

## KAKŠNA ORGANIZACIJA KAŽE POT IZ KRIZE 2008+?

**JOŽEF OVSENIK**

Univerza v Mariboru – Fakulteta za organizacijske vede (Upok.)

[jozef.ovsenik@s5.net](mailto:jozef.ovsenik@s5.net)

**MARIJA OVSENIK**

Univerza v Ljubljani – Fakulteta za socialno delo

[jozef.ovsenik@s5.net](mailto:jozef.ovsenik@s5.net)

(Za: 29. mednarodna konferenca o razvoju organizacijskih znanosti 'ČLOVEK IN ORGANIZACIJA', 24.-26.marec 2010, Portorož-Slovenija)

### **Povzetek**

*Gospodarska kriza 2008+ kaže na globok problem 'socialne organizacije'. Posebej 'piramidno-hierarhični' model se uporablja od same zore človeške civilizacije v Sumerju pred 5.500 leti, bil kodificiran pri Izraelcih pred 3.500 leti (Mojzes) in je bil v rabi vse do dandanes. Toda, v teku nekaj zadnjih desetletij 20. stoletja se je pokazal kot zelo neustrezen v razmerah tehnološko visoko razvite delitve dela. Vpeljava interneta je tradicionalno 'organizacijsko teorijo' učinkovitostno ubila. Konferenca na harvardski Poslovni šoli poleti 1998 ni mogla ponuditi nikakršnih koristnih idej. Tradicionalno 'statusno-strukturalno' zamisel o 'socialni organizaciji' so morale zamenjati 'dinamično-spremembene-procesne' zamisli po letu 2000. Pokazan je obstoj 'organizacije' na vseh ravneh našega sveta, posebej v območju živega (autopoiesis). Le-to bi se moglo razširiti na 'socialno organizacijo' pod posebnimi pogoji: premisliti, kako bi človeška zmožnost svobodne volje delovala v skladu z objektivnimi naravnimi zakoni. Opozarja se na vprašanje kulture razumevanja 'ljubezni'.*

**Ključne besede:** reševanje kriz, razumevanja 'organizacije', čas ob letu 2000, dilema 'struktura-stanje' vs. 'spremembe-procesi', vloga kulture razumevanja 'ljubezni'

## HOW ORGANIZATION SHOULD BE RECONCEIVED TO TRACE A WAY OUT OF CRISIS OF 2008+?

### **Summary**

*The economic crisis of 2008 is indicating a deep problem of 'social organization'. Especially the 'pyramid-hierarhic' model has been mainly applied from the very dawn of human civilization in Sumer 5.500 years ago, was codified by the Israelian Bible 3.500 years ago (Moses), and has been lasting until today. But, during the last several decades of the 20th century it started to become extremely inadequate in conditions of technologically high developed division of work. The enrollment of the internet made the traditional 'organization theory' effectually dead. The Harvard Business School conference in summer 1998 could not offer any usefull ideas. The traditional status-structural concept of 'social organization' must have been replaced by 'dynamic change-process' ideas after 2000. It is said that the existence of 'organization' is found at all levels in our world, especially in the living domain (autopoiesis). This one may be extended to the 'social organization' under certain specified conditions: to rethink of how human capability of free will would act according to objective natural laws. Culture of 'love' is being found to be interesting in how it should be conceived?*

**Key words:** solving crises, concepts of 'organization', time around 2000, dilemma of 'structure-state' vs. 'change-proces', the role of the culture in conceiving 'love'

# 1 UVOD: PROBLEM IN METODA NJEGOVEGA REŠEVANJA

Leta 2008 je v ZDA izbruhnila najpreje finančna, nato pa še gospodarska kriza. Pokazalo se je, da gre za eno izmed zelo kompleksnih kriz tako, da je le-to zdaj smiselno obravnavati tudi kot 'splošno-organizacijsko' (konceptualno) krizo. Tu jo bomo obravnavali z namenom iskati možnosti za njeno rešitev v smislu možnih zamisli za izhod iz krize takšnih dimenzij. Pregledali bomo različna razumevanja pojava '*organizacija*' v družbi in naravi in življenju.

## 2 KAKŠNA 'ORGANIZACIJA' JE POSTALA PROBLEM 2008?

Ko je leta 2008 nastala sedanja gospodarska in kompleksna kriza, je v celotnem svetu še vedno – tako v vsakdanji praksi kot tudi v teoriji - prevladovalo mnenje, da za '*organizacijo*' velja starodavna teza/enačba: **»Organizacija = (ciljna) skupina/ENOTA ljudi«**. Namreč, tako je veljalo vse od samih začetkov človeške civilizacije, ko je ljudstvo Sumercev ob dolnjem toku rek Evfrat in Tigris v južni Mezopotamiji (današnji Irak ob Arabskem zalivu) prešlo iz barbarstva v civilizacijo s tem, da se je tam pred 5.500 leti za stalno naselilo. Dejstvo, da se je to sploh moglo zgoditi in pa to, da se je to zares tudi zgodilo, je povezano z dejstvom 'pravega izbruha' *ustvarjalnosti* človeškega duha: izumili so obdelavo zemlje, plug, kolo, gradnjo in vzdrževanje namakalnih sistemov, institucionalizirano oblast-'vlado' (s kralji), etični kodeks, zakone, sistematično astronomijo, delitev dnevnega časa na 24 ur s po 60 minutami, formalno vzgojo, pečenje opeke, cement, pisavo z literaturo, zapisovanje glasbe, volitve kraljev, verstvo z bogovi in duhovniki ter (ne vedno) tudi: '*birokracijo*'. Z vsem tem je bilo mogoče nadzorovati in *obvladovati* skupno življenje in delo tisočev stalno naseljenih ljudi. (Garcia 1991:5; <http://www.see.org/garcia/e-ct-4.htm...> 24.12.2009). Sumercem je zato '*organizacija*' pomenila '*skupino ljudi s skupnimi cilji in pravili obnašanja*'. Mnogo kasneje, ko so sredi drugega tisočletja pr.n.št. Izraelci po uspešnem pobegu iz egiptovske sužnosti tavalj skozi Sinajsko puščavo, je Mojzes po nasvetu tasta Jetra *»Izbral iz vsega ljudstva sposobne moške in jih postavil za poglavarje čez ljudstvo: za načelnike čez tisoč, čez sto, čez petdeset in čez deset ljudi. In so sodili ljudstvu vsak čas: težje zadeve so prinašali Mojzesu, vse manjše zadeve pa so razsojali sami«* (Sv.Pismo, SSP, Ljubljana 1996, str. 125; 5Mz, 25-27). To je pomenilo tip 'piramidno-hierarhične (družbene/socialne) *organizacije*' in na to, da se je le-ta ohranil skozi vso zgodovino Starega, Srednjega in v Novi vek vse do zrele industrijsko-kapitalistične družbe, kaže dejstvo, da se je avtor J.D.Mooney, ki je leta 1939 oblikoval prvo (znanstveno-teoretsko) definicijo pojma '*organizacija*' skliceval prav na omenjeno sveto-pisemsko mesto (Mooney 1939: izpred kazala). Pojav '*organizacija*' – v resnici je šlo za '(socialno/družbeno) *organizacijo*'! – je opredelil na sledeči način: **»Organizacija je oblika vsakršnega človeškega združevanja za dosego kakega skupnega namena«** (Mooney, 1939:1). Avtor J.D.Mooney je (v sodelovanju z A.C.Reiley-em) takšno (znanstveno-teoretsko) definicijo '*organizacije*' oblikoval zato, ker je takšen 'piramidno-hierarhični' model organizacije/organiziranosti odkrival praktično vsepovsod, posebej pa v javni upravi (držav) (str.81-101), v katoliški Cerkvi (102-124), v vojaški armadi (125-126) in tudi v modernih industrijskih Organizacijah (164-203). To pomeni, da je v modernih industrijskih Organizacijah-Korporacijah veljala enaka 'logika *organizacije/organiziranosti*' v smislu razporeditve položajev (=delovnih mest) '*oblasti*' in '*odgovornosti*' tudi še v 20. stoletju kakor so jo bili uporabljali že vsaj 3.500 let popreje v mnogo enostavnejših (begunsko-potovalnih) razmerah v Sinajski puščavi in kjer so se ljudje hranili z 'z neba padajočim kruhom '*mano*', v 20. stoletju pa je šlo za tehnološko visoko razvito podrobno delitev dela in pri čemer so se delovne naloge med različnimi 'delavci' močno medsebojno razlikovale tako po vsebini kot tudi po načinu izvajanja. Zato se je sicer lahko enako izrečeno '*delovno povelje/ukaz/naloga*' zdaj lahko in moralo '*slišati*' na vsakem delovnem mestu oz. človeku

