslabši odnosi	možni	0,476*	0,199	0,048
	Srednje dobri odnosi	Najboljši odnosi	možni	-0,280	0,144	0,129
		Najslabši odnosi	možni	0,196	0,186	0,544
	Najslabši odnosi	možni Najboljši odnosi	možni	-0,476*	0,199	0,048
		Srednje odnosi	dobri	-0,196	0,186	0,544

Opomba. *Razlika je statistično značilna pri vrednosti $p < 0,05$.

V primeru samozavedanja kot ene izmed avtopoietičnih lastnosti ugotavljamo (tabela 21), **da se ocena samozavedanja v povprečju povečuje s prehajanjem odnosa sveta delavcev z menedžmentom od najboljšega do najslabšega odnosa.** Tako je povprečna ocena samozavedanja statistično značilno višja med člani sveta delavcev, ki odnos z menedžmentom opisujejo kot najboljši odnos (»Svet delavcev je pri večini odločitev že od samega začetka v soglasju z menedžmentom«), v primerjavi s člani sveta delavcev, ki odnos z menedžmentom opisujejo kot najslabši (»Odločitve menedžmenta so pogosto vsiljene brez soglasja sveta delavcev«) ($MD = 0,476$; $p < 0,05$).

V nadaljevanju smo preverili tudi korelacije med spremenljivko, ki označuje **odnos** članov sveta delavcev z menedžmentom, in spremenljivkami, ki merijo **avtopoietične lastnosti**. Pri spremenljivki odnos vrednost 1 pomeni najboljši možen odnos, vrednost 3 pa najslabši možen odnos.

Ker smo korelacije izračunavali med spremenljivkami ordinalnega tipa, je bil uporabljen Spearmanov korelacijski koeficient. Rezultati so pokazali (tabela 22), da med spremenljivko odnos in avtopoietičnimi lastnostmi obstajajo tri statistično značilne korelacije, in sicer v primeru spremenljivk samozavedanje, vest in ustvarjalna domišljija. Korelacije so negativne valence in šibke ($r = -0,140$; $p = 0,038$ v primeru spremenljivke samozavedanje, $r = -0,136$; $p = 0,044$ v primeru spremenljivke vest in $r = -0,145$; $p = 0,032$ v primeru spremenljivke ustvarjalna domišljija). Glede na vrednosti spremenljivk to pomeni, da **pri anketirancih z boljše ocenjenim odnosom z menedžmentom beležimo nekoliko višje ocene samozavedanja, vesti in ustvarjalne domišljije.** Dodatna korelacija, ki nakazuje na morebitno šibko povezanost med spremenljivkama, je še korelacija med odnosi in neodvisno voljo, kjer korelacijski koeficient znaša $-0,103$, vendar pa p -vrednost ne omogoča sklepanja o statistično značilni korelaciji ($p = 0,129 > 0,05$). Na drugi strani pa med samimi dimenzijami avtopoietičnih lastnosti obstaja zmerna do močna pozitivna in statistično značilna povezanost med vsemi pari spremenljivk ($p < 0,01$).

Tabela 22. Vrednosti Spearmanovih korelacijskih koeficientov med odnosi in avtopoietičnimi lastnostmi

n = 220	Vrsta odnosa	Samozavedanje	Vest	Neodvisna volja	Ustvarjalna domišljija
Vrsta odnosa	1,000	-0,140*	-0,136*	-0,103	-0,145*
Samozavedanje		1,000	0,263**	0,344**	0,235**
Vest			1,000	0,778**	0,712**
Neodvisna volja				1,000	0,784**
Ustvarjalna domišljija					1,000

Opomba. **Povezanost je statistično značilna pri vrednosti $p < 0,01$. *Povezanost je statistično značilna pri vrednosti $p < 0,05$.

- Hipoteza 1: Med avtopoietičnimi lastnostmi in organizacijsko energijo članov sveta delavcev obstaja statistično pomembna povezanost.

V sklopu prve raziskovalne hipoteze smo z izračunom Pearsonovih koeficientov korelacije preverili, kakšna je povezanost med spremenljivkami organizacijske energije in avtopoietičnimi lastnostmi. Pokazalo se je (tabela 23), da se energiji malodušja in razjedanja negativno povezujeta z avtopoietičnimi lastnostmi, medtem ko se energiji produktivnosti in udobja pozitivno povezujeta z avtopoietičnimi lastnostmi. Korelacije, ki smo jih zaznali, so šibke do zmerne, najmočnejše so korelacije med energijo produktivnosti in vestjo ter neodvisno voljo in med energijo udobja in vestjo ($r = 0,376$; $p < 0,01$), najšibkejša pa je korelacija med energijo malodušja in ustvarjalno domišljijo ($r = -0,284$; $p < 0,01$).

Tabela 23. Vrednosti Pearsonovih korelacijskih koeficientov med organizacijsko energijo in avtopoietičnimi lastnostmi

<i>n</i> = 220	Samozavedanje	Vest	Neodvisna volja	Ustvarjalna domišljija
Energija malodušja	−0,309**	−0,300**	−0,319**	−0,284**
Energija razjedanja	−0,323**	−0,319**	−0,331**	−0,286**
Energija produktivnosti	0,353**	0,376**	0,376**	0,336**
Energija udobja	0,358**	0,376**	0,373**	0,324**

Opomba. *Povezanost je statistično značilna pri vrednosti $p < 0,05$. **Povezanost je statistično značilna pri vrednosti $p < 0,01$.

Pri vseh štirih dimenzijah avtopoietičnih lastnosti smo zaznali statistično značilne korelacije z organizacijsko energijo (tabela 23), in sicer samozavedanje je v zmerni negativni korelaciji z energijo malodušja ($r = -0,309$; $p < 0,01$) in v zmerni negativni korelaciji z energijo razjedanja ($r = -0,323$; $p < 0,01$), kar vsebinsko pomeni, da sta ti energiji v večji meri prisotni pri članih sveta delavcev z nižje izraženim samozavedanjem. Po drugi strani pa smo zaznali zmerne pozitivne korelacije med samozavedanjem in energijo produktivnosti ($r = 0,353$; $p < 0,01$) ter samozavedanjem in energijo udobja ($r = 0,358$; $p < 0,01$), ugotovitev je v tem primeru ravno nasprotna; ti energiji sta v večji meri zaznani pri članih sveta delavcev z višje izraženim samozavedanjem.

Druga avtopoietična lastnost, pri kateri smo zaznali statistično značilne korelacije, je vest (tabela 23), in sicer je vest v šibki negativni korelaciji z energijo malodušja ($r = -0,300$; $p < 0,01$) in v zmerni negativni korelaciji z energijo razjedanja ($r = -0,319$; $p < 0,01$). To vsebinsko pomeni, da sta ti energiji v večji meri prisotni pri članih sveta delavcev z nižje izraženo vestjo. Prav tako smo zaznali zmerne pozitivne korelacije med vestjo in energijo produktivnosti ($r = 0,376$; $p < 0,01$) ter vestjo in energijo udobja ($r = 0,375$; $p < 0,01$), ugotovitev je v tem primeru ravno nasprotna; ti energiji sta v večji meri zaznani pri članih sveta delavcev z višje izraženo vestjo.

Tretja avtopoietična lastnost, pri kateri smo zaznali statistično značilne korelacije, je neodvisna volja (tabela 23), in sicer neodvisna volja je v zmerni negativni korelaciji z energijo malodušja ($r = -0,319$; $p < 0,01$) in z energijo razjedanja ($r = -0,331$; $p < 0,01$), kar vsebinsko pomeni, da sta ti energiji v večji meri prisotni pri članih sveta delavcev z nižje izraženo neodvisno voljo. Ponovno pa smo prav tako zaznali zmerne pozitivne korelacije med neodvisno voljo in energijo produktivnosti ($r = 0,376$; $p < 0,01$) ter neodvisno voljo in energijo udobja ($r = 0,373$; $p < 0,01$); ti energiji sta v večji meri zaznani pri članih sveta delavcev z višje izraženo neodvisno voljo.

Poslednja avtopoietična lastnost, pri kateri smo zaznali statistično značilne korelacije, je ustvarjalna domišljija (tabela 23), in sicer ustvarjalna domišljija je v šibki negativni korelaciji z energijo malodušja ($r = -0,284$; $p < 0,01$) in z energijo razjedanja ($r = -0,286$; $p < 0,01$), kar vsebinsko pomeni, da sta ti energiji v večji meri prisotni pri članih sveta delavcev z nižje izraženo ustvarjalno domišljijo. Zaznali smo tudi zmerne pozitivne korelacije med ustvarjalno domišljijo in energijo produktivnosti ($r = 0,336$; $p < 0,01$) ter ustvarjalno domišljijo in energijo udobja ($r = 0,324$; $p < 0,01$), ti energiji sta v večji meri zaznani pri članih sveta delavcev z višje izraženo ustvarjalno domišljijo. Na podlagi teh rezultatov lahko **hipotezo 1 potrdimo**.

- Hipoteza 2: Samozavedanje članov sveta delavcev ima statistično pomemben vpliv na njihovo produktivno energijo.

Korelacija med samozavedanjem in energijo produktivnosti je glede na vrednost korelacijskega koeficienta zmerne jakosti in glede na vrednost signifikance statistično značilna ($r = 0,353$; $p < 0,01$) (tabela 23).

S pomočjo regresijske analize smo ocenili parametre pojasnjevalnega oziroma regresijskega modela in statistični pomen modela, pri čemer je kot neodvisna spremenljivka nastopala spremenljivka samozavedanje, kot odvisna spremenljivka pa spremenljivka produktivna energija. V tabeli 24 so predstavljeni izidi linearne regresijske analize, s katero smo preverjali vpliv

neodvisne spremenljivke na odvisno in tako testirali našo drugo hipotezo. Regresijski model je sprejemljiv, je statistično značilen in tako primeren za interpretacijo. Z neodvisno spremenljivko smo pojasnili 12,4 % variance. Vpliv samozavedanja na odvisno spremenljivko »produktivna energija« je pozitiven in statistično značilen ($b = 0,333$; $p < 0,01$).

Tabela 24. Povzetek regresijskega modela analize vpliva samozavedanja članov sveta delavcev na njihovo produktivno energijo

		Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t-test	p
Model		B	Std. napaka	Beta		
1	(konstanta)	0,000	0,060		0,000	>0,99
	Samozavedanje	0,333**	0,060	0,353	5,565	<0,001

Opomba. **Vpliv je statistično značilen pri vrednosti $p < 0,01$. Test zanesljivost modela: $F = 30,966$; $p < 0,01$. Delež pojasnjene variance: 12,4 % ($R^2 = 0,124$).

Na podlagi opravljenih analiz lahko trdimo, da ima samozavedanje statistično značilen pozitiven vpliv na produktivno energijo. **Hipotezo 2 potrdimo.**

- Hipoteza 3: Neodvisna volja članov sveta delavcev ima statistično pomemben vpliv na njihovo produktivno energijo.

Tabela 23 kaže, da je korelacija med neodvisno voljo in energijo produktivnosti glede na vrednost korelacijskega koeficienta zmerna in glede na vrednost signifikance statistično značilna ($r = 0,376$; $p < 0,01$).

S pomočjo regresijske analize smo ocenili parametre pojasnjevalnega oziroma regresijskega modela in statistični pomen modela, pri čemer je kot neodvisna spremenljivka nastopala spremenljivka »neodvisna volja«, kot odvisna spremenljivka pa spremenljivka »produktivna energija«. V tabeli 25 so predstavljeni izidi regresijske analize, s katero smo preverjali vpliv neodvisne spremenljivke na odvisno in tako testirali našo tretjo hipotezo. Regresijski model je sprejemljiv, je statistično značilen in tako primeren za interpretacijo. Z neodvisno spremenljivko smo pojasnili 14,2 % variance

odvisne spremenljivke. Vpliv neodvisne volje na odvisno spremenljivko »produktivna energija« je pozitiven in statistično značilen ($b = 0,410$; $p < 0,01$).

Tabela 25. Povzetek regresijskega modela analize vpliva neodvisne volje članov sveta delavcev na njihovo produktivno energijo

Model	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti		p
	B	Std. napaka	Beta	t-test	
1 (konstanta)	0,000	0,060		0,000	>0,99
Neodvisna volja	0,410**	0,068	0,376	5,997	<0,001

Opomba. **Vpliv je statistično značilen pri vrednosti $p < 0,01$. Test zanesljivost modela: $F = 35,965$; $p < 0,01$. Delež pojasnjene variance: 14,2 % ($R^2 = 0,142$).

Na podlagi opravljenih analiz lahko hipotezo 3 potrdimo in trdimo, da ima neodvisna volja statistično značilen pozitiven vpliv na produktivno energijo članov sveta delavcev. **Hipotezo 3 potrdimo.**

- Hipoteza 4: Avtopoietične lastnosti in organizacijska energija članov sveta delavcev imajo statistično pomemben vpliv na vrsto odnosa sveta delavcev in menedžmenta.

Vpliv avtopoietičnih lastnosti na vrsto odnosov med svetom delavcev in menedžmentom smo preverili tudi s pomočjo multinominalne logistične regresije.

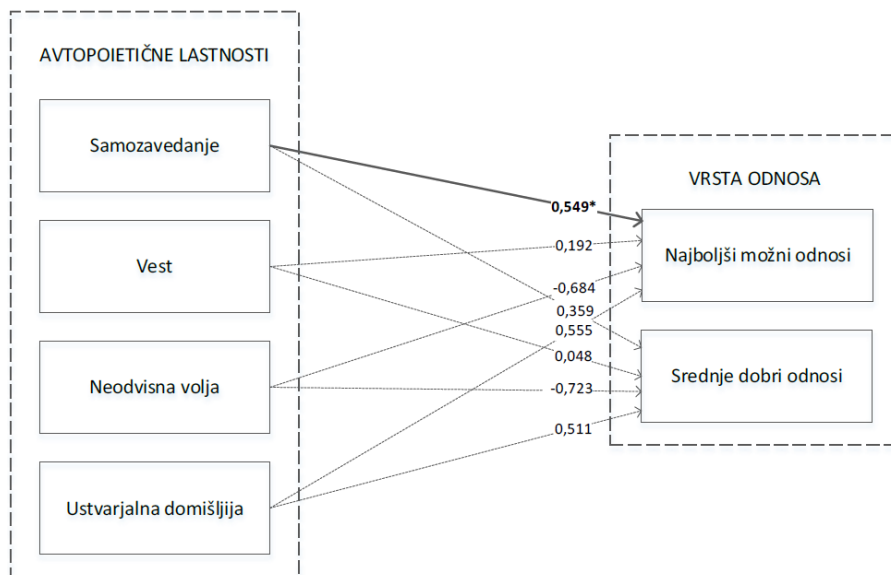
V primeru multinominalne logistične regresije (tabela 26) eno izmed vrednosti odvisne spremenljivke (v našem primeru je to vrsta odnosa med svetom delavcev in menedžmentom) vzamemo za referenčno kategorijo. V našem primeru je to vrednost 3, ki označuje najslabše možne odnose, zato se ta vrednost v tabeli ne pojavlja. Vsi koeficienti, ki so prikazani v tabeli 26, se torej nanašajo na eno izmed preostalih dveh vrst odnosov (najboljši

možni odnosi ali srednje dobri odnosi) v primerjavi z referenčno kategorijo, torej najslabšimi možnimi odnosi.

Tabela 26. Ocena modela multinominalne logistične regresije vpliva avtopoietičnih lastnosti na vrsto odnosa med svetom delavcev in menedžmentom v organizaciji

Vrsta odnosov	Spremenljivka	B	Standardna napaka ocene	Waldov χ^2 -test	p	Razmerje obetov exp(B)	95-% interval zaupanja za exp(B)	
							Sp. meja	Zg. meja
Najboljši možni odnosi	Konstanta	0,463*	0,185	6,284*	0,012			
	Samozavedanje	0,549*	0,233	5,524*	0,019	1,731	1,095	2,735
	Vest	0,192	0,349	0,303	0,582	1,212	0,611	2,403
	Neodvisna volja	-0,684	0,430	2,532	0,112	0,505	0,217	1,172
	Ustvarjalna domišljija	0,555	0,349	2,524	0,112	1,742	0,878	3,453
Srednje dobri odnosi	Konstanta	0,525**	0,182	8,347**	0,004			
	Samozavedanje	0,359	0,222	2,609	0,106	1,432	0,926	2,215
	Vest	0,048	0,334	0,021	0,885	1,050	0,546	2,018
	Neodvisna volja	-0,723	0,408	3,138	0,076	0,485	0,218	1,080
	Ustvarjalna domišljija	0,511	0,342	2,234	0,135	1,667	0,853	3,259

Opomba. **Rezultat je statistično značilen pri vrednosti $p < 0,01$. *Rezultat je statistično značilen pri vrednosti $p < 0,05$. Kakovost prileganja: $\chi^2 = 443,899$, $df = 426$, $p = 0,265$. Test z razmerjem verjetij: $\chi^2 = 13,098$, $df = 8$, $p = 0,109$. Nagelkerke $R^2 = 0,065$.



Slika 4.8. Ocena modela multinominalne logistične regresije vpliva avtopoietičnih lastnosti na vrsto odnosa med svetom delavcev in menedžmentom v organizaciji (referenčna kategorija: najslabši možni odnosi)

Na osnovi rezultatov (tabela 26) najprej preverimo prileganje modela podatkom. Vrednost Pearsonove χ^2 -statistike ni statistično značilna ($\chi^2 = 443,899$; $p > 0,05$), kar pomeni ustrezno prileganje modela podatkom. Vendar pa statistično neznačilna vrednost testa z razmerjem verjetij ($\chi^2 = 13,098$; $p > 0,05$) kaže, da predpostavljen model v primerjavi z modelom, ki vključuje le konstantni člen, spremenljivke »vrsta odnosa med svetom delavcev in menedžmentom« ne napoveduje bolje. Glede na vrednost Nagelkerke pseudo R^2 pa sklepamo, da lahko le 6,4 % variance spremenljivke »vrsta odnosa med svetom delavcev in menedžmentom« napovemo iz linearne kombinacije štirih avtopoietičnih lastnosti.

Na osnovi ugotovitev v tabeli 26 in predstavljenih rezultatov (slika 4.8) se izkaže, da v primeru, da vrednosti ostalih neodvisnih spremenljivk v modelu ostanejo nespremenjene, **na vrsto odnosa med svetom delavcev in menedžmentom statistično značilno vpliva avtopoietična lastnost**

»samozavedanje«. Velja namreč, da se logaritem razmerja obetov za najboljši možni odnos v primerjavi z najslabšim možnim odnosom poveča za 0,549 ($p = 0,019$). V tem primeru je razmerje obetov med najboljšim in najslabšim možnim odnosom med svetom delavcev in menedžmentom enako 1,731. Poenostavljeno povedano, samozavedanje je za 1,7-krat bolj značilno oziroma višje v primeru, ko so odnosi med svetom delavcev in menedžmentom najboljši možni (v primerjavi z najslabšimi možnimi odnosi).

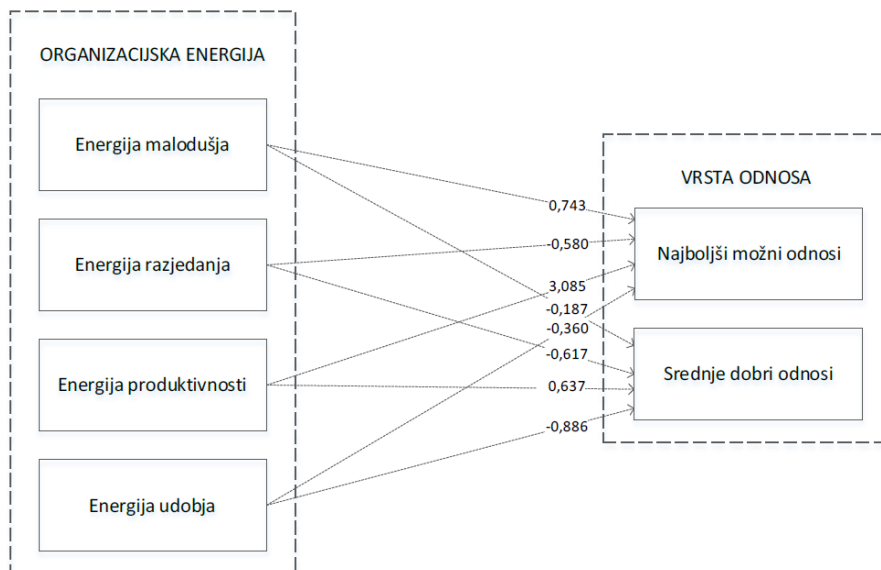
Nadalje smo preverili tudi **vpliv organizacijske energije na vrsto odnosov** med svetom delavcev in menedžmentom, prav tako s pomočjo multinominalne logistične regresije.

Tudi v tem primeru multinominalne regresije je vrednost odvisne spremenljivke 3 (v našem primeru je to »vrsta odnosa med svetom delavcev in menedžmentom«), ki označuje **najslabše možne odnose**, vzeta za **referenčno kategorijo**, zato se ta vrednost v tabeli 27 ne pojavlja. Vsi koeficienti, ki so prikazani v tabeli 27, se torej nanašajo na eno izmed preostalih vrst odnosov med svetom delavcev in menedžmentom (najboljši možni odnosi ali srednje dobri odnosi) v primerjavi z referenčno kategorijo, torej najslabšimi možnimi odnosi.

Tabela 27. Ocena modela multinominalne logistične regresije vpliva organizacijske energije na vrsto odnosa med svetom delavcev in menedžmentom v organizaciji

Vrsta odnosov	Spremenljivka	B	Standardna napaka ocene	Waldov χ^2 -test	p	Razmerje obetov exp(B)	95-% interval zaupanja za exp(B) Sp. meja Zg. meja	
Najboljši možni odnosi	Konstanta	0,395	0,216	3,342	0,068			
	Energija malodušja	0,743	1,418	0,274	0,601	2,102	0,130	33,882
	Energija razjedanja	-0,580	1,537	0,143	0,706	0,560	0,028	11,379
	Energija produktivnosti	3,085	2,664	1,341	0,247	21,862	0,118	4049,284
	Energija udobja	-1,360	2,359	0,332	0,564	0,257	0,003	26,156
Srednje dobri odnosi	Konstanta	0,669**	0,198	11,398**	0,001			
	Energija malodušja	-0,187	1,243	0,023	0,880	0,829	0,073	9,471
	Energija razjedanja	-0,617	1,335	0,213	0,644	0,540	0,039	7,389
	Energija produktivnosti	0,637	2,215	0,083	0,774	1,891	0,025	145,225
	Energija udobja	-0,886	1,970	0,202	0,653	0,412	0,009	19,598

Opomba. **Rezultat je statistično značilen pri vrednosti $p < 0,01$. Kakovost prileganja: $\chi^2 = 416,674$, $df = 420$, $p = 0,573$. Test z razmerjem verjetij: $\chi^2 = 58,515$, $df = 8$, $p < 0,01$. Nagelkerke $R^2 = 0,264$.



Slika 4.9. Ocena modela multinominalne logistične regresije vpliva organizacijske energije na vrsto odnosa med svetom delavcev in menedžmentom v organizaciji (referenčna kategorija: Najslabši možni odnosi)

Na osnovi rezultatov (tabela 27) ponovno najprej preverimo prileganje modela podatkom. Vrednost Pearsonove χ^2 -statistike ni statistično značilna ($\chi^2 = 416,674$; $p > 0,05$), kar pomeni dobro prileganje modela podatkom. Tudi vrednost testa z razmerjem verjetij ($\chi^2 = 58,515$; $p < 0,01$) kaže, da predpostavljen model v primerjavi z modelom, ki vključuje le konstantni člen, spremenljivko »vrsta odnosa med svetom delavcev in menedžmentom« napoveduje bolje. Glede na vrednost Nagelkerke pseudo R^2 pa sklepamo, da lahko 26,4 % variance spremenljivke »vrsta odnosa med svetom delavcev in menedžmentom« napovemo iz linearne kombinacije štirih spremenljivk organizacijske energije.

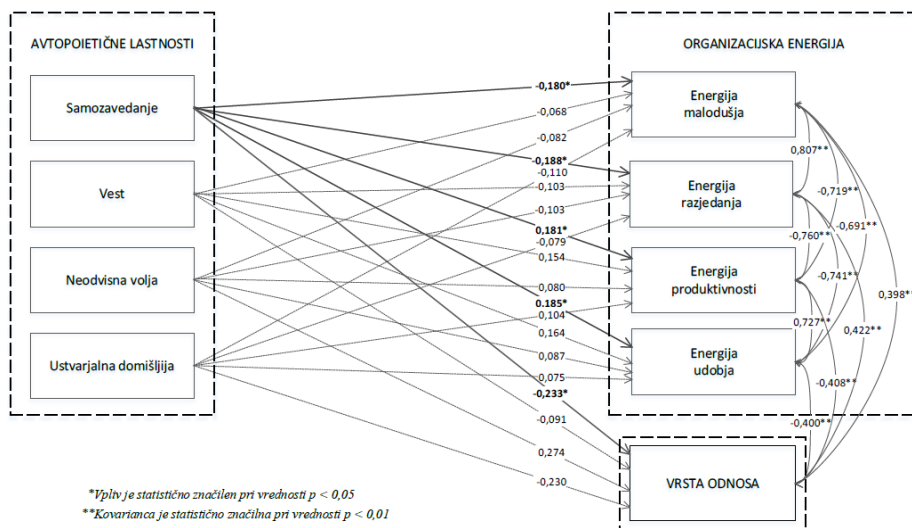
Vendar pa se na osnovi ugotovitev v tabeli 27 in predstavljenih rezultatov (slika 4.9) izkaže, da **na vrsto odnosov med svetom delavcev in menedžmentom statistično značilno ne vpliva nobena izmed organizacijskih energij.**

Po pregledu odnosov med avtopoietičnimi lastnostmi, organizacijsko energijo ter vrsto odnosa med svetom delavcev in menedžmentom pa smo s pomočjo modelov strukturnih enačb ocenili še **model vpliva avtopoietičnih lastnosti na organizacijsko energijo in vrsto odnosa med svetom delavcev in menedžmentom**. Rezultate prikazujemo v tabeli 28, model z ocenami parametrov pa na sliki 4.10.

