

Strateške dualnosti v teoriji in praksi managementa

Roberto Biloslavo
Roland Rusjan





University of Primorska Press

Editorial Board

Gregor Pobežin

Maja Meško

Vito Vitrih

Silva Bratož

Aleksandra Brezovec

Ana Petelin

Janko Gravner

Krstivoje Špijunović

Miloš Zelenka

Jonatan Vinkler

Alen Ježovnik



Strateške dualnosti v teoriji in praksi managementa

Roberto Biloslavo
Roland Rusjan



Strateške dualnosti v teoriji in praksi managementa
Roberto Biloslavo in Roland Rusjan

Recenzenta

Eva Jereb
Vito Bobek

Lektor in prelom: Davorin Dukič

Izdala

Založba Univerze na Primorskem
(za založnika: prof. dr. Dragan Marušič, rektor)
Titov trg 4, SI-6000 Koper

Glavni urednik

Jonatan Vinkler

Vodja založbe

Alen Ježovnik

Koper 2018

ISBN 978-961-7055-34-4 (pdf)

<http://www.hippocampus.si/ISBN/978-961-7055-34-4.pdf>

ISBN 978-961-7055-35-1 (html)

<http://www.hippocampus.si/ISBN/978-961-7055-35-1/index.html>

DOI: <https://doi.org/10.26493/978-961-7055-34-4>

© 2018 Univerza na Primorskem

Izdaja je sofinancirana po pogodbi ARRS za sofinanciranje izdajanja znanstvenih monografij v letu 2018.



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

COBISS.SI-ID=297701120

ISBN 978-961-7055-34-4 (pdf)

ISBN 978-961-7055-35-1 (html)

Vsebina

- 7 **Slike in preglednice**
- 9 **Uvod**
- 15 Opre delitev pojma dualnosti v okviru managementa
- 15 **Dualnosti in management**
- 19 Različne dualnosti kot ključni dejavniki razvoja organizacije
- 27 Namen in struktura prvega dela raziskave
- 27 Kratak opis uporabljenih raziskovalnih metod v prvem delu raziskave
- 27 **Identifikacija dualnosti na področju managementa**
- 28 Zbiranje in urejanje podatkov v prvem delu raziskave
- 33 Analiza in interpretacija podatkov v prvem delu raziskave
- 37 Namen in struktura drugega dela raziskave
- 37 **Integracija dualnosti v politiko organizacije**
- 38 Kratak opis uporabljenih raziskovalnih metod v drugem delu raziskave
- 39 Zbiranje in urejanje podatkov v drugem delu raziskave
- 41 Analiza in interpretacija podatkov v drugem delu raziskave
- 47 Namen in struktura tretjega dela raziskave
- 47 Kratak opis uporabljenih raziskovalnih metod v tretjem delu raziskave
- 47 **Prisotnost in pomen dualnosti v organizaciji**
- 48 Zbiranje in urejanje podatkov v tretjem delu raziskave
- 50 Analiza in interpretacija podatkov v tretjem delu raziskave
- 57 **Sklep**
- 61 **Priloga 1**

73 **Priloga 2**

99 **Priloga 3**

105 **Priloga 4**

111 **Priloga 5**

117 **Povzetek**

121 **Summary**

125 **Literatura**

159 **Recenziji**

159 I

161 II

Slike in preglednice

- 22 Slika 1: Prikaz delovanja dualnosti stabilnost nasproti spremembe v managementu
- 30 Slika 2: Shema iskanja in izbire člankov za prvi del raziskave
- 32 Slika 3: Shema iskanja in izbire člankov za drugi del raziskave

- 23 Preglednica 1: Nabor različnih dualnosti
- 29 Preglednica 2: Specifikacija rezultatov iskanja za prvi del raziskave
- 31 Preglednica 3: Specifikacija rezultatov iskanja za drugi del raziskave
- 34 Preglednica 4: Povzetek identificiranih dualnosti in število študij za njihovo podporo
- 40 Preglednica 5: Specifikacija odziva strokovnjakov na povabilo k sodelovanju v ekspertni skupini
- 50 Preglednica 6: Analiza podatkov iz študije primera – prva kategorija
- 50 Preglednica 7: Analiza podatkov iz študije primera – druga kategorija
- 52 Preglednica 8: Analiza podatkov iz študije primera – tretja kategorija
- 53 Preglednica 9: Analiza podatkov iz študije primera – četrta kategorija

Uvod

Pričujoče delo obravnava značilnosti organizacije, ki imajo obenem značaj nasprotujočih si in dopolnjujočih se lastnosti. Za tovrstne značilnosti se je uveljavil termin dualnosti. Dualnosti srečujemo v najrazličnejših organizacijah in na različnih organizacijskih, strateških in časovnih ravneh. Karakterizirata jih nasprotujoča si pola (t. i. desni in levi poli), ki predstavljata glavni vir za nastajanje notranje napetosti (tj. organizacijske napetosti), obenem pa skupaj predstavljata celoto dotične organizacijske značilnosti. Organizacijske napetosti managementu predstavljajo neka-kšno nujno zlo¹, pa čeprav so te nujno potrebne za dolgoročno preživetje organizacije. Managerjem namreč preprečujejo pretirano poenostavljanje vsakodnevnih poslovnih dejavnosti (Clegg, Cunha in Cunha 2002, 486), kar bi sicer organizacijo vodilo v neproduktivno in nerazvojno statično ravnotežje. Napetosti med obema poloma sprožajo organizacijske spremembe; te so na eni strani potrebne za doseganje kratkoročne konkurenčnosti, na drugi strani pa za dolgoročno preživetje organizacije (Lüscher in Lewis 2008, 221). Tako so Cardinal, Sitkin in Long (2004) v svoji raziskavi o razmerju med nadzorom in avtonomijo v okviru novoustanovljenih podjetij prišli do spoznanja, da (statično) ravnotežje v praksi predstavlja ekstremni stanji oscilacije med nadzorom in avtonomijo. Študija nakazuje, da načrtno iskanje ravnotežja med poloma, s podpiranjem enega izmed polov dualnosti, v resnici vodi k neravnotežju. Taka organizacija, opazovana v daljšem časovnem obdobju, sicer izkazuje v povprečju

1 Ne preseneča, da je eden izmed najbolj priznanih sodobnih raziskovalcev organizacije James March (1988) zapisal: »Določitev optimalne kombinacije /.../ je težko ali nemogoče.«

ravnotežno stanje, vendar v bistvu ves čas prehaja iz ene krize v drugo (tj. od enega ekstrema k drugemu).

Nasprotujoče si organizacijske značilnosti v zadnjih treh desetletjih vzbujajo veliko zanimanje pri raziskovalcih managementa in organizacije (npr. Peters in Waterman 1982; Pascale 1990; Evans in Doz 1992; Volberda 1998; Lewin, Long in Carroll 1999; Pettigrew in Fenton 2000; Achtenhagen in Melin 2003; Sánchez-Runde in Pettigrew 2003; Siggelkow in Levinthal 2003; Voss, Sirdeshmukh in Voss 2008; Binns in Tushman 2010; Farjoun 2010; Smith in Lewis 2011; Kim, Song in Nerkar 2012; Collinson 2014; Lewis in Smith 2014; Kozica idr. 2015; Putnam 2016; Putnam, Fairhurst in Banghart 2016; Schad idr. 2016). S tem delom želimo predstaviti to zelo aktualno temo slovenski akademski in strokovni javnosti ter tako prispevati k njenemu boljšemu razumevanju in širši uporabi v organizacijski praksi. Dualnosti sicer ne karakterizirajo le organizacij, ampak človeško družbo v celoti. Nasprotja, kot so npr. dobro in zlo, bogastvo in revščina, noč in dan, ljubezen in sovraštvo, življenje in smrt, Eros in Thanatos, so predstavljena v številnih literarnih upodobitvah, filozofskih tekstih in so kot taka del našega skupnega vsakdanjika. Z dualnostmi, njihovimi značilnostmi in izzivi se srečujemo predvsem v filozofiji pa tudi v literaturi, znanosti in, kot zgoraj navedeno, v organizacijski teoriji. Slednje še posebej velja za avtorje in mislece, ki izhajajo iz vzhodnjaške filozofije taoizma in v središče vsega postavljajo načelo jina in janga. Skladno s tem načelom morata biti jin in jang, ki predstavljata dva nasprotujoča si in obenem dopolnjujoča se pola, v ravnovesju, kajti s prevlado enega ali drugega nastopi neravnovesje, s tem pa bolezen, kaos in razkroj. Naravni red predstavlja dinamično ravnotežje med jinom in jangom. Pomembnost tega načela za razumevanje organizacijskih dualnosti izpostavlja posebej Li (2014), ko pravi, da ta edini ponuja filozofsko-miselni sistem, ki lahko v celoti zajame dualnost s prepoznavanjem in z upoštevanjem tako kompromisa kot sinergije med dvema nasprotujočima se in dopolnjujočima se poloma dualnosti, ki se istočasno nahajata na isti organizacijski in/ali strateški ravni. Tega po njegovem mnenju ne zmoreta ne Aristotelova izključujoča logika ali/ali niti Heglova dialektika in/in.

Glavna naloga managerjev je obvladovanje organizacije v smislu nje-nega obstoja in nadaljnjega razvoja, kar pravzaprav pomeni finančno vzdržno preživetje na dolgi rok. Ob vse večji kompleksnosti poslovnega okolja se je današnja organizacija znašla v položaju, da ne zmore več enostransko obvladovati številnih interakcij z različnimi skupinami udeležencev (deležnikov), ki sodelujejo z organizacijo oziroma so z njo v takšnem ali drugačnem razmerju. To pomeni, da se način poslovanja sodobne

organizacije spreminja, in sicer tako, da se pod vprašaj postavljajo načela, ki so še pred časom veljala za nedotakljiva. To seveda ne pomeni, da popolnoma opuščamo načela, ki so organizacijam v preteklosti omogočala doseganje uspešnosti in učinkovitosti, ampak da ta načela prilagodimo in dopolnimo skladno s trenutnimi razmerami v poslovnem okolju. Drugače povedano – za uspešno in učinkovito poslovanje današnje organizacije moramo že vpeljana načela prilagoditi ali dopolniti z novimi načeli tako, da organizacija lahko vzpostavi in vzdržuje konkurenčno prednost na daljši rok (Magretta 2012). Velja omeniti, da so vprašanje dualnosti v organizaciji raziskovalci organizacije prepoznali že veliko let nazaj, vendar so bili tedaj prepričani, da je njihovo obvladovanje odvisno od sposobnosti vodij, ki se odločijo za enega izmed polov in nato dosledno ohranjajo zavezo sprejeti odločitvi. Organizacija pa dolgoročno ne more obstati, če se ne razvija, če ne išče in ne razvija novih temeljnih zmožnosti, proizvodov, procesov in poslovnih modelov, na drugi strani pa to ni možno brez kratkoročne učinkovitosti in ustreznega denarnega toka. Koncept dualnosti, ki sloni na t. i. konceptu in/in, lahko bistveno prispeva k razvoju organizacije in njeni dolgoročni uspešnosti (Clegg, Cunha in Cunha 2002, 493).

Značilnost dualnosti je medsebojno odvisen odnos med poloma; en pol dualnosti dejansko vzpostavlja drugega. Če »umaknemo« en pol, potem mora biti nasprotni pol zgrajen v drugem razmerju. Morda je najilustrativnejši primer tega to, kako smo v družbi zgradili pojem »norost« (kot je zapisal Foucault v svojih delih): namreč, »norost« je zgrajena glede na »normalnost«. Če »ukinemo« normalno, je treba »norost« opredeliti glede na nekaj drugega ali pa ta pojem »izgine«. In nasprotno, če ukinemo »norost«, je treba »normalno« razlagati v povezavi z nečim drugim ali tudi ta »izgine« kot pojem. Obenem pa med poloma ni povsem jasno začrtane razmejitve. Ljudje so med »normalne« bolj ali manj razvrščeni glede na raven, do katere prikažejo več nizov atributov enega pola v nasprotju z drugim, kot je Shakespeare odlično predstavil v *Hamletu*. Podoben primer je dualnost lokalno – globalno. »Globalno« je zgrajeno glede na »lokalno«. Če »lokalno« izgine, potem je treba »globalno« zgraditi glede na nekaj drugega ali ta izgine, in obratno.

Vendar dualnosti ne karakterizira le soobstoj nasprotij v nekakšnem statičnem ravnovesju, ampak tudi dinamičen medsebojni vpliv obeh polov, ki ga »ne razrešujemo«, ampak ga obvladujemo. Ta misel je v precejšnjem razkoraku s tem, kar je še nedolgo nazaj veljalo kot prevladujoča managerska paradigma in je temeljilo na t. i. konceptu ali/ali oz. razrešitvi napetosti. Ob predpostavki, da organizacije ne zmorejo sočasno slediti npr. strategiji nizkih cen in diferenciacije (Porter 1980, 41), ne da bi obti-

čale nekje na sredi (angl. *stuck-in-the-middle*), se je kot edina ustrezna rešitev ponujala izbira ene izmed obeh možnosti. Odločitev za eno izmed njiju in ustvarjanje notranje skladnosti med izbrano strategijo, sredstvi in urejenostjo naj bi zagotavljala uspešnost in učinkovitost organizacije. Sodobne raziskave pa kažejo, da managerji, ki poslujejo po konceptu ali/ali, organizaciji ne omogočajo prilagajanja prelomnim (angl. *disruptive*) spremembam v poslovnem okolju (Lüscher in Lewis 2008, 239) in tako ohranjanja oziroma vzpostavljanja konkurenčne prednosti na novo. Ko se enkrat organizacija dobro umesti v določeno tržno nišo, pa se težko prilagaja spremembam v okolju².

O uspešnosti in učinkovitosti organizacije lahko govorimo takrat, ko ta zmore prehajati preko različnih konjunkturnih sprememb v poslovnem okolju, pri čemer ohranja svojo konkurenčno prednost oziroma ne utрпи posledic, ki bi lahko dramatično vplivale na njeno uspešnost. Ta sposobnost preživetja organizacije se izkazuje kot odpornost (angl. *resilience*), pri čemer odpornost predstavlja sposobnost (zmožnost) sistema (organizacije), da nadaljuje s svojim delom in se dalje razvija tudi, ko je podvržen stresnim razmeram ali neugodnim okoliščinam. Pri tem še posebej izstopajo organizacije, ki izkazujejo t. i. sposobnost nekrhkosti (angl. *anti-fragile*) (Taleb 2012). Tovrstne organizacije niso le prilagodljive, odporne in robustne, šokov in naključnih dogodkov ne prenašajo zgolj uspešno, ampak imajo od njih dejansko tudi koristi; ne sesujejo se ob nepredvidljivih dogodkih, potrebujejo dovolj notranje prilagodljivosti, da se lahko znajdejo tudi v okoliščinah, ki jih vnaprej ne moremo predvideti. Takšne sposobnosti organizacija, ki sledi konceptu ali/ali (se specializira), težko razvije, saj optimalno razvije enega izmed polov dualnosti, medtem ko t. i. prelomne (angl. *disruptive*) spremembe zahtevajo sposobnost hitrega prehajanja med nasprotujočima si, vendar soodvisnima poloma (Andries, Debackere in van Looy 2013). To zmore le management, ki sledi konceptu in/in (Lewis 2000; Trompenaars 2003; Graetz in Smith 2008; Smith 2009; Putnam 2015). Slednje Sachs idr. (2006) zelo plastično opišejo s primerom bitja srca. Bitje srca je v osnovi neenakomerno, pri čemer se ta neenakomernost giblje od hitre do počasne neenakomernosti v fraktalnem vzorcu. Neenakomernost bitja srca je rezultat njegovega prilagajanja različnim fizičnim naporom (spanje, sedenje, vzpenjanje, skakanje, tek), psihološkimi stanjem, temperaturi, biokemiji krvi in podobno. Srce, ki ne zmore tovrstnega prilagajanja, ne more opravljati svoje funkcije, kar za posameznika pomeni smrt oziroma, drugače povedano, enakomernost bitja srca je znak prihajajočega srčnega napada ali smrti. Podobno velja za

2 Weick (1979) temu pravi »prilagoditev preprečuje prilagodljivost«.

organizacije. Nesposobnost zagotavljanja dinamičnega ravnotežja vodi k atrofiji in izgubi odpornosti, kar v dinamičnem zunanjem okolju pomeni propad organizacije.

To delo je razdeljeno na šest poglavij.

Prvo poglavje predstavlja uvod v delo, in sicer je na začetku uvoda najprej kratek opis poslovnih značilnosti, ki imajo nasprotujoče si lastnosti, v nadaljevanju pa sledi predstavitev strukture tega dela. Poslovne značilnosti, ki imajo nasprotujoče si lastnosti, različni avtorji poimenujejo z različnimi pojmi. Med drugim za takšne organizacijske značilnosti zasledimo izraz dualnosti, ki ga uporabljamo tudi v nadaljevanju tega dela.

V drugem poglavju tega dela so predstavljena še ostala poimenovanja teh značilnosti, ki jih srečamo v literaturi. Poglavje nosi naslov »Dualnosti in management« in je členjeno na opis pojma dualnosti v smislu, kaj razumemo pod tem pojmom, kako različni avtorji opisujejo dualnosti, zakaj se management ukvarja z dualnostmi itd. To poglavje zajema tudi opis vloge različnih dualnosti kot pomembnih dejavnikov razvoja posamezne organizacije. Ta vloga je predstavljena predvsem s stališča, kako naj bi management obvladoval dualnosti in ali so te sploh obvladljive. Management naj bi jih sprejel z namenom dolgoročnega ohranjanja organizacije v dinamičnem ravnovesju, ki pa lahko vodi k trenutnemu poslabšanju učinkovitosti poslovnega procesa in izgubi konkurenčnosti. Temeljna značilnost t. i. managementa dualnosti je, da je management sposoben dejavno voditi in usmerjati napetosti organizacijskih dualnosti za namen doseganja dolgoročne uspešnosti in učinkovitosti (Smith 2009, 338).

Osrednja tema tega dela je predstavitev treh povezanih raziskav³ s področja dualnosti. Tako je v tretjem poglavju predstavljena raziskava z naslovom *Identifikacija dualnosti na področju managementa*. V četrtem poglavju predstavljamo raziskavo z naslovom *Integracija dualnosti v politiko organizacije* in v petem raziskavo z naslovom *Prisotnost in pomen dualnosti v organizaciji*. Zadnje poglavje zajema sklepni del, v katerem je poudarek na pomenu različnih dualnosti za poslovanje današnje organizacije. V tem delu želimo spodbuditi managerje, da razmislijo o dualnostih, s katerimi se srečujejo pri vodenju organizacije. Predvsem pa naj se takšnim poslovnim značilnostim ne izmikajo v smislu poslovanja zgolj po načelu ali/ali, kar pomeni upoštevanje zgolj enega pola organizacijske značilnosti. V primeru poslovanja po načelu ali/ali bodo organizaciji onemogočili spreminjanje v skladu s spremembami poslovnega okolja

3 Empirični del monografije izhaja iz raziskave, opravljene v okviru doktorskega dela Rusjana (2017). Zaradi večje preglednosti v nadaljnjih poglavjih to besedilo ni posebej označeno.

(Lüscher in Lewis 2008, 239), kar posledično pomeni manjšo uspešnost in učinkovitost.

Dualnosti in management

Opredelitev pojma dualnosti v okviru managementa

Za bipolarne organizacijske značilnosti velja, da so sestavljene iz dveh polov z nasprotujočimi si lastnostmi, ki sta »navidezno« v konfliktu, saj med njima prihaja do napetosti (Smith in Lewis 2011). Pri tem management izbira med enim in drugim polom organizacijske značilnosti, kot npr., ali bo spremembe v organizaciji izvajal na evolucijski način ali revolucijski način, oziroma izbere oba načina. Takšne organizacijske značilnosti, ki imajo nasprotujoče si lastnosti, poleg pojma dualnosti (Sanchez-Runde in Pettigrew 2003; Farjoun 2010) različni avtorji poimenujejo tudi z drugimi pojmi; Handy (1994) jih npr. imenuje paradoksi (angl. *paradox*), Hampden-Turner in Trompenaars (2000) konfliktne vrednosti (angl. *conflicting values*), Stace in Dunphy (2001) dileme (angl. *dilemmas*), Smith in Tushman (2005) kontradikcije (angl. *contradictions*), Davis, Subrahmanian in Westerberg (2005) dialekti (angl. *dialectics*), Birkinshaw in Gupta (2013) ambideksternost (angl. *ambidexterity*). Nekateri avtorji (npr. Stoltzfus, Stohl in Seibold 2011; Putnam, Fairhurst in Banghart 2016) nakazujejo, da med navedenimi pojmi obstajajo določene razlike. Tako Stoltzfus, Stohl in Seibold (2011, 351–352) menijo, da »/v/ nasprotju z dilemami, ki jih lahko razrešimo s tehtanjem stroškov in koristi vsake izbire, in odločanjem, katera prinaša največ koristi, dualnosti utelešajo družbene silnice jin in jang. Znotraj teh dualnosti niso paradoksi, saj se ti dopolnjujejo znotraj večje celote.«

Kljub temu, da se med različnimi pojmi pojavljajo specifične razlike, lahko rečemo, da se v osnovi vsi ti pojmi navezujejo na organizacij-

ske značilnosti, ki imajo nasprotujoče si lastnosti. Izpostavljanje različnosti med poimenovanji predvsem dokazuje, da gre za nadaljnji razvoj tega dokaj novega raziskovalnega področja. Kljub temu velja omeniti, da se pojmi, kot so dialektika, dilema, kontradikcija in kompromis (angl. *trade-off*), od pojma dualnosti razlikujejo po tem, da izražajo predvsem nasprotujoče si lastnosti polov in manj njun dopolnjujoči se vidik. Zaradi slednjega usmerjajo pozornost k njihovemu razreševanju po konceptu ali/ali, medtem ko pojem dualnosti poudarja iskanje dinamičnega ravnotežja po konceptu in/in. Da se dualnosti lahko dopolnjujejo znotraj večje celote, meni tudi Tse (2013, 684), ki pravi: »Razmišljanje znotraj paradoksov dovoljuje posameznikom in organizacijam, da prepoznajo, da ni treba izbirati med nasprotujočimi si zahtevami, kot sta nadzor in fleksibilnost, ali izpeljati kompromis med njimi. V tem pogledu, paradoksalno, mišljenje dovoljuje posamezniku, da uvidi, da obe zahtevi lahko (in bi morali) soobstajata, kar posledično omogoči širše možne odzive.«

O dualnostih sicer ne moremo govoriti kot o nečem povsem novem (Birkinshaw in Gupta 2013, 291), saj so bile prisotne in preučevane že v preteklosti. Z raziskovanjem nasprotujočih si pojmov so se v preteklosti med drugimi ukvarjali že grški filozofi, med njimi najbolj Heraklit. Živel je med 6. in 5. st. pr. n. št., poimenovali pa so ga oče dialektike. Kasneje se je z dialektiko veliko ukvarjal nemški filozof Hegel, eno njegovih najpomembnejših del pa je *Fenomenologija duha* (1807).

Za raziskovanje dualnosti v managementu bi lahko rekli, da se je to začelo pred dobrimi tremi desetletji s prvimi objavami različnih prispevkov, in sicer avtorjev, kot so npr. Peters in Waterman (1982), Poole in Van de Ven (1989), Pascale (1990), March (1991) ter Handy (1994). Birkinshaw in Gupta (2013) v svojem prispevku analitično prikažeta dela avtorjev na tem področju v zadnjih dveh desetletjih in navajata, da je bil članek z naslovom »Exploration and Exploitation in Organizational Learning« (March 1991) do leta 2013 največkrat citiran, in to kar 9.800-krat. Omenimo pa lahko še druge avtorje, ki so polarnost organizacijskih značilnosti preučevali v kontekstih organizacijskega razvoja in sprememb, uspešnosti, organizacijske kulture, managementa človeških virov, inoviranja in urejenosti, kot npr. Marsh in Macalpine (1999), Lewis (2000) Achtenhagen in Melin (2003), Sanchez-Runde in Pettigrew (2003), Birkinshaw in Gibson (2004), He in Wong (2004), O'Reilly III in Tushman (2004), De Wit in Meyer (2005), Tavčar (2006), Andriopoulos in Lewis (2009), Far-

joun (2010), Smith in Lewis (2011), Volberda idr. (2011), Stacey (2011), Fairhurst in Putnam (2012), Biloslavo, Bagnoli in Rusjan Figelj (2013), Fligstein (2013), Jarzabkowski, Le in Van de Ven (2013), Leclercq-Vandellannoitte (2013), Lin (2014), Ho in Lu (2015), Kammerlander idr. (2015), Laplume in Dass (2015), Putnam, Fairhurst in Banghart (2016), Schad idr. (2016).

Številne objave prinašajo različna razumevanja dualnosti, ki se večsah dopolnjujejo, včasih pa si tudi deloma nasprotujejo. To nam omogoča, da na dualnosti gledamo z različnih stališč, jih poskušamo celoviteje razumeti in se jim ne skušamo izmikati s sprejemanjem nekakšnih kompromisov. Kot pravi Smith (2009, 339), je smiselno, da management zasnuje takšne strategije, ki bodo obvladovale napetosti v smislu njihovega obstoja, ne pa da te napetosti odpravljajo.

Ob pojmu dualnost se pojavi še pojem management dualnosti. Tega lahko opredelimo kot Rusjan (2017): »Dualnost predstavljata istočasno komplementarna in nasprotujoča si pola določene organizacijske značilnosti, ki sobivata znotraj celovitosti te iste značilnosti. Ta pola se pri poslovanju organizacije zaradi njunih nasprotujočih si lastnosti medsebojno spodbujata, zaradi česar prihaja do nenehne potrebe po vzpostavljanju organizacijskega ravnotežja, ki pa je dinamično in ne statično. Proces vzpostavljanja tega ravnotežja predstavlja management dualnosti.« Pri tem Putnam, Fairhurst in Banghart (2016, 73) pravijo, da je meja med levim in desnim polom dualnosti določena in obenem fluidna, zaradi česar ta pola obravnavamo kot kompatibilna in neodvisna, raje kot pa antagonistična in ločena. O meji med poloma govorita tudi Smith in Lewis (2011, 386–387); po njunem mnenju dualnost predstavlja dva elementa, in sicer element A in element B, ki sta si v nasprotju, vendar sobivata znotraj ene celote. Pri teh dveh elementih lahko označimo notranje in zunanje meje. Notranje meje ponazarjajo njuno različnost in poudarjajo njuno nasprotnost, medtem ko zunanje meje opredeljujejo dualnost s stališča ene celote, ki predstavlja sinergijo elementa A in elementa B, povezanih v kontinuirano dinamično razmerje (Collinson 2014, 41).

Schad idr. (2016, 10) paradoks opisujejo kot vztrajno protislovje med neodvisnimi elementi. Pri tem izpostavljajo dve ključni značilnosti paradoksa, in sicer protislovje in neodvisnost. Če posamezen pol značilnosti obravnavamo samostojno, je ta sprejemljiv, v nasprotnem primeru, če oba pola obravnavamo skupaj, pa je to »nesprejemljivo« v smislu nekompa-

tibilnosti (Poole in Van de Ven 1989, 563). Enako mnenje zasledimo tudi pri M. W. Lewis (2000, 760), ki pravi: »*Paradoks' opisuje nasprotujoče si, vendar medsebojno povezane elemente – elemente, ki se zdijo logični sami zase, vendar absurdni in neracionalni, ko se pojavijo skupaj.*« Navedeno velja tudi za dualnosti, le da v tem primeru poleg kontradikcije in neodvisnosti poudarjamo tudi soodvisnost polov.

Utemeljitev tega najdemo v dejstvu, da imata pola nasprotujoče si lastnosti. Posledično zaradi nasprotne si usmeritve med njima prihaja do napetosti, ker je, kot pravi Ramirez (2012, 59–60), »*s stališča paradoksa /.../ ta osnovan na ideji, da v vsakem pogledu realnosti obstajajo nasprotujoče si sile, katerih soočenje se prej ali slej razvije v nov ali specifičen vidik, ki bo spet razvil nove nasprotujoče si sile in bo z ohranjanjem nekaterih značilnosti prvotne situacije pokazal značilnosti, ki so odvisne od procesa.*« Zaradi napetosti, ki se ustvari med poloma, se lahko dotična organizacijska značilnost razvije v novo konstruktivno konfiguracijo ali pa v lastno destrukcijo (Ramirez 2012, 61). Tudi Dittrich idr. (2006, 792) dualnosti povezujejo s protislovjem, z inkonsistenco in inkongruenco, ki se navezuje na napetosti oziroma nasprotujoča si težišča.

Področje raziskovanja managementa dualnosti temelji na treh podrejenih področjih (Schad idr. 2016, 7–8):

- osnovne značilnosti dualnosti (vključuje tipe dualnosti in razmerje med dualnostmi),
- pristop k dualnosti (vključuje individualni in kolektivni pristop),
- vpliv dualnosti (vključuje rezultate in dinamiko dualnosti).

Pomen dualnosti je v tem, da v okviru medsebojnega razmerja med poloma lahko zelo učinkovito izpostavimo enega izmed polov na način, da poudarimo njegovo neskladnost z nasprotnim polom (Pina e Cunha, Rego in Vaccaro 2014, 443). Tekom vsakodnevnih dejavnosti, ki se dogajajo v organizaciji, se pola medsebojno stimulirata v smislu njune uveljavitve oziroma, lahko bi rekli, njune utrditve (Birkinshaw in Gupta 2013, 293; Collinson 2014, 41), kar sproža gibanje, ki teži k dolgoročnemu dinamičnemu ravnotežju. Kratkoročno se to praviloma kaže kot neravnotežje, v katerem en pol prevladuje nad drugim (Pina e Cunha, Rego in Vaccaro 2014, 451). Management dualnosti naj bi torej iskal »rešitev« v dolgoročnem dinamičnem ravnotežju in ne v statičnem ravnotežju (Bartunek in Rynes 2014, 1189), ker slednje lahko zagotavlja kratkoročni uspeh (kot nam potrjuje npr. raziskava raziskovalcev Popadičeve, Černe-

ta in Milohničeve 2015, 117), ne pa dolgoročnega. Kot navajajo Sutcliffe, Sitkin in Browning (2000), ravnovesje med poloma polarnosti ne pomeni »enakosti« ali »kompromisa«, ampak aktivno upoštevanje in iskanje »ravnotežja« med poloma v odvisnosti od danih okoliščin. To pomeni, da je ravnotežje dinamično in se ne spreminja le s časom, temveč se lahko razlikuje tudi glede na specifičnost situacije.

Različne dualnosti kot ključni dejavniki razvoja organizacije

Kot opisano v prejšnjem podpoglavju temeljno značilnost dualnosti predstavljata medsebojno povezana nasprotujoča si pola, ki obstajata sočasno in zaradi katerih pride do spremembe pri posameznikih, skupinah ali celotni organizaciji (Smith in Lewis 2011, 386). Te spremembe omogočajo nadaljnji razvoj, ki je nujen za dolgoročno preživetje organizacije (Pascale, Millemann in Gioia 2000, 17). Management dualnosti poudarja medsebojno povezanost polov, kar zahteva sočasno uresničevanje obeh polov in ne zgolj izbiro enega ali drugega (Putnam 2015, 707).

Dualnosti predstavljajo vir nenehnih napetosti, o katerih se je treba odločati. Smith (2009, 338) napetosti definira kot *»značilnosti, /ki so/ vpete znotraj kompleksnega sistema, ki so družbeno ustvarjene kot nasprotja ali direktno neskladne polarnosti«*. Medtem jih Fang, Chang in Peng (2011) opisujejo kot *»dve soobstajajoči, nasprotujoči si sili z nasprotujočimi si cilji. Te sile imajo potencial, da pretrgajo partnerstva in so pogosto primarni vzroki za poslabšanje znotraj partnerstev. Ta definicija implicira, da napetosti določajo konflikti.«* Seo in Creed (2002, 223) pa govorita o nekakšnih mehanizmih, ki ustvarjajo različne neskladnosti in napetosti znotraj in med družbenimi sistemi, na podlagi katerih nastanejo nasprotja. Ta nasprotja v nadaljevanju ustvarijo nosilce sprememb ter pospešujejo nadaljevanje procesa spreminjanja. Zeitz (1980, 81) nasprotje definira kot *»pogoj družbenih sistemov, v katerem en element dualnosti predstavlja oboje, in sicer potreben pogoj za razvoj drugega oziroma nasprotnega elementa kot tudi zadosten pogoj za lastno spremembo, ki zagotavlja nadaljnji razvoj«*. Pri tem lahko nasprotja nastanejo tako znotraj kot tudi izven organizacije (Benson 1977, 14–15). Te napetosti so pomembne za dialektični pristop k razumevanju in obvladovanju organizacij, osnovanem na antagonizmu medsebojno povezanih sil, ki sprožajo konflikt in spremembe (Collinson 2014, 41). Ta soodvisnost polov dualnosti se izraža kot enotnost in boj nasprotij, ki v vidu dialektičnega pristopa povzročata prehajanje v novo kvaliteto in negacijo starega stanja.

Dualnosti lahko obvladujemo na različne načine. Jarzabkowski, Le in Van de Ven (2013, 253–254) predlagajo štiri načine, kako se lahko odzivamo nanje:

- oddvojenost (angl. *splitting*) – pri tem sledimo levemu in desnemu polu, tako da ju fizično ločimo, njune medsebojne povezanosti ne upoštevamo;
- prevladovanje (angl. *suppressing*) – pri tem sledimo zgolj enemu polu na račun drugega;
- nasprotovanje (angl. *opposing*) – pri tem ugotavljamo pomembnost obeh polov, vendar ne upoštevamo njun medsebojne povezanosti ter zato pustimo, da prevlada močnejši pol;
- uskladitev (angl. *adjusting*) – pri tem ugotavljamo pomembnost obeh polov kot tudi upoštevamo njuno medsebojno povezanost in zato težimo k obema poloma.

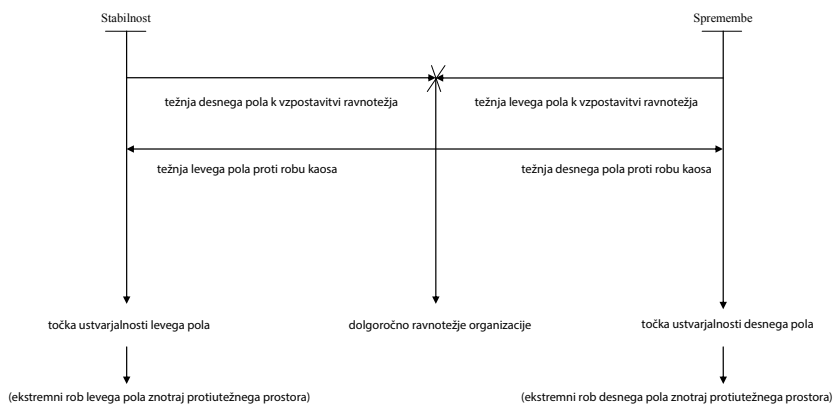
20

Kadar pola dualnosti obravnavamo ločeno, govorimo o obvladovanju z oddvojenostjo polov oz. ambideksternostjo, ki predstavlja zmožnost organizacije, da sočasno sledi dvema neskladnima organizacijskima usmeritvama (Birkinshaw in Gupta 2013, 291). Pri upravljanju dualnosti po načinu oddvojenosti polov nam Poole in Van de Ven (1989) kot tudi Biloslavo (2008, 13) predlagajo prostorsko in časovno ločitev (načrtno prehajanje med poloma v različnih časovnih obdobjih). Prostorska ločitev polov dualnosti predstavlja razdelitev polov v različne organizacijske enote ali hierarhične ravni, časovna pa v času spreminjajočo se prevladujočo vlogo različnih polov. Uspešno izvajanje prostorske ločitve polov zahteva stalno koordinacijo na strani vršnega managementa (Tushman in O'Reilly 1996), ki prevladujočo vizijo zmore komunicirati svojim sodelavcem, vzpostaviti in vzdrževati notranje neskladno organizacijsko strukturo ter premore zmožnost integrativnega razmišljanja (Smith, Binns in Tushman 2010). Brown in Eisenhardt (1997) pa opozarjata, da je dinamično ločevanje med poloma zahtevno, in svetujeta, da je to najboljše voditi z vzpostavitvijo nekakšnih »polstruktur«, v katerih so nekatere značilnosti struktur/procesov jasno opredeljene in predpisane, kot npr. odgovornosti, prednostne naloge projektov in časovni intervali med njimi, medtem ko druge niso. Takšne polstrukture karakterizirajo inovativne organizacije, ki delujejo na robu kaosa (angl. *the edge of chaos*) in izkazujejo značilnosti, ki se nahajajo med urejenostjo in neurejenostjo. Raziskava, ki so jo izvedli Junni idr. (2013, 308), ugotavlja pozitivno povezanost med navedenimi

ambideksternostmi in uspešnostjo organizacije v primeru, ko je to merjeno s kazalnikom rasti organizacije, medtem ko te povezanosti ni moč zaslediti, ko je uspešnost organizacije merjena s kazalnikom dobička. Li (2014) omenjenim pristopom dodaja še domensko ločitev, ki predpostavlja, da se pola dualnosti dodelita različnim aktivnostim oz. nalogam. Za vse te oblike razreševanja dualnosti Li (2014) navaja, da implicitno sledijo Aristotelovi logiki ali/ali, ki ne priznava sinergije med dualnostma, ampak gradi predvsem na njunem nasprotju. V drugo skupino možnih pristopov, ki slonijo predvsem na izkoriščanju sinergij in integracijo polov v enoten sistem, pa uvršča »ambideksternost virov«, z deljenjem komplementarnih virov med obema poloma, »kontekstualno ambideksternost«, z delitvijo skupnega organizacijskega konteksta med obema poloma, in »vodstveno ambideksternost« z deljenjem sposobnosti vodstva med obema poloma. Ti zadnji trije pristopi naj bi razreševali dualnosti z integracijo miselnih nasprotij, tako da zavračajo inherentni konflikt in iskanje kompromisa med poloma. Kot dodatno možnost, ki se ne uvršča med nobene izmed navedenih skupin, pa Li (2014) predlaga asimetrično ravnotežje med poloma, ki ima za posledico linearno ukrivljen končni rezultat v obliki obrnjene črke U. Tako ima npr. dualnost »izrabljanje nasproti raziskovanje« za posledico, da se organizacija lahko najradikalneje inovira tedaj, vendar je prisotno tudi izrabljanje razpoložljivih zmožnosti in sredstev v ravno zadostni meri, ter seveda obratno v primeru inkrementalne inovacije.

S tem ko organizacija želi dokončno razrešiti dualnosti, tvega, da zide v »zanko enostavnosti« (Clegg, Cunha in Cunha 2002, 487), kar je v nasprotju z današnjim poslovnim okoljem, ki je izrazito turbulentno in kompleksno. Z vidika managementa dualnosti je dualnosti bolje sprejeti, z njimi sobivati in na podlagi napetosti, ki jih povzročajo, spreminjati organizacijo ter povečevati njeno odpornost. Kot menita Lüscher in Lewis (2008, 234), management dualnosti ne pomeni razreševanja dualnosti v smislu odpravljanja njenih inherentnih napetosti, ampak izkoriščanje teh napetosti kot sprožilcev organizacijskih sprememb. Tako v grški kot tudi kitajski filozofiji je izpostavljeno načelo, da razvoj posameznika in družbe izhaja iz nasprotujočih si sil, med katerima prihaja do soočenja v nenehnem prizadevanju za nadzor in prevlado. To je ravno nasprotno od usmerjanja energije v ohranjanje statičnega ravnotežja, kjer odpravljamo napetosti ter dosegamo povprečje in odpravljamo polarnost na račun vitalnosti (Pascale 1990, 85). Management bodisi zavestno ali podzavestno

išče statično ravnotežje s tem, ko organizacijo zadržuje bodisi na enem ali drugem skrajnem polu dualnosti. Na tak način se izogiba možnemu konfliktu in posledično ustvarjalni napetosti, a brez te je organizacija obsojena na počasno propadanje, saj negiranje nasprotnega pola ne pomeni, da tega ni, ampak predstavlja zgolj izgubo potenciala, ki ga ta pol predstavlja. Obenem pa spodbujanje enega izmed polov dualnosti neizogibno vodi k naraščanju napetosti na strani drugega pola, kar lahko v negativnem scenariju vodi v destrukcijo. Managerji so lahko uspešni takrat, ko se zavedajo, da bolj ko spodbujajo in razvijajo en pol, bolj dekonstruirajo nasprotni pol, zaradi česar sčasoma preobrat postane nujnost. Za management dualnosti je značilen stalen proces nenehnega prehajanja iz enega neravnotežja v drugo, ki pa se na daljši roka kaže kot dinamično ravnotežje v obliki nekakšnega spiralnega atraktorja. Zaradi tega je pomembno prepoznati dualnosti, ki so prisotne v organizaciji, in jih nato obvladovati na način, da se napetost med poloma prenaša v ustvarjalne nove rešitve in razvoj novih temeljnih zmožnosti, kot prikazuje slika 1.



Slika 1: Prikaz delovanja dualnosti stabilnost nasproti spremembe v managementu

Vir: Rusjan 2017, 40.

V literaturi srečamo številne dualnosti, kot prikazuje preglednica 1.

Preglednica 1: Nabor različnih dualnosti

Dualnost	Avtorji
Stabilnost nasproti spremembe (angl. <i>Stability vs. Change</i>)	Halinen, Salmi in Havila 1999; Leana in Barry 2000; Sutton-Brady 2008; Jin in Rounds 2012
Tekmovalnost nasproti sodelovalnost (angl. <i>Competition vs. Collaboration</i>)	Oliver 2004; Gnyawali in Park 2011; Watts 2009; Albareda 2013
Centralizacija nasproti decentralizacija (angl. <i>Centralisation vs. Decentralisation</i>)	Lee, Cheng in Chadha 1995; Peak in Azadmanesh 1997; Shirmohammadi in Wedley 2004; Caldwell 2008
Izrabljanje nasproti raziskovanje (angl. <i>Exploitation vs. Exploration</i>)	Beckman 2006; Smith in Shalley 2006; Fang in Levinthal 2009; Groysberg in Lee 2009; Bocanet in Ponsiglione 2012; Nielsen in Gudergan 2012; Song in Nerkar 2012; Hjelmgren in Dubois 2013; Gupta, O'Casey, Heirati in Ngo 2014; Kim, Gatti, Volpe in Vagnani 2015; Laplume in Dass 2015
Stroški nasproti diferenciacija (angl. <i>Low cost vs. Differentiation</i>)	Acquaah 2007; Li, Zhou in Shao 2009; Lollar, Beheshti in Whitlow 2010; Zahay in Griffin 2010
Lokalni nasproti globalni trg (angl. <i>Local customisation vs. Global standardisation</i>)	Haas 2006; Berchtold, Pircher in Stadler 2010; Hussain in Khan 2013
Kratkoročnost nasproti dolgoročnost (angl. <i>Short term vs. Long term</i>)	Taylor Quilliam 2006; Witcher in Chau 2007; Lind in Muyingo 2012; Hendarty idr. 2014
Učinkovitost nasproti fleksibilnost (angl. <i>Efficiency vs. Flexibility</i>)	Jorgensen in Messner 2009; Xie 2012; Tan in Wang 2010; Nembhard 2014
Revolucijske nasproti evolucijske spremembe (angl. <i>Radical vs. Incremental changes</i>)	Jones 2003; Chao in Kavadias 2008; Li in Lin in Chu 2008; Ambe 2014

V literaturi (Lüscher in Lewis 2008, 230; Jarzabkowski, Le in Van de Ven 2013, 247) je moč zaslediti razčlenitev dualnosti na štiri glavne tipe; to so dualnosti urejenosti (angl. *organizing*), dualnosti izvajanja (angl. *performing*), dualnosti pripadnosti (angl. *belonging*) in dualnosti učenja (angl. *learning*). Dualnosti v urejenosti organizacije se pojavljajo na makro ravni organizacije in so tesno povezane z organizacijskimi spremembami. Pri tem prihaja do napetosti med obstoječimi in novimi usmeritvami organizacije. Dualnosti izvajanja nastajajo v okviru delokroga posameznika in njegove vloge znotraj organizacije, kot npr. kako naj manager sprejema odgovornost za rezultate dela svojih sodelavcev in obenem slednjim dovoli sprejemanje odločitev. Pri tem mora manager svojim sodelavcem zaupati in jih hkrati nadzirati, kar predstavlja razpon dualnosti med pooblaščenjem in nadziranjem. Pri dualnosti pripadnosti prihaja do napetosti med različnimi interesnimi skupinami znotraj organizacije – na srednji ravni. Primer je management, ki želi biti del tima, a hkrati biti neodvisen itd. (Lüscher in Lewis 2008, 230–233). In končno dualnosti učenja nastajajo med istočasnim izrabljanjem obstoječih temeljnih zmo-

žnostmi in razvojem novih (Jarzabkowski, Le in Van de Ven 2013, 248). Različni tipi dualnosti niso povsem medsebojno neodvisni, saj med njimi obstajajo sistemske povezave. Kot navajata Smith in Lewis (2011, 389), lahko dualnosti izvajanja spodbudijo napetosti znotraj dualnosti učenja, v drugem primeru pa se dualnosti izvajanja in dualnosti pripadnosti pojavijo istočasno kot rezultat konflikta med nasprotujočimi si cilji in identiteto organizacije.

Nobenega popisa dualnosti pa ne moremo jemati kot končnega. Kot navajajo Kaminska-Labbe, McKelvey in Thomas (2005), se dualnosti razlikujejo in nastanejo zaradi različnih vzrokov, ki so lahko materialni, formalni, ekonomski in končni, kot jih je v svojih delih opredelil že Aristotel. Dualnost, ki zadnja leta vzbuja največ pozornosti pri raziskovalcih in teoretikih managementa, pa je dualnost izrabljanje nasproti raziskovanje (Rusjan Figelj in Biloslavo 2015, 248) – to je trenutno najpogosteje obravnavana dualnost v organizaciji, zato jo bomo v nadaljevanju na kratko predstavili.¹

Dualnosti izrabljanje nasproti raziskovanje predstavlja izrabljanje obstoječih temeljnih zmožnosti in raziskovanje novih temeljnih zmožnosti (March 1991). Levinthal in March (1993) sta slednje predstavila takole: »/O/snovni problem, s katerim se srečujejo v organizaciji, je, da dovolj dobro izkoristijo sedanje zmožnosti, da bi si zagotovili kratkoročno sposobnost preživetja, in hkrati posvetijo dovolj energije raziskovanju novih zmožnosti, da bi si zagotovili svojo prihodnost«. Obstoječe temeljne zmožnosti predstavljajo vir današnje konkurenčne prednosti organizacije, ki ji omogoča preživetje in ustvarjanje dodane vrednosti. Izrabljanje obstoječih temeljnih zmožnosti se vrši skozi kratkoročno (sprotno) politiko organizacije z izvajanjem tržnih programov. Vendar ima vsaka zmožnost svoj življenjski cikel, kar posledično pomeni, da se današnja konkurenčna prednost lahko spremeni v jutrišnjo nekonkurenčnost. Prav zato je nujno, da management sočasno izvaja tudi dejavnosti v okviru raziskovanja novih temeljnih zmožnosti organizacije za čas, ko se bodo sedanje temeljne zmožnosti iztekle. Težave pa je v tem, da razvoj novih temeljnih zmožnosti za organizacijo bolj kot ne predstavlja na kratek rok tvegano investicijo oz. strošek, ki se lahko nekaterim zdi neupravičen. Vendar so tovrstne dejavnosti nujne, da organizacija v sprotni politiki ne obstane brez prave razvojne perspektive.

