

Odličnost ter projekt »Rastoča knjiga« kot primer družbene odgovornosti

Dr. Janez Gabrijelčič
Ulica Marjana Kozine 55
8000 Novo mesto

Povzetek

Prispevek opisuje osnove odličnosti s posebnim ozirom na povezanost odličnosti z izboljšanjem odnosov med ljudmi, ki lahko vodi k trajni rasti svetovnega gospodarstva. Prikazan je poseben model odličnosti, ki smo ga imenovali »A-E-I-O-U model«. Opisali smo tudi projekti imenovan »Rastoča knjiga«, ki je praktični primer družbene odgovornosti.

Ključne besede

Odličnost, filozofija »in, in«, inovativnost, energija, aktivnost, organizacijska kultura, družbena odgovornost, projekt »RSTOČA KNJIGA«.

Uvod

Nahajamo se v obdobju nenehnih in globokih sprememb na vseh področjih človekovega življenja in dela. V takih razmerah uspeva le tisti, ki ima svojo strategijo zasnovano na čim bolj posodobljenem znanju. Rečemo lahko, da je v tem okviru potrebno poznavanje tudi osnov teorije in prakse odličnosti.

Tudi družbena odgovornost je pot, ki vodi k odličnosti, saj je družbena odgovornost neposredno povezana z novimi, boljšimi in vrhunskimi dosežki.

Zakaj moramo uveljavljati odličnost

V razmerah prevladujoče globalizacije je normalno, da organizacije uveljavljajo pri svojem poslovanju oziroma trženju svojih izdelkov in storitev standarde kakovosti. V tem smislu je kakovost nekaj, kar je povezano s povprečjem in samo po sebi razumljivo. Kakovost moramo torej razumeti kot potrebni, vendar ne tudi kot zadostni cilj – skratka kot izhodišče za odličnost.

V globalizacijskih razmerah dobro uspeva samo tisto podjetje, ki je boljše vsaj v malenkostih in vsaj za malenkost hitreje od konkurence. Odličen je torej tisti, ki zna stopnjevati in nenehno izboljševati svoje izdelke in storitve.

Vprašanje poznavanja in uveljavljanja odličnosti ter v tem okviru družbena odgovornost je vključeno v strateško razmišljanje najvišjih organizacijskih struktur.

Odličnost v zgodovinskem prikazu

Vse do sedanjega časa je človek deloval sorazmerno uravnoteženo, kjer ni bilo prevelikih skokov. V njegovo duševno in telesno podstat je bil vgrajen mehanizem, ki ga lepo odseva večkrat uporabljen izrek »citius, altius, fortius - hitreje, više, močnejše.«

Sedaj pa se srečujemo s tektonskimi premiki, s spremembami, ki imajo revolucionarni značaj. Predvsem zaradi znanstveno-tehnične revolucije se je človekovo življenje in delo izredno zaostri. Agresivna konkurenca s svojim neizprosnim bojem za preživetje dobesedno zahteva tudi vključevanje osnov odličnosti v poslovne in družbene procese.

Človekovo generično bistvo je, da išče vedno nove meje možnega in hrepeni po novem in neznanem. 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.«

O odličnosti kot o nenehnem človekovem hrepenenju po boljšem je pisal že Aristotel, ki je dejal, da se do odličnosti pride z nenehnim delovanjem-ponavljanjem.

Odličnost v slovenskem okviru

Če pogledamo v zgodovino, lahko ugotovimo, da smo imeli skoraj na vseh področjih človekovega udejstvovanja odlične posameznike, skupine in organizacije.

Poglejmo samo Primoža Trubarja. S kakšnim zanosom, znanjem in vero v svoj narod nam je dal prve knjige in naš knjižni jezik!

V zadnjem času se na visoki ravni z vprašanji odličnosti in mojstrstva ukvarjamo tudi na vsakoletnih Forumih odličnosti in mojstrstva na Otočcu.

Da bi našim mladim dali za zgled posameznike, ki so nosilci slovenske odličnosti, smo podelili »Velike nagrade odličnosti in mojstrstva« naslednjim velikim Slovenkam in Slovencem:

- Leon Štukelj
- Pia in Pino Mlakar
- dr.France Bučar
- Janez Menart, Tone Pavček, Ciril Zlobec, Kajetan Kovič
- dr. Aleksandra Kornhauser
- dr Ivan Turk
- dr.Alojzij Šuštar, Miloš Kovačič in
- dr.France Bernik
- Jože Colarič.