Tabela 28. Ocena modela strukturnih enačb vpliva avtopoietičnih lastnosti na organizacijsko energijo in vrsto odnosa med svetom delavcev in menedžmentom

Odvisna spremenljivka	Neodvisna spremenljivka	Ocena	Standardna napaka ocene	z	p	Standardizirana vrednost	R ²
Energija malodušja	Samozavedanje	-0,180*	0,076	-2,356	0,018	-0,180	0,131
	Vest	-0,068	0,113	-0,599	0,549	-0,068	
	Neodvisna volja	-0,082	0,130	-0,634	0,526	-0,082	
	Ustvarjalna domišljija	-0,110	0,111	-0,992	0,321	-0,110	
Energija razjedanja	Samozavedanje	-0,188*	0,079	-2,377	0,017	-0,188	0,141
	Vest	-0,103	0,121	-0,858	0,391	-0,103	
	Neodvisna volja	-0,103	0,135	-0,760	0,447	-0,103	
	Ustvarjalna domišljija	-0,079	0,113	-0,706	0,480	-0,079	
Energija produktivnosti	Samozavedanje	0,181*	0,076	2,374	0,018	0,181	0,182
	Vest	0,154	0,118	1,308	0,191	0,154	
	Neodvisna volja	0,080	0,137	0,582	0,560	0,080	
	Ustvarjalna domišljija	0,104	0,116	0,892	0,373	0,104	
Energija udobja	Samozavedanje	0,185*	0,075	2,462	0,014	0,185	0,182
	Vest	0,164	0,118	1,387	0,165	0,164	
	Neodvisna volja	0,087	0,138	0,629	0,529	0,087	
	Ustvarjalna domišljija	0,075	0,117	0,643	0,520	0,075	
Vrsta odnosa	Samozavedanje	-0,233*	0,091	-2,563	0,010	-0,233	0,065
	Vest	-0,091	0,146	-0,625	0,532	-0,091	
	Neodvisna volja	0,274	0,171	1,605	0,108	0,274	
	Ustvarjalna domišljija	-0,230	0,143	-1,610	0,107	-0,230	

Opomba. *Vpliv je statistično značilen pri vrednosti $p < 0,05$. RMSEA = 0,038 ($p = 0,991$); $\chi^2 = 567,595$ ($p < 0,01$); CFI = 0,982; TLI = 0,979; SRMR = 0,071.



Slika 4.10. Ocena modela strukturnih enačb vpliva avtopoietičnih lastnosti na organizacijsko energijo in vrsto odnosa med svetom delavcev in menedžmentom

Glede na vrednosti statistike χ^2 (tabela 28), ki je statistično značilna ($p < 0,01$), ugotavljamo, da se ocenjeni model podatkom ne prilega popolnoma. Vendar pa lahko s pomočjo preostalih mer še vedno govorimo o sprejemljivem prileganju modela podatkom. Vrednost RMSEA je namreč manjša od mejne vrednosti 0,08 (RMSEA = 0,038), tudi SRMR je manjša od mejne vrednosti 0,08 (SRMR = 0,071), indeks CFI je večji od 0,90 (CFI = 0,982) in indeks TLI presega mejno vrednost 0,95 (TLI = 0,979). **Z avtopoietičnimi lastnostmi pojasnimo 13,1 % variance v energiji malodušnosti, 14,1 % v energiji razjedanja, 18,2 % v energiji produktivnosti, 18,2 % variabilnosti v energiji udobja in 6,5 % variabilnosti v vrsti odnosa.** Opazimo lahko tudi, da **ima samozavedanje, kot ena izmed avtopoietičnih lastnosti, statistično značilen vpliv na vse organizacijske energije, kot tudi na vrsto odnosa med svetom delavcev in menedžmentom.** Pri tem je vpliv samozavedanja na energijo malodušja negativen ($b = -0,180$; $p = 0,018$), kar pomeni, da je ob danih ostalih spremenljivkah pričakovati, da se bo ob povečanju vrednosti samozavedanja za eno enoto energija malodušja zmanjšala za 0,180. Enako velja za vpliv samozavedanja na energijo

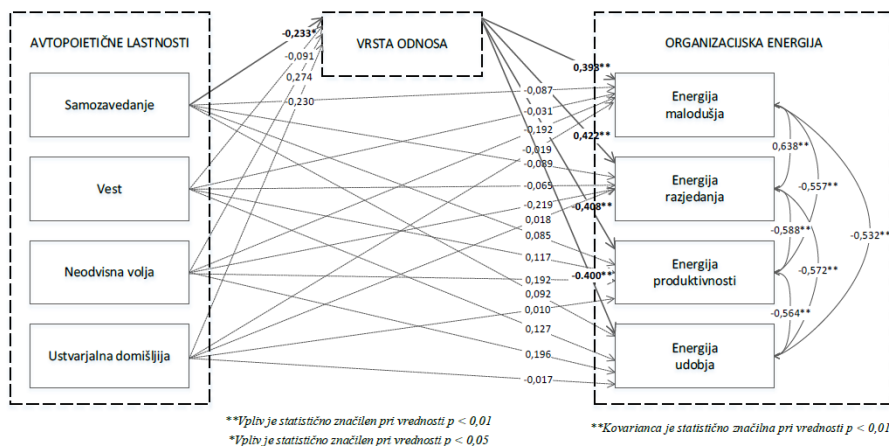
razjedanja, ki je negativen ($b = -0,188$; $p = 0,017$), kar pomeni, da je ob danih ostalih spremenljivkah pričakovati, da se bo ob povečanju vrednosti samozavedanja za eno enoto energija razjedanja zmanjšala za 0,188. Vpliv samozavedanja na energijo produktivnosti ($b = 0,181$; $p = 0,018$) in energijo udobja ($b = 0,185$; $p = 0,014$) je pozitiven, torej je ob danih ostalih spremenljivkah pričakovati, da se bo ob povečanju vrednosti samozavedanja za eno enoto energija produktivnosti povečala za 0,181, energija udobja pa za 0,185. Vpliv samozavedanja na vrsto odnosa med svetom delavcev in menedžmentom je negativen ($b = -0,233$; $p = 0,010$). Glede na to, da na spremenljivki »vrsta odnosa med svetom delavcev in menedžmentom« nižja vrednost pomeni boljši odnos, iz rezultata ugotavljamo, da se bodo z naraščanjem stopnje samozavedanja izboljšali tudi odnosi med svetom delavcev in menedžmentom.

Zgoraj prikazan in ocenjen model smo nadalje preoblikovali tako, da smo **spremenljivki vrsta odnosa** med svetom delavcev in menedžmentom poleg vloge odvisne spremenljivke **dodali tudi vlogo neodvisne spremenljivke**. Pri tem smo **predvideli odvisnost vrste odnosa** med svetom delavcev in menedžmentom **od avtopoietičnih lastnosti**, nadalje pa smo predvideli tudi **vpliv tako avtopoietičnih lastnosti kot tudi vrste odnosa** med svetom delavcev in menedžmentom **na organizacijsko energijo**. Ponovno smo ocenili model s pomočjo pristopa strukturnih enačb. Rezultate prikazujemo v tabeli 29, model z ocenami parametrov pa na sliki 4.11.

Tabela 29. Ocena modela strukturnih enačb vpliva avtopoietičnih lastnosti na vrsto odnosa sveta delavcev z menedžmentom ter avtopoietičnih lastnosti in vrste odnosa sveta delavcev z menedžmentom na organizacijsko energijo

Odvisna spremenljivka	Neodvisna spremenljivka	Ocena	Stan-dardna napaka ocene	z	p	Standar-dizirana vrednost	R ²
Energija malodušja	Samozavedanje	-0,087	0,073	-1,194	0,232	-0,087	0,304
	Vest	-0,031	0,116	-0,270	0,787	-0,031	
	Neodvisna volja	-0,192	0,121	-1,580	0,114	-0,192	
	Ustvarjalna domišljija	-0,019	0,092	-0,204	0,838	-0,019	
	Vrsta odnosa	0,398**	0,065	6,101	< 0,01	0,398	
Energija razjedanja	Samozavedanje	-0,089	0,077	-1,154	0,248	-0,089	0,322
	Vest	-0,065	0,120	-0,538	0,591	-0,065	
	Neodvisna volja	-0,219	0,124	-1,758	0,079	-0,219	
	Ustvarjalna domišljija	0,018	0,093	0,191	0,849	0,018	
	Vrsta odnosa	0,422**	0,067	6,334	<0,01	0,422	
Energija produktivnosti	Samozavedanje	0,085	0,077	1,106	0,269	0,085	0,367
	Vest	0,117	0,112	1,044	0,296	0,117	
	Neodvisna volja	0,192	0,124	1,554	0,120	0,192	
	Ustvarjalna domišljija	0,010	0,097	0,100	0,920	0,010	
	Vrsta odnosa	-0,408**	0,063	-6,501	<0,01	-0,408	
Energija udobja	Samozavedanje	0,092	0,077	1,192	0,233	0,092	0,362
	Vest	0,127	0,109	1,162	0,245	0,127	
	Neodvisna volja	0,196	0,121	1,617	0,106	0,196	
	Ustvarjalna domišljija	-0,017	0,098	-0,169	0,866	-0,017	
	Vrsta odnosa	-0,400**	0,063	-6,324	<0,01	-0,400	
Vrsta odnosa	Samozavedanje	-0,233*	0,091	-2,563	0,010	-0,233	0,065
	Vest	-0,091	0,146	-0,625	0,532	-0,091	
	Neodvisna volja	0,274	0,171	1,605	0,108	0,274	
	Ustvarjalna domišljija	-0,230	0,143	-1,610	0,107	-0,230	

Opomba. **Vpliv je statistično značilen pri vrednosti $p < 0,01$. *Vpliv je statistično značilen pri vrednosti $p < 0,05$. RMSEA = 0,038 ($p = 0,991$); $\chi^2 = 567,595$ ($p < 0,01$); CFI = 0,982; TLI = 0,979; SRMR = 0,072.



Slika 4.11. Ocena modela strukturnih enačb vpliva avtopoietičnih lastnosti na vrsto odnosa sveta delavcev z menedžmentom ter avtopoietičnih lastnosti in vrste odnosa sveta delavcev z menedžmentom na organizacijsko energijo

Glede na vrednosti statistike χ^2 (tabela 29), ki je statistično značilna ($p < 0,01$), ugotavljamo, da se ocenjeni model podatkom ne prilega popolnoma. Vendar pa lahko s pomočjo preostalih mer še vedno govorimo o sprejemljivem prileganju modela podatkom. Dejansko se vrednosti RMSEA, SRMR ter indeksov CFI in TLI v primerjavi s predhodnim modelom (tabela 28, slika 4.10.) niso spremenile, saj smo v model vključili enake spremenljivke, ocenili smo tudi enako število parametrov, saj so bili namesto kovarianc med spremenljivkami organizacijske energije in spremenljivko »vrsta odnosa med svetom delavcev in menedžmentom« ocenjeni koeficienti vpliva spremenljivke »vrsta odnosa med svetom delavcev z menedžmentom« na spremenljivke organizacijske energije. Opazimo pa porast v deležu pojasnjene variance v spremenljivkah organizacijske energije (tabela 29). Z dodanim vplivom spremenljivke »vrsta odnosa med svetom delavcev in menedžmentom« pojasnimo 30,4 % variance v energiji malodušja, 32,2 % v energiji razjedanja, 36,7 % v energiji produktivnosti in 36,2% variabilnosti v energiji udobja. V modelu je mogoče zaznati tudi statistično značilne vplive spremenljivke »vrsta odnosa med svetom delavcev in menedžmentom« na vse spremenljivke organizacijske

energije. Vpliv vrste odnosa med svetom delavcev in menedžmentom na energijo malodušja je pozitiven ($b = 0,398$; $p < 0,01$), enako velja tudi za vpliv na energijo razjedanja ($b = 0,422$; $p < 0,01$), kar pomeni, da je ob danih ostalih spremenljivkah v modelu pričakovati, da se bosta ob povečanju vrednosti na spremenljivki »vrsta odnosa med svetom delavcev in menedžmentom« za eno enoto povečali energija malodušja in energija razjedanja. Glede na to, da povečanje vrednosti na spremenljivki »vrsta odnosa med svetom delavcev in menedžmentom« pomeni slabši odnos, to pomeni, da se **s slabšanjem odnosov med svetom delavcev in menedžmentom povečujeta stopnji energije malodušja in energije razjedanja**. Po drugi strani pa je vpliv vrste odnosa med svetom delavcev in menedžmentom na energijo produktivnosti negativen ($b = -0,408$; $p < 0,01$), enako velja tudi za vpliv na energijo udobja ($b = -0,400$; $p < 0,01$), kar pomeni, da je ob danih ostalih spremenljivkah v modelu pričakovati, da se bosta ob povečanju vrednosti na spremenljivki »vrsta odnosa med svetom delavcev in menedžmentom« za eno enoto zmanjšali energija produktivnosti in energija udobja. Če zopet upoštevamo, da povečanje vrednosti na spremenljivki »vrsta odnosa med svetom delavcev in menedžmentom« pomeni slabši odnos, to pomeni, da se **s slabšanjem odnosov med svetom delavcev in menedžmentom zmanjšujeta tudi stopnji energije produktivnosti in energije udobja ter obratno, da se z izboljševanjem odnosov med svetom delavcev in menedžmentom povečujeta stopnji energije produktivnosti in energije udobja**.

V primerjavi s predhodnim modelom pa lahko opazimo, da **vpliv samozavedanja na vrsto odnosa med svetom delavcev in menedžmentom** ostaja statistično značilen in je negativen ($b = -0,233$; $p = 0,010$). Glede na to, da na spremenljivki »vrsta odnosa med svetom delavcev in menedžmentom« nižja vrednost pomeni boljši odnos, iz rezultata ugotavljamo, da se bo **s povečanjem vrednosti samozavedanja za eno enoto vrsta odnosa med svetom delavcev in menedžmentom izboljšala za 0,233** oziroma da višje samozavedanje kot ena izmed avtopoietičnih lastnosti vodi

v boljše odnose med svetom delavcev in menedžmentom. Po drugi strani pa ugotavljamo, da v zadnjem modelu vpliv samozavedanja na vse oblike organizacijske energije ni več statistično značilen. V skladu s tem lahko sklepamo, da so bili ti vplivi v prehodnem modelu statistično značilni zaradi posrednega vpliva vrste odnosov med svetom delavcev in menedžmentom. Ko smo v modelu predvideli tudi to, se je rezultat spremenil. V skladu s tem lahko zaključimo, da višja stopnja samozavedanja vodi do boljših odnosov med svetom delavcev in menedžmentom, to pa vodi k višjim stopnjam energij produktivnosti in udobja ter do nižjih stopenj energij malodušja in razjedanja.

Povzamemo lahko, da **na vse vrste organizacijske energije statistično značilno vpliva le vrsta odnosa med svetom delavcev in menedžmentom**, medtem ko ima med avtopoietičnimi lastnostmi **samozavedanje statistično značilen vpliv na vrsto odnosa**. Pri tem velja, da boljši kot so odnosi med člani sveta delavcev in menedžmentom, v večji meri sta za svet delavcev značilni energiji produktivnosti in udobja, po drugi strani pa lahko zasledimo nižjo stopnjo energij malodušja in razjedanja.

V skladu s predstavljenimi trditvami lahko **hipotezo 4 potrdimo le delno**. Ker gre za znanstveno hipotezo, lahko potrdimo tisti del hipoteze 4, ki se nanaša na vpliv samozavedanja, kot ene izmed avtopoietičnih lastnosti, na vrsto odnosa sveta delavcev in menedžmenta ter na vse vrste organizacijske energije. Vpliv ostalih treh avtopoietičnih lastnosti (vest, neodvisna volja, ustvarjalna domišljija) in organizacijske energije na vrsto odnosa med svetom delavcev in menedžmentom pa ni statistično značilen.

5 RAZPRAVA

5.1 Kratek opis rezultatov

Naša temeljna teza v monografiji je, da obstaja vpliv avtopoietičnih lastnosti članov sveta delavcev na njihovo organizacijsko energijo in odnose z menedžmentom. Zato smo v raziskavi izmerili avtopoietične lastnosti in organizacijsko energijo članov svetov delavcev ter preverili vlogo njihovega sveta delavcev pri sprejemanju odločitev menedžmenta. Za izbiro vloge so imeli anketirani v raziskavi možnost izbire ene od **treh vrst odnosov** sveta delavcev z menedžmentom:

- svet delavcev je pri večini odločitev že od samega začetka v soglasju z menedžmentom;
- svet delavcev ima pogosto drugačno mnenje, toda na koncu je doseženo soglasje;
- odločitve menedžmenta so pogosto vsiljene brez soglasja sveta delavcev.

V raziskavi torej naša ključna odvisna spremenljivka **odnos** odraža **vlogo sveta delavcev pri sprejemanju odločitev menedžmenta**. Največ anketiranih je poročalo (tabela 6), da ima njihov svet delavcev drugačno mnenje kot menedžment, vendar dosega kompromise (85 anketiranih oz. 38,6 %), blizu je bilo tudi število tistih, ki so poročali, da svet delavcev že od začetka sodeluje z menedžmentom (82 anketiranih oz. 37,3 %). Bilo pa je tudi precej tistih, ki so poročali o tem, da menedžment sprejema odločitve brez soglasja sveta delavcev (53 anketiranih oz. 24,1 %).

Z rezultati merjenja **organizacijske energije** (tabela 8) smo ugotovili, da so povprečne ocene na 5-stopenjski ocenjevalni lestvici najnižje pri energiji malodušja in energiji razjedanja, kjer se ocene trditev gibajo okrog ocene 2. Ti dve energiji sta torej glede na dobljene rezultate manj prisotni v delovnih okoljih anketiranih. Bolj prisotni pa sta energija udobja in najbolj energija produktivnosti, kjer so anketiranci v povprečju precej višje ocenili

ocenjevane trditve, in sicer se te trditve v povprečju gibajo okrog ocen 3,5 in 4.

Primerjava povprečnih ocen že na prvi pogled razkrije opazne razlike v ocenjevanju **organizacijske energije** glede na to, na kakšen način anketirani zaznavajo **odnos članov sveta delavcev z menedžmentom** (tabela 17, slika 4.6). V tistih organizacijah, kjer so anketirani odnose članov sveta delavcev z menedžmentom ocenili kot zelo dobre, opazno izstopata energiji produktivnosti in udobja, medtem ko sta v organizacijah s srednje dobrimi in slabimi odnosi nadpovprečno prisotni energiji malodušja in razjedanja. Raziskava je pokazala (tabela 17), da so razlike glede na vlogo sveta delavcev pri sprejemanju odločitev menedžmenta v organizaciji statistično značilne v primeru vseh izmerjenih konstruktov organizacijske energije.

Nadalje iz raziskave izhaja (tabela 19), da med spremenljivko **odnos in elementi organizacijske energije** obstajajo statistično značilne korelacije. Rezultati kažejo, da slabša energija pomeni slabše odnose in obratno, bolj kakovostna energija se odraža v boljših odnosih članov sveta delavcev z menedžmentom. **Slabši odnosi torej pomenijo višjo oceno prisotnosti energije malodušja in razjedanja, boljši odnosi pa pomenijo višjo oceno prisotnosti energije produktivnosti in udobja.** Tudi med dimenzijami organizacijske energije obstaja močna in statistično značilna povezanost, in sicer sta energiji malodušja in razjedanja medsebojno pozitivno povezani in hkrati negativno povezani z energijama produktivnosti in udobja. Slednji sta medsebojno pozitivno povezani.

Z rezultati merjenja **avtopoietičnih lastnosti** smo ugotovili (tabela 12, slika 4.4), da imajo v povprečju v raziskavi sodelujoči člani sveta delavcev avtopoietične lastnosti aktivne, je pa še prostora za razvijanje teh v visoko razvite lastnosti.

Iz rezultatov nadalje izhaja (tabela 20, slika 4.7), da glede ocen avtopoietičnih lastnosti pri samozavedanju, neodvisni volji in ustvarjalni

domišljiji izstopajo tisti, ki so odnose z menedžmentom ocenili kot zelo dobre. Razlike sicer niso tako očitne kot pri organizacijski energiji, vendar so vseeno prisotne. Spremenljivka »vest« je najnižje prisotna pri tistih članih sveta delavcev, ki so odnose ocenili kot zelo slabe. Izračun je pokazal, da **statistično pomembna razlika obstaja samo pri dimenziji samozavedanja**. V drugih primerih pa ne moremo trditi, da smo zaznali statistično pomembne razlike v oceni avtopoietičnih lastnosti glede na kakovost izmerjenega odnosa med člani sveta delavcev in menedžmentom, zato je na teh dimenzijah ugotovitve veljajo le za naš vzorec anketirancev.

V primeru samozavedanja, kot ene izmed avtopoietične lastnosti, smo ugotovili (tabela 21), **da se ocena samozavedanja v povprečju povečuje s prehajanjem odnosa sveta delavcev z menedžmentom od najboljšega do najslabšega odnosa**. Tako je povprečna ocena samozavedanja statistično značilno višja med člani sveta delavcev, ki odnos z menedžmentom opisujejo kot najboljši odnos (»Svet delavcev je pri večini odločitev že od samega začetka v soglasju z menedžmentom«), v primerjavi s člani sveta delavcev, ki odnos z menedžmentom opisujejo kot najslabši (»Odločitve menedžmenta so pogosto vsiljene brez soglasja sveta delavcev«).

Rezultati so nadalje pokazali (tabela 22), da med spremenljivko »odnos« in avtopoietičnimi lastnostmi obstajajo tri statistično značilne korelacije, in sicer v primeru spremenljivk samozavedanje, vest in ustvarjalna domišljija. **Pri anketirancih z boljše ocenjenim odnosom z menedžmentom beležimo nekoliko višje ocene samozavedanja, vesti in ustvarjalne domišljije**. Dodatna korelacija, ki nakazuje na morebitno šibko povezanost med spremenljivkama, je še korelacija med odnosi in neodvisno voljo, kjer pa korelacijski koeficient ne omogoča sklepanja o statistično značilni korelaciji. Na drugi strani pa med dimenzijami avtopoietičnih lastnosti obstaja zmerna do močna pozitivna in statistično značilna povezanost med vsemi pari spremenljivk.

Nadalje smo v raziskavi zaznali **pri vseh štirih dimenzijah avtopoietičnih lastnosti statistično značilne korelacije z organizacijsko energijo**. Pokazalo se je (tabela 23), da se energiji malodušja in razjedanja negativno povezujeta z avtopoietičnimi lastnostmi, medtem ko se energiji produktivnosti in udobja pozitivno povezujeta z avtopoietičnimi lastnostmi. Korelacije, ki smo jih zaznali, so šibke do zmerne, najmočnejše so korelacije med energijo produktivnosti in vestjo ter neodvisno voljo in med energijo udobja in vestjo, najšibkejša pa je korelacija med energijo malodušja in ustvarjalno domišljijo.

Kar trdimo v hipotezi 1, izhaja tudi iz rezultatov (tabela 24), in sicer da je vpliv samozavedanja na odvisno spremenljivko »produktivna energija« pozitiven in statistično značilen. Prav tako rezultati kažejo (tabela 25), da je vpliv neodvisne volje na odvisno spremenljivko »produktivna energija« pozitiven in statistično značilen, kar trdimo v hipotezi 2.

Nadalje smo vpliv avtopoietičnih lastnosti na vrsto odnosov med svetom delavcev in menedžmentom preverili s pomočjo multinominalne logistične regresije. Na osnovi ugotovitev v tabeli 26 in predstavljenih rezultatih (slika 4.8) se izkaže, da v primeru, da vrednosti ostalih neodvisnih spremenljivk v modelu ostanejo nespremenjene, **na vrsto odnosa med svetom delavcev in menedžmentom statistično značilno vpliva avtopoietična lastnost »samozavedanje«**. Rezultati kažejo, da je samozavedanje za 1,7-krat bolj značilno oziroma višje v primeru, ko so odnosi med svetom delavcev in menedžmentom najboljši možni (v primerjavi z najslabšimi možnimi odnosi).

Nadalje smo s pomočjo multinominalne logistične regresije preverili še **vpliv organizacijske energije na vrsto odnosov** med svetom delavcev in menedžmentom. Vendar pa se na osnovi ugotovitev v tabeli 27 in predstavljenih rezultatov (slika 4.9) izkaže, da **na vrsto odnosov med svetom delavcev in menedžmentom statistično značilno ne vpliva nobena izmed organizacijskih energij**.

Po pregledu odnosov med avtopoietičnimi lastnostmi, organizacijsko energijo ter vrsto odnosa med svetom delavcev in menedžmentom smo s pomočjo modelov strukturnih enačb ocenili še **model vpliva avtopoietičnih lastnosti na organizacijsko energijo in vrsto odnosa med svetom delavcev in menedžmentom**. Iz rezultatov izhaja (tabela 28, slika 4.10), da z **avtopoietičnimi lastnostmi** pojasnimo 13,1 % variance v energiji malodušnosti, 14,1 % v energiji razjedanja, 18,2 % v energiji produktivnosti, 18,2 % variabilnosti v energiji udobja in 6,5 % variabilnosti v vrsti odnosa. Opazimo lahko tudi, da **ima samozavedanje**, kot ena izmed avtopoietičnih lastnosti, **statistično značilen vpliv na vse organizacijske energije, kot tudi na vrsto odnosa med svetom delavcev in menedžmentom**. Pri tem je vpliv samozavedanja na energijo malodušja in energijo razjedanja negativen, na energijo produktivnosti in energijo udobja pa pozitiven. Vpliv samozavedanja na vrsto odnosa med svetom delavcev in menedžmentom je pozitiven, kar pomeni, da se bodo z naraščanjem stopnje samozavedanja članov sveta delavcev izboljšali tudi odnosi med svetom delavcev in menedžmentom.

Nadalje smo prikazan in ocenjen model (tabela 28, slika 4.10) preoblikovali tako, da smo spremenljivki »vrsta odnosa med svetom delavcev in menedžmentom« poleg vloge odvisne spremenljivke dodali tudi vlogo neodvisne spremenljivke. Pri tem smo predvideli **odvisnost vrste odnosa med svetom delavcev in menedžmentom od avtopoietičnih lastnosti**, nadalje pa smo predvideli tudi **vpliv tako avtopoietičnih lastnosti kot tudi vrste odnosa med svetom delavcev in menedžmentom na organizacijsko energijo**.

Iz rezultatov izhaja (tabela 29, slika 4.11), da z dodanim vplivom spremenljivke »vrsta odnosa med svetom delavcev in menedžmentom« pojasnimo 30,4 % variance v energiji malodušja, 32,2 % v energiji razjedanja, 36,7 % v energiji produktivnosti in 36,2 % variabilnosti v energiji udobja. Nadalje rezultati kažejo, da ima med avtopoietičnimi lastnostmi **samozavedanje statistično značilen vpliv na vrsto odnosa**, in sicer višja kot

bo stopnja samozavedanja, boljši bodo odnosi med svetom delavcev in menedžmentom. Rezultati tudi kažejo, da **na vse vrste organizacijske energije statistično značilno vpliva le vrsta odnosa med svetom delavcev in menedžmentom**. Pri tem velja, da boljši kot so odnosi med člani sveta delavcev in menedžmentom, v večji meri sta za svet delavcev značilni energiji produktivnosti in udobja, po drugi strani pa lahko zasledimo nižjo stopnjo energij malodušja in razjedanja. V skladu s tem lahko zaključimo, da višja stopnja samozavedanja vodi do boljših odnosov med svetom delavcev in menedžmentom, to pa vodi k višjim stopnjam energij produktivnosti in udobja ter do nižjih stopenj energij malodušja in razjedanja.