drugače od njegovih sodelavcev- nikakor pa ne zgolj 'enako' (kot 3.500 let popreje v Sinajski puščavi!). Zato ne more biti čudno, če je po drugi svetovni vojni v 40-letnem obdobju 1955-1995 v ZDA povprečno-letna stopnja rasti nacionalno-gospodarske produktivnosti padla za polovico: od 3.5 – 4.0 % letno, leta 1955, na 2.1% letno v letu 1995. Podobno pa se je tedaj dogajalo tudi v vseh drugih visoko-razvitih državah, vključujoč tudi Slovenijo. Tu je bila stopnja rasti nacionalno-gospodarske produktivnosti kar na višini 8.0 % sredi 1950-ih let, nato pa je bila v stalnem upadanju vse do druge polovice 1980-ih let, ko je v Sloveniji dosegla najnižjo stopnjo pri – (minus!) 1.7% letno, se je pa potem po slovenski državni osamosvojitvi (ob razpadu države Jugoslavije) v prvi polovici 1990-ih let spet dvignila, a le na stopnjo 2.0 % v letu 1995. Velik upad nacionalno-gospodarske produktivnosti v 1980-ih letih je bil vsepovsod tako hud, da so v ZDA v teku 1980-ih let propadla številna, nekoč tudi odlično-stoječa podjetja (to dokazujejo številne 'prodajne uspešnice'-knjige iz časa 1980-ih in 1990-ih let!)(Peters-Waterman 1982; Naisbitt-Aburdene 1990; Peters 1988; Hammer-Champy 1993; Champy 1995), leta 1989 pa je – kot posledica tega-istega – celo sam od sebe 'od znotraj' razpadel celotni sistem držav s komunistično-totalitarnimi vladavinami v Vzhodni Evropi. Nato je leta 1995 prišlo še do vpeljave 'medmrežja' (interneta)(Tapscott 1996:1), kar je zaradi novosti 'interaktivnih medijev' zahtevalo spremembe v načinu človeškega dela (*jobs*)(Tapscott 1996:9) tako v smislu vsebine (content) kot tudi *komunikacij* (communications) in *računanja* (computing). Za nov način gospodarjenja je bilo potrebno obsežno notranje-organizacijsko »*pre-ustrojavanje*« (re-engineering) in tako je nastal 'nov način gospodarjenja' (New Economy)(Tapscott 1996:39), ki je pomenil t.i. medmrežni način poslovanja (Internetworked Business), in kateri je postavljajl vprašanja in zahteve o tem, kako se v narodnem gospodarstvu '*delovno-organizirati*' integralno! tako, da se enakovredno upošteva vseh pet ravni: (1.) od 'delovnega mesta' posameznega človeka-delavca, preko (2.) 'visoko-odličnega teama' v: (3.) 'Integrirano podjetje', katero pa se širi v: (4.) 'Razširjeno podjetje' tako, da se le-to lepo vgrajuje v: (5.) 'Medmrežno poslovanje' na narodno-gospodarski ravni '*ustvarjanja bogastva in družbenega/socialnega razvoja*' (Tapscott 1996:75). Z vsem tem so se razmere in pogoji '*organizacije podjetij*' v sredini 1990-ih let spremenile v praksi tako zelo, da je to vse dotedanje 'znanstveno-teoretsko' *znanje za organiziranje in organiziranost gospodarstva in družbe* (posebej v ZDA) povsem spremenilo in praktično '*razvrednotilo/razveljavilo*', se: napravilo za neuporabno! Zato so poleti leta 1998 na harvardski Poslovni šoli organizirali konferenco na delovno temo »*Spremeniti način spreminjanja*« (Breaking the Code of Change) (M.Beer-N.Nohria 2000), kjer so se zbrali akademski profesorji učitelji-teoretiki, zunanji svetovalci-konzultanti in najvišji vodilni top-managerji iz prakse največjih ameriških podjetij. Na to jih je napeljalo dejstvo, da je v korporativni Ameriki »*organizacijsko spreminjanje* (=re-organizacije) *tedaj bilo potrebno zelo pogosto ponavljati, a kljub temu je bilo le-to v skoraj dveh tretjinah primerov neuspešno*« (Beer-Nohria 2000: ovitek). Zato se je zastavljalo vprašanje: Kako obvladovati spremembe (=re-organizacije v podjetjih) učinkovito? Na tej tridnevni konferenci so predstavili 23 strokovnih referatov, a ugotoviti niso zmogli praktično nič novega. Nekoliko bolj so bili pozorni na 'znanost o človeškem dejanju' (action science) in 'dialog', sicer pa so se na koncu morali zadovoljiti z upanjem, da je bila konferenca zanimiva, aktualna in plodna, čeprav ni prinesla uporabnih rešitev; poudarili so, da pojav 'medmrežja' (interneta) pomeni povsem nov izziv in da upajo, da bo zbornik podanih referatov 'pritegnil pozornost še novih ljudi za to raziskovanje' (Beer-Nohria 2000:477). Omeniti velja, da so zbornik te konference zmogli objaviti v knjigi šele dve leti po konferenci. Vsi so bili videti zmedeni, ker dotlej ugledno-veljavno znanje ni bilo več uporabno. Nato pa je preteklo še dve dodatni leti, da je izšla knjiga W.Warner Burke: »Organization Change – Theory and Practice« in kjer so že v Predgovoru poudarili, da »*se Organizacije spreminjajo neprestano, prav vsak sleherni dan in to 'nenačrtovano' (unplanned) in 'postopno' (gradual). »Revolucionarne spremembe so (kot*

'natančen pregled' oziroma 'remont') sicer zares poredke, vendar pa se Organizacije večinoma spreminjajo evolucijsko (nenehno). Ob tem trdijo, da je potrebno boljše znanje in razumevanje o organizacijskem spreminjanju (*organization change*). (Burke 2002:xiii).