Psihične korenine odličnosti

Klasične poslovne znanosti so dajale izredno velik poudarek racionalni človekovi dejavnosti. V zadnjem času pa se je pozornost preusmerila tudi na podzavestne človekove dejavnosti. Sicer pa se v naši organizacijski praksi psiho velikokrat pojmuje samo kot zavest. V resnici pa je duševnost sestavljena iz zavesti in tudi podzavesti.

Kako pomembni so psihični procesi in v okviru njih tudi podzavestna dogajanja, lahko zaslutimo iz naslednje misli Carla Gustava Junga: »Jedro motivacije je vendarle instinkt.« Instinkt pa je del podzavesti. Pri proučevanju odličnosti je potrebno poseči tudi v človekove praslike, instinkte in intuicijo.

Pri odličnih odločitvah iščemo torej povezovanje tako zavestnih kot podzavestnih procesov. Med zavestjo in podzavestjo ni ostrih meja, med njima se vzpostavlja dinamična harmonija, ki lahko pripelje do neslutnih potencialnih energij. Prav tu se skrivajo in tudi porajajo najbolj inovativne ideje, ki lahko bistveno spremenijo in preoblikujejo posameznika in kasneje skupino, organizacijo ter celotno družbo.

Skratka, če hočemo pri svojem poslovanju uspeti in biti odlični, ne smemo vzeti v poštev samo zavesti. Z enako zavzetostjo moramo upoštevati tudi podzavest in nanjo tudi vplivati.

In v tem okviru nam je lahko veliko bolj jasna tudi Platonova misel: »Moč je tisto, kar deluje samo po sebi.«

Le tisto torej, kar človek sprejme v svoj vrednostni vzorec, kar zabetonira kot krepost in vrednato v svojo podzavest, bo tudi dolgoročno in močno vplivalo na njegovo delovanje.

Naloga in dolžnost, recimo tudi poslanstvo poslovnega sekretarja je tudi ta, da išče in tudi doseže aktiviranje tistih kapitalov, ki so skriti v naši podzavesti.

Jaz in odličnost – vsakdo nosi v sebi kali odličnosti (s posebnim ozirom na mesto in vlogo, ki jo ima pri tem družbena odgovornost)

Človek je celostno bitje. Ni niti dober niti slab; v njem počivajo tako osnove zla kot osnove dobrega. Ronald Higgins je dejal: «Poskusi da bi dosegli enoglasno petje bodisi v državnem ali svetovnem merilu, se končajo na krvavih barikadah, v političnih jetniških taboriščih, v zatiranju in množičnem grobu.»

Pri človeku moramo, skratka, upoštevati dejstvo, da niso vsi ljudje enaki. Poleg tega, da se razlikujejo glede na starost in spol, obstajajo tudi razlike v njihovih občutkih, mislih, pripadnostih, ideologijah in podobno. Kar dela nekoga zadovoljnega pri nekem delu, drugega odbija. To je spoznal že Adam Smith, ko je dejal, da ne obstaja možnost, da bi bil vsakdo zadovoljen na svojem delovnem mestu.

Pa kljub vsemu, kot smo spoznali že v tem prispevku, človek želi naprej, želi se razvijati. Nezavedno teži k odličnosti.

In pri tem ima svoje izjemno mesto tudi vodilni delavec v organizacijah. Mora biti arhitekt ali sooblikovalec organizacijske kulture, ki bo motivirala vsakega posameznika v organizaciji. Vzpostaviti mora klimo, ki bo dopuščala zaposlenim, da razvijajo svoje razvojne potencialne k odličnosti. Naj navedemo nekaj načel oziroma napatkov, ki naj jih uveljavlja vodilni delavec:

- a. Poslovni cilji morajo biti jasni vsem članom skupine in enako tudi poti do ciljev.
- b. Že pri določanju ciljev naj bodo prisotni sodelavci, ki delajo pri kasnejši operacionalizaciji le-teh.
- c. Že pri določanju ciljev moramo biti čim bolj celoviti v tem smislu, da so vsi člani skupine ali organizacije seznanjeni ne samo s posamičnimi problemi, pač pa s celoto.
- d. Aktivnosti oblikujemo tako, da se vsi člani čimbolj aktivirajo v vsej svoji integriteti. Upoštevati moramo torej v okviru možnosti njihove želje, potrebe, občutke in stališča.
- e. Vzpostavimo tako vzdušje medsebojnega sodelovanja, kjer se bodo sodelavci počutili kot partnerji pri pomembnem opravilu.