5.2 Razprava o rezultatih glede na teoretične osnove

V naši raziskavi smo proučili, kakšni so vplivi avtopoietičnih lastnosti članov sveta delavcev na njihovo organizacijsko energijo in odnose z menedžmentom. Možina (2004, str. 4) poudarja, da zaradi različnih lastnosti posameznikov velikokrat pride pri realizaciji skupnih ciljev do prevladovanja osebnih interesov, kar ima za posledico slabe medsebojne odnose. Covey (1998, str. 52, 2004, str. 42) pojasnjuje, da človekove avtopoietične lastnosti (samozavedanje, ustvarjalna domišljija, vest, neodvisna volja) opredeljujejo svobodno izbiro odziva na spodbudo, kar poimenuje model proaktivnosti. Nadalje poudarja, da je razvoj vseh teh štirih avtopoietičnih lastnosti ključnega pomena za proaktivnost in da nobene ne smemo zanemarjati, saj je bistvo v sinergiji oziroma odnosu med njimi. Iz navedenega izhaja, da so avtopoietične lastnosti članov sveta delavcev pomembne za njihovo proaktivno delovanje, saj le s takim načinom delovanja lahko učinkovito uresničujemo delavsko soupravljanje v organizaciji. Namreč, če si bo menedžment s sodelovanjem s predstavniki delavcev lahko zagotovil podporo, ki jo pri vodenju organizacije potrebuje, bo svet delavcev sprejemal kot partnerja pri sprejemanju odločitev. Na drugi strani je za graditev dobrih odnosov pomembno pritegniti k sodelovanju sodelavce. Člani sveta delavcev lahko kot posredovalci informacij med sodelavci in menedžmentom zvišujejo stopnjo medsebojnega zaupanja in tako

prispevajo h krepitvi odnosov. Iskanje priložnosti za proaktivno delovanje je naloga vsakega posameznika. Vsak član sveta delavcev naj bi skozi nadgrajevanje znanja in delovanje na podlagi načel in vrednot v praksi skrbel, da bo svoje poslanstvo opravljal kakovostno in učinkovito, v smeri krepitve medosebnih odnosov sodelavcev in odnosov z menedžmentom.

Bukovec (2006) pojasnjuje, da posameznik oblikuje svoj edinstven pogled na življenje in dogodke, ki se odvijajo v nekem okolju, ter svojevrstno razumevanje dogodkov, stvari ali konceptov. Na ta način si oblikuje svoj lastni miselni vzorec ali paradigmo o uspehu in kakovosti življenja. Brečko (2012, str. 3–7) poudarja, da organizacije potrebujejo za svoje delovanje energijo zaposlenih, ki izhaja iz njihovih procesov ustvarjanja, doseganja ciljev in medsebojnega sodelovanja na vseh ravneh. Bruch in Vogel (2011, str. 5) pojasnujeta, da pri organizacijski energiji govorimo o aktivirani energiji organizacije in ne o njeni potencialni energiji, če si sposodimo fizikalni izraz. Da bi izkoristili celoten obseg in možnosti, ki jih ima vgrajena energija organizacije, je treba razumeti tri lastnosti organizacijske energije. Prvič, organizacijska energija obsega aktiviran čustveni, kognitivni in vedenjski potencial organizacije. Drugič, organizacijska energija je skupni atribut – zajema skupni človeški potencial organizacije, oddelka ali tima. In tretjič, organizacijsko energijo je možno upravljati.

Izsledki raziskav kažejo, da se organizacije razlikujejo po intenzivnosti in pa tudi po kakovosti energije. Ločimo energijo produktivnosti, energijo udobja, energijo malodušja in energijo razjedanja (Brečko, 2007, 2011; Bruch & Vogel, 2011, str. 10).

Bruch in Vogel (2011, str. 10–11) opisujeta produktivno energijo kot visoko pozitivno energijo, za katero so značilne velika čustvena vpletenost in mentalna budnost zaposlenih ter visoka stopnja njihove aktivnosti, hitrosti, vzdržljivosti in produktivnosti v organizaciji. Energija udobja je nizka pozitivna energija, za katero je značilno visoko skupno zadovoljstvo zaposlenih v povezavi z njihovo nizko stopnjo aktivnosti, zmanjšano

mentalno budnostjo in zmanjšanim organizacijskim samozadovoljstvom. Energija malodušja je nizka negativna energija, za katero so značilne visoke stopnje frustracije zaposlenih, njihovega mentalnega umika in cinizma ter nizka kolektivna zavzetost v organizaciji. Energija razjedanja je visoka negativna energija, za katero sta značilna kolektivna agresija zaposlenih in njihovo destruktivno vedenje, na primer v obliki notranje politike, odpora do sprememb ali maksimiranja koristi posameznika. Ta energijska stanja se med seboj ne izključujejo in delujejo neodvisno drugo od drugega. Posledično organizacije sočasno doživljajo vsa štiri energijska stanja. Nobena posamezna organizacija, oddelek ali tim nima samo enega energijskega stanja, zato ni vprašanje, katero energijsko stanje opisuje neko organizacijo, ampak kako močno je vsako različno energijsko stanje v tej organizaciji in katero je tedaj prevladujoče. Tako organizacijska energija neposredno vpliva na uspešnost organizacij. Ko podjetja izkoristijo svoj polni potencial za uresničevanje svojih ciljev, torej ko obstaja visoka stopnja strasti, mentalne okretnosti, napora in aktivnosti in je ta človeški potencial ne le mobiliziran, temveč tudi usklajen za doseganje skupnih ciljev, tedaj te organizacije uspevajo, so inovativne, ustvarjajo veliko naklonjenosti strank in hitro rastejo. Ko pa zaradi slabe organizacijske energije potencial zaposlenih popusti in ko v organizaciji prevlada uničujoča energija razjedanja, zaposleni izgorevajo in je tako ogrožena sposobnost preživetja organizacije.

V naši raziskavi smo proučili avtopoietične lastnosti članov sveta delavcev, ki jih izpostavljamo kot gradnik za ustvarjanje njihove organizacijske energije. To namreč potrebujejo za uresničevanje delavskega soupravljanja ravno tako, kot organizacije potrebujejo za svoje delovanje energijo, ki jo generirajo zaposleni v procesih ustvarjanja in doseganja ciljev ter medsebojnega sodelovanja na vseh ravneh.

Avtopoietične lastnosti v našem modelu povezav torej predstavljajo sestavni dejavnik, za katerega smo na osnovi raziskane literature in spoznanj v teoretičnem delu predpostavili, da ima vpliv na odvisni spremenljivki, torej

na organizacijsko energijo članov sveta delavcev in odnos med člani sveta delavcev in menedžmentom.

Rezultati raziskave so pokazali pri vseh štirih dimenzijah avtopoietičnih lastnosti statistično značilne korelacije z organizacijsko energijo. Iz rezultatov izhaja (tabela 23), da se energiji malodušja in razjedanja negativno povezuje z avtopoietičnimi lastnostmi, medtem ko se energiji produktivnosti in udobja pozitivno povezuje z avtopoietičnimi lastnostmi. Korelacije, ki smo jih zaznali, so šibke do zmerne, najmočnejše so korelacije med energijo produktivnosti in vestjo ter neodvisno voljo in med energijo udobja in vestjo, najšibkejša pa je korelacija med energijo malodušja in ustvarjalno domišljijo.

V raziskavi (tabela 24) smo potrdili vpliv samozavedanja na odvisno spremenljivko »produktivna energija«, ki je pozitiven in statistično značilen. Prav tako rezultati kažejo (tabela 25), da je vpliv neodvisne volje na odvisno spremenljivko »produktivna energija« pozitiven in statistično značilen.

Avtorji (Mulej et al., 2000, str. 25–27) pojasnjujejo, da pri sodelovanju nastanejo medsebojni odnosi in vplivi, ki se kažejo v prepletenosti, omreženosti in sinergiji. V naravi se soodvisnost uresničuje kot samoorganizacija, med ljudmi pa kot organizacija, v kateri se sodelavci spoznajo, upoštevajo in uporabljajo sistemsko razmišljanje namesto tradicionalnega. Pfeifer (2014, str. 146–148) v raziskavi ugotavlja, da so dobri medsebojni odnosi razlog za učinkovito uresničevanje delavskega soupravljanja.

V naši raziskavi primerjava povprečnih ocen razkrije opazne razlike v ocenjevanju organizacijske energije glede na to, na kakšen način anketirani zaznavajo **odnos članov sveta delavcev z menedžmentom** (tabela 17, slika 4.6). V tistih organizacijah, kjer so anketirani odnose članov sveta delavcev z menedžmentom ocenili kot zelo dobre, opazno izstopata energiji produktivnosti in udobja, medtem ko sta v organizacijah s srednje dobrimi in

slabimi odnosi nadpovprečno prisotni energiji malodušja in razjedanja. Raziskava je pokazala (tabela 17), da so razlike glede na vlogo sveta delavcev pri sprejemanju odločitev menedžmenta v organizaciji statistično značilne v primeru vseh izmerjenih konstruktov organizacijske energije.

Nadalje iz raziskave izhaja (tabela 19), da med spremenljivko **odnos in elementi organizacijske energije** obstajajo statistično značilne korelacije. Rezultati kažejo, da slabša energija pomeni slabše odnose in obratno, bolj kakovostna energija se odraža v boljših odnosih članov sveta delavcev z menedžmentom. **Slabši odnosi torej pomenijo višjo oceno prisotnosti energije malodušja in razjedanja, boljši odnosi pa pomenijo višjo oceno prisotnosti energije produktivnosti in udobja.**

Za učinkovito spoprijemanje z vsakodnevnimi izzivi je pomembno, da se vsi notranji udeleženci v organizaciji trudijo izboljšati svoje sposobnosti za učinkovito upravljanje medsebojnih odnosov. Pri tem imajo pomembno vlogo člani sveta delavcev, katerih avtopoietične lastnosti prispevajo k njihovemu proaktivnemu uresničevanju delavskega soupravljanja in h graditvi dobrih odnosov tako s sodelavci kot z menedžmentom v organizaciji. Covey (1998, str. 52) potrjuje, da so za človekovo proaktivnost pomembne avtopoietične lastnosti, ker so ključne za svobodno izbiro odziva na spodbudo in omogočajo delovanje na podlagi načel in vrednot.

Z rezultati merjenja **avtopoietičnih lastnosti** smo ugotovili (tabela 12, slika 4.4), da imajo v povprečju v raziskavi sodelujoči člani sveta delavcev avtopoietične lastnosti aktivne, je pa še prostora za razvijanje teh v visoko razvite lastnosti.

Iz rezultatov tudi izhaja (tabela 20, slika 4.7), da glede ocen avtopoietičnih lastnosti pri samozavedanju, neodvisni volji in ustvarjalni domišljiji izstopajo tisti, ki so odnose z menedžmentom ocenili kot zelo dobre. Spremenljivka »vest« je najnižje prisotna pri tistih članih sveta delavcev, ki so odnose ocenili kot zelo slabe. Izračun je pokazal, da **statistično pomembna razlika**

obstaja samo pri dimenziji samozavedanja. V drugih primerih pa ne moremo trditi, da smo zaznali statistično pomembne razlike v oceni avtopoietičnih lastnosti glede na kakovost izmerjenega odnosa med člani sveta delavcev in menedžmentom, zato je na teh dimenzijah ugotovitve veljajo le za naš vzorec anketirancev.

Nadalje se je pri preverjanju vpliva avtopoietičnih lastnosti na vrsto odnosov med svetom delavcev in menedžmentom izkazalo (tabela 26, slika 4.8), da v primeru, da vrednosti ostalih neodvisnih spremenljivk v modelu ostanejo nespremenjene, **na vrsto odnosa med svetom delavcev in menedžmentom statistično značilno vpliva avtopoietična lastnost samozavedanje.** Rezultati kažejo, da je samozavedanje za 1,7-krat bolj značilno oziroma višje v primeru, ko so odnosi med svetom delavcev in menedžmentom najboljši možni (v primerjavi z najslabšimi možnimi odnosi).

Model vpliva avtopoietičnih lastnosti na organizacijsko energijo in vrsto odnosa med svetom delavcev in menedžmentom kaže (tabela 28, slika 4.10), da **ima samozavedanje**, kot ena izmed avtopoietičnih lastnosti, **statistično značilen vpliv na vse dimenzije organizacijske energije, kot tudi na vrsto odnosa med svetom delavcev in menedžmentom.** Pri tem je vpliv samozavedanja na energijo malodušja in energijo razjedanja negativen, na energijo produktivnosti in energijo udobja pa pozitiven. Vpliv samozavedanja na vrsto odnosa med svetom delavcev in menedžmentom je pozitiven, kar pomeni, da se bodo z naraščanjem stopnje samozavedanja članov sveta delavcev izboljšali tudi odnosi med svetom delavcev in menedžmentom.

Glede na to, da odnosi med notranjimi udeleženci oziroma deležniki organizacije predstavljajo enega največjih izzivov, saj so ključnega pomena za uspešnost in obstoj organizacije, smo nadalje v modelu spremenljivki »vrsta odnosa med svetom delavcev in menedžmentom« poleg vloge odvisne spremenljivke dodali tudi vlogo neodvisne spremenljivke. Predvideli smo odvisnost vrste odnosa med svetom delavcev in menedžmentom od

avtopoietičnih lastnosti, nadalje pa smo predvideli tudi vpliv tako avtopoietičnih lastnosti kot tudi vrste odnosa med svetom delavcev in menedžmentom na organizacijsko energijo.

Rezultati so pokazali (tabela 29, slika 4.11), da ima med avtopoietičnimi lastnostmi **samozavedanje statistično značilen vpliv na vrsto odnosa**, in sicer višja kot bo stopnja samozavedanja, boljši bodo odnosi med svetom delavcev in menedžmentom. Rezultati tudi kažejo, da **na vse vrste organizacijske energije statistično značilno vpliva le vrsta odnosa med svetom delavcev in menedžmentom**. Pri tem velja, da boljši kot so odnosi med člani sveta delavcev in menedžmentom, v večji meri sta za svet delavcev značilni energiji produktivnosti in udobja, po drugi strani pa lahko zasledimo nižjo stopnjo energij malodušja in razjedanja. V skladu s tem lahko zaključimo, da višja stopnja samozavedanja vodi do boljših odnosov med svetom delavcev in menedžmentom, to pa vodi k višjim stopnjam energij produktivnosti in udobja ter do nižjih stopenj energij malodušja in razjedanja.

Bruch in Vogel (2011, str. 6) ugotavljata, da organizacijska energija opisuje človeške sile, ki si jih delijo vodstveni delavci in zaposleni v organizacijah, oddelkih ali timih, in ne zgolj energije posameznikov v organizacijah, oddelkih ali timih. Koncept organizacijske energije razširja te človeške lastnosti na celotno energijo organizacije. Tako lahko individualno usmerjeni koncepti energije, kot so čustvena energija, pretočnost, vitalnost, uspeh in moč, pomagajo menedžmentu razumeti in spodbuditi polno angažiranost posameznih zaposlenih.

Gostiša (2019, str. 2) ugotavlja, da kljub spoznanjem sodobne organizacijske znanosti o izjemnem pomenu različnih oblik delavske participacije, ki prispeva k delovni motivaciji in zavzetosti zaposlenih (angl. *employee enagement*) ter s tem k razvoju t. i. subjektivne komponente zaposlenih kot ključnega konkurenčnega kapitala prednosti organizacij, smo na tem področju v Sloveniji v zadnjem času priča skoraj popolnemu razvojnemu

zastoju. Za razvoj delavskega soupravljanja poudarja potrebo po prenovi zastarelega ZSDU in navaja spodbujevalne ukrepe, s katerimi bi država lahko spodbudila bolj učinkovito uresničevanje delavskega soupravljanja, med drugimi ukrepi priporoča **spodbujanje organiziranega izobraževanja delavskih predstavnikov**. Franca (2019, str. 6) izpostavlja vprašanje raziskovalcev, s katerimi mehanizmi lahko dosežejo več demokracije na delovnem mestu in kako jih spraviti v prakso. Pojasnjuje, da več demokracije na delovnem mestu pomeni več avtoritete in moči za delavce in njihove predstavnike, kar posledično pomeni krepitev njihovega položaja in nadzora nad delovnim procesom, delovnim okoljem in doseganjem ciljev organizacije.

Člani sveta delavcev se pri uresničevanju delavskega soupravljanja torej soočajo z velikimi izzivi. Situacija na trgu dela je kompleksna, za spremembo zakonodaje je potrebna uskladitev različnih interesnih skupin, posledično delavskim predstavnikom ostane le delovanje znotraj veljavnega pravnega okvirja. V kakem obsegu bo delavsko soupravljanje v organizaciji dejansko zaživelo, je torej v veliki meri odvisno od delavskih predstavnikov. Franca (2009, str. 4) ugotavlja, da sta za začetek aktivnosti odgovorni obe strani, ki si morata priti nasproti, predpogoj za to pa je njihova pripravljenost na (partnersko) sodelovanje. Pri tem pride do izraza proaktivni pristop članov sveta delavcev, ki bo usmerjen v delovanje v dobrobit vseh zaposlenih in hkrati v smeri uspešnega poslovanja organizacije. Za tak pristop pa je pomembno, da imajo člani sveta delavcev potrebne lastnosti. Naša raziskava je kot najvplivnejšo avtopoietično lastnost izpostavila samozavedanje, torej zavestno razmišljanje o sebi, ki je potrebno za razumevanje perspektive drugih. Ta sposobnost samozavedanja omogoča posamezniku (Leary 2007, str. 1), da si lahko predstavlja sebe v prihodnosti, predvidi posledice, načrtuje vnaprej in se izboljšuje. Covey (1998, str. 52, 2004, str. 42) ob tem poudarja, da je ključnega pomena za posameznikovo proaktivnost razvoj vseh štirih avtopoietičnih lastnosti in da nobene ne smemo zanemarjati, saj je bistvo v sinergiji oziroma odnosu med njimi.

Na osnovi podanih spoznanj lahko uresničevanje delavskega soupravljanja v Sloveniji izboljšamo s premišljenim načrtovanjem izobraževanja članov sveta delavcev. Lauc (2000, str. 11–18) ugotavlja, da z učenjem ustvarjamo sami sebe, pridobivamo sposobnosti in poglobljamo naše možnosti ustvarjanja. Na vsakem posamezniku pa je, da skozi obvladovanje teorije motivacije, znanja in interakcij elementov avtopoietičnosti v praksi ugotovi, kako lahko dela kakovostnejše in učinkovitejše, ne glede na to, katero delo opravlja. Miller in Miller (2001, str. 181) ugotavljata, da naj bi bila priprava izobraževanja za prihodnost usmerjena v razvoj samozavedanja, kar je človeška sposobnost, da se loči od sebe in prouči svoje razmišljanje, svoje motive in svojo zgodovino. Samozavedanje omogoča, da se vsak posameznik zave svoje socialne in izobraževalne ukoreninjenosti in se trudi spremeniti na boljše. Prav tako pomembno je razvijati ostale avtopoietične lastnosti članov svetov delavcev. Vest posameznika je povezana z modrostjo etičnega ravnanja in skladnosti z zakoni. Pri tem je pomembno delovati v svojem najboljšem interesu in hkrati v korist drugih. Spodbujati je treba tudi vključenost ustvarjalne domišljije posameznika, ki je opredeljena kot moč, da si človek zamisli smer, za katero je odgovoren tako kot oseba in tudi kot strokovnjak. Ta lastnost človeku omogoča, da sebe in ljudi okrog sebe vidi drugače in z nove perspektive. In navsezadnje je neodvisna volja tista, pojasnjuje Covey (2013, str. 70–71), ki omogoča učinkovito upravljanje sebe, saj je to sposobnost sprejemanja odločitev in ravnanja v skladu z njimi.

Člani sveta delavcev, ki imajo bolj razvite avtopoietične lastnosti, lahko prispevajo k več demokracije na delovnem mestu z integracijo delavskega soupravljanja v vsakdanji način delovanja. Ta vključuje razumevanje lastnih prednosti in omejitev, uveljavljanje pozitivnega odnosa do življenja ter vrednot, kot so spoštovanje, zaupanje, odprtost in različnost. Člani sveta delavcev bodo toliko bolj uspešni, kolikor bolj bodo delovali proaktivno, s ciljem pritegniti v svoj krog čim večje število svojih sodelavcev. Pri tem bodo toliko bolj učinkoviti, kolikor bolj bodo znali usmeriti svojo energijo v osmišljanje dela sodelavcem, v navduševanje nad skupnimi cilji in v

spodbujanje dobrega vzdušja, ki je bistvenega pomena za učinkovito delovno sredino. V delovni sredini je namreč pomembno tako počutje posameznika kot tudi počutje skupine, saj dobro počutje vseh sodelavcev omogoča njihovo ugodno naravnost, ne glede na vrsto zadane naloge. Prijetno vzdušje v skupini je ključ za uspeh zaposlenih, saj omogoča sproščene aktivnosti ter zadovoljstvo pri delu in sodelovanju, s tem pa je dosežen vir motiviranosti za nadaljnje zavzeto delo.

5.3 Potrditev oz. zavrnitev hipotez

V našem temeljnem raziskovalnem vprašanju se sprašujemo, kakšni so vplivi avtopoietičnih lastnosti članov sveta delavcev na njihovo organizacijsko energijo in odnose z menedžmentom. V ta namen smo postavili štiri hipoteze.

- **Hipoteza 1: Med avtopoietičnimi lastnostmi in organizacijsko energijo članov sveta delavcev obstaja statistično pomembna povezanost.**

V sklopu prve raziskovalne hipoteze smo z izračunom Pearsonovih koeficientov korelacije potrdili (tabela 23), da se energiji malodušja in razjedanja negativno povezuje z avtopoietičnimi lastnostmi, medtem ko se energiji produktivnosti in udobja pozitivno povezuje z avtopoietičnimi lastnostmi. Korelacije, ki smo jih zaznali, so šibke do zmerne, najmočnejše so korelacije med energijo produktivnosti in vestjo ter neodvisno voljo in med energijo udobja in vestjo, najšibkejša pa je korelacija med energijo malodušja in ustvarjalno domišljijo. Pri vseh štirih dimenzijah avtopoietičnih lastnosti so korelacije z organizacijsko energijo statistično značilne, zato lahko na podlagi rezultatov analiz **hipotezo 1 potrdimo**.

- **Hipoteza 2: Samozavedanje članov sveta delavcev ima statistično pomemben vpliv na njihovo produktivno energijo.**

Tabela 23 kaže, da je korelacija med samozavedanjem in energijo produktivnosti glede na vrednost korelacijskega koeficienta zmerne jakosti in glede na vrednost signifikance statistično značilna. S pomočjo regresijske analize smo ocenili parametre pojasnjevalnega oziroma regresijskega modela in statistični pomen modela, pri čemer je kot neodvisna spremenljivka nastopala spremenljivka »samozavedanje«, kot odvisna spremenljivka pa spremenljivka »produktivna energija«. V tabeli 24 so predstavljeni izidi linearne regresijske analize, s katero smo preverjali vpliv neodvisne spremenljivke na odvisno in tako testirali našo drugo hipotezo. Vpliv samozavedanja na odvisno spremenljivko produktivna energija je pozitiven in statistično značilen. Na podlagi opravljenih analiz lahko trdimo, da ima samozavedanje statistično značilen pozitiven vpliv na produktivno energijo. **Hipotezo 2 potrdim.**

- **Hipoteza 3: Neodvisna volja članov sveta delavcev ima statistično pomemben vpliv na njihovo produktivno energijo.**

Tabela 23 kaže, da je korelacija med neodvisno voljo in energijo produktivnosti glede na vrednost korelacijskega koeficienta zmerna in glede na vrednost signifikance statistično značilna. S pomočjo regresijske analize smo ocenili parametre pojasnjevalnega oziroma regresijskega modela in statistični pomen modela, pri čemer je kot neodvisna spremenljivka nastopala spremenljivka »neodvisna volja«, kot odvisna spremenljivka pa spremenljivka »produktivna energija«. V tabeli 25 so predstavljeni izidi regresijske analize, s katero smo preverjali vpliv neodvisne spremenljivke na odvisno in tako testirali našo tretjo hipotezo. Vpliv neodvisne volje na odvisno spremenljivko »produktivna energija« je pozitiven in statistično značilen. Na podlagi opravljenih analiz lahko trdimo, da ima neodvisna volja statistično značilen pozitiven vpliv na produktivno energijo članov sveta delavcev. **Hipotezo 3 potrdim.**

- **Hipoteza 4: Avtopoietične lastnosti in organizacijska energija članov sveta delavcev imajo statistično pomemben vpliv na vrsto odnosa sveta delavcev in menedžmenta.**

Vpliv avtopoietičnih lastnosti na vrsto odnosov med svetom delavcev in menedžmentom smo preverili s pomočjo multinominalne logistične regresije.

Na osnovi ugotovitev v tabeli 26 in predstavljenih rezultatov (slika 4.8) se izkaže, da v primeru, da vrednosti ostalih neodvisnih spremenljivk v modelu ostanejo nespremenjene, **na vrsto odnosa med svetom delavcev in menedžmentom statistično značilno vpliva avtopoietična lastnost samozavedanje**. Izkaže se, da je samozavedanje za 1,7-krat bolj značilno oziroma višje v primeru, ko so odnosi med svetom delavcev in menedžmentom najboljši možni (v primerjavi z najslabšimi možnimi odnosi).

Nadalje smo s pomočjo multinominalne logistične regresije preverili še **vpliv organizacijske energije na vrsto odnosov** med svetom delavcev in menedžmentom. Na osnovi ugotovitev v tabeli 27 in predstavljenih rezultatov (slika 4.9) se izkaže, da **na vrsto odnosov med svetom delavcev in menedžmentom statistično značilno ne vpliva nobena izmed organizacijskih energij**.

