

NEKATERI POUČENJA PRI UDEJANJANJU ODLIČNOSTI IN MOJSTRSTVA

Povezanost razvoja, organizacije, odličnosti

Živimo in delujemo v svetu, ki je poln nasprotij in prekipevajoč od ambivalenc. V tem svetu pa uspeva tisti, ki pozna in razume ta nasprotja in protislovja ter jih obrača v svojo korist. To je izredno težko in zahtevno delo, ki terja veliko znanja, sposobnosti in naporov.

Pri tem je potrebno celovito obvladati znanja o razvoju in organizaciji, ki dajeta intonacijo in podlago za dejavnosti, ki vodijo k uspehu. Še posebej pa je pri tem zanimivo, koristno in potrebno poznavanje in uporaba teorije organizacijskega razvoja, ki predstavlja sožitje razvoja in organizacije. Če bi uporabljali Paracelsusovo terminologijo, bi dejali, da predstavlja, brez velikega leporečja, organizacijski razvoj kvintesenca metodološkega znanja, ki vodi k odličnosti. Seveda bomo to v nadaljevanju še prikazali.

Razvoj lahko opredelimo kot nenehno človekovo dejavnost in stremljenje po novem, spremenjenem, drugačnem in predvsem boljšem. Človek vsebuje skratka inventivno sposobnost, da se stalno preoblikuje in prilagaja. "Homo sapiens" je tako tudi "homo transiens", kar prinaša s seboj velike težave.

Pri razvoju se srečujemo tudi z nasprotjem, ki ga lahko še posebej opazimo pri uničevanju narave in veliki razdvojenosti sodobnega človeka. Že na začetku proučevanja moramo jasno poudariti našo naračnanost v človekovo obravnavanje razvojne problematike, kateri je tuja vsakršna enostranskost, pretirano malikovanje in ekstremni monopolizem razvoja. V strokovni literaturi srečujemo tudi že pojem progresivni razvoj, ki nakazuje usmeritev, da naj bi razvoj prinašal čim več napredka in s tem seveda tudi čim manj stranskih negativnih učinkov.

Vsa težavnost razvoja izhaja iz tega, da je v naravi, življenju vse večplastno in raznovrstno. Tako je tudi s človekom! Na svoj način je to dokaj natančno izrazil Robert E. Quinn: "Naravna tendenca ljudi, ki so združeni okoli zahodne filozofske misli, tudi v skladu s poimenovanjem Batesona, je shizimogenična."

To shizimogeničnost lahko zasledimo že v prvem stavku najbolj razširjene knjige na svetu, ki pravi: "In bog je ustvaril nebo in zemljo."

To množico sprememb, pojavov, dogodkov, dvojnosti, raznovrstnosti, nasprotij in razcepljenosti pa mora človek na nek način med seboj povezovati in harmonizirati. Harmonizacijo v združbah proučuje posebna strokovna veda o organizaciji, ki je bila še ne dolgo tega precej statična, saj spremembe niso bile tako burne, globoke in številčne, kot so sedaj. Zaradi izredne dinamike sprememb se je klasična organizacijska teorija nadgradila s teorijo organizacijskega razvoja, ki predstavlja v sedanjih zaostrenih razmerah učinkovito "orodje" vsem posameznikom in še zlasti vodjem ter pomembno usmeritev za premagovanje "tiranije sprememb".

Kakor smo organizacijo nadgradili s teorijo organizacijskega razvoja, poizkušamo po vsebini pojem kakovosti nadgraditi s pojmom odličnosti. Rečemo lahko, da je teorija organizacijskega razvoja prežeta z vizijo odličnosti, za katero pa obstoja kar precej različnih opredelitev. To bomo spoznali tudi s prikazom razlage odličnosti na nekaj primerih.