Toda, pristojni viri 'organizacijo' še vedno razglajajo tako kot do 1990-ih in vseh prejšnjih let: zgolj 'statično' in 'sociološko' kot '*skupino ljudi...*' (Aiba 1993 v Checkland-Holwell 1998; C.McNamara: [http://managementhelp.org/org\\_thry/org\\_defn.htm](http://managementhelp.org/org_thry/org_defn.htm)... 19.12, 2009), kakor da gre zgolj za družboslovni pojav. Zato velja tudi znanje o 'organizaciji' razširiti in poglobiti.

### 3 ORGANIZACIJA = V VSEJ NARAVI NAŠEGA SVETA!

Leta 1968 je teoretik splošne teorije sistemov L.v.Bertalanffy zapisal, da 1), »je naš svet ena sama velika organizacija« in da 2) »notujoče načelo organizacije najdemo na vseh ravneh našega sveta« (Bertalanffy 1968:49), leta 1955 pa je fiziko-kemik in Nobelov nagrajenec I.Prigogine objavil, da velja t.i. 'Prigogineov teorem' glede entropije po enačbi:

**$dS = deS + diS$** , ki pravi, da 'entropija' znotraj živega organizma sestoji iz dveh delov: poleg notranje entropije **diS (interna)**, ki je (po fiziku R. Clausiusu 1865) v vsakem sistemu vedno pozitivna in nepovratna, obstaja tam dodatno še 'od zunaj (s hrano) uvožena/vnesena' entropija **deS (eksterna)**, ki pa je lahko pozitivna (kot običajno), ali pa negativna. Prav ta druga 'negativna entropija', ki se v živem organizmu ustvarja z vnosom (hranjenjem) materije/snovi 'od zunaj' organizma kot nosilec proste energije oziroma »**negativne entropije**« pa pomeni osnovo za 'negativno težnjo' v živo-organizmičnem sistemu in po Schroedingerjevi trditvi to, da se »**živ organizem hrani z negativno entropijo**«; to pa pomeni: »**organizacijo**«, s katero razpolaga živ organizem kot 'odprt sistem' (Bertalanffy 1968:144). Pomen tega 'Prigogineovega teorema'/enačbe iz leta 1955 je v tem, da je bila z njim ovržena trditev, ki je bila veljala od Clausiusove trditve/odkritja iz leta 1865, da »**entropija** (vsakega) sistema (dotlej pa so v fiziki in tudi v termodinamiki poznali edinole t.i. 'zaprte sisteme') **neprenehoma raste**; in da bo zato v našem vesolju v prihodnosti toplota padla na tako nizko temperaturo, da bo življenje postalo nemogoče (t. i. 'toplotna smrt')(Malić 1976:4). Zdaj 90 let po R.Clausiusu (1865) pa je omenjeni 'Prigogineov teorem/enačba' (1955), ovrzel Clausiusovo napoved, češ da bo v našem vesolju nekje v prihodnosti temperatura padla tako nizko, da bo postalo oz. to pomenilo (temperaturni/toplotni) 'konec življenja'. Namreč, »razloček med energijo oziroma urejenim gibanjem (*delo =usmerjeno znanje!*) na eni strani in energijo neurejenega gibanja je natančno razlika med energijo, ki jo obravnavamo kot 'delo' in energijo, ki jo obravnavamo kot 'toploto'. Preoblikovanje (transformation) mehanskega gibanja v toploto pa je natanko isto kot preoblikovanje organiziranega gibanja v neorganizirano gibanje'. Zato trditev, da 'entropija vselej teži k povečevanju' pomeni, da 'naravni procesi potekajo v smeri povečevanja molekularnega nereda' – Posledično temu se je nekoč (med letoma 1865-R. Clausius in 1955 –I.Prigogine) zdelo, kakor da '**obstoj živega organizma**' predstavlja notorično 'IZJEMO' (exception) glede na 'naravne zakone' (=termodinamike), saj da živi s pomočjo »**ZVIJAČE/PREVARE**« (trick) proizvodnje zmanjševanja lokalne entropije (znotraj samega sebe skozi vse bolj kompleksno *organizacijo*) na račun povečevanja entropije bolj ali manj enako kje drugje. V izdelovanju njegovih pametnih strojev, ki vsilijo anorgansko naravo zmanjševanja iste vrste lokalne entropije, inženir deluje po istih načelih, kakor deluje v svojem telesu in možganih« ( G.R Hood, Thermodynamics, EI-Grolier Inc.N.Y.1971 B-18:81-83). Tako so torej ljudje (tudi v znanosti fizike in termodinamike – ter biologije?) bili zmotno mislili v 90-letnem razdobju med letoma 1865 in 1955 in so – misleč, da »zmanjševanje entropije proizvaja vse bolj kompleksno '*organizacijo*'« - hkrati povezovali naravna pojava '**entropija**' in '**organizacija**', kakor da sta celo v medsebojni vzročno-posledični zvezi: zmanjševanje 'entropije' da povečuje 'kompleksnost organizacije'.

Nevedoma in nehote so zatrjevali, da je pojav 'organizacija' (lahko) prisoten vsepovsod v našem svetu (= 'vesolju' kot /domnevno/ 'zaprtemu sistemu'). Iz tega pa hkrati izhaja, da naravoslovci že tedaj pojava 'organizacija' niso omejevali morda zgolj na področje družboslovja: pojav 'organizacija' je bil videti sprejemljiv tudi za vso 'naravo sveta'. – Leta 1976 je bosanski fizik D.Malić, kot I.Prigogineov sodelavec trdil, da znani Einsteinov obrazec/enačba:  $E = mc^2$  iz leta 1905 pomeni, da je tudi *pojem mase m* tesno povezan z gibanjem *materije* in da v tej enačbi medsebojne 'relacije' med omenjenimi tremi veličinami: **E**-energija, **m**-masa-materija in **c**- svetloba očitno hkrati (implicitno) označujejo tudi njihovo medsebojno 'organizacijo/organiziranost' (V tej enačbi/obrazcu 'relacije-razmerja' med veličinami **E**, **m** in **c** ( v tej Einsteinovi enačbi) izražajo 'organizacijo'! kot 4. 'eksplicitno-neizpisano' 'veličino'!). D.Malić je tako opredelil pojav 'organizacija' na naslednji način: »*Organizacija* se, poleg tega, opredeljuje kot z miselnim procesom uresničevana nedoločena (=entropija). Je proizvod gibanja v tako visoko organizirani strukturi, kot je človeška možganska struktura. Nedoločena je bila maksimalna. On-človek pa je začel spreminjati okolico, vgrajujoč vanjo, oziroma organizirajoč v njej (iz nedoločenosti), različne organizirane umetne sisteme. Nasproti temu je obstajal ostali biološki (živi) svet, kot prirodni, spontano nastali v danih pogojih, organizirani, in tudi samoorganizirani sistemi« (Malić 1976:4).