1 Bralcu, ki ga zanima podrobnejši opis različnih dualnosti, priporočamo v branje doktorsko disertacijo Rusjana (2017).

Pri tej dualnosti se management ukvarja s problemom razporeditve omejenih sredstev, zaradi česar prihaja do napetosti in posledično različnih konfliktov znotraj posameznih funkcij kot tudi med ravnmi managementa. Kljub tem napetostim je treba zasnovati takšno strategijo, ki bo vključevala tako izrabljanje obstoječih temeljnih zmožnosti kot tudi raziskovanje novih temeljnih zmožnosti. Prevlada enega pola nad drugim organizacijo vodi izven dolgoročnega ravnotežja. V primeru prevlade pola izrabljanje obstoječih temeljnih zmožnosti bo organizacija izgubila skladnost s spreminjajočim se poslovnim okoljem, medtem ko bo v primeru prevlade pola raziskovanje novih temeljnih zmožnosti tvegala svoj obstoj zaradi neučinkovitosti in izgube osredotočenosti na trenutne potrebe trga. Kot navajajo različni avtorji (npr. March 1996, 278; Siggelkow in Levinthal 2003, 650), mora organizacija iskati ravnotežje med izrabljanjem obstoječih temeljnih zmožnosti in raziskovanjem novih temeljnih zmožnosti, pa čeprav sta ti dve dejavnosti v konfliktu (He in Wong 2004, 482), vse skupaj pa je podrejeno določenemu organizacijskemu kontekstu.

Identifikacija dualnosti na področju managementa

V tem poglavju je predstavljena prva raziskava iz raziskovalnega projekta »Management dualnosti: primer predelovalne dejavnosti«. Prvi del raziskovanja dualnosti predstavlja identifikacijo različnih dualnosti v managementu.

Namen in struktura prvega dela raziskave

Namen prvega dela raziskave je bil identificirati dualnosti v organizaciji s pomočjo integrativnega pregleda izbranih znanstvenih člankov s področja managementa in strateškega managementa.

V tem delu raziskave smo sledili raziskovalnemu vprašanju: »Katere dualnosti so prisotne v politiki organizacije?«

Raziskava je bila razdeljena na dva dela in je imela tri cilje.

- prvi cilj je bil pregledati različne definicije o managementu dualnosti v literaturi s področja managementa in organizacij (prvi del prvega dela);
- drugi cilj je bil identificirati organizacijske dualnosti (drugi del prvega dela);
- tretji cilj je bil podpreti identificirane dualnosti s teoretično podlago (drugi del).

Kratek opis uporabljenih raziskovalnih metod v prvem delu raziskave

V tem delu raziskave smo kot raziskovalno metodo uporabljali integrativni pregled literature.

Whittemore in Knafl (2005, 547) opisujeta metodo kot »najširši način pregleda raziskovalnih metod, ki omogočajo sočasno vključitev eksperimentalnih in neeksperimentalnih raziskav z namenom celovitega razumevanja pojava. Integrativni pregledi lahko kombinirajo podatke iz teoretične kot tudi iz empirične literature.«

Integrativni pregled literature je raziskovalna metoda, s pomočjo katere pregledujemo, kritično analiziramo in sintetiziramo literaturo v okviru določene teme na integrativen način z namenom generiranja novih konceptov ter stališč o njej (Toracco 2005, 356). Uporablja se v raziskovanju določenega področja v dveh primerih (Toracco 2005, 357):

- prvič: omenjena metoda se uporablja za raziskavo področja, na katerem je bilo opravljenih že veliko raziskav. Pomen takšnega pregleda je osvojiti novo razumevanje ter ponovno preoblikovati dosedanje modele ali koncepte;
- v drugem primeru se metoda uporablja za raziskavo novega področja, kar pomeni, da je bilo opravljenih malo raziskav. Na takšen način lahko celovito pregledamo, kaj je bilo doslej narejeno na tem področju, npr. s sintezo dosedanjih rezultatov raziskav.

Ker je obravnavano področje relativno novo, je namen celovitega pregleda literature raje oblikovanje novih modelov ali konceptov kot pa njihovo preoblikovanje.

Prednosti integrativnega pregleda literature so:

- omogoča celovit pregled literature z izbranega področja,
- v pregled lahko vključimo kvalitativne in empirične študije,
- omogoča zasnovo novih modelov ali konceptov oziroma preoblikovanje obstoječih;

medtem ko so slabosti naslednje:

- zahteva veliko časa in napora,
- zahteva dostop do izbrane literature, ki je tudi plačljiva,
- zahteva zelo visoko stopnjo strokovnosti in raziskovalnih veščin kot tudi natančnosti.

Zbiranje in urejanje podatkov v prvem delu raziskave

Podatke smo iskali preko akademskih informacijskih spletnih virov, tj. podatkovnih baz *JSTOR*, *ScienceDirect* in *ProQuest*, ter založb *Emerald* in *Wiley-Blackwell*.

Strategija iskanja literature je bila naslednja:

- da bi dosegli prvi cilj, smo uporabljali naslednje ključne besede: dualities, duality in paradox,
- da bi dosegli drugi cilj raziskave, smo oblikovali nabor ključnih besed, ki so izhajale iz uresničitve prvega cilja (glej preglednico 2),
- da bi dosegli tretji cilj raziskave, smo oblikovali nabor ključnih besed, ki so izhajale iz uresničitve drugega cilja (glej preglednico 3).

Pri vseh petih spletnih virih smo iskali prisotnost ključnih besed v povzetku člankov skozi napredno iskanje, tj. »Advanced search«. Pri zbirki JSTOR smo omejili področje iskanja na »Management & Organizational Behavior«, pri ScienceDirect na »Business, Management and Accounting« ter pri ProQuest na »Business«. Pri dveh založbah, Emerald in Wiley-Blackwell, se nismo omejili na področje iskanja. Iskanja nismo omejili z letom objave.

Iskanje in pregledovanje literature je potekalo v obdobju od oktobra 2013 do januarja 2015. V prvem delu raziskave smo identificirali 5.561 člankov, specifikacija rezultatov iskanja je prikazana v preglednici 2.

Preglednica 2: Specifikacija rezultatov iskanja za prvi del raziskave

Informacijski spletni viri Ključne besede	Rezultati iskanja					Skupni rezultati
	JSTOR	Science-Direct	ProQuest	Emerald	Wiley-Blackwell	
Dualities and management	5	22	94	260	40	421
Paradox and management	34	71	247	199	199	750
Tension and management	35	157	608	369	773	1.942
Dilemma and management	23	85	528	294	676	1.606
Dialectics and management	3	16	36	50	30	135
Competing goals and management	7	13	60	238	76	394
Dichotomy and management	15	29	104	74	91	313
Skupni rezultati	122	393	1.677	1.484	1.885	5.561

Nadalje smo pregledali povzetke najdenih člankov ter posledično izpeljali proces ožjenja vzorca člankov. Pri tem smo sledili »strategiji izbire ustreznih člankov«, ki je bila osnovana na oblikovanju petih vključitvenih oz. izključitvenih kriterijev.

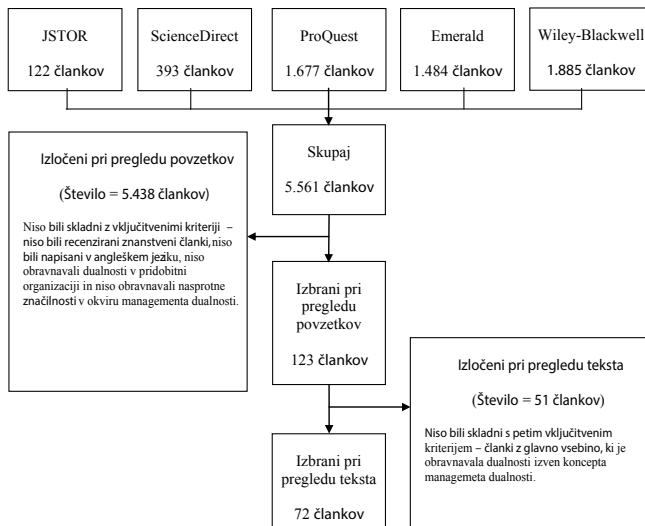
Vključitveni kriteriji so bili naslednji:

- izvirni znanstveni članek, ki je bil recenziran,
- članek je moral biti objavljen v angleškem jeziku,
- v povzetku je morala biti opisana dualnost v pridobitni organizaciji,
- povzetek je moral navajati dualnost v povezavi z nasprotnimi značilnostmi v organizaciji.

Izključitveni kriteriji so bili naslednji:

- nerecenzirani članek, konferenčni prispevek in monografije,
- članek je bil objavljen v drugih jezikih (razen angleškem),
- v povzetku je bila navedba študije v nepridobitni organizaciji,
- vsebina povzetka, ki se je navezovala na paradoks, napetost, dilemo, dialektiko, tekmovalne cilje in dihotomijo, ki je povezana z drugimi temami v organizacijah in ni predmet raziskovanja managementa dualnosti.

30



Slika 2: Shema iskanja in izbire člankov za prvi del raziskave

Z uporabo štirih izključitvenih kriterijev smo zadržali 123 člankov, pri katerih smo v nadaljevanju natančno preučili celotno vsebino študije. Pri tem smo sledili petemu vključitvenemu oz. izključitvenemu kriteriju.

Vključitveni kriterij – članki z glavno vsebino, ki je obravnavala nasprotno značilnosti v okviru parov dvojic managementa dualnosti v poslovanju organizacije, ki je predmet te raziskave.

Izključitveni kriterij – članki z glavno vsebino, ki je obravnavala dualnosti izven koncepta parov dvojic v okviru poslovanja organizacije (kot npr.: duality – dvotirni sistem upravljanja ...).

Preglednica 3: Specifikacija rezultatov iskanja za drugi del raziskave

Ključne besede	Rezultati iskanja					Skupni rezultati
	JSTOR	ScienceDirect	ProQuest	Emerald	Wiley-Blackwell	
Internal and External resources	51	240	752	395	488	1.926
Deliberate and Emergent	3	11	30	68	20	132
Stability and Change	75	241	2.220	613	12.958	16.107
Competition and Collaboration	14	63	210	169	165	621
Centralization and Decentralization	20	38	137	124	111	430
Exploitation and Exploration	66	152	240	448	241	1.147
Low cost and Differentiation	16	69	147	66	203	501
Vertical functions and Horizontal processes	0	3	18	10	181	212
Profitability and Responsibility	1	28	149	116	43	337
Global standardization and Local customization	0	0	1	1	1	3
Short term and Long term	159	890	5.131	1.149	19.591	26.920
Homogeneity and Heterogeneity	9	28	143	106	527	813
Extrinsic and Intrinsic motivators	1	6	28	33	9	77
Efficiency and Flexibility	26	142	501	434	863	1.966
Markets and Internal competencies	4	24	53	38	25	144
Focus and Diversification	13	57	221	244	435	970
Radical and Incremental changes	11	37	81	45	59	233
Task and Relationship	269	744	2.572	1.009	4.472	9.066
Lag and Lead performance indicators	0	5	9	17	18	49
Technology push and Market pull	0	23	25	21	17	86
Commitment and Opportunism	2	14	94	38	14	162
Skupni rezultati	740	2.815	12.762	5.144	40.441	61.902

Po natančnem pregledu 123 člankov smo izločili 51 neustreznih in tako dobili končno število za izpeljavo prvega dela raziskave – 72 člankov.

Dobljeni nabor je predstavljal zadovoljivo število člankov za uspešno izpeljavo drugega cilja raziskave.

V sliki 2 sta prikazani shema iskanja po posameznem informacijskem spletnem viru in izbira člankov.

Z upoštevanjem petih vključitvenih/izključitvenih kriterijev smo pregledali povzetke najdenih člankov in izvedli proces izbire primernih člankov.

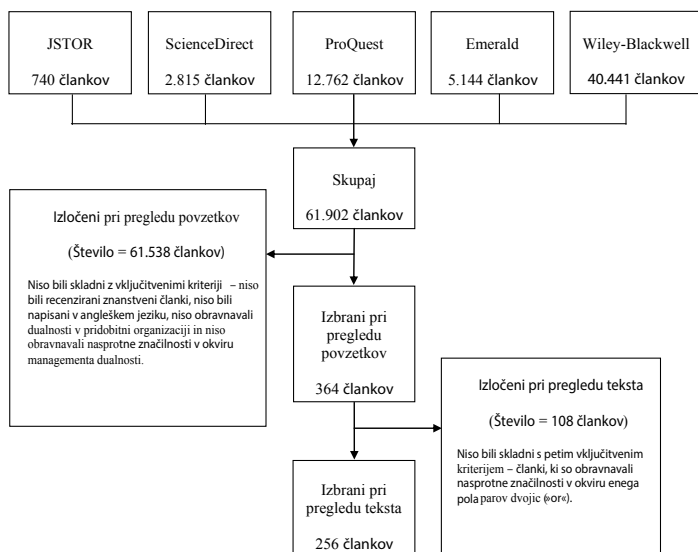
Prvi štirje vključitveni/izključitveni kriteriji so bili enaki kot v prvem delu raziskave. Z uporabo teh štirih kriterijev smo zadržali 364 člankov, pri katerih smo v nadaljevanju natančno preučili celotno vsebino študije. Pri tem smo sledili petemu vključitvenemu oz. izključitvenemu kriteriju.

Vključitveni kriterij – članki, ki so obravnavali nasprotno značilnosti v okviru parov dvojic managementa dualnosti, kot »both/and« ali »versus«.

Izključitveni kriterij – članki, ki so obravnavali nasprotno značilnosti v okviru enega pola parov dvojic managementa dualnosti oziroma kot »or«.

Po natančnem pregledu 364 člankov smo izločili 108 neustreznih in tako dobili končno število člankov za izpeljavo drugega dela raziskave – 256. Dobljeni nabor člankov je predstavljal zadovoljivo število člankov za uspešno izpeljavo tretjega cilja raziskave.

V sliki 3 sta prikazani shema iskanja po posameznem informacijskem spletnem viru in izbira člankov.



Slika 3: Shema iskanja in izbire člankov za drugi del raziskave

Analiza in interpretacija podatkov v prvem delu raziskave

Po dokončanem procesu zbiranja in urejanja podatkov v okviru prvega dela raziskave smo v nadaljevanju pridobljene podatke analizirali. V prilogi 1 je prikazana analiza identifikacije organizacijskih dualnosti na osnovi vzorca 72 člankov.

V nadaljevanju smo izvedli analizo podatkov znotraj drugega dela raziskave. Pri tem smo kot osnovo za analizo preučili vzorec 256 člankov. V prilogi 2 je prikazana analiza za teoretično podporo identificiranih dualnosti v prejšnjem koraku raziskave.

V prvem delu raziskave smo na podlagi temeljite analize 72 člankov identificirali 21 organizacijskih dualnosti.

Te dualnosti so naslednje:

- notranji nasproti zunanji viri sredstev (angl. *Internal vs. External resources*),
- načrtovana nasproti vznikajoča strategija (angl. *Deliberate vs. Emergent*),
- stabilnost nasproti spremembe (angl. *Stability vs. Change*),
- tekmovalnost nasproti sodelovalnost (angl. *Competition vs. Collaboration*),
- centralizacija nasproti decentralizacija (angl. *Centralisation vs. Decentralisation*),
- izrabljanje nasproti raziskovanje (angl. *Exploitation vs. Exploration*),
- stroški nasproti diferenciacija (angl. *Low cost vs. Differentiation*),
- funkcijska nasproti procesna struktura (angl. *Vertical functions vs. Horizontal processes*),
- profit nasproti družbena odgovornost (angl. *Profitability vs. Responsibility*),
- lokalni nasproti globalni trg (angl. *Local customisation vs. Global standardisation*),
- kratkoročnost nasproti dolgoročnost (angl. *Short term vs. Long term*),
- enovita kultura nasproti subkulture (angl. *Uniform vs. Diverse*),
- zunanji nasproti notranji dejavniki motivacije (angl. *Extrinsic vs. Intrinsic motivators*),
- učinkovitost nasproti fleksibilnost (angl. *Efficiency vs. Flexibility*),
- programi nasproti temeljne zmožnosti (angl. *Markets vs. Internal competencies*),
- osredotočenost nasproti diverzifikacija (angl. *Focus vs. Diversification*),

- revolucijske nasproti evolucijske spremembe (angl. *Radical vs. Incremental changes*),
- delovne naloge nasproti medsebojni odnosi (angl. *Task vs. Relationships*),
- pretekli nasproti prihodnji kazalniki poslovanja (angl. *Lag vs. Lead performance indicators*),
- sledenje trgu nasproti poudarek na tehnologiji (angl. *Market pull vs. Technology push*),
- oportunistem nasproti dolgoročno partnerstvo (angl. *Opportunism vs. Commitment*).

Preglednica 4: Povzetek identificiranih dualnosti in število študij za njihovo podporo

Št.	Tip dualnosti	Število člankov za teoretično podporo po vsaki identificirani dualnosti
1.	Notranji nasproti zunanji viri sredstev	10
2.	Načrtovana nasproti vznikajoča strategija	10
3.	Stabilnost nasproti spremembe	13
4.	Tekmovalnost nasproti sodelovalnost	14
5.	Centralizacija nasproti decentralizacija	6
6.	Izrabljanje nasproti raziskovanje	99
7.	Stroški nasproti diferenciacija	8
8.	Funkcijska nasproti procesna struktura	2
9.	Profit nasproti družbena odgovornost	12
10.	Lokalni nasproti globalni trg	3
11.	Kratkoročnost nasproti dolgoročnost	21
12.	Enovita kultura nasproti subkulture	3
13.	Zunanji nasproti notranji dejavniki motivacije	7
14.	Učinkovitost nasproti fleksibilnost	14
15.	Programi nasproti temeljne zmožnosti	1
16.	Osredotočenost nasproti diverzifikacija	1
17.	Revolucijske nasproti evolucijske spremembe	8
18.	Delovne naloge nasproti medsebojni odnosi	8
19.	Pretekli nasproti prihodnji kazalniki poslovanja	2
20.	Sledenje trgu nasproti poudarek na tehnologiji	11
21.	Oportunistem nasproti dolgoročno partnerstvo	3
	Skupno število študij za teoretično podporo	256

Drugi del raziskave je zajemal potrditev identificiranih dualnosti na podlagi pridobljene teoretične podpore v okviru pregledovanja znanstvenih člankov. Z analizo 256 člankov smo oblikovali 256 teoretičnih podpor.

Specifikacija števila teoretičnih podpor, najdenih za posamezno dualnost, je prikazana v preglednici 4.

Integracija dualnosti v politiko organizacije

Drugi del raziskave predstavlja integracijo identificiranih dualnosti v izbrani model politike organizacije. Za potrebe raziskave smo izbrali okvirni model politike organizacije, saj ima omenjeni model več časovnih razsežnosti in je horizontalno razčlenjen na dejavnost, urejenost in sredstva organizacije, kar predstavlja elemente strategije organizacije.¹ V teh elementih oziroma strategiji pa je prisotnih mnogo različnih dualnosti. S to raziskavo smo na podlagi ekspertne skupine pridobili mnenje o ustreznosti glede vključitve posamezne dualnosti v politiko organizacije.

Namen in struktura drugega dela raziskave

Namen drugega dela raziskave je bil pridobiti mnenje strokovnjakov o primernosti identificiranih dualnosti za integracijo v okvirni model politike organizacije.

V tem delu raziskave smo sledili naslednjima raziskovalnima vprašanjema:

Ali so identificirane dualnosti primerne za vključitev v okvirni model politike organizacije in ali obstajajo še kakšne druge dualnosti, ki jih nismo identificirali v literaturi?

Ali so dualnosti primerne za integracijo v temeljno politiko ali v razvojno politiko okvirnega modela politike organizacije?

Raziskava je bila razdeljena na dva dela in je imela tri cilje:

¹ Okvirni model politike organizacije ni osrednja tema tega dela, zato tukaj ni posebej predstavljen. Model je podrobno predstavljen v Biloslavo 2006.

- prvi cilj je bil doseči konsenz strokovnjakov glede na vključitev identificiranih dualnosti v okvirni model politike organizacije (prvi del prvega dela);
- drugi cilj je bil pridobiti informacije od strokovnjakov, ali obstajajo še kakšne druge dualnosti, ki jih nismo identificirali v literaturi (drugi del prvega dela);
- tretji cilj je bil doseči konsenz strokovnjakov glede na integracijo dualnosti v temeljno politiko ali v razvojno politiko okvirnega modela politike organizacije (drugi del).

Kratek opis uporabljenih raziskovalnih metod v drugem delu raziskave

38

V tem delu raziskave smo uporabljali metodo delfi kot orodje raziskovanja.

Metode delfi je ponavljajoča se metoda v raziskovanju, pri kateri raziskovalec v procesu izvajanja raziskave predstavlja intermedijarja med člani ekspertne skupine, ki so anonimni in med seboj nimajo neposredne komunikacije. Ta je bila prvič uporabljena kot raziskovalni instrument v članku z naslovom »An Experimental Application of the Delphi Method to the Use of Experts« Dalkeya in Helmerja (1963).

Z metodo zbiramo različna mnenja strokovnjakov o raziskovalnem problemu, jih usklajujemo ter končno oblikujemo enotno mnenje (konsenz). Metoda ima dva temeljna pomena – prvi je napovedovanje prihodnjih trendov (z navajanjem različnih dejavnikov), drugi pa usklajevanje oziroma doseganje enotnega mnenja strokovnjakov glede na predhodno napovedovanje. V literaturi (npr. Stitt-Gohdes in Crews 2004, 63) zasledimo podatek, da je konsenz dosežen takrat, ko vsaj 60 % strokovnjakov ali več poda enak odgovor.

Izvedba poteka tako, da prvi krog predstavlja napovedovanje, zato v njem načeloma strokovnjakom postavimo odprto vprašanje, na katero ti lahko prosto in neomejeno odgovarjajo. Drugi in nadaljnji krogi predstavljajo usklajevanje mnenja med strokovnjaki oziroma iskanje enotnega mnenja; tukaj se za podane trditve uporablja Likertova lestvica (od 1 do 5).

Kot smo že omenili, je za to metodo značilno, da vzorec predstavlja skupina strokovnjakov z določenega področja, ki jo sestavi raziskovalec. Strokovnjaki so načeloma izbrani nenaključno (namerno), razen za področja raziskave, kjer je strokovnjakov veliko (v tem primeru se uporablja naključni vzorec). Literatura ne navaja enotnega podatka o številu članov v ekspertni skupini (Loo 2002, 765), tako npr. Martino (1972, v Loo 2002) meni, da naj bi bilo število strokovnjakov za homogeno populacijo

od 5 do 10, Loo in Thorpe (2003) menita, da je primerno število med 15 in 30, Stitt-Gohdes in Crews (2004) navajata število med 10 in 15, Okoli in Pawlowski (2004) pa med 10 in 18, medtem ko je bilo pri izhodiščni izvedbi te metode (Dalkey in Helmer 1963) 7 članov.

Raziskovalec ima z vsakim strokovnjakom neposreden stik preko elektronske pošte, medtem ko strokovnjaki med seboj ostajajo anonimni ves čas raziskave. Raziskava poteka tako, da strokovnjakom pošljemo vprašalnike; načeloma izvedemo tri ali štiri kroge (Loo in Thorpe 2003; Linstone in Turoff 1975, v Stitt-Gohdes in Crews 2004). Proces anketiranja poteka od odprtih do zaprtih vprašanj. V prvem krogu pridobimo raznolika mnenja strokovnjakov, v drugem krogu so ta mnenja bolj osredotočena, v tretjem krogu se načeloma doseže konsenz. Če konsenza ne dosežemo, se izvede še četrti krog. Za raziskavo sta značilni visoki stopnji zanesljivosti in veljavnosti, in sicer zaradi večkratnega ponavljanja anketiranja ter neposrednega stika raziskovalca s posameznim strokovnjakom. Kritika metode delfi se nanaša na sestavo ustrezne ekspertne skupine z vidika reprezentativnosti raziskovalnega področja.

Kljub temu, da se je metoda skozi čas razvijala, je zadržala tri temeljne značilnosti, ki izhajajo iz izhodiščne izvedbe (Dalkey in Helmer 1963):

- metoda poteka v več krogih,
- strokovnjaki so anonimni,
- strokovnjake je treba informirati o rezultatih predhodnega kroga.

Loo (2002, 764) navaja, da naj raziskovalec pri zasnovi in izvedbi metode delfi upošteva štiri ključne dejavnosti:

- opredelitev problema,
- izbiro strokovnjakov,
- določitev, koliko članov bo sestavljalo ekspertno skupino,
- izvedbo metode delfi.

Zbiranje in urejanje podatkov v drugem delu raziskave

Za potrebe tega dela raziskave smo podatke pridobili od strokovnjakov, ki so profesorji, predavatelji, raziskovalci oz. svetovalci s področij politike organizacije, strateškega managementa, managementa, managementa znanja, managementa sprememb in inoviranja. Te smo povabili k sodelovanju v ekspertno skupino.

Prvotno smo povabili k sodelovanju tri domače in enajst tujih strokovnjakov, čez nekaj dni smo k sodelovanju povabili še štiri dodatne stro-

kovnjake. Namen tega je bil, da smo ohranili ekspertno skupino s čim več strokovnjaki, saj se je v nadaljevanju procesa izvedbe metode delfi izkazala velika verjetnost, da kakšen odstopi. Na povabilo k sodelovanju se je odzvalo štirinajst strokovnjakov od osemnajstih, od tega jih je deset potrdilo sodelovanje, kar predstavlja 56-odstotno odzivnost.

Preglednica 5: Specifikacija odziva strokovnjakov na povabilo k sodelovanju v ekspertni skupini

Število strokovnjakov	Domači/tuji strokovnjaki	Povabilo	Odziv	Pripravljenost za sodelovanje
Strokovnjak 1	tuji	14. 3. 2015	20. 3. 2015	Da
Strokovnjak 2	tuji	14. 3. 2015	16. 3. 2015	Da
Strokovnjak 3	tuji	14. 3. 2015	19. 3. 2015	Da
Strokovnjak 4	tuji	14. 3. 2015	15. 3. 2015	Da
Strokovnjak 5	tuji	14. 3. 2015	15. 3. 2015	Da
Strokovnjak 6	tuji	14. 3. 2015	16. 3. 2015	Da
Strokovnjak 7	tuji	14. 3. 2015	16. 3. 2015	Da
Strokovnjak 8	tuji	14. 3. 2015	15. 3. 2015	Da
Strokovnjak 9	tuji	14. 3. 2015	23. 3. 2015	Da
Strokovnjak 10	domači	14. 3. 2015	15. 3. 2015	Ne
Strokovnjak 11	tuji	14. 3. 2015	Ne	
Strokovnjak 12	tuji	14. 3. 2015	27. 3. 2015	Ne
Strokovnjak 13	domači	14. 3. 2015	15. 3. 2015	Ne
Strokovnjak 14	domači	14. 3. 2015	20. 3. 2015	Ne
Strokovnjak 15	tuji	19. 3. 2015	Ne	
Strokovnjak 16	tuji	19. 3. 2015	Ne	
Strokovnjak 17	tuji	19. 3. 2015	Ne	
Strokovnjak 18	tuji	19. 3. 2015	3. 4. 2015	Da

V okviru ekspertne skupine smo izvedli metodo delfi, ki smo jo v drugem delu nekoliko prilagodili za potrebe raziskave. V osnovi je metoda delfi sestavljena iz dveh delov. V prvem je napovedovanje (strokovnjaki odgovarjajo na odprta vprašanja), medtem ko drugi del predstavlja doseganje konsenza o prvem delu (strokovnjaki odgovarjajo na zaprta vprašanja). Ker smo prvi del metode delfi izvedli že v prvem delu naše raziskave, smo uporabili zgolj drugi del omenjene metode (strokovnjaki so odgovarjali na zaprta vprašanja), tj., iskali smo konsenz o identificiranih dualnostih v prvem delu raziskave. Na podlagi pregleda ustrezne literature smo

določili, da je bil konsenz strokovnjakov dosežen pri enotnem mnenju 60 % in več strokovnjakov.

Pri tem gre omeniti, da smo vidik veljavnosti in zanesljivosti prvega dela raziskave potrdili s tem, ko smo identificirane dualnosti podprli s teoretičnimi podlagami (tj. tretji cilj v prvem delu raziskave – 256 člankov, ki nudijo teoretično podlago).

V okviru metode delfi smo izvedli štiri kroge; za vsak krog smo pripravili svoj vprašalnik, torej smo strokovnjakom poslali skupaj štiri vprašalnike. Komunikacija s strokovnjaki je potekala preko elektronske pošte. Na razpolago so imeli štirinajst dni za vrnitev vprašalnika, medtem ko smo mi imeli sedem dni za analizo predhodnega vprašalnika in pripravo naslednjega. Med posameznim krogom je preteklo enaindvajset dni.

Raziskava je potekala v obdobju od marca 2015 do junija 2015.

Analiza in interpretacija podatkov v drugem delu raziskave

Z izvedbo metode delfi smo pridobili pozitivno mnenje strokovnjakov o:

- identificiranih dualnostih v prvem delu raziskovalnega projekta,
- podanemu predlogu za integracijo dualnosti v temeljno ali razvojno politiko okvirnega modela.

V drugem delu raziskovalnega projekta smo na podlagi ekspertne skupine pridobili potrditev/zavrnitev strokovnjakov o primernosti identificiranih dualnosti za vključitev v okvirni model politike organizacije.

Spodaj je prikazana specifikacija dualnosti s stopnjo konsenza strokovnjakov:

- notranji nasproti zunanji viri sredstev – 100 %,
- načrtovana nasproti vznikajoča strategija – 100 %,
- stabilnost nasproti spremembe – 100 %,
- tekmovalnost nasproti sodelovalnost – 100 %,
- centralizacija nasproti decentralizacija – 100 %,
- izrabljanje nasproti raziskovanje – 100 %,
- stroški nasproti diferenciacija – 71 %,
- funkcijska nasproti procesna struktura – 71 %,
- lokalni nasproti globalni trg – 100 %,
- kratkoročnost nasproti dolgoročnost – 100 %,
- enovita kultura nasproti subkulture – 86 %,
- zunanji nasproti notranji dejavniki motivacije – 100 %,
- učinkovitost nasproti fleksibilnost – 86 %,
- programi nasproti temeljne zmožnosti – 86 %,
- osredotočenost nasproti diverzifikacija – 100 %,

- revolucijske nasproti rvolucijske spremembe – 86 %,
- delovne naloge nasproti medsebojni odnosi – 100 %,
- pretekli nasproti prihodnji kazalniki poslovanja – 71 %,
- sledenje trgu nasproti poudarek na tehnologiji – 86 %,
- oportunitizem nasproti dolgoročno partnerstvo – 100 %.

Strokovnjaki niso dosegli konsenza pri dualnosti profit nasproti družbena odgovornost, zgolj 57 % jih je menilo, da je identificirana dualnost primerna za vključitev v okvirni model politike organizacije. V nadaljevanju raziskave smo to dualnost izločili.

Strokovnjaki so medsebojno potrdili še dualnosti, ki so jih sami predlagali. Te so:

- avtokratsko nasproti demokratsko vodenje – 86 %,
- podjetništvo nasproti administracija – 100 %,
- notranje izvajanje nasproti zunanje izvajanje – 86 %.

Pri dualnosti preprosto poslovanje nasproti kompleksno poslovanje strokovnjaki niso dosegli konsenza (enotnega mnenja je bilo 57 % strokovnjakov); posledično smo to dualnost izključili iz nabora dualnosti.

Iz podatkov razberemo, da je minimalen dosežen konsenz strokovnjakov 71-odstoten, kar je več kot minimum (60 %); posledično lahko trdimo, da minimalno 71 % ekspertne skupine soglašja z identificiranimi dualnostmi, povprečje soglašanja predlaganih dualnosti pa je kar 92 %.

Rezultati raziskave predstavljajo potrditev članov ekspertne skupine – 23 dualnosti, ki so bile predmet nadaljnega raziskovanja.

V nadaljevanju drugega dela raziskave smo na podlagi ekspertne skupine pridobili potrditev/zavrnitev strokovnjakov o področju posamezne dualnosti znotraj temeljne ali razvojne politike v okvirnem modelu.

Višina konsenza ekspertne skupine za posamezne dualnosti je prikazana v nadaljevanju:

I. Temeljna politika okvirnega modela

- Poslanstvo: izrabljanje nasproti raziskovanje – 43 %,
- poslanstvo: osredotočenost nasproti diverzifikacija – 71 %,
- kultura: stabilnost nasproti spremembe – 86 %,
- kultura: tekmovalnost nasproti sodelovalnost – 86 %,
- kultura: enovita kultura nasproti subkulture – 71 %,
- kultura: revolucijske nasproti evolucijske spremembe – 86 %,
- kultura: podjetništvo nasproti administracija – 86 %,
- koncept sredstev: kratkoročnost nasproti dolgoročnost – 86 %,
- koncept sredstev: učinkovitost nasproti fleksibilnost – 86 %.

II. Razvojna politika okvirnega modela

Poslovni model: stroški nasproti diferenciacija – 100 %,

poslovni model: lokalni nasproti globalni trg – 100 %,

poslovni model: programi nasproti temeljne zmožnosti – 100 %,

poslovni model: notranje izvajanje nasproti zunanje izvajanje – 100 %,

struktura in infrastrukturni sistemi: načrtovana nasproti vznikajoča strategija – 86 %,

struktura in infrastrukturni sistemi: centralizacija nasproti decentralizacija – 86 %,

struktura in infrastrukturni sistemi: funkcijska nasproti procesna struktura – 100 %,

struktura in infrastrukturni sistemi: zunanji nasproti notranji dejavniki motivacije – 100 %,

struktura in infrastrukturni sistemi: delovne naloge nasproti medsebojni odnosi – 100 %,

struktura in infrastrukturni sistemi: pretekli nasproti prihodnji kazalniki poslovanja – 100 %,

struktura in infrastrukturni sistemi: sledenje trgu nasproti poudarek na tehnologiji – 71 %,

struktura in infrastrukturni sistemi: avtokratsko nasproti demokratsko vodenje – 86 %,

priskrba in razporejanje sredstev: notranji nasproti zunanji viri sredstev – 100 %,

priskrba in razporejanje sredstev: oportunistem nasproti dolgoročno partnerstvo – 71 %.

Strokovnjaki niso dosegli konsenza za integracijo dualnosti izrabljanje nasproti raziskovanje v poslanstvo temeljne politike okvirnega modela. Pri tem je 43 % strokovnjakov zavzelo stališče, da je omenjena dualnost primerna za integracijo v poslanstvo temeljne politike, na drugi strani pa jih je bilo 43 % bilo mnenja, da dualnost ne spada v poslanstvo temeljne politike; pri tem je eden od strokovnjakov ostal neopredeljen.

Dualnost izrabljanje nasproti raziskovanje je nesporno primerna za vključitev v okvirni model politike organizacije. To so strokovnjaki potrdili že v prvem krogu metode delfi; vseh sedem strokovnjakov se je strinjalo z njeno vključitvijo v okvirni model.

Ker strokovnjaki niso dosegli soglasja o integraciji omenjene dualnosti znotraj okvirnega modela politike organizacije, smo zadevo ponovno preučili in spremenili prvotno predlagano mesto iz poslanstva v temeljni politiki v poslovni model razvojne politike. Pri tem smo v okviru

metode delfi (2015: lastna izvedba metode delfi) upoštevali izjavo enega od strokovnjakov, E5, ki ima bogate izkušnje na področju proučevanja dualnosti in pravi: »Osebno mislim, da *so odločitve o raziskovanju – izrabljanju bolj predmet strateških ciljev ali celo sprotnih kot pa temeljnih ciljev (ki se meni zdijo bolj abstraktni).*«

Kot v prvem delu te raziskave je bil tudi v drugem delu minimalen konsenz strokovnjakov 71-odstoten, medtem ko je bil maksimalen 100-odstoten. Tudi v tem delu lahko trdimo, da minimalno 71 % ekspertne skupine soglaša s podanimi predlogi glede mesta umestitve dualnosti v okvirni model. Povprečje soglašanja ekspertne skupine v tem delu je bilo 89 %.

Končni rezultat tega dela raziskave je dopolnjen okvirni model politike organizacije s 23 dualnostmi po področjih, navedenih v nadaljevanju.

44

Temeljna politika okvirnega modela (vsebuje osem dualnosti; dejavnost – ena dualnost, urejenost – pet dualnosti, sredstva – dve dualnosti)
Poslanstvo: osredotočenost nasproti diverzifikacija,
kultura: stabilnost nasproti spremembe,
kultura: tekmovalnost nasproti sodelovalnost,
kultura: enovita kultura nasproti subkulture,
kultura: revolucijske nasproti evolucijske spremembe,
kultura: podjetništvo nasproti administracija,
koncept sredstev: kratkoročnost nasproti dolgoročnost,
koncept sredstev: učinkovitost nasproti fleksibilnost.

Razvojna politika okvirnega modela (vsebuje 15 dualnosti; dejavnost – pet dualnosti, urejenost – osem dualnosti, sredstva – dve dualnosti)
Poslovni model: izrabljanje nasproti raziskovanje,
poslovni model: stroški nasproti diferenciacija,
poslovni model: lokalni nasproti globalni trg,
poslovni model: programi nasproti temeljne zmožnosti,
poslovni model: notranje izvajanje nasproti zunanje izvajanje,
struktura in infrastrukturni sistemi: načrtovana nasproti vznikajoča strategija,
struktura in infrastrukturni sistemi: centralizacija nasproti decentralizacija,
struktura in infrastrukturni sistemi: funkcijska nasproti procesna struktura,
struktura in infrastrukturni sistemi: zunanji nasproti notranji dejavniki motivacije,

struktura in infrastrukturni sistemi: delovne naloge nasproti medsebojni odnosi,
struktura in infrastrukturni sistemi: pretekli nasproti prihodnji kazalniki poslovanja,
struktura in infrastrukturni sistemi: sledenje trgu nasproti poudarek na tehnologiji,
struktura in infrastrukturni sistemi: avtokratsko nasproti demokrasko vodenje,
priskrba in razporejanje sredstev: notranji nasproti zunanji viri sredstev,
priskrba in razporejanje sredstev: oportunistem nasproti dolgoročno partnerstvo.

Prisotnost in pomen dualnosti v organizaciji

V tem poglavju je predstavljena študija primera na podlagi polstrukturiranih intervjujev z izbranimi managerji iz standardne klasifikacije dejavnosti C (v nadaljevanju SKD C) – predelovalne dejavnosti.

Namen in struktura tretjega dela raziskave

V okviru študije primera smo želeli ugotoviti, kako managerji razumejo dualnosti ter kakšen pomen jim pripisujejo pri svojem vsakdanjem delu.

V tem delu raziskave smo sledili raziskovalnemu vprašanju: »Kako managerji razumejo dualnosti, kako te zaznavajo in koliko pristopajo k njihovemu managementu?«

Raziskava je imela dva cilja:

- prvi cilj je bila izvedba študije primera z izvedbo polstrukturiranih intervjujev pri managerjih;
- drugi cilj je bila primerjava med rezultati prvega in drugega dela raziskave s študijo primera.

Kratek opis uporabljenih raziskovalnih metod v tretjem delu raziskave

V okviru študije primera smo podatke pridobivali s pomočjo polstrukturiranih intervjujev.

Intervju je merilni instrument pri kvalitativnem raziskovanju, pri katerem se morata sočasno srečati vprašanec in spraševalec. Med tipi intervjuja ločimo strukturirani intervju, polstrukturirani intervju in nestrukturirani intervju. Za strukturirani intervju je značilno, da je for-

malne narave, vprašanja so pripravljena vnaprej ter spraševalec postavlja ista vprašanja vsem vprašancem, medtem ko za polstrukturirani intervju velja, da izvajalec intervjuja pripravi izhodiščna vprašanja za izvedbo intervjuja. Pri tem vprašancu ne postavlja izhodiščnih vprašanj po vrstnem redu, kot tudi ni nujno, da postavi vsa vprašanja. Med izvedbo intervjuja je priporočljivo, da spraševalec postavlja podvprašanja, vezana na razvijajoči se pogovor. Polstrukturirani vprašancu daje možnost, da prosto opisuje posamezen primer, pri čemer ga spraševalec usmerja v določene podrobnosti teme, ki je predmet raziskovanja. Polstrukturirani intervju predstavlja neformalen pogovor, ki temelji na vzajemni interakciji med vprašancem in spraševalcem. Za razliko od polstrukturiranega intervjuja je nestrukturirani izveden brez predhodno pripravljenih izhodiščnih vprašanj.

Zbiranje in urejanje podatkov v tretjem delu raziskave

Za potrebe tega dela raziskave smo oblikovali namenski vzorec, ki so ga sestavljala podjetja iz dejavnosti SKD C. K sodelovanju smo povabili sedem priložnostno izbranih managerjev, od tega so sodelovanje potrdili trije. Kot metodo za zbiranje podatkov smo uporabljali polstrukturirani intervju. Za potrebe izvedbe polstrukturiranega intervjuja smo oblikovali šest okvirnih vprašanj, ki so bila:

- Ali se morda spomnite kakšnega primera dualnosti (nasprotujočih si organizacijskih značilnosti) s področja dejavnosti v temeljni politiki vaše organizacije (kot npr. osredotočenost nasproti diverzifikacija)? Kako ste urejali to dualnost? Kakšne posledice je imel ta način obvladovanja dualnosti za uspešnost in učinkovitost vašega podjetja?
- Ali se morda spomnite kakšnega primera dualnosti s področja urejenosti v temeljni politiki vaše organizacije (kot npr. stabilnost nasproti spremembe, tekmovalnost nasproti sodelovalnost, enovita kultura nasproti subkulture, revolucijske nasproti evolucijske spremembe ali podjetništvo nasproti administracija)? Kako ste urejali to dualnost? Kakšne posledice je imel ta način obvladovanja dualnosti na uspešnost in učinkovitost vašega podjetja?
- Ali se morda spomnite kakšnega primera dualnosti s področja sredstev v temeljni politiki vaše organizacije (kot npr. kratkoročnost nasproti dolgoročnost ali učinkovitost nasproti fleksibilnost)? Kako ste urejali to dualnost? Kakšne posledice je imel ta

način obvladovanja dualnosti na uspešnost in učinkovitost vašega podjetja?

- Ali se morda spomnite kakšnega primera dualnosti s področja dejavnosti v razvojni politiki vaše organizacije (kot npr. izrabljanje nasproti raziskovanje, stroški nasproti diferenciacija, lokalni nasproti globalni trg, programi nasproti temeljne zmožnosti ali notranje izvajanje nasproti zunanje izvajanje)? Kako ste urejali to dualnost? Kakšne posledice je imel ta način obvladovanja dualnosti na uspešnost in učinkovitost vašega podjetja?
- Ali se morda spomnite kakšnega primera dualnosti s področja urejenosti v razvojni politiki vaše organizacije (kot npr. načrtovana nasproti vznikajoča strategija, centralizacija nasproti decentralizacija, funkcijska nasproti procesna struktura, zunanji nasproti notranji dejavniki motivacije, delovne naloge nasproti medsebojni odnosi, pretekli nasproti prihodnji kazalniki poslovanja, sledenje trgu nasproti poudarek na tehnologiji ali avtokratsko nasproti demokratsko vodenje)? Kako ste urejali to dualnost? Kakšne posledice je imel ta način obvladovanja dualnosti za uspešnost in učinkovitost vašega podjetja?
- Ali se morda spomnite kakšnega primera dualnosti s področja sredstev v razvojni politiki vaše organizacije (kot npr. notranji nasproti zunanji viri sredstev ali oportunitizem nasproti dolgoročno partnerstvo)? Kako ste urejali to dualnost? Kakšne posledice je imel ta način obvladovanja dualnosti na uspešnost in učinkovitost vašega podjetja?

Intervjuji so bili izvedeni v času od 23. do 30. maja 2016; posamezen intervju je trajal od 45 minut do 60 minut.

Vrsto intervjuja, in sicer polstrukturirani intervju, smo izbrali zaradi potreb raziskave; želeli smo namreč prepustiti managerjem, da odprto pripovedujejo ter opisujejo primere vsakdanje prakse poslovanja podjetij. Tako so ti intervjuji potekali kot nekakšen neformalen pogovor. Pri tem nismo želeli vplivati na managerje s teoretičnimi koncepti, zato so bila izhodiščna vprašanja zgolj podlaga za intervju. Posledično managerji niso odgovarjali na vprašanja, ampak so praktično opisovali, pripovedovali, kako poteka poslovanje v njihovem podjetju.

Podatke smo zbirali tako, da smo jih posneli, s čimer so managerji soglašali. Pred analizo podatkov smo te prepisali; tako smo dobili čisto pis polstrukturiranega intervjuja,¹ ki je predstavljal podlago za analizo podatkov.

1 Čistopis polstrukturiranih intervjujev se nahaja v prilogi.

Analiza in interpretacija podatkov v tretjem delu raziskave

V nadaljevanju je prikazana analiza izvedenih polstrukturiranih intervjujev izbranih managerjev.