Odličnost pomeni nekaj, kar ima veliko vrednosti (Teh Hutchinson Encyclopedic Dictionary, Helicon, Oxford University, 1994, str. 283)

Odličnost pomeni nekaj vrhunškega (Language and Business Zanichelli, Bologna, 1993, str. 262)

Odličnost pomeni najvišjo kakovost (Diccionario Della Lengua Espaniola, Real Academia Espaniola, Madrid, 1992, Str 656)

Odličnost pomeni nekaj izjemnega in veličastnega (Larousse French Dictionary, Larousse, Paris,

1993, str. 274)

Odličnost je nekaj izven ali iznad normalnega (Vacabolario Etimologico della Lingua Italiana, Edizione Polaris, Genova., 1993, str. 451

Iz vsega povedanega sledi, da je pojem odličnosti vezan na nekaj izjemno dobrega in izredno privlačnega. Crosbyjeva definicija, da je kakovost prilagajanje zahtevam, in Juranova ugotovitev, da je kakovost zagotavljanje primernosti za uporabo (Paul Dickens: Quality And Excellence in Human Services, John Wiley and Sons, Chiechester, New York, 1994, str. 8), vsebujeta podmeno, da je kakovost samo izhodišče za odličnost.

“Citius, altius, fortius” (“hitreje, višje, močnejše”) kot klasično gibalno hotenja po odličnosti in mojstrstvu

Človekovo notranje bistvo je, da prav v vseh svojih značilnostih stremi k razvoju in k napredku. Pri tem se srečuje z različnimi potmi in stranpotmi, z neštetimi težavami in tudi s krizami, ki jih je, vsaj do sedaj, uspešno reševal.

To človekovo težnjo po nenehnem razvoju in izpopolnjevanju je zelo lepo izrazil Emmanuel Mounier z naslednjim stavkom: “Človek je ustvarjen zato, da bi se presegel.” To samopreseganje, ki je lepo razvidno iz zgodovinskih perspektiv, pa je prav v zadnjem času naletelo na meje, ki so prav v njegovi fizični in psihični strukturi. Vse do sedanjega časa je namreč človek deloval v sorazmerno uravnoteženem razvoju, kjer ni bilo pretiranih skokov. Rekli bi lahko, da se je človek presegel polagoma, evolucijsko. V njegovo duševno in telesno podstat je bil vgrajen mehanizem, ki ga lepo odseva večkrat uporabljen izrek “citius, altius, fortius - hitreje, višje, močnejše”. V tem smislu so stalno potekali tudi osnovni organizacijski procesi medsebojnega povezovanja, sodelovanja, prilagajanja in usklajevanja.

Načelo “več in bolje” kot nujnost sedanjega časa

Zaradi znanstveno-tehnične revolucije in tudi zaradi drugih velikih in globokih sprememb se je človekovo življenje in delo izredno zaostri. Napetosti, ki imajo že značaj stresa in krize, so prisotne vsepovsod. Agresivna konkurenca, s svojim neizprosnim bojem po preživetju, dobesedno zahteva ravnanje in delovanje v smislu načela “več in boljše”. Kot pa smo že dejali, ima to načelo tudi meje, saj enostransko stopnjevanje lahko pripelje do katastrofe.

V tem smislu ima določeno stopnjo samoregulacije vključeno tudi samo načelo “več in bolje”. Več, če ga proučujemo samega, poudarja samo količinsko plat delovanja nekega procesa in tako z njim dosegamo samo zvečanje produktivnosti. Več, ki je samo količinsko stopnjevanje, moramo skratka dopolniti še s kakovostnim stopnjevanjem, ki ga predstavlja besedica boljše. V ta proučevanja načela “več in bolje” pa se je vključil s svojim instrumentarijem tudi organizacijski razvoj. Le-ta naj bi s svojimi metodami in intervencijami pripomogel, da bi se čisto tehnično in tehnološko načelo “več in bolje” razumelo tudi kot načelo izboljšanja kakovosti življenja, dela in organizacije.