Vse to pomeni, da pojav 'organizacija' v naravoslovju pomeni pojav opazovanja, tako kot vse drugo; 'Organizacija' torej lahko preučujemo povsod: v družboslovju in naravoslovju.

#### 4 ORGANIZACIJA V ŽIVEM SVETU: 'AUTOPOIESIS'

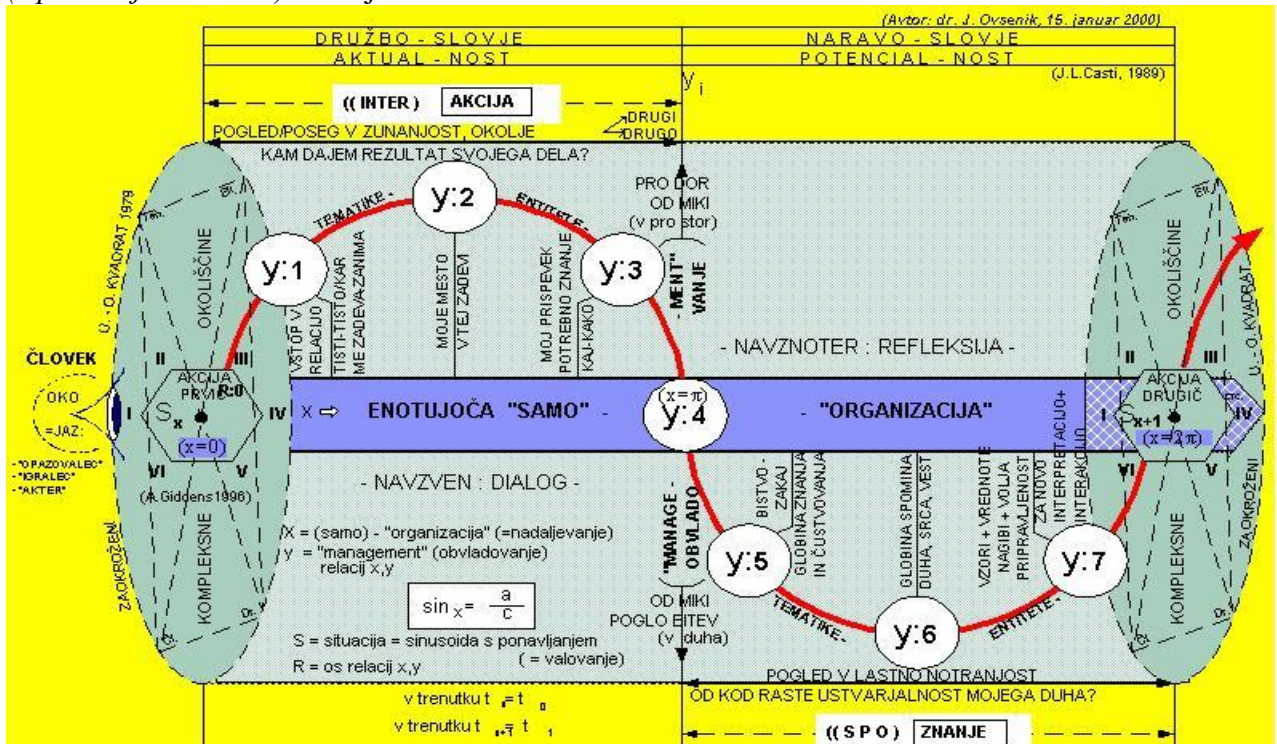
Leta 1972 so čilski biologi pojav 'organizacija' v živem svetu – še v času dominirajoče mehanicistične paradigme – definirali primerjajoč ga z mehanskim 'strojem' takole: »*Avtopoietični stroj je takšen stroj, ki je organiziran (opredeljen kot enota) kot mreža procesov proizvodnje (transformacije in destrukcije) komponent, ki proizvajajo komponente, katere: (i) skozi njihove interakcije in transformacije neprekinjeno regenerirajo in udeležujejo mrežo procesov (relacij), katere so jih bile proizvedle: in (ii) vzpostavljajo njo/ga (=mrežo/stroj) kot konkretno enoto v prostoru, v katerem one (=te komponente) obstajajo s specifikiranjem topološkega območja njegovega/njenega udeleževanja/uresničevanja kot mreže« (Maturana-Varela 1980:78-79). Torej, po takšni formalni definiciji značilnosti 'živega organizma', si je mogoče njegove 'komponente/podsisteme' ('organe') predstavljati razvrščene v polnem krogu, v katerem vsaktera 'komponenta/podsystem/organ' – v krožnem zaporedju – 'proizvaja' sebi 'naslednji organ/podsystem/komponento' tako, da – če tudi vsi drugi 'organi/podsistemi/komponente' s svojim normalnim delovanjem 'vsak proizvaja sebi neposredno naslednjo 'komponento/podsystem/organ' – faktično 'vse druge komponente/podsistemi/organi' nenehno proizvajajo tudi njega samega, potem 'vse to medsebojno proizvajanje' sestavlja poln krog omenjene 'mreže procesov so-proizvajanja' in takšna 'krožno-samoproizvajajoča se celota pomeni: neprekinjeno obstoječ živ sistem, katerega poznamo kot **živ organizem** oziroma **živo bitje**: (rastline, živali in /ali človeka). Takšno 'organizacijo' živega organizma=*bitja* so čilski biologi poimenovali s staro-grško besedo 'avtopoieza' (gr. *auto-poiesis*, 1. oseba ednine: *auto-poieo* = proizvajam/delam/izdelujem samega sebe).*

#### 5 OBRAT V RAZUMEVANJU '(SOCIALNE) ORGANIZACIJE'

V 1960-ih letih se je pojavilo v literaturi novo razumevanje '(socialne) organizacije'. Če je bilo tisto razumevanje, ki ga je leta 1939 teoretsko kodificiral Amerikanec J.D.Mooney (skupaj z A.C.Reiley-em) v bistvu teza/enačba: 'Organizacija = socialni sistem/enota/skupina ljudi, ki delujejo skupaj za dosego skupnega namena/cilja« (Mooney 1939,1947:1; Litterer 1963,1969:7; Aiba 1993 v Checkland-Holwell 1998-68-69;