Po pregledu odnosov med avtopoietičnimi lastnostmi, organizacijsko energijo ter vrsto odnosa med svetom delavcev in menedžmentom smo s pomočjo modelov strukturnih enačb ocenili še **model vpliva avtopoietičnih lastnosti na organizacijsko energijo in vrsto odnosa med svetom delavcev in menedžmentom**. Iz rezultatov izhaja (tabela 28, slika 4.10), da z **avtopoietičnimi lastnosti** pojasnimo 13,1 % variance v energiji malodušnosti, 14,1 % v energiji razjedanja, 18,2 % v energiji produktivnosti, 18,2 % variabilnosti v energiji udobja in 6,5 % variabilnosti v vrsti odnosa. Opazimo lahko tudi, da **ima samozavedanje**, kot ena izmed avtopoietičnih lastnosti, **statistično značilen vpliv na vse organizacijske energije, kot tudi na vrsto**

odnosa med svetom delavcev in menedžmentom. Pri tem je vpliv samozavedanja na energijo malodušja in energijo razjedanja negativen, na energijo produktivnosti in energijo udobja pa pozitiven. Vpliv samozavedanja na vrsto odnosa med svetom delavcev in menedžmentom je pozitiven, kar pomeni, da se bodo z naraščanjem stopnje samozavedanja članov sveta delavcev izboljšali tudi odnosi med svetom delavcev in menedžmentom.

V skladu s predstavljenimi trditvami lahko **hipotezo 4 potrdimo le delno.** Ker gre za znanstveno hipotezo, lahko potrdimo tisti del hipoteze 4, ki se nanaša na vpliv samozavedanja, kot ene izmed avtopoietičnih lastnosti, na vrsto odnosa sveta delavcev in menedžmenta ter na vse vrste organizacijske energije. Vpliv ostalih treh avtopoietičnih lastnosti (vest, neodvisna volja, ustvarjalna domišljija) in organizacijske energije na vrsto odnosa med svetom delavcev in menedžmentom pa ni statistično značilen.

5.4 Predstavitev izvirnega modela

Demetrades, Biletta in Fromm (2016) v študiji, v kateri so proučili način reševanja skupnih težav vodstva, delavcev in njihovih predstavnikov, opredeljujejo posebej inovativne pristope socialnega dialoga, ki so bili uvedeni kot odziv na nove izzive, povezane z delovnimi mesti. Socialni dialog opredeljujejo kot vse vrste dialoga, ki vključuje razprave, posvetovanja, pogajanja in skupne ukrepe, ki jih izvajajo predstavniki delodajalcev in predstavniki delavcev. V vseh vzorčnih podjetjih so ugotovili nekaj skupnih izzivov, s katerimi se srečuje Evropa. V študiji so ugotovili številne elemente dobre prakse, kot so redni sestanki med vodstvom in zaposlenimi ali njihovimi predstavniki, redni sestanki za spremljanje odločitev ter stalne povratne informacije menedžerjev in zaposlenih za omogočanje prilagajanja novim praksam in njihovo nemoteno izvajanje. Ostali elementi so vključevali podporo zadovoljstvu zaposlenih in njihovemu sodelovanju pri strateških izbirah in odločanju ter usposabljanje za nemoteno izvajanje novih ukrepov. Ugotovili so tudi, da so imela najboljše rezultate vzorčna podjetja s

socialnim dialogom, ki temelji na zaupanju. Zaključujejo, da je odnos, ki temelji na zaupanju, glavna značilnost, na osnovi katere v organizacijah dosegajo rezultate in od katere imata korist obe strani. (str. 55–57)

V kakšnem obsegu se delavsko soupravljanje uresničuje v praksi, je težko oceniti, saj v Sloveniji to nikoli ni bilo predmet širšega raziskovanja, ugotavlja Franca (2017b, str. 3). Glede na poznavanje področja sklepa, da sistem v nekaterih, predvsem večjih organizacijah, deluje učinkovito, v nekaterih, med njimi tudi v državnih, pa ne. Razlog za neučinkovito uresničevanje delavskega soupravljanja je lahko nepripravljenost delavcev ali pa nezainteresiranost oziroma nerazumevanje menedžmenta. K stopnji uresničevanja delavskega soupravljanja pa prispeva tudi odnos med menedžmentom in delavskimi predstavniki, pojasnjuje Franca (2017b, str. 13).

Razlog za učinkovito oziroma neučinkovito uresničevanje delavskega soupravljanja je torej lahko odnos med svetom delavcev in menedžmentom. Iz navedenega se poraja vprašanje, kako lahko člani sveta delavcev prispevajo k boljšim odnosom z menedžmentom. Lahko bi k temu pripomoglo njihovo proaktivno delovanje v smeri zagotavljanja kakovosti delovnega življenja zaposlenih, torej usmerjanje energije v ukvarjanje s stvarmi, ki so znotraj njihovega vpliva. Tracy in Tracy Stein (2012, str. 39) pojasnujeta, da kakovost posameznikovega življenja določa trenutek med dražljajem in odzivom, saj ljudje razmišljajo in se odzivajo različno. Nadalje ugotavljata, da se uspešni ljudje ne odzivajo hipno, ampak najprej razmislijo o dogajanju in se šele potem odločijo za najprimernejši odziv. Covey (1998, str. 52, 2004, str. 42) pojasnjuje, da temeljno načelo človekove narave izhaja iz dejstva, da **človek svobodno izbira svoj odziv na spodbudo**. Med odzivom in spodbudo prepoznava svobodno izbiro, v tej svobodi izbire pa so ključne človekove lastnosti **samozavedanje, domišljija, vest in neodvisna volja**. Razvijanje vseh teh štirih avtopoietičnih lastnosti je ključno za človekovo **proaktivnost** oziroma **sposobnost delovanja na podlagi načel in vrednot**.

Bistvo proaktivnega delovanja je v prevzemanju odgovornosti in osredotočanju na tiste stvari, ki jih lahko spremenimo.

Miller in Miller (2001, str. 181) pojasnjujeta, da samozavedanje omogoča posamezniku, da se zave svoje socialne in izobraževalne ukoreninjenosti in se trudi spremeniti na boljše. Vest posameznika je povezana z modrostjo etičnega ravnanja in skladnosti z zakoni. Pri tem je pomembno delovati v svojem najboljšem interesu in hkrati v korist drugih. Spodbujati je treba tudi vključenost ustvarjalne domišljije posameznika, ki je opredeljena kot moč, da si človek zamisli smer, za katero je odgovoren tako kot oseba in tudi kot strokovnjak. Ta lastnost človeku omogoča, da sebe in ljudi okrog sebe vidi drugače in z nove perspektive. Navsezadnje pa je neodvisna volja tista, ki omogoča učinkovito upravljanje sebe, saj je to sposobnost sprejemanja odločitev in ravnanja v skladu z njimi, pojasnjuje Covey (2013, str. 70–71).

Bulc (2006) napoveduje poslovnim sistemom evolucijsko fazo, ki jo poimenuje **ozaveščeno okolje**, vezana pa je na razvoj in ozaveščanje posameznika, njegove intuitivnosti v tesni povezanosti z duhovnostjo. Pojasnjuje, da človekovo zavedanje lastne moči in njenega vpliva na moč povezovanja in ustvarjanja, ki izhaja iz njegove **življenjske energije**, postaja zmagovalni faktor tako posameznika kot organizacije. Zaposleni se vse bolj povezujejo na osnovi intelektualnega kapitala in sistema vrednot. Vse bolj prihajajo do izraza neformalne oblike sodelovanja, ki se približujejo **naravnim oblikam sobivanja in razvoja**. Če so bili v predhodnih evolucijskih fazah vir razvoja poslovnega sistema različno oblikovani timi, postaja v ozaveščenem okolju vse bolj pomemben holistični posameznik z vsestransko vpetostjo na vseh treh ravneh delovanja: **miselnem, duhovnem in fizičnem**. Avtorica definira holističnega posameznika kot osebo, ki je odprta za nenehno učenje, kreativno sodelovanje in povezovanje v vseh smereh znotraj in izven organizirane skupine, deluje v smeri napredka, pozitivnega odnosa do življenja in sveta ter uresničevanja svojega poslanstva. Njegovo

orodje za nove pogoje delovanja sta intuitivnost in življenjska energija. (str. 35–37)

Brečko (2012) pojasnjuje, da organizacije potrebujejo za svoje delovanje energijo zaposlenih, ki izhaja iz njihovih procesov ustvarjanja, doseganja ciljev in medsebojnega sodelovanja na vseh ravneh. Ta združena energija pripomore k oblikovanju zmagovalne moči in miselnosti zaposlenih. Organizacijsko energijo podjetja opredeli avtorica kot silo, ki jo pri doseganju svojih ciljev sprosti podjetje, njena moč pa kaže, koliko in kakšen čustveni, umski in vedenjski potencial so sprostili ljudje pri delu in doseganju poslovnih ciljev. Dodaja, da so raziskave v Evropi in tudi v Sloveniji pokazale, da so predvsem zaradi razlik v ravni organizacijske energije ene organizacije uspešne, druge pa ne. Zaposleni imajo namreč neomejene zaloge energije, ki jo lahko poljubno vložijo v delo. Več energije bodo sproščali, če so njihove vrednote usklajene z vrednotami organizacije in če bodo opravljali delo, ki jih veseli in izpopolnjuje. Poleg sproščanja energije pa je ravno tako pomembno, da znajo organizacije zadržati sproščeno energijo svojih zaposlenih. Na to imajo velik vpliv tako **odnosi med sodelavci** kot tudi **odnosi med zaposlenimi in vodstvom**. (str. 3–7)

Klopčič (2019) ugotavlja, da organizacije še vedno pogosto dojemamo kot mehansko in stabilno strukturo s točno določenimi razmerji. V današnjem poslovnem okolju, ki je nepredvidljivo in kompleksno, morajo biti organizacije izjemno odzivne na vseh področjih svojega delovanja. Na katerem koli delu organizacije spremembe nastanejo, se zaposleni lahko hitro odzovejo, če so opolnomočeni ter razmišljajo in delujejo kot voditelji. Na tak način pa lahko deluje organizacija, ki celostno deluje kot živ organizem.

Bulc (2006, str. 19) pojasnjuje, da poslovne sisteme lahko dojemamo kot naravno obliko sobivanja in razvoja, ki ima svojo dinamiko razvoja, zgodovino, sedanost in prihodnost. Spremembe v poslovnih sistemih sledijo

družbeni in gospodarski logiki, ti pa prvenstveno sledita sociološkemu razvoju človeka, njegovi stopnji osvobajanja, samozavedanja in samouresničevanja.

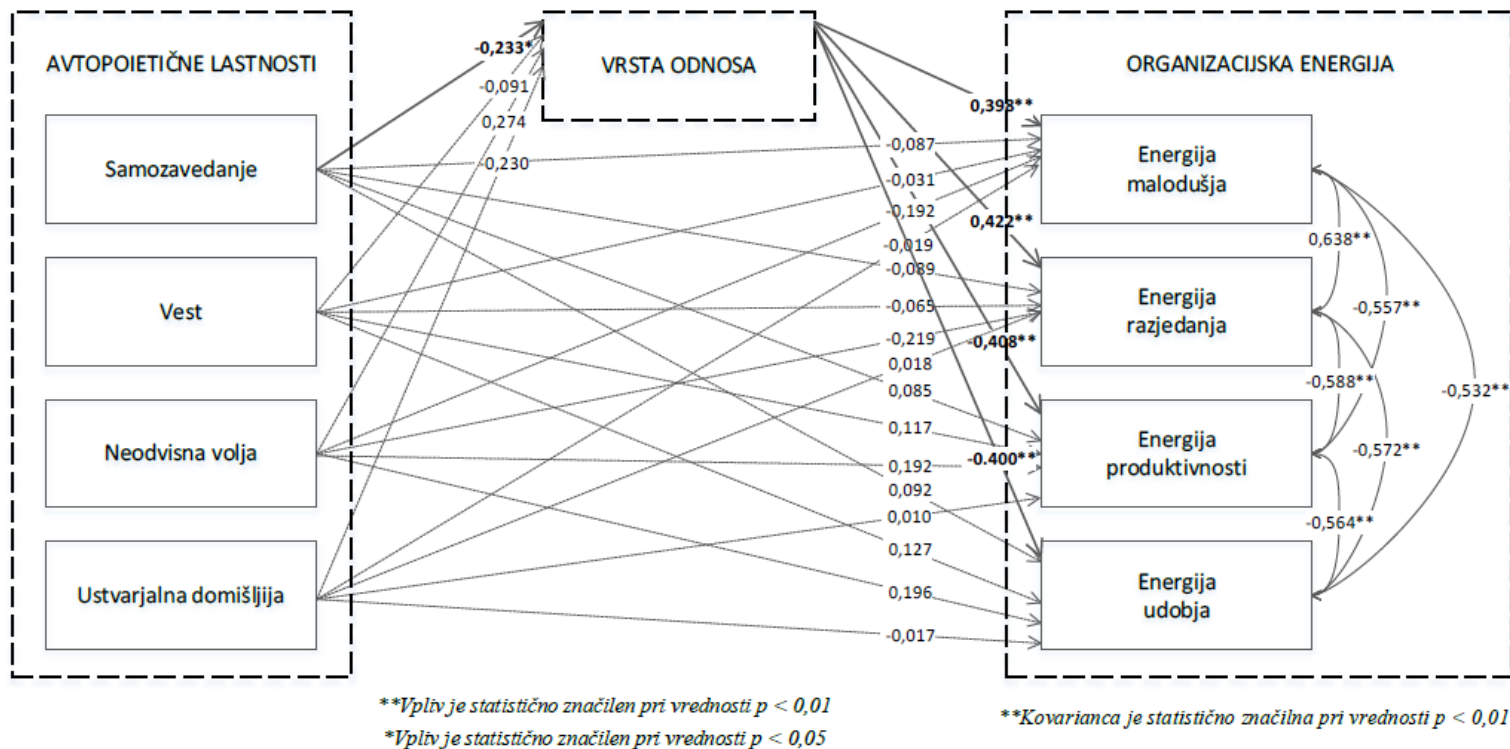
V luči dojemanja organizacije kot živega organizma, katerega nosilni faktor razvoja je življenjska energija posameznika, prihajajo do izraza tudi neformalne oblike sodelovanja, ki se približujejo naravnim oblikam sobivanja in razvoja. Vključitev čim večjega števila zaposlenih v razvoj in oblikovanje organizacije lahko menedžment doseže s participativnim načinom delovanja. Pri tem so mu lahko poleg vodij na različnih ravneh v veliko pomoč tudi člani sveta delavcev, ki naj bi bili kot ozaveščeni posamezniki s svojimi lastnostmi in vrednotami vzor svojim sodelavcem. Delavske predstavnike lahko menedžment razume kot ambasadorje sprememb, ki v svoja delovna okolja prenašajo nov način razmišljanja in tako vplivajo na odnose med zaposlenimi, ti pa so ključni za realizacijo ciljev organizacije. Integracija delavskega soupravljanja v vsakdanji način delovanja tako vključuje uveljavljanje pozitivnega odnosa do življenja, razumevanje lastnih prednosti in omejitev ter vrednote, kot so spoštovanje, zaupanje, odprtost in različnost. Pri tem pa je pomembno, da imajo člani sveta delavcev določene lastnosti in na razpolago možnosti za njihovo uveljavitev ter tako poizkušajo pritegniti v svoj krog čim večje število svojih sodelavcev. Pri tem bodo toliko bolj učinkoviti, kolikor bolj bodo znali usmeriti svojo energijo v osmišljanje dela sodelavcem, v navduševanje nad skupnimi cilji in v spodbujanje dobrega vzdušja, ki je bistvenega pomena za učinkovito delovno sredino. Pomembni sta tako počutje posameznika kot tudi počutje skupine, saj dobro počutje vseh sodelavcev omogoča njihovo ugodno naravnost ne glede na vrsto zadane naloge. Možina (2004, str. 4) pojasnjuje, da je garancija za uspeh skupine prijetno vzdušje, ki omogoča sproščene aktivnosti ter zadovoljstvo pri delu in sodelovanju, s tem pa je dosežen vir motiviranosti za nadaljnje zavzeto delo. Poudarja pa tudi, da zaradi različnih lastnosti posameznikov velikokrat pride pri realizaciji skupnih

ciljev do prevladovanja osebnih interesov, kar ima za posledico slabe medsebojne odnose.

Avtopoietične lastnosti članov sveta delavcev so pomembne za uresničevanje delavskega soupravljanja, saj lahko prispevajo k proaktivnemu zastopanju interesov delavcev pri upravljanju. Namreč, če si bo menedžment s sodelovanjem s predstavniki delavcev lahko zagotovil podporo, ki jo pri vodenju organizacije potrebuje, bo svet delavcev sprejemal kot partnerja pri sprejemanju odločitev. Na drugi strani je za graditev dobrih odnosov pomembno pritegniti k sodelovanju sodelavce. Člani sveta delavcev lahko kot posredovalci informacij med sodelavci in menedžmentom zvišujejo stopnjo medsebojnega zaupanja in tako prispevajo h krepitvi odnosov. Iskanje priložnosti za proaktivno delovanje je naloga vsakega posameznika. Vsak član sveta delavcev naj bi skozi nadgrajevanje znanja in delovanje na podlagi načel in vrednot v praksi skrbel, da bo svoje poslanstvo opravljal kakovostno in učinkovito, v smeri krepitve medosebnih odnosov sodelavcev in odnosov z menedžmentom.

V tem kontekstu smo v monografiji proučevali avtopoietične lastnosti članov sveta delavcev, ki smo jih izpostavili kot gradnik za ustvarjanje njihove organizacijske energije in konstruktivnih odnosov z menedžmentom. Na osnovi sistematičnega pregleda in študija literature s proučevanega področja smo predpostavili, da za uresničevanje delavskega soupravljanja potrebujejo sveti delavcev energijo članov sveta delavcev ravno tako, kot organizacije potrebujejo za svoje delovanje energijo, ki jo generirajo zaposleni v procesih ustvarjanja in doseganja ciljev ter medsebojnega sodelovanja na vseh ravneh. V našem temeljnem raziskovalnem vprašanju smo se vprašali, kakšni so vplivi avtopoietičnih lastnosti članov sveta delavcev na njihovo organizacijsko energijo in odnose z menedžmentom. Zato smo v raziskavi proučili avtopoietične lastnosti in organizacijsko energijo članov sveta delavcev ter ugotovili vrste odnosa svetov delavcev z menedžmentom v slovenskih organizacijah. Iz naše temeljne teze izhaja, da

med temi področji obstaja povezava, zato je bil glavni namen raziskave izdelati model vpliva avtopoietičnih lastnosti članov sveta delavcev na vrsto njihovega odnosa z menedžmentom ter avtopoietičnih lastnosti in vrste odnosa na organizacijsko energijo sveta delavcev, ki ga prikazujemo na sliki 5.1.



Slika 5.1. Model vpliva avtopoietičnih lastnosti članov sveta delavcev na vrsto njihovega odnosa z menedžmentom ter avtopoietičnih lastnosti in vrste odnosa na organizacijsko energijo sveta delavcev

Na sliki 5.1 predstavljamo model vpliva avtopoietičnih lastnosti članov sveta delavcev na vrsto njihovega odnosa z menedžmentom ter avtopoietičnih lastnosti in vrste odnosa na organizacijsko energijo sveta delavcev.

Iz rezultatov (tabela 29) izhaja, da je **vpliv samozavedanja na vrsto odnosa med svetom delavcev in menedžmentom** statistično značilen in je negativen ($b = -0,233$; $p = 0,010$). Glede na to, da na spremenljivki »vrsta odnosa med svetom delavcev in menedžmentom« nižja vrednost pomeni boljši odnos, iz rezultata ugotavljamo, da se bo **s povečanjem vrednosti samozavedanja za eno enoto vrsta odnosa med svetom delavcev in menedžmentom izboljšala za 0,233** oziroma da višje samozavedanje kot ena izmed avtopoietičnih lastnosti vodi v boljše odnose med svetom delavcev in menedžmentom.

Nadalje rezultati kažejo (tabela 29), da z vplivom spremenljivke »vrsta odnosa med svetom delavcev in menedžmentom« pojasnimo 30,4 % variance v energiji malodušja, 32,2 % v energiji razjedanja, 36,7 % v energiji produktivnosti in 36,2% variabilnosti v energiji udobja. V modelu je mogoče zaznati tudi statistično značilne vplive spremenljivke »vrsta odnosa med svetom delavcev in menedžmentom« na vse spremenljivke organizacijske energije. Vpliv vrste odnosa med svetom delavcev in menedžmentom na energijo malodušja je pozitiven ($b = 0,398$; $p < 0,01$), enako velja tudi za vpliv na energijo razjedanja ($b = 0,422$; $p < 0,01$), kar pomeni, da je ob danih ostalih spremenljivkah v modelu pričakovati, da se bosta ob povečanju vrednosti na spremenljivki »vrsta odnosa med svetom delavcev in menedžmentom« za eno enoto povečali energija malodušja in energija razjedanja. Glede na to, da povečanje vrednosti na spremenljivki »vrsta odnosa med svetom delavcev in menedžmentom« pomeni slabši odnos, to pomeni, da se **s slabšanjem odnosov med svetom delavcev in menedžmentom povečujeta stopnji energije malodušja in energije razjedanja**. Po drugi strani pa je vpliv vrste odnosa med svetom delavcev in menedžmentom na energijo produktivnosti negativen ($b = -0,408$; $p < 0,01$), enako velja tudi za vpliv na energijo udobja ($b = -0,400$; $p < 0,01$), kar pomeni, da je ob danih ostalih spremenljivkah v modelu pričakovati, da se

bosta ob povečanju vrednosti na spremenljivki »vrsta odnosa med svetom delavcev in menedžmentom« za eno enoto zmanjšali energija produktivnosti in energija udobja. Če zopet upoštevamo, da povečanje vrednosti na spremenljivki »vrsta odnosa med svetom delavcev in menedžmentom« pomeni slabši odnos, to pomeni, da **se s slabšanjem odnosov med svetom delavcev in menedžmentom zmanjšujeta tudi stopnji energije produktivnosti in energije udobja ter obratno, da se z izboljševanjem odnosov med svetom delavcev in menedžmentom povečujeta stopnji energije produktivnosti in energije udobja.**

V skladu s tem lahko zaključimo, da višja stopnja samozavedanja vodi do boljših odnosov med svetom delavcev in menedžmentom, to pa vodi k višjim stopnjam energij produktivnosti in udobja ter do nižjih stopenj energij malodušja in razjedanja.

Povzamemo lahko, da **na vse vrste organizacijske energije statistično značilno vpliva vrsta odnosa med svetom delavcev in menedžmentom**, medtem ko ima med avtopoietičnimi lastnostmi **samozavedanje statistično značilen vpliv na vrsto odnosa**. Pri tem velja, da boljši kot so odnosi med člani sveta delavcev in menedžmentom, v večji meri sta za svet delavcev značilni energiji produktivnosti in udobja, po drugi strani pa lahko zasledimo nižjo stopnjo energij malodušja in razjedanja.

6 ZAKLJUČEK

6.1 Povzetek rezultatov

Avtopoietične lastnosti v našem modelu povezav predstavljajo sestavni dejavnik, za katerega smo na osnovi raziskane literature in spoznanj v teoretičnem delu predpostavili, da ima vpliv na odvisni spremenljivki, torej na organizacijsko energijo članov sveta delavcev in odnos med člani sveta delavcev in menedžmentom. Zato smo v raziskavi izmerili avtopoietične lastnosti in organizacijsko energijo članov svetov delavcev ter preverili vlogo njihovega sveta delavcev pri sprejemanju odločitev menedžmenta. Nadalje smo proučili model vpliva avtopoietičnih lastnosti članov sveta delavcev na njihovo organizacijsko energijo in odnose z menedžmentom.

Kar se tiče vloge sveta delavcev pri sprejemanju odločitev menedžmenta, je največ anketiranih poročalo (tabela 6), da ima njihov svet delavcev drugačno mnenje kot menedžment, vendar dosegajo kompromise (85 anketiranih oz. 38,6 %). Blizu je bilo tudi število tistih, ki so poročali, da svet delavcev že od začetka sodeluje z menedžmentom (82 anketiranih oz. 37,3 %), bilo pa je tudi precej tistih, ki so poročali o tem, da menedžment sprejema odločitve brez soglasja sveta delavcev (53 anketiranih oz. 24,1 %).

Merjenje organizacijske energije članov sveta delavcev je pokazalo (tabela 8), da so povprečne ocene na 5-stopenjski ocenjevalni lestvici najnižje pri energiji malodušja in energiji razjedanja, kjer se ocene trditve gibajo okrog 2. Ti dve energiji sta torej glede na rezultate raziskave manj prisotni v delovnih okoljih anketiranih. Bolj prisotni pa sta energija udobja in najbolj energija produktivnosti, kjer so anketiranci v povprečju precej višje ocenili ocenjevane trditve, in sicer se te trditve v povprečju gibajo okrog ocen 3,5 in 4.

Z rezultati merjenja **avtopoietičnih lastnosti** smo ugotovili (tabela 12, slika 4.4), da imajo v povprečju v raziskavi sodelujoči člani sveta delavcev

avtopoietične lastnosti aktivne, je pa še prostora za razvijanje teh v visoko razvite lastnosti.

V nadaljevanju smo preverili, ali med skupino anketirancev, ki so **odnose** ocenili z najvišjo možno oceno, in tistimi, ki so za oceno odnosov izbrali srednjo oceno, obstaja statistično značilna razlika v oceni dimenzij **organizacijske energije**.

Primerjava povprečnih ocen že na prvi pogled razkrije opazne razlike v ocenjevanju organizacijske energije glede na to, na kakšen način anketirani zaznavajo odnos članov sveta delavcev z menedžmentom (tabela 17, slika 4.6). V tistih organizacijah, kjer so anketirani odnose članov sveta delavcev z menedžmentom ocenili kot zelo dobre, opazno izstopata energiji produktivnosti in udobja, medtem ko sta v organizacijah s srednje dobrimi in slabimi odnosi nadpovprečno prisotni energiji malodušja in razjedanja. Razlike so glede na vlogo sveta delavcev pri sprejemanju odločitev menedžmenta v organizaciji statistično značilne v primeru vseh izmerjenih konstruktov organizacijske energije, zato smo s pomočjo ustreznih *post-hoc* testov preverili tudi parne primerjave med skupinami, ki jih podajamo v nadaljevanju.

V primeru organizacijske energije, ki označuje **energijo malodušja**, ugotavljamo (tabela 18), da se v povprečju le-ta povečuje s prehajanjem odnosa članov sveta delavcev z menedžmentom od najboljšega do najslabšega odnosa. Tako je v povprečju energija malodušja statistično značilno nižja med člani sveta delavcev, ki odnos z menedžmentom opisujejo kot najboljši odnos (»Svet delavcev je pri večini odločitev že od samega začetka v soglasju z menedžmentom«) v primerjavi s člani sveta delavcev, ki odnos z menedžmentom opisujejo kot srednje dober odnos (»Svet delavcev ima pogosto drugačno mnenje, toda na koncu je doseženo soglasje z menedžmentom«), in v primerjavi s člani sveta delavcev, ki odnos z menedžmentom opisujejo kot najslabši (»Odločitve menedžmenta so pogosto vsiljene brez soglasja sveta delavcev«). Tudi če primerjamo srednje

dober in najslabši odnos sveta delavcev z menedžmentom, se izkaže, da je energija malodušja v povprečju statistično značilno nižja med tistimi člani sveta delavcev, ki odnos ocenjujejo kot srednje dober.