V teh zaostrenih razmerah potenciranega stopnjevanja problemov se stopnjujejo tudi procesi, s katerimi blažimo in tudi odpravljamo te probleme. Ti procesi stopnjevanja pri izboljševanju medsebojnega sodelovanja, povezovanja, usklajevanja in prilagajanja so zelo pomembni na poti od kakovosti k odličnosti.

Terminologija stopnjevanja

Najbolj splošen in širok termin, ki izraža stopnjevanje, je izboljševanje. Z metodami, intervencami in akcijami organizacijskega razvoja želimo izboljšati stike, razmerja in odnose med ožjimi in širšimi

sodelavci v organizaciji ali med različnimi organizacijami.

Izboljševanje se na nekoliko nižji ravni kaže kot razširjanje in poglobljanje sodelovanja in povezovanja, na nekoliko višji ravni pa kot obogatitve in oplemenitenje tega sodelovanja in povezovanja.

Včasih uporabljamo pri stopnjevanju izboljševanja tudi pojem povečevanje, ki ima bolj količinsko obeležje in pojem požlahtnjevanja, ki ima bolj kakovosten prizvok.

Omeniti moramo tudi to, da se pri stopnjevanju organizacijskih procesov uporablja tudi pojem pospeševanja, ki se ga večkrat uporablja kot sinonim za izboljševanje.

Pri proučevanju terminologije organizacijskega stopnjevanja ne smemo pozabiti, da se pri naporih za izboljšanje naših dosežkov upoštevajo kot pozitivno stopnjevanje tudi procesi, ki imajo sicer negativni predznak. Tak je npr. primer zmanjševanja in oženja nekaterih procesov ali pojavov, če jih je preveč.

Inoviranje kot najbolj koristna oblika stopnjevanja na poti k odličnosti in mojstrstvu

Pri iskanju konkurenčnih prednosti dosežejo na tržišču najboljši položaj tista podjetja, ki znajo primerno uporabljati človekove skrite zmogljivosti in sposobnosti. To pa so, z drugimi besedami povedano, naši možgani, kar je nenazadnje izredno lepo povedal že naš veliki pesnik France Prešeren v Novi pisariji, ko je dejal: "Slovensko ljulko bomo reševali, hranili dobro zrno in kar zmanjka iz svojih bomo to možgan dodali."

Sicer je o ustvarjalnosti, o njenih koreninah in velevnikih že veliko napisanega, vendar moramo poudariti, da je to dejavnost, ki je ključnega značaja za napredek v podjetju. Svet postaja čedalje manjši, govori in piše se o globalni vasi; čas se čedalje hitreje vrti, izdelkov je na tržišču vedno več in le ti se približujejo enaki kakovosti. V tem svetu nenehnih sprememb uspeva tisti, ki je boljši v malenkostih in za malenkost hitrejši od konkurence. Uspešno je tisto podjetje, ki zna stopnjevati oziroma pospeševati vključevanje čim večjega števila ljudi v inovativno dejavnost oziroma, še bolj rečeno, v inovativno gibanje.

Nenehna aktivnost, ki temelji na znanju in razumevanju, je izhodišče in pogoj odličnosti

Aktivnost se velikokrat tudi v organizacijski literaturi pojmuje zelo ozko, kot golo uporabljanje človekovih fizičnih sil. V organizacijskem razvoju in pri proučevanju odličnosti pojmujejo aktivnost razumljivo širše, saj k njej štejemo vse pripravljalne in ocenjevalne dejavnosti.

Predmet novejšega organizacijskega razvoja pa vključuje v najširši pojem aktivnosti tudi človekovo podzavest in vse tisto, kar je z njo v zvezi. Tako se ne smemo čuditi naslednji misli Roberta E. Quinna: "Toda ni dovolj, da vključimo samo glavo v razreševanje problema, prav tako moramo vključiti tudi srce."

Pot k odličnosti in mojstrstvu nas vodi preko mnogih aktivnosti. Samo enostranska aktivnost nas nasprotno največkrat pripelje v slepo ulico oziroma frustracije, ki problematiko zapletajo in je ne rešujejo. Še slabše pa je, če smo nedejavni, saj nas neaktivnost gotovo vodi k poslovnemu in vsakršnemu drugemu nazadovanju.