- f. Spodbujati je potrebno skupno filozofijo, da se razumejo potrebe in želje vseh delavcev v skupini ali širši organizaciji.
- g. Aktivnosti oziroma naloge naj vsebujejo razvojno komponento. Znanje in potrebe po ustvarjalnosti so temelj ustvarjalnega dela. Aktivnosti oziroma naloge naj imajo torej perspektivno in dinamično izpostavljeno obeležje.
- h. Med posamičnimi cilji in aktivnostmi moramo vzpostaviti določeno povezanost in tudi vrstni red.
- i. Teorija in praksa naj se dopolnjujeta. Le v medsebojnem sožitju se lahko pride do optimalnih izidov.

Skupina in odličnost- vsaka skupina ali podjetje je lahko odlično

Skupina je lahko odlična, če v njej prevladuje optimistična klima in tako imenovana sprožila odličnosti, ki temeljijo v človekovi duševnosti in med katera štejemo:

- upanje,
- zaupanje,
- pogum in
- vero.

Delavec lahko razvije svoje sposobnosti in možnosti samo do neke meje. Te meje lahko prekorači ter svoje veliko bolj razvije, če deluje v skupini. Zaradi tega je skupinsko delo nadaljevanje individualnega dela ter njegova obogatitev, ki pa zahteva tudi nekatera pravila oziroma določila obnašanja, ki temeljijo predvsem na medsebojnem spoštovanju.

Skupina predstavlja veliko več kot zgolj seštevek posameznikov. To pa ne pomeni, da pri uveljavljanju skupinskega dela zanemarjamo posameznika. Med njegovim razvojem in razvojem skupine obstaja medsebojna povezava in medsebojno vplivanje. Razvoj posameznika v celovito osebnost se lahko v polni meri doseže šele s sodelovanjem v skupini, kot lahko postane skupina resnično uspešna in učinkovita, če v njej delujejo ustvarjalni in visoko motivirani posamezniki.

Družba in odličnost

Odličnost kot univerzalna vrednota mora biti prisotna kot hrepenenje v naši podzavesti in kot cilj v naši zavesti. Čim več posameznikov neke družbe sprejema tako stanje, tem bolj uspešna in tudi odlična je tista družba.

Tako pridemo do svojevrstnega medsebojnega omrežja povezovanj in odnosov, ki delujejo sinergično in v končni posledici pripeljejo do družbe, ki ima primerjalno konkurenčno prednost.

Uresničevanje odličnosti in čas

Uresničevanje odličnosti je tesno povezano s časom. Kako pomemben je čas v normalnem življenju, se vidi že v ljudskem pregovoru, ki pravi, da je čas zlato. Zanimivo je, da imajo podoben pregovor tudi drugi narodi. Res pa znajo nekateri narodi čas bolje izkoristiti kot mi, zlasti pa znajo s časom bolje gospodariti, saj marsikje naredijo v enaki časovni enoti veliko več kot pri nas.

Če hočemo biti odlični, ne moremo počivati, potem pa nič delati, kot pravi znan španski pregovor. Časa namreč nimamo neomejeno na razpolago. Odlašanje vodi ponavadi k zamujanju, zamujanje pa k slabim ali nikakršnim poslovnim dosežkom. Veliko se npr. lahko naučimo iz modrosti, ki so jo poznali naši predniki, ko so dejali, da zgodnja setev včasih pomrzne, kasna setev pa vedno propade, saj ne more dozoreti. Iz te ter nešteto drugih ugotovitev izhaja pravilo, da je bolje biti hiter kot počasen, čeprav je biti pravočasen seveda najbolje. To pa dosežemo, če smo aktivni sedaj in danes ter tako vsak dan naprej. Odlašanje na jutri, prelaganje na pojutrišnjem je znak neke pomanjkljivosti, ki jo imenujemo malomarnost ali brezbriznost in proti kateri se moramo prav tako boriti sedaj in danes.

Vodilo pri naši poti k odličnosti mora biti pravilo: «Diem non perdidit – naj ne izgubim nobenega dne.» Vztrajno, skozi dolgo časovno razdobje, in z veliko znanja je pot ki nas vodi k odličnim izdelkom in odličnim storitvam.