Do podobnih rezultatov pridemo tudi v primeru merjenja **energije razjedanja** (tabela 18). Velja, da je med člani sveta delavcev, ki odnos z menedžmentom opisujejo kot najboljši, v manjši meri prisotna energija razjedanja kot med člani sveta delavcev, ki odnos z menedžmentom opisujejo kot srednje dober ali kot najslabši. Izkaže se tudi, da je energija razjedanja v večji meri prisotna med člani sveta delavcev, ki odnos z menedžmentom opisujejo kot najslabši, v primerjavi s člani sveta delavcev, ki odnos z menedžmentom opisujejo kot srednje dober.

Po drugi strani pa se izkaže (tabela 18), da je **energija produktivnosti** v povprečju statistično značilno višja med člani sveta delavcev, ki odnos z menedžmentom ocenjujejo kot najboljši, v primerjavi s člani sveta delavcev, ki odnos z menedžmentom ocenjujejo kot srednje dober ali najslabši. Za člane sveta delavcev, ki odnos z menedžmentom ocenjujejo kot srednje dober, pa je v višji meri značilna energija produktivnosti v primerjavi s člani sveta delavcev, ki odnos z menedžmentom opisujejo kot najslabši.

Zelo podobno sliko dobimo tudi pri primerjavi povprečne **energije udobja** med člani sveta delavcev glede na vrsto odnosa z menedžmentom (tabela 18). Tako velja, da je za člane sveta delavcev, ki opisujejo odnos z menedžmentom kot najboljši, v večji meri značilna energija udobja, kot pa med člani sveta delavcev, ki odnos z menedžmentom opisujejo kot srednje dober ali kot najslabši. Poleg tega je energija udobja v manjši meri značilna za tiste člane sveta delavcev, ki odnos z menedžmentom označujejo za najslabši, v primerjavi s člani sveta delavcev, ki odnos z menedžmentom opisujejo kot srednje dober.

V nadaljevanju smo preverili še korelacije med spremenljivko, ki označuje odnos članov sveta delavcev z menedžmentom, in spremenljivkami, ki

merijo organizacijsko energijo. Pri spremenljivki odnos vrednost 1 pomeni najboljši možen odnos, vrednost 3 pa najslabši možen odnos. Ker smo korelacije izračunavali med spremenljivkami ordinalnega tipa, je bil uporabljen Spearmanov korelacijski koeficient.

Rezultati so pokazali (tabela 19), da med spremenljivko **odnos in elementi organizacijske energije** obstajajo statistično značilne korelacije. Korelacija z energijo malodušja je pozitivne valence in glede na jakost koeficienta zmerna, enako velja za energijo razjedanja. Glede na vrednost kodiranja spremenljivke »odnosi« rezultat vsebinsko pomeni, da slabša energija pomeni slabše odnose in obratno, **slabši odnosi pomenijo višjo oceno prisotnosti energije malodušja in razjedanja**. Korelacija z energijo produktivnosti je negativne valence in glede na jakost koeficienta zmerna, podobno velja za energijo udobja. Glede na vrednost kodiranja spremenljivke »odnosi« rezultat vsebinsko pomeni, da **boljši odnosi pomenijo višjo oceno prisotnosti energije produktivnosti in udobja**. Tudi med dimenzijami organizacijske energije obstaja močna in statistično značilna povezanost, energiji malodušja in razjedanja sta medsebojno pozitivno povezani in hkrati negativno povezani z energijo produktivnosti in udobja. Slednji sta medsebojno pozitivno povezani. Glede na jakost korelacijskih koeficientov te korelacije lahko označimo kot močne.

V nadaljevanju smo preverili, ali med skupino anketirancev, ki so **odnose** ocenili z najvišjo možno oceno, in tistimi, ki so za oceno odnosov izbrali srednjo oceno, obstaja statistično značilna razlika v oceni dimenzij **avtopoietičnih lastnosti**.

Primerjavo povprečnih ocen smo v vseh primerih izvedli s pomočjo Welchovega *F*-testa, saj so bile v vseh primerih variance v primerjanih skupinah nehomogene. Rezultati (tabela 20, slika 4.7) kažejo, da glede ocen avtopoietičnih lastnosti pri samozavedanju, neodvisni volji in ustvarjalni domišljiji izstopajo tisti, ki so odnose z menedžmentom ocenili kot zelo dobre. Razlike sicer niso tako očitne kot pri organizacijski energiji, vendar so

vseeno prisotne. Spremenljivka »vest« je najnižje prisotna pri tistih, kjer so bili odnosi ocenjeni kot zelo slabi. Izračun z enosmerno analizo variance je pokazal, da **statistično pomembna razlika obstaja samo pri dimenziji samozavedanja**. V drugih primerih pa ne moremo trditi, da smo zaznali statistično pomembne razlike v oceni avtopoietičnih lastnosti glede na kakovost izmerjenega odnosa med člani sveta delavcev in menedžmentom, zato je na teh dimenzijah spodaj navedene ugotovitve veljajo le za naš vzorec anketirancev.

Nadalje smo s pomočjo Games-Howellovega *post-hoc* testa preverili tudi parne primerjave v povprečjih avtopoietične lastnosti samozavedanja med skupinami (tabela 21).

V primeru samozavedanja kot ene izmed avtopoietičnih lastnosti ugotavljamo (tabela 21), da se **ocena samozavedanja v povprečju povečuje s prehajanjem odnosa sveta delavcev z menedžmentom od najboljšega do najslabšega odnosa**. Tako je povprečna ocena samozavedanja statistično značilno višja med člani sveta delavcev, ki odnos z menedžmentom opisujejo kot najboljši odnos (»Svet delavcev je pri večini odločitev že od samega začetka v soglasju z menedžmentom«), v primerjavi s člani sveta delavcev, ki odnos z menedžmentom opisujejo kot najslabši (»Odločitve menedžmenta so pogosto vsiljene brez soglasja sveta delavcev«).

V nadaljevanju smo preverili tudi korelacije med spremenljivko, ki označuje **odnos** članov sveta delavcev z menedžmentom, in spremenljivkami, ki merijo **avtopoietične lastnosti**. Pri spremenljivki odnos vrednost 1 pomeni najboljši možen odnos, vrednost 3 pa najslabši možen odnos.

Ker smo korelacije izračunavali med spremenljivkami ordinalnega tipa, je bil uporabljen Spearmanov korelacijski koeficient. Rezultati so pokazali (tabela 22), da med spremenljivko odnos in avtopoietičnimi lastnostmi obstajajo tri statistično značilne korelacije, in sicer v primeru spremenljivk samozavedanje, vest in ustvarjalna domišljija. Korelacije so negativne

valence in šibke. Glede na vrednosti spremenljivk to pomeni, da **pri anketirancih z boljše ocenjenim odnosom z menedžmentom beležimo nekoliko višje ocene samozavedanja, vesti in ustvarjalne domišljije**. Dodatna korelacija, ki nakazuje na morebitno šibko povezanost med spremenljivkama, je še korelacija med odnosi in neodvisno voljo, vendar pa p -vrednost ne omogoča sklepanja o statistično značilni korelaciji. Na drugi strani pa med dimenzijami avtopoietičnih lastnosti obstaja zmerna do močna pozitivna in statistično značilna povezanost med vsemi pari spremenljivk.

Nadalje smo v sklopu prve raziskovalne hipoteze z izračunom Pearsonovih koeficientov korelacije preverili, kakšna je povezanost med spremenljivkami organizacijske energije in avtopoietičnimi lastnostmi. Pokazalo se je (tabela 23), da se energiji malodušja in razjedanja negativno povezuje z avtopoietičnimi lastnostmi, medtem ko se energiji produktivnosti in udobja pozitivno povezuje z avtopoietičnimi lastnostmi. Korelacije, ki smo jih zaznali, so šibke do zmerne, najmočnejše so korelacije med energijo produktivnosti in vestjo ter neodvisno voljo in med energijo udobja in vestjo, najšibkejša pa je korelacija med energijo malodušja in ustvarjalno domišljijo.

Pri vseh štirih dimenzijah avtopoietičnih lastnosti smo zaznali statistično značilne korelacije z organizacijsko energijo (tabela 23), in sicer samozavedanje je v zmerni negativni korelaciji z energijo malodušja in v zmerni negativni korelaciji z energijo razjedanja, kar vsebinsko pomeni, da sta ti energiji v večji meri prisotni pri članih sveta delavcev z nižje izraženim samozavedanjem. Po drugi strani pa smo zaznali zmerne pozitivne korelacije med samozavedanjem in energijo produktivnosti ter samozavedanjem in energijo udobja. Ugotovitev je v tem primeru ravno nasprotna; ti energiji sta v večji meri zaznani pri članih sveta delavcev z višje izraženim samozavedanjem.

Druga avtopoietična lastnost, pri kateri smo zaznali statistično značilne korelacije, je vest (tabela 23), in sicer je vest v šibki negativni korelaciji z energijo malodušja ter v zmerni negativni korelaciji z energijo razjedanja. To vsebinsko pomeni, da sta ti energiji v večji meri prisotni pri članih sveta delavcev z nižje izraženo vestjo. Prav tako smo zaznali zmerne pozitivne korelacije med vestjo in energijo produktivnosti ter vestjo in energijo udobja, ugotovitev je v tem primeru ravno nasprotna; ti energiji sta v večji meri zaznani pri članih sveta delavcev z višje izraženo vestjo.

Tretja avtopoietična lastnost, pri kateri smo zaznali statistično značilne korelacije, je neodvisna volja (tabela 23), in sicer neodvisna volja je v zmerni negativni korelaciji z energijo malodušja in z energijo razjedanja, kar vsebinsko pomeni, da sta ti energiji v večji meri prisotni pri članih sveta delavcev z nižje izraženo neodvisno voljo. Ponovno pa smo prav tako zaznali zmerne pozitivne korelacije med neodvisno voljo in energijo produktivnosti ter neodvisno voljo in energijo udobja; ti energiji sta v večji meri zaznani pri članih sveta delavcev z višje izraženo neodvisno voljo.

Poslednja avtopoietična lastnost, pri kateri smo zaznali statistično značilne korelacije, je ustvarjalna domišljija (tabela 23), in sicer ustvarjalna domišljija je v šibki negativni korelaciji z energijo malodušja in z energijo razjedanja, kar vsebinsko pomeni, da sta ti energiji v večji meri prisotni pri članih sveta delavcev z nižje izraženo ustvarjalno domišljijo. Zaznali smo tudi zmerne pozitivne korelacije med ustvarjalno domišljijo in energijo produktivnosti ter ustvarjalno domišljijo in energijo udobja, ti energiji sta v večji meri zaznani pri članih sveta delavcev z višje izraženo ustvarjalno domišljijo.

V sklopu druge raziskovalne hipoteze smo preverili vpliv samozavedanja članov sveta delavcev na njihovo produktivno energijo. S pomočjo regresijske analize smo ocenili parametre pojasnjevalnega oziroma regresijskega modela in statistični pomen modela, pri čemer je kot neodvisna spremenljivka nastopala spremenljivka »samozavedanje«, kot odvisna spremenljivka pa spremenljivka »produktivna energija«. Izidi

linearne regresijske analize (tabela 24), s katero smo preverjali vpliv neodvisne spremenljivke na odvisno, kažejo, da smo z neodvisno spremenljivko pojasnili 12,4 % variance. Vpliv samozavedanja na odvisno spremenljivko »produktivna energija« je pozitiven in statistično značilen.

V sklopu tretje raziskovalne hipoteze smo preverili vpliv neodvisne volje članov sveta delavcev na njihovo produktivno energijo. S pomočjo regresijske analize smo ocenili parametre pojasnjevalnega oziroma regresijskega modela in statistični pomen modela, pri čemer je kot neodvisna spremenljivka nastopala spremenljivka »neodvisna volja«, kot odvisna spremenljivka pa spremenljivka »produktivna energija«. Izidi linearne regresijske analize (tabela 25), s katero smo preverjali vpliv neodvisne spremenljivke na odvisno, kažejo, da smo z neodvisno spremenljivko pojasnili 14,2 % variance odvisne spremenljivke. Vpliv neodvisne volje na odvisno spremenljivko »produktivna energija« je pozitiven in statistično značilen.

Nadalje smo preverili vpliv avtopoietičnih lastnosti na vrsto odnosov med svetom delavcev in menedžmentom tudi s pomočjo multinominalne logistične regresije.

Na osnovi ugotovitev v tabeli 26 in predstavljenih rezultatov (slika 4.8) se izkaže, da v primeru, da vrednosti ostalih neodvisnih spremenljivk v modelu ostanejo nespremenjene, **na vrsto odnosa med svetom delavcev in menedžmentom statistično značilno vpliva avtopoietična lastnost samozavedanje**. Velja namreč, da se logaritem razmerja obojestransko poveča za 0,549 ($p = 0,019$). V tem primeru je razmerje obojestransko med najboljšim in najslabšim možnim odnosom med svetom delavcev in menedžmentom enako 1,731. Poenostavljeno povedano, samozavedanje je za 1,7-krat bolj značilno oziroma višje v primeru, ko so odnosi med svetom delavcev in menedžmentom najboljše možni (v primerjavi z najslabšimi možnimi odnosi).

Nadalje smo preverili tudi **vpliv organizacijske energije na vrsto odnosov** med svetom delavcev in menedžmentom, prav tako s pomočjo multinominalne logistične regresije. Vendar pa se na osnovi ugotovitev v tabeli 27 in predstavljenih rezultatov (slika 4.9) izkaže, da **na vrsto odnosov med svetom delavcev in menedžmentom statistično značilno ne vpliva nobena izmed organizacijskih energij**.

Po pregledu odnosov med avtopoietičnimi lastnostmi, organizacijsko energijo ter vrsto odnosa med svetom delavcev in menedžmentom pa smo s **pomočjo modelov strukturnih enačb ocenili še model vpliva avtopoietičnih lastnosti na organizacijsko energijo in vrsto odnosa med svetom delavcev in menedžmentom**. Rezultati so prikazani v tabeli 28, model z ocenami parametrov pa na sliki 4.10. Z avtopoietičnimi lastnosti pojasnimo 13,1 % variance v energiji malodušnosti, 14,1 % v energiji razjedanja, 18,2 % v energiji produktivnosti, 18,2 % variabilnosti v energiji udobja ter 6,5 % variabilnosti v vrsti odnosa. Opazimo lahko tudi, da **ima samozavedanje kot ena izmed avtopoietičnih lastnosti statistično značilen vpliv na vse organizacijske energije, kot tudi na vrsto odnosa med svetom delavcev in menedžmentom**. Pri tem je vpliv samozavedanja na energijo malodušja negativen ($b = -0,180$; $p = 0,018$), kar pomeni, da je ob danih ostalih spremenljivkah pričakovati, da se bo ob povečanju vrednosti samozavedanja za eno enoto energija malodušja zmanjšala za 0,180. Enako velja za vpliv samozavedanja na energijo razjedanja, ki je negativen ($b = -0,188$; $p = 0,017$), kar pomeni, da je ob danih ostalih spremenljivkah pričakovati, da se bo ob povečanju vrednosti samozavedanja za eno enoto energija razjedanja zmanjšala za 0,188. Vpliv samozavedanja na energijo produktivnosti ($b = 0,181$; $p = 0,018$) in energijo udobja ($b = 0,185$; $p = 0,014$) je pozitiven, torej je ob danih ostalih spremenljivkah pričakovati, da se bo ob povečanju vrednosti samozavedanja za eno enoto energija produktivnost povečala za 0,181, energija udobja pa za 0,185. Vpliv samozavedanja na vrsto odnosa med svetom delavcev in menedžmentom je negativen ($b = -0,233$; $p = 0,010$). Glede na to, da na spremenljivki »vrsta

odnosa med svetom delavcev in menedžmentom« nižja vrednost pomeni boljši odnos, iz rezultata ugotavljamo, da se bodo z naraščanjem stopnje samozavedanja izboljšali tudi odnosi med svetom delavcev in menedžmentom.

Nadalje smo prikazan in ocenjen model preoblikovali tako, da smo spremenljivki **vrsta odnosa med svetom delavcev in menedžmentom** poleg vloge odvisne spremenljivke **dodali tudi vlogo neodvisne spremenljivke**. Pri tem smo **predvideli odvisnost vrste odnosa** med svetom delavcev in menedžmentom **od avtopoietičnih lastnosti**, nadalje pa smo predvideli tudi **vpliv tako avtopoietičnih lastnosti kot tudi vrste odnosa** med svetom delavcev in menedžmentom **na organizacijsko energijo**. Ponovno smo ocenili model s pomočjo pristopa strukturnih enačb. Rezultati so prikazani v tabeli 29, model z ocenami parametrov pa na sliki 4.11.

Opazimo pa porast v deležu pojasnjene variance v spremenljivkah organizacijske energije (tabela 29). Z dodanim vplivom spremenljivke »vrsta odnosa med svetom delavcev in menedžmentom« pojasnimo 30,4 % variance v energiji malodušja, 32,2 % v energiji razjedanja, 36,7 % v energiji produktivnosti in 36,2 % variabilnosti v energiji udobja. V modelu je mogoče zaznati tudi statistično značilne vplive spremenljivke »vrsta odnosa med svetom delavcev in menedžmentom« na vse spremenljivke organizacijske energije. Vpliv vrste odnosa med svetom delavcev in menedžmentom na energijo malodušja je pozitiven ($b = 0,398$; $p < 0,01$), enako velja tudi za vpliv na energijo razjedanja ($b = 0,422$; $p < 0,01$), kar pomeni, da je ob danih ostalih spremenljivkah v modelu pričakovati, da se bosta ob povečanju vrednosti na spremenljivki »vrsta odnosa med svetom delavcev in menedžmentom« za eno enoto povečali energija malodušja in energija razjedanja. Glede na to, da povečanje vrednosti na spremenljivki »vrsta odnosa med svetom delavcev in menedžmentom« pomeni slabši odnos, to pomeni, da se **s slabšanjem odnosov med svetom delavcev in menedžmentom povečujeta stopnji energije malodušja in energije razjedanja**. Po drugi strani pa je vpliv vrste odnosa med svetom delavcev in

menedžmentom na energijo produktivnosti negativen ($b = -0,408$; $p < 0,01$), enako velja tudi za vpliv na energijo udobja ($b = -0,400$; $p < 0,01$), kar pomeni, da je ob danih ostalih spremenljivkah v modelu pričakovati, da se bosta ob povečanju vrednosti na spremenljivki »vrsta odnosa med svetom delavcev in menedžmentom« za eno enoto zmanjšali energija produktivnosti in energija udobja. Če zopet upoštevamo, da povečanje vrednosti na spremenljivki »vrsta odnosa med svetom delavcev in menedžmentom« pomeni slabši odnos, to pomeni, da **se s slabšanjem odnosov med svetom delavcev in menedžmentom zmanjšujeta tudi stopnji energije produktivnosti in energije udobja in obratno, da se z izboljševanjem odnosov med svetom delavcev in menedžmentom povečujeta stopnji energije produktivnosti in energije udobja.**

V primerjavi s predhodnim modelom smo ugotovili, da **vpliv samozavedanja na vrsto odnosa med svetom delavcev in menedžmentom** ostaja statistično značilen in je negativen ($b = -0,233$; $p = 0,010$). Glede na to, da na spremenljivki »vrsta odnosa med svetom delavcev in menedžmentom« nižja vrednost pomeni boljši odnos, iz rezultata ugotavljamo, da se bo **s povečanjem vrednosti samozavedanja za eno enoto vrsta odnosa med svetom delavcev in menedžmentom izboljšala za 0,233** oziroma da višje samozavedanje kot ena izmed avtopoietičnih lastnosti vodi v boljše odnose med svetom delavcev in menedžmentom. Po drugi strani pa ugotavljamo, da v zadnjem modelu vpliv samozavedanja na vse oblike organizacijske energije ni več statistično značilen. V skladu s tem lahko sklepamo, da so bili ti vplivi v prehodnem modelu statistično značilni zaradi posrednega vpliva vrste odnosov med svetom delavcev in menedžmentom. Ko smo v modelu predvideli tudi to, se je rezultat spremenil. V skladu s tem lahko zaključimo, da višja stopnja samozavedanja vodi do boljših odnosov med svetom delavcev in menedžmentom, to pa vodi k višjim stopnjam energij produktivnosti in udobja ter do nižjih stopenj energij malodušja in razjedanja.

Povzamemo lahko, da ima izmed avtopoietičnih lastnosti **samozavedanje statistično značilen vpliv na vrsto odnosa**. Pri tem velja, da višja stopnja samozavedanja vodi do boljših odnosov med svetom delavcev in menedžmentom. **Na vse vrste organizacijske energije statistično značilno vpliva le vrsta odnosa med svetom delavcev in menedžmentom**. Pri tem velja, da boljši kot so odnosi med člani sveta delavcev in menedžmentom, v večji meri sta za svet delavcev značilni energiji produktivnosti in udobja, po drugi strani pa lahko zasledimo nižjo stopnjo energij malodušja in razjedanja.

6.2 Prispevek znanosti

Schippers in Hogenes (2011, str. 193) izpostavljata, da je koncept energije, ki ga implicirajo številne motivacijske teorije, premalo raziskan. Pojasnjujeta, da se njuna raziskava nanaša na povezavo teorije in ugotovitev, ki do tedaj niso bile izrecno povezane z energijo, to so pretočnost (angl. *flow*), subjektivno dobro počutje (angl. *subjective well-being*), zavzetost (angl. *engagement*) in izgorelost (angl. *burn-out*). Navajata, da sta prva proučila povezavo med osebnostnimi značilnostmi in energijo ter opisala vlogo vodstva pri sproščanju energije sledilcev. Obstaja tudi več študij, usmerjenih v merjenje energije in njenih učinkov ter iskanje dejavnikov, ki vplivajo na spodbujanje oz. zaviranje produktivne energije (npr. Albuahmael, Alker, Pagano, & Lupton, 2015; Bruch & Ghoshal, 2003; Cole, Bruch, & Vogel, 2012; Cross, Baker, & Parker, 2003; Ryan & Frederick, 1997; Sutherland & Hofmeyr, 2012). Koncept energije torej postaja dragoceno orodje za globlje razumevanje, kako lahko organizacije izkoristijo svoj polni potencial. Glede na to, da so energični zaposleni nujni za uspeh organizacije, saj so ljudje z veliko energije bolj produktivni, ustvarjalni in pozitivno vplivajo na druge (Ash, 1913; Cross, Baker, & Parker, 2003; Cross & Parker, 2004), smo se v naši monografiji usmerili v proučevanje vpliva avtopoietičnih lastnosti na organizacijsko energijo, česar v literaturi še nismo zasledili. Za izvedbo raziskave smo kot ciljno skupino izbrali delavske predstavnike, člane svetov

delavcev organizacij v Sloveniji in na podlagi pregledane literature ugotovili, da smo prvi povezali organizacijsko energijo in delavsko soupravljanje.

Nadalje smo se usmerili na odnose med svetom delavcev in menedžmentom. Pfeifer (2014, str. 146–148) je v raziskavi nemških svetov delavcev ponudil tri vrste odnosov svetov delavcev z menedžmentom in ugotovil, da razlike v odnosih med sveti delavcev in menedžmentom vplivajo na ravnanje z ljudmi v organizaciji ter da imajo organizacije več koristi od sodelovalnih svetov delavcev in več težav, če so odnosi med svetom delavcev in menedžmentom slabi. Zato smo člane svetov delavcev v raziskavi vprašali po oceni njihovega odnosa z menedžmentom in kot prvi proučili vpliv avtopoietičnih lastnosti in organizacijske energije članov sveta delavcev na vrsto odnosa z menedžmentom.

Izvedena raziskava je torej prva, ki je ciljno usmerjena v povezovanje delavskega soupravljanja, organizacijske energije in avtopoietičnih lastnosti članov svetov delavcev v slovenskih organizacijah, konkretno na področja:

- proučevanja avtopoietičnih lastnosti članov svetov delavcev,
- proučevanja organizacijske energije članov sveta delavcev,
- proučevanja odnosov sveta delavcev z menedžmentom,
- proučevanja vpliva avtopoietičnih lastnosti članov sveta delavcev na njihovo organizacijsko energijo,
- proučevanja vpliva avtopoietičnih lastnosti članov sveta delavcev na njihov odnos z menedžmentom,
- izdelave modela vpliva avtopoietičnih lastnosti članov sveta delavcev na njihovo organizacijsko energijo in odnose z menedžmentom.

Izvedena raziskava predstavlja prispevek k novim spoznanjem na področju uresničevanja delavskega soupravljanja v organizacijah v Sloveniji. Te vrste raziskave, ki bi prepletala organizacijsko energijo in principe avtopoieze v kontekstu delavskega soupravljanja, namreč tako v Sloveniji kot tudi v svetu nismo zasledili. Proučili smo vpliv avtopoietičnih lastnosti (samozavedanje,

vest, neodvisna volja, ustvarjalna domišljija) na organizacijsko energijo (energija produktivnosti, energija udobja, energija malodušja, energija razjedanja) in odnose z menedžmentom. Naš prispevek znanosti je predstavljeni model vpliva avtopoietičnih lastnosti članov sveta delavcev na vrsto njihovega odnosa z menedžmentom ter avtopoietičnih lastnosti in vrste odnosa na organizacijsko energijo sveta delavcev (slika 5.1). Prvi smo torej pojasnili vplive avtopoietičnih lastnosti članov sveta delavcev na njihovo organizacijsko energijo in odnose z menedžmentom.

Raziskava s področja uresničevanja delavskega soupravljanja v organizacijah v Sloveniji prispeva k znanstvenemu področju teorije organizacije in ravnanja z ljudmi. Dodano vrednost doprinaša zaposlenim, njihovim delavskim predstavnikom in menedžmentu. Prispevek znanosti je na področju razumevanja vpliva avtopoietičnih lastnosti posameznika na njegovo organizacijsko energijo in odnose v organizaciji, in sicer:

- zbrana in navedena teoretična izhodišča prispevajo k poglobljenemu razumevanju teoretskih in metodoloških konceptov vpliva avtopoietičnih lastnosti na organizacijsko energijo in odnose s svetom delavcev;
- rezultati raziskave so neposredno uporabni in relevantni za člane sveta delavcev pri zastopanju interesov sodelavcev v organizaciji v slovenskem in mednarodnem prostoru, saj smo na osnovi izsledkov raziskave podali potrebne lastnosti članov sveta delavcev, ki prispevajo k ustvarjanju njihove organizacijske energije in konstruktivnih odnosov z menedžmentom;
- navedene lastnosti, utemeljene na izvedeni raziskavi, bodo vplivale na kakovost organizacijske energije in odnosov z menedžmentom. Krepitev teh posameznikovih lastnosti lahko pripomore k njihovemu proaktivnemu pristopu k delavskemu soupravljanju in zavestni gradnji dobrih odnosov z menedžmentom in s sodelavci;

- opisan in utemeljen model vpliva avtopoietičnih lastnosti članov sveta delavcev na vrsto njihovega odnosa z menedžmentom ter avtopoietičnih lastnosti in vrste odnosa na organizacijsko energijo sveta delavcev je lahko izhodišče za nadaljnje proučevanja tega področja.