C.McNamara 2009), v takšnem razumevanju pa so '(socialno) *organizacija*' razumevali kot '*sredstvo/orodje za doseganje ciljev*' (v rokah in oblasti znotraj njih vladajočega '*Managementa*' (Mooney 1939,1947:1; Drucker 1946,1964,1972:4,9; Allen 1958:8), ki je sestavljal t.i. 'notranje-organizacijsko *strukturo položajev* v tej 'stavbi' pristojnosti in odgovornosti posameznih ljudi, nameščenih na te položaje kot '**managerji**' predpostavljeni 'neposredno-izvedbenim *delavcem*', in ob čemer je treba poudariti, da je »komunikacija med (nadrejenim) '(ukazujočim) managerjem' na eni strani in med '(ukaze-izvršujočim) neposrednim *delavcem*' na drugi strani – v veljavni-dominantni 'organizacijski teoriji' – enosmerni (in ne dvosmerni!) proces, ki »poteka samo od nadrejene funkcije k podrejeni, tako kot da ta (mišljena je t.i. 'funkcija izvajanja-delavec') sploh ne bi bila funkcija, temveč navadna stvar. (Lipovec 1969,1974,1987:230). Torej, če teoretik F.Lipovec v svoji 'razviti teoriji organizacije človeških združb', sicer govori, da v 'organizaciji' obstoje tri 'organizacijske funkcije: f. upravljanja (lastnine), f. ravnanja (=management) in f. (neposrednega) izvajanja (človeškega dela) (Lipovec 1969,1974,1987:48), ob čemer naj bi te tri 'funkcije' – po njegovi teoriji – pomenile tri različna, in hkrati komplementarna '**razmerja med ljudmi**' (kot 'organizacijske funkcije', oziroma 'organizacijske vloge' (Lipovec 1969,1974,1987:47) – potem je tretje-omenjena 'funkcija izvajanja' dejansko **izničena** in (socialno/družbeno)-človeško gledano sploh neobstoječa, saj ta –F.Lipovčeva – 'teorija' v vlogi te 'funkcije' 'delavcev-izvajalcev' sploh ne gleda in ne vidi, da so to (živi) **ljudje**, ampak le-te raje obravnana zgolj kot 'navadne stvari'. In, če je to res tako, potem takšna 'teorija organizacije (človeških združb) sploh ne more biti konsistentna: kajti v 'krogu omenjenih treh funkcij' (vlog kot 'razmerij med ljudmi') en 'člen': enostavno-praktično manjka. In, ker ta F.Lipovčeva ('teorija organizacije človeških združb=korporacij') predstavlja sicer odlično (sicer razmeroma najboljšo) sintezo kapitalistično organiziranih 'modernih Organizacij=Korporacij', torej takšen 'manjkajoči člen' obstaja – oz. 'manjka!' - tudi vsepovsod v drugih kapitalistično-organiziranih podjetjih in v gospodarstvu nasploh. Že samo iz tega razloga občasno nastajanje gospodarskih in drugih vrst 'kriz, kakršna je tudi sedanja 'kriza 2008+', ne more biti nič nenavadnega, ampak raje neko 'neizogibno – v sam sistem 'razmerij med ljudmi' – vgrajeno železno pravilo! Zatorej ni prav nič čudno, če se je v 1960-ih letih v strokovni literaturi pojavilo drugačno temeljno razumevanje pojava '(socialna) *organizacija*' – in sicer v obliki naslednje teze/enačbe: »**Organizacija = razmerja med ljudmi**« (H. Koontz 1962; **J.Ovsenik 1965**:12; F.Lipovec 1969,1974,1987:34-35). Ameriški avtor H.Koontz je to sintagmo omenil v neki razpravi, ni pa iz nje izpeljeval nobenih opaznih (teoretskih) konsekvenc, F.Lipovec je na to sintagmo ('razmerja med ljudmi') izoblikoval svojo 'razvito teorijo organizacije človeških združb =Organizacij kot 'Korporacij'), kar predstavlja očitno nadvse odlično sintezo dotedanje svetovne strokovne literature, a je to mogel storiti le s pogojem, da je že v sami svoji izhodiščni definiciji pojava '(socialna) *organizacija*' sintagmo '*razmerja med ljudmi*' nekako slabo-opazno 'zavil' v oznako: 'sestav' (pač: 'razmerij med ljudmi'), kar se je njemu odlično 'zlilo' s sicer običajnim pojmom-oznako: 'sistem/enota/skupina ljudi' in kar je bilo enako mogoče najti v vsej veljavni strokovni literaturi enako. Torej Lipovčeva 'teorija (socialne) organizacije' v resnici ne pomeni novosti, ampak predstavlja le v slovenščini napisano odlično sintezo (poročilo) svetovne literature. Povsem drugače pa je mogoče trditi v zvezi s tem o delu prvopodpisanega avtorja tukaj: Leta 1965 se je njemu porodila misel sintagme/enačbe: '*organizacija =razmerja med ljudmi*' povsem *intuitivno* (in ne iz preučevanja strokovne literature!) iz neposrednega opazovanja življenja, dela in obnašanja ljudi v industrijskem podjetju: in je tam torej 'videl, kar je videl' v živo: '*organizacija*' je videl kot (medsebojna) '*razmerja med ljudmi*'. In, potem je na to osnovno-izhodiščno spoznanje o pojavu '(socialna/medčloveška) '*organizacija*' naslonil najpreje izgradnjo 'metode svetovanja' (consulting) v splošno-organizacijskih vprašanih podjetjem (v 1960-ih letih), nato pa tudi 'disciplinirano snovanje' temeljnih tez za

(univerzitetno učiteljsko) poučevanje *logike in metodike*" za strokovno obravnavanje 'organizacije' kot stvarnega pojava/predmeta opazovanja (v 1970 do 1990-ih letih). Iz tega se je v 1960-ih letih izoblikovala 'metoda svetovanja' pod imenom 'diagramska metoda in sistem (organizacije dela)' (J.Ovsenik, Vrnjačka Banja SKUPS-II, 3.junij 1969-I:73-91; J.Ovsenik, Moderna organizacija, št. 7-8, 1970: 453-473) v treh desetletjih 1970-1980-1990 pa se je v rokah prvopodpisane avtorja s postopno dedukcijo izhodiščne teze/enačbe »*organizacija = razmerja med ljudmi*« izoblikoval sklop »sedmih podtez« v polnem krogu (J.Ovsenik, doktorska teza, 4.junij 1998-UM-FOV Kranj) in katere je bilo mogoče potem smiselno razvrstiti v obliko modela »*Sinusoidni algoritem/model človeško-akcijske reflektivnosti (=premišlje/val/nosti)*«. Glej **Slika 1**:



**Slika 1:** Sinusoidni algoritem/model človeško-akcijske reflektivnosti (premišlje/val/nosti)

(vir: Ovsenik, J. dokt. dis. 4. junij 1998-UM-FOV Kranj; Ovsenik, J.-Ovsenik, M. 19. ORG-Portorož, 29.-31. marec 2000, 2. knjiga, str. 929-941: slika str. 936; + referati J.Ovsenika+ na vseh ORG-Portoroških FOV-konferencah po letu 2000 do leta 2009).