Preglednica 6: Analiza podatkov iz študije primera – prva kategorija

Udeleženeec	Prva kategorija: Prisotnost dualnosti v temeljni politiki organizacije
A	[A1 Če začenem kar pri osredotočenosti nasproti diverzifikaciji, ta je ena pogostih dualnosti in tudi za nas aktualna, in sicer primer, ki ga lahko navedem, sega v čas, ko so se menjali lastniki, tj. 2005/2006.] – <i>Dualnost osredotočenost nasproti diverzifikacija</i>
B	[B1 Iz osredotočenosti smo prišli na diverzifikacijo produktov; treba je bilo razmisljati o prodajnih programih, ki niso vsi enaki. Če razmišljam, so na nek način ti trije stebri hkrati medsebojno povezani, pri tem lahko dobimo skupne točke teh programov, kar prinaša osredotočenost v okviru poslovanja, a hkrati so ti trije programi nepovezani.] – <i>Dualnost osredotočenost nasproti diverzifikacija</i>
C	[C1 Iz tega razloga ne moremo biti osredotočeni zgolj na en program. Poleg tega programa imamo tudi program 2 , program 3 , program 4 , program 5 , program 6 in program 7 .] – <i>Dualnost osredotočenost nasproti diverzifikacija</i> [C1 Tako ostanemo osredotočeni na področju proizvodnje skupine programov 1 in znotraj tega imamo široko ponudbo programov , od programa 1 pa do programa 7 , kar en proizvajalec tega programa naj bi imel v svoji ponudbi.] – <i>Dualnost osredotočenost nasproti diverzifikacija</i>

Preglednica 7: Analiza podatkov iz študije primera – druga kategorija

Udeleženeec	Druga kategorija: Prisotnost dualnosti v razvojni politiki organizacije
A	[A2 V našem podjetju uporabljamo centralizacijo v okviru nabavne funkcije, ker na tak način se obseg potrebe po različnih vhodnih surovinah poveča, kar posledično lahko pridobimo boljše nabavne pogoje pri dobaviteljih. To prinaša sinergije v smislu ekonomije obsega, medtem ko v primeru marketinga ni smiselna centralizacija (na tem področju se uporablja decentralizacija), ker je trg 1 popolnoma drugačen kot pa trg 2 .] – <i>Dualnost centralizacija nasproti decentralizacija</i> [A2 Torej v okviru našega poslovanja uporabljamo v glavnem strategijo diferenciacije, ki jo dopolnjujemo z občasno strategijo nizkih cen in to za isto skupino proizvodov. Strategijo nizkih cen uporabljamo v primeru neizkoriščenih proizvodnih zmogljivosti.] – <i>Dualnost stroški nasproti diferenciacija</i> [A2 V našem poslovanju pridobivamo kadre tako iz notranjega okolja kot tudi iz zunanjega okolja. Najprej se preveri, ali imamo potrebne kadre v podjetju, če jih ni v podjetju, jih poiščemo zunaj.] – <i>Dualnost notranji nasproti zunanji viri sredstev</i> [A2 Podjetje posluje tako na lokalnem trgu kot tudi na globalnem trgu. Praktično je nemogoče si zamisliti, da bi naše podjetje uporabljalo samo eno od sestavin dualnosti – bodisi lokalni trg ali pa globalni trg. Obe dve značilnosti uporabljamo pri našem poslovanju sočasno.] – <i>Dualnost lokalni nasproti globalni trg</i>

Udeleženeec	Druga kategorija: Prisotnost dualnosti v razvojni politiki organizacije
B	<p>[B2 Pretekli in prihodnji kazalniki poslovanja, pri našem poslovanju uporabljamo tako ene kot druge.] – <i>Dualnost pretekli nasproti prihodnji kazalniki poslovanja</i></p> <p>[B2 Naše podjetje posluje tako na lokalnem trgu kot tudi na globalnem, to je odvisno predvsem od programa.] – <i>Dualnost lokalni nasproti globalni trg</i></p> <p>[B2 Posledično pomeni, da podjetje uporablja sočasno obe značilnosti. Treba je gledati znotraj posameznega programa, eni so izrazito lokalni, medtem ko so drugi izrazito globalni.] – <i>Dualnost lokalni nasproti globalni trg</i></p> <p>[B2 V našem podjetju management podpira razvoj, saj je naša dejavnost izrazito razvojno usmerjena. Vendar sočasno moramo izvajati sprotne posle, ki prinašajo denarni tok, s katerim se financira razvojna dejavnost.] – <i>Dualnost izrabljanje nasproti raziskovanje</i></p>
B	<p>[B2 V našem podjetju smo urejeni na podlagi funkcijske in procesne urejenosti.] – <i>Dualnost funkcijska nasproti procesna struktura</i></p> <p>[B2 Glede na to, da imamo znotraj podjetja več povezanih podjetij, uporabljamo centralizacijo in decentralizacijo.] – <i>Dualnost centralizacija nasproti decentralizacija</i></p> <p>[B2 Naše poslovanje je osnovano na predhodno načrtovani strategiji, ki je bila narejena x let nazaj. Te strategije se v osnovi držimo, vendar jo sproti dodelujemo, dopolnimo, vendar je radikalno ne spreminjamo.] – <i>Dualnost načrtovana nasproti vznikajoča strategija</i></p> <p>[B2 Tako na primer zaposlene motiviramo s finančnimi nagradami, v to spada plača, ki je sestavljena iz fiksnega dela in variabilnega dela. Slednji je posledica uspešnosti posameznika. Enkrat letno opravimo razgovore z zaposlenimi ter jim ponudimo možnost osebnega razvoja. V podjetju organiziramo interno izobraževanje, to je formalne in neformalne narave.] – <i>Dualnost zunanji nasproti notranji dejavniki motivacije</i></p>
C	<p>[C2 V našem podjetju izvajamo ključne dejavnosti v okviru podjetja, medtem ko smo določene dejavnosti predali zunanjim izvajalcem.] – <i>Dualnost notranje izvajanje nasproti zunanje izvajanje</i></p> <p>[C2 Tako da glavne dejavnosti (sploh za razvoj, proizvodnjo, kontrolo ...) ostajajo znotraj podjetja, medtem ko postranske dejavnosti izvajajo zunanji izvajalci.] – <i>Dualnost notranje nasproti zunanje izvajanje</i></p> <p>[C2 Kar zadeva našega trga, smo usmerjeni tako v lokalni trg kot tudi izven lokalnega trga. Kot že rečeno, programa 1 nikakor ne moremo prodajati na nekem oddaljenem trgu zaradi same značilnosti programa, medtem ko po drugi strani imamo odjemalce po svetu za naš program 2.] – <i>Dualnost lokalni nasproti globalni trg</i></p> <p>[C2 Tako motiviramo zaposlene na podlagi plače kot tudi v okviru podjetniških idej.] – <i>Dualnost zunanji nasproti notranji dejavniki motivacije</i></p>
C	<p>[C2 Pri tem je treba navesti, da posameznik pri pripravi raziskovalnega projekta ne sme zanemarjati izvajanja delovnih nalog, ki jih ima v okviru svoje funkcije pri tekočih poslih.] – <i>Dualnost izrabljanje nasproti raziskovanje</i></p> <p>[C2 Naša struktura je funkcijska, vendar se za potrebe razvojnih projektov oblikujejo razvojni timi, ki se oblikujejo začasno.] – <i>Dualnost funkcijska nasproti procesna struktura</i></p> <p>[C2 Posameznik, ki izhaja iz določene funkcije, ima v primeru, da je imenovan v razvojni tim, dve odgovornosti, skrbeti mora za opravljanje tekočih poslov kot tudi izpeljati naloge, ki so mu dane znotraj razvojnega tima.] – <i>Dualnost funkcijska nasproti procesna struktura</i></p> <p>[C2 V našem poslovanju oblikujemo strategijo podjetja tako, da organiziramo miselne delavnice (brainstorming), na katerih sodeluje x ljudi z različnih področij. Pri tem se skupaj odločimo, katere cilje bomo oblikovali, na katerih področjih ... Strategijo postavimo za obdobje x let.] – <i>Dualnost načrtovana nasproti vznikajoča strategija</i></p> <p>[C2 Načeloma smo začrtano strategijo že spreminjali, pri čemer smo spreminjali določene parametre, vendar je izhodišče ostalo isto.] – <i>Dualnost načrtovana nasproti vznikajoča strategija</i></p>

Preglednica 8: Analiza podatkov iz študije primera – tretja kategorija

Udeleženeec	Tretja kategorija: Pomen dualnosti za poslovanje podjetja
A	<p>[A3 V našem primeru se je pokazalo, da usmeritev zgolj v osredotočenost ni tako enostavna, saj je bilo izpad prihodkov iz diverzificiranih programov treba nekje nadomestiti.]</p> <p>[A3 Težnja managementa po osredotočenosti se je leta 2008, ko se je začela kriza, pokazala, da v poslovnem okolju, kjer poslujemo, sploh nimamo možnosti uresničevati zgolj strategijo osredotočenosti, saj ta zahteva izkoriščanje ekonomije obsega. K sreči smo ostale programe, ki niso ključni, zadržali in ti so nam skupaj s ključnim programom so nam pomagali obvladovati krizo.]</p> <p>[A3 V našem primeru bi zgolj z eno strategijo, bodisi osredotočenostjo ali pa diverzifikacijo, težko obvladovali podjetje.]</p> <p>[A3 Dualnosti se ne moremo izogniti, v bistvu so koristi v tem, da znamo poiskati ravnotežje med obema poloma. Na nek način smo sledili strategiji osredotočenosti in diverzifikacije.]</p> <p>[A3 Popolna centralizacija in popolna decentralizacija v praksi ne obstaja, v našem primeru bi popolna decentralizacija pomenila medsebojno kanibalizacijo na trgu, saj ima matično podjetje sroden program kot mi. V primeru totalne centralizacije bi naše podjetje postalo zgolj polnilnica brez vsakega sodelovanja na področju strateških odločitev. Menim, da ima popolna decentralizacija več negativnega vpliva na poslovanje kot pa popolna centralizacija, vendar samo ena ali druga ne prinašata zadovoljivih rezultatov podjetju.]</p> <p>[A3 Prodaja je primer, ki nikakor ne more sprejeti čiste centralizacije, saj so potrošniki na trgu zelo različni. Odločanje samo za eno ali drugo značilnost v okviru našega poslovanja ne zdrži.]</p> <p>[A3 Vendar z vidika dualnosti ugotavljamo, da podjetje ne more poslovati samo s strategijo diferenciacije, kar pomeni, da tudi močne blagovne znamke grejo v nižanje cen v okviru raznih akcij, pri čemer pride podjetje v situacijo, ko mora nižati ceno.]</p> <p>[A3 Če samo pomislim, bi v primeru poslovanja zgolj na lokalnem trgu zelo omejili naše možnosti za nadaljnjo rast in razvoj podjetja, še posebej zato, ker je naš trg zelo majhen. Po drugi strani pa nikakor ne moremo slediti samo usmerjenosti na globalni trg, saj je zanemarjenje lokalnega trga skrajno nesmiselno.]</p>
B	<p>[B3 Naše podjetje posluje več kot 50 let, in sicer smo prvih 30 let poslovali samo z enim prodajnim programom (znotraj tega smo imeli 200–300 različnih proizvodov). Govorili smo o monokulturi, ki ni zdrava na dolgi rok, razmišljati smo začeli o tem, kako vpeljati nove programe, ali jih razvijemo ali pa kupimo.] – <i>Dualnost osredotočenost nasproti diverzifikacija</i></p> <p>[B3 Čeprav s proizvodom 1. proizvodom 2. proizvodom 3. proizvodom 4 prihajamo do skupnih točk iz teh treh programov, kar nam omogoča, da izkoriščamo sinergijo vseh treh oziroma jih lahko povezujemo, delamo na sistemih, ki so nad temi programi, in to je pravzaprav naša prednost.]</p>
C	<p>[C3 Naše podjetje ne more biti osredotočeno samo na prodajni program 1, saj je dodana vrednost tega programa prenizka, da bi podjetje lahko preživel.] – <i>Dualnost osredotočenost nasproti diverzifikacija</i></p> <p>[C3 Čeprav je v javnosti naše podjetje najbolj poznano kot proizvajalec različnih produktov iz programa 1, bi samo s tem programom težko preživeli. Vsa ostala podjetja, ki imajo samo ta program, težko preživijo.]</p> <p>[C3 Na slovenskem trgu smo vodilno podjetje v proizvodnji programa 1, saj imamo v primeru tega programa x-odstotni tržni delež. Program 1 za naše podjetje predstavlja strateški program, skupaj s programom 2.]</p>

Preglednica 9: Analiza podatkov iz študije primera – četrta kategorija

Udeleženc	Četrta kategorija: Obvladovanje dualnosti
A	[A4 Sicer v praksi ne merimo oportunitetnih stroškov glede na izbiro centralizacije ali decentralizacije, ampak se preprosto odločimo za eno ali drugo značilnost, odvisno od smiselnosti njene uporabe.] [A4 V podjetju nimamo nekega načela, kje pridobivamo kadre; če te uspemo dobiti znotraj podjetja, se pojavi problem, kako zapolniti prsto delovno mesto, ki se je sprostilo,][A4 Kot že rečeno, načeloma nimamo oblikovanih nekih pravil (ni nekih standardov, kako uresničevati to dejavnost), od kod zaposlovati. To delamo bolj po nekem občutku oziroma glede na potrebe in trenutne situacije.]
B	[B4 Projektni timi so oblikovani po potrebi in glede na priložnosti na trgu. Imamo sistem projektnega vodenja, vendar so lahko nekateri projekti formalneje določeni ali pa so prožnejši, kar pomeni, da nastanejo brez kakršnih koli zahtevnih formalnosti. Določeni projektni timi lahko nastanejo zelo praktično.]
C	[C4 Pri nas gre razvoj novih proizvodov po naslednjem načelu: vsak posameznik lahko predlaga idejo kot tudi predstavi razvojni projekt oziroma zasnovno, ki je osnovana na nekih raziskavah na trgu.][C4 Pri tem je treba povedati, da ni pomembno, s katerega področja izhaja predlagatelj ideje o razvojnem projektu.]

Pri prvi kategoriji, *prisotnost dualnosti v temeljni politiki organizacije*, na podlagi opravljene raziskave ugotavljamo, da podjetje A pri svojem poslovanju uporablja dualnost osredotočenost nasproti diverzifikacija. Ravno tako zasledimo pri podjetju 2 in podjetju 3, da pri svojem poslovanju uporabljata dualnost osredotočenost nasproti diverzifikacija.

V drugi kategoriji, *prisotnost dualnosti v razvojni politiki organizacije*, na podlagi opravljene raziskave ugotavljamo, da podjetje A pri svojem poslovanju uporablja dualnosti centralizacija nasproti decentralizacija, stroški nasproti diferenciacija, notranji nasproti zunanji viri sredstev ter lokalni nasproti globalni trg.

Pri podjetju B smo zasledili, da pri svojem poslovanju uporablja dualnosti pretekli nasproti prihodnji kazalniki poslovanja, lokalni nasproti globalni trg, izrabljanje obstoječih temeljnih zmožnosti nasproti raziskovanje novih temeljnih zmožnosti, funkcijska nasproti procesna struktura, centralizacija nasproti decentralizacija, načrtovana nasproti vznikajoča strategija in tudi zunanji nasproti notranji dejavniki motivacije.

Ravno tako ugotavljamo, da podjetje C pri svojem poslovanju uporablja dualnosti notranje izvajanje nasproti zunanje izvajanje, lokalni nasproti globalni trg, zunanji nasproti notranji dejavniki motivacije, izrabljanje obstoječih temeljnih zmožnosti nasproti raziskovanje novih temeljnih zmožnosti, funkcijska nasproti procesna struktura in načrtovana nasproti vznikajoča strategija.

V tretji kategoriji, *pomen dualnosti za poslovanje podjetja*, ugotavljamo, da je poslovanje po konceptu dualnosti pri podjetju A bistvenega pomena za preživetje in rast podjetja. Kot nam opisuje manager, je usmerjenost podjetja tako v osredotočenost kot diverzifikacijo prispevala k temu, da so v času pojava gospodarske krize uspeli uspešno obvladovati krizo. V podjetju so ugotovili, da sploh nimajo možnosti, da bi uporabljali zgolj strategijo osredotočenosti, zato pridobivajo koristi v iskanju ravnotežja med osredotočenostjo in diverzifikacijo. Tudi pri dualnosti centralizacija nasproti decentralizacija iščejo sinergije med obema poloma. Za njihovo poslovanje usmerjenost zgolj v centralizacijo ali pa zgolj v decentralizacijo ni sprejemljiva, v tem primeru bi podjetje izgubilo v smislu uspešnosti in učinkovitosti poslovanja. Isto velja za dualnost stroški nasproti diferenciacija, in sicer kljub temu, da se v podjetju usmerjajo v strategijo diferenciacije, ugotavljajo, da ne morejo poslovati zgolj s to strategijo, kar posledično pomeni, da morajo slediti tudi strategiji nizkih cen. V primeru dualnosti lokalni nasproti globalni trg bi podjetje zelo omejilo možnosti za nadaljnji razvoj v primeru poslovanja samo na lokalnem trgu.

V podjetju B so najprej poslovali s strategijo osredotočenosti, vendar so pri tem ugotavljali, da jim zgolj ta programska usmerjenost dolgoročno ne bo prinesla zelene uspešnosti in učinkovitosti. Posledično so s strategijo diferenciacije vpeljali nove programe, pri katerih spoznavajo, da so si različni, a hkrati med njimi prihaja do skupnih značilnosti, ki jih lahko izrabljajo v obliki sinergije. Takšna struktura prodajnega programa jim danes predstavlja konkurenčno prednost.

Ravno tako v podjetju C ne morejo poslovati zgolj s strategijo osredotočenosti, saj, kot pravi manager, v tem primeru podjetje ne bi preživelo. Za optimalno poslovanje morajo slediti tako strategiji osredotočenja kot tudi strategiji diverzifikacije.

Znotraj četrte kategorije, *obvladovanje dualnosti*, ugotavljamo, da podjetje A za obvladovanje dualnosti centralizacija nasproti decentralizacija nima opredeljene strategije, kako naj jo obvlada. Odločitev za potrebo po centralizaciji ali po decentralizaciji je sprejeta bolj praktično, »ad hoc«, oziroma glede na dane poslovne pogoje v danem trenutku znotraj notranjega okolja. Enako obvladujejo dualnost notranji nasproti zunanji viri sredstev, pri tem nimajo sprejetih določenih načel, obvladovanje dualnosti temelji na intuitivnem odločanju. Isto načelo obvladovanja dualnosti zasledimo v podjetju B. Pri dualnosti funkcijska nasproti procesna struktura dualnost obvladujejo zelo praktično. Sorodnost obvladovanja dualnosti je mogoče zaznati še pri podjetju C, in sicer v okviru dualnosti funkcijska nasproti procesna struktura.

Na podlagi študije primera pri treh podjetjih iz dejavnosti SKD C ugotavljamo, da:

- pri podjetjih zasledimo prisotnost različnih dualnosti v temeljni politiki organizacije,
- pri podjetjih zasledimo prisotnost različnih dualnosti v razvojni politiki organizacije,
- poslovanje podjetij zgoj po enem polu dualnosti predstavlja tveganje za njihovo preživetje in nadaljnjo rast,
- podjetja obvladujejo dualnosti na neformalen in praktičen način, pri tem uporabljajo intuitivno odločanje.

Sklep

Kot sklep lahko povzamemo ugotovitev, da management dualnosti v današnji organizaciji predstavlja pomemben koncept za zagotavljanje dolgoročne uspešnosti in učinkovitosti poslovanja. Dualnosti so neke vrste napetosti, ki povzročajo, da se posamezne dejavnosti samoregulirajo v smeri dinamičnega ravnotežja. To je v poslovanju organizacije moč zaznati kot spremembe na različnih področjih, saj so dualnosti prisotne na vseh področjih kot tudi na različnih ravneh organizacije. Pri nastajanju teh sprememb prihaja do mnogih odporov na strani zaposlenih kot tudi na strani managementa. Ti odpori nastajajo, ker v organizaciji prevladuje želja po ohranjanju statičnega ravnotežja. To v praksi pomeni zadrževanje organizacije na skrajnem polu znotraj določene organizacijske značilnosti, ki ne dopušča sprememb, razen tistih, ki še dodatno krepijo izbrani pol dualnosti. Na tak način se ustvarja nekakšna varljiva varnost, varljiva v smislu, da organizacijo usmerja v kratkoročno uspešnost in učinkovitost na račun dolgoročne uspešnosti ter učinkovitosti.

Management se pogosto oprijema poznanih in že preverjenih oblik dela in vodenja, še posebej, če so v preteklosti zagotavljale uspešno in učinkovito poslovanje. Pri tem pa si lahko upravičeno postavljamo vprašanje, ali se organizacija sploh razvija oziroma ali ne ostaja v nekem statičnem ravnotežju, iz katerega se ne premakne. In zakaj ne? Se organizacija boji sprememb, se ne zmore (zna) premakniti v nov položaj, ali pa se ji glede na zunanji kontekst, v katerem posluje, enostavno ni treba? Znano je, da zadrževanje organizacije na enem polu organizaciji lahko prinaša uspešnost in učinkovitost, vse dokler se poslovno okolje pomembneje ne spremeni. Je pa dejstvo, da je današnje poslovno okolje večinoma zelo

dinamično in da so spremembe pogosto edina stalnica. Obenem je treba upoštevati tudi, da načrtno spodbujanje enega izmed polov dualnosti neposredno krepi potrebo po prisotnosti drugega pola, kar lahko v primeru neustreznega vodenja vodi v destrukcijo. Iz tega izhaja, da je dualnosti v organizaciji smiselno prepoznati, se z njimi soočiti in pomeriti (Handy 1994, 11) ter v napetostih, ki jih te povzročajo, iskati vir za nove ustvarjalne rešitve.

Če management ne prepozna dualnosti, ne razume prispevka njihovih polov in slednjih ne zmore obvladovati po načelu in/in, bo naravno težil k enemu skrajnemu polu, kar se v praksi izkazuje kot poslovanje organizacije po konceptu ali/ali. Managerji, ki zavzamejo koncept poslovanja ali/ali, napetosti napačno tolmačijo kot organizacijske slabosti in pri tem ne vidijo možnosti za »sočasno« sledenje obema poloma (Pascale 1999, 77). Slednje, kot navajajo številni avtorji (Palmer idr. 2001, 192; Cousins, Robey in Zigurs 2007, 462; Busco, Giovannoni in Scapens 2008, 107; Andriopoulos in Lewis 2010, 106), pomeni iskanje dinamičnega ravnotežja v zaporedju številnih statičnih neravnotežij, ki smo jih opisali v prejšnjih poglavjih. Možno rešitev organizacijskih dualnosti lahko vsaj deloma predstavlja t. i. agilna organizacija, ki se hitro uči in izkazuje tako stabilnost (odpornost, zanesljivost, učinkovitost) kot spremenljivost (hitra, spretna, prilagodljiva). Taka organizacija zmore oblikovati strukturo, načine upravljanja in procese, ki premorejo sorazmerno nespremenljiv sklop ključnih elementov – nekakšno fiksno hrbtenico. Istočasno pa ustvarijo tudi dinamičnejše elemente in značilnosti, ki jih je mogoče hitro prilagajati novim izzivom in priložnostim.

S pričujočim delom želimo študente in managerje opomniti na pomembnost koncepta managementa dualnosti v teoriji managementa in organizacij. Znotraj treh povezanih raziskav smo prikazali, da dualnosti dejansko predstavljajo pomembno mesto v preučevanju in obvladovanju današnje organizacije.

Tako v prvi raziskavi lahko razberemo, da v literaturi s področja managementa in organizacij srečamo različne dualnosti. V drugi raziskavi se tuji strokovnjaki v okviru metode delfi strinjajo z vključitvijo različnih dualnosti v različne ravni politike organizacije v okviru modela politike organizacije. Ta raziskava nam prinaša dopolnjen okvirni model politike organizacije s 23 dualnostmi. Tretja raziskava, ki je bila izvedena z uporabo polstrukturiranih intervjujev, potrjuje naše predhodne ugotovitve, da so dualnosti pomembne za poslovanje organizacij, ki so sodelovale v raziskavi. Vse tri raziskave potrjujejo, da se poslovanje današnje organizacije osredotoča okoli obvladovanja inherentnih dualnosti. Management se

vsakodnevno srečuje z različnimi dualnosti, na različnih ravneh organizacije in v okviru različnih dejavnosti, ki jih organizacija izvaja. Pri tem je treba slediti načelu, da dualnosti ni smiselno obvladovati na način, da se bomo pri tem osredotočili na en pol dualnosti oziroma da bomo poiskali statično ravnotežje med obema poloma. Le na tak način se bo organizacija zmožna premakniti iz statičnega v dinamično ravnotežje, kar jo bo vodilo v nadaljnji razvoj in dolgoročno uspešnost ter učinkovitost.

Seveda se v okviru poslovanja organizacije dualnosti spreminjajo skladno s spreminjanjem poslovnega okolja. Tako se dualnosti v delovanju organizacije pojavljajo in izginjajo, vendar pri tem ohranjajo svojo vlogo, ki je spreminjanje organizacije v iskanju dinamičnega ravnotežja. S spremembo poslovnega okolja se spreminja vsebina dualnosti, ne pa njene osnovne značilnosti. Management naj torej gleda na dualnosti kot na neke mikro spodbujevalne mehanizme, ki v primeru ustreznega obvladovanja organizaciji preprečujejo, da bi zašla v varljivi statični položaj, v katerem ni pravega dinamičnega gibanja. Pri tem naj se management odloči, katere dualnosti in na katerih ravneh bo izbral. Ker je področje raziskovanja dualnosti v managementu relativno novo, dosedanje raziskave še ne kažejo, katere dualnosti so tiste, ki največ prispevajo k dolgoročni uspešnosti in učinkovitosti organizacije. Pričakovati pa je, da so te lahko vezane na dotično panogo, velikost organizacije ali kulturo okolja, iz katerega organizacija izhaja.

Priloga I

Izhodiščne študije za identifikacijo dualnosti

Št.	Avtor in leto objave	Vrsta dualnosti	Teoretična izhodišča za identifikacijo dualnosti	Vir
1.	Hoecht in Trott (2006)	Notranji nasproti zunanji viri sredstev	»/.../ <u>nakup razpoložljivih proizvodov ali storitev ali prevzem celotne organizacije</u> , ki ima know-how na področju, na katerem bi razvoj znotraj organizacije zanjo predstavljal počasen, dražji ali negotov uspeh.« »/.../ ključne zmožnosti in večina posebnih veščin povezanih s konkurenčno prednostjo mora ostati znotraj organizacije (Reve 1990; Quinn 1999).« Str. 399, 403.	»Outsourcing, Information Leakage and the Risk of Losing Technology-Based Competencies.« <i>European Business Review</i> 18 (5): 395–412.
2.	Smith in Graetz (2006)	Stabilnost nasproti spremembe Načrtovalna nasproti vznikajoča strategija	»/.../ tovrstno mišljenje implicira, da pari kot <u>stabilnost in spremenljivost</u> , <u>predvidljivost in nepredvidljivost</u> delujejo prej z vzajemno specifikacijo kot z vzajemno izključitvijo (Ford in Backoff 1988, 100).« Str. 854.	»Complexity Theory and Organizing Form Dualities.« <i>Management Decision</i> 44 (7): 851–870.
3.	Fernandez, Le Roy in Gnyawali (2014)	Tekmovalnost nasproti sodelovalnost	»So-tekmovalna strategija, definirana kot <u>sočasno sledenje sodelovanju in tekmovanju</u> med podjetji... (Bengtsson in Kock 1999; Gnyawali, He in Madhavan 2008; Pellegrin-Boucher, Le Roy in Gurau 2013; Teece 1992; Yami idr. 2010).« Str. 222.	»Sources and Management of Tension in Co-Opetition Case Evidence from Telecommunications Satellites Manufacturing in Europe.« <i>Industrial Marketing Management</i> 43 (2): 222–235.

Št.	Avtor in leto objave	Vrsta dualnosti	Teoretična izhodišča za identifikacijo dualnosti	Vir
4.	Tidström (2014)	Tekmovalnost nasproti sodelovalnosti	»/.../ <u> vključuje sočasno prisotnost sodelovanja in tekmovalnosti</u> , ki sta definirani nasprotji (Fang, Chang in Peng 2011; Wilhelm 2011).« Str. 261.	»Managing Tensions in Coopetition.« <i>Industrial Marketing Management</i> 43 (2): 261–271.
5.	Vandelandenoitte (2013)	Centralizacija nasproti decentralizacija	»Takšne napetosti med centralizacijo in decentralizacijo, se vztrajno pojavljajo v organizacijskih spremembah, ki so osnovane na tehnologiji.« Str. 557.	»Contradiction as a Medium and Outcome of Organizational Change: A Foucauldian Reading.« <i>Journal of Organizational Change Management</i> 26 (3): 556–572.
6.	Sun in Lo (2014)	Izrabljanje nasproti raziskovanje	»/.../ se osredotoča na sočasno doseganje izrabljanja in raziskovanja (Im in Rai 2008).« Str. 145.	»Achieving Alliance Ambidexterity through Managing Paradoxes of Cooperation.« <i>European Journal of Innovation Management</i> 17 (2): 144–165.
7.	Nixon in Burns (2012)	Stroški nasproti diferenciacija	»/.../ pritisk na organizacije za znižanje stroškov in sočasno doseganje kakovosti in funkcionalnosti proizvoda, ki ju kupci zahtevajo /.../« Str. 239.	»The Paradox of Strategic Management Accounting.« <i>Management Accounting Research</i> 23 (4): 229–244.
8.	Dos Santos in Sussman (2000)	Funkcijska nasproti procesna struktura	»/.../ funkcijski managerji bi prevzeli popolno odgovornost nad IT in IT managerji bi lahko bili periodično vključeni v projektne naloge.« Str. 437.	»Improving the Return on IT Investment: The Productivity Paradox.« <i>International Journal of Information Management</i> 20 (6): 429–440.
9.	Millar, Hind in Magala (2012)	Prof-it nasproti družbena odgovornost Lokalni nasproti globalni trg	»/.../ zavedati se njihovih <u>socialnih in lokalnih odgovornosti kot tudi finančnih</u> (Hind, Wilson in Lenssen 2009).« Str. 491. »/.../ sinteza in integracija lokalnih in globalnih poslovnih informacij mora biti prevzeta.« Str. 491.	»Sustainability and the Need for Change: Organisational Change and Transformational Vision.« <i>Journal of Organizational Change Management</i> 25 (4): 489–500.
10.	Tansley idr. (2014)	Izrabljanje nasproti raziskovanje	» <u>Raziskovanje in izrabljanje</u> imata temeljne različne značilnosti.« Str. 399.	»Tipping the Scales: Ambidexterity Practices on e-HRM Projects.« <i>Employee Relations</i> 36 (4): 398–414.
11.	Abdallah, Denis in Langley (2011)	Stabilnost nasproti spremembe	»/.../ spremenljivost in stabilnost obstajata v dinamični napetosti ena z drugo (Lewis 2000).« Str. 333.	»Having Your Cake and Eating it Too.« <i>Journal of Organizational Change Management</i> 24 (3): 333–348.
12.	Osborn (1998)	Stabilnost nasproti spremembe	»Obe morata postati <u>fleksibilni in stabilni</u> /.../« Str. 482.	»Systems for Sustainable Organizations: Emergent Strategies, Interactive Controls and Semi-Formal Information.« <i>Journal of Management Studies</i> 35 (4): 481–509.

Št.	Avtor in leto objave	Vrsta dualnosti	Teoretična izhodišča za identifikacijo dualnosti	Vir
13.	Brewster, Wood in Brookes (2008)	Lokalni nasproti globalni trg	»/.../ <u>konfliktni pritiski nasproti globalni integraciji in lokalni adaptaciji</u> (Evans, Pucik in Barsoux 2002; Gooderham, Nordhaug in Ringdal 1998; Kostova in Roth 2002; Rosenzweig in Singh 1991).« Str. 324.	»Similarity, Isomorphism or Duality? Recent Survey Evidence on the Human Resource Management Policies of Multinational Corporations.« <i>British Journal of Management</i> 19 (4): 320–342.
14.	Li (2013)	Izrabljanje nasproti raziskovanje	»/.../ slediti in uravnotežati raziskovalne in izrabljajoče inovacije.« Str. 874.	»How Top Management Team Diversity Fosters Organizational Ambidexterity.« <i>Journal of Organizational Change Management</i> 26 (5): 874–896.
15.	Andriopoulos in Lewis (2010)	Izrabljanje nasproti raziskovanje	»/.../ <u>sposobnost preseči raziskovanje in izrabljanje – je ključno</u> , vendar v nasprotju z načinom inovacije ... (Duncan 1976).« Str. 105.	»Managing Innovation Paradoxes: Ambidexterity Lessons from Leading Product Design Companies.« <i>Long Range Planning</i> 43 (1): 104–122.
16.	Andriopoulos (2003)	Kratkoročnost nasproti dolgoročnost Centralizacija nasproti decentralizacija	»/.../ slediti, dolgoročne ali kratkoročne odločitve, centralizirati ali decentralizirati /.../« Str. 376.	»Six Paradoxes in Managing Creativity: an Embracing Act.« <i>Long Range Planning</i> 36 (4): 375–388.
17.	Busco, Giovannoni in Scapens (2008)	Lokalni nasproti globalni trg Tekmovalnost nasproti sodelovalnost Centralizacija nasproti decentralizacija	»V tem tržnem okolju; izziv, s katerim se srečujejo GO, <u>je v stalnem usklajevanju z lokalnimi poslovnimi procesi z globalno korporativnimi strategijami</u> ... (Devinney, Midgley in Venaik 2000).« Str. 103. »Tekmovalnost in so-delovalnost morata soobstajati znotraj GO /.../« Str. 107. »/.../ sočasna potreba po obeh, centralizaciji in decentralizaciji /.../« Str. 107.	»Managing the Tensions in Integrating Global Organisations: The Role of Performance Management Systems.« <i>Management Accounting Research</i> 19 (2): 103–125.
18.	Prajogo in McDermott (2005)	Enovita kultura nasproti subkulture	»Ta ugotovitev tudi podpira podčrtano predpostavko o modelu tekmovalnih vrednosti s poudarkom na pomembnosti ravnotežja. To je zato, <u>ko organizacije preveč poudarjajo eno kulturo in ignorirajo drugo</u> , lahko postanejo nefunkcionalne in »ena« kultura lahko postane šibkost (Denison in Spreitzer 1991).« Str. 1116–1117.	»The Relationship between Total Quality Management Practices and Organizational Culture.« <i>International Journal of Operations & Production Management</i> 25 (11): 1101–1122.

Št.	Avtor in leto objave	Vrsta dualnosti	Teoretična izhodišča za identifikacijo dualnosti	Vir
19.	Keating idr. (1999)	Zunanji nasproti notranji dejavniki motivacije	»/.../ usposabljanje in izboljševanje skupin s finančnimi stimulacijami in kriteriji pregleda poslovanja, ki so osnovani na izboljševanju. Dvig notranjih motivatorjev se pri zaposlenih pojavi, ko razumejo lastne koristi izboljševanja in se zavežejo k izboljševanju neodvisno od odnosa in podpore managementa (Schaffer in Thomson 1992).« Str. 123.	»Overcoming the Improvement Paradox.« <i>European Management Journal</i> 17 (2): 120–134.
20.	Graetz in Smith (2008)	Kratkoročnost nasproti dolgoročnost Učinkovitost nasproti fleksibilnost	»/.../ paradoksi kot so: kratkoročna in dolgoročna direktiva, fleksibilnost in učinkovitost /.../« Str. 266.	»The Role of Dualities in Arbitrating Continuity and Change in Forms of Organizing.« <i>International Journal of Management Reviews</i> 10 (3): 265–280.
21.	Sutherland in Smith (2011)	Stabilnost nasproti spremembe	»/.../ nasprotujoče si oblike organiziranja kot ujeta v <i>kontinuiteto in spremembo</i> /.../« Str. 537.	»Duality Theory and the Management of the Change–Stability Paradox.« <i>Journal of Management & Organization</i> 17 (4): 534–547.
22.	Quairel-Lanoizelée (2011)	Prof-it nasproti družbena odgovornost	»Teorije družbene odgovornosti (CSR) in strategije udejanjenja so analizirane skozi nujno dvojni pogled (<i>socialni in ekonomski</i>).« Str. 77–78.	»Are Competition and Corporate Social Responsibility Compatible?« <i>Society and Business Review</i> 6 (1): 77–98.
23.	Van Helden, Van der Meer-Koostera in Scapens (2001)	Centralizacija nasproti decentralizacija	»/.../ napetosti med decentralizacijo in integracijo /.../« Str. 357.	»Co-Ordination of Internal Transactions at Hoogovens Steel: Struggling with the Tension between Performance-Oriented Business Units and the Concept of an Integrated Company.« <i>Management Accounting Research</i> 12 (3): 357–386.
24.	Ramirez (2012)	Centralizacija nasproti decentralizacija	»/.../ ponovno aktualna dilema o <i>centralizaciji nasproti decentralizaciji</i> v managementu.« Str. 59.	»Sustainable Development: Paradoxes, Misunderstandings and Learning Organizations.« <i>The Learning Organization</i> 19 (1): 58–76.
25.	Goldkuhl in Lind (2008)	Stroški nasproti diferenciacija	»Z uravnotežanjem med standardnimi in po meri narejenimi proizvodi /.../« Str. 774.	»Coordination and Transformation in Business Processes: Towards an Integrated View.« <i>Business Process Management Journal</i> 14 (6): 761–777.
26.	Volberda (1996)	Stabilnost nasproti spremembe	»/.../ podjetja pomerijo nasprotne sile za <i>spremembo in stabilnost</i> /.../« Str. 360.	»Toward the Flexible Form: How to Remain Vital in Hypercompetitive Environments.« <i>Organization Science</i> 7 (4): 359–374.

Št.	Avtor in leto objave	Vrsta dualnosti	Teoretična izhodišča za identifikacijo dualnosti	Vir
27.	Chen, Qiao in Lee (2014)	Notranji nasproti zunanji viri sredstev	»/.../ med notranjimi timi in zunanji timi je konstantno.« Str. 87.	»The Impacts of Different R&D Organizational Structures on Performance of Firms: Perspective of Absorptive Capacity.« <i>Journal of High Technology Management Research</i> 25 (1): 83–95.
28.	Hung, (2010)	Programi nasproti temeljne zmožnosti	»/.../ inovacija je vodena z zunanjimi zahtevami trga (Schmookler 1966), medtem ko drugi vidijo dejavnosti in notranje zmožnosti podjetij kot primarna vodila inovacije (Dosi 1982).« Str. 343.	»Reconciling the Paradox of Supply-Side and Demand-Side Strategies in Industrial Innovation.« <i>Industrial Marketing Management</i> 39 (2): 342–350.
29.	Cruz, Major in Scapens (2009)	Lokalni nasproti globalni trg	»/.../ uravnava lokalno poslovne procese z globalno korporativno strategijo.« Str. 104.	»Institutionalization and Practice Variation in the Management Control of a Global/Local Setting.« <i>Accounting, Auditing & Accountability Journal</i> 22 (1): 91–117.
30.	Prieto, Revilla in Rodriguez-Prado (2009)	Izrabljanje nasproti raziskovanje	»/.../ potreba po doseganju <u>vaziskovanja in izrabljanja</u> /.../« Str. 158.	»Managing the Knowledge Paradox in Product Development.« <i>Journal of Knowledge Management</i> 13 (3): 157–170.
31.	Bhat, Sushil in Jain (2011)	Stabilnost nasproti spremembe	»/.../ obe dimenziji, <u>kontinuiteta in sprememba</u> , morata biti soočeni in uravnoteženi /.../« Str. 38.	»Innovation by Harmonizing Continuity and Change.« <i>Journal of Business Strategy</i> 32 (2): 38–49.
32.	Bloodgood in Chae (2010)	Izrabljanje nasproti raziskovanje	»/.../ izrabljanje obstoječega položaja, vendar se hkrati pripraviti za nov položaj skozi inovacije (March 1988; Greve 2007; Li, Lin in Chu 2008).« Str. 85.	»Organizational Paradoxes: Dynamic Shifting and Integrative Management.« <i>Management Decision</i> 48 (1): 85–104.
33.	Davis, Subrahmanian in Westenberg (2005)	Lokalni nasproti globalni trg	»/.../ <u>lokalno-globalna dialektika</u> , ki se pojavlja ob trenju med »lokalno« produkcijo z več znanja in njeno globalizacijo in sprostitev v novih kontekstih.« Str. 102.	»The 'Global' and the 'Local' in Knowledge Management.« <i>Journal of Knowledge Management</i> 9 (1): 101–112.
34.	Knez-Riedl, Mulej in Dyck (2006)	Prof-it nasproti družbena odgovornost	»CSR se nanaša na povezavo socialnih, ekonomskih in poslovnih stališč /.../« Str. 442.	»Corporate Social Responsibility from the Viewpoint of Systems Thinking.« <i>Kybernetes</i> 35 (3/4): 441–460.
35.	Cousins, Robey in Zigurs (2007)	Enovita kultura nasproti subkulture	»/.../ oboje kulturno različno in poetoteno.« Str. 464.	»Managing Strategic Contradictions in Hybrid Teams.« <i>European Journal of Information Systems</i> 16 (4): 460–478.
36.	Stoltzfus, Stohl in Seibold (2011)	Stabilnost nasproti spremembe	»Te dualnosti so posledica spoprijemanja med družbenimi akterji, <u>ki iščejo oporo stabilnosti in moč med organizacijskimi spremembami</u> .« Str. 351.	»Managing Organizational Change: Paradoxical Problems, Solutions, and Consequences.« <i>Journal of Organizational Change Management</i> 24 (3): 349–367.

Št.	Avtor in leto objave	Vrsta dualnosti	Teoretična izhodišča za identifikacijo dualnosti	Vir
37.	Dittrich idr. (2006)	Stabilnost nasproti spremembe	»/.../ dobro znana dualnost je dualnost <u>kontinuitete in spremembe</u> .« Str. 793.	»Dealing with Dualities.« <i>Industrial Marketing Management</i> 35 (7): 792–796.
38.	Christensen, Firat in Cornelissen (2009)	Centralizacija nasproti decentralizacija	»Sočasno <u>upravičuje centraliziran nadzor</u> vseh komunikacijskih funkcij v poslovnem okolju, ki lahko kliče po sodelovanju, vključenosti in <u>decentralizaciji</u> (Christensen, Torp in Firat 2005).« Str. 208.	»New Tensions and Challenges in Integrated Communications.« <i>Corporate Communications: An International Journal</i> 14 (2): 207–219.
39.	Galuppo idr. (2014)	Prof-it nasproti družbena odgovornost	»/.../ z uravnovešanjem ne le ekonomskih vendar tudi družbenih in človeških potreb.« Str. 689.	»Building Social Sustainability: Multi-Stakeholder Processes and Conflict Management.« <i>Social Responsibility Journal</i> 10 (4): 685–701.
40.	Levinthal in March (1993)	Izrabljanje nasproti raziskovanje	»/.../ ravnovesje med izrabljanjem in raziskovanjem /.../« Str. 105.	»The Myopia of Learning.« <i>Strategic Management Journal</i> 14 (8): 95–112.
41.	Mair (1999)	Centralizacija nasproti decentralizacija Sledenje trgu nasproti poudarek na tehnologiji Osredotočenost nasproti diverzifikacija	»/.../ centraliziran nasproti decentraliziranemu, tehnološko osredotočen nasproti osredotočenemu na kupca in diverzificiran nasproti ključni dejavnosti.« Str. 40.	»Learning from Honda.« <i>Journal of Management Studies</i> 36 (1): 25–44.
42.	Lewis (2000)	Stroski nasproti diferenciacija Centralizacija nasproti decentralizacija Enovita kultura nasproti subkulture Stabilnost nasproti spremembe	»V organizacijskih študijah so razlikovanja očitna v takšnih nasprotujočih si konstruktih kot: <u>kakovost/stroski</u> , <u>diferenciacija/integracija</u> , <u>stabilnost/spremembe in skladnost/ločenost</u> .« Str. 762.	»Exploring Paradox: Toward a More Comprehensive Guide.« <i>The Academy of Management Review</i> 25 (4): 760–776.

Št.	Avtor in leto objave	Vrsta dualnosti	Teoretična izhodišča za identifikacijo dualnosti	Vir
43.	Lewis idr. (2002)	Programi nasproti temeljne zmožnosti Načrtovana nasproti vznikajoča strategija Stabilnost nasproti spremembe	<p>»/.../ konflikti med zunanji zahtevami in notranji sposobnostmi, potrebe po spontanosti in strukturi, želje za spremembe in stabilnost (Dougherty 1996; Jelinek in Schoonhoven 1990).« Str. 546.</p> <p>»/.../ konflikti med stabilnostjo in spremembami zahtevajo trajno sodelovanje med predhodno obstoječimi načrti in razvijajočim razumevanjem.« Str. 547.</p>	»Product Development Tensions: Exploring Contrasting Styles of Project Management.« <i>The Academy of Management Journal</i> 45 (3): 546–564.
44.	Poole in Van De Ven (1989)	Stabilnost nasproti spremembe	»/.../ <i>stabilnost in trajne spremembe</i> v enaki teoriji vsebujejo paradoks, saj je vsaka od njih definirana kot nasprotje druge.« Str. 564.	»Using Paradox to Build Management and Organizational Theories.« <i>Academy of Management Review</i> 14 (4): 562–578.
45.	Pina e Cunha (2005)	Lokalni nasproti globalni trg	»Sodobni managerji so pogosto soočeni z nasprotujočimi si nasveti: od njih se pričakuje, da upravljajo z 'mednarodnim vpogledom' in s tehnikami managementa v svetovnem merilu, medtem ko so istočasno opozorjeni na potrebe po spoštovanju lokalnih kultur.« Str. 189.	»Adopting or Adapting? The Tension between Local and International Mindsets in Portuguese Management.« <i>Journal of World Business</i> 40 (2): 188–202.
46.	Ylinen in Gullkvist (2014)	Revolucijske nasproti evolutivne spremembe	<p>»<i>Raziskovalne (radikalne) inovacije</i> povzročajo temeljne, revolucijske spremembe ... (Ettlie, Bridges in O'Keefe 1984).« Str. 93.</p> <p>»V nasprotju, <i>izrabljajoče (evolutivne) inovacije</i> so druge spremembe ... (Benner in Tushman 2003).« Str. 93.</p>	»The Effects of Organic and Mechanistic Control in Exploratory and Exploitative Innovations.« <i>Management Accounting Research</i> 25 (1): 93–112.
47.	Aubry (2011)	Funkcijska nasproti procesna struktura	»Današnje poslovanje je izredno kompleksno, vsebuje večdimenzionalne hierarhične strukture (poslovne enote, divizije, storitve itd.), ki soobstajajo z raznolikostjo projektnih struktur (Galbraith 2002).« Str. 438.	»The Social Reality of Organisational Project Management at the Interface between Networks and Hierarchy.« <i>International Journal of Managing Projects in Business</i> 4 (3): 436–457.
48.	Chatain in Zemsky (2007)	Osrედotočenost nasproti diferenciacija	»Nekatera podjetja sledijo »one-stop shop« strategiji in širijo svoj spekter dejavnosti, da bi zaobjeli velik nabor proizvodov ali storitev. Druga podjetja sledijo drugačnemu načinu in se specializirajo na omejen nabor proizvodov, se trudijo biti prepoznani kot najboljši dobavitelj določene vrste tipa storitve. Vsaj dve nasprotujoči si sili sodelujeta pri takšnih odločitvah.« Str. 550.	»The Horizontal Scope of the Firm: Organizational Tradeoffs vs. Buyer-Supplier Relationships.« <i>Management Science</i> 53 (4): 550–565.

Št.	Avtor in leto objave	Vrsta dualnosti	Teoretična izhodišča za identifikacijo dualnosti	Vir
49.	Johnson in Leenders (2004)	Centralizacija nasproti decentralizacija Revolucijske nasproti evolucijske spremembe	»/.../ da bi združili ključne poteze <i>centraliziranih in decentraliziranih struktur</i> (Leenders in Johnson 2000).« Str. 192. » <i>Nacin spremembe je lahko ali evolucijski ali radikalni</i> (Miller in Friesen 1982; Amburgey in Dacin 1994; Romaneli in Tushman 1994; Greenwood in Hinings 1996).« Str. 192.	»Implementing Organizational Change in Supply towards Decentralization.« <i>Journal of Purchasing & Supply Management</i> 10 (4): 191–200.
50.	Patel (2011)	Izrabljanje nasproti raziskovanje Učinkovitost nasproti fleksibilnost	»/.../ podjetja lahko presežejo kompromise med tradicionalno medsebojno izključujočimi kontingenti, kot so: <i>raziskovanje-izrabljanje in fleksibilnost-učinkovitost</i> , da bi še bolj izboljšali svoje poslovanje (Hayes in Pisano 1996).« Str. 146.	»Role of Manufacturing Flexibility in Managing Duality of Formalization and Environmental Uncertainty in Emerging Firms.« <i>Journal of Operations Management</i> 29 (1/2): 143–162.
51.	Van Fennema in Loebbecke (2014)	Kratkoročnost nasproti dolgoročnost Izrabljanje nasproti raziskovanje	»Organizacije lahko izkusijo napetosti, <i>na primer med kratkoročnimi in dolgoročnimi interesi</i> , med znanjem o <i>raziskovanju in izrabljanju</i> (Heiman in Nickerson 2004).« Str. 516.	»Towards a Framework for Managing Strategic Tensions in Dyadic Interorganizational Relationships.« <i>Scandinavian Journal of Management</i> 30 (4): 516–524.
52.	Eriksson (2013)	Izrabljanje nasproti raziskovanje	»/.../ podjetja morajo eksplicitno <i>upravljati oboje: raziskovanje in izrabljanje</i> (Gupta, Smith in Shalley 2006; March 1991).« Str. 333.	»Exploration and Exploitation in Project-Based Organizations: Development and Diffusion of Knowledge at Different Organizational Levels in Construction Companies.« <i>International Journal of Project Management</i> 31 (3): 333–341.
53.	Mudambi in Swift (2009)	Zunanji nasproti notranji dejavniki motivacije	»Osterloh in Frey (2000) nam pomagata razumeti, da je notranja motivacija R&D zaposlenih lahko bolj učinkovita kot denarne nagrade.« Str. 738.	»Professional Guilds, Tension and Knowledge Management.« <i>Research Policy</i> 38 (5): 736–745.
54.	Kanungo (2006)	Lokalni nasproti globalni trg	»Bartlett in Ghoshal (1989) izjavljata, da je za dosego sočasne globalne interakcije, lokalne odzivnosti in svetovnega učenja /.../« Str. 26.	»Cross Culture and Business Practice: Are They Coterminous or Cross-Verging?« <i>Cross Cultural Management: An International Journal</i> 13 (1): 23–31.
55.	Callahan (1986)	Stabilnost nasproti spremembe	»Posli naj bi se soočili z izbiro med vzdrževanjem organizacijske stabilnosti ali prilagajanju spremembam.« Str. 25.	»A Management Dilemma Revisited: Must Businesses Choose between Stability and Adaptability?« <i>Sloan Management Review</i> 21 (1): 25–33.
56.	DeFillippi, Grabher in Jones (2007)	Izrabljanje nasproti raziskovanje	»/.../ pogosto povezana z izrabljanjem za učinkovitost in profitabilnost, v nasprotju z raziskovanjem pri katerem so donosi negotovi /.../« Str. 515.	»Introduction to Paradoxes Of Creativity: Managerial and Organizational Challenges in the Cultural Economy.« <i>Journal of Organizational Behavior</i> 28 (5): 511–521.