Prispevek znanosti je tudi na področju razumevanja vpliva vrste odnosa sveta delavcev z menedžmentom na organizacijsko energijo, ki dodano vrednost doprinaša tako članom sveta delavcev kot menedžmentu.

Spoznanja raziskave bi lahko prispevala k proaktivnemu uresničevanju delavskega soupravljanja v slovenskih organizacijah in služila kot izhodišče za nadaljnje raziskave s tega področja.

6.3 Vpliv na menedžment, organizacijo in družbo

- Menedžment

Menedžmentu nudijo rezultati raziskave spoznanja o vplivu proučevanih lastnosti članov svetov delavcev na njihovo organizacijsko energijo in odnose z menedžmentom. Ta spoznanja lahko prispevajo k njihovem razumevanju delovanja članov sveta delavcev pri zastopanju interesov delavcev v organizaciji. Boljše razumevanje delavskih predstavnikov lahko menedžmentu pomaga k bolj usmerjenemu delovanju in spodbujanju njihovega izobraževanja v smeri krepitve lastnosti, ki vplivajo na njihovo organizacijsko energijo in izboljšanje odnosov z menedžmentom.

Iz našega modela vpliva avtopoietičnih lastnosti članov sveta delavcev na vrsto njihovega odnosa z menedžmentom ter avtopoietičnih lastnosti in vrste odnosa na organizacijsko energijo sveta delavcev izhaja, da so proučevane lastnosti članov sveta delavcev pomembne za ustvarjanje dobre organizacijske energije in sodelovalnih odnosov z menedžmentom. Brečko

(2012, str. 3–7) pojasnjuje, da ima sodelovanje med menedžmentom in svetom delavcev zelo velik vpliv na organizacijsko energijo, saj lahko člani sveta delavcev s svojim proaktivnim delovanjem prispevajo k izgradnji obetavne vizije organizacije in njenemu širjenju med zaposlenimi, kar bistveno pripomore k dvigu pozitivne energije in pripadnosti zaposlenih organizaciji. Takšen način sodelovanja spodbuja vero zaposlenih v uspeh organizacije, pri čemer je pomembno sodelovanje zaposlenih kot celote. K povezovanju sodelavcev različnih organizacijskih enot oziroma področij dela lahko ključno prispevajo člani sveta delavcev s svojim proaktivnim delovanjem, spodbuda za sodelovanje pa mora priti s strani menedžmenta. Če si bo ta s sodelovanjem s predstavniki delavcev lahko zagotovil podporo, ki jo pri vodenju organizacije potrebuje, bo svet delavcev sprejemal kot partnerja pri sprejemanju odločitev.

Avtopoietične lastnosti članov sveta delavcev so torej pomembne za njihovo proaktivno uresničevanje delavskega soupravljanja. Covey (1998, str. 52, 2004, str. 42) pojasnjuje, da temeljno načelo človekove narave izhaja iz dejstva, da človek svobodno izbira svoj odziv na spodbudo, v tej svobodi izbire pa so ključne človekove lastnosti samozavedanje, domišljija, vest in neodvisna volja. Razvijanje vseh teh štirih lastnosti je ključno za človekovo proaktivnost oziroma sposobnost delovanja na podlagi načel in vrednot. Vsak član sveta delavcev naj bi skozi nadgrajevanje znanja in delovanje na podlagi načel in vrednot v praksi skrbel, da bo svoje poslanstvo opravljal kakovostno in učinkovito, v smeri krepitev medosebnih odnosov zaposlenih in odnosov z menedžmentom.

Izsledki raziskave lahko služijo menedžmentu za pripravo izobraževanj oziroma za usmerjanje zaposlenih k osebnostnemu razvoju skozi medsebojne odnose, saj so vsakršni odnosi in čustva v njih trening za posameznika in njegovo osebnost.

Miller in Miller (2001, str. 181) ugotavljata, da naj bi bila priprava izobraževanja za prihodnost usmerjena v razvoj samozavedanja, kar je

človeška sposobnost, da se loči od sebe in prouči svoje razmišljanje, svoje motive in svojo zgodovino. Samozavedanje omogoča, da se vsak posameznik zave svoje socialne in izobraževalne ukoreninjenosti in se trudi spremeniti na boljše. Prav tako pomembno je razvijati ostale avtopoietične lastnosti članov svetov delavcev, saj razvoj vseh štirih lastnosti in njihova medsebojna sinergija pomenita jedro osebnega vodenja. Vsak človek ima vse te lastnosti, razlikujemo pa se v tem, koliko smo razvili te svoje lastnosti in kako vplivna je njihova sinergija v našem življenju. Ta spoznanja lahko menedžmentu pomagajo, da skozi različna izobraževanja spodbuja razvijanje avtopoietičnih lastnosti posameznikov in tako krepi njihove notranje vire moči ter na njih gradi in razvija sodelovalne odnose s svetom delavcev.

- Organizacija

V organizacijah so sveti delavcev integralni del sistema korporacijskega upravljanja, zato naj bi se vključevali v vsa pomembnejša poslovna vprašanja, ki zadevajo zaposlene kot ključne skupine t. i. notranjih deležnikov (Bakovnik & Gostiša, 2019, str. 2). Predvsem pa naj bi svet delavcev v organizaciji proaktivno skrbel za čim višjo kakovost delovnega življenja zaposlenih v okviru skupno dogovorjenih ciljev podjetja. Za uresničevanje delavskega soupravljanja v takem merilu pa je potreben močan interes delavskih predstavnikov, ki imajo primerno strokovno znanje in potrebne lastnosti za proaktivno zastopanje interesov svojih sodelavcev.

Organizacije potrebujejo za učinkovito uresničevanje delavskega soupravljanja poleg osnovnega znanja o sistemu delavskega soupravljanja, ki je nujno za pravilno razumevanje posameznikove vloge in pristojnosti sveta delavcev v sistemu korporacijskega upravljanja, tudi sposobnosti članov sveta delavcev, ki jim bodo pomagale pri odkrivanju in analiziranju dejanskih potreb in interesov zaposlenih. Pri tem pridejo do izraza avtopoietične lastnosti članov sveta delavcev, ki so potrebne za samoiniciativno sprožanje potrebnih aktivnosti za izboljšanje kakovosti delovnega življenja v organizaciji.

Člani sveta delavcev, ki imajo potrebne lastnosti in jim menedžment nudi možnosti za njihovo uveljavitev, lahko pritegnejo v svoj krog čim večje število svojih sodelavcev. Pri tem bodo toliko bolj učinkoviti, kolikor bolj bodo znali usmeriti svojo energijo v osmišljanje dela sodelavcem, v navduševanje nad skupnimi cilji in v spodbujanje dobrega vzdušja, ki je bistvenega pomena za učinkovito delovno sredino. Ozaveščeni člani sveta delavcev, ki naj bi bili s svojimi lastnostmi in vrednotami vzor svojim sodelavcem, lahko menedžmentu služijo kot ambasadorji sprememb, ki v svoja delovna okolja prenašajo nov način razmišljanja in tako vplivajo na odnose med zaposlenimi, ti pa so ključni za realizacijo ciljev organizacije. Ob podpori menedžmenta lahko člani sveta delavcev skozi avtopoietični princip delovanja povlečejo za sabo v akcijo sodelavce in tako postopoma vplivajo na razvoj organizacije in družbe. Z rezultati naše raziskave smo ugotovili, da so za proaktivno uresničevanje delavskega soupravljanja v organizacijah pomembne avtopoietične lastnosti članov svetov delavcev, katerih razvoj lahko odpira nova obzorja posameznika in njegovega delovnega okolja.

- Družba

Prispevek družbi so pojasnjena spoznanja o pozitivnih vplivih avtopoietičnih lastnosti članov svetov delavcev na ustvarjanje njihove organizacijske energije in sodelovalnih odnosov z menedžmentom, kar lahko prispeva k bolj učinkovitemu uresničevanju delavskega soupravljanja. Božič (2012a, str. 13) ugotavlja, da si organizacije skozi trajne razvojne cilje prizadevajo za kakovost poslovanja, torej za učinkovitost, ugled, uspešnost, gospodarsko moč in neodvisnost. Takšno poslovanje organizacij zahteva jasne strategije in posvečanje kar največ pozornosti dejavnikom, ki so za uspeh odločilni. Med te dejavnike sodi tudi delavsko soupravljanje. Raven uresničevanja soupravljaljskih pravic zaposlenih pa je v veliki meri odvisna od načina (so)delovanja sveta delavcev in menedžmenta, zato to področje predstavlja zelo pomemben, v praksi pa pogosto spregledan vidik, ki prispeva tako k izboljšanju delovnega življenja zaposlenih kot gospodarske uspešnosti organizacij in posledično celotne družbe.

6.4 Omejitve raziskave

V raziskavi o uresničevanju določil obstoječega Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju Zeilhofer in Pristavec Đogić (2014) ugotavljata, da v splošno dostopnih virih teh podatkov nista zasledili, sta se pa zato obrnili na številne institucije, katerih dejavnost je neposredno ali posredno povezana z določbami zakona. Na podlagi prejetih odgovorov ugotavljata, da teh podatkov sistematično ne zbira nobena od pristojnih institucij. Zasledili sta posamezne raziskave, na osnovi katerih ugotavljata, da so podatki vsebinsko parcialni in vzorci nereprezentativni, zato z vidika metodološke korektnosti iz njih ni mogoče sklepati o celostni sliki dejanskega stanja. Ker po splošno dostopnih virih tudi mi nismo našli podatkov o obstoječih svetih delavcev v Sloveniji, smo se za pomoč obrnili na Združenje svetov delavcev Slovenije. Generalni sekretar združenja nam je prisluhnul in je našo anketo razposlal vsem članom svetov delavcev v organizacije, ki so članice Združenja svetov delavcev Slovenije. Glede na navedeno je možno, da obstajajo v Sloveniji organizacije, katerih sveti delavcev niso člani združenja in tako ti člani niso imeli možnosti, da bi bili zajeti v vzorec.

Med potekom raziskave je Slovenija razglasila epidemijo novega koronavirusa (covid-19). Zaradi nastalih razmer so bili člani svetov delavcev v tistem obdobju zelo zaposleni z zastopanjem interesov delavcev v svojih organizacijah, saj se je gospodarska situacija v državi hitro in drastično spremenila. Mnogi delodajalci zaradi sprejetih ukrepov države delavcem niso mogli zagotoviti opravljanja dela, posledično je bilo veliko zaposlenih v skrbeh za svoje službe. Generalni sekretar združenja je zato ocenil, da ni primeren čas za opominjanje na sodelovanje v raziskavi, zato nismo poslali nobenega opomnika za izpolnitev ankete. Dopuščamo možnost, da so se na prošnjo za sodelovanje zato odzvali le tisti člani svetov delavcev, ki so bolj zavzeti za uresničevanje delavskega soupravljanja ali pa so se v večji meri odzvali tisti, ki niso najbolj zadovoljni s stanjem na področju delavskega soupravljanja v njihovi organizaciji. Posledično bi lahko bili odgovori tistih, ki niso sodelovali v raziskavi, drugačni od odgovorov tistih, ki so sodelovali v

raziskavi, kar tudi Fricker (2008, str. 198–199) navaja med možnostmi izvora napak, ki lahko nastanejo pri spletnem anketiranju. Odgovori sodelujočih v raziskavi lahko tudi odstopajo od njihove resnične vrednosti, če anketirani člani sveta delavcev na občutljiva vprašanja niso pošteno odgovarjali, kar lahko pripišemo omejitvi raziskave.

6.5 Predlogi nadaljnjega raziskovanja

V monografiji smo se ukvarjali samo s proučevanjem vpliva avtopoietičnih lastnosti članov sveta delavcev na posamezne vrste njihove organizacijske energije in odnose z menedžmentom. Na organizacijsko energijo članov sveta delavcev in na njihove odnose z menedžmentom pa vplivajo tudi drugi dejavniki, ki bi jih lahko proučevali z nadaljnjimi raziskavami:

- Gostiša (2009, str. 7) pojasnjuje, da ima delavsko soupravljanje ob pravilnem razumevanju njenega bistva tako s strani delavcev kot menedžmenta različne pomene v organizaciji. Velik pomen ji pripisuje pri uresničevanju t. i. koncepta interesno uravnoteženega upravljanja podjetij. Zaposleni imajo prek delavskega soupravljanja na voljo upravljavski mehanizem, ki omogoča njihove interese povezati v sistem upravljanja organizacije. Tako je z učinkovitim sistemom delavskega soupravljanja omogočeno uravnoteženje interesov zaposlenih, menedžerjev in lastnikov. Glede na izsledke naše raziskave bi lahko nadaljnje raziskovanje usmerili v proučevanje vpliva posameznih spremenljivk (avtopoietičnih lastnosti in organizacijske energije članov sveta delavcev) na stopnjo uresničevanja delavskega soupravljanja v organizaciji (Božič, 2012b, str. 104–111) in na tej osnovi podali predloge za izboljšanje uresničevanja delavskega soupravljanja v organizacijah. Nadalje bi lahko izračunali indekse uresničevanja delavskega soupravljanja v organizaciji (Franca, 2009, str. 238), ki bi jih lahko med organizacijami primerjali in na tej osnovi predlagali ukrepe, ki bodo skozi interesno uravnoteženo in družbeno odgovorno upravljanje organizacije vplivali na večje delovno zadovoljstvo in pripadnost

zaposlenih ter zagotavljanje stabilnega notranjega poslovnega okolja.

- Delavsko soupravljanje lahko obravnavamo kot sistem notranjega komuniciranja v organizaciji, saj prek sveta delavcev poteka komunikacija med menedžmentom in zaposlenimi. Marchington in Wilkinson (2005, str. 403) menita, da lahko o delavski participaciji govorimo kot o neposredni komunikaciji, o navzgor obrnjenem reševanju problemov, kakor tudi o sodelovanju pri upravljanju prek predstavnikov delavcev. Ta oblika komunikacije se osredotoča na vlogo, ki jo imajo predstavniki delavcev v razpravah z menedžmentom in zaposlenimi prek določenih mehanizmov. Pri tem je pomembno, da se ti dogovori osredotočajo na vprašanja v zvezi s porazdelitvijo moči in vpliva znotraj organizacij v zakonodajnem okviru. Bakovnik in Gostiša (2019, str. 15) pojasnjujeta, da morajo člani sveta delavcev kot delavski predstavniki prenašati iniciative sodelavcev menedžmentu in skrbeti za njihovo povratno obveščanje. Nadaljnje raziskovanje bi lahko usmerili v proučevanje vpliva vrste odnosa članov svetov delavcev z menedžmentom na stopnjo uresničevanja delavskega soupravljanja v organizaciji. Na osnovi ugotovitev bi lahko podali ukrepe za učinkovito zastopanje interesov sodelavcev skozi partnersko sodelovanje z menedžmentom, ki bo usmerjeno v dolgoročno zagotavljanje sposobnosti preživetja in trajnosti za organizacijo in za njene zaposlene.
- Delavski participaciji lahko pripišemo tudi motivacijski pomen. Bakovnik in Gostiša (2019, str. 3) pojasnjujeta, da je skozi sistem delavske participacije možno v poslovnem procesu ustrezno artikulirati in uveljavljati materialne, osebne in societalne potrebe zaposlenih. Avtorja ugotavljata, da je to pravzaprav temeljna funkcija sveta delavcev, saj zadovoljni in pripadni zaposleni lahko največ prispevajo k uspešnosti organizacije.

- Poleg raziskav, ki proučujejo avtopoietične lastnosti kot dejavnike vpliva na organizacijsko energijo in odnose, bi lahko prihodnje raziskave proučile učinke ukrepov v obliki izobraževanj. Skladno z ugotovitvami (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001, str. 419) je osredotočenost na delovno okolje kot tudi na osebo v njem bistvenega pomena za ukrepanje. To kaže, da je najučinkovitejši način posredovanja kombinacija sprememb v vodstveni praksi z izobraževalnimi posegi. Vodstvene intervencije so potrebne za spremembo katerega koli področja delovnega življenja, vendar ne zadostujejo, če izobraževalne intervencije ne posredujejo potrebnih individualnih veščin in stališč. Učinkovita sprememba se zgodi le, ko se obe smeri razvijata celostno. Za osvetlitev tega vprašanja bi bile potrebne longitudinalne študije s ponavljajočimi se ukrepi. Prihodnje raziskave bi lahko proučevale raven avtopoietičnih lastnosti članov svetov delavcev pred izobraževanjem in po njem ter zlasti učinke takšnih ukrepov na organizacijsko energijo in odnose z menedžmentom. Tako bi lahko podali ugotovitve o uspešnosti razvoja avtopoietičnih lastnosti in opisali, kako bi lahko potekalo učinkovito izobraževanje.
- Schippers in Hogenes (2011, str. 199) izpostavljata razvoj in merjenje učinkovitosti posegov za povečanje energetske ravni, ki si po njunem mnenju zasluži vso raziskovalno pozornost. V naši raziskavi smo se osredotočili na proučevanje avtopoietičnih lastnosti članov sveta delavcev in njihove organizacijske energije ter odnosov z menedžmentom v kontekstu uresničevanja delavskega soupravljanja v organizaciji. Prihodnje raziskave bi se lahko bolj osredotočile na vlogo energije in raziskale njene učinke na stopnjo uresničevanja delavskega soupravljanja na ravni človeške energije.
- V raziskavo so bili vključeni člani svetov delavcev slovenskih organizacij, pri katerih smo proučevali povezave med avtopoietičnimi lastnostmi (samozavedanje, vest, neodvisna volja, ustvarjalna domišljija) in vrstami organizacijske energije

(produktivna energija, energija udobja, energija malodušja in energija razjedanja). Lahko pa bi raziskovanje razširili tudi na druga strokovna področja v organizacijah, s čimer bi se odprla možnost primerjave vplivov avtopoietičnih lastnosti zaposlenih v različnih organizacijskih enotah oziroma strokovnih področjih na njihovo organizacijsko energijo. Povezava med stopnjo avtopoietičnih lastnosti in kakovostjo organizacijske energije bi tako organizacijam, zlasti pa menedžmentu, omogočila poglobitev vpogleda v razumevanje upravljanja z energijo zaposlenih.

REFERENCE

1. Adams, J. D. (1984). *Transforming work: a collection of organisational transformation readings*. Alexandria: Miles River Press. Pridobljeno na <https://sajhrm.co.za/index.php/sajhrm/article/view/308/310>
2. Albualhamael, Z., Alker, L., Pagano, R., & Lupton, B. (2015). *The power of productive organisational energy*. Manchester: University College Cork.
3. Alderfer, C. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2), 142–175.
4. Allardt, E. (1976). Dimensions of welfare in a comparative Scandinavian study. *Acta Sociologica*, 3(19), 227–239. Pridobljeno na <https://doi.org/10.1177/000169937601900302>
5. Alon, A. & Elron, D. (2015). *Innovation: Clear vision, cloudy execution. Accenture 2015 US innovation survey*. Pridobljeno na https://www.accenture.com/t20180705t112257z__w__/us-en/_acnmedia/pdf-10/accenture-innovation-research-execsummary.pdf
6. Arnold, J. & Silvester, J. (2005). *Work psychology: understanding human behaviour in the workplace* (4. izd.). Harlow: Prentice Hall, Financial Times.
7. Ash, I. E. (1913). What makes a people lethargic or energetic? *The American Journal of Sociology*, 19(3), 370–379. doi: 10.1086/212259
8. Badubi, R. M. (2017). Theories of motivation and their application in organizations: a risk analysis. *International Journal of Innovation and Economic Development*, 3(3), 44–51. doi: 10.18775/ijied.1849-7551-7020.2015.33.2004
9. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.
10. Bakken, T., Hernes, T., & Wiik, E. (2010). An Autopoietic understanding of “innovative organization”. V R. Magalhães & R.

- Sanchez (ur.), *Advanced Series in Management* 6 (str. 169–182). Bingley: Emerald Group Publishing.
11. Bakovnik, R. & Gostiša, M. (2019). Kakovostni program dela je najpomembnejša osnova za dobro delovanje sveta delavcev. *Ekonomski demokracija*, 1, 2–18.
 12. Balažic Peček, T. & Bukovec, B. (2017a). Samo-aktualizacija kot gonilna sila avtopoietične organizacije. *FOŠ UNM*. Pridobljeno na http://www.fos.unm.si/media/pdf/NPOT/povzetki%202017/NPOT_2017_Balazic_Bukovec_povzetek_Sl.pdf
 13. Balažic Peček, T. & Bukovec, B. (2017b). Razsežnost principa »autopoiesis« v organizaciji in družbi. *Revija za univerzalno odličnost*, 6(1), 39–54.
 14. Balažic Peček, T. (2018). *Kvalitativno raziskovanje koncepta avtopoieze v organizaciji*. Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu.
 15. Bandura, A. (2008). Reconstrual of "free will" from the agentic perspective of social cognitive theory. V J. Baer, J. C. Kaufman, & R. F. Baumeister (ur.), *Are We Free?: Psychology and Free Will* (str. 86–127). Oxford: Oxford Scholarship. doi: 10.1093/acprof:oso/9780195189636.001.0001
 16. Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge: Harvard University Press.
 17. Baumeister, R. F., Lau, S., Maranges, H. M., & Clark, C. J. (2018). On the necessity of consciousness for sophisticated human action. *Frontiers in psychology*, 9, 1925. doi: 10.3389/fpsyg.2018.01925
 18. Beck, U. (2001). *Družba tveganja: na poti v neko drugo moderno*. Ljubljana: Zavod za odprto družbo.
 19. Bedeian, A. G. (1986). *Management*. Chicago: The Dryden Press.
 20. Biberman, J., Whitty, M., & Robbins, L. (1999). Lessons from Oz: balance and wholeness in organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 12(3), 243–254.

21. Biggiero, L. (2001). Are firms autopoietic systems? *Contributions in sociology*, 132, 125–140.
22. Birch, C. & Paul, D. (2003). *Life and work*. Sydney: UNSW Press.
23. Bland, J. M. & Altman, D. G. (1997). Cronbach's Alpha. *British Medical Journal*, 314, 572. Pridobljeno na <http://dx.doi.org/10.1136/bmj.314.7080.572>
24. Boddy, D. & Paton, R. A. (1998). *Management: an introduction*. Hertfordshire: Prentice Hall Europe.
25. Bohinc, R. (2016). *Družbena odgovornost*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, Založba FDV.
26. Boneau, C. A. (1960). The effects of violations of assumptions underlying the t-test. *Psychological Bulletin*, 57(1), 49–64. Pridobljeno na <https://pdfs.semanticscholar.org/86f9/1241e18df224372a01264069334972cb7f34.pdf>
27. Boone, H. N. & Boone, D. A. (2012). Analyzing Likert data. *Journal of Extension*, 50(2), 1–5.
28. Boone, L. E. & Kurtz, D. L. (1992). *Management*. New York: McGraw-Hill.
29. Božič, M. (2012a). Strateški vidik uresničevanja delavskega soupravljanja. *Ekonomika demokracija*, 16(2), 13–16.
30. Božič, M. (2012b). *Uresničevanje delavskega soupravljanja in strateško delovanje sveta delavcev – študija primera* (Magistrska naloga). Univerza na Primorskem, Fakulteta za management, Koper.
31. Brečko, D. & Mejaš, N. (2018). Od organizacijske kulture preko zavzetosti do organizacijske energije. *HR&M*, 4(14), 51–56. Pridobljeno na <https://www.planetgv.si/hrm/iz-revije/hrm-revija-februarmarec-2018-142018/od-merjenja-zadovoljstva-preko-kulture-zavzetosti-do-organizacijske-energije>
32. Brečko, D. (2007). Energetski naboj vašega podjetja – raziskava o organizacijski energiji. *HRM*, 5(16), 56–58.