V sliki 1 začetna točka »*Sx*« predstavlja dogodek-'dejanje', ki sem ga storil pravkar že, končna točka »*Sx+1*« pa moje naslednje 'dejanje', ki ga bom storil šele po novem premisleku. Osni pas med obema točkama »*Sx*« in »*Sx+1*« predstavlja kot »enotujoča 'samo-organizacija'« celoto 'objektivnih' naravnih zakonov, ki neodvisno od moje volje zaporedna moja 'dejanja' povezuje v logično celoto ('smiselnih) dogajanj=dejanj' v skladu z naravnimi zakoni 'objektivno', Sinusoidna krivulja pa ponazarja pot mojega 'subjektivnega' premišljanja, ko mi *moja misel* v tem 'prehodu' od pravkar že storjenega mojega 'dejanja' k naslednjemu mojemu - še ne storjenemu - 'dejanju' išče možnosti uveljavljanja moje svobodne volje tako, da najprej upošteva 'dejavnike' izven mojega telesa in osebnosti ('hrib' sinusoide!) nato pa tudi 'dejavnike znotraj' ('dolina' sinusoide) mojega telesa in osebnosti ('management'). Grafična ponazoritev te »Sinusoide 2000« opozarja posebej na sedem zaporednih območij/točk pomembnega upoštevanja, presoje in 'lokalnih' svobodnih odločitev, ki vse skupaj na koncu 'sinusoide' pripeljejo v to, da bodisi priznam (in storim) svoje naslednje 'dejanje', ki ga določijo 'objektivni' naravni zakoni (inertno), ali pa se odločim za kakšno sicer 'objektivno' možno in dopustno 'korekcijo' 'dejanja' bolj po moji lastni 'subjektivni' volji=svobodni odločitvi. Usodna napaka pa bi bila morda hoteti storiti 'dejanje', ki ga

'objektivni' naravni zakoni ne bi mogli podpreti='priznati': izven 'dovoljenega' in 'objektivno možnega', zakaj *uspeh* takšnega dejanja 'objektivno' *ne bi bil mogoč*.

## 6 REŠITVE SKRITE V KULTURI RAZUMEVANJA 'LJUBEZNI'?

K nastanku gospodarske kompleksne krize 2008+, kot smo videli, je zagotovo botrovala za današnja stopnja tehnološke razvitosti očitno tudi slejkoprej zelo zastarela misel o tem, češ da '(socialno) organizacijo' predstavlja starodavni ne manj kot 3.500 let star 'piramidno-hierarhični' model, verjetno uveljavljen že v času sumerskih začetkov človeške civilizacije pred 5.500 leti. Videli pa smo, da pojav '*organizacija*' sploh ni morda zgolj družboslovne narave, ampak, da ga najdemo v našem svetu praktično prav povsod, tudi v naravoslovju, kjer je '*organizacija*' tista (*enotujoča*) sila/načelo/težnja, ki da nasprotuje destruktivnemu učinkovanju 'entropije'. Zato, torej velja na problem '*organizacije*' gledati in ga preučevati tudi malo širše in globlje: tudi z vključitvijo naravoslovnih ved in možnih spoznanj izhajajočih iz njih. Naprimer, že zgolj čisto kratek pogled na najmodernejšo opredelitev 'organizacije živega sveta (autopoiesis) nam je predstavil zelo zanimivo in, rekli bi, kar poučno podobo '*organizacije*': vsaka komponenta živega organizma v celoti sodeluje v procesu 'samo-proizvodnje živega organizma' (kot 'mreže procesov /v njem znotraj/') tako, da vsaka proizvaja sebi naslednjo komponento v zaključenem krogu takšnih komponent. V optiki celotnega takšnega kroga vsaktere komponente v njenem proizvajanju njej zaporedno naslednjih komponent se pokaže, da vsaktera komponenta (organ) znotraj živega organizma=mreže procesov proizvajanja so-komponent pomeni, da tudi ona sama more obstajati na svojem mestu in v svoji funkciji/delovanju le tako, da tudi njo samo 'proizvajajo' njej krožno-predhodne (njo proizvajajoče) komponente (organi). Takšen način samo-(so-) proizvajanja komponent (organov) znotraj živega organizma biologi poimenujejo 'avtopoieza' (autopoiesis; gr. *auto-poieo*= *delam/proizvajam samega sebe*). Idejo o takšni 'avtopoiezi' v biologiji je mogoče projicirati v '(socialno) organizacijo' kot '*razmerja med ljudmi*' tako, da vlogo biološko-objektivnih naravnih zakonov v človeški združbi *zavestno-hote*' prevzamejo ljudje-člani s svojo zmožnostjo umskega presojanja in odločanja po svobodni volji. Na to se lepo navezuje mnenje Amerikanca J.D.Garcia (1991), češ da je za 'piramidno-hierarhični' model '*organizacije/organiziranosti*' značilna *neustvarjalnost* kot posledica *strahu* (prim tudi: Lipovec ER 1983:1-2, str 176-177- '*držanje položaja-oblasti*!') in češ da je za *strah* najboljši protistrup (antidote) *ljubezen*. *Ljubiti ustvarjalno* – pravi J.D.Garcia – pomeni pomagati drugemu človeku (četudi gre za sovražnika!), da zmore premagati/preseči (overcome) njegov (svoj lastni) strah in da zato lahko postane *bolj ustvarjalen*. J.D.Garcia se ob tem zaveda, da je to zelo težko storiti, a da je to vendarle *stvar dobre in svobodne* (človekove) *volje*. (Garcia 1991:58, <http://www.see.org/garcia/ect-5.htm>...12.9.2009). Zato tu velja opozoriti, da je pri današnjih sicer 'visoko razvitih' narodih razumevanje '*ljubezni*' kot '*razmerij med ljudmi*' očitno (posebej od t.i. 'seksualne revolucije' 1960-ih let naprej) zelo okrnelo, če vemo, naprimer, da so že Stari Grki poznali in uporabljali kar **šest** različnih besednih znak/izrazov za različne pomenske poudarke na tem področju, saj današnji svet pozna za '*ljubezen*' praviloma eno samo besedo in še ta je le '(goli) sex' (praktično enak vsem od človeka 'manj razvitim živim bitjem): **1. Agape** ('čista' ljubezen idealnega tipa, (različno od fizične privlačnosti, katero izraža 'eros'), '*ljubezen iz duše*' (love of the soul), ki je predano brezpogojna, nekako že kot 'božja'; **2. Eros** (telesno strastna ljubezen z močno spolno željo in hrepenenjem, danes približno predvsem 'sex'); **3. Philia** (razumsko nepristransko krepostna ljubezen: lojalnost do prijateljev, družine in skupnosti, ki zahteva pravilno razmišljanje in delovanje in izogibanje napačnim stvarem /krepost/); **4. Storge** (naravno občutje, kakršnega imajo starši do svojih potomcev: 'mati do otroka' = popolnoma brezpogojno žrtvujoča se ljubezen); **5. Xenia** (gostoljubnost, kot praksa v Stari Grčiji: skoraj ritualizirano prijateljstvo med gostiteljem in gostom, ki je bil morda popreje celo tujec; plačilo za gostoljubje je bil le