Št.	Avtor in leto objave	Vrsta dualnosti	Teoretična izhodišča za identifikacijo dualnosti	Vir
57.	Bledow idr. (2009)	Izrabljanje nasproti raziskovanju	»/.../ <u>poudarek na raziskovanju, raje kot na izrabljanju</u> , in investiranju v R&D (Cohen in Levinthal 1990; Zahra in George 2002).« Str. 306.	»A Dialectic Perspective on Innovation: Conflicting Demands, Multiple Pathways, and Ambidexterity.« <i>Industrial and Organizational Psychology</i> 2 (3): 305–337.
58.	Marsh in Macalpine (1999)	Stroski nasproti diferenciacija	»Lawrence in Lorsch sta citirana (Pascale 1990, 106) kot prva, ki sta identificirala potrebo po loose-tight paradoksu: <u>potreba po dati del organizacijske svobode (diferenciacija) in ju približati (integracija)</u> .« Str. 643.	»The Search for Reconciling Insights: A 'Really Useful' Tool for Managing Paradox.« <i>Journal of Management Development</i> 18 (8): 642–651.
59.	Jarvenpaa in Wernick (2011)	Izrabljanje nasproti raziskovanju	»/.../ dajati prednost izrabljanju obstoječega znanja in biti omejen znotraj obstoječih okvirov, na račun raziskovanja novih priložnosti.« Str. 525.	»Paradoxical Tensions in Open Innovation Networks.« <i>European Journal of Innovation Management</i> 14 (4): 521–548.
60.	Choi idr. (2011)	Revolucijske nasproti evolucijske spremembe	»Če nekatere skupine <u>dajajo prednost radikalnim spremembam</u> , medtem ko druge podpirajo že uveljavljene vzorce, je večja verjetnost, da <u>se prej pojavijo evolucijske spremembe</u> kot radikalne (Greenwood in Hinings 1996).« Str. 13.	»Executive Management in Radical Change: The Case of the Karolinska University Hospital Merger.« <i>Scandinavian Journal of Management</i> 27 (1): 11–23.
61.	Manderscheid in Freeman (2012)	Stabilnost nasproti spremembe Enovita kultura nasproti subkulture Stroski nasproti diferenciacija Centralizacija nasproti decentralizacija Delovne naloge nasproti medsebojni odnosi Načrtovana nasproti vznikajoča strategija	»Nekateri skupni primeri polarnosti, s katerimi so se srečali vsi voditelji in organizacije, so stabilnost/spremembe, enkratnost/ustaljenost, kakovost/stroski, centraliziranost/decentraliziranost, odnosi/produktivnost in načrtovano/nepredvideno (Freeman 2004).« Str. 863.	»Managing Polarity, Paradox, and Dilemma During Leader Transition.« <i>European Journal of Training and Development</i> 36 (9): 836–872.
62.	Lacoste (2012)	Tekmovalnost nasproti sodelovalnost	»/.../ <u>istčasno oba »sodelovanje« in »tekmovanje«</u> . Koncept povezuje dva medsebojno izključujoča tipa odnosa in ju povezuje v hibridno obliko.« Str. 649.	»Vertical Cooperation: The Key Account Perspective.« <i>Industrial Marketing Management</i> 41 (4): 649–658.

Št.	Avtor in leto objave	Vrsta dualnosti	Teoretična izhodišča za identifikacijo dualnosti	Vir
65.	Das in Kumar (2010)	Tekmovalnost nasproti sodelovalnost Učinkovitost nasproti fleksibilnost Kratkoročnost nasproti dolgoročnost	»/.../ znotraj njih samih zametki vedenjskih kontradikcij (<u>sodelovanje nasproti tekmovanju</u>), strukturne kontradikcije (<u>rizičnost nasproti fleksibilnosti</u>) in časne kontradikcije (<u>kratkoročne nasproti dolgoročne</u>) (Das and Teng 2000).« Str. 28.	»Interpartner Sensemaking in Strategic Alliances.« <i>Management Decision</i> 48 (1): 17–36.
64.	Tse (2013)	Stabilnost nasproti spremembe Načrtovana nasproti vznikajoča strategija	»Od te točke, osnovanje strategije je v pomirjanju sil za <u>stabilnost in spremembe</u> (Mintzberg 1987, 71). Strategije zato niso načrtovane, zasnovane ali oblikovane, namesto tega so izdelane – dejanje, <u>ki jim dovoljuje, da se pojavljajo in so kombinirane z načrtnimi strategijami</u> .« Str. 683.	»Paradox Resolution: A Means to Achieve Strategic Innovation.« <i>European Management Journal</i> 31 (6): 682–696.
65.	Mandják, Simon in Szalkai (2011)	Tekmovalnost nasproti sodelovalnost	»Ena izmed pomembnih nejasnosti mrež je, da jo karakterizirata <u>tekmovalnost in sodelovalnost vseh akterjev istočasno</u> (Easton in Araujo 1992).« Str. 824.	»A Framework for the Analysis of Global, Regional and Local Business Networks.« <i>Industrial Marketing Management</i> 40 (6): 822–829.
66.	Johanson idr. (2006)	Pretekli nasproti prihodnji kazalniki poslovanja	»Ta vpliv je očitno osnovan <u>na načrtu kombinirati finančna in nefinančna merila</u> na več ravneh znotraj organizacij in izdelati strategijo in učenje o ustvarjanju vrednosti, ki sta pomembni za vse udeležence organizacije.« Str. 844.	»Balancing Dilemmas of the Balanced Scorecard.« <i>Accounting, Auditing & Accountability Journal</i> 19 (6): 842–857.
67.	Smith in Tushman (2005)	Izrabljanje nasproti raziskovanje	»/.../ istočasno organiziranje za kratkoročno učinkovitost kot tudi za dolgoročne inovacije. Kakor koli, <u>raziskovanje in izrabljanje sta povezani z drugačnimi in nekonsistentnimi organizacijskimi strukturiranj in procesi</u> .« Str. 522.	»Managing Strategic Contradictions: A Top Management Model for Managing Innovation Streams.« <i>Organization Science</i> 16 (5): 522–536.
68.	Judge in Blocker (2008)	Izrabljanje nasproti raziskovanje	»/.../ <u>podjetja, ki sledijo obojemu, izrabljanju in raziskovanju</u> , pogosto vidimo, kot da jim primanjkuje dobrega zunanjega organizacijskega okolja ali notranje organizacijske skladnosti (Lawrence in Lorsch 1967).« Str. 916.	»Organizational Capacity for Change and Strategic Ambidexterity.« <i>European Journal of Marketing</i> 42 (9/10): 915–926.

Št.	Avtor in leto objave	Vrsta dualnosti	Teoretična izhodišča za identifikacijo dualnosti	Vir
69.	Sussland (2007)	Pretekli nasproti prihodnji kazalniki poslovanja	»Očitno želijo vodje rezultate in ker so rezultati prikazani na podlagi tradicionalnih računovodskih izkazov v okviru materialnih sredstev in ne nematerialnih sredstev, so zadnji zavrnjeni. Vendar, neupoštevanje nematerialnih sredstev pomeni zanikanje prihodnosti podjetja.« Str. 221.	»Managing in the Global Village.« <i>Business Strategy Series</i> 8 (3): 220–229.
70.	Peng in Wu (2013)	Izrabljanje nasproti raziskovanje	»/.../ sposobnost, <u>da obe uporabita in izboljšata obstoječe znanje (izrabljanje)</u> , medtem ko ustvarjata novo znanje, da bi presegli upadanje znanja ali identificirali odsotnosti znotraj izvajanja dela (<u>raziskovanje</u>) (March, 1991; Turner, Swart in Maylor 2012).« Str. 311–312.	»Tie Diversity, Ambidexterity and Upgrading of the Latecomer Firm in Global Production Networks.« <i>Chinese Management Studies</i> 7 (2): 310–327.
71.	Abdullah in Aziz (2013)	Prof-it nasproti družbena odgovornost	» <u>Bistvo je združiti finančno logiko s socialno</u> , da bi zgradili vzdržljivejše institucije.« Str. 345.	»Institutionalizing Corporate Social Responsibility: Effects on Corporate Reputation, Culture, and Legitimacy in Malaysia.« <i>Social Responsibility Journal</i> 9 (3): 344–361.
72.	Ross, Anderson in Weitz (1997)	Opor-tunizem nasproti dolgoročno partnerstvo	»Če zaznavajoči verjame, da je nasprotna stran bolj zavezana odnosu, tega lahko zamika želja po izkoriščanju dobronamernosti nasprotne strani, tako da zavaja nasprotno stran (opportunism) in s tem, da se izmika pravičnemu deležu koristi in si prilašča prevelik delež koristi v odnosu (Williamson 1985; Cook in Emerson 1978).« Str. 683.	»Performance in Principal-Agent Dyads: The Causes and Consequences of Perceived Asymmetry of Commitment to the Relationship.« <i>Management Science</i> 43 (5): 680–704.

Priloga 2

Podporne študije kot teoretična podpora identificiranih dualnosti v prvem delu raziskave

Zap. št. – Dualnost		
Avtor, leto	Teoretična podpora	Vir
1. – Notranji nasproti zunanji viri sredstev		
Schultz, Schreyoegg in Von Reitzensteinb (2013)	»/.../ poslovanje posamezne R&D sodeluje s stopnjo dostopa do <u>notranjih in zunanjih virov</u> .« Str. 1356.	»The Moderating Role of Internal and External Resources on the Performance Effect of Multitasking: Evidence from the R & D Performance of Surgeons.« <i>Research Policy</i> 42 (8): 1356–1365.
Krumm in Rolle (1992)	»Du Pont je oblikoval <u>notranje in zunanje viře</u> za razvoj /.../« Str. 84.	»Management and Application of Decision and Risk Analysis in Du Pont.« <i>Interfaces</i> 22 (6): 84–93.
Leijten idr. (2013)	»/.../ v povpraševanju <u>zunanjih in notranjih virov</u> po katerih so bile opravljene prilagoditve in produktivnost /.../« Str. 115.	»How Do Older Employees with Health Problems Remain Productive at Work? A Qualitative Study.« <i>Journal of Occupational Rehabilitation</i> 23 (1): 115–124.
Johnson, Yip in Hensmans (2012)	»/.../ zahteve in mobilizirati <u>notranje in zunanje viře</u> , ki so potrebni za njihovo izpolnitev.« Str. 25.	»Achieving Successful Strategic Transformation.« <i>MIT Sloan Management Review</i> 53 (3): 25–32.
Belso-Martinez, Molina-Morales in Mas-Verdu (2011)	» <u>Zunanje in notranje viře sredstev</u> moramo analizirati skupaj za popolno razumevanje /.../« Str. 739.	»Clustering and Internal Resources: Moderation and Mediation Effects.« <i>Journal of Knowledge Management</i> 15 (5): 738–758.
Capron, Mitchell in Swaminathan (2001)	»/.../ spremembe njihovega poslovanja s prerezporejanjem <u>notranjih in zunanjih virov sredstev</u> .« Str. 817.	»Asset Divestiture Following Horizontal Acquisitions: A Dynamic View.« <i>Strategic Management Journal</i> 22 (9): 817–844.

Zap. št. – Dualnost		
Avtor, leto	Teoretična podpora	Vir
Schaffer in Taylor (2012)	»Raziskave predlagajo, da so pomembni tako <u>notranji kot zunanji viri sredstev</u> /.../ « Str. 814.	»Job Search Behaviors among African-Americans.« <i>Journal of Managerial Psychology</i> 27 (8): 814–828.
Safaei, Banjevic in Jardine (2011)	»/.../ delovna sila je sestavljena z <u>notranjimi in zunanjimi viri sredstev</u> /.../ « Str. 1005.	»Bi-Objective Workforce-Constrained Maintenance Scheduling: A Case Study.« <i>Journal of the Operational Research Society</i> 62 (6): 1005–1018.
Tiep (2007)	»/.../ med <u>zunanjimi in notranjimi viri sredstev</u> prej kot s samim sabo /.../ « Str. 298.	»The Honda Motorcycle Business in the Vietnamese Emerging Market.« <i>International Journal of Emerging Markets</i> 2 (3): 298–309.
Hermel in Khayat (2011)	»/.../ pomen usklajevanja med <u>notranjimi in zunanjimi viri sredstev</u> za hitro internacionalizacijo /.../ « Str. 298.	»The Role of Resources: Micro-Firms Internationalization in the French Context.« <i>Journal of Small Business and Enterprise Development</i> 18 (2): 298–310.

2. – Načrtovana nasproti vznikajoča strategija

Barnes (2002)	»/.../ strategija se oblikuje v kompleksnem procesu, ki vključuje kombinacije <u>načrtnih in nujnih dejanj</u> /.../ « Str. 1090.	»The Complexities of the Manufacturing Strategy Formation Process in Practice.« <i>International Journal of Operations & Production Management</i> 22 (10): 1090–1111.
Van Burg idr. (2008)	»/.../ ta študija je osredotočena na vzajemno sodelovanje med <u>nujnimi in načrtnim snovanjem</u> in raziskuje, kako to sodelovanje deluje /.../ « Str. 116.	»Creating University Spin-Offs: A Science-Based Design Perspective.« <i>Journal of Product Innovation Management</i> 25 (2): 114–128.
Vuori, Artto in Sallinen (2012)	»Projekt za investicijo kapitala prikazuje tako <u>načrtne kot nujne strateške elemente</u> .« Str. 652.	»Investment Project as an Internal Corporate Venture.« <i>International Journal of Project Management</i> 30 (6): 652–662.
Mintzberg Waters (1985)	» <u>Načrtovane in vznikajoče strategije</u> bi lahko bile zasnovane kot dva pola kontinuitete, na katerih so postavljene resnične strategije.« Str. 257.	»Of Strategies, Deliberate and Emergent.« <i>Strategic Management Journal</i> 6 (3): 257–272.
Pretorius in Maritz (2011)	»/.../ značaj vznikajočih strategij je natanko to, da niso nujno načrtovane /.../ « Str. 25.	»Strategy Making: The Approach Matters.« <i>Journal of Business Strategy</i> 32 (4): 25–31.
Bourlakis in Bourlakis (2001)	»/.../ strategija je lahko rezultat načrtovanega in racionalnega procesa ali drugače modificiran /.../ « Str. 189.	»Deliberate and Emergent Logistics Strategies in Food Retailing: A Case Study of the Greek Multiple Food Retail Sector.« <i>Supply Chain Management: An International Journal</i> 6 (4): 189–200.
Fuller-Love in Cooper (2000)	»/.../ načrtovani nasproti proaktivnim elementom strateškega procesa 2 /.../ « Str. 223.	»Deliberate versus Emergent Strategies: A Case Study of Information Technology in the Post Office.« <i>International Journal of Information Management</i> 20 (3): 209–223.

Zap. št. – Dualnost		
Avtor, leto	Teoretična podpora	Vir
Grundy (1999)	»/.../ način pomiritve napetosti med <u>načrtovanimi in vznikajočimi strategijami</u> /.../ « Str. 436.	»Managing Strategic Breakthroughs – Lessons from the Football Industry 1997–98.« <i>Strategic Change</i> 8 (8): 435-444.
Harrington idr. (2004)	»/.../ med uravnoteženostjo načrtovanih in vznikajočih strategij /.../ « Str. 15.	»A Question of Fit: The Links Among Environment, Strategy Formulation, and Performance.« <i>Journal of Business and Management</i> 10 (1): 15–38.
Henfridsson in Lind (2014)	»/.../ snovanje strategij je rezultat obojega, <u>načrtovanih in vznikajočih vzorcev aktivnosti</u> .« Str. 11.	»Information Systems Strategizing, Organizational Sub-Communities, and the Emergence of a Sustainability Strategy.« <i>Journal of Strategic Information Systems</i> 23 (1): 11–28.

3. – Stabilnost nasproti spremembe

Halinen, Salmi in Havila (1999)	»Poslovna mreža kljub temu vključuje obe sili: <u>stabilnost in spremembe</u> .« Str.780.	»From Dyadic Change to Changing Business Networks: An Analytical Framework.« <i>Journal of Management Studies</i> 36 (6): 779–794.
Leana in Barry (2000)	»/.../ neka stopnja napetosti med <u>stabilnostjo in spremembami</u> je neizogibni del organizacijskega življenja /.../ « Str. 753.	»Stability and Change as Simultaneous Experiences in Organizational Life.« <i>The Academy of Management Review</i> 25 (4): 753–759.
Sutton-Brady (2008)	»Ta članek raziskuje paradoks soobstajanja <u>stabilnosti in sprememb</u> v avstralskem kontekstu.« Str. 968.	»As Time Goes By: Examining the Paradox of Stability and Change in Business Networks.« <i>Journal of Business Research</i> 61 (9): 968–973.
Fombrun (1986)	»/.../ zato podpiranje obeh, <u>stabilnosti in sprememb</u> /.../ « Str. 403.	»Structural Dynamics within and between Organizations.« <i>Administrative Science Quarterly</i> 31 (3): 403–421.
Kjellberg, Azimont in Reid (2015)	»/.../ izziv uravnesiti napore, da bi <u>stabilizirali in spremenili</u> trge /.../ « Str. 4.	»Market Innovation Processes: Balancing Stability and Change.« <i>Industrial Marketing Management</i> 44(1): 4–12.
Taggart (1998)	»/.../ načela <u>strategije stabilnosti in strategije sprememb</u> se ovrednotijo skozi čas /.../ « Str. 663.	»Strategy Shifts in MNC Subsidiaries.« <i>Strategic Management Journal</i> 19 (7): 663–681.
Jin in Rounds (2012)	»/.../ se vodi v namen raziskati <u>stabilnost in spremembe</u> v /.../ « Str. 326.	»Stability and Change in Work Values: A Meta-Analysis of Longitudinal Studies.« <i>Journal of Vocational Behavior</i> 80 (2): 326–339.
Bryson in Kelley (1978)	»/.../ in okoljske spremenljivke vplivajo na potrebe vodstva, <u>stabilnost in spremembe</u> /.../ « Str. 713.	»A Political Perspective on Leadership Emergence, Stability, and Change in Organizational Networks.« <i>The Academy of Management Review</i> 3 (4): 713–723.
Mejia-Morelos, Grima in Trepo (2013)	»/.../ da bi raziskali interakcije med <u>spremembami in stabilnostjo</u> v času /.../ « Str. 370.	»Change and Stability Interaction Processes in SMEs: A Comparative Case Study.« <i>Journal of Organizational Change Management</i> 26 (2): 3–70–422.

Zap. št. – Dualnost		
Avtor, leto	Teoretična podpora	Vir
Lukka (2007)	»/.../ Soobstoj <u>sprememb in stabilnosti</u> v managementu /.../ « Str. 76.	»Management Accounting Change and Stability: Loosely Coupled Rules and Routines in Action.« <i>Management Accounting Research</i> 18 (1): 76–101.
Brousseau idr. (1996)	»/.../ organizacije imajo potrebe po <u>stabilnosti in spremembah</u> .« Str. 52.	»Career Pandemonium: Realigning Organizations and Individuals.« <i>The Academy of Management Executive (1993–2005)</i> 10 (4): 52–66.
Quinn (2014)	»/.../ za naše razumevanje procesov <u>sprememb in stabilnosti</u> v računovodstvu /.../ « Str. 76.	»Stability and Change in Management Accounting over Time – A Century or So of Evidence from Guinness.« <i>Management Accounting Research</i> 25 (1): 76–92.
Fligstein (2013)	»/.../ viri <u>stabilnosti in sprememb</u> znotraj organizacij je en /.../ « Str. 39.	»Understanding Stability and Change in Fields.« <i>Research in Organizational Behavior</i> 33 (1): 39–51.
4. – Tekmovalnost nasproti sodelovalnost		
Oliver (2004)	»Dokazuje se, da nam kompleksna strukturna in procesna raziskava različnih <u>sodelovalnih in tekmovalnih</u> oblik lahko pomaga razumeti dimenzijo prilagodljivosti v obnašanju podjetij, ki temeljijo na znanju.«	»On the Duality of Competition and Collaboration: Network-Based Knowledge Relations in the Biotechnology Industry.« <i>Scandinavian Journal of Management</i> 20 (1): 151–171.
Gnyawali in Park (2011)	»/.../ zakaj in kako se pojavlja sodelovanje (<u>sočasno sledenje sodelovanju in tekmovanju</u>) med večjimi podjetji /.../ « Str. 650.	»Co-Opetition between Giants: Collaboration with Competitors for Technological Innovation.« <i>Research Policy</i> 40 (5): 650–663.
Palmer idr. (2001)	»/.../ organizacijske dualnosti, ki karakterizirajo odmaknjeno sodelovanje: <u>sodelovanje/tekmovanje</u> /.../ « Str. 190.	»Changing Forms of Organizing: Dualities in Using Remote Collaboration Technologies in Film Production.« <i>Journal of Organizational Change Management</i> 14 (2): 190–212.
Sparks, Saw in Davies (2014)	»Ilustrira dejanje uravnovešanja med <u>sodelovanjem (yin) in tekmovanjem (yang)</u> /.../ « Str. 629.	»Mapping the Future: (Yin Yang) Career Development Collaboration.« <i>Library Management</i> 35 (8/9): 629–644.
Wolfram Cox, Mann in Samson (1997)	»Predstavljena sta dva nasprotna koncepta <u>označevanje (tekmovanje) in označevanje (sodelovanje)</u> /.../ « Str. 285.	»Benchmarking as a Mixed Metaphor: Disentangling Assumptions of Competition and Collaboration.« <i>Journal of Management Studies</i> 34 (2): 285–314.
Albareda (2013)	»/.../ da bi razumeli, kako deluje ta <u>tekmovalno-sodelovalna</u> dinamika in kako /.../ « Str. 552.	»CSR Governance Innovation: Standard Competition-Collaboration Dynamic.« <i>Corporate Governance</i> 13 (5): 551–568.
De Rond in Bouchikki (2004)	»/.../ koevolucijske medspremembe oblike in modifikacije, <u>sodelovanje in tekmovanje</u> /.../ « Str. 56.	»On the Dialectics of Strategic Alliances.« <i>Organization Science</i> 15 (1): 56–69.

Zap. št. – Dualnost		
Avtor, leto	Teoretična podpora	Vir
Watts (2009)	»/.../ proces proizvodnje v medsebojni odvisnosti v dinamičnem ravnoteženju <u>tekmovanja in sodelovanja</u> .« Str. 293.	»Collaborative Implementation Network Structures: Cultural Tourism Implementation in an English Seaside Context.« <i>Systemic Practice and Action Research</i> 22 (4): 293–311.
Zineldin (2004)	»/.../ dve organizaciji lahko <u>vzpostavi ta strateško povezanost za razvoj proizvoda</u> in inovacije in <u>istočasno tekmujeta</u> druga z drugo v marketin- gu skupno razvitih proizvodov.« Str. 780.	»Co-Opetition: The Organisation of the Future.« <i>Marketing Intelligence & Planning</i> 22 (7): 780–789.
Rudawsky, Lundgren, in Gra- sha (1999)	»/.../ v uporabi <u>tekmovalnih in sodelovalnih</u> rešitev konfliktov /.../« Str. 172.	»Competitive and Collaborative Responses to Negative Feedback.« <i>International Journal of Conflict Management</i> 10 (2): 172–190.
Ziegler in Hamker (2011)	»/.../ predpostavljamo, da je ideja o <u>sodelovalnem tekmovanju</u> inovativna in sugestivna /.../« Str. 441.	»The Idea of a Collaborative Competition – A Case Study.« <i>Futures</i> 43 (4): 441–449.
Harding (2002)	»/.../ predpostavlja, da <u>tekmovanje in sodelovanje</u> med institucijami zagotavlja trajno tehnološko tekmo- valnost nemškega gospodarstva.« Str. 470.	»Competition and Collaboration in Ger- man Technology Transfer.« <i>European Man- agement Journal</i> 20 (5): 470–485.
Das in Teng (2000) ¹	»Predpostavljamo, da so strateške povezave poli, kjer se razvijajo naspro- tujoče si sile in, ki jih lahko razumemo kot sestavljene iz treh ključnih parov, imenovanih tekmovalnih sil: <u>sodelo- vanje nasproti tekmovanju</u> , rigidnost nasproti fleksibilnosti in kratkoroč- na orientacija nasproti dolgoročni.« Str. 77.	»Instabilities of Strategic Alliances: An In- ternal Tensions Perspective.« <i>Organization Science</i> 11 (1): 77–101.
Luo in Rui (2009)	»/.../ razvoj so-tekmovalnosti (<u>sočas- no sodelovanje in tekmovanje</u>) se veže z njihovimi udeleženci /.../« Str. 49.	»An Ambidexterity Perspective toward Multinational Enterprises from Emerging Economies.« <i>Academy of Management Per- spectives</i> 23 (4): 49–70.

5. – Centralizacija nasproti decentralizacija

Shirmohammadi in Wed- ley (2004)	»To implicira, da <u>centralizirana/de- centralizirana</u> odločitev ni prepros- to tista, ki postavlja vse funkcije bodisi na en bodisi na drug pol.« Str. 18.	»Maintenance Management – An AHP Application for Centralization/Decentral- ization.« <i>Journal of Quality in Maintenance Engineering</i> 10 (1): 16–25.
Lee, Cheng in Chadha (1995)	»Ta članek predstavlja hibridno or- ganizacijsko strukturo, ki jo je orga- nizacija izbrala kot način za kom- biniranje koristi <u>centralizacije in decentralizacije</u> .« Str. 37.	»Synergism between Information Technol- ogy and Organizational Structure: A Man- agerial Perspective.« <i>Journal of Information Technology</i> 10 (1), 37–43.

Zap. št. – Dualnost		
Avtor, leto	Teoretična podpora	Vir
Peak in Azadmanesh (1997)	»Predlagamo, da se upravljanje strategij neenakomirno pomika med prevlado <u>centralizacije in decentralizacije</u> /.../ « Str. 303.	»Centralization/Decentralization Cycles in Computing: Market Evidence.« <i>Information & Management</i> 31 (6): 303–317.
Schollhammer (1971)	»/.../ stopnja centralizacije /decentralizacije /.../ « Str. 345.	»Organization Structures of Multinational Corporations.« <i>The Academy of Management Journal</i> 14 (3): 345–365.
Caldwell (2008)	»/.../ in vzorci <u>centralizacije-decentralizacije</u> funkcije človeških virov.« Str. 275.	»HR Business Partner Competency Models: Re-Contextualising Effectiveness.« <i>Human Resource Management Journal</i> 18 (3): 275–294.
Zannetos (1965)	»/.../ in analiza različnih dejavnikov, ki vplivajo na <u>centralizacijo in decentralizacijo</u> « Str. B49.	»On the Theory of Divisional Structures: Some Aspects of Centralization and Decentralization of Control and Decision Making.« <i>Management Science</i> 12 (4): B49–B68.
6. – Izrabljanje nasproti raziskovanje		
Lisboa, Skarmetas in Lagas (2013)	»Zgodnje študije so identificirale linearne vplive <u>izrabljanja in raziskovanja</u> na poslovanje podjetja.« Str. 212.	»Export Market Exploitation and Exploration and Performance.« <i>International Marketing Review</i> 30 (3): 211–230.
Bocanet in Ponsiglione (2012)	»Znotraj učenja organizacije, najti kompromis med <u>raziskovanjem in izrabljanjem</u> se predlaga kot način za preživetje v kompleksnem in konkurenčnem okolju.« Str. 15.	»Balancing Exploration and Exploitation in Complex Environments.« <i>Vine</i> 42 (1): 15–35.
Laplume in Dass (2015)	»/.../ organizacijska dvoličnost, ki se nanaša na podjetja, vključena istočasno <u>tako v raziskovanje kot v izrabljanje</u> .« Str. 1.	»Outstreaming for Ambidexterity: Evolving a firm's Core Business from Components to Systems by Serving Internal and External Customers.« <i>Long Range Planning</i> 48 (3): 135–150.
Rothaermel in Deeds (2004)	»Povezujemo koncept organizacijskega učenja, <u>raziskovanje-izrabljanje</u> , s tehnološkimi prednostmi strateške povezave /.../ « Str. 201.	»Exploration and Exploitation Alliances in Biotechnology: A System of New Product Development.« <i>Strategic Management Journal</i> 25 (3): 201–221.
Gupta, Smith in Shalley (2006)	» <u>Raziskovanje in izrabljanje</u> se pojavljata kot koncept dualnosti, ki poudarja organizacijsko prilagoditev /.../ « Str. 693.	»The Interplay between Exploration and Exploitation.« <i>The Academy of Management Journal</i> 49 (4): 693–706.
Lewin, Long in Carroll (1999)	»/.../ povezovanje stopnje prilagoditve <u>raziskovanja in izrabljanja</u> s spremembami v populaciji organizacij.« Str. 535.	»The Coevolution of New Organizational Forms.« <i>Organization Science</i> 10 (5): 535–550.

Zap. št. – Dualnost		
Avtor, leto	Teoretična podpora	Vir
O'Casey, Heirati in Ngo (2014)	»/.../ dovoljuje podjetjem vključiti korporativno stopnjo <u>raziskovalnih strategij in strategij za izrabljanje</u> /.../ « Str. 862.	»Achieving New Product Success via the Synchronization of Exploration and Exploitation across Multiple Levels and Functional Areas.« <i>Industrial Marketing Management</i> 43 (5): 862–872.
O'Casey, Heirati in Ngo (2014)	»/.../ dovoljuje podjetjem vključiti korporativno stopnjo <u>raziskovalnih strategij in strategij za izrabljanje</u> /.../ « Str. 862.	»Achieving New Product Success via the Synchronization of Exploration and Exploitation across Multiple Levels and Functional Areas.« <i>Industrial Marketing Management</i> 43 (5): 862–872.
Nielsen in Gudergan (2012)	»/.../ prikazuje, da sta <u>raziskovanje in izrabljanje</u> ločeni (čeprav ne nujno nasprotujoči) strategiji z različnimi predhodniki in posledicami poslovanja.« Str. 558.	»Exploration and Exploitation Fit and Performance in International Strategic Alliances.« <i>International Business Review</i> 21 (4): 558–574.
Groysberg in Lee (2009)	»/.../ v katerih znanje predstavlja prvotni dejavnik, se dejavnosti <u>raziskovanja in izrabljanja</u> pojavljajo na stopnji posameznikov, ki jih ustvarijo /.../ « Str.740.	»Hiring Stars and Their Colleagues: Exploration and Exploitation in Professional Service Firms.« <i>Organization Science</i> 20 (4): 740–758.
Spisak idr. (2014)	»/.../ in kompromis med <u>raziskovanjem in izrabljanjem</u> je imel občutne oprijemljive in na izkušnjah osnovane zahteve, ki se povezujejo s priložnostmi vodstva /.../ « Str. 805.	»The Age of Exploration and Exploitation: Younger-Looking Leaders Endorsed for Change and Older-Looking Leaders Endorsed for Stability.« <i>The Leadership Quarterly</i> 25 (5): 805–816.
Kogut in Kulatilaka (2001)	»Hevrističen koncept zmožnosti kot resničnih možnosti usmerja normativno vrednotenje ravnovesja med <u>izrabljanjem in raziskovanjem</u> .« Str. 744.	»Capabilities as Real Options.« <i>Organization Science</i> 12 (6): 744–758.
Kim, Song in Nerkar (2012)	»/.../ osredotočenost na kompromis med <u>izrabljanjem in raziskovanjem</u> v učenju in inovacijah.« Str. 1189.	»Learning and Innovation: Exploitation and Exploration Trade-Offs.« <i>Journal of Business Research</i> 65 (8): 1189–1194.
Wang in Hsu (2014)	»Izsledki prikazujejo, da odnos učenja znatno pripomore k tako <u>raziskovalnim kot izrabljevalnim</u> inovacijam.« Str. 331.	»Building Exploration and Exploitation in the High-Tech Industry: The Role of Relationship Learning.« <i>Technological Forecasting & Social Change</i> 81 (1): 331–340.
Van Deusen in Mueller (1999)	»Ta študija je analizirala konstrukta <u>raziskovanja in izrabljanja</u> ... Ta dva ne razumemo kot medsebojno izključujoča konstrukta, čeprav se pojavljata v kompromisu.« Str. 186, 187.	»Learning in Acquisitions: Understanding the Relationship between Exploration, Exploitation and Performance.« <i>The Learning Organization</i> 6 (4): 186–193.

Zap. št. – Dualnost		
Avtor, leto	Teoretična podpora	Vir
Tu (2010)	»Osnovana na pogledu dinamične zmožnosti, ta študija raziskuje ravnovesje med zmožnostima <u>raziskovanja in izrabljanja</u> .« Str. 672.	»Balancing Exploration and Exploitation Capabilities in High Technology Firms: A Multi-Source Multi-Context Examination.« <i>Industrial Marketing Management</i> 39 (4): 672–680.
Hong, Tswei in Chen (2009)	»Organizacije potrebujejo oboje, <u>raziskovanje in izrabljanje</u> /.../« Str. 48.	»Exploitation and Exploration: Learning through Key Buyers and Overseas Subsidiaries.« <i>Asia Pacific Management Review</i> 14 (1): 47–67.
Fang in Levinthal (2009)	»Naši rezultati poudarjajo pomembno potezo že znanega klasičnega kompromisa med <u>raziskovanjem in izrabljanjem</u> .« Str. 538.	»Near-Term Liability of Exploitation: Exploration and Exploitation in Multistage Problems.« <i>Organization Science</i> 20 (3): 538–551.
Beckman (2006)	»Rezultati predlagajo, da je sestava tima pomemben predhodnik <u>izrabljanja</u> in <u>raziskovalnega</u> obnašanja, in dvoiličnosti podjetja.« Str. 741.	»The Influence of Founding Team Company Affiliations on Firm Behavior.« <i>The Academy of Management Journal</i> 49 (4): 741–758.
Andriopoulos in Lewis (2009)	»Dvoilčne organizacije presegajo <u>izrabljanje obstoječih proizvodov</u> , da bi omogočili postopne inovacije in pri <u>raziskovanju novih priložnosti</u> za pospešitev bolj radikalnih inovacij, vendar je s tem povezano raziskovanje omejeno.« Str. 696.	»Exploitation-Exploration Tensions and Organizational Ambidexterity: Managing Paradoxes of Innovation.« <i>Organization Science</i> 20 (4): 696–717.
Gatti, Volpe in Vagnani (2015)	»/.../ omejiti prispevek <u>raziskovanja in izrabljanja</u> na dolgoročno finančno poslovanje podjetij.« Str. 711.	»Interdependence among Productive Activities: Implications for Exploration and Exploitation.« <i>Journal of Business Research</i> 68 (3): 711–722.
Hjelmgren in Dubois (2013)	»/.../ ločiti organizacijo na dva dela, na prvega, ki se osredotoča na raziskovanje, in drugega na izrabljanje.« Str. 97.	»Organising the Interplay between Exploitation and Exploration: The Case of Interactive Development of an Information System.« <i>Industrial Marketing Management</i> 42 (1): 96–105.
Lavie in Rosenkopf (2006)	»Proučevalci, ki se ukvarjajo z <u>raziskovanjem in izrabljanjem</u> v učenju organizacije, predpostavljajo strateško /.../« Str. 797.	»Balancing Exploration and Exploitation in Alliance Formation.« <i>The Academy of Management Journal</i> 49 (4): 797–818.
Tsang in Yip (2007)	»/.../ vir <u>izrabljanja nasproti raziskovanju</u> teoretičnega koncepta /.../« Str. 1156.	»Economic Distance and the Survival of Foreign Direct Investments.« <i>The Academy of Management Journal</i> 50 (5): 1156–1168.
Danneels (2002)	»/.../ te možnosti so opredeljene kot <u>izrabljanje in raziskovanje</u> /.../« Str. 1095.	»The Dynamics of Product Innovation and Firm Competences.« <i>Strategic Management Journal</i> 23 (12): 1095–1121.

Zap. št. – Dualnost		
Avtor, leto	Teoretična podpora	Vir
Cesaroni, Di Minin in Piccaluga (2005)	»/.../ <u>raziskovanja tehnološkega transferja in komercializacije</u> , ki ga je industrijski R&D prevzel, zato da bi <u>kombiniral kratkoročne cilje izrabljanja</u> rezultatov raziskave in kompetenc /.../ « Str. 222.	»Exploration and Exploitation Strategies in Industrial R&D.« <i>Creativity and Innovation Management</i> 14 (3): 222–232.
Perretti in Negro (2006)	»/.../ oba procesa vplivata na kompromis med raziskovanjem in izrabljanjem.« Str. 760.	»Filling Empty Seats: How Status and Organizational Hierarchies Affect Exploration versus Exploitation in Team Design.« <i>The Academy of Management Journal</i> 49 (4): 759–777.
Csaszar (2012)	»/.../ ki dosežeta predlagano kombinacijo raziskovanja in izrabljanja /.../ « Str. 611.	»Organizational Structure as a Determinant of Performance: Evidence from Mutual Funds.« <i>Strategic Management Journal</i> 33 (6): 611–632.
Caro in Gallien (2007)	»/.../ zaobjeti ključni kompromis med raziskovanjem in izrabljanjem ter s tem povezan /.../ « Str. 276.	»Dynamic Assortment with Demand Learning for Seasonal Consumer Goods.« <i>Management Science</i> 53 (2): 276–292.
Blindenbach-Driessen in van den Ende (2014)	»Če <u>raziskovanje in izrabljanje predstavljata dva pola kontinuuma</u> se, kot nam pravi literatura, več raziskovanja pojavlja na račun izrabljanja.« Str. 1089.	»The Locus of Innovation: The Effect of a Separate Innovation Unit on Exploration, Exploitation, and Ambidexterity in Manufacturing and Service Firms.« <i>Journal of Product Innovation Management</i> 31 (5): 1089–1105.
Molina-Castillo, Jimenez-Jimenez in Munuera-Aleman (2011)	»/.../ je vrzel, ki se nanaša na kompromis med izrabljanjem in raziskovanjem zmožnosti.« Str. 1172.	»Product Competence Exploitation and Exploration Strategies: The Impact on New Product Performance through Quality and Innovativeness.« <i>Industrial Marketing Management</i> 40 (7): 1172–1182.
Rothaermel in Deeds (2004)	»Povezujemo <u>koncept raziskovanja in izrabljanje</u> učenja organizacije s tehnološko strateško prednostjo /.../ « Str. 201.	»Exploration and Exploitation Alliances in Biotechnology: A System of New Product Development.« <i>Strategic Management Journal</i> 25 (3): 201–221.
Shirokova, Vega in Sokolova (2013)	»/.../ razvijamo model SE, ki je osnovan na dveh osrednjih elementih – <u>raziskovanja in izrabljanja</u> /.../ « Str. 175.	»Performance of Russian SMEs: Exploration, Exploitation and Strategic Entrepreneurship.« <i>Critical Perspectives on International Business</i> 9 (1/2): 173–203.
Kane in Alavi (2007)	»/.../ zmožnosti imajo razviden vpliv na učenjsko <u>dinamiko raziskovanja in izrabljanja v organizaciji</u> .« Str. 796.	»Information Technology and Organizational Learning: An Investigation of Exploration and Exploitation Processes.« <i>Organization Science</i> 1 (8): 796–812.
Im in Rai (2008)	»/.../ vpliv <u>raziskovanja in izrabljanja</u> na poslovanje podjetja /.../ « Str. 1281.	»Knowledge Sharing Ambidexterity in Long-Term Interorganizational Relationships.« <i>Management Science</i> 54 (7): 1281–1296.

Zap. št. – Dualnost		
Avtor, leto	Teoretična podpora	Vir
Voss, Sirdeshmukh in Voss (2008)	»/.../ vplivati na raziskovanje proizvođa in izrabljanje.« Str. 147.	»The Effects of Slack Resources and Environmental Threat on Product Exploration and Exploitation.« <i>The Academy of Management Journal</i> 51 (1): 147–164.
Hoang in Rothaermel (2010)	»/.../ podjetja kombinirajo notranjo izkušnjo izrabljanja z zunanjo izkušnjo raziskovanja /.../« Str. 734.	»Leveraging Internal and External Experience: Exploration, Exploitation, and R & D Project Performance.« <i>Strategic Management Journal</i> 31 (7): 734–758.
Yang, Zheng in Zhao (2014)	»/.../ relativni vplivi na povezave raziskovanja in izrabljanja /.../« Str. 146.	»Exploration or Exploitation? Small Firms' Alliance Strategies with Large Firms.« <i>Strategic Management Journal</i> 35 (1): 146–157.
Ho in Lu (2015)	»/.../ s tem, da se ukvarja istočasno z <u>aktivnostmi izrabljanja in raziskovanja</u> /.../« Str. 1026.	»Performance Implications of Marketing Exploitation and Exploration: Moderating Role of Supplier Collaboration.« <i>Journal of Business Research</i> 68 (5): 1026–1034.
McCarthy in Gordon (2011)	»/.../ uravnesiti oboje izrabljanje in raziskovanje.« Str. 240.	»Achieving Contextual Ambidexterity in R & D Organizations: A Management Control System Approach.« <i>R & D Management</i> 41 (3): 240–258.
Oshri, Pan in Newell (2005)	»/.../ kompromis med znanjem o aktivnostih izrabljanja in raziskovanj /.../« Str. 10.	»Trade-Offs between Knowledge Exploitation and Exploration Activities.« <i>Knowledge Management Research & Practice</i> 3 (1): 10–23.
Prieto, Revilla in Rodriguez-Prado (2009)	»/.../ upravljanje tako z <u>znanjem o raziskovanju kot z znanjem o izrabljanju</u> med razvojem proizvoda /.../« Str. 157.	»Managing The Knowledge Paradox in Product Development.« <i>Journal of Knowledge Management</i> 13 (3): 157–170.
Aspara idr. (2011)	»/.../ kot kombinacije raziskovanja in izrabljanja /.../« Str. 596.	»Exploration and Exploitation across Three Resource Classes.« <i>European Journal of Marketing</i> 45 (4): 596–630.
March (1996)	»/.../ ravnovesje med raziskovanjem in izrabljanjem /.../« Str. 278.	»Continuity and Change in Theories of Organizational Action.« <i>Administrative Science Quarterly</i> 41 (2): 278–287.
March (1991)	»Tako raziskovanje in izrabljanje sta bistvenega pomena za organizacije /.../« Str. 71.	»Exploration and Exploitation in Organizational Learning.« <i>Organization Science</i> 2 (1): 71–87.
Sidhu, Commandeur in Volberda (2007)	»/.../ operativno merilo koncepta raziskovanje-izrabljanje.« Str. 20.	»The Multifaceted Nature of Exploration and Exploitation: Value of Supply, Demand, and Spatial Search for Innovation.« <i>Organization Science</i> 18 (1): 20–38.
Litrico in Dean Lee (2008)	»/.../ uporabljanje konceptov raziskovanja in izrabljanja v /.../« Str. 995.	»Balancing Exploration and Exploitation in Alternative Work Arrangements: A Multiple Casestudy in the Professional and Management Services Industry.« <i>Journal of Organizational Behavior</i> 29 (8): 995–1020.

Zap. št. – Dualnost		
Avtor, leto	Teoretična podpora	Vir
Hoppmann idr. (2013)	»/.../ njuno ravnotežje med izrabljanjem in raziskovanjem /.../ « Str. 989.	»The Two Faces of Market Support – How Deployment Policies Affect Technological Exploration and Exploitation in the Solar Photovoltaic Industry.« <i>Research Policy</i> 42 (4): 989–1003.
Brown in Duguid (2001)	»/.../ koordinacija in kompromis med raziskovanjem in izrabljanjem /.../ « Str. 198.	»Knowledge And Organization: A Social-Practice Perspective.« <i>Organization Science</i> 12 (2): 198–213.
Gobbo Jr. in Olsson (2010)	»/.../ strukture, ki se uporabljajo med procesom, da podpirajo <u>iskanje novega znanja (raziskovanje) in uporabo znanja (izrabljanje)</u> /.../ « Str. 323.	»The Transformation between Exploration and Exploitation Applied to Inventors of Packaging Innovations.« <i>Technovation</i> 30 (5): 322–331.
Cegarra-Navarro, Sanchez-Vidal in Cegarra-Leiva (2011)	»/.../ v razvoju procesov raziskovanja in izrabljanja /.../ « Str. 1099.	»Balancing Exploration and Exploitation of Knowledge through an Unlearning Context: An Empirical Investigation in SMEs.« <i>Management Decision</i> 49 (7): 1099–1119.
Cegarra-Navarro (2007)	»Skozi procese raziskovanja in izrabljanja, nove ideje /.../ « Str. 333.	»Linking Exploration with Exploitation through Relationship Memory.« <i>Journal of Small Business Management</i> 45 (3): 333–353.
Uotila idr. (2009)	»/.../ pokažemo, da obstajajo kompromisi med raziskovanjem in izrabljanjem /.../ « Str. 221.	»Exploration, Exploitation, and Financial Performance: Analysis of S & P 500 Corporations.« <i>Strategic Management Journal</i> 30 (2): 221–231.
Jansen, van den Bosch in Volberda (2006)	»/.../ predhodniki obeh, raziskovalnih in izrabljajočih inovacij /.../ « Str. 1661.	»Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Performance: Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators.« <i>Management Science</i> 52 (11): 1661–1674.
Jansen idr. (2009)	»/.../ strukturne prednosti so bistvene za <u>sočasno sledenje raziskovanja in izrabljanja</u> /.../ « Str. 797.	»Structural Differentiation and Ambidexterity: The Mediating Role of Integration Mechanisms.« <i>Organization Science</i> 20 (4): 797–811.
Jansen, Vera in Crossan (2009)	»/.../ diskusija o vlogi strateških vodij v <u>upravljanju raziskovanja in izrabljanja</u> /.../ « Str. 5.	»Strategic Leadership for Exploration and Exploitation: The Moderating Role of Environmental Dynamism.« <i>The Leadership Quarterly</i> 20 (1): 5–18.
Sherif idr. (2013)	»/.../ oblikovanje organizacijske vloge za integracijo med raziskovanjem in izrabljanjem /.../ « Str. 442.	»An Exploratory Study of Organization Architecture and the Balance between Exploration and Exploitation of Knowledge.« <i>VINE: The Journal of Information and Knowledge Management Systems</i> 43 (4): 442–461.
Matzler, Uzelac in Bauer (2014)	»/.../ izvajati strategije za uspešnost <u>aktivnosti raziskovanja in izrabljanja</u> /.../ « Str. 252.	»The Role of Intuition and Deliberation for Exploration and Exploitation Success.« <i>Creativity and Innovation Management</i> 23 (3): 252–263.

Zap. št. – Dualnost		
Avtor, leto	Teoretična podpora	Vir
Ahenkora in Adjci (2012)	»/.../ zmožnosti izrabljanja (doseči maksimalen donos od obstoječih virov) in zmožnosti raziskovanja (razvoj novih zmožnosti).« Str. 21.	»A Dynamic Capabilities Perspective on the Strategic Management of an Industry Organisation.« <i>Journal of Management and Strategy</i> 3 (3): 21–27.
Kyriakopoulos in Moorman (2004)	»/.../ učinkovito združiti tržne <u>strategije izrabljanja in raziskovanja</u> z /.../ « Str. 219.	»Tradeoffs in Marketing Exploitation and Exploration Strategies: The Overlooked Role of Market Orientation.« <i>International Journal of Research in Marketing</i> 21 (3): 219–240.
Menora, Tatikonda in Sampson (2002)	»Zanašati se na splošno razlikovanje o izrabljanju in raziskovanju znotraj raziskav /.../ « Str. 135.	»New Service Development: Areas for Exploitation and Exploration.« <i>Journal of Operations Management</i> 20 (2): 135–157.
Lin (2014)	»/.../ pravilno ravnovesje med raziskovanjem in izrabljanjem /.../ « Str. 30.	»Exploration and Exploitation in Mergers and Acquisitions.« <i>International Journal of Organizational Analysis</i> 22 (1): 30–47.
Bauer in Leker (2013)	»/.../ med inovacijami aktivnosti raziskovanja in izrabljanja /.../ « Str. 196.	»Exploration and Exploitation in Product and Process Innovation in the Chemical Industry.« <i>R & D Management</i> 43 (3): 196–212.
Danowitz, Hanappi-Egger in Hofmann (2009)	»/.../ njihov odnos do strategij, ki <u>uravnotežata raziskovanje in izrabljanje</u> /.../ « Str. 590.	»The Development and Implementation of a Diversity Management Curriculum.« <i>International Journal of Educational Management</i> 23 (7): 590–603.
Benner in Tushman (2002)	»/.../ menjava ravnotežja izrabljanja in raziskovanja /.../ « Str. 676.	»Process Management and Technological Innovation: A Longitudinal Study of the Photography and Paint Industries.« <i>Administrative Science Quarterly</i> 47 (4): 676–706.
Crossan in Berdrow (2003)	»/.../ ki oblikujejo napetost med raziskovanjem in izrabljanjem /.../ « Str. 1087.	»Organizational Learning and Strategic Renewal.« <i>Strategic Management Journal</i> 24 (11): 1087–1105.
Mura idr. (2014)	»/.../ dokazi obstajajo o povezanosti med družbenim kapitalom in <u>obnašanjem raziskovanja in izrabljanja</u> /.../ « Str. 430.	»The Effect of Social Capital on Exploration and Exploitation.« <i>Journal of Intellectual Capital</i> 15 (3): 430–450.
Sarkees, Hulland in Chatterjee (2014)	»/.../ podjetja, ki uravnotežajo izrabljanje (npr. oskrbovanje obstoječih trgov) in raziskovanje (npr. razvijanje novih proizvodov za prihodnje trge) /.../ « Str. 7.	»Investments in Exploitation and Exploration Capabilities: Balance versus Focus.« <i>Journal of Marketing Theory and Practice</i> 22 (1): 7–23.
Tokman idr. (2007)	»/.../ odnos med dvema glavnima povezujočima strategijama, ki prikazuje <u>zaposlenost članov (med izrabljanje in raziskovanje)</u> /.../ « Str. 26.	»Exploration, Exploitation and Satisfaction in Supply Chain Portfolio Strategy.« <i>Journal of Business Logistics</i> 28 (1): 25–56.