Pri tem nas ne sme uspravati, če se nahajamo v dobrem položaju ali imamo uspeh. Dobra situacija se kaj hitro spremeni v slabo, če počivamo na lovorikah in nismo aktivni pri nadaljnjih izboljšavah. Tako imenovane akcijske plane torej ne smemo imeti samo tedaj, kadar smo neuspešni, temveč še toliko bolj tedaj, kadar smo uspešni.

S pojmom aktivnosti je povezan tudi pojem prevzemanja tveganja. V času nenehnih sprememb in stalne negotovosti nas naša aktivnost privede tudi do neprijetnosti oziroma napak. Čeprav situacijo dobro premislimo in vsestransko preudarimo, nas spreminjajoče se razmerje velikokrat zapeljejo v težave.

Tega pa se ne smemo ustrašiti, temveč nam mora biti to le vzpodbuda za dodatne in dopolnilne aktivnosti. Tudi če nam ne gre gladko, se ne smemo vdati v usodo ter čakati, kaj bo. Tedaj je treba še pomnožiti našo aktivnost, saj z njo ponavadi uspeh ne izostane.

Napake v naših aktivnostih moramo jemati kot sestavni del našega delovanja. Največja napaka bi bila, če bi zaradi takih posamičnih napak zaustavili celotne aktivnosti in namesto v prihodnost zrl v preteklost.

Pri proučevanju aktivnosti prav gotovo ne moremo mimo tega, da je le-ta v precejšnji meri odvisna od tega, v kakšnem okolju delujemo. Okolica je namreč lahko do naših aktivnosti pozitivno naravnana in odpira nove vidike in razsežnosti delovanja. Lahko pa je odbijajoča in celo uničujoče kritična. Ni potrebno še posebej poudarjati, da moramo pri naravnavanju naših aktivnosti na najvišji ravni, ko oblikujemo filozofijo, vizijo, mislijo in strategijo, težiti k odprtosti, dinamičnosti in celovitosti. Tako živo, aktivno projektirano vzdušje se ponavadi spremeni v učinkovito tvorjenje inovacij in vsesplošno gibanje k novemu in boljšemu.

Pri aktivnostih, ki jih vodimo, so nam lahko v veliko pomoč vrednote odličnosti in organizacijskega razvoja, ki so trdna oprijemališča za učinkovit in uspešen razvoj.

Prav tako so nam pri izvajanju aktivnosti v veliko pomoč znanje, razumevanje tega znanja in tudi verovanje v vse tisto, kar smo si zastavili in kar izvajamo. Prav v tej kombinaciji znanja, razumevanja in verovanja moramo iskati posebno moč in energijo za naše delovanje. Brez teh elementov se naša konkurenčna pozicija na trgu lahko krha, to pa lahko privede do malodušja ter anemije v organizaciji in do našega nadaljnjega slabšanja in nedelovanja.

Pri proučevanju aktivnosti, ki jih v teoriji odličnosti jemljemo kot izhodišče pri iskanju mojstrstva in odličnosti, moramo ostro ločiti pojem aktivnosti od pojma akcije. Aktivnost je v tem smislu dolgoročnejša procesna dejavnost, ki s opredmeti v akciji. Tako je npr. vizija dolgoročna procesna dejavnost, ki se mora opredeliti v konkretni akciji. Podobno stanje imamo pri akcijskem učenju. Učenje je dolgoročna aktivnost, ki pa ne sme biti sam sebi namen, temveč se mora udeležiti v dejanskem izdelku ali storitvi. Tudi pri akcijskem raziskovanju imamo nekaj podobnega, kar je opredelil Robert E. Quinn takole: "Dobri menedžerji imajo sposobnost, da uporabljajo akcijsko raziskovanje. To pa pomeni, da hkrati raziskujejo in izvajajo konkretno akcijo."