33. Brečko, D. (2011). Energetski naboj vašega podjetja: rezultati nacionalne raziskave in primerjava z letom 2006. *HRM*, 9(43), 48–54.
34. Brečko, D. (2012). Produktivno energijo so-ustvarjamo s sodelovanjem med vodstvom in zaposlenimi. *Ekonomski demokracija: strokovno informativna revija za delavske predstavnike in menedžerje v sodobnem podjetju*, 16(1), 3–7.
35. Brečko, D. (2017a). Dobra energija – zmagovalna formula nove dobe. *Sofos*. Pridobljeno na <https://sofos.si/dobra-energija-zmagovalna-formula-nove-dobe/>
36. Brečko, D. (2017b). O projektu. *Organizacijska energija*. Pridobljeno na <http://organizacijska-energija.si/index.php/o-projektu/#1462892689309-76d01743-53c6>
37. Brečko, D. (2017c). Vloga vodje pri gospodarjenju z organizacijsko energijo. *HR&M*, 3(10), 48–50. Pridobljeno na <https://www.planetgv.si/hrm/iz-revije/hrm-revija-junijjulij-2017-102017/vloga-vodje-pri-gospodarjenju-z-organizacijsko-energijo>
38. Brečko, D. (2021). Vodja je (ni) tudi coach – Razvoj miselnosti rasti skozi coaching kulturo vodenja. *Sofos*. Pridobljeno na <https://sofos.si/storitve/vodja-je-ni-tudi-coach-razvoj-miselnosti-rasti-skozi-coaching-kulturo-vodenja/>
39. Brečko, D. (ur.). (2018). *Vodenje za dvig Organizacijske energije*. Ljubljana: Sofos.
40. Brooks, I. (2006). *Organisational behaviour*. London: Pearson Education.
41. Bruch, H. & Ghoshal, S. (2003). Unleashing organizational energy. *MIT Sloan Management Review*, 45(1), 45–51.
42. Bruch, H. & Ghoshal, S. (2004). *A bias for action*. Boston: Harvard Business School Press. Pridobljeno na https://pdfs.semanticscholar.org/6e9f/7f46c9a597e05335577127bb9f2b581559f4.pdf?_ga=2.43173925.1481385825.1571470259-68257443.1564835656

43. Bruch, H. & Vogel, B. (2011). *Fully charged: how great leaders boost their organization's energy and ignite high performance*. Boston: Harvard Business Review Press.
44. Bruni, L. (2009). *L'impresa civile: Una via italiana all'economia di mercato*. Milano: EGEA.
45. Bučević, A. (2016). *U vortexu ostvarenih želja: kreirajte vlastitu stvarnost uz pomoć Zakona privlačenja i svjedočite čudima u svom životu*. Split: Kontakt plus.
46. Budd, J. W., Gollan, P. J., & Wilkinson, A. (2010). New approaches to employee voice and participation in organizations. *Sage, Human Relations*, 63(3), 303–310. doi: 10.1177/0018726709348938
47. Bukovec, B. (2006). Management človeških virov in obvladovanje organizacijskih sprememb. *Organizacija*, 39(2), 117–123. Pridobljeno na <https://www.dlib.si/stream/URN:NBN:SI:DOC-N9PIQVEO/37cb015b-b660-4fd5-91c3-08c6e2d6bd16/PDF>
48. Bukovec, B. (2009). *Nova paradigma obvladovanja sprememb*. Nova Gorica: Fakulteta za uporabne družbene študije.
49. Bukovec, B. (2017). *Avtopoietska organizacija*. Nova mesto: Fakulteta za organizacijske študije.
50. Bulc, V. (2006). *Ritmi poslovne evolucije*. Ljubljana: Vibacom. Pridobljeno na <http://vibacom.si/upload/RPE.pdf>
51. Butler, J. (2008). Handout: Three theories of conscience. *Philosophical investigations*. Pridobljeno na <http://peped.org/philosophicalinvestigations/three-theories-of-conscience/>
52. Butler, J. (2018). Joseph Butler's moral philosophy. *Stanford Encyclopedia of Philosophy*. Pridobljeno na <https://plato.stanford.edu/entries/butler-moral/>
53. Cadenas, H. & Arnold-Cathalifaud, M. (2015). The autopoiesis of social systems and its criticisms. *Constructivist Foundations*, 10(2), 169–176. Pridobljeno na <http://constructivist.info/10/2/169>
54. Cameron, K. S., Dutton, J. E., & Quinn, R. E. (2003). *Positive*

- organizational scholarship*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
55. Cantrell-Kraig, M. (2014). What are the four elements of human freedom? *Successful blog*. Pridobljeno na <https://www.successful-blog.com/1/what-are-the-four-elements-of-human-freedom/>
56. Capra, F. (2002). *The hidden connections: integrating the biological, cognitive, and social dimensions of life into a science of sustainability*. New York: Doubleday.
57. Carifio, J. & Perla, R. J. (2007). Ten common misunderstandings, misconceptions, persistent myths and urban legends about Likert scales and Likert response formats and their antidotes. *Journal of Social Sciences*, 3(3), 106–116.
58. Certo, S. C. (1992). *Modern management: quality, ethics, and the global environment* (5. izd.). Boston: Allyn and Bacon.
59. Cherry, K. (2019). Murray's theory of psychogenic needs. *Verywell Mind*. Pridobljeno na <https://www.verywellmind.com/murrays-theory-of-psychogenic-needs-2795952>
60. Cho, E. & Kim, S. (2014). Cronbach's coefficient alpha. *Organizational Research Methods*, 18(2), 207–230. doi: 10.1177/1094428114555994
61. Cole, M. S., Bruch, H., & Vogel, B. (2005). Development and validation of a measure of organizational energy. V *Academy of Management Proceedings* (str. V1–V6). Briarcliff Manor: Academy of Management.
62. Cole, M. S., Bruch, H., & Vogel, B. (2012). Energy at work: A measurement validation and linkage to unit effectiveness. *Journal of Organizational Behavior*, 33(4), 445–467.
63. Collins, J. (2009). *How the mighty fall. And why some companies never give in*. New York: HarperCollins Publishers.
64. Covey, S. R. & Colosimo, J. (2014). *Odlično delo, odlična kariera*. Brezovica pri Ljubljani: Cangura.com.
65. Covey, S. R. (1997). *The 7 habits of highly effective families: building a beautiful family culture in a turbulent world*. New York: Franklin Covey.

66. Covey, S. R. (1998). *Sedem navad zelo uspešnih družin*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
67. Covey, S. R. (2004). *The 8th habit: from effectiveness to greatness*. New York: Free Press.
68. Covey, S. R. (2013). *The 7 habits of highly effective people: powerful lessons in personal change*. New York: Free Press.
69. Covey, S. R., Merrill, A. R., & Merrill, R. R. (1997). *Najprej najbolj pomembno*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
70. Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297–334. Pridobljeno na <https://doi.org/10.1007/BF02310555>
71. Cross, R. & Parker A. (2004). Charged up: Creating energy in organizations. *Journal of Organizational Excellence*, 23(4), 3–14. doi: 10.1002/npr.20021
72. Cross, R., Baker, W., & Parker, A. (2003). What creates energy in organizations? *MIT Sloan Management Review*, 44(4), 51–56.
73. Cuff, R. E. & Barkhuizen, N. (2013). Validating an adapted measure of organisational energy in the South African context. *Journal of Psychology in Africa*, 23(3), 439–446. doi: 10.1080/14330237.2013.10820649
74. Dalai Lama. (2005). *Etika za novo tisočletje: Njegova Svetost dalajlama*. Tržič: Učila International.
75. De Alberdi, L. (1990). *People, psychology, business*. New York, Port Chester, Melbourne: Cambridge University Press.
76. Demetrades, S., Biletta, I., & Fromm, A. (2016). *Win-win arrangements: Innovative measures through social dialogue at company level*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Pridobljeno na <https://www.eurofound.europa.eu/sl/publications/report/2016/industrial-relations/win-win-arrangements-innovative-measures-through-social-dialogue-at-company-level>

77. Derman, L., Barkhuizen, N., & Stanz, K. (2011). The validation of a measure of organisational energy in the South African context. *SA Journal of Human Resource Management*, 9(1), 1–11. doi: 10.4102/sajhrm.v9i1.308
78. Dixon, R. (1997). *The management task* (2. izd.). Oxford: Butterworth-Heinemann.
79. DuBrin, A. J. (1984). *Foundations of organizational behavior: an applied perspective*. London: Prentice-Hall.
80. Dundon, T., Wilkinson, A., Marchington, M., & Ackers, P. (2004). The meanings and purpose of employee voice. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(6), 1149–1170.
81. Ećimović, T. (2016). *Univerzalna vzgoja in izobraževanje in Filozofija trajnostne sonaravne prihodnosti Slovencev*. Izola: Mestna knjižnica.
82. EnKlikAnketa. (2019, 30. avgust). Pridobljeno na <https://www.1ka.si/>
83. Espejo, R., Schuhmann, W., Schwaninger, M., & Bilello, U. (1996). *Organizational transformation and learning: a cybernetic approach to management*. Wiley: Chichester.
84. Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS* (3. izd.). London: SAGE publications.
85. Franca, V. & Pahor, M. (2014). Influence of management attitudes on the implementation of employee participation. *Economic and Industrial Democracy*, 35(1), 115–142.
86. Franca, V. (2008). Menedžment in delavska participacija: združljivost nezdružljivega. *Industrijska demokracija: časopis za zaposlene v sodobnem podjetju*, 12(4), 2–4.
87. Franca, V. (2009). *Sodelovanje zaposlenih pri poslovnem odločanju: pravni in kadrovske vidiki s primeri iz sodne in podjetniške prakse*. Ljubljana: Planet GV.
88. Franca, V. (2016). Pravni izzivi vloge delavskih predstavnikov v organih upravljanja gospodarskih družb. *Delavci in delodajalci*, 16(2/3), 361–377.

89. Franca, V. (2017a). Negotova prihodnost kolektivnih delovnih razmerij. Delovno pravo v dobi raznovrstnih oblik dela in informacijske tehnologije. *Podjetje in delo*, 43(6-7), 1–10.
90. Franca, V. (2017b). Nekatera odprta vprašanja pravnega položaja delavskih predstavnikov v organih upravljanja. *Anali PAZU HD*, 3(1), 1–16.
91. Franca, V. (2019). V središču evropskih raziskav tudi demokracija na delovnem mestu. *Ekonomsko demokracija: strokovno informativna revija za delavske predstavnike in menedžerje v sodobnem podjetju*, 23(3), 5–7.
92. Franken, R. E. (2007). *Human motivation*. Pacific Grove: Thomson Wadsworth.
93. Frankl, V. E. (1994). *Volja do smisla: osnove in raba logoterapije*. Celje: Mohorjeva družba.
94. Fricker, R. D. (2008). Sampling methods for Web and E-mail surveys. V N. Fielding, R. M. Lee, & G. Blank (ur.), *The SAGE handbook of online research methods* (str. 195–217). Thousand Oaks: SAGE Publications.
95. Fromm, E. (2008). Handout: Three theories of conscience. *Philosophical investigations*. Pridobljeno na <http://peped.org/philosophicalinvestigations/three-theories-of-conscience/>
96. Gardner, P. L. (1975). Scales and statistics. *Review of Educational Research*, 45(1), 43–57.
97. Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (1988). *Organizations: behavior, structure, processes*. Burr Ridge: Richard D. Irwin.
98. Goldspink, C. & Kay, R. (2004). Bridging the micro-macro divide: a new basis for social science. *Human Relations*, 57(5), 597–618.
99. Golshan, N. M., Kaswuri, A. H., Agashahi, B, Amin, M., & Ismail, W. K. W. (2011). Effects of motivational factors on job satisfaction: an empirical study on Malaysian gen-y administrative and diplomatic officers. V *3rd International Conference on Advanced Management Science* (str. 1–7). Singapore: IACSIT Press.

100. Gordan, M. & Krishanan, I. A. (2014). A review of B. F. Skinner's 'reinforcement theory of motivation'. *International Journal of Research in Education Methodology*, 5(3), 680–688.
101. Gostiša, M. (1999). *Splošni priročnik za delavsko soupravljanje*. Kranj: Študijski center za industrijsko demokracijo.
102. Gostiša, M. (2001). Human resource management – »ravnanje« ali »sodelovanje« z ljudmi pri delu? *Industrijska demokracija*, 3, 2–3.
103. Gostiša, M. (2009). Programski manifest Združenja svetov delavcev Slovenije: Za ekonomsko demokracijo namesto meznega kapitalizma. *Ekonomsko demokracija*, 6, 1–25.
104. Gostiša, M. (2011). Nespametno zapravljanje človeškega kapitala. *Ekonomsko demokracija*, 2, 9–12.
105. Gostiša, M. (2012). Sodelovanje kadrovskih služb in svetov delavcev. Izgrajevanje zavzetosti zaposlenih – skupna naloga in cilj svetov delavcev in kadrovskih služb. *Ekonomsko demokracija*, 1, 26–30.
106. Gostiša, M. (2017). Ekonomsko demokracija v 21. stoletju. Kranj: ŠCID – Študijski center za industrijsko demokracijo.
107. Gostiša, M. (2019). Resno zaskrbljujoč zastoj v razvoju sodobne delavske participacije v Sloveniji. *Industrijska demokracija*, 3, 2–4.
108. Griffin, R. W. (1984). *Management*. Boston: Houghton Mifflin Company.
109. Gruban, B. (2005). Koncept o zavzetosti zaposlenih: inovacija ali imitacija? *HRM*, 3(9), 10–17.
110. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis* (7. izd.). Harlow: Pearson Education.
111. Hall, W. P. (2011). Physical basis for the emergence of autopoiesis, cognition and knowledge. *Kororit Institute Working Paper*, 2, 1–63. Pridobljeno na https://www.academia.edu/1113512/Physical_Basis_for_the_Emergence_of_Autopoiesis_Cognition_and_Knowledge
112. Heller, F., Pusić, E., Strauss, G., & Wilpert, B. (1998). *Organizational participation: myth and reality*. Oxford: Oxford University Press.

113. Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1982). *Management of organizational behavior: utilizing human resources* (4. izd.). Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
114. Herzberg, F. (1968). One more time: how do you motivate employees. Boston: Harvard Business Review Press. Pridobljeno na https://www.thealexandergroup.com/static/uploads/photos/201204/HBR_One_More_Time.pdf
115. Herzberg, F. (2003). One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 1(81), 86–96.
116. Hodgetts, R. M. (1991). *Organizational behavior: theory and practice*. New York: Macmillan Publishing Company.
117. Holden, L. & Beardwell, I. (2001). *Human resource management: a contemporary approach* (3. izd.). Harlow: Financial Times/Prentice Hall.
118. Ivanko, Š. (2015). *Zgodovina organizacijske misli*. Novo mesto: Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu.
119. Jan, I. (2002). Motiviranje zaposlenih v upravnih enotah. *Organizacija*, 35(2), 114–123.
120. Jančič, Z. (1999). *Celostni marketing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
121. Joshi, A., Kale, S., Chandel, S., & Pal, D. K. (2017). Likert scale: explored and explained. *British Journal of Applied Science & Technology*, 7(4), 396–403. doi: 10.9734/BJAST/2015/14975
122. Kenny, V. (2007). Distinguishing Ernst von Glasersfeld's "Radical Constructivism" from Humberto Maturana's "Radical Realism". *Constructivists Foundations*, 2, 2–3, 58–64. Pridobljeno na <http://www.oikos.org/distinguishingevg'sradicalcomstructivism.pdf>
123. Kester, G. & Pinaud, H. (1998). The trade union challenge of democratic participation. *Industrial Relation Journal*, 29(1), 1–37.
124. King, A. (1993). The truth about autopoiesis. *Journal of Law and Society*, 20(2), 218–236.

125. Klaffke, T. (2017). *The autopoietic organization. Overcoming structure-determined innovation with foresight* (Master Thesis). Department of Education and Psychology at Freie Universität, Berlin. Pridobljeno na <https://www.slideshare.net/ThomasKlaffke/the-autopoietic-organization-overcoming-structuredetermined-innovation-with-foresight>
126. Klopčič, S. (2019). Nove organizacijske oblike temeljijo na odnosih. *HR&M*, 5(21), 25–27. Pridobljeno na <https://www.hrm-revija.si/nove-organizacijske-oblike-temeljijo-na-odnosih>
127. Knapp, T. R. (1990). Treating ordinal scales as interval scales: An attempt to resolve the controversy. *Nursing Research*, 39(2), 121–123.
128. Knudsen, H. (1995). *Employee participation in Europe*. London: Sage.
129. Kobal Grum, D. & Musek, J. (2009). *Perspektive motivacije*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
130. Kojc, M. (2019). *Učbenik življenja* (11. izd.). Škofja Loka: Domus LITISIA.
131. Kompare, A., Stražišar, M., Dogša, I., Vec, T., & Curk, J. (2006). *Psihologija – spoznanja in dileme*. Ljubljana: DZS.
132. Kreitner, R. & Kinicki, A. (1998). *Organizational behavior*. Boston: Irwin McGrawHill.
133. Kumar, P. (2018). Motivation Part2. *Scribd*. Pridobljeno na <https://www.scribd.com/document/386712809/Motivation-Part2>
134. Kuzon, W. M., Urbanek, M. G., & McCabe, S. (1996). The seven deadly sins of statistical analysis. *Annals of Plastic Surgery*, 37, 265–272.
135. Latham, G. P. & Locke, E. A. (1979). Goal setting: a motivational technique that works. *Organizational Dynamics*, 8(2), 68–80.
136. Lauc, A. (2000). *Metodologija društvenih znanosti*. Osijek: Sveučilište J. J. Strossmayera u Osijeku, Pravni fakultet.

137. Leary, M. R. (2000). Self-consciousness. V A. E. Kazdin (ur.), *Encyclopedia of psychology* (str. 209–210). Washington, DC: American Psychological Association.
138. Leary, M. R. (2004). *The curse of the self. Self-awareness, egotism and the quality of human life*. New York: Oxford University Press.
139. Leary, M. R. (2007). *The curse of the self. Self-awareness, egotism and the quality of human life*. Oxford: Oxford Scholarship. doi 10.1093/acprof:oso/9780195172423.001.0001
140. Lessem, R. & F.-F. Neubauer. (1994). *European management systems: towards unity out of cultural diversity*. London: McGraw-Hill.
141. Levy, A. & Merry, U. (1986). *Organizational transformation: approaches, strategies, theories*. New York: Praeger Publishers.
142. Lin, Y. & Forrest, B. (2012). The four human endowments. V *Systemic Structure Behind Human Organizations*, str. 295–320. New York: Springer. Pridobljeno na http://doi-org-443.webvpn.fjmu.edu.cn/10.1007/978-1-4614-2311-9_12
143. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
144. Loehr, J. & Schwartz, T. (2003). *The power of full engagement: managing energy, not time, is the key to high performance and personal renewal*. New York: Free Press.
145. Loza Adaui, C. R. & Habisch, A. (2013). Humanistic management. V L. Bruni & S. Zamagni (ur.), *Handbook on the economics of philanthropy, reciprocity and social enterprise* (str. 191–200). London: Edward Elgar Publishing. doi: 10.4337/9781849804745.00026
146. Luhmann, N. (1982). Autopoiesis, Handlung und Kommunikative Verständigung. *Zeitschrift für Soziologie*, 11(4), 336–379. doi: <https://doi.org/10.1515/zfsoz-1982-0403>
147. Luhmann, N. (1992). Organisation. V W. Küpper & G. Ortmann (ur.), *Rationalität, Macht Und Spiele in Organisationen* (str. 65–185). Opladen: Westdeutscher Verlag.

148. Luhmann, N. (2000). *Organisation und Entscheidung*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
149. Luthans, F. & Avolio, B. J. (2009). The "point" of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 291–307.
150. Lužar, B. (2006). Komunikacija kot osnova participacije zaposlenih. *Industrijska demokracija*, 10(3), 17–21.
151. Magalhaes, R. & Sanchez, R. (2009a). Autopoiesis and the organization of the future. V R. Magalhaes & R. Sanchez (ur.), *Autopoiesis in Organization Theory and Practice* (str. 1–22). Bingley: Emerald Group Publishing. doi: 10.1108/S1877-6361(2009)0000006002 Pridobljeno na https://www.researchgate.net/publication/235263311_Autopoiesis_in_Organization_Theory_and_Practice
152. Magalhaes, R. & Sanchez, R. (2009b). *Autopoiesis in organization theory and practice*. Bingley: Emerald.
153. Marchington, M. & Wilkinson, A. (2005). Direct participation and involvement. V *Managing Human Resources* (str. 398–423). Oxford: Blackwell. Pridobljeno na https://www.researchgate.net/publication/29467253_Direct_Participation_and_Involvement
154. Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397–422. doi: 10.1146/annurev.psych.52.1.397. PMID: 11148311
155. Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
156. Maslow, A. H. (1967). A theory of metamotivation: the biological rooting of the value-life. *Journal of Humanistic Psychology*, 7(2), 93–127.
157. Maslow, A. H. (1987). *Motivation and personality, revised edition*. New York: Harper & Row.

158. Maturana, H. & Poerksen, B. (2011). *From being to doing. the origins of the biology of cognition*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
159. Maturana, H. R. & Varela, F. J. (1980). *Autopoiesis and cognition: the realization of the living*. Dordrecht: D. Reidel Publishing. Pridobljeno na
https://monoskop.org/images/3/35/Maturana_Humberto_Varela_Francisco_Autopoiesis_and_Cognition_The_Realization_of_the_Living.pdf
160. Maturana, H. R. & Varela, F. J. (1992). *The tree of knowledge. The biological roots of human understanding*. Boston: Shambhala Publications.
161. Maturana, H. R. & Varela, F. J. (1998). *Drevo spoznanja*. Ljubljana: Studia humanitatis.
162. McClelland, D. (1961). *The achieving society*. New York: Free Press.
163. McLeod, S. (2018). What is operant conditioning and how does it work? *Simply Psychology*. Pridobljeno na
<https://www.simplypsychology.org/operant-conditioning.html>
164. Melé, D. & Rosanas, J. M. (2003). Power, freedom and authority in management: Mary Parket Follett's Power- with. *Philosophy of Management*, 3(2), 35–46.
165. Melé, D. (2003). The challenge of humanistic management. *Journal of Business Ethics*, 44(1), 77–88.
- Melé, D. (2009), 'Current trends in humanism and business', in Spitzack, H., Pirson, M., Amann, W., Khan,
166. Melé, D. (2009). Current trends in humanism and business. V H. Spitzack, M. Pirson, W. Amann, S. Khan, & E. von Kimakowitz (ur.), *Humanism in Business* (str. 123–140). Cambridge: Cambridge University Press.
167. Melé, D. (2011). The firm as a community of persons: a pillar of humanistic business ethos. *Journal of Business Ethics*, 106(1), 89–101. Pridobljeno na <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-011-1051-2>.

168. Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook* (2. izd.). Newbury Park: Sage Publications.
169. Miljević, S. C. (2012). *Upravljanje energijama sustava (Natural management)*. Zagreb: Hrvatsko društvo menadžera kvalitete.
170. Miller, T. W. & Miller, J. M. (2001). Educational leadership in the new millennium: a vision for 2020. *International Journal of Leadership in Education: Theory and Practice*, 4(2), 181–189. doi: 10.1080/13603120120806
171. Mion, G. & Loza Adauí, C. (2011). *Verso il metaprofit: gratuità e profitto nella gestione d'impresa*. Siena: Cantagalli.
172. Mircioiu, C. & Atkinson, J. (2017). A comparison of parametric and non-parametric methods applied to a Likert scale. *Pharmacy*, 5(2), 1–12. Pridobljeno na <https://doi.org/10.3390/pharmacy5020026>
173. Mitchell, T. R. (1982). Motivation: new direction for theory, research, and practice. *Academy of Management Review*, 7(1), 80–88.
174. Možina, S. (2001). Komuniciranje z zaposlenimi v organizaciji. *Ekonomska demokracija*, 1. Pridobljeno na <https://strokovniclanki.delavska-participacija.com/?Sklop=%25&besede=mo%C5%BEina+&letnik=2001&stevilka=%25&sort=1&nacin=1&Submit=%C2%A0%C2%A0Iskanje%C2%A0%C2%A0&search=1>
175. Možina, S. (2004). Zaupanje v organizaciji in participacija. *Ekonomska demokracija*, 5. Pridobljeno na <https://strokovniclanki.delavska-participacija.com/?Sklop=%25&besede=mo%C5%BEina&letnik=2004&stevilka=%25&sort=1&nacin=1&Submit=%C2%A0%C2%A0Iskanje%C2%A0%C2%A0&search=1>
176. Mulej, M., Espejo, R., Jackson, M. C., Kajzer, Š., Mingers, J., Mlakar, P. ... Vallee, R. (2000). *Dialektična in druge mehkosistemske teorije: podlaga za celovitost in uspeh managementa*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
177. Müller-Jentsch, W. (2001). Works councils and HRM in Germany: analytical arguments and empirical evidence. V W. Müller-Jentsch

- (ur.), *Models of Employee Participation in a Changing Environment: Diversity and Interaction* (str. 272–283). Sydney: Ashgate.
178. Murray, J. (2013). Likert data: what to use, parametric or non-parametric? *International Journal of Business and Social Science*, 4(11), 258–264.
 179. Musek, J. (2003). *Zgodovina psihologije*. Ljubljana: Filozofska fakulteta, Oddelek za psihologijo.
 180. Musek, J. (2005). *Predmet, metode in področja psihologije*. Ljubljana: Filozofska fakulteta, Oddelek za psihologijo.
 181. Norman, G. (2010). Likert scales, levels of measurement and the “laws” of statistics. *Advances in Health Sciences Education*, 15(5), 625–632. Pridobljeno na <https://doi.org/10.1007/s10459-010-9222-y>
 182. Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2. izd.). New York: McGraw-Hill.
 183. Oman, Š. (2019). Koeficient Cronbach alfa. *BenSTAT*. Pridobljeno na <https://www.benstat.si/blog/koeficient-cronbach-alfa/>
 184. Ovsenik, M. & Ambrož, M. (2010). *Celovitost in neznatnost organizacije*. Ljubljana: Inštitut za management.
 185. Palaima, T. & Skarzauskiene, A. (2010). Systems thinking as a platform for leadership performance in a complex world. *Baltic Journal of Management*, 5(3), 330–355.
 186. Pavliha, M. (2019). Pogled onkraj materialistične paradigme. *IUS-info*. Pridobljeno na <https://www.iusinfo.si/medijsko-sredisce/kolumne/248987#>
 187. Pfeifer, C. (2014). Works councils and the management of human resources: Evidence from German establishment data. *Economic and Industrial Democracy*, 35(1), 143–163. doi: 10.1177/0143831X12464068
 188. Pirson, M., von Kimakowitz, E., Dierksmeier, C., Spitzack, H., & Amann, W. (2011). Concluding remarks. V E. von Kimakowitz, M. Pirson, H. Spitzack, C. Dierksmeier, & W. Amann (ur.), *Humanistic*

- Management in Practice* (str. 307–324). Chippenham: Palgrave Macmillan.
189. Porter, L. W., Bigley, G. A., & Steers, R. M. (2003). *Motivation and work behavior* (7. izd.). Boston: McGraw-Hill/Irwin. pp. 123–140.
 190. Proktor, B. (2017). *Od razmišljanja do rezultata*. Pridobljeno na http://refikhrvic.net/wp-content/uploads/2016/12/Bob_Proktor_Od_razmisljanja_do_rezultat_a.pdf
 191. Proloux, J. (2008). Some differences between Maturana and Varela's theory of cognition and constructivism. *Complicity: An International Journal of Complexity and Education*, 5(1), 11–26. Pridobljeno na <https://ejournals.library.ualberta.ca/index.php/complicity/article/view/8778/7098>
 192. Quinn, R. W. & Dutton, J. E. (2005). Coordination as energy-in-conversation. *Academy of Management Review*, 30(1), 36–57. doi: 10.5465/AMR.2005.15281422
 193. Raspor, A. (2017). *Prepletenost motivacijskih teorij in teorij menedžmenta v sistemih nagrajevanja*. Dolga Poljana: Perfectus, Svetovanje in izobraževanje, dr. Andrej Raspor s.p. Pridobljeno na http://www.andrejrasspor.com/images/datoteke/Storitve/pdf/Raspor_PREPLETENOST_MOTIVACIJSKIH_TEORIJ_5_1_2018.pdf
 194. Ryan, R. M. & Frederick, C. (1997). On energy, personality, and health: Subjective vitality as a dynamic reflection of well-being. *Journal of Personality*, 65(3), 529–565. doi: 10.1111/j.1467-6494.1997.tb00326.x S. and E. von Kimakowitz (eds) *Humanism in Business*, Cambridge, UK: Cambridge University Press,
 195. Saif, K. F., Nawaz, A., Jan, A., & Khan, M. I. (2012). Synthesizing the theories of job-satisfaction across the cultural/attitudinal dimensions. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(9), 1382–1396.
 196. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research methods for business students* (6. izd.). Harlow: Pearson Education.