Zap. št. – Dualnost	Teoretična podpora	Vir
Abebe in Angriawan (2014)	»/.../ konkurenčni akterji vplivajo na <u>aktivnosti raziskovanja in izrabljanja</u> v SME /.../ « Str. 339.	»Organizational and Competitive Influences of Exploration and Exploitation Activities in Small Firms.« <i>Journal of Business Research</i> 67 (3): 339–345.
Lescure in Driouchi (2010)	»/.../ stopnja poslovanja z uravnotežanjem kompromisov med raziskovanjem in izrabljanjem /.../ « Str. 937.	»Exploitation versus Exploration in Multinational Firms: Implications for the Future of International Business.« <i>Futures</i> 42 (9): 937–951.
Hernandez-Espallardo, Sanchez-Perez in Segovia-Lopez (2011)	»/.../ inovacije osnovane na izrabljanju in raziskovanju /.../ « Str. 203.	»Exploitation – and Exploration-Based Innovations: The Role of Knowledge in Inter-Firm Relationships with Distributors.« <i>Technovation</i> 31 (5/6): 203–215.
Holmqvist (2004)	»/.../ dinamika izrabljanja in raziskovanja /.../ « Str. 70.	»Experiential Learning Processes of Exploitation and Exploration within and between Organizations: An Empirical Study of Product Development.« <i>Organization Science</i> 15 (1): 70–81.
Kammerlander idr. (2015)	»/.../ vpliva na vključenost podjetja tako v raziskovanje kot izrabljanje /.../ « Str. 582.	»Exploration and Exploitation in Established Small and Medium-Sized Enterprises: The Effect of CEOs' Regulatory Focus.« <i>Journal of Business Venturing</i> 30 (4): 582–602.
Dasi, Iborra in Safon (2015)	»/.../ usmerjanje podjetja v raziskovanje in izrabljanje /.../ « Str. 77.	»Beyond Path Dependence: Explorative Orientation, Slack Resources, and Managerial Intentionality to Internationalize in SMEs.« <i>International Business Review</i> 24 (1): 77–88.
Siggelkow in Levinthal (2003)	»/.../ potreba po vzdrževanju ravnovesja med raziskovanjem in izrabljanjem /.../ « Str. 650.	»Temporarily Divide to Conquer: Centralized, Decentralized, and Reintegrated Organizational Approaches to Exploration and Adaptation.« <i>Organization Science</i> 14 (6): 650–669.
Cohendet in Simon (2007)	»/.../ je usmerjen tako na raziskovanje kot na izrabljanje obstoječih področij znanja.« Str. 587.	»Playing across the Playground: Paradoxes of Knowledge Creation in the Videogame Firm.« <i>Journal of Organizational Behavior</i> 28 (5): 587–605.
Mc Namara in Baden-Fuller (2007)	»Za večja podjetja raziskovanje in izrabljanje obe predstavljata vrednoto.« Str. 548.	»Shareholder Returns and the Exploration-Exploitation Dilemma: R & D Announcements by Biotechnology Firms.« <i>Research Policy</i> 36 (4): 548–565.
Cao, Maruping in Takeuchi (2006)	»/.../ se pričakuje, da vpliva na organizacijsko raziskovanje in zmožnosti izrabljanja.« Str. 563.	»Disentangling the Effects of CEO Turnover and Succession on Organizational Capabilities: A Social Network Perspective.« <i>Organization Science</i> 17 (5): 563–576.

Zap. št. – Dualnost		
Avtor, leto	Teoretična podpora	Vir
Cao, Gedajlovic in Zhang (2009)	»/.../ vzdržuje ozko relativno ravnovesje med aktivnostmi raziskovanja in izrabljanja.« Str. 781.	»Unpacking Organizational Ambidexterity: Dimensions, Contingencies, and Synergistic Effects.« <i>Organization Science</i> 20 (4): 781–796.
Ireland in Webb (2009)	»Strateško podjetništvo – definirano kot raziskovanje za prihodnje vire konkurenčne prednosti kombinirano z izrabljanjem obstoječih virov konkurenčne prednosti /.../« Str. 469.	»Crossing the Great Divide of Strategic Entrepreneurship: Transitioning between Exploration and Exploitation.« <i>Business Horizons</i> 52 (5): 469–479.
Mudambi in Swift (2014)	»/.../ nakazujejo na prehode med izrabljanjem in raziskovanjem R&D /.../« Str. 126.	»Knowing When to Leap: Transitioning between Exploitative and Explorative R & D.« <i>Strategic Management Journal</i> 35 (1): 126–145.
Lunnan in Barth (2003)	»/.../ med izrabljanjem in raziskovanjem v razpršenih /.../« Str. 110.	»Managing the Exploration vs. Exploitation Dilemma in Transnational Bridging Teams.« <i>Journal of World Business</i> 38 (2): 110–126.
He in Yang (2012)	»/.../ pravilno ravnovesje med raziskovanjem in izrabljanjem znotraj iskalnih procesov /.../« Str. 1035.	»Differential Evolution with Adaptive Mutation and Parameter Control Using Levy Probability Distribution.« <i>Journal of Computer Science and Technology</i> 27 (5): 1035–1055.
Azoulay-Schwartz, Kraus in Wilkenfeld (2004)	»/.../ se prilagodimo formalnemu pristopu za <u>kompromis raziskovanja-izrabljanje</u> .« Str. 3.	»Exploitation vs. Exploration: Choosing a Supplier in an Environment of Incomplete Information.« <i>Decision Support Systems</i> 38 (1): 1–18.
Burgelman (2002)	»/.../ avtonomi strateški procesi in izrabljanje in raziskovanje v učenju organizacije.« Str. 325.	»Strategy as Vector and the Inertia of Co-evolutionary Lock-In.« <i>Administrative Science Quarterly</i> 47 (2): 325–357.
Gustafsson in Autio (2011)	»/.../ ločimo povezane poudarjene mehanizme za znanje o raziskovanju in izrabljanju.« Str. 819.	»A Failure Trichotomy in Knowledge Exploration and Exploitation.« <i>Research Policy</i> 40 (6): 819–831.
Bonesso, Gerli in Scapolan (2014)	»/.../ <u>dilema raziskovanje-izrabljanje</u> , zavzame najmanjšo stopnjo analize. V nasprotju s širokim področjem literature o dvoilčnosti, ki raziskuje organizacijske rešitve, da dopuščajo podjetjem uravnotežanje med tema dvema smernicama učenja /.../« Str. 392.	»The Individual Side of Ambidexterity: Do Individuals' Perceptions Match Actual Behaviors in Reconciling the Exploration and Exploitation Trade-Off?« <i>European Management Journal</i> 32 (3): 392–405.
Geiger in Makri (2006)	»/.../ <u>proces raziskovanja in izrabljanja</u> v primeru tehnološko intenzivnih podjetij.« Str. 97.	»Exploration and Exploitation Innovation Processes: The Role of Organizational Slack in R & D Intensive Firms.« <i>Journal of High Technology Management Research</i> 17 (1): 97–108.

Zap. št. – Dualnost	Teoretična podpora	Vir
Auh in Menguc (2005)	»/.../ razlaga <u>odnos med raziskovanjem in izrabljanjem</u> ter poslovanjem podjetja.« Str. 1652.	»Balancing Exploration and Exploitation: The Moderating Role of Competitive Intensity.« <i>Journal of Business Research</i> 58, 1652–1661.
Popadiuk (2012)	»/.../ da so koncepti povezani z raziskovanjem in izrabljanjem lahko klasificirani /.../« Str. 75.	»Scale for Classifying Organizations as Explorers, Exploiters or Ambidextrous.« <i>International Journal of Information Management</i> 32 (1): 75–87.
Rodan (2005)	»/.../ in procesi na stopnji organizacije, ki vplivajo na variranje (raziskovanje) in izbiro/zadržanje (izrabljanje) koristi /.../« Str. 409.	»Exploration and Exploitation Revisited: Extending March's Model of Mutual Learning.« <i>Scandinavian Journal of Management</i> 21 (4): 407–428.
Mom, Van Den Bosch in Volberda (2007)	»/.../ pomembni pojasnjevalni dejavniki za raziskovanje kot tudi za izrabljanje povezanih aktivnosti znotraj podjetja.« Str. 911.	»Investigating Managers' Exploration and Exploitation Activities: The Influence of Top-Down, Bottom-Up, and Horizontal Knowledge Inflows.« <i>Journal of Management Studies</i> 44 (6): 910–931.
Gilsing in Nooteboom (2006)	»/.../ razumeti prehode od izrabljanja k raziskovanju in obratno.« Str. 2.	»Exploration and Exploitation in Innovation Systems: The Case of Pharmaceutical Biotechnology« <i>Research Policy</i> 35 (1): 1–23.
Fengbin in Hong (2009)	»/.../ <u>znanje o raziskovanju in izrabljanju</u> predstavljata dve ločeni aktivnosti, ki zahtevata temu primerne organizacijske ureditve, razvoj novega proizvoda kliče po dinamični kombinaciji obeh.« Str. 271.	»Innovation Paradox and Ambidextrous Organization: A Case Study on Development Teams of Air Conditioner in Haier.« <i>Frontiers of Business Research in China</i> 3 (2): 271–300.
Liu (2006)	»/.../ <u>izrabljanje in raziskovanje znanja</u> sta postali usklajeni temi v proučevanju literature o učenju organizacije.« Str. 144.	»Knowledge Exploitation, Knowledge Exploration, and Competency Trap.« <i>Knowledge and Process Management</i> 13 (3): 144–161.
Yamakawa, Yang in Lin (2011)	»/.../ ali lahko <u>usmerjenost raziskovanja nasproti izrabljanju</u> povezanosti koristi poslovanju podjetja /.../« Str. 287.	»Exploration versus Exploitation in Alliance Portfolio: Performance Implications of Organizational, Strategic, and Environmental Fit.« <i>Research Policy</i> 40 (2011): 287–296.
Li, Vanhaverbeke in Schoenmakers (2008)	»/.../ nastavi novo tipologijo za definicijo raziskovanja in izrabljanja /.../« Str. 107.	»Exploration and Exploitation in Innovation: Reframing the Interpretation.« <i>Creativity and Innovation Management</i> 17 (2): 107–126.
Lin, Yang in Demirkan (2007)	»/.../ dvoičen pristop do raziskovanja in izrabljanja /.../« Str. 1645.	»The Performance Consequences of Ambidexterity in Strategic Alliance Formations: Empirical Investigation and Computational Theorizing.« <i>Management Science</i> 53 (10): 1645–1658.

Zap. št. – Dualnost		
Avtor, leto	Teoretična podpora	Vir
He in Wong (2004)	»Medtem ko predstavljata <u>raziskovanje in izrabljanje dva bistveno različna pristopa k učenju organizacije</u> , najnovejša literatura v povečanem obsegu nakazuje na to, da se pojavlja potreba po doseganju ravnovesja med tema dvema.« Str. 481.	»Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis.« <i>Organization Science</i> 15 (4): 481–494.
7.– Stroški nasproti diferenciaciji		
Hill (1988)	»/.../ <u>kombinacija diferenciacije in nizkih stroškov</u> bi lahko bila potrebna za podjetja, da vzpostavijo trajno konkurenčno prednost.« Str. 401.	»Differentiation versus Low Cost or Differentiation and Low Cost: A Contingency Framework.« <i>The Academy of Management Review</i> 13 (3): 401–412.
Zahay in Griffin (2010)	»Obe strategiji, kjer podjetja sočasno sledijo obema strategijama: nizkih stroškov in diferenciacije, vodita k izboljššanemu poslovanju /.../« Str. 84.	»Marketing Strategy Selection, Marketing Metrics, and Firm Performance.« <i>Journal of Business & Industrial Marketing</i> 25 (2): 84–93.
Lollar, Beheshti in Whitlow (2010)	» <u>Strategiji nizkih stroškov in diferenciacije</u> zahtevata integracijo korporacije /.../« Str. 423.	»The Role of Integrative Technology in Competitiveness.« <i>Competitiveness Review: An International Business Journal</i> 20 (5): 423–433.
Yeung idr. (2006)	»/.../ kombinirane strategije stroškov in diferenciacije najboljšega poslovanja /.../« Str. 210.	»Linking Financial Performance to Strategic Orientation and Operational Priorities.« <i>International Journal of Physical Distribution & Logistics Management</i> 36 (3): 210–230.
Li, Zhou in Shao (2009)	»Rezultat nakazuje, da čeprav diferenciacija in nizki stroški obe pospešujeta profitabilnost tujih podjetij /.../« Str. 339.	»Competitive Position, Managerial Ties, and Profitability of Foreign Firms in China: An Interactive Perspective.« <i>Journal of International Business Studies</i> 40 (2): 339–352.
Acquaah (2007)	»/.../ kombinacija nizkih stroškov in diferenciacije /.../« Str. 1235.	»Managerial Social Capital, Strategic Orientation, and Organizational Performance in an Emerging Economy.« <i>Strategic Management Journal</i> 28 (12): 1235–1255.
Calori in Ardisson (1988)	»/.../ pri gradnji te absolutne prednosti (<u>diferenciacija + nizki stroški</u>) v primerjavi z njihovo konkurenco uživajo najvišjo rast tržnega deleža in profitabilnosti.« Str. 255.	»Differentiation Strategies in Stalemate Industries.« <i>Strategic Management Journal</i> 9 (3): 255–269.
Cappel, Pearson in Romero (2003)	»/.../ strategija, ki kombinira elemente nizkih stroškov in diferenciacije.« Str. 53.	»Strategic Group Performance in the Commercial Airline Industry Strategic Response to Structural Disequilibrium.« <i>Journal of Management Research</i> 3 (2): 53–60.

Zap. št. – Dualnost		
Avtor, leto	Teoretična podpora	Vir
8. – Funkcijska nasproti procesna struktura		
Emiris, Koulouriotis in Matsatsinis (2001)	»Aplificirata se dva najbolj pomembna pristopa za operativno analizo: prvi <u>osnovan na funkciji in drugi osnovan na procesu</u> .« Str. 181.	»Modeling of Business Processes and Functions of an Industrial Unit for ERP System Application.« <i>Operational Research: An International Journal</i> 1 (2): 181–195.
Lunnan in Barth (2003)	»Preko-funkcijski timi so pogosto bolj učinkoviti kot funkcijske ali divizijske strukture /.../« Str. 110.	»Managing the Exploration vs. Exploitation Dilemma in Transnational Bridging Teams.« <i>Journal of World Business</i> 38 (2): 110–126.
9. – Profit nasproti družbena odgovornost		
Lin, Yang in Liou (2009)	»/.../ korporacije se kontinuirano posvečajo služenju družbi, medtem ko ustvarjajo dobiček /.../« Str. 57.	»The Impact of Corporate Social Responsibility on Financial Performance: Evidence from Business in Taiwan.« <i>Technology in Society</i> 31 (1): 56–63.
Miron in Petrache (2012)	»Povezava med socialnim poslovanjem korporacije in finančnim poslovanjem korporacije v ICT multinacionalnih podjetjih /.../« Str. 86.	»The Linkage between Corporate Social Performance and the Corporate Financial Performance in the Information and Communication Technology Multinational Companies of Romania.« <i>Economics & Sociology</i> 5 (2a): 86–99.
Aras, Aybars in Kutlu (2010)	»/.../ odnos med družbeno odgovornostjo korporacije in finančnim poslovanjem podjetja.« Str. 229.	»Managing Corporate Performance.« <i>International Journal of Productivity and Performance Management</i> 59 (3): 229–254.
Blomé (2012)	»Rezultati nakazujejo, da CSR vodi k približno 4,5 % nižjim letnim operativnim in vzdrževalnim stroškom, ki so izboljšali dobičkonostnost podjetja /.../« Str. 351.	»Corporate Social Responsibility in Housing Management: Is It Profitable?« <i>Property Management</i> 30 (4): 351–361.
Turcsanyi in Sisayc (2013)	»/.../ da CSR in trajni razvoj pripomoreta k izboljšanju poslovanja organizacije /.../« Str. 4.	»Corporate Social Responsibility and its Link to Financial Performance.« <i>World Journal of Science, Technology and Sustainable Development</i> 10 (1): 4–18.
Daviss (1999)	»Dobiček in družbena odgovornost sta postali neločljivi.« Str. 28.	»Profits from Principle.« <i>The Futurist</i> 33 (3): 28–33.
Mittal, Sinha in Singh (2008)	»/.../ nov pristop povezati odnos med CSR in dobičkonostnostjo organizacije v smislu EVA in MVA.« Str. 1437.	»An Analysis of Linkage between Economic Value Added and Corporate Social Responsibility.« <i>Management Decision</i> 46 (9): 1437–1443.
Lahteenmaki in Laiho (2011)	»/.../ podjetja naj bi našla ravnotežje med dobičkonostnostjo in odgovornostjo.« Str. 166.	»Global HRM and the Dilemma of Competing Stakeholder Interests.« <i>Social Responsibility Journal</i> 7 (2): 166–180.

Zap. št. – Dualnost		
Avtor, leto	Teoretična podpora	Vir
Lee in Park (2009)	»/.../ podjetja lahko prepričljivo in strateško povečajo investicije CSR, da bi izboljšala tako kratkoročno (dobričkonosnost) kot dolgoročno poslovanje (vrednost podjetja).« Str. 105.	»Do Socially Responsible Activities Help Hotels and Casinos Achieve Their Financial Goals?« <i>International Journal of Hospitality Management</i> 28 (1): 105–112.
Porter in Miles (2013)	»Opaženje, da so podjetja zavežana družbeno odgovornemu obnašanju za podaljšano obdobje tudi omejuje izvršilno kompenzacijo in poveča davčne prispevke, medtem ko tudi prikazuje boljše finančno poslovanje.« Str. 313.	»CSR Longevity: Evidence from Long-Term Practices in Large Corporations.« <i>Corporate Reputation Review</i> 16 (4): 313–340.
Halal (2000)	»/.../ ki pomirjata konflikt med dobričkonosnostjo in odgovornostjo.« Str. 10.	»Corporate Community.« <i>Strategy & Leadership</i> 28 (2): 10–16.
Inoue in Lee (2011)	»Medtem ko se je predpostavljalo, da so imele vse CSR dimenzije pozitiven finančni vpliv /.../« Str. 790.	»Effects of Different Dimensions of Corporate Social Responsibility on Corporate Financial Performance in Tourism-Related Industries.« <i>Tourism Management</i> 32 (4): 790–804.
10. – Lokalni nasproti globalni trg		
Berchtold, Pircher in Stadler (2010)	»En model postavi lokalno prilagoditev in globalno integracijo na dva pola enega kontinuuma.« Str. 524.	»Global Integration versus Local Adaptation: A Case Study of Austrian MNCs in Eastern Europe.« <i>European Journal of International Management</i> 4 (5): 524–549.
Hussain in Khan (2013)	»Ključ uspeha na mednarodnem trgu je uporaba kombinacije standardizirane in prilagojene strategije ter poskus ustvariti ravnotežje med obema.« Str. 353.	»International Marketing Strategy: Standardization versus Adaptation.« <i>Management and Administrative Sciences Review</i> 2 (4): 353–359.
Haas (2006)	»/.../ sočasno doseči svetovne inovacije, globalno integracijo in lokalno diferenciacijo (Bartlett and Ghoshal 1989, Nohria and Ghoshal 1997).« Str. 367.	»Acquiring and Applying Knowledge in Transnational Teams: The Roles of Cosmopolitans and Locals.« <i>Organization Science</i> 17 (3): 367–384.
11. – Kratkoročnost nasproti dolgoročnost		
Chakravarthy in Lorange (1984)	»Izziv za strateško planiranje je zagotovitev primernega kompromisa med kratkoročnimi in dolgoročnimi interesi podjetja.« Str. 34.	»Managing Strategic Adaptation: Options in Administrative Systems Design.« <i>Interfaces</i> 14 (1): 34–46.
Witcher in Chau (2007)	»/.../ strateški management organizacije bi moral upoštevati dolgoročno strategijo kot tudi kratkoročno zmožnost.« Str. 518.	»Balanced Scorecard and Hoshin Kanri: Dynamic Capabilities for Managing Strategic Fit.« <i>Management Decision</i> 45 (3): 518–538.

Zap. št. – Dualnost		
Avtor, leto	Teoretična podpora	Vir
Gold (1964)	»/.../ nato postanejo zadeve <u>kratkoročnih nasproti dolgoročnih strategij</u> osrednjega pomena za možno obravnavo in vključenost v karikrnske koli modele raziskovanja /.../ « Str. 105.	»Economic Effects of Technological Innovations.« <i>Management Science</i> 11 (1): 105–134.
Krouse (1972)	»/.../ vključuje tako kratkoročne kot dolgoročne finančne cilje.« Str. B555.	»A Model for Aggregate Financial Planning.« <i>Management Science</i> 18 (10): B555–B566.
Taylor Quilliam (2006)	»/.../ upoštevati <u>dolgoročne zadeve</u> enakosti blagovnih znamk in družbene potrebe kot tudi <u>kratkoročne korporativne cilje</u> /.../ « Str. 123.	»Mega, Monster or Misplaced? Do Portion Size Brand Extensions Meet Consumer Needs?« <i>Journal of Consumer Marketing</i> 23 (3): 123–124.
Lind in Muyingo (2012)	»/.../ pri <u>dolgoročnih strateških ciljnih</u> za različno zasnovane dejavnike in nato <u>kratkoročni popravki</u> /.../ « Str. 14.	»Building Maintenance Strategies: Planning under Uncertainty.« <i>Property Management</i> 30 (1): 14–28.
Hendarty idr. (2014)	»/.../ med kratkoročnimi in dolgoročnimi potrebami /.../ « Str. 73.	»Information Sharing and Information Quality at a Chocolate Firm.« <i>International Journal of Information, Business and Management</i> 6 (4): 73–86.
Short idr. (2007)	»/.../ vplivi na kratkoročna in dolgoročna merila poslovanja.« Str. 147.	»Firm, Strategic Group, and Industry Influences on Performance.« <i>Strategic Management Journal</i> 28 (2): 147–167.
Efrat in Shoham (2012)	»/.../ <u>med kratkoročnim in dolgoročnim</u> BG poslovanjem /.../ « Str. 675.	»Born Global Firms: The Differences between Their Short- and Long-Term Performance Drivers.« <i>Journal of World Business</i> 47 (4): 675–685.
Schweizer (2005)	»/.../ s sočasnimi kratkoročnimi in dolgoročnimi motivi /.../ « Str. 1051.	»Organizational Integration of Acquired Biotechnology Companies into Pharmaceutical Companies: The Need for a Hybrid Approach.« <i>The Academy of Management Journal</i> 48 (6): 1051–1074.
Lawson (2001)	»/.../ za kratkoročno učinkovitost nasproti zahtevam za dolgoročno uspešnost /.../ « Str. 125.	»In Praise of Slack: Time is of the Essence.« <i>The Academy of Management Executive</i> (1993–2005) 15 (3): 125–135.
O'Regan in Ghobadian (2004)	»/.../ kot je napredek kratkoročnega in dolgoročnega poslovanja /.../ « Str. 405.	»Short- and Long-Term Performance in Manufacturing SMEs Different Targets, Different Drivers.« <i>International Journal of Productivity and Performance Management</i> 53 (5): 405–424.

Zap. št. – Dualnost		
Avtor, leto	Teoretična podpora	Vir
Richard, S Murthi in Ismail (2007)	»/.../ prikazuje <u>potencialen kratkoročni</u> vpliv nasproti <u>dolgoročnemu vplivu</u> rasne raznolikosti /.../ « Str. 1213.	»The Impact of Racial Diversity on Intermediate and Long-Term Performance: The Moderating Role of Environmental Context.« <i>Strategic Management Journal</i> 28 (12): 1213–1233.
Cowley (1998)	»/.../ tako <u>dolgoročnost</u> skozi življenjski cikel proizvoda in <u>kratkoročnost</u> med obdobji evforije in recesije.« Str. 271.	»Market Structure and Business Performance: An Evaluation of Buyer/Seller Power in the PIMS Database.« <i>Strategic Management Journal</i> 9 (3): 271–278.
Smith in Shariciz (2013)	»/.../ načrtovana <u>dolgoročna strategija</u> se doseže s pomočjo veliko sočasnih <u>kratkoročnih aktivnosti</u> .« Str. 134.	»The Bi-Modal Organization Balancing Autopoiesis and Fluid Social Networks for Sustainability.« <i>The Learning Organization</i> 20 (2): 134–152.
Varadarajan (1983)	»/.../ upoštevajoč <u>dolgoročno in kratkoročno</u> dobičkonosnost in prikazi denarnega toka/.../ « Str. 353.	»The Sustainable Growth Model: A Tool for Evaluating the Financial Feasibility of Market Share Strategies.« <i>Strategic Management Journal</i> 4 (4): 353–367.
Lunnan in Haugland (2008)	» <u>Kratkoročno poslovanje</u> je primarno pod vplivom dostopa do komplementarnih in strateško pomembnih virov, medtem ko <u>dolgoročno poslovanje</u> /.../ « Str. 545.	»Predicting and Measuring Alliance Performance: A Multidimensional Analysis.« <i>Strategic Management Journal</i> 29 (5): 545–556.
Bell in Cover (1988)	»/.../ ni bistvenega konflikta med dobrim <u>kratkoročnim in dolgoročnim poslovanjem</u> .« Str. 724.	»Game-Theoretic Optimal Portfolios.« <i>Management Science</i> 34 (6): 724–733.
Sriram in Kalwani (2007)	»/.../ pozitiven vpliv tako <u>kratkoročnega in dolgoročnega</u> /.../ « Str. 46.	»Optimal Advertising and Promotion Budgets in Dynamic Markets with Brand Equity as a Mediating Variable.« <i>Management Science</i> 53 (1): 46–60.
Gorenstein (1970)	»/.../ za načrtovanje proizvodnje gum (<u>tako dolgoročne kot kratkoročne</u>).« Str. B72.	»Planning Tire Production.« <i>Management Science</i> 17 (2): B72–B82.
Pollock, Porac in Wade (2004)	»/.../ ustvariti kompromis med <u>dolgoročnimi in kratkoročnimi zahtevami</u> /.../ « Str. 50.	»Constructing Deal Networks: Brokers as Network „Architects“ in the U. S. IPO Market and Other Examples.« <i>The Academy of Management Review</i> 29 (1): 50–72.

12. – Enovita kultura nasproti subkulture

Earley in Mosakowski (2000)	»/.../ <u>homogeni in močno heterogeni timi</u> bodo postali bolj uspešni kot zmerno heterogeni.« Str. 27.	»Creating Hybrid Team Cultures: An Empirical Test of Transnational Team Functioning.« <i>The Academy of Management Journal</i> 43 (1): 26–49.
-----------------------------	--	---

Zap. št. – Dualnost		
Avtor, leto	Teoretična podpora	Vir
Molina-Morales in Martínez-Fernández (2004)	»/.../ ena izmed glavnih prednosti industrijskega območja je njihova sposobnost <u>kombinirati heterogenost s homogenostjo</u> .« Str. 477.	»How Much Difference Is There between Industrial District Firms? A Net Value Creation Approach.« <i>Research Policy</i> 33 (3): 473–486.
Cova, Pace in Park (2007)	»Izsledki poudarjajo <u>elemente homogenosti in heterogenosti</u> , ki se nahajajo v čezmejnih pomenih blagovnih znamk.« Str. 313.	»Global Brand Communities across Borders: The Warhammer Case.« <i>International Marketing Review</i> 24 (3): 313–329.
13. – Zunanji in notranji dejavniki motivacije		
Lam in Lambermont-Ford (2010)	» <u>Zunanje nagrajevanje</u> lahko podre <u>notranjo motivacijo</u> za zanimive naloge in spodbudi zbiranje znanja.« Str. 53.	»Knowledge Sharing in Organizational Contexts: A Motivation-Based Perspective.« <i>Journal of Knowledge Management</i> 14 (1): 51–66.
Jindal-Snape in Snape (2006)	»/.../ zaznave znanstvenikov v zvezi z <u>notranjimi in zunanji dejavniki, ki jih motivirajo</u> in /.../« Str. 1325.	»Motivation of Scientists in a Government Research Institute: Scientists' Perceptions and the Role of Management.« <i>Management Decision</i> 44 (10): 1325–1343.
Gagné in Deci (2005)	»/.../ dihotomija med notranjo in zunanjo motivacijo /.../« Str. 331.	»Self-Determination Theory and Work Motivation.« <i>Journal of Organizational Behavior</i> 26 (4): 331–362.
Lee, Cheung in Chen (2005)	»/.../ <u>zaobjame tako zunanje</u> (zaznane kot uporabne in enostavne za uporabo) <u>in notranje</u> (zaznane kot izpopolnjujoče) <u>motivatorje</u> /.../« Str. 1095.	»Acceptance of Internet-Based Learning Medium: The Role of Extrinsic and Intrinsic Motivation.« <i>Information & Management</i> 42 (8): 1095–1104.
Frye (2012)	»/.../ zadovoljitev je v splošnem povezana z različnimi notranjimi in zunanji dejavniki, ki so motivatorji /.../« Str. 40.	»An Examination of Job Satisfaction of Hotel Front Office Managers According to Extrinsic, Intrinsic, and General Motivational Factors.« <i>International Journal of Business and Social Science</i> 3 (18): 40–52.
Cheng (2012)	»/.../ empirični dokazi o vključitvi <u>rako zunanjih kot notranjih motivatorjev</u> za popolno /.../« Str. 361	»Effects of Quality Antecedents on E-Learning Acceptance.« <i>Internet Research</i> 22 (3): 361–390.
Zhao in Zhu (2014)	»/.../ prikaže odnose med <u>različnimi motivatorji (zunanji in notranji)</u> ter sodelovanje /.../« Str. 896.	»Effects of Extrinsic and Intrinsic Motivation on Participation in Crowdsourcing Contest: A Perspective of Self-Determination Theory.« <i>Online Information Review</i> 38 (7): 896–917.
14. – Učinkovitost nasproti fleksibilnost		
De Meyer idr. (1989)	»/.../ proizvajalci se trudijo preseči kompromis med fleksibilnostjo in stroškovno učinkovitostjo.« Str. 135.	»The Next Competitive Battle the Manufacturing Futures Survey.« <i>Strategic Management Journal</i> 10 (2): 135–144.

Zap. št. – Dualnost		
Avtor, leto	Teoretična podpora	Vir
Jorgensen in Messner (2009)	»/.../ nadzor dovoljuje organizacijam, da bolje upravljajo <u>napetosti med učinkovitostjo in fleksibilnostjo</u> , ki je vprašljivo ključna zadeva v več organizacijah dandanes.« Str. 99.	»Management Control in New Product Development: The Dynamics of Managing Flexibility and Efficiency.« <i>Journal of Management Accounting Research</i> 21 (1): 99–124.
Xie (2012)	»/.../ mala podjetja uporabljajo <u>strategiji učinkovitosti in fleksibilnosti</u> za soočenje s konkurenco.« Str. 76.	»Efficiency and Flexibility in Small Firms: The Impact of Industry Structure.« <i>Journal of Management Policy and Practice</i> 13 (2): 74–86.
Nembhard (2014)	»/.../ z namenom zagotoviti visoko stopnjo <u>fleksibilnosti brez zanemarljiva učinkovitosti</u> .« Str. 1418.	»Cross Training Efficiency and Flexibility with Process Change.« <i>International Journal of Operations & Production Management</i> 34 (11): 1417–1439.
Davis, Eisenhardt in Bingham (2009)	»/.../ s ključnim kompromisom med učinkovitostjo in fleksibilnostjo v dinamičnih okoljih.« Str. 413.	»Optimal Structure, Market Dynamism, and the Strategy of Simple Rules.« <i>Administrative Science Quarterly</i> 54 (3): 413–452.
Ebben in Johnson (2005)	»/.../ podjetja, ki sledijo <u>strategiji učinkovitosti ali strategiji fleksibilnosti</u> , zaostajajo za tistimi, ki skušajo slediti obema /.../« Str. 1249.	»Efficiency, Flexibility, or Both? Evidence Linking Strategy to Performance in Small Firms.« <i>Strategic Management Journal</i> 26 (13): 1249–1259.
Vesey (1991)	»/.../ zagotavljanje, <u>da sta fleksibilnost in učinkovitost</u> na voljo v fazi proizvodnje /.../« Str. 23.	»The New Competitors: They Think in Terms of Speed-to-Market.« <i>The Executive</i> 5 (2): 23–33.
Tan in Wang (2010)	»/.../ implikacije <u>o kompromisu fleksibilnost-učinkovitost</u> v turbulentnem /.../« Str. 356.	»Flexibility-Efficiency Tradeoff and Performance Implications among Chinese SOEs.« <i>Journal of Business Research</i> 63 (4): 356–362.
Hallgren, Olhager in Schroeder (2011)	»/.../ ravnovesje med potencialnimi zmagovalci, npr. <u>stroškovna učinkovitost in fleksibilnost</u> morata biti doseženi /.../« Str. 511.	»A Hybrid Model of Competitive Capabilities.« <i>International Journal of Operations & Production Management</i> 31 (5): 511–526.
Adler, Goldoftas in Levine (1999)	»/.../ Toyotin sistem proizvodnje upravlja <u>paradoks učinkovitosti in fleksibilnosti</u> /.../« Str. 43.	»Flexibility versus Efficiency? A Case Study of Model Changeovers in the Toyota Production System.« <i>Organization Science</i> 10 (1): 43–68.
Khanna in New (2008)	»/.../ in potreba po organizacijski učinkovitosti in fleksibilnosti.« Str. 795.	»Revolutionizing the Workplace: A Case Study of the Future of Work Program at Capital One.« <i>Human Resource Management</i> 47 (4): 795–808.
Congden (2005)	»/.../ se zdi, da tako utrjuje kot spreminja konvencionalno mišljenje <u>o kompromisu med fleksibilnostjo in učinkovitostjo</u> .« Str. 14.	»Firm Performance and the Strategic Fit of Manufacturing Technology.« <i>Competitiveness Review: An International Business Journal</i> 15 (1): 14–32.

Zap. št. – Dualnost		
Avtor, leto	Teoretična podpora	Vir
Lant in Mezias (1992)	»/.../ dilema o vzdrževanju zmoglosti tako učinkovitosti kot fleksibilnosti.« Str. 47.	»An Organizational Learning Model of Convergence and Reorientation.« <i>Organization Science</i> 3 (1): 47–71.
Ahrens in Chapman (2004)	»/.../ kjer organizacije <u>sočasno sledijo učinkovitosti in fleksibilnosti</u> skozi njihov nadzorni sistem.« Str. 271.	»Accounting for Flexibility and Efficiency: A Field Study of Management Control Systems in a Restaurant Chain.« <i>Contemporary Accounting Research</i> 21 (2): 271–301.
15. – Programi nasproti temeljne zmoglosti		
Lichtenthaler (2005)	»Ločimo med iskanjem načela zmoglosti in načela trga ter med neposrednim iskanjem, tako imenovano perspektivo znotraj-zunaj, in posrednim iskanjem, tako imenovanim zunaj-znotraj.« Str. 702.	»Corporate Diversification: Identifying New Businesses Systematically in the Diversified Firm.« <i>Technovation</i> 25 (7): 697–709.
16. – Osredotočenost nasproti diverzifikacija		
Mas, Nicolau in Ruiz (2006)	»/.../ odnos med tujo koncentracijo nasproti diverzificiranim strategijam in poslovanjem /.../« Str. 57.	»Foreign Diversification vs Concentration Strategies and Firm Performance.« <i>International Marketing Review</i> 23 (1): 54–82.
17. – Revolucijske nasproti evolucijske spremembe		
Yoon, Phaal in Probert (2008)	»Predlagan MA-osnovan TRM pristop lahko apliciramo na <u>tako evolucijske kot radikalne inovacije</u> , ki podpirajo tako sledenju trgu kot poudarku na tehnologiji.« Str. 51.	»Morphology Analysis for Technology Roadmapping: Application of Text Mining.« <i>R & D Management</i> 38 (1): 51–68.
Li in Lin in Chu (2008)	»/.../ so sposobni tekmovati v razvitih trgih skozi <u>zvezne inovacije</u> in v razvijajočih se trgih, skozi <u>nezvezne inovacije</u> v istem času.« Str. 1002.	»The Nature of Market Orientation and the Ambidexterity of Innovations.« <i>Management Decision</i> 46 (7): 1002–1026.
Ambe (2014)	»/.../ inovacije (<u>radikalne in evolucijske spremembe</u>) so bile /.../« Str. 277.	»Key Indicators for Optimising Supply Chain Performance: The Case of Light Vehicle Manufacturers in South Africa.« <i>The Journal of Applied Business Research</i> 30 (1): 277–290.
Ettlie, Bridges in O'Keefe (1984)	»/.../ ali če je organizacija lahko strukturno razdeljena na <u>radikalne nasproti evolucijskim inovacijam</u> /.../« Str. 682.	»Organization Strategy and Structural Differences for Radical versus Incremental Innovation.« <i>Management Science</i> 30 (6): 682–695.
Ettlie (1980)	»/.../ in pomembnost inovacij (<u>radikalnih nasproti evolucijskim</u>), če upoštevamo /.../« Str. 1086.	»Manpower Flows and the Innovation Process.« <i>Management Science</i> 26 (11): 1086–1095.

Zap. št. – Dualnost		
Avtor, leto	Teoretična podpora	Vir
Jones (2003)	»Slediti <u>radikalnim spremembam</u> , obdobju <u>evolucijskih</u> tehnoloških sprememb /.../ « Str. 1265	»Competing after Radical Technological Change: The Significance of Product Line Management Strategy.« <i>Strategic Management Journal</i> 24 (13): 1265–1287.
Olson in Savory (1999)	»/.../ izkoristiti v okviru <u>evolucijskih in radikalnih sprememb</u> v sistemu /.../ « Str. 152.	»Road Rescue Implements a Flexible Continuous Process Improvement Framework.« <i>Journal of Manufacturing Systems</i> 18 (2): 152–155.
Chao in Kavadias (2008)	»/.../ ravnovesje med evolucijskimi in radikalnimi inovacijami.« Str. 907.	»A Theoretical Framework for Managing the New Product Development Portfolio: When and How to Use Strategic Buckets.« <i>Management Science</i> 54 (5): 907–921.

18. – Delovne naloge nasproti medsebojni odnosi

Choi in Sy (2010)	»/.../ odnos v konfliktu med delovnimi nalogami in medosebnim odnosom /.../ « Str. 1032.	»Group-Level Organizational Citizenship Behavior: Effects of Demographic Faultlines and Conflict in Small Work Groups.« <i>Journal of Organizational Behavior</i> 31 (7): 1032–1054.
Yang in Mossholder (2004)	»/.../ interakcije in nakazuje na delovne naloge in medosebni konflikt /.../ « Str. 589.	»Decoupling Task and Relationship Conflict: The Role of Intragroup Emotional Processing.« <i>Journal of Organizational Behavior</i> 25 (5): 589–605.
Jehn (1995)	»Konflikti med medosebnim odnosom in delovnimi nalogami /.../ « Str. 256.	»A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict.« <i>Administrative Science Quarterly</i> 40 (2): 256–282.
Lu, Zhou in Leung (2011)	»/.../ odnos v konfliktu med delovnimi nalogami in medosebnim odnosom /.../ « Str. 131.	»Effects of Task and Relationship Conflicts on Individual Work Behaviors.« <i>International Journal of Conflict Management</i> 22 (2): 131–150.
Duffy, Shaw in Stark (2000)	»/.../ vpliv na dve skupni značilnosti, <u>konflikte medosebnega odnosa in neodvisnost delovnih nalog</u> , na skupino članov /.../ « Str. 772.	»Performance and Satisfaction in Conflicted Interdependent Groups: When and How Does Self-Esteem Make a Difference?« <i>The Academy of Management Journal</i> 43 (4): 772–782.
Ayoko in Konrad (2012)	»Predhodne raziskave so pokazale, da je raznolikost povezana tako s <u>konfliktom delovnih nalog kot medosebnega odnosa</u> v skupinah.« Str. 694.	»Leaders' Transformational, Conflict, and Emotion Management Behaviors in Culturally Diverse Workgroups.« <i>Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal</i> 31 (8): 694–724.

Zap. št. – Dualnost		
Avtor, leto	Teoretična podpora	Vir
Curseu, Boros in Oerlemans (2012)	»/.../ medtem ko <u>konflikt med delovnimi nalogami in medsebojnim odnosom</u> prej ločimo na dolgoročne skupine, je ta uspešen pri uravnavanju čustev.« Str. 97.	»Task and Relationship Conflict in Short-Term and Long-Term Groups: The Critical Role of Emotion Regulation.« <i>International Journal of Conflict Management</i> 23 (1): 97–107.
Sonnentag, Unger in Nagel (2013)	»/.../ odnos v <u>konfliktu med delovnimi nalogami in medosebnim odnosom</u> pri delu in dobrem počutju zaposlenega /.../ « Str. 166.	»Workplace Conflict and Employee Well-Being: The Moderating Role of detachment From Work During Off-Job Time.« <i>International Journal of Conflict Management</i> 24 (2): 166–183.
19. – Pretekli nasproti prihodnji kazalniki poslovanja		
Yüksel in Dagdeviren (2010)	»Na podlagi tega pristopa, ki ga predlaga BSC, ne le finančni pretekli kazalniki poslovanja, vendar tudi prihodnji kazalniki /.../ « Str. 1270.	»Using the Fuzzy Analytic Network Process (ANP) for Balanced Scorecard (BSC): A Case Study for a Manufacturing Firm.« <i>Expert Systems with Applications</i> 37 (2): 1270–1278.
Wu in Liao (2014)	»/.../ prikaže, kako so prihodnji kazalniki povezani in vplivajo na pretekle kazalnike.« Str. 123.	»A Balanced Scorecard Envelopment Approach to Assess Airlines' Performance.« <i>Industrial Management & Data Systems</i> 114 (1): 123–143.
20. – Sledenje trgu nasproti poudarek na tehnologiji		
Brem in Voigt (2009)	»Z namenom, da vzpostavimo splošno razumevanje <u>aktivnosti sledenja trgu in poudarku na tehnologiji</u> , bodo predstavljene nekatere bistvene zahteve.« Str. 352.	»Integration of Market Pull and Technology Push in the Corporate Front End and Innovation Management: Insights from the German Software Industry.« <i>Technovation</i> 29 (5): 351–367.
Leavy (2010)	»/.../ je nagnjen k osredotočenju na dve strategiji, poudarek na tehnologiji in sledenje trgu.« Str. 31.	»Masterclass: How Innovation in 'Product Language' Can Overturn Markets – The Power of Emotion-Focused Design.« <i>Strategy & Leadership</i> 38 (2): 30–36.
Wijen in Duysters (2005)	»/.../ kombinacija vpeljevanja tehnologije (poudarek) in trga (sledenje).« Str. 73.	»Negotiating Innovation: Product Renewal as the Outcome of a Complex Bargaining Process.« <i>R & D Management</i> 35 (1): 73–87.
Salavou in Lioukas (2003)	»/.../ tako argumenti sledenja trga kot poudarek na tehnologiji /.../ « Str. 94.	»Radical Product Innovations in SMEs: The Dominance of Entrepreneurial Orientation.« <i>Creativity and Innovation Management</i> 12 (2): 94–108.
Ameka (2013)	»/.../ teorija med sledenjem trga in poudarek na tehnologiji /.../ « Str. 337.	»Technology Push vs. Market Pull in Technology University Innovation Commercialization Case Study: ITB.« <i>Information Management and Business Review</i> 5 (7): 337–341.

Zap. št. – Dualnost		
Avtor, leto	Teoretična podpora	Vir
Peters idr. (2012)	»Različne študije so prikazale, da <u>poudarek na tehnologiji in zahteva po sledenju</u> vpeljujeta inovacije /.../ « Str. 1296.	»The Impact of Technology-Push and Demand-Pull Policies on Technical Change: Does the Locus of Policies Matter? « <i>Research Policy</i> 41 (8): 1296–1308.
Trail in Meulenbergh (2002)	»/.../ predlaga, da je tradicionalna 'zahteva-sledenje' nasproti 'tehnologiji-poudarku' nasproti kombinaciji obojega. « Str. 1.	»Innovation in the Food Industry. « <i>Agricultural Business</i> 18 (1): 1–21.
del Río, Peñasco in Romero-Jordán (2015)	»/.../ v obliki analize zahtev-sledenja in tehnologije-poudarka. « Str. 361.	»Distinctive Features of Environmental Innovators: An Econometric Analysis. « <i>Business Strategy and the Environment</i> 24 (6): 361–385.
Lubik idr. (2003)	»/.../ to področje prikazuje dokaz o silah poudarka na tehnologiji in sledenja trgu. « Str. 10.	»Market-Pull and Technology-Push in Manufacturing Start-Ups In Emerging Industries. « <i>Journal of Manufacturing Technology Management</i> 24 (1): 10–27.
Liddle in El-Kafafi (2010)	»/.../ v medsebojni povezavi med inovacijami, ki so usmerjene k trajnim zadevam, <u>to sta poudarek na tehnologiji/sledenje trgu</u> /.../ « Str. 303.	»Drivers of Sustainable Innovation Push, Pull or Policy. « <i>World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development</i> 6 (4): 293–305.
Zhang, Gensler in Garcia (2011)	»Predlagani rezultati so v skladu s pričanjem, <u>da je lahko poudarek na tehnologiji pomemben mehanizem za pospešitev širitve AFV. Sledenje trgu ima tudi pozitiven</u> vpliv na širitev /.../ « Str. 152.	»A Study of the Diffusion of Alternative Fuel Vehicles: An Agent-Based Modeling Approach. « <i>Journal of Product Innovation Management</i> 28 (2): 152–168.
21. – Oportunizem nasproti dolgoročno partnerstvo		
Bensaou in Anderson (1999)	»/.../ potencialni dejavniki, ki omogočajo specifične prednosti kot <u>kredibilno partnerstvo zmanjša oportunizem dobavitelja</u> . « Str. 460.	»Buyer-Supplier Relations in Industrial Markets: When Do Buyers Risk Making Idiosyncratic Investments? « <i>Organization Science</i> 10 (4): 460–481.
Liu idr. (2010)	»/.../ <u>preračunljivo partnerstvo podjetja se bo postopoma povečalo kot tudi oportunistično obnašanje njihovih partnerjev</u> . « Str. 850.	»Managing Opportunism in a Developing Interfirm Relationship: The Interrelationship of Calculative and Loyalty Commitment. « <i>Industrial Marketing Management</i> 39 (5): 844–852.
Achrol in Gundlach (1999)	»Tista stran, ki je manj zavezana, uživa prevladujočo prednost in se srečuje z mešanimi pobudami, ki v odsotnosti povezujočih sil, napravi izvedbo sodelovanja težje in poveča <u>verjetnost za oportunizem</u> (Lindskold 1978, 772). <u>Bolj zavezan partner je ranljiv in zato manj podvržen iskanju oportunističnih prednosti</u> . « Str. 109.	»Legal and Social Safeguards against Opportunism in Exchange. « <i>Journal of Retailing</i> 75 (1): 107–124.