Včasih je bila dokaj jasna pot, ki je vodila vajenca do mojstra. V sedanjih razmerah, v času nenehnih sprememb, je ta pot precej zabrisana. Zaradi nenehnih novosti, ki jih povzročajo okolje, v katerem živimo, se moramo nenehno prilagajati in s tem tudi učiti. Prilagajanje pa moramo nadgraditi tudi z inoviranjem in pri tem povezovati iskrivost vajenca z znanjem mojstra! Samo tako se pride do odličnosti...

Filozofija "in-in" kot poseben pristop pri obravnavanju poslovnih vprašanj in pomembno orodje na poti k odličnosti in mojstrstvu

Organizacijski razvoj mora v organizaciji in ožje v podjetju odpirati in podpirati nove vidike medsebojnega sodelovanja. S pomočjo teh novih pristopov obravnavanja razvojnih vprašanj iščemo nova obzorja medsebojnega povezovanja in tudi širitev le-teh.

Z drugega zornega kota bi lahko dejali, da z organizacijskim razvojem in zamisljemo odličnosti omejujemo razmišljanja in delovanja, ki so povezana s samozadostnostjo, samovšečnostjo in enostranostjo.

Za vse to nam je potrebno obširno organizacijsko znanje, poznavanje interdisciplinarnih vedenj ter predvsem hotenje in volja, da obvladamo tudi nova, še neraziskana področja.

Tako se srečujemo tudi s pojavljanjem raznih poklicev, ki naj zajemajo čim bolj široko področje različnih znanj. Taki novi poklici so npr. kombinacija znanj ekonomista in inženirja ali pa organizatorja in ekonomista ter podobno.

Če hočemo prodreti na nova področja in osvojiti skrivnosti, ki nam jih zakriva narava, moramo skratka prevrednotiti stara znanja in osvojiti nova. V nadaljevanju prikazujemo nekaj pregovorov, ki jih ne

smemo obravnavati ločeno.

Tako je za marsikatero situacijo uporaben in celo koristen pregovor: Kdor jezika špara, kruha strada. Vendar je prav tako uporabljiv tudi pregovor: Molk je zlato. Od situacije in od naše organizacijske modrosti je odvisno, kdaj se bomo ravnali po enem, kdaj pa po drugem pravilu. Za organizacijskega razvojnika pa je pomembno, da pozna in razume oba.

Na enak način moramo razumeti tudi druga dva pregovora, ki sta zelo prisotna v organizacijski problematiki. Hiti počasi, je eno izmed zlatih pravil organizatorja in še zlasti organizatorja razvojnika. V določenih primerih pa je zopet nepogrešljivo poznavanje in uporaba pregovora, ki ga lahko jemljemo kot organizacijsko pravilo: Kar moraš storiti danes, ne odlašaj na jutri. Tudi v tem primeru, našteji pa bi lahko še veliko drugih, mora strokovnjak, ki želi biti mojster ali odličnik pri obravnavanju organizacijske razvojne problematike, poznati in razumeti tako eno kot drugo navodilo, ki pa ga je treba jemati kot priporočilo. To pomeni biti moder.

V burnih razmerah, v katerih živimo, moramo skratka uporabljati diferenciran pristop in dinamično ravnotežje. Vizija in praksa odličnosti ni skupek formul, večnih resnic ali dogem, temveč poslovni pripomoček, ki je utemeljen na širokem in globokem poznavanju raznovrstnih dejstev ter mnogostranosti medsebojnih vplivanj in interakcij. Zato pa potrebujemo filozofijo našega delovanja, ki temelji na vzorcu in-in. Včasih moramo sicer uporabiti tudi miselno zvezo ali-ali, ki pa še zdaleč ni prevladujoč miselni vzorec obnašanja pri zagotavljanju odličnosti.