Uresničevanje odličnosti in prostor

Na delovnem mestu preživimo povprečno osem ur na dan, nekateri še precej več. Pozorni moramo biti, da bomo ta pomemben in velik del svojega življenja doživeli in preživeli v prijetnem in delovno bogatem okolju. Veliko je odvisno od nas samih, zato moramo biti dejavni tudi na področju oplemenitenja delovnih prostorov. Tu je še veliko možnosti za manjše in večje izboljšave, ki lahko pripomorejo ne samo k okolju, ki bo bolj zdravo, temveč tudi k vzdušju, ki bo stimulatивно in v katerem se bomo počutili zadovoljne.

Filozofija »in, in« kot izhodišče ustvarjalnosti in odličnosti

Filozofija »in, in« pomeni, da moramo na naši poti k odličnosti nenehno povečevati fond svojega znanja. Trend gre k temu, da ne povečujemo samo tistega znanja, ki se nanaša na naše ozko strokovno področje, temveč težimo tudi k poglobljanju znanja z drugih relevantnih strok.

Večkrat se omenja, da je odličnost nenehno povezovanje, bogatenje in poglobljanje univerzalnih in specialnih znanj s ciljem celovite dobrobiti za človeka. Tako moramo poznati vrednote, lastnosti in elemente, ki pospešujejo odličnost kot tudi tisti splet dejavnikov, ki prinašajo negativne trende in vodijo k slabšanju odličnosti. Ni dovolj, da poznamo in uveljavljamo čustva in elemente, ki sprožajo odličnost, temveč poznati in omejevati tudi elemente – kot npr. strah, stres, zavist, sovraštvo in podobno, ki zavirajo našo pot k odličnosti.

Pospeševati je treba pozitivne organizacijske procese in pojave ter istočasno tudi omejevati in zmanjševati negativne. V tem sožitju enega in drugega, povezovanju ter razumevanju različnosti, nasprotij in tudi skrajnosti je treba iskati moč in nove možnosti za uspeh organizacije.

Načelo »več in boljše« ter odličnost

Več, če ga proučujemo samega, poudarja samo količinsko plat delovanja nekega poslovnega procesa in tako z njim dosežemo samo zvečanje produktivnosti. Več, ki je samo količinsko stopnjevanje in z nekaterih zornih kotov, zlasti ekoloških tudi negativno, moramo nadgraditi in dopolniti še s kakovostnim stopnjevanjem, ki ga predstavlja besedica boljše.

Tudi pri uravnoteževanju odnosov med več in boljšim moramo upoštevati interdisciplinaren in multidisciplinaren pristop.

Graditev modela odličnosti

Prikazali bomo enostaven model odličnosti, ki pa ga nenehno izboljšujemo in dopolnjujemo. Lahko bi ga imenovali tudi rastoči model odličnosti. Temelji na povezovanju nekaterih najpomembnejših vrednot, načel in lastnosti odličnosti s tem, da uporabljamo »A-E-I-O-U« pristop.

Model se prične s prvim samoglasnikom v naši abecedi, to je črka A.

Samoglasnik A je torej prva črka, ki je vgrajena v opisani model odličnosti.

-AKTIVNOST, ki jo uveljavljamo dan na dan, je eden od temeljev pri doseganju odličnosti. V to mnemotehnično skupino spadajo še ambicioznost, analiza, alternativnost in avtonomija.

Model se nadaljuje z drugim samoglasnikom v naši abecedi, to je črka E.

-EKSTRA EFEKT ter vprašanje, kje in kako ga dobiti, je izjemnega pomena pri uresničevanju teorije in prakse odličnosti. Sem prištevamo še naslednje gradnike odličnosti: elan, etika, estetika, ekologija, energija.

Samoglasnik I je tretja stopnja našega modela odličnosti.

-INOVATIVNOST je izjemnega pomena za doseganje odličnih poslovnih izidov in drugih pokazateljev odličnosti. V ta sklop prištevamo še gradnike, kot so: ideja, implementacija, izobraževanje, izboljševanje, instinkt, integracija.

Četrti gradnik našega modela je naslednji samoglasnik, črka O.

-OSEBNOST in to celovita osebnost, ki ima veliko znanja in ga vsak dan še povečuje in izboljšuje, je tudi eden od osrednjih točk modela »A-E-I-O-U«. V to skupino spadajo še okolje, organizacijska kultura, osmišljanje, poleg odličnosti seveda.