Priloga 3

Izhodiščna vprašanja za polstrukturirani intervju za raziskavo managementa dualnosti

Ali se morda spomnite kakšnega primera dualnosti (nasprotujočih si organizacijskih značilnosti) s področja dejavnosti v temeljni politiki vaše organizacije (kot npr. osredotočenost nasproti diverzifikacija)? Kako ste urejali to dualnost? Kakšne posledice je imel ta način obvladovanja dualnosti na uspešnost in učinkovitost vašega podjetja?

Ali se morda spomnite kakšnega primera dualnosti s področja urejenosti v temeljni politiki vaše organizacije (kot npr. stabilnost nasproti spremembe, tekmovalnost nasproti sodelovalnost, novita kultura nasproti subkulture, revolucijske nasproti evolucijske spremembe ali podjetništvo nasproti administracija)? Kako ste urejali to dualnost? Kakšne posledice je imel ta način obvladovanja dualnosti na uspešnost in učinkovitost vašega podjetja?

Ali se morda spomnite kakšnega primera dualnosti s področja sredstev v temeljni politiki vaše organizacije (kot npr. kratkoročnost nasproti dolgoročnost ali učinkovitost nasproti fleksibilnost)? Kako ste urejali to dualnost? Kakšne posledice je imel ta način obvladovanja dualnosti na uspešnost in učinkovitost vašega podjetja?

Ali se morda spomnite kakšnega primera dualnosti s področja dejavnosti v razvojni politiki vaše organizacije (kot npr. izrablja-

nje nasproti raziskovanje, stroški nasproti diferenciacija, lokalni nasproti globalni trg, programi nasproti temeljne zmožnosti ali notranje izvajanje nasproti zunanje izvajanje)? Kako ste urejali to dualnost? Kakšne posledice je imel ta način obvladovanja dualnosti na uspešnost in učinkovitost vašega podjetja?

Ali se morda spomnite kakšnega primera dualnosti s področja urejenosti v razvojni politiki vaše organizacije (kot npr. načrtovana nasproti vznikajoča strategija, centralizacija nasproti decentralizacija, funkcijska nasproti procesna struktura, zunanji nasproti notranji dejavniki motivacije, delovne naloge nasproti medsebojni odnosi, pretekli nasproti prihodnji kazalniki poslovanja, sledenje trgu nasproti poudarek na tehnologiji ali avtokratsko nasproti demokrasko vodenje)? Kako ste urejali to dualnost? Kakšne posledice je imel ta način obvladovanja dualnosti na uspešnost in učinkovitost vašega podjetja?

Ali se morda spomnite kakšnega primera dualnosti s področja sredstev v razvojni politiki vaše organizacije (kot npr. notranji nasproti zunanji viri sredstev ali oportunistem nasproti dolgoročno partnerstvo)? Kako ste urejali to dualnost? Kakšne posledice je imel ta način obvladovanja dualnosti na uspešnost in učinkovitost vašega podjetja?

100

Primer podjetja 1, intervjuvanec xxxxx, pomočnik direktorja

Polstrukturirani intervju je bil izveden 23. maja 2016.

Podjetje 1 – čistopis intervjuja

Glede na izhodišče šestih vprašanj sem ugotovil, da je v podjetju zelo veliko dualnosti in te so bolj pravilo kot pa izjema in resnično, kot je navedeno v vprašalniku, sem te dualnosti uspel videti tudi v našem podjetju.

Če začnem kar pri osredotočenosti nasproti diverzifikaciji: ta je ena pogostih dualnosti in tudi za nas aktualna, in sicer primer, ki ga lahko navedem, sega v čas, ko so se menjali lastniki, tj. v obdobje 2005/2006. Uprava se je takrat želela usmeriti zgolj v osredotočenost (core business) ter ukiniti diverzifikacijo. Gradili so izključno na osredotočenosti, saj so zagovarjali, da moramo postati specialisti v tem, kar ponujamo na trgu, saj iz tega lahko ustvarjamo profite. Tako so se stopnjevale zahteve, naj se podjetje usmerja v osredotočenje, medtem ko naj ostale programe, ki niso

core business, odproda oziroma ukine. Vendar se je izkazalo, da za temi cilji ni bilo konkretnih strategij, saj je v okviru uresničevanja tega prihajalo do nemalo težav. V našem primeru se je pokazalo, da usmeritev zgolj v osredotočenost ni tako enostavna, saj je bilo izpad prihodkov iz diverzificiranih programov treba nekje nadomestiti. Čeprav ima nek program relativno nizek odstotek v strukturi prihodkov, je z njegovo ukinitvijo ta prihodek treba ustvariti nekje drugje. Glede težnje managementa po osredotočenosti se je leta 2008, ko se je začela kriza, pokazalo, da v poslovnem okolju, kjer poslujemo, sploh nimamo možnosti uresničevati zgolj strategijo osredotočenosti, saj ta zahteva izkoriščanje ekonomije obsega. K sreči smo ostale programe, ki niso ključni programi, zadržali in ti programi skupaj s ključnim programom so nam pomagali obvladovati krizo. V našem primeru bi zgolj z eno strategijo, bodisi osredotočenost ali pa diverzifikacija, težko obvladovali podjetje. Če primerjamo razmerje v tej dualnosti, in sicer med osredotočenostjo in diverzifikacijo, je treba upoštevati poslovno okolje, v katerem poslujemo. V smislu ali sploh imamo možnosti za čisto osredotočenost, dejstvo je, da je v naši dejavnosti ekonomija obsega pomembna, vendar mi govorimo o ekonomiji obsega na nekem zelo majhnem trgu. V našem primeru je produktno osredotočena diverzifikacija logična, saj imamo možnosti izkoriščati ekonomijo povezanih proizvodov. Dualnosti se ne moremo izogniti, v bistvu so koristi v tem, da znamo poiskati ravnotežje med dualnostjo. Na nek način smo sledili strategiji osredotočenosti in diverzifikacije. Smiselno je, da postanemo specialisti na primeru *programa 1*, kjer je malo konkurentov, ampak so vsi ti konkurenti specialisti; ta podjetja so specialisti, ki delajo samo ta posel, in mi se srečujemo z njimi. Če hočemo tu ostati, se moramo osredotočiti, po drugi strani je diverzifikacija strategija, ki izhaja iz ekonomske potrebe. Ker zgolj s strategijo osredotočenosti ne moremo dosežati ekonomije obsega, je s tem nemogoče preživeti.

Primer centralizacije nasproti decentralizacije: naše podjetje ima dve hčerinski družbi in hkrati je hčerinska družba matičnega podjetja v *tujini*. Načeloma strategijo poslovanja oblikuje matično podjetje. Vendar je ne glede na to prisotna dilema, ali del strateškega odločanja prepustiti tudi hčerinski družbi. Tukaj je treba najprej razjasniti, ali sta matično podjetje in hčerinsko podjetje dve suvereni podjetji oziroma ali je hčerinsko podjetje zgolj proizvodni obrat (polnilnica). V primeru, da nam matično podjetje odvzame strateško odločanje, postanemo samo polnilnica. Torej, v primeru popolne centralizacije pomeni, da postanemo samo izvajalci danih aktivnosti, ki jih je treba izvesti. Pri tem ne sodelujemo pri strateškem odločanju in na tak način se izognemo vsej odgovornosti, ki

ostane v domeni snovalca strateških odločitev. Enako velja za primer centralizacije poslovanja z vidika vodenja zaposlenih; pri tem bodo zaposleni zgolj izvajali dane naloge, medtem ko bo odgovornost prešla na višji management. Večja stopnja centralizacije pomeni manj odgovornosti za posameznike, ki naloge izvajajo, po drugi strani pomeni večja stopnja decentralizacije več odgovornosti za posameznike. Stopnja optimalnega razmerja med centralizacijo in decentralizacijo je odvisna od lastnikov, od tega, kako vidijo podjetje. Popolna centralizacija in popolna decentralizacija v praksi ne obstaja, v našem primeru bi popolna decentralizacija pomenila medsebojno kanibalizacijo na trgu, saj ima matično podjetje soroden program kot mi. V primeru totalne centralizacije bi naše podjetje postalo zgolj polnilnica brez kakršnega koli sodelovanja na področju strateških odločitev. Menim, da ima popolna decentralizacija več negativnega vpliva na poslovanje kot pa popolna centralizacija, saj niti samo ena niti samo druga ne prinaša zadovoljivih rezultatov podjetju. V našem podjetju uporabljamo centralizacijo v okviru nabavne funkcije, ker se na tak način obseg potrebe po različnih vhodnih surovinah poveča, posledično pa lahko pridobimo boljše nabavne pogoje pri dobaviteljih. Ta prinaša sinergije v smislu ekonomije obsega, medtem ko v primeru marketinga centralizacija ni smiselna (na tem področju se uporablja decentralizacija), ker je *trg 1* popolnoma drugačen kot pa *trg 2*. To pomeni, da moramo za vsak trg uporabljati drugačno strategijo, saj bi bila v primeru centraliziranih odločitev enaka strategija trženja nesmiselna. To pomeni, da ni poslovanja ni možno standardizirati zgolj z eno samo značilnostjo v okviru te dualnosti; v tem primeru je odločanje o marketingu smiselno prepustiti nam, ki živimo v tem okolju. Prodaja je primer, ko se nikakor ne more sprejeti čiste centralizacije saj so potrošniki na trgu zelo različni. Odločanje samo za eno ali drugo značilnost v okviru našega poslovanja ne zdrži. Sicer v praksi ne merimo oportunitetnih stroškov glede izbire med tem, kaj pomeni odločitev za centralizacijo ali za decentralizacijo, ampak se preprosto odločimo za eno ali drugo značilnost, odvisno od smiselnosti njene uporabe. Obe značilnosti uporabljamo sočasno, vendar sta ti fizično ločeni glede na poslovno funkcijo.

Dualnost strategija nizkih cen in strategija diferenciacije: v glavnem v našem podjetju težimo k strategiji diferenciacije, sicer se, kar je le mogoče, izogibamo strategije nizkih cen. Poskušamo graditi na blagovni znamki, ustvariti vrednost za odjemalce. Vendar z vidika dualnosti ugotavljamo, da podjetje ne more poslovati samo s strategijo diferenciacije, kar pomeni, da tudi močne blagovne znamke grejo v nižanje cen v okviru raznih akcij, pri tem pride podjetje v situacijo, ko mora nižati ceno. Zaradi majhnos-

ti našega trga smo primorani sprejemati posle pod tujo blagovno znamko, pri tem je ključni dejavnik cena. Na tak način lahko zapolnimo naše proizvodne zmogljivosti. Seveda imamo interes, da zapolnimo proizvodne zmogljivosti na račun nižanja cene, saj tako zmanjšamo skupne stroške poslovanja. Torej v okviru našega poslovanja uporabljamo v glavnem strategijo diferenciacije, ki jo dopolnjujemo z občasno strategijo nizkih cen in to za isto skupino proizvodov. Strategijo nizkih cen uporabljamo v primeru neizkoriščenih proizvodnih zmogljivosti.

Dualnost notranji nasproti zunanji viri sredstev: v našem poslovanju pridobivamo kadre tako iz notranjega okolja kot tudi iz zunanjega okolja. Najprej se preveri, ali imamo potrebne kadre v podjetju, če jih ni v podjetju, jih poiščemo zunaj. Vendar v primeru, da določenega zaposlenega premestimo na drugo delovno mesto, se nam tam posledično pojavijo prosto delovno mesto. V podjetju nimamo nekega načela, kje pridobivamo kadre, če uspemo dobiti znotraj podjetja, se nam pojavi problem, kako zapolniti prosto delovno mesto, ki se je sprostilo. Sicer se v zadnjih letih bolj poslužujemo načela, da kadre iščemo v zunanjem okolju podjetja. Iz zunanjega okolja zaposlujemo kadre v nižji, srednji in višji management. Iščemo predvsem mlade kadre, ki jih želimo usposobiti z namenom, da nekoč ti postanejo ključni. Kot že rečeno, načeloma nimamo oblikovanih nekih pravil (ni nekih standardov, kako uresničevati to aktivnost), od kod zaposlovati. To delamo bolj po nekem občutku oziroma glede na potrebe in trenutne situacije. Sicer v zadnjih letih več kadrov prihaja iz zunanjega okolja.

Primer dualnosti lokalni nasproti globalni trg: *podjetje* posluje tako na lokalnem trgu kot tudi na globalnem trgu. Praktično si je nemogoče zamisliti, da bi naše podjetje uporabljalo samo eno dualnost, bodisi lokalni trg ali pa globalni trg. Obe dve značilnosti uporabljamo pri našem poslovanju sočasno. Če samo pomislim, bi v primeru poslovanja zgolj na lokalnem trgu zelo omejili naše možnosti za nadaljnjo rast in razvoj podjetja, še posebej zato, ker je naš trg zelo majhen. Po drugi strani pa nikakor ne moremo slediti samo usmerjenosti na globalni trg, saj je zanemarjenje lokalnega trga skrajno nesmiselno. Podjetje izhaja iz tega okolja, v katerem naj bi tudi izvajalo svojo dejavnost v smislu pokrivanja potreb ljudi, ki živijo v tem okolju.

Priloga 4

Izhodiščna vprašanja za polstrukturirani intervju za raziskavo managementa dualnosti

Ali se morda spomnite kakšnega primera dualnosti (nasprotujočih si organizacijskih značilnosti) s področja dejavnosti v temeljni politiki vaše organizacije (kot npr. osredotočenost nasproti diverzifikacija)? Kako ste urejali to dualnost? Kakšne posledice je imel ta način obvladovanja dualnosti na uspešnost in učinkovitost vašega podjetja?

Ali se morda spomnite kakšnega primera dualnosti s področja urejenosti v temeljni politiki vaše organizacije (kot npr. stabilnost nasproti spremembe, tekmovalnost nasproti sodelovalnost, novita kultura nasproti subkulture, revolucijske nasproti evolucijske spremembe ali podjetništvo nasproti administracija)? Kako ste urejali to dualnost? Kakšne posledice je imel ta način obvladovanja dualnosti na uspešnost in učinkovitost vašega podjetja?

Ali se morda spomnite kakšnega primera dualnosti s področja sredstev v temeljni politiki vaše organizacije (kot npr. kratkoročnost nasproti dolgoročnost ali učinkovitost nasproti fleksibilnost)? Kako ste urejali to dualnost? Kakšne posledice je imel ta način obvladovanja dualnosti na uspešnost in učinkovitost vašega podjetja?

Ali se morda spomnite kakšnega primera dualnosti s področja dejavnosti v razvojni politiki vaše organizacije (kot npr. izrablja-

nje nasproti raziskovanje, stroški nasproti diferenciacija, lokalni nasproti globalni trg, programi nasproti temeljne zmožnosti ali notranje izvajanje nasproti zunanje izvajanje)? Kako ste urejali to dualnost? Kakšne posledice je imel ta način obvladovanja dualnosti na uspešnost in učinkovitost vašega podjetja?

Ali se morda spomnite kakšnega primera dualnosti s področja urejenosti v razvojni politiki vaše organizacije (kot npr. načrtovana nasproti vznikajoča strategija, centralizacija nasproti decentralizacija, funkcijska nasproti procesna struktura, zunanji nasproti notranji dejavniki motivacije, delovne naloge nasproti medsebojni odnosi, pretekli nasproti prihodnji kazalniki poslovanja, sledenje trgu nasproti poudarek na tehnologiji ali avtokratsko nasproti demokrasko vodenje)? Kako ste urejali to dualnost? Kakšne posledice je imel ta način obvladovanja dualnosti na uspešnost in učinkovitost vašega podjetja?

106

Ali se morda spomnite kakšnega primera dualnosti s področja sredstev v razvojni politiki vaše organizacije (kot npr. notranji nasproti zunanji viri sredstev ali oportunitizem nasproti dolgoročno partnerstvo)? Kako ste urejali to dualnost? Kakšne posledice je imel ta način obvladovanja dualnosti na uspešnost in učinkovitost vašega podjetja?

Primer podjetja 2, intervjuvanec xxxxxxxx, izvršni direktor za plan in analize

Polstrukturirani intervju je bil izveden 25. maja 2016.

Podjetje 2 – čistopis intervjuja

Primer dualnosti osredotočenost nasproti diverzifikacija: naše podjetje posluje več kot 50 let, in sicer smo prvih 30 let poslovali samo z enim prodajnim programom (znotraj tega smo imeli 200–300 različnih proizvodov). Govorili smo o monokulturi, ki ni zdrava na dolgi rok, razmišljati smo začeli o tem, kako vpeljati nove programe, ali jih bodisi razvijemo ali pa kupimo. Torej, kam vlagati? Pri tem nismo želeli biti odvisni od enega samega programa. Čeprav pri tem programu nismo bili odvisni od enega kupca, ampak smo prodajali kupcem v različnih panogah. Vendar je imela ta skupina izdelkov isti življenjski cikelus. Prav zaradi tega smo poskušali vpeljati nove programe oziroma se širiti znotraj obstoječega pro-

grama. Posledično smo prišli v tri stebre. *Podjetje* je danes prisotno na trgu s tremi prodajnimi programi (stebri), to so *program 1*, *program 2* ter *program 3*. Prvotni program danes predstavlja tretjino prihodkov, imamo še dva stebra, ki nista toliko povezana, ti stebri imajo različne kupce in, če pride do krize, vsekakor ne bodo odpovedali vsi trije.

Tako nam diverzifikacija prinaša dva nova stebra, za katera lahko uporabljamo iste prodajne poti. Stebri so med seboj zelo različni, programi niso povezani. Iz osredotočenosti smo prišli na diverzifikacijo produktov: treba je bilo razmišljati o prodajnih programih, ki niso vsi enaki. Če razmišljam, so na nek način ti trije stebri hkrati medsebojno povezani, pri tem lahko dobimo skupne točke teh programov, kar prinaša osredotočenost v okviru poslovanja, a hkrati so ti trije programi nepovezani. Čeprav s *proizvodom 1*, *proizvodom 2*, *proizvodom 3*, *proizvodom 4* prihajamo do skupnih točk iz teh treh programov, kar nam omogoča, da izkoristimo sinergijo vseh treh oziroma jih lahko povezujemo, delamo na sistemih, ki so nad temi programi, in to je pravzaprav naša prednost. Sedaj vidimo povezave med tremi programi, čeprav so hkrati ti programi tako različni. Različni so, ker imajo različne trge, a hkrati, če razmišljamo širše, imajo ti programi skupne točke v tem, da jih lahko povezujemo in delamo na sistemih, ki predstavljajo kompleksne sisteme sestavljene, iz posameznih programov. Na tak način lahko zagotavljamo finančno stabilnost – razpršenost in možnost, da sami lahko razvijamo kompleksne sisteme.

Boljšo finančno stabilnost imamo zaradi različnih trgov ter možnosti, da sami ponudimo oziroma razvijamo določene kompleksne sisteme, zaradi tako različne ponudbe v tehnologiji.

Nimamo ključnega programa, v skladu s strategijo podjetja smo usmerjeni v diverzifikacijo ter želimo, da so ti programi enakovredni in ne da eden prevlada nad drugim programom.

Pretekli in prihodnji kazalniki poslovanja: pri našem poslovanju uporabljamo tako ene kot druge. Primer prihodnjih kazalnikov poslovanja je število pridobljenih pogodb s strani kupcev v smislu, če smo dovolj pogodb dobili v določenem stebru. Znotraj posameznih stebrov merimo, ali smo pridobili zadostno število naročil po posameznem stebru.

Lokalni in globalni trg: naše podjetje posluje tako na lokalnem trgu kot tudi na globalnem, to je odvisno predvsem od programa. Poslovanje je izrazito globalno pri *programu 1*, medtem ko pri *programu 3*, in sicer v okviru *proizvoda 1*, ne moremo izvajati poslov na globalnem trgu, ampak zgolj na lokalnem trgu. Posledično pomeni, da podjetje uporablja sočasno obe značilnosti. Treba je gledati znotraj posameznega programa: eni so izrazito lokalni, medtem ko so drugi izrazito globalni. Potreba po *pro-*

gramu 1 je na slovenskem trgu izrazito majhna, tako da smo s tem programom na domačem trgu malo prisotni, pri *proizvodu 1* je potreba velika, medtem ko smo s *programom 2* prisotni na lokalnem in globalnem trgu. Ker so proizvodi narejeni na podlagi specifikacije kupcev, se razlikujejo tako znotraj lokalnega in globalnega trga kot tudi med lokalnim in globalnim trgom.

Primer dualnosti izrabljanje obstoječih temeljnih zmožnosti in raziskovanje novih temeljnih zmožnosti: v našem podjetju management podpira razvoj, saj je naša dejavnost izrazito razvojno usmerjena. Vendar sočasno moramo izvajati sprotne posle, ki prinašajo denarni tok, s katerim se financira razvojna dejavnost. Pri tem so poslovne funkcije fizično ločene.

Funkcijska in procesna struktura: naše podjetje funkcionira na podlagi funkcijske in procesne urejenosti. Procesna urejenost je prisotna pri aktivnostih v smislu snovanja novega produkta, te se začnejo na področju raziskav. Pri tem se *ad hoc* oblikuje tim, ki ga sestavljajo šef prodaje, šef razvoja in šef raziskav, ter skupaj planirajo nove aktivnosti v smislu vzpostavljanja sodelovanja s kupci. Projektne timi so oblikovani po potrebi in glede na priložnosti na trgu. Imamo sistem projektnega vodenja, vendar so nekateri projekti lahko bolj formalno določeni ali pa so bolj prožni, kar pomeni, da nastanejo brez kakršnihkoli zahtevnih formalnosti. Določeni projektne timi lahko nastanejo zelo praktično.

Primer centralizacije in decentralizacije: glede nato, da imamo znotraj *podjetja* več povezanih podjetij, uporabljamo centralizacijo in decentralizacijo. Vodstvo posameznih podjetij ima pristojnosti odločanja o določenih zadevah v okviru poslovanja tega podjetja, medtem ko za strateško pomembne odločitve mora slediti managementu na višji ravni. Imamo strategije, ki jim morajo posamezna podjetja slediti in jih uresničevati. Direktorji posameznih podjetij se ne odločajo po lastni presoji, ampak več zadev vprašajo oziroma prinašajo oblikovane predloge.

Naše poslovanje je osnovano na predhodno načrtovani strategiji, ki je bila narejena x let nazaj. Te strategije se v osnovi držimo, vendar jo sproti dodelujemo, dopolnimo, vendar je radikalno ne spreminjamo. Uresničevanje strategije pregledamo enkrat letno v okviru letnega plana. Dodelave strategije se dogajajo zaradi sprememb v okolju.

Primer dualnosti notranji nasproti zunanji dejavniki motivacije: v okviru našega poslovanja uporabljamo obe značilnosti. Znotraj te dualnosti moram reči, da so zaposleni za naše podjetje zelo pomembno premoženje, zato jim posvetimo precej časa v smislu zadovoljevanja njihovih potreb. Tako na primer zaposlene motiviramo s finančnimi nagradami, v to spada plača, ki je sestavljena iz fiksnega dela in variabilnega dela. Sled-

nji je posledica uspešnosti posameznika. Enkrat letno opravimo razgovore z zaposlenimi ter jim ponudimo možnost osebnega razvoja. V podjetju organiziramo interno izobraževanje, to je formalne in neformalne narave. Znotraj neformalnega izobraževanja izvajamo različne seminarje, ki jih vodijo tako notranji kot tudi zunanji strokovnjaki. Vsebina teh seminarjev je tako s področja dela kot tudi s področij vsakdanjega življenja (poskušamo slediti načelu družini prijazno podjetje). V okviru formalnega izobraževanja zaposlenim ponujamo možnosti nadaljnega izobraževanja za dvig stopnje izobrazbe. Tako smo na primer izvedli dvoletno izobraževanje v sodelovanju z izobraževalno inštitucijo, prilagojeno potrebam zaposlenih. Predavanja so potekala v podjetju ter vsi primeri iz prakse so se navezovali na naše poslovanje. Zaposleni je ob zaključku izobraževanja pridobil višjo stopnjo izobrazbe kot tudi pridobil na razumevanju poslovanja podjetja.

Priloga 5

Izhodiščna vprašanja za polstrukturirani intervju za raziskavo managementa dualnosti

Ali se morda spomnite kakšnega primera dualnosti (nasprotujočih si organizacijskih značilnosti) s področja dejavnosti v temeljni politiki vaše organizacije (kot npr. osredotočenost nasproti diverzifikacija)? Kako ste urejali to dualnost? Kakšne posledice je imel ta način obvladovanja dualnosti na uspešnost in učinkovitost vašega podjetja?

Ali se morda spomnite kakšnega primera dualnosti s področja urejenosti v temeljni politiki vaše organizacije (kot npr. stabilnost nasproti spremembe, tekmovalnost nasproti sodelovalnost, enovita kultura nasproti subkulture, revolucijske nasproti evolucijske spremembe ali podjetništvo nasproti administracija)? Kako ste urejali to dualnost? Kakšne posledice je imel ta način obvladovanja dualnosti na uspešnost in učinkovitost vašega podjetja?

Ali se morda spomnite kakšnega primera dualnosti s področja sredstev v temeljni politiki vaše organizacije (kot npr. kratkoročnost nasproti dolgoročnost ali učinkovitost nasproti fleksibilnost)? Kako ste urejali to dualnost? Kakšne posledice je imel ta način obvladovanja dualnosti na uspešnost in učinkovitost vašega podjetja?

Ali se morda spomnite kakšnega primera dualnosti s področja dejavnosti v razvojni politiki vaše organizacije (kot npr. izrablja-

nje nasproti raziskovanje, stroški nasproti diferenciacija, lokalni nasproti globalni trg, programi nasproti temeljne zmožnosti ali notranje izvajanje nasproti zunanje izvajanje)? Kako ste urejali to dualnost? Kakšne posledice je imel ta način obvladovanja dualnosti na uspešnost in učinkovitost vašega podjetja?

Ali se morda spomnite kakšnega primera dualnosti s področja urejenosti v razvojni politiki vaše organizacije (kot npr. načrtovana nasproti vznikajoča strategija, centralizacija nasproti decentralizacija, funkcijska nasproti procesna struktura, zunanji nasproti notranji dejavniki motivacije, delovne naloge nasproti medsebojni odnosi, pretekli nasproti prihodnji kazalniki poslovanja, sledenje trgu nasproti poudarek na tehnologiji ali avtokratsko nasproti demokrasko vodenje)? Kako ste urejali to dualnost? Kakšne posledice je imel ta način obvladovanja dualnosti na uspešnost in učinkovitost vašega podjetja?

112

Ali se morda spomnite kakšnega primera dualnosti s področja sredstev v razvojni politiki vaše organizacije (kot npr. notranji nasproti zunanji viri sredstev ali oportunistem nasproti dolgoročno partnerstvo)? Kako ste urejali to dualnost? Kakšne posledice je imel ta način obvladovanja dualnosti na uspešnost in učinkovitost vašega podjetja.

Primer podjetja 3, intervjuvanec xxxxxx, direktor nabave

Polstrukturirani intervju je bil izveden 30. maja 2016.

Podjetje 3 – čistopis intervjuja

Osredotočenost nasproti diverzifikacija: naše podjetje ne more biti osredotočeno samo na *prodajni program 1*, saj je pri tem programu dodana vrednost prenizka, da bi podjetje lahko preživel. Zaradi nizke dodane vrednosti pri tem programu imamo sprejeto načelo, da so naši kupci v glavnem na lokalnem trgu oziroma, drugače povedano, ta program prodajamo na trgu, ki je od našega podjetja oddaljen največ x km. Pri tem programu predstavljajo stroški transporta veliko postavko, včasih več, kot je skupna vrednost prihodkov iz prodaje (seveda pri enem poslu). To pomeni, da nam poskus prodaje izven tega območja povzroča nekonkurenčnost. Iz tega razloga ne moremo biti osredotočeni zgolj na en program.

Poleg tega programa imamo tudi *program 2, program 3, program 4, program 5, program 6 in program 7*. Sicer nam slednji program predstavlja zelo majhen delež v strukturi prihodkov iz prodaje (pod x %). Ta program je že nekaj let v upadanju, čeprav je treba omeniti, da je podjetje (ki ima danes več kot 60 let) začelo poslovanje s *programom 7*. Spomnim se, kako smo v x letih na veliko polnili *ta proizvod*, danes pa je to program, ki za nas ni perspektiven in ki ga želimo počasi ukiniti. Tako ostanemo osredotočeni na področju proizvodnje *skupine programov 1* in znotraj tega imamo široko ponudbo *programov*, od *programa 1* pa do *programa 7*, kar naj bi imel en proizvajalec tega programa v svoji ponudbi. Čeprav je v javnosti naše podjetje najbolj poznano kot proizvajalec različnih produktov iz *programa 1*, bi samo s tem programom težko preživel. Vsa ostala podjetja, ki imajo samo ta program, težko preživijo. Na slovenskem trgu smo vodilno podjetje v proizvodnji programa 1, saj imamo x -odstotni tržni delež s *tem programom*. *Program 1* za naše podjetje predstavlja strateški program, skupaj s *programom 2*. Mi imamo, vse kar mora imeti podjetje za proizvodnjo teh produktov. *Programu 7* ne posvečamo nobene pozornosti, včasih je predstavljal x % prihodkov iz prodaje, danes pa, kot rečeno, pod x %. V *program 7* ne vlagamo nobenih sredstev in posledično tudi nimamo nobene močne blagovne znamke, tukaj bo treba zaključiti zgodbo, vsak program ima svojo življenjsko dobo. Na primer, *produkte* smo vse ukiniti, ker se je zaključil njihov življenjski cikel. Treba je omeniti, da imamo mi x -odstotno lastno blagovno znamko, medtem ko imamo x -odstotno TBZ (trgovska blagovna znamka). Pri našem poslovanju včasih kupci diktirajo razvoj, tako da ko je na primer *podjetje 1* lani prišlo na trg s *produktom 1*, je naš kupec želel od nas, da tudi mi proizvedemo tak *proizvod*, in sicer z namenom, da bodo imeli konkurenčno ponudbo na trgu. Lahko rečemo, da mi imamo kompletno ponudbo *programov*, če izključimo *skupino programov 2*. Na primer, *produkt 2* imamo zato, da lahko ponudimo kompletni program oziroma včasih naši kupci želijo, da bi imeli tak produkt, zaradi tega ga proizvedemo.

V našem podjetju izvajamo ključne aktivnosti v okviru podjetja, medtem ko smo določene aktivnosti predali zunanji izvajalcem, kot npr. logistične storitve (svoje kamione smo prodali), čiščenje, pranje oblačil, pripravo prehrane. Če govorimo za bolj pomembne aktivnosti, pa se je izkazalo, da je bolje, da te ostajajo znotraj podjetja. Tako smo na primer pred časom dali prodajo za področje x zunanjemu izvajalcu, vendar je pri tem nastal problem, ker so naši kupci zahtevali, da želijo imeti direkten kontakt z nami (proizvajalcem), tako da smo to aktivnost ponovno prenesli v podjetje. Tako da glavne aktivnosti (sploh za razvoj, proizvodnjo,

kontrola ...) ostajajo znotraj podjetja, medtem ko postranske aktivnosti izvajajo zunanji izvajalci.

Kar zadeva naš trg, smo usmerjeno tako v lokalni trg kot tudi izven lokalnega trga. Kot že rečeno, *programa 1* nikakor ne moremo prodajati v nekem oddaljenem trgu zaradi same značilnosti programa, medtem ko imamo po drugi strani za naš *program 2* odjemalce po svetu. Pri tem se ne soočamo s problemom potreb po različnosti proizvoda v smislu, da morajo biti za tuji trg *produkti* proizvedeni na osnovi želje kupca. To izhaja predvsem iz naših proizvodnih zmogljivosti, saj je treba povedati, da so te za nek globalni trg in posledično za nek velik posel za nas relativno majhne. Zato iščemo kupce, ki jim naš proizvod ustreza takšen, kot je. Razlika med *produktom*, namenjenim za lokalni trg, v primerjavi s tistim za globalnim trgom, je zgolj v jeziku opisa na etiketi. Torej, nabor naših prodajnih programov je primeren za lokalni kot tudi za globalni trg. Zelo težko je prodati *program 1* na globalni trg, ker je tam na posameznem lokalnem trgu veliko konkurence. Zato *program 1* tržimo v glavnini na lokalnem trgu. *Program 2* in *program 3* pa tržimo od x trga do x trga. Izvoza imamo x %. Zunanji kupci so zelo nepredvidljivi, danes ga imaš, jutri ga lahko izgubiš. Problem je v tem, da delaš preko distributerja. Na tujem trgu ne moremo delati direktno s potrošniki. *Program 2* in *program 3* se prodajata tudi na lokalnem trgu, pri tem težimo k razpršenosti kupcev, ne pa da imamo x kupce, s katerimi ustvarimo x % prihodkov od prodaje na domačem trgu.

Pri nas gre razvoj novih proizvodov po naslednjem načelu: vsak posameznik lahko predlaga idejo kot tudi predstavi razvojni projekt oziroma zasnovo, ki je osnovana na nekih raziskavah na trgu. Vendar mora biti pri tem ta zasnova natančno specificirana v smislu, kdo naj bi bili kupci, kakšne razvojne in proizvodne stroške to potegne za sabo, kakšna naj bi bila prodajna cena, kakšen naj bi bil dobiček. V kolikor je predstavljena zasnova sprejeta s strani podjetja, jo direktor podpiše. Z odobritvijo zasnove pomeni, da se začne faza uresničevanje te ideje. Pri tem je treba povedati, da ni važno, s katerega področja prihaja predlagatelj ideje o razvojnem projektu. V podjetju imamo načelo, da je popolnoma vsaka ideja nagrajena z nekim simboličnim zneskom. V primeru, da predstavljeni raziskovalni projekt prinese pomembne rezultate za poslovanje podjetja, je pobudnik ideje nagrajen za to uspešnost. Torej podjetje nagrajuje popolnoma vse ideje in nagrajena je seveda tudi uspešnost ideje. Tako motiviramo zaposlene na podlagi plače kot tudi v okviru podjetniških idej. Pri tem je treba navesti, da posameznik pri pripravi raziskovalnega projekta

ne sme zanemarjati izvajanja delovnih nalog, ki jih ima v okviru njegove funkcije pri tekočih poslih.

Centralizacija in decentralizacija sta prisotni v našem podjetju v sledečem smislu: v pravilniku imamo opisano, koliko pristojnosti ima posamezni vodja znotraj poslovne funkcije. Tega pravila se moramo držati, načeloma pa je podjetje strukturirano tako, da vodja prodaje sledi navodilom direktorja prodaje, medtem ko ta upošteva odločitve generalnega direktorja. Pomembno je, kako si v okviru svojega dela organiziraš izvajanje delovnih nalog v smislu, kaj moraš narediti, katere zadeve so prioritete, kar pomeni, da moraš poznati poslovni proces. V okviru svoje funkcije sledimo strategiji podjetja, a hkrati ima znotraj funkcije vsak določene pristojnosti v okviru uresničevanja ciljev vsakdanjih aktivnosti. Pri tem je pomembno, da vsaka funkcija čim bolj temeljito opravi svoje delo, saj se popuščanje na kateri koli funkciji v celotnem poslovanju podjetja hitro opazi. Naš tim je nekako osvojil vizijo podjetja in praktično delamo, kot da je to naše podjetje, kar pomeni, da smo sprejeli določeno stopnjo odgovornosti in s tem imamo pristojnosti sprejemati določene odločitve.

Naša struktura je funkcijska, vendar se za potrebe razvojnih projektov oblikujejo razvojni timi, ki se oblikujejo začasno. Posameznik, ki izhaja iz določene funkcije, ima v primeru, da je imenovan v razvojni tim, dve odgovornosti: skrbeti mora za opravljanje tekočih poslov kot tudi izpeljati naloge, ki so mu dane znotraj razvojnega tima. Vendar je v primeru uspeha razvojnega projekta posameznik finančno stimuliran. Danes mora biti posameznik fleksibilen, ti razvojni timi so danes sestavni del poslovanja podjetja. Ne moreš opravljati samo tiste funkcije, za katero si zadolžen.

V našem poslovanju oblikujemo strategijo podjetja tako, da organiziramo miselne delavnice (brainstorming), na katerih sodeluje x ljudi z različnih področij. Pri tem se skupaj odločimo, katere cilje bomo oblikovali, na katerih področjih ... Strategijo postavimo za obdobje x let. Strategijo vedno predhodno oblikujemo, ta ima zelo natančno razdeljene cilje po posameznih programih, uresničevanje teh ciljev se meri sproti ter tako ugotavljamo, kako dosegamo te predhodno načrtovane cilje. Načeloma smo začrtano strategijo že spreminjali, pri tem smo spreminjali določene parametre, vendar je izhodišče ostalo isto. To spreminjamo zaradi pojava novih dejavnikov v okolju.

Povzetek

Pričujoča monografija ima namen obravnavati in identificirati nasprotujoče si značilnosti v organizaciji in te integrirati v okvirni model politike organizacije. Obravnavane značilnosti organizacije so obenem nasprotujoče si in dopolnjujoče se. Za tovrstne značilnosti se je v strokovni literaturi uveljavil termin dualnosti. Dualnosti srečujemo v najrazličnejših organizacijah in na različnih organizacijskih, strateških in časovnih ravneh. Karakterizirata jih nasprotujoča si pola (t. i. desni in levi poli), ki predstavljata glavni vir za nastajanje notranje napetosti (tj. organizacijske napetosti), obenem pa skupaj predstavljata celoto dotične organizacijske značilnosti. Organizacijske napetosti managementu predstavljajo nekakšno nujno zlo, obenem pa so nujno potrebne za dolgoročno preživetje in razvoj organizacije. Managerjem namreč preprečujejo pretirano poenostavljanje vsakodnevnih poslovnih dejavnosti, kar bi sicer organizacijo vodilo v neproduktivno in nerazvojno statično ravnotežje. Napetosti med obema poloma sprožajo organizacijske spremembe, ki so na eni strani potrebne za doseganje kratkoročne konkurenčnosti, na drugi strani pa za dolgoročno preživetje organizacije.

Glavna naloga managerjev je obvladovanje organizacije v smislu njenega obstoja in nadaljnjega razvoja, kar pravzaprav pomeni finančno vzdržno preživetje na dolgi rok. Ob vse večji kompleksnosti poslovnega okolja pa se je management znašel v položaju, ko ne zmore več enostransko obvladovati številnih interakcij z različnimi skupinami udeležencev (deležnikov), ki sodelujejo z organizacijo oziroma so z njo v takšnem ali drugačnem razmerju. To pomeni, da se način poslovanja sodobne organizacije spreminja, in sicer tako, da se pod vprašaj postavljajo organizacij-

ska načela, ki so še pred časom veljala kot nedotakljiva. To seveda ne pomeni, da za razreševanje nastale situacije zadostuje opustiti načela, ki so v preteklosti organizacijam omogočala doseganje uspešnosti in učinkovitosti. Rešitev je potrebno poiskati v prilagoditvi in dopolnitvi teh načel. Drugače povedano – če želimo, da organizacija vzpostavi in vzdržuje konkurenčno prednost, moramo že vpeljana načela prilagoditi ali dopolniti z novimi. Slednje velja tudi v primeru razumevanja pomena dualnosti za uspešnost organizacije in njihovega obvladovanja. Vprašanje dualnosti v organizaciji so raziskovalci organizacije prepoznali že veliko let nazaj, vendar so bili tedaj prepričani, da je njihovo obvladovanje odvisno od vodij samih, ki naj se odločijo za uveljavitev enega izmed polov dualnosti in nato dosledno ohranjajo zavezo sprejeti odločitvi. Pa vendar organizacija dolgoročno ne more obstati, če nima razvoja, če ne išče in ne razvija novih temeljnih zmožnosti, proizvodov, procesov in poslovnih modelov, če se torej ne spreminja, na drugi strani pa ta razvoj ni možen brez kratkoročne učinkovitosti in ustreznega denarnega toka. Drug primer, ki kaže na potrebo po preseganju koncepta »ali ali«, je sposobnost organizacije, da preživi v zanj neugodnih okoliščinah. O uspešnosti in učinkovitosti organizacije lahko govorimo takrat, ko ta zmore prehajati preko različnih konjunktturnih sprememb v poslovnem okolju in pri tem ohranja svojo konkurenčno prednost oziroma ne utrpí posledic, ki bi lahko bistveno vplivale na njeno uspešnost. Ta sposobnost preživetja organizacije se izkazuje kot odpornost (angl. resilience), pri čemer odpornost predstavlja sposobnost (zmožnost) sistema (organizacije), da nadaljuje s svojim delom in se dalje razvija tudi, ko je podvržen stresnim razmeram ali neugodnim okoliščinam. Te organizacije niso le prilagodljive, odporne in robustne, šokov in naključnih dogodkov ne prenašajo zgolj uspešno, ampak imajo od njih dejansko tudi koristi. Tovrstne organizacije, ki se ne sesujejo ob nepredvidljivih dogodkih, potrebujejo dovolj notranje prilagodljivosti, da se lahko znajdejo tudi v okoliščinah, ki jih vnaprej ne moremo predvideti. Takšne sposobnosti organizacija, ki sledi konceptu »ali ali« (se specializira), težko razvije, saj optimalno razvije enega izmed polov dualnosti, medtem ko t. i. prelomne spremembe zahtevajo sposobnost hitrega prehajanja med nasprotujočima si, vendar soodvisnima poloma. Vse to zmore le management, ki sledi konceptu »in in«.

Vendar dualnosti ne karakterizira le soobstoj nasprotij v nekakšnem statičnem ravnovesju, ampak tudi dinamičen medsebojni vpliv obeh polov, ki ga »ne razrešujemo«, ampak ga obvladujemo. Ta misel je v precejšnjem razkoraku s tem, kar je še nedolgo nazaj veljalo kot prevladujoča managerska paradigma in je temeljilo na konceptu »ali ali«. Ob predpo-

stavki, da organizacije ne zmorejo sočasno slediti npr. strategiji nizkih cen in diferenciacije, ne da bi obtičale nekje na sredi (angl. stuck-in-the-middle), se je kot edina ustrezna rešitev ponujala izbira enega izmed polov dualnosti. Takšna odločitev naj bi ustvarila notranjo skladnost med izbrano strategijo, sredstvi in urejenostjo ter tako zagotovila uspešnost in učinkovitost organizacije. Sodobne raziskave pa kažejo, da managerji, ki poslujejo po konceptu »ali ali«, organizaciji ne omogočajo prilagajanja prelopnim spremembam v poslovnem okolju in s tem ohranjanja oziroma vzpostavljanja konkurenčne prednosti. Ko se organizacija v celoti umesti v določeno tržno nišo in temu prilagodi svoja sredstva, poslovne procese in tako dalje, potem se zelo težko prilagaja hitrim in znatnim spremembam v okolju.

Za management je sicer značilno, da se pogosto oprijema poznanih in že preverjenih oblik dela in vodenja, še posebej, če so ta v preteklosti zagotavljala uspešno in učinkovito poslovanje. Slednje vodi v doseganje statičnega ravnotežja, ki je nerazvojno in dolgoročno škodljivo, če že na kratek rok uspešno. Podrejenost organizacije enemu polu dualnosti pa lahko prinaša uspešnost in učinkovitost le, dokler se poslovno okolje pomembneje ne spremeni. Dejstvo pa je, da je današnje poslovno okolje večinoma zelo dinamično in da so spremembe pogosto edina stalnica v poslovanju. Obenem je potrebno upoštevati tudi to, da po avtopoetičnem načelu načrtno spodbujanje enega izmed polov dualnosti neposredno krepi potrebo po prisotnosti drugega pola, kar lahko v primeru neustreznega vodenja vodi v končno destrukcijo. Iz tega izhaja, da je smiselno prepoznati dualnosti v organizaciji, se z njimi soočiti in v napetostih, ki jih povzročajo, iskati vir za nove ustvarjalne rešitve.

Monografija se vsebinsko deli na pet poglavij. Prvo poglavje predstavlja uvod v delo. Na začetku uvoda je najprej kratek opis poslovnih značilnosti, ki imajo nasprotujoče si lastnosti, v nadaljevanju pa sledi predstavitev strukture tega dela. Poslovne značilnosti, ki imajo nasprotujoče si lastnosti, različni avtorji poimenujejo z različnimi pojmi. Med drugimi takšne organizacijske značilnosti imenujemo dualnosti, torej smo v nadaljevanju tega dela te značilnosti poimenovali dualnosti.

V drugem poglavju so predstavljena še ostala poimenovanja teh značilnosti po različnih avtorjih, ki jih srečamo v literaturi. Poglavje nosi naslov Dualnosti in management in je členjeno na opis pojma dualnosti v smislu, kaj razumemo pod tem pojmom, kako različni avtorji opisujejo dualnosti, zakaj se management ukvarja z dualnostmi itd. To poglavje zajema tudi vlogo različnih dualnosti kot pomembnih dejavnikov razvoja posamezne organizacije. Ta vloga je predstavljena predvsem s stališča,

kako naj bi management obvladoval dualnosti in ali so te sploh obvladljive. Management naj bi dualnosti sprejel z namenom dolgoročnega ohranjanja organizacije v dinamičnem ravnovesju, ki pa lahko vodi k trenutnemu poslabšanju učinkovitosti poslovnega procesa in izgubi konkurenčnosti. Temeljna značilnost t. i. managementa dualnosti je, da je management sposoben dejavno voditi in usmerjati napetosti organizacijskih dualnosti za namen doseganja dolgoročne uspešnosti in učinkovitosti.

Osrednja tema te monografije je predstavitev treh povezanih raziskav s področja dualnosti. Tako je v tretjem poglavju predstavljena raziskava z naslovom Identifikacija dualnosti na področju managementa. V četrtem poglavju predstavljamo raziskavo z naslovom Integracija dualnosti v politiko organizacije in v petem poglavju je predstavljena raziskava z naslovom Prisotnost in pomen dualnosti v organizaciji. Zadnje poglavje zajema sklepni del, v katerem je poudarek na pomenu različnih dualnosti za poslovanje današnje organizacije. V tem delu želimo spodbuditi managerje, da razmislijo o dualnostih, ko se z njimi srečujejo pri vodenju organizacije. Predvsem pa naj se takšnim poslovnim značilnostim ne izmikajo v smislu poslovanja zgolj po načelu »ali ali«, kar pomeni upoštevanje zgolj enega pola organizacijske značilnosti. V primeru poslovanja po tem načelu bodo organizaciji onemogočili, da se bo spreminjala v skladu s spremembami poslovnega okolja, kar posledično pomeni manjšo uspešnost in učinkovitost. Na podlagi opravljene empirične raziskave ugotavljamo pomembno vlogo managementa dualnosti pri poslovanju sodobnih podjetij.

Summary

The monograph aims to address and identify the contradictory characteristics of the organization and integrate them into the 3-tier framework policy model of the organization. These characteristics are characterized by their conflicting and complementary nature. For such characteristics, the term duality has been established in the literature. Dualities are encountered in a wide range of organizations and at various organizational, strategic and time dimensions. Dualities are characterized by the opposite poles (i.e., the right and left pole), which represent the main source for the formation of internal tension (i.e., organizational tensions), while at the same time they represent the whole of the organizational characteristics concerned. Organizational tensions are indispensable for the long-term survival and development of the organization even if management prefers to avoid them. Dualities prevent management excessive simplification of day-to-day business activities, which would lead to an unproductive and non-developmental static balance. Organizational changes are triggered by the tensions between the two poles, which are necessary on the one hand to achieve short-term competitiveness, and on the other hand, for the long-term survival of the organization.