Potrditev te naše opredelitve vidimo tudi na sliki 5, ki smo jo poimenovali Filozofija "in-in" kot osnova odličnosti in organizacijskega razvoja. V njej smo prikazali štiri osnovne in ključne povezave, ki tudi govore o interakcijski vlogi organizacijskega razvoja. Te interakcijske povezave so:

- celovitost in delnost;
- dolgoročnost in sedanost;
- strategija in operacionalizacija in
- teorija in praksa.

Na nekoliko nižji ravni od povezovanja, sodelovanja in usklajevanja s pomočjo filozofije "in-in" uporabljamo miselno zvezo "s-z". Tudi tu, samo v nekoliko manjši intenzivnosti, se srečujemo s prepletanjem, z dopolnjevanjem in nenazadnje z oplemenitenjem proučevanih vprašanj, saj prvotno vprašanje obogatimo z dodatno razsežnostjo.

Tak je tudi primer pri učenju z delom, oziroma kot se s strokovnim izrazom to imenuje "learning by doing". Povezovanje strategije, operacionalizacije, učenja in dela je Hiroyuki Itami izrazil takole: "Učenje z delom omogoča, da podjetje oziroma delavci izvajajo strategijo pri svojem neposrednem delu."

V strokovni literaturi se včasih namesto zveze "learning by doing" uporablja zveza "action learning", kar pa je v bistvu isto.

Iz vsega povedanega sledi, da moramo za učinkovito in uspešno oziroma za odlično poslovanje postaviti tak model sodelovanja, ki bo upošteval in uporabljal posodobljeno, interaktivno in združevalno znanje.

Lahko bi dejali, da je eden izmed sinonimov za odličnost in z njo povezanim organizacijskim razvojem miselna zveza "in-in" z dopolnitvijo, da s tem ne smemo razumeti zgolj količinske zveze, temveč predvsem nadgradnjo le-te z vsebinsko obogatitvijo.

Imperativi in dileme samoudejanjanja kot enega izmed temeljev zamisli odličnosti in mojstrstva

Vso zapletenost človekovega bitja in njegovega življenja je izrazil Anton Trstenjak z enim stavkom

takole: "Človek je nihajoče bitje." Neizmerna je lahko njegova dobrota, kot je lahko po drugi strani tudi neizmerljiva njegova podlost. Človek je pač del narave in tudi ta je v svojih dejanjih včasih dobrohotna, drugič pa nas neprizanesljivo udari z vso svojo močjo. Seveda pa je ta makrokosmos v mikrokosmosu človeka tako zapleten, da smo razvozlati le majhen del njegovih skrivnosti.

Tako je npr. še zelo nerazjasnjen odnos med človeškim egom in okolico. Neverjetno število je namreč različnih stanj med obema ekstremoma, kljub temu pa je dokaj uveljavljeno stališče, da je vsak človek sam sebi najbližji. Nekateri sklepajo tako na čisto bioloških koreninah človekovega razvoja; drugi pa tudi na podlagi analiz človekovega govora, kjer je največkrat uporabljena beseda jaz.

Poznavanje prej omenjenega dejstva je zelo pomembno za razumevanje dogajanj, ki potekajo v organizaciji in za projektiranje aktivnosti pri programih organizacijskega razvoja. Carl Gustav Jung je namreč ugotovil naslednje: "Mi razumemo drugega vedno tako kakor sebe."

Problem je v tem, da sami sebe tako malo poznamo in razumemo. Iz tega velikokrat izhajajo tudi naše odločitve, ki še daleč niso optimalne in prinašajo zaostritev namesto rešitve.

Menim, da so prišli stari Grki do tako velikih dosežkov (in to ne samo v filozofiji) prav zato, ker so v svojem razmišljanju, delovanju in življenju pogosto uporabljali načelo "gnothi te auton - spoznaj samega sebe."