Zadnji gradnik modela je črka U.

-URAVNOTEŽENOST je pomembna lastnost in vrednota v teoriji odličnosti. Svoje znanje moramo uporabljati uravnoteženo in se izogibati pretiravanj. O pretiravanju je že Heraklit dejal, da se ga moramo bolj izogibati kot ognja. Sem spada še upanje, univerzalnost.

Praktični primer odličnosti in družbene odgovornosti – projekt »Rastoča knjiga«

Znano je, da je nam Slovencem knjiga več kot samo pripomoček za večanje znanja in bogatenje duha. Ker do pred kratkim nismo imeli svoje države, nas je na neki poseben način povezovala, pa čeprav smo živeli v različnih državah. Imamo zelo bogato književnost ter znanost. V naši preteklosti in tudi sedaj imamo dosti ljudi, ki pomenijo veliko tudi v evropskih in svetovnih razsežnostih. In vendar so nas hoteli izničiti. Ponosni in celo navdušeni smo lahko nad našimi predniki, ki so morali v svoji zgodovini prenesti toliko gorja, pa kljub vsemu niso izgubili upanja in poguma. Slovincem predstavlja knjiga, skratka, veliko več kot knjiga pri drugih narodih.

Veseli smo, da začetek novega tisočletja ni šel kar tako mimo nas. Nekateri večji in bogatejši narodi so vstop v 3. tisočletje zaznamovali z izgradnjo velikih objektov, ki razkazujejo zgolj

fizično moč, razkošje denarja in povečevanja količinskih. Pri nas pa smo se odločili, da bomo naredili spomenik knjigi in to posebni knjigi, ki je dobila ime »Rastoča knjiga«.

Novo tisočletje sovpada pri Slovencih tudi s tisočletnico Brižinskih spomenikov, štiristopetdesetletnico prve slovenske knjige, dvestoletnico Prešernovega in Slomškovega rojstva ter desetletnico naše države. In vsem tem pomembnim mejnikom je namenjen projekt »Rastoča knjiga« in tudi kip, ki je dobil ime »Deklica z Rastočo knjigo«. Kip stoji v novo nastajajočem parku v Župančičevi jami v Ljubljani. Srečna okoliščina je, da je omenjeni kip postavljen v neposredno bližino Navja in s tem tudi simbolično povezuje našo preteklost, sedanost in prihodnost. Naj omenimo, da v svojem naročju deklica drži knjigo, s katero bo večno rasla. Vsako leto se bo namreč podstavek povečal za dva centimetra, na katerih bo napisano neko pomembno sporočilo.

Prvo leto se je sporočilo glasilo: »Naj ne mine dan, da ne bi naredil česa dobrega zase, družino, ožjo in širšo skupnost«. Naslednje leto pa je bilo sporočilo naslednje: »Nenehno povečuj in poglobljaj svoje znanje ter k temu spodbujaj tudi svoje sodelavce.«

Tako bomo na simboličen način dobivali posebno »Rastočo knjigo«, ki nenehno poudarja in sporoča, da hočemo biti narod znanja, kulture in odličnosti - narod rasti.

Veseli smo, da se bodo že naslednje leto našim Brižinskim spomenikom, ki so predstavljeni v bronu, pridružile tudi najpomembnejše knjige (prikazane tudi v bronu) ostalih narodov sveta. S tem bosta Ljubljana in Slovenija pridobili zanimiv prostor, ki bo nakazoval, da želimo rasti z drugimi narodi, z njimi sodelovati in se bogatiti.

Pogled projekta »Rastoča knjiga« torej ni usmerjen samo v preteklost in sedanost. Prav tako pomembna sestavina projekta je tudi pogled v prihodnost. Slovenija naj bi postala inovativna družba in ne samo družba, ki se prilagaja. S pridobitvijo lastne države so bili vzpostavljeni še zadnji pogoji, da lahko v sodelovanju z drugimi narodi hitreje rastemo v primerjavi s preteklostjo, ko so nas pogosto zatirali, omejevali in celo obsojali na propad.

Če bi Slovenci v zgodovini samo posnemali, bi se verjetno utopili v velike subjekte, ki nas obkrožajo. Tako pa smo s svojim ustvarjalnim duhom, z vztrajnostjo in včasih tudi s pozitivno trmo preživeli. Pri tem so zaslužni tako preprosti ljudje kot tudi naši znanstveniki in kulturniki, ki so naš glas ustvarjalnosti širili k bližnjim in daljnim sosedom.