občutek hvaležnosti /gratitude/, ne pa denar). **6. Thelema** (želja oziroma volja: nekaj storiti; ukvarjati se z nečim, odlikovati se v nečem /slov.: 'rad bi'...?). Ob takšnih različnih razumevanjih kompleksa 'ljubezen' nekateri radi opozarjajo na razliko med 'spolno privlačnostjo', katere cilj je predvsem lastna spolna zadovoljitev nagona in je zato predvsem 'egoistična' (človek vidi predvsem le 'samega sebe' in svoje lastne 'nagonske potrebe!' («sex») in med 'altruistično' usmerjeno ljubeznijo, ki si želi predvsem 'osrečevanja drugega' (– brezpogojno: »agape« /tudi »storge«?). Ve'denje/poznavanje in zavedanje o obstajanju zelo različnih pomenskih poudarkov pod danes enim samim pojmom 'ljubezen' (angl.: 'love'), se zdi tu pomembno, ker napeljuje na potrebo in smiselnost razumne 'premišlje/val/nosti', da bi se mogli *svobodno* (-odgovorno) *odločati* za razumne življenjske (in tudi delovne) izbire v sodelovanju v navezah z drugimi ljudmi (kot v 'organizmih'). Za primer bogate altruistično-solidarnostne (*agape*) *ljubezni* nam lahko tukaj služi tudi papeška enciklika 'Caritas in veritate' (Ljubezen v resnici) iz leta 2009, kjer papež Benedikt XVI. opozarja posebej na *ljubezen (in solidarnost) med vsemi narodi sveta, predvsem pa na relaciji: bogati-razviti-siti* (Svetovni Sever) na eni strani, in *siromašni-manj razviti-lačni* (Svetovni Jug) na drugi strani; in analogno tudi znotraj posameznih držav). V ta kontekst se nam tukaj lepo vgrajuje tudi naša **Slika1**: »Sinusoidni algoritem/model človeško-akcijske reflektivnosti (premišlje/val/nosti)«, saj gre za uporabo umsko-miselnih človeških potencialov, ki jih lahko in moramo (vsakdo zase) uporabiti še predvsem, kadar se moramo *svobodno* (in s tem odgovorno!) *odločati med različnimi* manj ali bolj smiselnimi akcijskimi (delovnimi in življenjskimi) alternativami, in še posebej, kadar gre za nujnost pomembnejšega spreminjanja *vsak svojega lastnega delovanja in obnašanja*. (Zanimivo ob tem posebej je tudi dejstvo, da je omenjena papeška enciklika v svoji metodi razpravljanja (zaporedja in smer tematskih poglavij in število le-teh) – slučajno ali ne - izjemno podobna našemu modelu »Sinusoida 2000« (glej Slika1) v smislu sedmih zaporednih vmesnih 'premišlje/val/nostnih korakov-postankov za premisleke in odločitve **y:1, y:2, y:3, y:4, y:5, y:6 in y:7**) (Benedikt XVI, Družina-Ljubljana, 2009). Torej, če tukaj primerjamo različno razumevanje '(socialne) organizacije', naprimer tiste v tradicionalno 'hierarhični' podobi, kjer gre predvsem za - kot pravi Lipovec (1983) za 'držanje položaja oblasti' in ob tem - kot trdi J.D.Garcia (1991) za 'vlivanje *strahu*' ljudem na nižjih (podrejenih) položajih oz. (neposredno)-izvedbenih delovnih mestih - (ljudi na tem položaju se obravnava bodisi kot zgolj 'stvari' (Lipovec 1987:230), ali: »delovne živali: osel, vol, konj« (Rose 1975-1985:36) oziroma celo zgolj kot »zobec v zobatem kolesu – (cog in the wheel)« (Hammer-Champy 1993:76) - na eni strani in kjer velja teza/enačba »organizacija = (ciljni) sistem/ENOTA/skupina ljudi« položajsko razporejenih v 'piramidno-hierarhično strukturo', (ki omogoča in podpira 'egoistično-brezobzirno medsebojno izključujoče tekmovanje /vključujoč 'izkoriščanje človeka po človeku!' med ljudmi v navezi)' in na drugi strani, upoštevajoč novejšo tezo/enačbo: »organizacija = (medsebojna) razmerja med ljudmi« in kjer ljudje medsebojno sodelujejo tako, da drug drugemu omogočajo opravljati njegove delovne naloge tako, da bo on/naslednji v svojem 'delu' lahko uspešen in ustvarjalen (tudi 'srečen' v krogu z vsemi sodelujočimi v dani 'organizmični navezi' (altruistična 'agape-razmerja med ljudmi', ki si medsebojno solidarnostno-vključujoče pomagajo – potem je jasno, da gre v tem za dve povsem različni 'organizacijski med-človeški kulturi'. In, ker v vprašanju, za kateri tip te 'organizacijske medčloveške kulture' se bo vsakdo odločil po svoji lastni svobodni izbiri, pomeni, da v 'organizaciji' - razumljeni kot »(medsebojna) razmerja med ljudmi«, - vsak človek so-udeleženec delovanja v dani 'organizmično-skupnostni' navezi vpliva na to, kakšen bo odgovor na naslovno vprašanje te razprave: »Kakšna organizacija (lahko) kaže na izhod iz krize 2008+« (prim. Beer-Nohria 2000:-ovitek,391-A.H.Van de Ven, 415-C.Argyris,441-M.Beer,477-Epilogue) predvsem, ali kot 'pretežno egoistična' ali pa kot 'pretežno solidarnostno-altruistična' (agape) *in svobodno-sproščeno ne zastrašeno ustvarjalna* (vzajemna) *ljubezen*. – ali pa le-tej nekaj povsem nasprotnega (napr.: golemu 'sexu' včasih

pripisujejo, da je partner le 'objekt' lastne zadovoljitve – in nič več in zanimanja zanj-človeka je konec). To pa, kako da je mogoče takšno zasnovano '(delovne) organiziranosti in operativno artikulirati, pa je prvopodpisani avtor uspešno pokazal tudi že pred več desetletji v vsakdanji praksi *svetovanja v podjetjih in drugih organizacijah*. (Ovsenik, J. 1969-SKUPS II, knjiga I: 73-91; Ovsenik, J. Moderna organizacija 1970/7-8:459-473; Ovsenik, J. 1998, 1999; Ovsenik, J.-Ovsenik, M. 2000: 19. ORG-Portorož, 2. knjiga, str. 929-941, etc. do 28. ORG-Portorož, CD-ROM) To, katera in kako velika da je človeška skupnost (naveza kot živ organizem), v katero se posameznik rad aktivno vključuje s svojim delovnim prispevkom, pa je odvisno od *miselno-interesnega obzorja* vsakogar – posameznika, če je res, da: »se nam življenje kaže vse manj kot nekje v vesolju – ampak, da se nam *vesolje kot takšno kaže kot vse bolj živo*« (Jantsch 1980, 1984:9). Skupnost/'navezo' sodelovanja si vsakdo zamišlja predvsem sam.