Na tem izhodiščnem načelu gradi svoja stopnjevanja človekovega poznavanja tudi sodobna organizacijska psihologija in še posebej teorija odličnosti. Saj imamo izredno veliko ključnih terminov poglobljenega psihičnega razumevanja s predpono samo. Poglejmo nekatere najpomembnejše:

- samoudejanjanje
- samoiniciativnost
- samospoštovanje
- samostojnost
- samodisciplina
- samoizobraževanje
- samovodenje
- samozavest
- samozaupanje
- samoupravljanje.

Primerna kombinacija teh terminov ter njihova uporaba daje posamezniku oziroma skupini in organizaciji, kjer taki posamezniki delujejo, veliko moč. Tako pridobljena moč pa lahko v mnogočem koristno deluje, saj je v teoriji in praksi odličnosti uveljavljeno mnenje, da predstava o lastni moči najbolj vpliva na sposobnost posameznika, da se spoprime s problemi.

Pri proučevanju, projektiranju in uporabi navedenih pojmov s predpono samo, pa moramo biti tudi previdni. Vsako pretiravanje tudi tu privede do neučinkovitih rešitev.

Poznamo pa tudi nekaj pojmov s predpono samo, ki imajo izrazito negativno obeležje. Tako npr. samoljubje pomeni skoraj vedno nekaj negativnega ali problematičnega. Negativni prizvok in neprijeten odsev ima v praksi tudi uporaba vsega, kar je povezano s samovšečnostjo. Vsa ta pretiravanja lastnega jaza, samega sebe, so v končni stopnji neproduktivna in vodijo v solipsizem, kjer nič ne obstaja poleg jaza kot edine zavesti.

Žal so ta pretiravanja nekako v nas vgrajena, kar je dobro povedal Carl Gustav Jung takole: "Pretiravanje je splošno razširjena človekova lastnost."

S tem pa se pri udejanjenju odličnosti in mojstrstva nikakor ne smemo zadovoljiti. Aktivno in argumentirano moramo proučevati sebe in druge, kar je le izrazil Charles C. Manz z naslednjim stavkom: "Medtem ko sem že do sedaj vedel, da se moram mnogo novega naučiti od drugih, sedaj vem, da se moram veliko naučiti tudi od sebe."

Uporabljena literartura:

- Harry Alder, *The Right Time Manager*, Piatkus, Avon, 1995
- Dalmar Fisher and William R. Torbert, *Personal and Organizational Transformations*, McGraw-Hill, London, 1995
- Pauline Graham, *Integrative Management*, Basil Blackwell Ltd., Cambridge Massachusetts, 1991
- Janko Kralj, *Politika podjetja v tržnem gospodarstvu*, Ekonomsko-poslovna-fakulteta, Maribor, 1992
- Charles B. Handy, *Understanding Organizations*, Penguin Books, Middlesex, 1985
- Robert E. Quinn: *Beyond Rational Management*, Jossey - Bass Publisher, San Francisco, London 1988, str. 26
- Sveto pismo: Nadškofijski ordinariat v Ljubljani, Ljubljana 1963, str. 14
- Emmanuel Mounier: *Oseba in dejanje*, Uredništvo Revije 2000, Ljubljana 1991, str. 48
- Robert E. Quinn: *Beyond Rational Management*, Jossey-Bass Publisher, San Francisco 1989, str. 110
- Robert E. Quinn: *Beyond Rational Management*, Jossey-Bass Publisher, San Francisco 1989, str. 163
- Hiroyuki Itami: *Mobilizing Invisible Assets*, Harvard University Press, Cambridge. Massachusetts and London, England 1987, str. 161
- Anton Trstenjak: *Biti človek*, Cankarjeva založba, Ljubljana 1989, str. 42
- Carl Gustav Jung: *Dinamika nesvesnog*, Matica srpska, Biblioteka Imago, Novi Sad 1990, str. 368
- Carl Gustav Jung: *Dinamika nesvesnog*, Matica srpska, Biblioteka Imago, Novi Sad 1990
- Charles C. Manz: *The Art of Self-Leadership*, Prentice-Hall, New Jersey 1983, str. 11