The main task of managers is to control the organization in terms of its long-term development, which in fact means financially sustainable survival in the long run. Given the growing complexity of the business environment, management is today in a position where it is not able to unilaterally manage numerous interactions with different groups of stakeholders having their own interest in organization's activities in one way or another anymore. This means that the way in which a modern

organization is operating is changing in such a way as to put the principles that were previously considered inviolable into question. This, of course, does not mean that in order to resolve the situation it is sufficient to abandon the principles that have enabled organizations to achieve effectiveness and efficiency in the past, but that these principles need to be properly adapted and supplemented. In other words, in order to establish and maintain a competitive advantage in the disruptive and challenging business environment, the existing theoretical principles must be adapted or supplemented with new principles. The latter also applies to the concept of duality and its management. The organization's duality has been recognized by the organization's researchers many years ago, but they were then convinced that their management depends on the leaders, who decide to enforce one of the poles and then consistently maintain the commitment to their decision. Nevertheless, the organization cannot exist in the long run if it does not change, if it does not seek out and develop new basic capabilities, products, processes and business models. On the other hand, this development is not possible without short-term efficiency and adequate cash flow. Another example that points to the need to go beyond the concept of „or/or“ is the ability of the organization to survive in unfavorable circumstances. We can talk about the effectiveness and efficiency of the organization when it can go through various economic changes in the business environment, while maintaining its competitive advantage or at least not suffering the consequences that could dramatically affect its performance. This organization's viability is demonstrated as resilience, whereby resilience represents the ability of the system (organization) to continue its work and develop further when it is subject to stressful conditions or adverse circumstances. These organizations are not only flexible and robust, they are not only able to survive shocks and accidental events but can also benefit from them. Such organizations, which do not crash if something unpredictable happens, need sufficient internal flexibility in order to quickly adapt themselves to circumstances that cannot be foreseen in advance. Such an organization's ability is difficult to be developed by organizations that follow the concept „or/or“, since they optimally develop one of the poles of duality, while disruptive changes require the ability to quickly cross between the contradictory but interdependent poles. All this can only be done by the management that follows the concept „and/and“.

However, duality is characterized not only by the coexistence of opposites in some kind of static equilibrium, but also by the dynamic interaction of the two poles, which we „do not solve,“ but only manage.

This approach is in considerable discrepancy with what was not so long ago considered to be the dominant managerial paradigm and was based on the concept “or/or”. Assuming that organizations cannot simultaneously follow, for example, the strategy of low prices and differentiation without getting stuck in the middle, the choice of one of the two poles seemed the only appropriate solution. Such decision would allow creation of internal fit between the chosen strategy, resources and processes ensuring organization’s efficiency and effectiveness. However, contemporary research suggests that managers operating under the concept of „or/or“ do not allow the organization to quickly adapt to disruptive changes in the business environment and thus to maintain or build a new competitive advantage. Once an organization completely fits into a specific market niche, it would not easily be able to adapt to sudden radical changes in the environment.

Management is characterized by the fact that it often adheres to known and already proven forms of work and management, especially if they have provided efficient and effective business in the past. The latter leads to the achievement of a static balance, which can be harmful in the long-term, even if successful in the short term. The subordination of an organization to one pole can lead to efficiency and effectiveness only until the business environment changes significantly. However, the fact is that today’s business environment is mostly dynamic and changes are often the only constant. At the same time, it should also be taken into account that, according to the autopoietic principle, the planned support of one of the poles of duality directly strengthens the need for the presence of the second pole of the duality, which can in the case of inadequate management lead to a destructive situation. It follows that it makes sense to recognize dualities and to find new creative development opportunities in the tensions that they are causing.

The monograph is divided into five chapters. The first chapter is an introduction to the work. Introduction begins with a brief description of business characteristics that have conflicting characteristics, followed by a presentation of the structure of the work. Different authors name conflicting organizational characteristics differently, e.g. dualities, paradoxes, tensions. We decided to use the notion of dualities as the most appropriate, considering all other definition and their nuances.

In the second chapter different definitions of the conflicting characteristics are presented. The chapter is entitled Duality and Management and it describes what we understand as the term of duality, how different authors describe duality, why is management interested into

dualities, etc. This chapter also covers the role of different dualities as important factors for the development of an organization. This role is presented primarily in terms of how the management should manage duality and whether they are at all manageable. Management is supposed to accept duality in order to maintain a long-term dynamic balance within organization, which can from time to time even lead to a short-term deterioration of the efficiency of the business processes. The basic characteristic of successful management of duality is that management is able to actively lead and direct the tension of organizational duality in order to achieve long-term effectiveness and efficiency. The central theme of this work is the presentation of three related researches in the field of organizational duality. Thus, the third chapter presents the study entitled Identification of duality in the field of management. In the fourth chapter, we present a study entitled Integration of duality into the organization's policy, and Chapter 5 includes a study entitled The Presence and Importance of duality in an organization. The last chapter gives an emphasis on the importance of various dualities for the operation of modern organization. In this section, we want to encourage managers to think about dualities when they are faced them within their organization. These business characteristics should not be avoided in terms of doing business solely by the principle "or/or", which means taking into account only one half of the organizational characteristics. In the case of doing business, according to the principle "or/or" the organization will not be able to change in line with changes in the business environment, which consequently means worse performance and less effectiveness. On the basis of the empirical research carried out, a critically important role of management of dualities within modern organizations is identified for both their efficiency and effectiveness.

Literatura

- Abdallah, C., J.-L. Denis, in A. Langley. 2011. »Having Your Cake and Eating It Too.« *Journal of Organizational Change Management* 24 (3): 333–348.
- Abdullah, Z., in Y. A. Aziz. 2013. »Institutionalizing Corporate Social Responsibility: Effects on Corporate Reputation, Culture, and Legitimacy in Malaysia.« *Social Responsibility Journal* 9 (3): 344–361.
- Abebe, M. A., in A. Angriawan. 2014. »Organizational and Competitive Influences of Exploration and Exploitation Activities in Small Firms.« *Journal of Business Research* 67 (3): 339–345.
- Achrol, R. S., in G. T. Gundlach. 1999. »Legal and Social Safeguards against Opportunism in Exchange.« *Journal of Retailing* 75 (1): 107–124.
- Achtenhagen, L., in L. Melin. 2003. »Managing the Homogeneity-Heterogeneity Duality.« V *Innovative Forms of Organizing*, ur. A. M. Pettigrew, R. Whittington, L. Melin, C. Sanchez-Runde, F. A. J. van den Bosch, W. Ruigrok in T. Numagami, 301–328. London: Sage.
- Acquaah, M. 2007. »Managerial Social Capital, Strategic Orientation, and Organizational Performance in an Emerging Economy.« *Strategic Management Journal* 28 (12): 1235–1255.
- Adler, P. S., B. Goldoftas in D. I. Levine. 1999. »Flexibility versus Efficiency? A Case Study of Model Changeovers in the Toyota Production System.« *Organization Science* 10 (1): 43–68.
- Ahenkora, K., in E. Adjei. 2012. »A Dynamic Capabilities Perspective on the Strategic Management of an Industry Organisation.« *Journal of Management and Strategy* 3 (3): 21–27.

- Ahrens, T., in C. S. Chapman. 2004. »Accounting for Flexibility and Efficiency: A Field Study of Management Control Systems in a Restaurant Chain.« *Contemporary Accounting Research* 21 (2): 271–301.
- Albareda, L. 2013. CSR »Governance Innovation: Standard Competition-Collaboration Dynamic.« *Corporate Governance* 13 (5): 551–568.
- Ambe, I. M. 2014. »Key Indicators for Optimising Supply Chain Performance: The Case of Light Vehicle Manufacturers in South Africa.« *The Journal of Applied Business Research* 30 (1): 277–290.
- Amburgey, T. L., in T. Dacin. 1994. »As the Left Foot Follows the Right? The Dynamics of Strategic and Structural Change.« *Academy of Management Journal* 37 (6): 1427–1452.
- Ameka, I. 2013. »Technology Push vs. Market Pull in Technology University Innovation Commercialization Case Study: ITB.« *Information Management and Business Review* 5 (7): 337–341.
- Andries, P., K. Debackere in B. van Looy. 2013. »Simultaneous Experimentation as a Learning Strategy: Business Model Development under Uncertainty.« *Strategic Entrepreneurship Journal* 7 (4): 288–310.
- Andriopoulos, C. 2003. »Six Paradoxes in Managing Creativity: An Embracing Act.« *Long Range Planning* 36 (4): 375–388.
- Andriopoulos, C., in M. W. Lewis. 2009. »Exploitation-Exploration Tensions and Organizational Ambidexterity: Managing Paradoxes of Innovation.« *Organizational Science* 20 (4): 696–717.
- Andriopoulos, C., in M. W. Lewis. 2010. »Managing Innovation Paradoxes: Ambidexterity Lessons from Leading Product Design Companies.« *Long Range Planning* 43 (1): 104–122.
- Aras, G., A. Aybars in O. Kutlu. 2010. »Managing Corporate Performance.« *International Journal of Productivity and Performance Management* 59 (3): 229–254.
- Aspara, J., H. Tikkanen, E. Pöntiskoski in P. Järvensivu. 2011. »Exploration and Exploitation across Three Resource Classes.« *European Journal of Marketing* 45 (4): 596–630.
- Aubry, M. 2011. »The Social Reality of Organisational Project Management at the Interface between Networks and Hierarchy.« *International Journal of Managing Projects in Business* 4 (3): 436–457.
- Auh, S., in B. Menguc. 2005. »Balancing Exploration and Exploitation: The Moderating Role of Competitive Intensity.« *Journal of Business Research* 58 (12): 1652–1661.
- Ayoko, O. B., in A. M. Konrad. 2012. »Leaders' Transformational, Conflict, and Emotion Management Behaviors in Culturally Diverse Workgroup-

- ps.« *Equality, Diversity and Inclusion: an International Journal* 31 (8): 694–724.
- Azoulay-Schwartz, R., S. Kraus in J. Wilkenfeld. 2004. »Exploitation vs. Exploration: Choosing a Supplier in an Environment of Incomplete Information.« *Decision Support Systems* 38 (1): 1–18.
- Barnes, D. 2002. »The Complexities of the Manufacturing Strategy Formation Process in Practice.« *International Journal of Operations & Production Management* 22 (10): 1090–1111.
- Bartlett, C. A., in S. Ghoshal. 1989. *Managing across Borders: The Transnational Solution*. Boston: Harvard Business School Press.
- Bartunek, J. M., in S. L. Rynes. 2014. »Academics and Practitioners are Alike and Unlike: The Paradoxes of Academic-Practitioner Relationships.« *Journal of Management* 40 (5): 1181–1201.
- Bauer, M., in J. Leker. 2013. »Exploration and Exploitation in Product and Process Innovation in the Chemical Industry.« *R & D Management* 43 (3): 196–212.
- Beckman, C. M. 2006. »The Influence of Founding Team Company Affiliations on Firm Behavior.« *Academy of Management Journal* 49 (4): 741–758.
- Bell, R., in T. M. Cover. 1988. »Game-Theoretic Optimal Portfolios.« *Management Science* 34 (6): 724–733.
- Belso-Martinez, J. A., F. X. Molina-Morales in F. Mas-Verdu. 2011. »Clustering and Internal Resources: Moderation and Mediation Effects.« *Journal of knowledge management* 15 (5): 738–758.
- Bengtsson, M., in S. Kock. 1999. »Cooperation and Competition in Relationships between Competitors in Business Networks.« *Journal of Business and Industrial Marketing* 14 (3): 178–190.
- Benner, M. J., in M. L. Tushman. 2002. »Process Management and Technological Innovation: A Longitudinal Study of the Photography and Paint Industries.« *Administrative Science Quarterly* 47 (4): 676–706.
- Benner, M. J., in M. L. Tushman. 2003. »Exploitation, Exploration and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited.« *Academy of Management Review* 28 (2): 238–256.
- Bensaou, M., in E. Anderson. 1999. Buyer-Supplier Relations in Industrial Markets: When Do Buyers Risk Making Idiosyncratic Investments?« *Organization Science* 10 (4): 460–481.
- Benson, J. K. 1977. »Organizations: A Dialectical View.« *Administrative Science Quarterly* 22 (1): 3–21.

- Berchtold, S., R. Pircher in C. Stadler. 2010. »Global Integration versus Local Adaptation: A Case Study of Austrian MNCs in Eastern Europe.« *European Journal of International Management* 4 (5): 524–549.
- Bhat, J. S. A., Sushil in P. K. Jain. 2011. »Innovation by Harmonizing Continuity and Change.« *Journal of Business Strategy* 32 (2): 38–49.
- Biloslavo, R. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Biloslavo, R. 2008. »Management of Dualities as a Critical Dimension of a Knowledge-Era Organization.« *International Journal of Technology Management* 43 (1/3): 4–17.
- Biloslavo, R., C. Bagnoli in R. Rusjan Figelj. 2013. »Managing Dualities for Efficiency and Effectiveness of Organisations.« *Industrial Management & Data Systems* 113 (3): 423–442.
- Birkinshaw, J. M., in C. Gibson. 2004. »Building Ambidexterity into an Organization.« *MIT Sloan Management Review* 45 (4): 47–55.
- Birkinshaw, J., in K. Gupta. 2013. »Clarifying the Distinctive Contribution of Ambidexterity to the Field of Organization Studies.« *The Academy of Management Perspectives* 27 (4): 287–298.
- Bledow, R., M. Frese, N. Anderson, M. Erez in J. Farr. 2009. »A Dialectic Perspective on Innovation: Conflicting Demands, Multiple Pathways, and Ambidexterity.« *Industrial and Organizational Psychology* 2 (3): 305–337.
- Blindenbach-Driessen, F., in J. van den Ende. 2014. »The Locus of Innovation: The Effect of a Separate Innovation Unit on Exploration, Exploitation, and Ambidexterity in Manufacturing and Service Firms.« *Journal of Product Innovation Management* 31 (5): 1089–1105.
- Blomé, G. 2012. »Corporate Social Responsibility in Housing Management: Is It Profitable?« *Property Management* 30 (4): 351–361.
- Bloodgood, J. M., in B. K. Chae. 2010. »Organizational Paradoxes: Dynamic Shifting and Integrative Management.« *Management Decision* 48 (1): 85–104.
- Bonesso, S., F. Gerli in A. Scapolan. 2014. »The Individual Side of Ambidexterity: Do Individuals' Perceptions Match Actual Behaviors in Reconciling the Exploration and Exploitation Trade-Off?« *European Management Journal* 32 (3): 392–405.
- Bourlakis, M. A., in C. A. Bourlakis. 2001. »Deliberate and Emergent Logistics Strategies in Food Retailing: A Case Study of the Greek Multiple Food Retail Sector.« *Supply Chain Management: An International Journal* 6 (4): 189–200.

- Brem, A., in K.-I. Voigt. 2009. »Integration of Market Pull and Technology Push in the Corporate Front End and Innovation Management: Insights from the German Software Industry.« *Technovation* 29 (5): 351–367.
- Brewster, C., G. Wood in M. Brookes. 2008. »Similarity, Isomorphism or Duality? Recent Survey Evidence on the Human Resource Management Policies of Multinational Corporations.« *British Journal of Management* 19 (4): 320–342.
- Brousseau, K. R., M. J. Driver, K. Eneroth in R. Larsson. 1996. »Career Pandemonium: Realigning Organizations and Individuals.« *The Academy of Management Executive* 10 (4): 52–66.
- Brown, J. S., in P. Duguid. 2001. »Knowledge and Organization: A Social-Practice Perspective.« *Organization Science* 12 (2): 198–213.
- Brown, M. G. 1996. *Keeping Score: Using the Right Metrics to Drive World-Class Performance*. New York: Quality Resources.
- Brown, S. L., in K. M. Eisenhardt. 1997. »The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-Paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations.« *Administrative Science Quarterly* 42 (1): 1–34.
- Bryson, J., in G. Kelley. 1978. »A Political Perspective on Leadership Emergence, Stability, and Change in Organizational Networks.« *The Academy of Management Review* 3 (4): 713–723.
- Burgelman, R. A. 2002. »Strategy as Vector and the Inertia of Coevolutionary Lock-In.« *Administrative Science Quarterly* 47 (2): 325–357.
- Busco, C., E. Giovannoni in R. W. Scapens. 2008. »Managing the Tensions in Integrating Global Organisations: The Role of Performance Management Systems.« *Management Accounting Research* 19 (2): 103–125.
- Callahan, R. E. 1986. »A Management Dilemma Revisited: Must Businesses Choose between Stability and Adaptability?« *Sloan Management Review* 21 (1): 25–33.
- Calori, R., in J. M. Ardisson. 1988. »Differentiation Strategies in 'Stalemate Industries'«. *Strategic Management Journal* 9 (3): 255–269.
- Cao, Q., E. Gedajlovic in H. Zhang. 2009. »Unpacking Organizational Ambidexterity: Dimensions, Contingencies, and Synergistic Effects.« *Organization Science* 2 (4): 781–796.
- Cao, Q., L. M. Maruping in R. Takeuchi. 2006. »Disentangling the Effects of CEO Turnover and Succession on Organizational Capabilities: A Social Network Perspective.« *Organization Science* 17 (5): 563–576.

- Cappel, S. D., T. R. Pearson in E. J. Romero. 2003. »Strategic Group Performance in the Commercial Airline Industry Strategic Response to Structural Disequilibrium.« *Journal of Management Research* 3 (2): 53–60.
- Capron, L., W. Mitchell in A. Swaminathan. 2001. »Asset Divestiture Following Horizontal Acquisitions: A Dynamic View.« *Strategic Management Journal* 22 (9): 817–844.
- Cardinal, L. B., S. B. Sitkin in C. P. Long. 2004. »Balancing and Rebalancing in the Creation and Evolution of Organizational Control.« *Organization Science* 15 (4): 411–431.
- Caro, F., in J. Gallien. 2007. »Dynamic Assortment with Demand Learning for Seasonal Consumer Goods.« *Management Science* 53 (2): 276–292.
- Cegarra-Navarro, J. G. 2007. »Linking Exploration with Exploitation through Relationship Memory.« *Journal of Small Business Management* 45 (3): 333–353.
- Cegarra-Navarro, J. G., M. E. Sanchez-Vidal in D. Cegarra-Leiva. 2011. »Balancing Exploration and Exploitation of Knowledge through an Unlearning Context: An Empirical Investigation in SMEs.« *Management Decision* 49 (7): 1099–1119.
- Cesaroni, F., A. Di Minin in A. Piccaluga. 2005. »Exploration and Exploitation Strategies in Industrial R & D.« *Creativity and Innovation Management* 14 (3): 222–232.
- Chakravarthy, B. S., in P. Lorange. 1984. »Managing Strategic Adaptation: Options in Administrative Systems Design.« *Interfaces* 14 (1): 34–46.
- Chao, R. O., in S. Kavadias. 2008. »A Theoretical Framework for Managing the New Product Development Portfolio: When and How to Use Strategic Buckets.« *Management Science* 54 (5): 907–921.
- Chatain, O., in P. Zemsky. 2007. »The Horizontal Scope of the Firm: Organizational Tradeoffs vs. Buyer-Supplier Relationships.« *Management Science* 53 (4): 550–565.
- Chen, H. H., S. Qiao in A. H. I. Lee. 2014. »The Impacts of Different R & D Organizational Structures on Performance of Firms: Perspective of Absorptive Capacity.« *Journal of High Technology Management Research* 25 (1): 83–95.
- Cheng, Y.-M. 2012. »Effects of Quality Antecedents on E-Learning Acceptance.« *Internet Research* 22 (3): 361–390.
- Choi, J. N., in T. Sy. 2010. »Group-Level Organizational Citizenship Behavior: Effects of Demographic Faultlines and Conflict in Small Work Groups.« *Journal of Organizational Behavior* 31 (7): 1032–1054.

- Choi, S., I. Holmberg, J. Lowstedt in M. Brommels. 2011. »Executive Management in Radical Change: The Case of the Karolinska University Hospital Merger.« *Scandinavian Journal of Management* 27 (1): 11–23.
- Christensen, L. T., A. F. Firat in J. Cornelissen. 2009. »New Tensions and Challenges in Integrated Communications.« *Corporate Communications: An International Journal* 14 (2): 207–219.
- Clark, G. G. 2006. »Change in the Presence of Residual Fit: Can Competing Frames Coexist?« *Organization Science* 17 (1): 150–167.
- Clegg, S., J. V. Cunha in M. P. Cunha. 2002. »Management Paradoxes: A Relational View.« *Human Relations* 55 (5): 483–503.
- Cohen, W. M., in D. A. Levinthal. 1990. »Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation.« *Administrative Science Quarterly* 35 (1): 128–152.
- Cohendet, P., in L. Simon. 2007. »Playing across the Playground: Paradoxes of Knowledge Creation in the Videogame Firm.« *Journal of Organizational Behavior* 28 (5): 587–605.
- Collinson, D. 2014. »Dichotomies, Dialectics and Dilemmas: New Directions for Critical Leadership Studies?« *Leadership* 10 (1): 36–55.
- Congden, S. W. 2005. »Firm Performance and the Strategic Fit of Manufacturing Technology.« *Competitiveness Review: An International Business Journal* 15 (1): 14–32.
- Cook, K. S., in R. M. Emerson. 1978. »Power, Equity, and Commitment in Exchange Relationships.« *American Sociological Review* 43 (5): 721–739.
- Cousins, K. C., D. Robey in I. Zigurs. 2007. »Managing Strategic Contradictions in Hybrid Teams.« *European Journal of Information Systems* 16 (4): 460–478.
- Cova, B., S. Pace in D. J. Park. 2007. »Global Brand Communities across Borders: The Warhammer Case.« *International Marketing Review* 24 (3): 313–329.
- Cowley, P. R. 1998. »Market Structure and Business Performance: An Evaluation of Buyer/Seller Power in the PIMS Database.« *Strategic Management Journal* 9 (3): 271–278.
- Crossan, M. M., in I. Berdrow. 2003. »Organizational Learning and Strategic Renewal.« *Strategic Management Journal* 24 (11): 1087–1105.
- Cruz, I., M. Major in R. W. Scapens. 2009. »Institutionalization and Practice Variation in the Management Control of a Global/Local Setting.« *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 22 (1): 9–117.

- Csaszar, F. A. 2012. »Organizational Structure as a Determinant of Performance: Evidence from Mutual Funds.« *Strategic Management Journal* 33 (6): 611–632.
- Curseu, P. L., B. Smaranda in L. A. G. Oerlemans. 2012. »Task and Relationship Conflict in Short-Term and Long-Term Groups: The Critical Role of Emotion Regulation.« *International Journal of Conflict Management* 23 (1): 97–107.
- Dalkey, N., in O. Helmer. 1963. »An Experimental Application of the Delp-hi Method to the Use of Experts.« *Management Science* 9 (3): 458–467.
- Danneels, E. 2002. »The Dynamics of Product Innovation and Firm Competences.« *Strategic Management Journal* 23 (12): 1095–1121.
- Danowitz, M. A., E. Hanappi-Egger in R. Hofmann. 2009. »The Development and Implementation of a Diversity Management Curriculum.« *International Journal of Educational Management* 23 (7): 590–603.
- Das, T. K., in B.-S. Teng. 2000. »Instabilities of Strategic Alliances: An Internal Tensions Perspective.« *Organization Science* 11 (1): 77–101.
- Das, T. K., in R. Kumar. 2010. »Interpartner Sensemaking in Strategic Alliances.« *Management Decision* 48 (1): 17–36.
- Dasí, A., M. Iborra in V. Safon. 2015. »Beyond Path Dependence: Explorative Orientation, Slack Resources, and Managerial Intentionality to Internationalize in SMEs.« *International Business Review* 24 (1): 77–88.
- Davis, J. G., E. Subrahmanian in A. W. Westerberg. 2005. The 'Global' and the 'Local' in Knowledge Management. *Journal of Knowledge Management* 9 (1): 101–112.
- Davis, J. P., K. M. Eisenhardt in C. B. Bingham. 2009. »Optimal Structure, Market Dynamism, and the Strategy of Simple Rules.« *Administrative Science Quarterly* 54 (3): 413–452.
- Daviss, B. 1999. »Profits from Principle: Five Forces Redefining Business.« *The Futurist* 33 (3): 28–33.
- De Meyer, A., J. Nakane, J. G. Miller in K. Ferdows. 1989. »The Next Competitive Battle the Manufacturing Futures Survey.« *Strategic Management Journal* 10 (2): 135–144.
- De Rond, M., in H. Bouchikhi. 2004. »On the Dialectics of Strategic Alliances.« *Organization Science* 15 (1): 56–69.
- De Wit, B., in R. Meyer. 2005. *Strategy Synthesis: Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage*. London: Thomson.
- Deal, T. E., in A. A. Kennedy. 1999. *The New Corporate Cultures*. London: Orion.

- DeFillippi, R., G. Grabher in C. Jones. 2007. »Introduction to Paradoxes of Creativity: Managerial and Organizational Challenges in the Cultural Economy.« *Journal of Organizational Behavior* 28 (5): 511–521.
- del Río, P., C. Peñasco in D. Romero-Jordán. 2015. »Distinctive Features of Environmental Innovators: An Econometric Analysis.« *Business Strategy and the Environment* 24 (6): 361–385.
- Denison, D. R., in G. M. Spreitzer. 1991. »Organizational Culture and Organizational Development: A Competing Values Approach.« *Research in Organizational Change and Development* 5 (1): 1–21.
- Devinney, T. M., D. F. Midgley in S. Venaik. 2000. »The Optimal Performance of the Global Firm: Formalizing and Extending the Integration Responsiveness Framework.« *Organization Science* 11 (6): 674–695.
- Dittrich, K., F. Jaspers, W. van der Valk in F. Wynstra. 2006. »Dealing with Dualities.« *Industrial Marketing Management* 35 (7): 792–796.
- Dos Santos, B., in L. Sussman. 2000. »Improving the Return on IT Investment: The Productivity Paradox.« *International Journal of Information Management* 20 (6): 429–440.
- Dosi, G. 1982. »Technological Paradigms and Technological Trajectories: A Suggested Interpretation of the Determinants and Directions of Technological Change.« *Research Policy* 11 (3): 147–162.
- Dougherty, D. 1996. »Organizing for Innovation.« V *Handbook of Organization Studies*, ur. S. R. Clegg, C. Hardy in W. R. Nord, 424–439. Thousand Oaks: Sage.
- Duffy, M. K., J. D. Shaw in E. M. Stark. 2000. »Performance and Satisfaction in Conflicted Interdependent Groups: When and How Does Self-Esteem Make a Difference?« *The Academy of Management Journal* 43 (4): 772–782.
- Duncan, R. 1976. »The Ambidextrous Organization: Designing Dual Structures for Innovation.« V *The Management of Organization*, ur. R. H. Killman, L. R. Pondy in D. Slevin, 167–188. New York: North Holland.
- Earley, P. C., in E. Mosakowski. 2000. »Creating Hybrid Team Cultures: An Empirical Test of Transnational Team Functioning.« *The Academy of Management Journal* 43 (1): 26–49.
- Easton, G., in L. Araujo. 1992. »Non-Economic Exchange in Industrial Networks.« V *Industrial Networks: A New View of Reality*, ur. B. Axelson in G. Easton, 62–84. London in New York: Routledge.
- Ebben, J. J., in A. C. Johnson. 2005. »Efficiency, Flexibility, or Both? Evidence Linking Strategy to Performance in Small Firms.« *Strategic Management Journal* 26 (13): 1249–1259.

- Emiris, D. M., D. E. Koulouriotis in N. F. Matsatsinis. 2001. »Modeling of Business Processes and Functions of an Industrial Unit for ERP System Application.« *Operational Research: An International Journal* 1 (2): 181–195.
- Eriksson, P. E. 2013. »Exploration and Exploitation in Project-Based Organizations: Development and Diffusion of Knowledge at Different Organizational Levels in Construction Companies.« *International Journal of Project Management* 31 (3): 333–341.
- Ettlie, J. E. 1980. »Manpower Flows and the Innovation Process.« *Management Science* 26 (11): 1086–1095.
- Ettlie, J. E., W. P. Bridges in R. D. O’Keefe. 1984. »Organization Strategy and Structural Differences for Radical versus Incremental Innovation.« *Management Science* 30 (6): 682–695.
- 134 Evans, P., V. Pucik in J. L. Barsoux. 2002. *The Global Challenge: Frameworks for International Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Fairhurst, G. T., in L. L. Putnam. 2012. »Paradox, Contradictions, Dialectics, and Dualities.« Working paper, Human Relations.
- Fang, C., in D. Levinthal. 2009. »Near-Term Liability of Exploitation: Exploration and Exploitation in Multistage Problems.« *Organization Science* 20 (3): 538–551.
- Fang, S. R., Y. S. Chang in Y. C. Peng. 2011. »Dark Side of Relationships: A Tension-Based View.« *Industrial Marketing Management* 40 (5): 774–784.
- Farjoun, M. 2010. »Beyond Dualism: Stability and Change as a Duality.« *Academy of Management Review* 35 (2): 202–225.
- Fengbin, W., in J. Hong. 2009. »Innovation Paradox and Ambidextrous Organization: A Case Study on Development Teams of Air Conditioner in Haier.« *Frontiers of Business Research in China* 3 (2): 271–300.
- Fernandez, A. S., F. Le Roy in D. R. Gnyawali. 2014. »Sources and Management of Tension in Co-Opetition Case Evidence from Telecommunications Satellites Manufacturing in Europe.« *Industrial Marketing Management* 43 (2): 222–235.
- Fligstein, N. 2013. »Understanding Stability and Change in Fields.« *Research in Organizational Behavior* 33 (1): 39–51.
- Fombrun, C. J. 1986. »Structural Dynamics within and between Organizations.« *Administrative Science Quarterly* 31 (3): 403–421.
- Ford, J., in R. Backoff. 1988. »Organizational Change in and out of Dualities and Paradox.« *V Paradox and Transformation: Toward a Theory of*

- Change in Organization and Management*, ur. R. E. Quinn in K. S. Cameron, 81–121. Cambridge, MA: Ballinger.
- Freeman, P. D. 2004. »Wrestling with both/and: A Case Study on the Impacts of Polarity Thinking for a Corporate Leadership Team.« Neobjavljena doktorska disertacija, University of St. Thomas, Minneapolis.
- Frye, W. D. 2012. »An Examination of Job Satisfaction of Hotel Front Office Managers According to Extrinsic, Intrinsic, and General Motivational Factors.« *International Journal of Business and Social Science* 3 (18): 40–52.
- Fuller-Love, N., in J. Cooper. 2000. »Deliberate versus Emergent Strategies: A Case Study of Information Technology in the Post Office.« *International Journal of Information Management* 20 (3): 209–223.
- Gagné, M., in E. L. Deci. 2005. »Self-Determination Theory and Work Motivation.« *Journal of Organizational Behavior* 26 (4): 331–362.
- Galbraith, J. R. 2002. »Organizing to Deliver Solutions.« *Organizational Dynamics* 31 (2): 194–207.
- Galuppo, L., M. Gorli, G. Scaratti in C. Kaneklin. 2014. »Building Social Sustainability: Multi-Stakeholder Processes and Conflict Management.« *Social Responsibility Journal* 10 (4): 685–701.
- Gatti, C., L. Volpe in G. Vagnani. 2015. »Interdependence among Productive Activities: Implications for Exploration and Exploitation.« *Journal of Business Research* 68 (3): 711–722.
- Geiger, S. W., in M. Makri. 2006. »Exploration and Exploitation Innovation Processes: The Role of Organizational Slack in R & D Intensive Firms.« *Journal of High Technology Management Research* 17 (1): 97–108.
- Gilsing, V., in B. Nooteboom. 2006. »Exploration and Exploitation in Innovation Systems: The Case of Pharmaceutical Biotechnology.« *Research Policy* 35 (1): 1–23.
- Gnyawali, D. R., in B.-J. R. Park. 2011. »Co-Opetition Between Giants: Collaboration with Competitors for Technological Innovation.« *Research Policy* 40 (5): 650–663.
- Gnyawali, D. R., J. He in R. Madhavan. 2008. »Co-Opetition: Promises and Challenges.« V *21st Century Management: A Reference Handbook*, ur. C. Wankel, 386–398. Thousand Oaks: Sage.
- Gobbo Jr., J. A., in A. Olsson. 2010. »The Transformation between Exploration and Exploitation Applied to Inventors of Packaging Innovations.« *Technovation* 30 (5): 322–331.
- Gold, B. 1964. »Economic Effects of Technological Innovations.« *Management Science* 11 (1): 105–134.

- Goldkuhl, G., in M. Lind. 2008. »Coordination and Transformation in Business Processes: Towards an Integrated View.« *Business Process Management Journal* 14 (6): 761–777.
- Gooderham, P., O. Nordhaug in K. Ringdal. 1998. »When in Rome, Do as the Romans? HRM Practices of US Subsidiaries in Europe.« *Management International Review* 38 (2): 47–64.
- Gorenstein, S. 1970. »Planning Tire Production.« *Management Science* 17 (2): B72–B82.
- Graetz, F., in A. C. T. Smith. 2008. »The Role of Dualities in Arbitrating Continuity and Change in Forms Of Organizing.« *International Journal of Management Reviews* 10 (3): 265–280.
- Greenwood, R., in C. R. Hinings. 1996. »Understanding Radical Organizational Change: Bringing together the Old and the New Institutionalism.« *Academy of Management Review* 21 (4): 1022–1054.
- Greve, H. R. 2007. »Exploration and Exploitation in Product Innovation.« *Industrial and Corporate Change* 16 (5): 945–975.
- Groysberg, B., in L.-E. Lee. 2009. »Hiring Stars and Their Colleagues: Exploration and Exploitation in Professional Service Firms.« *Organization Science* 20 (4): 740–758.
- Grundy, T. 1999. »Managing Strategic Breakthroughs: Lessons from the Football Industry 1997–98.« *Strategic Change* 8 (8): 435–444.
- Gupta, A. K., K. G. Smith in C. E. Shalley. 2006. »The Interplay between Exploration and Exploitation.« *The Academy of Management Journal* 49 (4): 693–706.
- Gustafsson, R., in E. Autio. 2011. »A Failure Trichotomy in Knowledge Exploration and Exploitation.« *Research Policy* 40 (6): 819–831.
- Halal, W. E. 2000. »Corporate Community.« *Strategy & Leadership* 28 (2): 10–16.
- Halinen, A., A. Salmi in V. Havila. 1999. »From Dyadic Change to Changing Business Networks: Ananalytical Framework.« *Journal of Management Studies* 36 (6): 779–794.
- Hallgren, M., J. Olhager in R. G. Schroeder. 2011. »A Hybrid Model of Competitive Capabilities.« *International Journal of Operations & Production Management* 31 (5): 511–526.
- Hampden-Turner, C., in F. Trompenaars. 2000. *Building Cross-Cultural Competence: How to Create Wealth from Conflicting Values*. Chichester: Wiley.
- Handy, C. 1994. *The Age of Paradox*. Boston: Harvard Business School Press.

- Harding, R. 2002. »Competition and Collaboration in German Technology Transfer.« *European Management Journal* 20 (5): 470–485.
- Harrington, R. J., D. J. Lemak, R. Reed in K. W. Kendall. 2004. »A Question of Fit: The Links among Environment, Strategy Formulation, and Performance.« *Journal of Business and Management* 10 (1): 15–38.
- Hayes, R. H. in G. P. Pisano. 1996. »Manufacturing Strategy: At the Intersection of Two Paradigm Shifts.« *Production and Operations Management* 5 (1): 25–41.
- Hegel, G. W. F. 1998. *Fenomenologija duha*. Ljubljana: Društvo za teoretsko psihoanalizo.
- Heiman, B., in J. Nickerson. 2004. »Empirical Evidence Regarding the Tension between Knowledge Sharing and Knowledge Expropriation in Collaborations.« *Managerial and Decision Economics* 25 (6/7): 401–420.
- Hendarty, H., G. Bard, O. Foretay in F. Jie. 2014. »Information Sharing and Information Quality at a Chocolate Firm.« *International Journal of Information, Business and Management* 6 (4): 73–86.
- Henfridsson, O., in M. Lind. 2014. »Information systems Strategizing, Organizational Sub-Communities, and the Emergence of a Sustainability Strategy.« *Journal of Strategic Information Systems* 23 (1): 11–28.
- Hermel, P., in I. Khayat. 2011. »The Role of Resources: Micro-Firms Internationalization in the French Context.« *Journal of Small Business and Enterprise Development* 18 (2): 298–310.
- Hernandez-Espallardo, M., M. Sanchez-Perez in C. Segovia-Lopez. 2011. »Exploitation- and Exploration-Based Innovations: The Role of Knowledge in Inter-Firm Relationships with Distributors.« *Technovation* 31 (5/6): 203–215.
- Hill, C. W. L. 1988. »Differentiation versus Low Cost or Differentiation and Low Cost: A Contingency Framework.« *The Academy of Management Review* 13 (3): 401–412.
- Hind, P., A. Wilson in G. Lenssen. 2009. »Developing Leaders for Sustainable Business.« *Corporate Governance* 9 (1): 7–20.
- Hjelmgren, D., in A. Dubois. 2013. »Organising the Interplay between Exploitation and Exploration: The Case of Interactive Development of an Information System.« *Industrial Marketing Management* 42 (1): 96–105.
- Hoecht, A., in P. Trott. 2006. »Outsourcing, Information Leakage and the Risk of Losing Technology-Based Competencies.« *European Business Review* 18 (5): 395–412.

- Holmqvist, M. 2004. »Experiential Learning Processes of Exploitation and Exploration within and Between Organizations: An Empirical Study of Product Development.« *Organization Science* 15 (1): 70–81.
- Hoppmann, J., M. Peters, M. Schneider in V. H. Hoffmann. 2013. «The Two Faces of Market Support: How Deployment Policies Affect Technological Exploration and Exploitation in the Solar Photovoltaic Industry.« *Research Policy* 42 (4): 989–1003.
- Hong, C., K. Tswei in W. Chen. 2009. »Exploitation and Exploration: Learning through Key Buyers and Overseas Subsidiaries.« *Asia Pacific Management Review* 14 (1): 47–67.
- Hussain, A., in S. Khan. 2013. »International Marketing Strategy: Standardization versus Adaptation.« *Management and Administrative Sciences Review* 2 (4): 353–359.
- Jansen, J. J. P., F. A. J. van den Bosch in H. W. Volberda. 2006. »Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Performance: Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators.« *Management Science* 52 (11): 1661–1674.
- Jansen, J. J. P., D. Vera in M. Crossan. 2009. »Strategic Leadership for Exploration and Exploitation: The Moderating Role of Environmental Dynamism.« *The Leadership Quarterly* 20 (1): 5–18.
- Jansen, J. J. P., M. P. Tempelaar, F. A. J. van den Bosch in H. W. Volberda. 2009. »Structural Differentiation and Ambidexterity: The Mediating Role of Integration Mechanisms.« *Organization Science* 20 (4): 797–811.
- Jarvenpaa, S. L., in A. Wernick. 2011. »Paradoxical Tensions in Open Innovation Networks.« *European Journal of Innovation Management* 14 (4): 521–548.
- Jarzabkowski, P., J. K. Le in A. H. Van de Ven. 2013. »Responding to Competing Strategic Demands: How Organizing, Belonging, and Performing Paradoxes Coevolve.« *Strategic Organization* 11 (3): 245–280.
- Jehn, K. A. 1995. »A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict.« *Administrative Science Quarterly* 40 (2): 256–282.
- Jelinek, M., in C. B. Schoonhoven. 1990. *The Innovation Marathon: Lessons from High Technology Firms*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Jindal-Snape, D., in J. B. Snape. 2006. »Motivation of Scientists in a Government Research Institute: Scientists' Perceptions and the Role of Management.« *Management Decision* 44 (10): 1325–1343.

- Johanson, U., M. Skoog, A. Backlund in R. Almqvist. 2006. »Balancing Dilemmas of the Balanced Scorecard.« *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 19 (6): 842–857.
- Judge, W. Q., in C. P. Blocker. 2008. »Organizational Capacity for Change and Strategic Ambidexterity.« *European Journal of Marketing* 42 (9/10): 915–926.
- Junni, P., R. Sarala, V. Taras in S. Tarba. 2013. »Organizational Ambidexterity and Performance: A Meta Analysis.« *Academy of Management Perspectives* 27 (4): 299–312.
- Kaminska-Labbé, R., B. McKelvey in C. Thomas. 2005. »On the Coevolution of Causality: A Study of Aristotelian Causes and Other Entangled Influences.« Working paper. CERAM, Sophia Antipolis, France.
- Kammerlander, N., D. Burger, A. Fust in U. Fueglistaller. 2015. »Exploration and Exploitation in Established Small and Medium-Sized Enterprises: The Effect of CEOs' Regulatory Focus.« *Journal of Business Venturing* 30 (4): 582–602.
- Kane, G. C., in M. Alavi. 2007. »Information Technology and Organizational Learning: An Investigation of Exploration and Exploitation Processes.« *Organization Science* 18 (5): 796–812.
- Kanungo, R. P. 2006. »Cross Culture and Business Practice: Are They Contemporaneous or Crossverging?« *Cross Cultural Management: An International Journal* 13 (1): 23–31.
- Keating, E., R. Oliva, N. Repenning, S. Rockart in J. Sterman. 1999. »Overcoming the Improvement Paradox.« *European Management Journal* 17 (2): 120–134.
- Khanna, S., in J. R. New. 2008. »Revolutionizing the Workplace: A Case Study of the Future of Work Program at Capital One.« *Human Resource Management* 47 (4): 795–808.
- Kim, C., J. Song in A. Nerkar. 2012. »Learning and Innovation: Exploitation and Exploration Trade-Offs.« *Journal of Business Research* 65 (8): 1189–1194.
- Kjellberg, H., F. Azimont in E. Reid. 2015. »Market Innovation Processes: Balancing Stability and Change.« *Industrial Marketing Management* 44 (1): 4–12.
- Klarner, P., in S. Raisch. 2013. »Move to the Beat: Rhythms of Change and Firm Performance.« *Academy of Management Journal* 56 (1): 160–184.
- Knez-Riedl, J., M. Mulej in R. G. Dyck. 2006. »Corporate Social Responsibility from the Viewpoint of Systems Thinking.« *Kybernetes* 35 (3/4): 441–460.

- Kogut, B., in N. Kulatilaka. 2001. »Capabilities as Real Options.« *Organization Science* 12 (6): 744–758.
- Kostova, T., in K. Roth 2002. »Adoption of an Organizational Practice by Subsidiaries of Multinational Corporations.« *Academy of Management Journal* 45 (1): 215–233.
- Kozica, A. M. F., C. Gebhardt, G. Müller-Seitz in S. Kaiser. 2015. »Organizational Identity qnd Paradox: An Analysis of the ‚Stable State of Instability‘ of Wikipedia’s Identity.« *Journal of Management Inquiry* 24 (2): 186–203.
- Krouse, C. G. 1972. »A Model for Aggregate Financial Planning.« *Management Science* 18 (10): B555–B566.
- Krumm, F. V., in C. F. Rolle. 1992. »Management and Application of Decision and Risk Analysis in Du Pont.« *Interfaces* 22 (6): 84–93.
- Kyriakopoulos, K., in C. Moorman. 2004. »Tradeoffs in Marketing Exploitation and Exploration Strategies: The Overlooked Role of Market Orientation.« *International Journal of Research in Marketing* 21 (3): 219–240.
- Lacoste, S. 2012. »‘Vertical Competition’: The Key Account Perspective.« *Industrial Marketing Management* 41 (4): 649–658.
- Lahteenmaki, S., in M. Laiho 2011. »Global HRM and the Dilemma of Competing Stakeholder Interests.« *Social Responsibility Journal* 7 (2): 166–180.
- Lam, A., in J.-P. Lambermont-Ford. 2010. »Knowledge Sharing in Organisational Contexts: A Motivation-Based Perspective.« *Journal of Knowledge Management* 14 (1): 51–66.
- Lange, D., S. Boivie in A. D. Henderson. 2009. »The Parenting Paradox: How Multibusiness Diversifiers Endorse Disruptive Technologies while Their Corporate Children Struggle.« *Academy of Management Journal* 52 (1): 179–198.
- Lant, T. K., in S. J. Mezias. 1992. »An Organizational Learning Model of Convergence and Reorientation.« *Organization Science* 3 (1): 47–71.
- Laplume, A. O., in P. Dass. 2015. »Outstreaming for Ambidexterity: Evolving a Firm’s Core Business from Components to Systems by Serving Internal and External Customers.« *Long Range Planning* 48 (3): 135–150.
- Lavie, D., in L. Rosenkopf. 2006. »Balancing Exploration and Exploitation in Alliance Formation.« *The Academy of Management Journal* 49 (4): 797–818.
- Lawrence, P. R. in J. W. Lorsch. 1967. »Differentiation and Integration in Complex Organizations.« *Administrative Science Quarterly* 12 (1): 1–47.

- Lawson, M. B. 2001. »In Praise of Slack: Time Is of the Essence.« *The Academy of Management Executive* 15 (3): 125–135.
- Leana, C. R., in B. Barry. 2000. »Stability and Change as Simultaneous Experiences in Organizational Life.« *The Academy of Management Review* 25 (4): 753–759.
- Leavy, B. 2010. »Masterclass: How Innovation in 'Product Language' Can Overturn Markets – The Power of Emotion-Focused Design.« *Strategy & Leadership* 38 (2): 30–36.
- Leclercq-Vandelannoitte, A. 2013. »Contradiction as a Medium and Outcome of Organizational Change: A Foucauldian Reading.« *Journal of Organizational Change Management* 26 (3): 556–572.
- Lee, A., C. H. Cheng in G. S. Chadha. 1995. »Synergism between Information Technology and Organizational Structure: A Managerial Perspective.« *Journal of Information Technology* 10 (1): 37–43.
- Lee, M. K. O., C. M. K. Cheung in Z. Chen. 2005. »Acceptance of Internet-Based Learning Medium: The Role of Extrinsic and Intrinsic Motivation.« *Information & Management* 42 (8): 1095–1104.
- Lee, S., in S.-Y. Park. 2009. »Do Socially Responsible Activities Help Hotels and Casinos Achieve Their Financial Goals?« *International Journal of Hospitality Management* 28 (1): 105–112.
- Leenders, M. R., in P. F. Johnson. 2000. *Major Structural Changes in Supply Organizations*. Tempe: Center for Advanced Purchasing Studies.
- Leijten, F., S. van den Heuvel, G. Geuskens, J. F. Ybema, A. de Wind, A. Burdorf in S. Robroek. 2013. »How Do Older Employees with Health Problems Remain Productive at Work? A Qualitative Study.« *Journal of Occupational Rehabilitation* 23 (1): 115–124.
- Leseure, M., in T. Driouchi. 2010. »Exploitation versus Exploration in Multinational Firms: Implications for the Future of International Business.« *Futures* 42 (9): 937–951.
- Levinthal, D. A., in J. G. March. 1993. »The Myopia of Learning.« *Strategic Management Journal* 14 (8): 95–112.
- Lewin, A. Y., C. P. Long in T. N. Carroll. 1999. »The Coevolution of New Organizational Forms.« *Organization Science* 10 (5): 535–550.
- Lewis, M. W. 2000. »Exploring Paradox: Toward a More Comprehensive Guide.« *Academy of Management Review* 25 (4): 760–776.
- Lewis, M. W., in W. K. Smith. 2014. »Paradox as a Metatheoretical Perspective: Sharpening the Focus and Widening the Scope.« *The Journal of Applied Behavioral Science* 50 (2): 127–149.

- Lewis, M. W., M. A. Welsh, G. E. Dehler in S. G. Green. 2002. »Product Development Tensions: Exploring Contrasting Styles of Project Management.« *The Academy of Management Journal* 45 (3): 546–564.
- Li, C. R. 2013. »How Top Management Team Diversity Fosters Organizational Ambidexterity.« *Journal of Organizational Change Management* 26 (5): 874–896.
- Li, C.-R., C.-J. Lin in C.-P. Chu. 2008. »The Nature of Market Orientation and the Ambidexterity of Innovations.« *Management Decision* 46 (7): 1002–1026.
- Li, J. J., K. Z. Zhou in A. T. Shao. 2009. »Competitive Position, Managerial Ties, and Profitability of Foreign Firms in China: An Interactive Perspective.« *Journal of International Business Studies* 40 (2): 339–352.
- Li, P. P. 2014. »The Unique Value of Yin-Yang Balancing: A Critical Response.« *Management and Organization Review* 10 (2): 321–332.
- Li, P. P., Y. Li in H. Liu. 2012. »The Exploration-Exploitation Link Reframed from Paradox Into Duality: The Linear and Curvilinear Effects of Learning on Innovation.« Working paper, Copenhagen Business School.
- Li, Y., W. Vanhaverbeke in W. Schoenmakers. 2008. »Exploration and Exploitation in Innovation: Reframing the Interpretation.« *Creativity and Innovation Management* 17 (2): 107–126.
- Lichtenthaler, E. 2005. »Corporate Diversification: Identifying New Businesses Systematically in the Diversified Firm.« *Technovation* 25 (7): 697–709.
- Liddle, S., in S. El-Kafafi. 2010. »Drivers of Sustainable Innovation Push, Pull or Policy.« *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development* 6 (4): 293–305.
- Lin, C.-H., H.-L. Yang in D.-Y. Liou. 2009. »The Impact of Corporate Social Responsibility on Financial Performance: Evidence from Business in Taiwan.« *Technology in Society* 31 (1): 56–63.
- Lin, L.-H. 2014. »Exploration and Exploitation in Mergers and Acquisitions.« *International Journal of Organizational Analysis* 22 (1): 30–47.
- Lin, Z. (J.), H. Yang in I. Demirkan. 2007. »The Performance Consequences of Ambidexterity in Strategic Alliance Formations: Empirical Investigation and Computational Theorizing.« *Management Science* 53 (10): 1645–1658.
- Lind, H., in H. Muingo. 2012. »Building Maintenance Strategies: Planning Under Uncertainty.« *Property Management* 30 (1): 14–28.