Niso imeli manjvrednostnih kompleksov, da prihajajo iz majhne pokrajine in neznanega kraja. Vedeli, čutili in verjeli so v to, da smo sicer majhen narod, da pa imamo kljub temu sposobnosti in vrednote, nič manjše od drugih narodov.

In prav takim ljudem se moramo zahvaliti, da smo to, kar smo. Pri spraševanju, kaj hočemo biti, torej odgovor ni daleč. Podobni želimo biti omenjenim velikanom.

Naj povzamemo ključne cilje »Rastoče knjige«:

- a. Na enem mestu prikazati bogastvo slovenskega duhovnega snovanja.
- b. Slovenija naj bi si s svojo »Rastočo knjigo« povečala svojo samozavest, istovetnost in recimo temu tudi razpoznavnost. Istočasno pa tudi motivirala svoje prebivalce, da postanejo odgovorni nosilci bogate kulturne, znanstvene, gospodarske in umetniške dediščine tudi vnaprej.

- c. »Rastoča knjiga « je mesto navdiha in ustvarjalnosti. Zlasti mladi naj bi se ob svojih pomembnih prednikih navduševali in iskali moč in energijo za svojo nadaljnjo strokovno ter življenjsko pot.
- d. »Rastoča knjiga « je odgovorno dejanje sedanje generacije Slovencev, ki jim ni vseeno, kaj se bo s Slovenijo dogajalo v prihodnje. Lahko rečemo, da je sad in lep primer družbene odgovornosti.
- e. Je svojevrstna vizija in tudi akcija, ki naj bi našem zanamcem kazala pot. Je slovensko razpoznavno znamenje, ki odpira uspešno orientacijo za prihodnost.
- f. »Rastoča knjiga« je dobrohotna in dobronamerna iniciativa in akcija, ki na poseben način povezuje Slovence doma in v sosednjih državah, ne glede na razlike med njimi. Prebudi naj radost ob nastajanju nečesa novega, dobrega, potrebnega, koristnega.....
- g. »Združene Rastoče knjige sveta« pa so nadgradnja naše« Rastoče knjige«, s katero hočemo na izviren način povezati našo novo evropsko domovino ter tudi širše.
- h. Z razstavo »Rastoče knjige«, ki vsebuje na umetniški način prikazanih petdeset naših ključnih knjig, in ki je bila do sedaj v Kostanjevici na Krki, Piranu, Bruslju, Gentu, Gorici, Dunaju, Celovcu, Muenchnu..., smo želeli Slovincem in tujcem približevati naše dosežke v znanosti in kulturi. »Rastoča knjiga« bo rasla še naprej. Dokončno bo postavljena stalna razstava »Rastoče knjige« v Ljubljani, v okviru gradnje novega NUK-a.

Od kakovosti k odličnosti tudi s pomočjo družbene odgovornosti

Veliko je znanj in dejavnikov, ki jih mora poznati in uveljavljati sodobni strokovnjak. Eno od takih znanj je tudi teorija in praksa odličnosti ter poznavanje in uveljavljanje družbene odgovornosti. Vse to je lahko dober pripomoček pri njegovem zahtevnem delu, saj mu nudi določene mehanizme, s katerimi lahko projektira ustvarjalno klimo in bistveno pripomore k uspehu svoje organizacije.

Seznam uporabljenih virov

1. Alder Hardy: The Right Brain Time Manager. London: Judy Piatkus Publishers Ltd., 1995
2. Furham Adrian: The Protestant Work Ethic. London and New York: Routledge, 1990
3. Gabrijelčič Janez: Od kakovosti k odličnosti. Novo mesto: Dolenjska Založba, 1995
4. Girard Joe: Kako uspešno doseči vrh. Ljubljana: Založba Tuma d.o.o., 2000
5. Matjaž Mulej: Ustvarjalno delo in dialektična teorija sistemov. Celje: Razvojni center, 1979
6. Peters Tom: Thriving on Chaos. New York: Alfred A. Knopf, 1987
7. Porter Michael E.: The Competitive Advantage of Nations. London: The Macmillan Press Ltd., 1991
8. Tyson Shaun: Human Resource Strategy. London: Pitman Publishings, 1995
9. Trstenjak Anton: Človek simbolično bitje. Ljubljana: Mladinska knjiga, 1994