197. Schatten, M. & Bača, M. (2010). A critical review of autopoietic theory and its applications to living, social, organizational and information systems. *Društvena istraživanja: časopis za opća društvena pitanja*, 19(4/5), 837–852.
198. Schippers, M. C. & Hogenes, R. (2011). Energy management of people in organizations: a review and research agenda. *Journal of Business and Psychology*, 26(2), 193–203. doi: 10.1007/s10869-011-9217-6
199. Schiuma, G., Mason, S., & Kennerley, M. (2007). Assessing energy within organisations. *Measuring Business Excellence*, 11(3), 69–78. Pridobljeno na <https://doi.org/10.1108/13683040710820764>
200. Seidl, D. (2004). *Luhmann's theory of autopoietic social systems*. München: Ludwig-Maximilians-Universität München, Munich School of Management. Pridobljeno na https://www.zfog.bwl.uni-muenchen.de/files/mitarbeiter/paper2004_2.pdf
201. Shah, S. S. H., Jaffari, A. R., Aziz, J., Ejaz, W., Ul-Haq, I., & Raza, S. N. (2011). Workload and performance of employees. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(5), 256–267.
202. Sice, P., Koya, K. & Mansi, S. (2013). Leadership capability: An autopoietic perspective. *Human Systems Management*, 32(2), 95–103. doi: 10.3233/HSM130790
203. Silvia, P. J. & O'Brian, M. E. (2004). Self-awareness and constructive functioning: Revisiting »the human dilemma.« *Journal of Social and Clinical Psychology*, 23(4), 475–489.
204. Sofos. (2020). *Analiza organizacijske energije, Svet delavcev*. Št. analize: 030/2020/G/S/ZR.
205. Strauss, G. (1998). Comparative international industrial relations. V K. Whitfield & G. Strauss (ur.), *Research the world of work* (str. 3–25). Ithaca in London: ILR.
206. Streiner, D. L. (2003). Starting at the beginning: an introduction to coefficient alpha and internal consistency. *Journal of personality assessment*, 80(1), 99–103.

207. Suciú, L. E., Mortan, M., & Lazár, L. (2013). Vroom's expectancy theory. an empirical study: civil servant's performance appraisal influencing expectancy. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 39, 180–200. Pridobljeno na <https://pdfs.semanticscholar.org/3622/e4a7ed0db16db357eb681bb48081b90bb9d.pdf>
208. Sutherland, M. & Hofmeyr, K. (2012). Enabling and inhibiting factors of productive organisational energy. *South African Journal of Labour Relations*, 36(2), 9–29.
209. Svetlik, I. (1991). Delo in kakovost življenja. *Družboslovne razprave*, 8(12), 19–34.
210. Svetlik, I. (1996). *Kakovost življenja v Sloveniji*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
211. Svetlik, I. (1998). Kakovost delovnega življenja skozi samostojnost in znanje. *Industrijska demokracija*, 2(11), 6–9.
212. Tavakol, M. & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, 53–55. doi: 10.5116/ijme.4dfb.8dfd
213. Teillard, P. (2019). How to create positive energy to improve company performance organization? *Avertim*. Pridobljeno na <https://www.avertim.be/en/news/how-create-positive-energy-improve-company-performance-organization>
214. Todorović Radetić, A. (2016). Seminar Boba Proktora „Od razmišljanja do rezultata“ – utisci. *Samoobrazovanje*. Pridobljeno na <https://samoobrazovanje.rs/seminar-boba-proktora-od-razmisljanja-do-rezultata/>
215. Tracy, B. & Tracy Stein, C. (2012). *Poljubi žabo! 12 načinov spreminjanja negativnega mišljenja v pozitivno*. Maribor: Mettis bukvarna.
216. Tracy, B. (1998). *Brezmejna moč mišljenja*. Bled: Vernar Consulting.
217. Tracy, B. (2018). *Brez izgovorov! Moč samodiscipline*. Ljubljana: V. B. Z.

218. Turabik, T. & Baskan, G. A. (2015). The importance of motivation theories in terms of education systems. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 186, 1055–1063.
219. Tuula, H. & Tuuli, H. (2015). Wellbeing and sustainability: A relational approach. *Sustainable Development*, 23(3), 167–175. doi: 10.1002/sd.1581
220. Ustava Republike Slovenije. (1991, 23. december). *Uradni list RS št. 33/1991-I, 42/1997, 66/2000, 24/2003, 69/2004, 69/2004, 69/2004, 68/2006*.
221. Van Teijlingen, E. R. & Hundley, V. (2001). The importance of pilot studies. *Social Research Update*, 35, 1–4. Pridobljeno na <https://abdn.pure.elsevier.com/en/publications/the-importance-of-pilot-studies-2>
222. Varela, F. J., Maturana, H. R., & Uribe, R. (1974). Autopoiesis: The organization of living systems, its characterization and a model. *Biosystems*, 5(4), 187–196. Pridobljeno na <https://cepa.info/546>
223. Vaupotič, K., Mladič, M., Lužar Šajt, D., Gostiša, M., Slapnik, T., Medik B. ... Kantolić, J. (2015). *S sodelovanjem do zaupanja in uspešnega poslovanja: priročnik za uvajanje participacije zaposlenih v poslovno prakso*. Maribor: Fundacija za izboljšanje zaposlitvenih možnosti Prizma, ustanova: 9.
224. Vecchio, R. P. (1995). *Organizational behavior* (3. izd.). Fort Worth: Dryden Press, Harcourt Brace College.
225. Vest. (n.d.). Pridobljeno na <https://fran.si/iskanje?View=1&Query=vest>
226. Vidal, J. (2017). Niklas Luhmann neosystemic theory and the notion of communicative autopoiesis in organizational studies. *Cadernos Ebape*, 15(2), 274–291. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395157480>
227. von Glasersfeld, E. (1987). *The construction of knowledge: Contributions to conceptual semantics*. Salinas: Intersystems Publications.

228. von Glasersfeld, E. (1996). Aspects of radical constructivism. V M. Pakman (ur.), *Construcciones de la experiencia humana* (str. 23–49). Barcelona: Gedisa Editorial. Pridobljeno na <http://www.univie.ac.at/constructivism/EvG/papers/191.pdf>
229. Von Krogh, G. & Roos, J. (1995). Autopoietic systems. V *Organizational Epistemology* (str. 33–47). London: Palgrave. Pridobljeno na https://doi.org/10.1007/978-1-349-24034-0_3
230. Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
231. Walsch, N. D. (2011). *Ko se vse spremeni, spremeni vse: v obdobju nemira, pot do miru*. Ljubljana: Gnostica.
232. Walsch, N. D. (2014). *Edino pomembno: druga knjiga iz serije Pogovori s človeštvom*. Ljubljana: Gnostica.
233. Weisinger, H. (2001). *Čustvena inteligenca pri delu z ljudmi: neizkoriščen vir uspeha*. Ljubljana: Tangram.
234. Whitaker, R. (2001a). Tutorial 2: concepts and constructs. *The ObserverWeb*. Pridobljeno na <http://www.enolagaia.com/Tutorial2.html>
235. Whitaker, R. (2001b). Tutorial 1: introductory orientation. *The ObserverWeb*. Pridobljeno na <http://www.enolagaia.com/Tutorial1.html>
236. Wilkinson, A., Gollan, P. J., Marchington, M., & Lewin, D. (2010). Conceptualizing employee participation in organizations. V A. Wilkinson, P. J. Gollan, M. Marchington, & D. Lewin (ur.), *The Oxford Handbook of Participation in Organizations* (str. 1–23). Oxford: Oxford University Press. doi: 10.1093/oxfordhpb/9780199207268.003.0001
237. Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju. (1993, 9. julij). *Uradni list RS št. 42/1993, 61/2000, 56/2001, 26/2007, 45/2008*.
238. Zeilhofer, N. & Pristavec Đogić, M. (2014). *Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU) – uresničevanje zakona. Splošna informacija*. Ljubljana: Državni zbor, Raziskovalno-dokumentacijski sektor.

239. Zorko, M. (2005). Delavski direktor po ZSDU. *Industrijska demokracija*, 3, 1–8.

STVARNO IN IMENSKO KAZALO

A

avtopoietičen, 6, 8, 9, 10, 11, 12, 11, 12,
13, 14, 17, 18, 22, 23, 61, 63, 64, 68,
73, 76, 77, 78, 79, 80, 82, 83, 84, 91,
113, 117, 119, 120, 123, 124, 125,
129, 134, 135, 136, 137, 157, 158,
159, 162, 164, 165, 167, 168, 169,
176, 177, 178, 179, 180, 181, 182,
183, 186, 188, 189, 190, 193, 194,
195, 196, 197, 199, 200, 201, 203,
204, 205, 206, 207, 209, 210, 212,
213, 215, 216, 217, 219, 220, 222,
226, 228, 230, 231, 233, 234, 237,
238, 239, 240, 241, 242, 243, 245,
246, 247, 248, 249, 250, 251, 252,
253, 255, 256, 257, 258, 260
avtopoietične lastnosti, 6, 8, 9, 10, 11,
12, 11, 12, 13, 14, 17, 18, 22, 23, 61,
113, 117, 119, 120, 123, 124, 125,
129, 134, 135, 136, 137, 157, 158,
159, 162, 164, 167, 168, 169, 176,
177, 178, 179, 180, 181, 182, 186,
188, 189, 193, 194, 195, 196, 197,
199, 200, 201, 203, 204, 205, 206,
207, 209, 210, 212, 213, 215, 216,
217, 219, 220, 222, 226, 228, 230,
231, 233, 234, 237, 238, 239, 241,
242, 243, 245, 246, 247, 248, 249,
250, 251, 252, 253, 255, 256, 257, 258
avtopoieza, 5, 12, 22, 23, 61, 62, 63, 64,
65, 67, 68, 71, 72, 73, 77, 79, 80, 81,
87, 91, 96, 248, 260

D

delavsko soupravljanje, 5, 11, 12, 13, 14,
16, 17, 21, 22, 23, 29, 30, 31, 33, 34,
36, 37, 38, 54, 58, 60, 113, 114, 118,
119, 207, 209, 211, 212, 214, 215,
216, 221, 222, 225, 226, 246, 247,
248, 249, 251, 252, 253, 255, 256,
258, 261, 268

E

energija malodušja, 11, 107, 125, 149,
157, 169, 172, 173, 175, 181, 195,
198, 201, 202, 204, 206, 210, 211,
217, 230, 233, 234, 235, 236, 239,
242, 243, 248, 258
energija razjedanja, 11, 107, 108, 126,
149, 151, 157, 172, 173, 174, 175,
181, 182, 183, 194, 198, 202, 204,
205, 206, 208, 209, 210, 213, 218,
220, 230, 233, 234, 235, 236, 239,
240, 242, 243, 248, 258
energija udobja, 10, 11, 107, 126, 149,
152, 157, 172, 174, 195, 198, 202,
231, 233, 236, 243, 244, 248, 258

H

hipoteza, 120, 121, 122, 123, 129, 135,
181, 183, 184, 185, 186, 200, 204,
217, 218, 219, 220, 239, 240, 241

M

menedžment, 1, 3, 6, 7, 8, 9, 11, 12, 11,
12, 13, 14, 15, 16, 17, 20, 21, 22, 23,
28, 29, 31, 36, 37, 38, 51, 53, 54, 55,
58, 59, 60, 104, 110, 112, 113, 114,
115, 117, 118, 119, 120, 121, 122,
123, 124, 125, 129, 135, 136, 137,
145, 157, 169, 171, 172, 173, 174,
175, 176, 177, 178, 179, 180, 186,
188, 189, 190, 191, 192, 193, 194,
195, 196, 197, 198, 199, 200, 201,
202, 203, 204, 205, 206, 207, 210,
211, 212, 213, 214, 217, 219, 220,
221, 222, 225, 226, 228, 230, 231,
233, 234, 235, 236, 237, 238, 241,
242, 243, 244, 245, 246, 247, 248,
249, 250, 251, 252, 253, 255, 256,
257, 258, 276

model, 6, 7, 8, 9, 11, 12, 11, 23, 49, 63,
69, 80, 87, 89, 99, 101, 130, 133, 134,
135, 136, 137, 138, 152, 154, 155,
157, 164, 167, 183, 184, 186, 188,
189, 190, 191, 192, 193, 194, 195,
196, 197, 199, 205, 206, 207, 210,
212, 213, 218, 219, 220, 221, 226,
230, 233, 240, 241, 242, 243, 244,
247, 248, 249, 250, 279

motivacija, 5, 13, 31, 33, 39, 40, 41, 42,
43, 46, 49, 50, 51, 53, 88, 89, 91, 101,
104, 106, 115, 116, 117, 214, 216, 270

N

neodvisna volja, 11, 17, 18, 25, 55, 61,
88, 89, 92, 96, 98, 119, 120, 121, 122,
123, 127, 162, 177, 180, 181, 182,
184, 186, 200, 203, 204, 207, 210,
212, 216, 217, 218, 220, 222, 223,
237, 238, 239, 240, 241, 248, 251, 258

O

odnosi, 1, 3, 6, 8, 11, 12, 14, 17, 19, 20,
21, 22, 23, 25, 27, 38, 44, 45, 47, 56,
58, 59, 60, 63, 64, 74, 77, 78, 79, 83,
85, 88, 89, 90, 93, 101, 102, 106, 108,
113, 117, 118, 119, 120, 122, 123,
124, 129, 136, 137, 145, 169, 170,
171, 172, 173, 175, 176, 177, 178,
179, 180, 186, 188, 189, 190, 191,
192, 193, 195, 198, 199, 200, 201,
202, 203, 204, 205, 206, 207, 210,
211, 212, 213, 214, 217, 219, 220,
222, 224, 225, 226, 230, 231, 233,
234, 236, 237, 238, 241, 242, 244,
245, 246, 247, 248, 249, 250, 251,
252, 253, 255, 257, 258, 270

organizacija, 5, 7, 8, 10, 11, 12, 11, 12,
13, 14, 15, 16, 18, 19, 20, 22, 23, 24,
25, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 34, 39, 40,
46, 47, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58,
59, 60, 61, 62, 64, 66, 67, 72, 73, 74,
75, 76, 77, 78, 79, 80, 82, 83, 84, 88,
90, 91, 99, 102, 103, 104, 105, 106,
107, 110, 111, 112, 113, 114, 116,
117, 118, 119, 120, 122, 123, 124,
135, 141, 142, 143, 145, 148, 150,
152, 153, 171, 172, 188, 189, 191,
192, 202, 207, 208, 209, 210, 211,
213, 214, 215, 223, 224, 226, 234,
246, 248, 249, 250, 252, 253, 254,
255, 256, 257, 258, 260, 263, 274, 275

organizacijska energija, 6, 8, 9, 10, 11,
12, 11, 12, 13, 14, 19, 22, 23, 104,
105, 106, 108, 109, 110, 111, 112,
113, 116, 117, 119, 120, 122, 123,
124, 125, 126, 129, 134, 135, 136,
137, 146, 147, 148, 149, 151, 152,
154, 155, 156, 157, 169, 170, 171,

172, 173, 175, 176, 177, 181, 182,
186, 190, 191, 192, 193, 194, 195,
196, 197, 198, 199, 200, 201, 202,
203, 204, 205, 206, 207, 208, 209,
210, 211, 213, 214, 217, 218, 219,
220, 224, 226, 229, 230, 231, 233,
234, 236, 237, 239, 242, 243, 245,
246, 247, 248, 249, 250, 253, 255,
256, 257, 258, 261, 262, 278

R

raziskava, 6, 7, 8, 11, 12, 14, 19, 22, 23,
38, 46, 52, 58, 59, 73, 91, 105, 116,
119, 123, 124, 125, 128, 129, 130,
131, 132, 133, 138, 139, 140, 141,
143, 145, 146, 201, 202, 203, 204,
207, 209, 210, 211, 212, 215, 224,
226, 233, 234, 245, 246, 247, 248,
249, 250, 251, 253, 254, 255, 257,
258, 262

rezultati, 7, 10, 29, 30, 33, 47, 48, 49, 50,
53, 55, 69, 76, 98, 102, 103, 128, 129,
132, 133, 134, 139, 146, 174, 175,
183, 189, 190, 192, 199, 201, 203,
204, 205, 206, 207, 210, 212, 218,
219, 220, 230, 233, 234, 235, 236,
241, 242, 245, 248, 250, 253, 262

S

samozavedanje, 11, 17, 18, 20, 25, 40,
57, 61, 70, 75, 85, 88, 89, 92, 93, 96,
98, 101, 119, 120, 121, 123, 126, 162,
177, 178, 179, 180, 182, 183, 184,
190, 195, 199, 200, 203, 204, 205,
206, 207, 210, 212, 213, 215, 216,
218, 219, 220, 222, 224, 230, 231,
237, 238, 239, 240, 241, 242, 244,
245, 248, 251, 258

svet delavcev, 1, 3, 6, 8, 9, 10, 11, 12, 11,
12, 13, 14, 17, 21, 22, 23, 24, 27, 29,
30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 39, 58,
59, 60, 110, 111, 112, 113, 114, 116,
117, 118, 119, 120, 121, 122, 123,
124, 125, 129, 135, 136, 137, 143,
144, 145, 157, 158, 169, 171, 172,
173, 174, 175, 176, 177, 178, 179,
180, 181, 182, 183, 184, 186, 188,
189, 190, 191, 192, 193, 194, 195,
196, 197, 198, 199, 200, 201, 202,
203, 205, 206, 207, 209, 210, 211,
212, 213, 214, 215, 216, 217, 218,
219, 220, 222, 225, 226, 228, 230,
231, 233, 234, 235, 236, 237, 238,
239, 240, 241, 242, 243, 244, 245,
246, 247, 248, 249, 250, 251, 252,
253, 254, 255, 256, 257, 258, 260, 261

U

ustvarjalna domišljija, 18, 25, 88, 92, 96,
98, 120, 127, 162, 177, 180, 181, 183,
200, 203, 204, 207, 210, 212, 216,
218, 220, 222, 237, 238, 239, 240,
248, 258

V

vest, 17, 18, 25, 61, 88, 89, 90, 92, 94,
96, 98, 119, 120, 123, 126, 162, 177,
180, 181, 182, 200, 203, 204, 207,
210, 212, 217, 220, 222, 237, 238,
239, 248, 251, 258, 280
vrsta odnosa, 8, 9, 11, 12, 13, 23, 58, 59,
122, 123, 124, 135, 137, 174, 178,
186, 188, 189, 190, 191, 192, 193,
194, 195, 196, 197, 198, 199, 200,
201, 205, 206, 212, 213, 214, 219,
220, 226, 228, 230, 231, 236, 241,

242, 243, 244, 245, 246, 248, 249,

250, 256

Založniška dejavnost
Fakultete za organizacijske študije v Novem mestu

IZDANE MONOGRAFIJE

1. **Analiza stanja na področju računalništva v oblaku v poklicnem izobraževanju**
Pucelj, M. et al. 2022
2. **Model avtopoietskega vodenja – II. del (empirična raziskava)**
Kalan, Mateja; Meško, Maja 2022
3. **Pravni okvirji poslovanja (e-knjiga)**
Pucelj, Maja 2022
4. **Model intuitivnega odločanja vodij javnih komunalnih podjetjih**
Galič, Stanislav; Gorenc Zoran, Annmarie 2022
5. **Dolgotrajna oskrba**
Kavšek, Marta 2021
6. **Menedžment dobrega počutja**
Bertoncel, Tine 2021
7. **Model avtopoietskega vodenja – I. del (teoretična raziskava)**
Kalan, Mateja; Meško, Maja 2021
8. **Generalizirano mehko linearno programiranje**
Usenik, Janez; Žulj, Maja 2021
9. **Planetarno prebujanje**
Ovsenik, Jožef; Ovsenik, Marija; Lipič, Nikolaj 2021
10. **Paradigma sodobne organizacije**
Ambrož, Milan 2021
11. **Raziskovanje izzivov organizacijskih teorij**
Ovsenik, M. et al. 2021
12. **Ranljivosti programske opreme**
Dobrovoljc, Andrej 2020
13. **Sistemska dinamika**
Turnšek, Tit 2020
14. **Družba 5.0: Izzivi prihodnosti**
Bertoncel, Tine 2020
15. **Gradniki novih organizacijskih modelov**
Gorenc Zoran, Annmarie et al. 2020
16. **Vodenje in pripadnost v osnovni šoli**
Plešnik, Janko; Bukovec, Boris 2020
17. **Poslovna matematike (e-knjiga)**
Usenik, Janez; Vidiček, Matija 2020
18. **Poslovna statistika (e-knjiga)**
Usenik, Janez; Vidiček, Matija 2020

19. **Izbrana poglavja iz matematike** (e-knjiga)
Usenik, Janez 2020
20. **Vpliv uporabe orodij managerjev na ekonomsko donosnost**
Markič, Mirko; Kreslin, Damijan 2019
21. **Delovni terapevt v inkluzivni šoli: Trenutno stanje in smernice**
Šuc, Lea 2019
22. **Zrna odličnosti Fakultete za organizacijske študije v Novem mestu: nove paradigme organizacijskih teorij 2018**
Bukovec, Boris (ur.) 2019
23. **Zrna odličnosti Fakultete za organizacijske študije v Novem mestu: nove paradigme organizacijskih teorij 2017**
Bukovec, Boris (ur.) 2018
24. **Značilnosti sistemov vodenja kakovosti v slovenskih organizacijah in njihov vpliv na poslovno uspešnost organizacij**
Vinko Bogataj; Gordana Žurga; Adolf Šostar 2018
25. **Menedžment kakovosti in odličnost zdravnikov v javnem zdravstvu**
Rumpf, Dean; Voga, Gorazd; Meško Štok, Zlatka 2018
26. **Sistemi vodenja kakovosti in modeli odličnosti: ključni dejavniki (ne)uspešnega delovanja** (e-knjiga)
Škafar, Branko 2018
27. **Temelji avtopoieze v orgaizaciji: Avtopoietska 4.0 (r)evolucija človeka**
Balažič Peček, Tanja; Bukovec, Boris 2018
28. **Management varnosti pri delu, delovne razmere in gospodarska učinkovitost** (e-knjiga)
Pavlič, Miran, Markič, Mirko 2018
29. **Kvalitativno raziskovanje koncepta avtopoieze v organizaciji** (e-knjiga)
Balažic Peček, Tanja 2018
30. **Podlage in metode za raziskovanje in projektiranje organizacije**
Ivanko, Štefan 2017
31. **Celostna obravnava dolgotrajne oskrbe v Sloveniji**
Kavšek, Marta; Bogataj, David 2017
32. **Sodelovalno mreženje in izraba inovacijskega potenciala v turističnem prostoru**
Colarič-Jakše, Lea-Marija 2017
33. **Model McKinsey 7-S kot kazalnik odličnosti organizacije**
Kalan, Mateja; Meško, Maja 2017
34. **Nova doktrina organizacije- 2.del: Preusmeritev pozornosti**
Ovsenik, Jožef; Ovsenik, Marija 2017

35. **Avtopoietska organizacija**
Bukovec, Boris (ur.) 2017
36. **Kakovost v slovenski javni upravi: Delovanje Odbora za kakovost 1999–2012**
Žurga, Gordana 2017
37. **Poslovne vrednote mladih v Sloveniji**
Pinterič, Uroš 2016
38. **Selected topics in modern society** (e-knjiga)
Kaplánová, Patrícia 2016
39. **Glocalisation of the crisis: could Slovenia survive economic crisis better?** (e-knjiga)
Pinterič, Uroš 2016
40. **Zrna odličnosti Fakultete za organizacijske v Novem mestu: nove paradigme organizacijskih teorij 2016**
Bukovec, Boris (ur.) 2016
41. **Pisanje strokovnih in znanstvenih del**
Brcar, Franc 2016
42. **Education policy as the factor of development** (e-knjiga)
Pinterič, Uroš 2016
43. **Spregledane pasti informacijske družbe**
Pinterič, Uroš 2015
44. **Psihosocialni dejavniki tveganja za bolečino v križu pri slovenskih poklicnih voznikih in absentizem**
Kresal, Friderika; Meško, Maja 2015
45. **Zgodovina organizacijske misli**
Ivanko, Štefan 2015
46. **Karierno načrtovanje: kako najti v sebi skriti zaklad?**
Turnšek Mikačič, Marija; Ovsenik, Marija 2015
47. **Sodobni trendi v turizmu**
Ovsenik, Rok 2015
48. **Selected topics in change management** (e-knjiga)
Kaplánová, Patrícia (ur.); Pinterič, Uroš (ur.) 2015
49. **Political legacy and youth civic engagement in Slovakia**
Mihálik, Jaroslav 2015
50. **Turistični prostori različnosti: turizem, turisti in fotografska podoba**
Ambrož, Milan; Bukovec, Boris 2015
51. **Izobraževanje za turizem v Sloveniji**
Ovsenik, Rok; Bukovec, Boris; Ovsenik, Marija 2015

52. **Zrna odličnosti Fakultete za organizacijske študije v Novem mestu: nove paradigme organizacijskih teorij 2015**
Bukovec, Boris (ur.) 2015
53. **Kontrolna teorija sistemov: model za sistemsko razmišljanje v sistemu zdravstvenega varstva**
Mlakar, Tatjana 2014
54. **Featuring Norden in ten episodes**
Czarny, Ryszard M. 2014
55. **Sociológia mládeže**
Macháček, Ladislav 2014
56. **Inter-municipal cooperation in Slovakia : the case of regions with highly fragmented municipal structure**
Klimovsky, Daniel 2014
57. **Rethinking public policies (e-izdaja)**
Pinterič, Uroš 2014
58. **Local Governance between democracy and efficiency**
Jüptner, Petr. (et al.) 2014
59. **Pasti razumevanja politične realnosti : pregled konceptov sodobnega političnega sistema**
Pinterič, Uroš 2014
60. **Selected issues of administrative reality**
Pinterič, Uroš; Prijon, Lea 2013
61. **Organizacijske paradigme: podlage za nastanek in razvoj organizacijskih teorij**
Ivanko, Štefan 2012

ZNANSTVENI REVII FOŠ



RUO

Revija za univerzalno odličnost

Journal of Universal Excellence

Letnik x, številka x, mesec 20xx

Volume x, Issue x, Month 20xx



ISSN 2252-5204

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

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



ISSN 2463-9281

Izzivi prihodnosti

Challenges of the Future

Letnik x, številka x, mesec 20xx

Volume x, Issue x, Month 20xx



Izzivi prihodnosti *(Challenges of the Future)*

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

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



**ŠTUDIJSKI PROGRAMI
MENEDŽMENT KAKOVOSTI**

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



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

**RAZVIJAMO VAŠO
USTVARJALNOST**