- Lindsfold, S. 1978. »Trust Development, the GRIT Proposal, and the Effects Of Conciliatory Acts on Conflict and Cooperation.« *Psychological Bulletin* 85 (4): 772–793.
- Linstone, H. A., in M. Turoff, M., ur. 1975. *The Delphi Method: Techniques and Applications*. London: Addison-Wesley.
- Lisboa, A., D. Skarmas in C. Lages. 2013. »Export Market Exploitation and Exploration and Performance.« *International Marketing Review* 30 (3): 211–230.
- Litrico, J.-B., in M. Dean Lee. 2008. »Balancing Exploration and Exploitation in Alternative Work Arrangements: A Multiple Case Study in the Professional and Management Services Industry.« *Journal of Organizational Behavior* 29 (8): 995–1020.
- Liu, W. 2006. »Knowledge Exploitation, Knowledge Exploration, and Competency Trap.« *Knowledge and Process Management* 13 (3): 144–161.
- Liu, Y., C. Su, Y. Li in T. Liu. 2010. »Managing Opportunism in a Developing Interfirm Relationship: The Interrelationship of Calculative and Loyalty Commitment.« *Industrial Marketing Management* 39 (5): 844–852.
- Lollar, J. G., H. M. Beheshti in B. J. Whitlow. 2010. »The Role of Integrative Technology in Competitiveness.« *Competitiveness Review: An International Business Journal* 20 (5): 423–433.
- Loo, R. 2002. »The Delphi Method: A Powerful Tool for Strategic Management.« *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 25 (4): 762–769.
- Loo, R., in K. Thorpe. 2003. »A Delphi Study Forecasting Management Training and Development for First-Line Nurse Managers.« *Journal of Management Development* 22 (9): 824–834.
- Lu, L., F. Zhou in K. Leung. 2011. »Effects of Task and Relationship Conflicts on Individual Work Behaviors.« *International Journal of Conflict Management* 22 (2): 131–150.
- Lubik, S., S. Lim, K. Platts in T. Minshall. 2003. »Market-Pull and Technology-Push in Manufacturing Start-Ups in Emerging Industries.« *Journal of Manufacturing Technology Management* 24 (1): 10–27.
- Lukka, K. 2007. »Management Accounting Change and Stability: Loosely Coupled Rules and Routines in Action.« *Management Accounting Research* 18 (1): 76–101.
- Lunnan, R., in T. Barth. 2003. »Managing the Exploration vs. Exploitation Dilemma in Transnational ‚Bridging Teams‘.« *Journal of World Business* 38 (2): 110–126.

- Lunnan, R., in S. A. Haugland. 2008. »Predicting and Measuring Alliance Performance: A Multidimensional Analysis.« *Strategic Management Journal* 29 (5): 545–556.
- Luo, Y., in H. Rui. 2009. »An Ambidexterity Perspective toward Multinational Enterprises from Emerging Economies.« *Academy of Management Perspectives* 23 (4): 49–70.
- Lüscher, L., in M. W. Lewis. 2008. »Organizational Change and Managerial Sensemaking: Working through Paradox.« *Academy of Management Journal* 51 (2): 221–240.
- Magretta, J. 2012. *Understanding Michael Porter: The Essential Guide to Competition and Strategy*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Mair, A. 1999. »Learning from Honda.« *Journal of Management Studies* 36 (1): 25–44.
- Manderscheid, S. V., in P. D. Freeman. 2012. »Managing Polarity, Paradox, and Dilemma during Leader Transition.« *European Journal of Training and Development* 36 (9): 856–872.
- Mandják, T., J. Simon in Z. Szalkai. 2011. »A Framework for the Analysis of Global, Regional and Local Business Networks.« *Industrial Marketing Management* 40 (6): 822–829.
- March, J. G. 1988. *Decisions and Organizations*. Cambridge, MA: Basil Blackwell.
- March, J. G. 1991. »Exploration and Exploitation in Organizational Learning.« *Organization Science* 2 (1): 71–87.
- March, J. G. 1996. »Continuity and Change in Theories of Organizational Action.« *Administrative Science Quarterly* 41 (2): 278–287.
- March, J. G. 2006. »Rationality, Foolishness, and Adaptive Intelligence.« *Strategic Management Journal* 27 (3): 201–214.
- Marsh, S., in M. Macalpine. 1999. »The Search for Reconciling Insights: A ‚Really Useful‘ Tool for Managing Paradox.« *The Journal of Management Development* 18 (8): 642–651.
- Martino, J. P. 1972. *Technological Forecasting for Decision Making*. New York: Elsevier.
- Mas, F. J., J. L. Nicolau in F. Ruiz. 2006. »Foreign Diversification vs. Concentration Strategies and Firm Performance.« *International Marketing Review* 23 (1): 54–82.
- Matzler, K., B. Uzelac in F. Bauer. 2014. »The Role of Intuition and Deliberation for Exploration and Exploitation Success.« *Creativity and Innovation Management* 23 (3): 252–263.

- Mc Namara, P., in C. Baden-Fuller. 2007. »Shareholder Returns and the Exploration-Exploitation Dilemma: R & D Announcements by Biotechnology Firms.« *Research Policy* 36 (4): 548–565.
- McCarthy, I. P., in B. R. Gordon. 2011. »Achieving Contextual Ambidexterity in R & D Organizations: A Management Control System Approach.« *R & D Management* 41 (3): 240–258.
- Mejia-Morelos, J. H., F. Grima in G. Trepo. 2013. »Change and Stability Interaction Processes in SMEs: A Comparative Case Study.« *Journal of Organizational Change Management* 26 (2): 370–422.
- Menora, L. J., M. V. Tatikonda in S. E. Sampson. 2002. »New Service Development: Areas for Exploitation and Exploration.« *Journal of Operations Management* 20 (2) 135–157.
- Millar, C., P. Hind in S. Magala. 2012. »Sustainability and the Need for Change: Organisational Change and Transformational Vision.« *Journal of Organizational Change Management* 25 (4): 489–500.
- Miller, D., in P. H. Friesen. 1982. »Structural Change and Performance: Quantum versus Piecemeal-Incremental Approaches.« *Academy of Management Journal* 25 (4): 867–892.
- Mintzberg, H. 1987. »Crafting Strategy.« *Harvard Business Review* 65 (4): 66–75.
- Mintzberg, H., in J. A. Waters. 1985. »Of Strategies, Deliberate and Emergent.« *Strategic Management Journal* 6 (3): 257–272.
- Miron, D., in A.-M. Petrache. 2012. »The Linkage between Corporate Social Performance and the Corporate Financial Performance in the Information and Communication Technology Multinational Companies of Romania.« *Economics & Sociology* 5 (2a): 86–99.
- Mishina, Y., T. G. Pollock in J. F. Porac. 2004. »Are More Resources Always Better for Growth? Resource Stickiness in Market and Product Expansion.« *Strategic Management Journal* 25 (12): 1179–1197.
- Mitchell, R. K., B. R. Agle in D. J. Wood. 1997. »Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts.« *Academy of Management Review* 22 (4): 853–886.
- Mittal, R. K., N. Sinha in A. Singh. 2008. »An Analysis of Linkage between Economic Value Added and Corporate Social Responsibility.« *Management Decision* 46 (9): 1437–1443.
- Molina-Castillo, F.-J., D. Jimenez-Jimenez in J.-L. Munuera-Aleman. 2011. »Product Competence Exploitation and Exploration Strategies: The

- Impact on New Product Performance through Quality and Innovativeness.« *Industrial Marketing Management* 40 (7): 1172–1182.
- Molina-Morales, F. X., in M. T. Martínez-Fernández. 2004. »How Much Difference Is There between Industrial District Firms? A Net Value Creation Approach.« *Research Policy* 33 (3): 473–486.
- Mom, T. J. M., F. A. J. van den Bosch in H. W. Volberda. 2007. »Investigating Managers' Exploration and Exploitation Activities: The Influence of Top-Down, Bottom-Up, and Horizontal Knowledge Inflows.« *Journal of Management Studies* 44 (6): 910–931.
- Mowery, D., in N. Rosenberg. 1979. »The Influence of Market Demand Upon Innovation: A Critical Review of Some Recent Empirical Studies.« *Research Policy* 8 (2): 103–153.
- Mudambi, R., in T. Swift. 2009. »Professional Guilds, Tension and Knowledge Management.« *Research Policy* 38 (5): 736–745.
- Mudambi, R., in T. Swift. 2014. »Knowing When to Leap: Transitioning between Exploitative and Explorative R & D.« *Strategic Management Journal* 35 (1): 126–145.
- Mura, M., G. Radaelli, N. Spiller, E. Lettieri in M. Longo. 2014. »The Effect of Social Capital on Exploration and Exploitation.« *Journal of Intellectual Capital* 15 (3): 430–450.
- Nembhard, D. A. 2014. »Cross Training Efficiency and Flexibility with Process Change.« *International Journal of Operations & Production Management* 34 (11): 1417–1439.
- Nielsen, B. B., in S. Gudergan. 2012. »Exploration and Exploitation Fit and Performance in International Strategic Alliances.« *International Business Review* 21 (4): 558–574.
- Nixon, B., in J. Burns. 2012. »The Paradox of Strategic Management Accounting.« *Management Accounting Research* 23 (4): 229–244.
- Nohria, N., in S. Ghoshal. 1997. *The Differentiated Network: Organizing Multinational Corporations for Value Creation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- O'Cass, A., N. Heirati in L. V. Ngo. 2014. »Achieving New Product Success via the Synchronization of Exploration and Exploitation across Multiple Levels and Functional Areas.« *Industrial Marketing Management* 43 (5): 862–872.
- O'Regan, N., in A. Ghobadian. 2004. »Short- and Long-Term Performance in Manufacturing SMEs Different Targets, Different Drivers.« *International Journal of Productivity and Performance Management* 53 (5): 405–424.

- Okoli, C., in S. D. Pawlowski. 2004. »The Delphi Method as a Research Tool: An Example Design Considerations and Applications.« *Information & Management* 42 (1): 15–29.
- Oliver, A. L. 2004. »On the Duality of Competition and Collaboration: Network-Based Knowledge Relations in the Biotechnology Industry.« *Scandinavian Journal of Management* 20 (1): 151–171.
- Olson, J. R., in P. A. Savory. 1999. »Road Rescue Implements a Flexible Continuous Process Improvement Framework.« *Journal of Manufacturing Systems* 18 (2): 152–155.
- O'Reilly III, C. A., in M. L. Tushman. 2004. »The Ambidextrous Organization.« *Harvard Business Review* 82 (4): 74–81.
- O'Reilly III, C. A., in M. L. Tushman. 2008. »Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator's Dilemma.« *Research in Organizational Behavior* 28 (1): 185–206.
- O'Reilly III, C. A., in M. L. Tushman. 2011. »Organizational Ambidexterity in Action: How Managers Explore and Exploit.« *California Management Review* 53 (4): 5–22.
- Osborn, C. S. 1998. »Systems for Sustainable Organizations: Emergent Strategies, Interactive Controls and Semi-Formal Information.« *Journal of Management Studies* 35 (4): 481–509.
- Oshri, I., S. L. Pan in S. Newell. 2005. »Trade-Offs between Knowledge Exploitation and Exploration Activities.« *Knowledge Management Research & Practice* 3 (1): 10–23.
- Osterloh, M., in B. Frey. 2000. »Motivation, Knowledge Transfer, and Organizational Forms.« *Organization Science* 11 (5): 538–550.
- Palmer, I., R. Dunford, T. Rura-Polley in E. Baker. 2001. »Changing Forms of Organizing: Dualities in Using Remote Collaboration Technologies in Film Production.« *Journal of Organizational Change Management* 14 (2): 190–212.
- Pan, H. 2012. »Yin-Yang Volatility in Scale Space of Price-Time: A Core Structure of Financial Market Risk.« *China Finance Review International* 2 (4): 377–405.
- Pascale, R. T. 1990. *Managing on the Edge: How the Smartest Companies Use Conflict to Stay Ahead*. New York: Touchstone.
- Pascale, R. T., M. Millemann in L. Gioja. 2000. *Surfing the Edge of Chaos: The Laws of Nature and the New Laws of Business*. London, New York: Texere.

- Patel, P. C. 2011. »Role of Manufacturing Flexibility in Managing Duality of Formalization and Environmental Uncertainty in Emerging Firms.« *Journal of Operations Management* 29 (1/2): 143–162.
- Peak, D. A., in M. H. Azadmanesh. 1997. »Centralization/Decentralization Cycles in Computing: Market Evidence.« *Information & Management* 31 (6): 303–317.
- Pellegrin-Boucher, E., F. Le Roy in C. Gurau. 2013. »Coopetitive Strategies in the ICT Sector: Typology and Stability.« *Technology Analysis & Strategic Management* 25 (1): 71–89.
- Peng, X. M., in D. Wu. 2013. »Tie Diversity, Ambidexterity and Upgrading of the Late Comer Firm in Global Production Networks.« *Chinese Management Studies* 7 (2): 310–327.
- Perretti, F., in G. Negro. 2006. »Filling Empty Seats: How Status and Organizational Hierarchies Affect Exploration versus Exploitation in Team Design.« *The Academy of Management Journal* 49 (4): 759–777.
- Peters, M., M. Schneider, T. Griesshaber in V. H. Hoffmann. 2012. »The Impact of Technology-Push and Demand-Pull Policies on Technical Change – Does the Locus of Policies Matter?« *Research Policy* 41 (8): 1296–1308.
- Peters, T. J., in R. H. Waterman, Jr. 1982. *In Search of Excellence*. New York: Harper & Row.
- Pina e Cunha, M. 2005. »Adopting or Adapting? The Tension between Local and International Mindsets in Portuguese Management.« *Journal of World Business* 40 (2): 188–202.
- Pina e Cunha, M., A. Rego in A. Vaccaro. 2014. »Organizations as Human Communities and Internal Markets: Searching for Duality.« *Journal of Business Ethics* 120 (4): 441–455.
- Piper, W., in S. Naghshpour. 1996. »Government Technology Transfer: The Effective Use of Both Push and Pull Marketing Strategies.« *International Journal of Technology Management* 1 (1): 85–94.
- Pollock, T. G., J. F. Porac in J. B. Wade. 2004. »Constructing Deal Networks: Brokers as Network Architects in the U. S. IPO Market and Other Examples.« *The Academy of Management Review* 29 (1): 50–72.
- Poole, M. S., in A. H. Van de Ven. 1989. »Using Paradox to Build Management and Organizational Theories.« *Academy of Management Review* 14 (4): 562–578.
- Popadić, M., M. Černe in I. Milohnić. 2015. »Organizational Ambidexterity, Exploration, Exploitation and Firms Innovation Performance.« *Organizacija* 48 (2): 112–119.

- Popadiuk, S. 2012. »Scale for Classifying Organizations as Explorers, Exploiters or Ambidextrous.« *International Journal of Information Management* 32 (1): 75–87.
- Porter, M. E. 1980. *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.
- Porter, T., in P. Miles. 2013. CSR Longevity: Evidence from Long-Term Practices in Large Corporations. *Corporate Reputation Review* 16 (4): 313–340.
- Prajogo, D. I., in C. M. McDermott. 2005. »The Relationship between Total Quality Management Practices and Organizational Culture.« *International Journal of Operations & Production Management* 25 (11): 1101–1122.
- Pretorius, M., in R. Maritz. 2011. »Strategy Making: The Approach Matters.« *Journal of Business Strategy* 32 (4): 25–31.
- Prieto, I. M., E. Revilla in B. Rodríguez-Prado. 2009. »Managing the Knowledge Paradox in Product Development.« *Journal of Knowledge Management* 13 (3): 157–170.
- Putnam, L. L. 2015. »Unpacking the Dialectic: Alternative Views on the Discourse-Materiality Relationship.« *Journal of Management Studies* 52 (5): 706–717.
- Putnam, L. L., G. T. Fairhurst in S. Banghart. 2016. »Contradictions, Dialectics, and Paradoxes in Organizations: A Constitutive Approach.« *The Academy of Management Annals* 10 (1): 65–171.
- Putnam, L., J. Jahn in J. S. Baker. 2011. Intersecting Difference: A Dialectical Perspective. V *Reframing Difference in Organizational Communication Studies*, ur. D. K. Mumby, 31–53. London: Sage.
- Quairel-Lanoizelée, F. 2011. »Are Competition and Corporate Social Responsibility Compatible?« *Society and Business Review* 6 (1): 77–98.
- Quinn, J. B. 1999. »Strategic Outsourcing: Leveraging Knowledge Capabilities.« *Sloan Management Review* 40 (4): 9–21.
- Quinn, M. 2014. »Stability and Change in Management Accounting Over Time: A Century or So of Evidence from Guinness.« *Management Accounting Research* 25 (1): 76–92.
- Raisch, S., J. Birkinshaw, G. Probst in M. L. Tushman. 2009. »Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance.« *Organization Science* 20 (4): 685–695.
- Ramirez, G. A. 2012. »Sustainable Development: Paradoxes, Misunderstandings and Learning Organizations.« *The Learning Organization* 19 (1): 58–76.

- Reve, T. 1990. »The Firm as a Nexus of Internal and External Contracts.«
V *The Firm as a Nexus of Treaties*, ur. M. Aoki, 310–334. London: Sage.
- Richard, O. C., B. P. S. Murthi in K. Ismail. 2007. »The Impact of Racial Diversity on Intermediate and Long-Term Performance: The Moderating Role of Environmental Context.« *Strategic Management Journal* 28 (12): 1213–1233.
- Rodan, S. 2005. »Exploration and Exploitation Revisited: Extending March's Model of Mutual Learning.« *Scandinavian Journal of Management* 21 (4): 407–428.
- Romanelli, E., in M. L. Tushman. 1994. »Organizational Transformation as Punctuated Equilibrium: An Empirical Test.« *Academy of Management Journal* 37 (5): 1141–1166.
- Rosenzweig, P., in H. Singh. 1991. »Organizational Environments and the Multinational Enterprise.« *Academy of Management Review* 16 (2): 340–361.
- Ross, Jr., W. T., E. Anderson in B. Weitz. 1997. »Performance in Principal-Agent Dyads: The Causes and Consequences of Perceived Asymmetry of Commitment to the Relationship.« *Management Science* 43 (5): 680–704.
- Rothaermel, F. T., in D. L. Deeds. 2004. »Exploration and Exploitation Alliances in Biotechnology: A System of New Product Development.« *Strategic Management Journal* 25 (3): 201–221.
- Rudawsky, D. J., D. C. Lundgren in A. F. Grasha. 1999. »Competitive and Collaborative Responses to Negative Feedback.« *International Journal of Conflict Management* 10 (2): 172–190.
- Rumelt, R. P. 1982. »Diversification Strategy and Profitability.« *Strategic Management Journal* 3 (4): 359–369.
- Rusjan, R. 2017. »Management dualnosti: primer predelovalne dejavnosti.« Doktorska disertacija, Univerza na Primorskem.
- Rusjan Figelj, R., in R. Biloslavo. 2015. »Organisational Dualities: An Integrated Review.« *International Journal of Business and Systems Research* 9 (3): 235–254.
- Ryan, R. M., in E. L. Deci. 2000. »Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions.« *Contemporary Educational Psychology* 25 (1): 54–67.
- Sachs, W., M. Dieleman, J. Fendt, R. Kaminska-Labbé, C. Thoman in B. McKelvey. 2006. »Managing Dilemmas in Organizations: Irregular Oscillation and Coevolving Causalities.« Working paper, CERAM, Sophia Antipolis, France.

- Safaei, N., D. Banjevic in A. K. S Jardine. 2011. »Bi-Objective Workforce-Constrained Maintenance Scheduling: A Case Study.« *Journal of the Operational Research Society* 62 (6): 1005–1018.
- Salavou, H., in S. Lioukas. 2003. »Radical Product Innovations in SMEs: The Dominance of Entrepreneurial Orientation.« *Creativity and Innovation Management* 12 (2): 94–108.
- Sánchez-Runde, C. J., in A. M. Pettigrew. 2003. »Managing Dualities.« V *Innovative Forms of Organizing*, ur. A. M. Pettigrew, R. Whittington, L. Melin, C. J. Sánchez-Runde, F. A. J. van den Bosch, W. Ruigrok in T. Numagami, 243–250. London: Sage.
- Sarkees, M., J. Hulland in R. Chatterjee. 2014. »Investments in Exploitation and Exploration Capabilities: Balance versus Focus.« *Journal of Marketing Theory and Practice* 22 (1): 7–23.
- Schad, J., M. W. Lewis, S. Raisch in W. K. Smith. 2016. »Paradox Research in Management Science: Looking Back to Move Forward.« *The Academy of Management Annals* 10 (1): 5–64.
- Schaffer, M., in M. A. Taylor. 2012. »Job Search Behaviors among African-Americans.« *Journal of Managerial Psychology* 27 (8): 814–828.
- Schaffer, R., in H. Thomson. 1992. »Successful Change Programs Begin with Results.« *Harvard Business Review* 70 (1): 80–89.
- Schmookler, J. 1966. *Invention and Economic Growth*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Schollhammer, H. 1971. »Organization Structures of Multinational Corporations.« *The Academy of Management Journal* 14 (3): 345–365.
- Schultz, C., J. Schreyoegg in C. von Reitzenstein. 2013. »The Moderating Role of Internal and External Resources on the Performance Effect of Multitasking: Evidence from the R & D Performance of Surgeons.« *Research Policy* 42 (8): 1356–1365.
- Schweizer, L. 2005. »Organizational Integration of Acquired Biotechnology Companies into Pharmaceutical Companies: The Need for a Hybrid Approach.« *The Academy of Management Journal* 48 (6): 1051–1074.
- Seo, M., in W. E. D. Creed. 2002. »Institutional Contradictions, Praxis, and Institutional Change: A Dialectical Perspective.« *Academy of Management Review* 27 (2): 222–247.
- Sheep, M. L., G. T. Fairhurst in S. Khazanchi. 2017. »Knots in the Discourse of Innovation: Investigating Multiple Tensions in a Reacquired Spin-Off.« *Organization Studies* 38 (3/4): 463–488.
- Sherif, K., L. Tsado, W. Zheng in B. Airhia. 2013. »An ePloratory Study of Organization Architecture and the Balance between Exploration and

- Exploitation of Knowledge.« *VINE: The Journal of Information and Knowledge Management Systems* 43 (4): 442–461.
- Shirokova, G., G. Vega in L. Sokolova. 2013. »Performance of Russian SMEs: Exploration, Exploitation and Strategic Entrepreneurship.« *Critical Perspectives on International Business* 9 (1/2): 173–203.
- Short, J. C., D. J. Ketchen, Jr., T. B. Palmer in G. T. M. Hult. 2007. »Firm, Strategic Group, and Industry Influences on Performance.« *Strategic Management Journal* 28 (2): 147–167.
- Sidhu, J. S., H. R. Commandeur in H. W. Volberda. 2007. »The Multifaceted Nature of Exploration and Exploitation: Value of Supply, Demand, and Spatial Search for Innovation.« *Organization Science* 18 (1): 20–38.
- Siggelkow, N., in D. A. Levinthal. 2003. »Temporarily Divide to Conquer: Centralized, Decentralized, and Reintegrated Organizational Approaches to Exploration and Adaptation.« *Organization Science* 14 (6): 650–669.
- Smith, A. C. T., in F. Graetz. 2006. »Complexity Theory and Organizing Form Dualities.« *Management Decision* 44 (7): 851–870.
- Smith, P. A. C., in C. A. Sharicz. 2013. »The Bi-Modal Organization Balancing Autopoiesis and Fluid Social Networks for Sustainability.« *The Learning Organization* 20 (2): 134–152.
- Smith, W. K. 2009. »A Dynamic Approach to Managing Contradictions.« *Industrial and Organizational Psychology* 2 (3): 338–343.
- Smith, W. K., in M. L. Tushman. 2005. »Managing Strategic Contradictions: A Top Management Model for Managing Innovation Streams.« *Organization Science* 16 (5): 522–536.
- Smith, W. K., in M. W. Lewis. 2011. »Toward a Theory of Paradox: A Dynamic Equilibrium Model of Organizing.« *Academy of Management Review* 36 (2): 381–403.
- Sonnentag, S., D. Unger in I. J. Nagel. 2013. »Workplace Conflict and Employee Well-Being: The Moderating Role of Detachment from Work During Off-Job Time.« *International Journal of Conflict Management* 24 (2): 166–183.
- Sparks, J. A., G. Saw in M. Davies. 2014. »Mapping the Future: (Yin Yang) Career Development Collaboration.« *Library Management* 35 (8/9): 629–644.
- Spisak, B. R., A. E. Grabo, R. D. Arvey in M. van Vugt. 2014. »The Age of Exploration and Exploitation: Younger-Looking Leaders Endorsed for Change and Older-Looking Leaders Endorsed for Stability.« *The Leadership Quarterly* 25 (5): 805–816.

- Sriram, S., in M. U. Kalwani. 2007. »Optimal Advertising and Promotion Budgets in Dynamic Markets with Brand Equity as a Mediating Variable.« *Management Science* 53 (1): 46–60.
- Stace, D., in D. Dunphy. 2001. *Beyond the Boundaries: Leading and Recreating the Successful Enterprise*. Sydney: McGraw-Hill.
- Stitt-Gohdes, W. L., in T. B. Crews. 2004. »The Delphi Technique: A Research Strategy for Career and Technical Education.« *Journal of Career and Technical Education* 20 (2): 55–67.
- Stoltzfus, K., C. Stohl in D. R. Seibold. 2011. »Managing Organizational Change: Paradoxical Problems, Solutions, and Consequences.« *Journal of Organizational Change Management* 24 (3): 349–367.
- Sun, B., in Y.-J. Lo. 2014. »Achieving Alliance Ambidexterity through Managing Paradoxes of Cooperation.« *European Journal of Innovation Management* 17 (2): 144–165.
- Sussland, W. A. 2007. »Managing in the Global Village.« *Business Strategy Series* 8 (3): 220–229.
- Sutcliffe, K. M., S. B. Sitkin in L. D. Browning. 2000. »Tailoring Process Management to Situational Requirements: Beyond the Control And Exploration Dichotomy.« V *The Quality Movement and Organizational Theory*, ur. R. Cole in W. R. Scott, 315–330. Thousand Oaks: Sage.
- Sutherland, F., in A. C. T. Smith. 2011. »Duality Theory and the Management of the Change-Stability Paradox.« *Journal of Management & Organization* 17 (4): 534–547.
- Sutton-Brady, C. 2008. »As Time Goes By: Examining the Paradox of Stability and Change in Business Networks.« *Journal of Business Research* 61 (9): 968–973.
- Taggart, J. H. 1998. »Strategy Shifts in MNC Subsidiaries.« *Strategic Management Journal* 19 (7): 663–681.
- Taleb, N. N. 2012. *Antifragile: Things that Gain from Disorder*. New York: Random House.
- Tan, J., in L. Wang. 2010. Flexibility-Efficiency Tradeoff and Performance Implications among Chinese SOEs. *Journal of Business Research* 63 (4): 356–362.
- Tansley, C., S. Kirk, H. Williams in H. Barton. 2014. »Tipping the Scales: Ambidexterity Practices on e-HRM Projects.« *Employee Relations* 36 (4): 398–414.
- Tavčar, M. I. 2006. *Management in organizacija: sinteza konceptov organizacije kot instrumenta in kot skupnosti interesov*. Koper: Fakulteta za management.

- Taylor Quilliam, E. 2006. »Mega, Monster or Misplaced? Do Portion Size Brand Extensions Meet Consumer Needs?« *Journal of Consumer Marketing* 23 (3): 123–124.
- Tece, D. J. 1992. »Competition, Cooperation and Innovation: Organizational Arrangements for Regimes of Rapid Technological Progress.« *Journal of Economic Behavior and Organization* 18 (1): 1–25.
- Thompson, J. K., S. L. Wartick in H. L. Smith. 1991. »Integrating Corporate Social Performance and Stakeholder Management: Implications for a Research Agenda in Small Business.« *Research in Corporate Social Performance and Policy* 12 (1): 207–230.
- Tidström, A. 2014. »Managing Tensions in Coopetition.« *Industrial Marketing Management* 43 (2): 261–271.
- Tiep, N. D. 2007. »The Honda Motorcycle Business in the Vietnamese Emerging Market.« *International Journal of Emerging Markets* 2 (3): 298–309.
- Tiwana, A., in M. Keil. 2007. »Does Peripheral Knowledge Complement Control? An Empirical Test in Technology Outsourcing Aliances.« *Strategic Management Journal* 28 (6): 623–634.
- Tokman, M., R. G. Richey, L. D. Marino in K. M. Weaver. 2007. »Exploration, Exploitation and Satisfaction in Supply Chain Portfolio Strategy.« *Journal of Business Logistics* 28 (1): 25–56.
- Toracco, R. J. 2005. »Writing Integrative Literature Reviews: Guidelines and Examples.« *Human Resource Development Review* 4 (3): 356–367.
- Trail, W. B., in M. Meulenber. 2002. »Innovation in the Food Industry.« *Agribusiness* 18 (1): 1–21.
- Trompenaars, F. 2003. »Iz nasprotij ustvarjajte novo resničnost.« *Manager* 10: 26–27.
- Tsang, E. W. K., in P. S. L. Yip. 2007. »Economic Distance and the Survival of Foreign Direct Investments.« *The Academy of Management Journal* 50 (5): 1156–1168.
- Tse, T. 2013. »Paradox Resolution: A Means to Achieve Strategic Innovation.« *European Management Journal* 31 (6): 682–696.
- Tu, C. 2010. »Balancing Exploration and Exploitation Capabilities in High Technology Firms: A Multi-Source Multi-Context Examination.« *Industrial Marketing Management* 39 (4): 672–680.
- Turcsanyi, J., in S. Sisaye. 2013. »Corporate Social Responsibility and Its Link to Financial Performance.« *World Journal of Science, Technology and Sustainable Development* 10 (1): 4–18.

- Turner, N., J. Swart in H. Maylor. 2012. »Mechanisms for Managing Ambidexterity: A Review and Research Agenda.« *International Journal of Management Review* 14 (2): 1–16.
- Ulrich, P., in E. Fluri. 1995. *Management: Eine konzentrierte Einfuehrung*. Bern: Haupt.
- Uotila, J., M. Maula, T. Keil in S. A. Zahra. 2009. »Exploration, Exploitation, and Financial Performance: Analysis of S & P 500 Corporations.« *Strategic Management Journal* 30 (2): 221–231.
- van Burg, E., G. Romme, V. A. Gilzing in I. Reymen. 2008. »Creating University Spin-Offs: A Science-Based Design Perspective.« *Journal of Product Innovation Management* 25 (2): 114–128.
- van Deusen, C. A., in C. B. Mueller. 1999. »Learning in Acquisitions: Understanding the Relationship between Exploration, Exploitation and Performance.« *The Learning Organization* 6 (4): 186–193.
- van Fenema, P. C., in C. Loebbecke. 2014. »Towards a Framework for Managing Strategic Tensions in Dyadic Interorganizational Relationships.« *Scandinavian Journal of Management* 30 (4): 516–524.
- van Heigenoort, J. 1972. »Logical Paradoxes.« *V Encyclopedia of Philosophy*, ur. P. Edwards, 45–51. New York: Macmillan.
- van Helden, G. J., J. van der Meer-Kooistra in R. W. Scapens. 2001. »Co-Ordination of Internal Transactions at Hoogovens Steel: Struggling with the Tension between Performance-Oriented Business Units and the Concept of an Integrated Company.« *Management Accounting Research* 12 (3): 357–386.
- Varadarajan, P. 1983. »The Sustainable Growth Model: A Tool for Evaluating the Financial Feasibility of Marketshare Strategies.« *Strategic Management Journal* 4 (4): 353–367.
- Vesey, J. T. 1991. »The New Competitors: They Think in Terms of ‚Speed-to-Market‘.« *The Executive* 5 (2): 23–33.
- Volberda, H. W. 1996. »Toward the Flexible Form: How to Remain Vital in Hypercompetitive Environments.« *Organization Science* 7 (4): 359–374.
- Volberda, H. W., R. E. Morgan, P. Reinmoller, M. A. Hitt, R. D. Ireland in R. E. Hoskisson. 2011. *Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts and Cases)*. Mason: South-Western Cengage Learning.
- Voss, G. B., D. Sirdeshmukh in Z. G. Voss. 2008. »The Effects of Slack Resources and Environmental Threat on Product Exploration and Exploitation.« *Academy of Management Journal* 51 (1): 147–164.

- Vuori, E., K. Artto in L. Sallinen. 2012. »Investment Project as an Internal Corporate Venture.« *International Journal of Project Management* 30 (6): 652–662.
- Wang, C.-H., in L.-C. Hsu. 2014. »Building Exploration and Exploitation in the High-Tech Industry: The Role of Relationship Learning.« *Technological Forecasting & Social Change* 81 (1): 331–340.
- Watts, M. 2009. »Collaborative Implementation Network Structures: Cultural Tourism Implementation in an English Seaside Context.« *Systemic Practice and Action Research* 22 (4): 293–311.
- Weick, K. E. 1979. *The Social Psychology of Organizing*. 2nd edn. Reading: Addison-Wesley.
- Whittemore, R., in K. Knafl. 2005. »The Integrative Review: Updated Methodology.« *Journal of Advanced Nursing* 52 (5): 546–553.
- Wiersema, M. F., in H. P. Bowen. 2007. »Corporate Diversification: The Impact of Foreign Competition, Industry Globalization, and Product Diversification.« *Strategic Management Journal* 29 (2): 115–132.
- Wijen, F., in G. Duysters. 2005. »Negotiating Innovation: Product Renewal as the Outcome of a Complex Bargaining Process.« *R & D Management* 35 (1): 73–87.
- Wilhelm, M. 2011. »Managing Coopetition through Horizontal Supply Chain Relations: Linking Dyadic and Network Levels of Qanalysis.« *Journal of Operations Management* 29 (8): 663–676.
- Williamson, O. E. 1985. *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: The Free Press.
- Winn, M. I. 2001. »Building Stakeholder Theory with a Decision Modeling Methodology.« *Business and Society* 40 (2): 133–166.
- Witcher, B. J., in V. S. Chau. 2007. »Balanced Scorecard and Hoshin Kanri: Dynamic Capabilities for Managing Strategic Fit.« *Management Decision* 45 (3): 518–538.
- Wolfram Cox, J. R., L. Mann in D. Samson. 1997. »Benchmarking as a Mixed Metaphor: Disentangling Assumptions of Competition and Collaboration.« *Journal of Management Studies* 34 (2): 285–314.
- Wu, W.-Y., in Y.-K. Liao. 2014. »A Balanced Scorecard Envelopment Approach to Assess Airlines' Performance.« *Industrial Management & Data Systems* 114 (1): 123–143.
- Xie, C. 2012. »Efficiency and Flexibility in Small Firms: The Impact of Industry Structure.« *Journal of Management Policy and Practice* 13 (2): 74–86.

- Yamakawa, Y., H. Yang in Z. (J.) Lin. 2011. »Exploration versus Exploitation in Alliance Portfolio: Performance Implications of Organizational, Strategic, and Environmental Fit.« *Research Policy* 40 (2): 287–296.
- Yami, S., S. Castaldo, G. B. Dagnino in F. Le Roy. 2010. *Coopetition: Winning Strategies for the 21st Century*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Yang, H., Y. Zheng in X. Zhao. 2014. »Exploration or Exploitation? Small Firms' Alliance Strategies with Large Firms.« *Strategic Management Journal* 35 (1): 146–157.
- Yang, J., in K. W. Mossholder. 2004. »Decoupling Task and Relationship Conflict: The Role of Intragroup Emotional Processing.« *Journal of Organizational Behavior* 25 (5): 589–605.
- Yeung, J. H. Y., W. Selen, C.-C. Sum in B. Huo. 2006. »Linking Financial Performance to Strategic Orientation and Operational Priorities.« *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 36 (3): 210–230.
- Ylinena, M., in B. Gullkvist. 2014. »The Effects of Organic and Mechanistic Control in Exploratory and Exploitative Innovations.« *Management Accounting Research* 25 (1): 93–112.
- Yoon, B., R. Phaal in D. Probert. 2008. »Morphology Analysis for Technology Roadmapping: Application of Text Mining.« *R & D Management* 38 (1): 51–68.
- Yuksel, I., in M. Dagdeviren. 2010. »Using the Fuzzy Analytic Network Process (ANP) for Balanced Scorecard (BSC): A Case Study for a Manufacturing Firm.« *Expert Systems with Applications* 37 (2): 1270–1278.
- Zahay, D., in A. Griffin. 2010. »Marketing Strategy Selection, Marketing Metrics, and Firm Performance.« *Journal of Business & Industrial Marketing* 25 (2): 84–93.
- Zahra, S. A., in G. George. 2002. »Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension.« *Academy of Management Review* 27 (2): 185–203.
- Zannetos, Z. S. 1965. »On the Theory of Divisional Structures: Some Aspects of Centralization and Decentralization of Control and Decision Making.« *Management Science* 12 (4): B49–B68.
- Zeitz, G. 1980. »Interorganizational Dialectics« *Administrative Science Quarterly* 25 (1): 72–88.
- Zhang, T., S. Gensler in R. Garcia. 2011. »A Study of the Diffusion of Alternative Fuel Vehicles: An Agent-Based Modeling Approach.« *Journal of Product Innovation Management* 28 (2): 152–168.

- Zhao, Y. C., in Q. Zhu. 2014. »Effects of Extrinsic and Intrinsic Motivation on Participation in Crowdsourcing Contest: A Perspective of Self-Determination Theory.« *Online Information Review* 38 (7): 896–917.
- Ziegler, R., in N. Hamker. 2011. »The Idea of a Collaborative Competition – A Case Study.« *Futures* 43 (4): 441–449.
- Zineldin, M. 2004. »Co-Opetition: The Organisation of the Future.« *Marketing Intelligence & Planning* 22 (7): 780–789.

Recenziji

I

Besedilo znanstvene monografije *Strateške dualnosti v teoriji in praksi managementa* obsega 69 strani. Vključenih je 9 preglednic in 3 slike. Delo vključuje 4 glavna poglavja, uvod, sklep, literaturo in 5 prilog. Seznam literature obsega 440 del.

Naslovi glavnih poglavij so sledeči in ustrezajo napovedani tematiki:

- Dualnosti in management
- Identifikacija dualnosti na področju managementa
- Integracija dualnosti v politiko organizacije
- Prisotnost in pomen dualnosti v organizaciji

Monografija vsebinsko obravnava značilnosti organizacije, ki imajo hkrati značaj nasprotujočih si in dopolnjujočih se lastnosti. Za tovrstne značilnosti se je uveljavil termin dualnosti. Dualnosti srečujemo v najrazličnejših organizacijah in na različnih organizacijskih, strateških in časovnih ravneh. Karakterizirata jih nasprotujoča si pola (tako imenovani desni in levi pol), ki predstavljata glavni vir za nastajanje notranje napetosti (organizacijske napetosti), obenem pa skupaj predstavljata celoto dotične organizacijske značilnosti.

Preučevanje dualnosti izhaja iz koncepta identitete organizacije. Identiteta organizacije je vse tisto, kar organizacija v resnici je. Skozi zgodovino so se pokazali številni primeri človeških skupnosti, ki bi bili brez lastne identitete nezmožni golega preživetja. Identiteta je v zgodovini lahko pomenila celo pogoj za biološko kontinuiteto. Identiteta je pogosto predstavljala notranjo kohezivno silo skupnosti. Pogosto je bilo dovolj že

to, da je na tak ali drugačen način izostal samo eden od elementov identitete in skupnost je propadla.

Kar se tiče identitete sodobnih organizacij, mora vsaka organizacija odgovoriti na vprašanja:

- Katere so bistvene lastnosti organizacije oziroma kaj je centralni fokus?
- Katere lastnosti organizacijo ločujejo od drugih organizacij?
- V čem je bila organizacija skozi obdobje svojega obstoja unikatna oziroma kaj je tisto, kar predstavlja kontinuiteto?

Ščasoma se identiteta organizacije tudi spreminja. Razlogi za spreminjanje identitete so lahko: (pre)hitra rast, spremembe statusa (npr.: prevzemi, statusne spremembe, spremembe lastništva ipd.), krize, potrebe po varčevanju ter drugo. Zaradi navedenih razlogov se lahko znotraj organizacije hkrati pojavi več identitet. Organizacija ima lahko že sama po sebi več identitet. Tak primer je bila npr. nekdanja država SFR Jugoslavija, ki je imela že sama po sebi več identitet: več jezikov, dve pisavi, prisotnost različnih verskih skupnosti ipd. Razlogi za nastanek več identitet pa so lahko povsem subjektivni, kot npr.: medosebna sovraštva, nevoščljivost in pojav borbe za prevlado znotraj organizacije.

Nasprotja, kot so npr. dobro in zlo, bogastvo in revščina, noč in dan, ljubezen in sovraštvo, življenje in smrt, so predstavljena v številnih literarnih upodobitvah, filozofskih tekstih in so kot taka del našega skupnega vsakdanjika.

Nasprotja lahko vodijo celo v propad organizacij. Tak primer je bila npr. nekdanja skupna država SFR Jugoslavija. Pojav več identitet lahko vodi tudi v razkol. Proti temu pojavu niso imune niti verske skupnosti, saj smo bili v zgodovini priča številnim razkolom v različnih verskih skupnostih.

Glavna naloga managerjev je obvladovanje organizacije v smislu njenega obstoja in nadaljnega razvoja, kar pravzaprav pomeni finančno vzdržno preživetje na dolgi rok. Naloga managerjev je, da se različnih polov »ne razrešuje«, ampak se jih »obvladuje«.

Vsebina monografije se nanaša na zelo aktualne teme managementa. Management dualnosti v

današnji organizaciji predstavlja pomemben koncept za zagotavljanje dolgoročne uspešnosti in učinkovitosti poslovanja. Če management ne prepozna dualnosti, ne razume doprinosa njenih polov in ne zmore te obvladovati po načelu »in in«, bo naravno težil k enemu skrajnemu polu, kar se v praksi izkazuje kot poslovanje organizacije po načelu »ali ali«.

Delo je aktualno in dobro pokriva obravnavano področje dualnosti v teoriji in praksi managementa. Naslov dela je ustrezen in skladen z vsebino. Delo je ustrezno strukturirano. Slike in tabele so ustrezne in pojasnjujejo besedilo. Uporabljena sta ustrezen jezik in terminologija. Avtorja se sklicujeta na relevantno znanstveno literaturo in jo ustrezno navajata sprti v tekstu.

Pričujoča znanstvena monografija je ena pomembnejših, ki znanstveno obravnavajo pojav več identitet znotraj organizacij in pojav dualnosti.

Eva Jereb

II

Celotna monografija potrjuje, da živimo v času hitrih gospodarskih, političnih in kulturnih sprememb. Hitrost teh sprememb in posledice vse večje globalizacije se odražajo v poslovnem okolju in v samih organizacijah, kamor je potrebno umestiti vsa razmišljanja o ciljih za prihodnost.

Poslovanje se srečuje z mnogimi spremembami, ki jih prinašata globalizacija in nova ekonomija. V ospredju je nova razvojna paradigma, ki odpravlja problem redkosti ekonomskih virov kot glavnih nosilcev razvoja in se preusmerja k učinkoviti in uspešni uporabi razpoložljive obnovljive blaginje.

Pričujoče delo obravnava značilnosti organizacije, ki imajo obenem značaj nasprotujočih si in dopolnjujočih se lastnosti. Za tovrstne značilnosti se je uveljavil termin dualnosti. Dualnosti srečujemo v najrazličnejših organizacijah in na različnih organizacijskih, strateških in časovnih ravneh. Karakterizirata jih nasprotujoča si pola (t. i. desni in levi poli), ki predstavljata glavni vir za nastajanje notranje napetosti (tj. organizacijske napetosti), obenem pa skupaj predstavljata celoto dotične organizacijske značilnosti.

Avtorja sta celotno monografijo razdelila na šest poglavij. Prvo poglavje predstavlja uvod v delo, in sicer je na začetku uvoda najprej kratek opis poslovnih značilnosti, ki imajo nasprotujoče si lastnosti, v nadaljevanju pa sledi predstavitev strukture tega dela.

V drugem poglavju tega dela so predstavljena še ostala poimenovanja teh značilnosti, o kateri so govorili različni avtorji, ki jih srečamo v literaturi. Poglavje nosi naslov Dualnosti in management in je členjeno na opis pojma dualnosti v smislu, kaj razumemo pod tem pojmom, kako različni avtorji opisujejo dualnosti, zakaj se management ukvarja z dualnostmi itd. To poglavje zajema tudi vlogo različnih dualnosti kot pomembnih dejavnikov razvoja posamezne organizacije.

Osrednja tema tega dela je predstavitev treh povezanih raziskav s področja dualnosti. Tako je v tretjem poglavju predstavljena raziskava z naslovom Identifikacija dualnosti na področju managementa. V četrtem poglavju avtorja predstavljata raziskavo z naslovom Integracija dualnosti v politiko organizacije in v petem poglavju je predstavljena raziskava z naslovom Prisotnost in pomen dualnosti v organizaciji. Zadnje poglavje zajema sklepni del, v katerem je poudarek na pomenu različnih dualnosti za poslovanje današnje organizacije. V tem delu želita avtorja spodbuditi managerje, da razmislijo o dualnostih, ko se z njimi srečujejo pri vodenju organizacije.

V celoti gledano je tekst, ki sem ga recenziral, vsebinsko primerno povezan in strukturiran, sodobno in za predvidene namene razumljivo, pregledno ter prepričljivo napisan.

162

Gre za tekst, ki lahko služi kot referenčno delo tako za študente kot tudi za predstavnike managementa v podjetjih in ostalih organizacijah ter za ožjo in širšo strokovno javnost.

Uporabljene so različne metode znanstvenega aparata: avtorja smiselno in v kontekstu povzemata mednarodne (primerjalne) študije z relevantnih področij na različnih ravneh. Te se prepletajo s predhodno opravljenimi izvirnimi teoretičnimi in empiričnimi študijami sodobnih avtorjev, ki so eksplanatorne in konfirmatorne narave, zlasti pa z lastnimi raziskavami, ki sta jih opravila avtorja.

Ugotavljam, da je monografija znanstvena, saj znanstveno sistematično, izčrpno in vseobsegajoče obravnava problem dualnosti v managementu

Predvsem je opazno vsebinsko sveže pojasnjevanje novih pojmov, povezav in tudi dilem, povezanih s procesi managementa.

Glede na vsebino monografije, način podajanja ključnih vsebinskih delov inna znanstveno ter strokovno primernost utemeljitev in pojasnjevanj, ki sta jih avtorja uporabljala, je nedvomno mogoče ugotoviti, da je recenzirani tekst primeren in skladen z nameni, ki jih mora dosegati znanstvena monografija na področju managementa.

Le sodobno in v prakso usmerjeno znanje, skupaj z dejanskim razumevanjem in uporabo procesov in pojmov, ki jih pregledno in prepričljivo pojasnjuje vsebina teksta, namreč nudi možnosti za sprejemanje učinkovitih ekonomskopolitičnih in poslovnih odločitev v vse konkurenčnejšem in odprtejšem gospodarskem okolju Slovenije.

Vito Bobek