## 7 SKLEP

Možnosti odgovora na naslovno vprašanje vidimo v tem, da bi logiko *organizacije v živem organizmu* projicirali v območje medčloveških socialnih povezav-Organizacij tako, da bi v tem primeru človeška svobodna volja z zmožnostjo presoje in odločanja prevzela naloge, ki jih znotraj posameznih bio-organizmov opravljajo naravni zakoni, kjer vsaka komponenta (človek) opravlja svoje naloge v celotni dani 'organizmični navezi z vsemi drugimi člani' prvenstveno po agapično-altruistični logiki tako, da (funkcionalno) omogoča dobro in uspešno ustvarjalno opravljati svoje delo in naloge-funkcije tudi vsakemu drugemu človeku-članu iste celote 'organizmične naveze' medsebojnega sodelovanja (*socio-autopoiesis*) in kjer, analogno-obratno, vsi drugi člani-sodelavci (krožno-vzvratno) omogočajo dobro delati tudi njemu samemu. Človeška skupnost v takšnih medsebojnih 'razmerjih med (agapistično-povezanimi) ljudmi' = '*organizaciji*' – je nezlomljiva in je zagotovo zmožna rešiti uspešno tudi vse najtežje probleme in občasne (krizno-prehodne) težave. Preučiti bi veljalo – zgled narave!- formulo kulture »*agape-socio-autopoiesis*« : Ljudje drug drugemu vzajemno omogočajo opravljati svoje delo in naloge-funkcije dobro in v skupno korist vseh z dobro voljo.

## 8 BIBLIOGRAFIJA

- Allen, L.A. (1958): *Management and Organization*, McGraw-Hill Book Company, Inc.  
New York-Toronto-London
- Anonimus (2010): *Greek words for love*, (Wikipedia,  
»[http://en.wikipedia.org/wiki/Greek\\_words\\_for\\_love](http://en.wikipedia.org/wiki/Greek_words_for_love)«...8.1.2010)
- Beer, M.-Nohria, N. (2000): *Breaking the Code of Change*, Harvard Business School Press  
Boston, Massachusetts
- Benedikt, papež, XVI. (2009): *Okrožnica »Ljubezem v resnici«*, Družina-Ljubljana
- Bertalanffy, L.v. (1968): *General System Theory*, George Braziller, New York
- Burke, W.W. (2002): *Organization Change – Theory and Practice*, FOS, Sage Publications,  
Inc.
- Champy, J. (1995): *Reengineering Management – The Mandate for New Leadership*,  
HarperBusiness
- Checkland, P.-Holwell, S. (1998): *Information, Systems and Information Systems – making sense of the field*. John Wiley
- Drucker, P.F. (1946, 1964, 1972): *Concept of the Corporation*, Mentor Book, New American Library, New York and Scarborough, Ontario-The New English Library Ltd.  
London
- Garcia, J.D. (1991): *The New Synthesis – Chapter 5*, <http://www.see.org/garcia/e-ct-5.htm>  
... 12.9.2009
- Hammer, M.-Champy, J. (1993): *Reengineering the Corporation – A Manifesto for*

- Business Revolution*, HarperBusiness
- Hood, G.R. (1971): *Thermodynamics*, Encyclopedia International, Grolier Inc. New York
- Jantsch, E. (1980, 1984): *The Self-Organizing Universe*, Pergamon Press, Oxford-New York-Toronto-Sydney-Paris-Frankfurt
- Koontz H. (1961, 1962): *The Management Theory Jungle*, v: Matteson, M.T.-Ivancevich, J.M., (eds), Management Classics, Business Publications, Inc., str. 18-34
- Lipovec, F. (1969, 1974, 1987): *Razvita teorija organizacije (človeških združb)*, Obzorja-Maribor
- Lipovec, F. (1983): *Organizacija in prestrukturiranje slovenskega gospodarstva*, Posvetovanje o prestrukturiranju slovenskega gospodarstva, Ekonomska revija-Ljubljana, 1983/1-2, str. 175-182
- Malić, D. (1976): *Kibernetska termodinamika*, Gradjevinska knjiga, Beograd
- Maturana, H.-Varela, F. (1980): *Autopoiesis and Cognition – The Realization of the Living*, D.Reidel Publishing Company, Dordrecht:Holland/Boston U.S.A./London: England
- McNamara (2009): *Basic Definition of Organization*, [http://managementhelp.org/org\\_thry/org\\_defn.htm](http://managementhelp.org/org_thry/org_defn.htm)... 11.12.2009
- Mooney, J.D. (1939, 1947): *The Principles of Organization*, Harper & Brothers Publishers, New York + London
- Ovsenik, J. (1969): *Organizacija poslovanja kao kontinuiran proces samoupravnog dogovaranja (Principi i tehnika organizacije)*, II.-SKUPS, Vrnjačka banja 3.-6. juni 1969, I. knjiga, str. 73-91 + Savez inženjera i tehničara Jugoslavije, Organ za Produktivnost rada, Tehnika-Organizacija rada. Godina XIX, oktobar 1969, broj 10, str. 1719-1725
- Ovsenik, J. (1970): *Diagramska metoda in sistem organizacije dela*, Moderna organizacija, Kranj, 1970/7-8, str. 459-473
- Ovsenik, J. (1973): *Grafično-matrične metode organizacijskega sporazumevanja*, v: Ovsenik, J.-Kaltnekar, Z.: *Analiza in projektiranje organizacije*, Višja šola za Organizacijo dela-Kranj, III. del; december 1973 (beležke za predavanja)
- Ovsenik, J. (1998): *Novo razumevanje managementa in organizacijskega obnašanja*, Univerza v Mariboru – Fakulteta za organizacijske vede, (doktorska disertacija, 4. junij 1998)
- Ovsenik, J. (1999): *Stebri nove doktrine organizacije, managementa in organizacijskega obnašanja*, Univerza v Mariboru – Fakulteta za organizacijske vede, Moderna organizacija, Kranj (doktorska disertacija v celoti + spremna beseda).
- Ovsenik, J.-Ovsenik, M. (1999): *Problemi sodobne organizacije skozi dve interpretaciji*, V: Kovač, J. (ur.), *Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju podjetij in drugih organizacij*, UM-FOV, Moderna organizacija-Kranj, str. 71-86
- Ovsenik, J.-Ovsenik, M. (2000): *Razmerijsko re-interpretiranje managementa za 2000+ - Algoritem (človeško-akcijske) reflektivnosti*, 19. posvetovanje organizatorjev dela, 29.-31. marec 2000 zbornik referatov, 2. knjiga, str. 929-941
- Ovsenik, J.-Ovsenik, M. (2009): *Dialoška usmerjenost raziskovanja človeškega dela v organizacijskih vedah – (Ob 50-letnici Fakultete za organizacijske vede v Kranju /Univerza v Mariboru/ 1959-2009)*, 28. mednarodna konferenca o razvoju organizacijskih znanosti 'NOVE TEHNOLOGIJE, NOVI IZZIVI', 25.-27. marec 2009, Portorož-Slovenija, CD-ROM, str. 1139-1149
- Peters, T.J.-Waterman, R.H. (1982): *In Search of Excellence*, Harper+Row, SAGE Publishers
- Skupina (1996): *Sveto Pismo*, Svetopisemska družba Slovenije, Ljubljana
- Tapscott, D. (1996): *The Digital Economy*, McGraw-Hill, New York-San Francisco- etc.