

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

**ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE
ŠOLE**

VODENJE V UČEČI SE ORGANIZACIJI

TAMARA ČADEŽ

IZJAVA

Študentka Tamara Čadež izjavljam, da sem avtorica te zaključne strokovne naloge, ki sem jo napisala pod mentorstvom dr. Sandre Penger in da dovolim njeno objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, 2008

Podpis:

KAZALO

UVOD.....	1
1 UČEČA SE ORGANIZACIJA.....	3
1.1 Organizacijska kultura.....	3
1.1.1 Kakšna je vloga vodij v prenosu kulture?.....	5
1.1.2 Zakaj je kultura pomembna?	5
1.2 Vodenje	5
1.2.1 Uspešen management	6
1.2.2 Razlika med vodjo in managerjem	8
1.2.3 Temeljne sposobnosti vodenja.....	9
1.2.4 Vodja in vodenje.....	10
1.2.5 Slog vodenja	10
1.2.6 Vodenje v učeči se organizaciji	11
1.2.7 Osebnostne značilnosti vodij	13
1.2.8 Vedenjski pristopi.....	14
1.2.9 Situacijski pristop	15
1.2.9.1 Fidlerjeva kontingentna teorija	15
1.2.9.2 Hersey-Blanchardova situacijska teorija	16
1.2.9.3 Housejev model poti in ciljev.....	17
1.2.9.4 Substituti za vodenje	18
1.2.10 Čustvena inteligenca	19
1.3 Motivacija.....	20
1.3.1 Dejavniki ki vplivajo na motivacijo zaposlenih	20
1.3.2 Kako uničiti motivacijo	21
1.3.3 Denar in motivacija.....	22
1.3.4 Vrednote dela.....	22
1.3.4.1 Struktura plač v podjetju	22
1.3.5 Motivacija v učeči se organizaciji	23
1.4 Timi	24
1.4.1 Timsko delo	24
1.4.2 Prednosti in slabosti timov v učeči se organizaciji.....	24
SKLEP	26
LITERATURA IN VIRI.....	27

KAZALO TABEL

<i>TABELA 1: VODSTVO IN MANAGERSKE KVALITETE</i> -----	9
<i>TABELA 2: NOVI MOTIVACIJSKO-KOMPENZACIJSKI PROGRAMI</i> -----	23
<i>TABELA 3: POTENCIALNE PREDNOSTI TIMOV</i> -----	25
<i>TABELA 4: POTENCIALNE SLABOSTI TIMOV</i> -----	25

KAZALO SLIK

<i>SLIKA 1: KLJUČNE SESTAVINE USPEŠNEGA MANAGEMENTA</i> -----	7
<i>SLIKA 2: TEMELJNE SPOSOBNOSTI ZA VODENJE</i> -----	9
<i>SLIKA 3: OSEBNE ZNAČILNOSTI VODIJ</i> -----	13
<i>SLIKA 4: NOSILNI STEBRI VODENJA</i> -----	14
<i>SLIKA 5: FIEDLERJEVA KONTINGENČNA TEORIJA VODENJA</i> -----	16
<i>SLIKA 6: HERSEY-BLANCHARDOV SITUACIJSKI MODEL VODENJ</i> -----	17
<i>SLIKA 7: SITUACIJSKI MODEL CILJEV IN POTI TER ZAŽELENO VEDENJE VODIJ</i> -----	18
<i>SLIKA 8: DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA MOTIVACIJO</i> -----	21

UVOD

»Učeča se organizacija« je trend sodobnega tipa organizacije, ki v mnogih aspektih nasprotuje tradicionalnemu tipu organizacije. Turbolentno okolje, globalizacija, nove tehnologije, elektronsko poslovanje, fleksibilni timi zahtevajo znanje in opolnomočenje zaposlenih. Zelo pomembna pa je tudi kultura organizacije, ki veliko pripomore k uspešnosti poslovanja. V čem je razlika med starim tradicionalnim načinom organizacije in novim načinom »učee se organizacije«? Tradicionalen način organizacije temelji na hierarhičnem načinu vodenja organizacije, kjer je vsako delovno mesto pod pristojnostjo višjega. V obliki piramide od zgoraj navzdol. Hierarhija je edini mehanizem za reševanje sporov. Vsako delo je točno definirano s pristojnostmi in odgovornostmi. Moč odločanja je na višjih ravneh. Zaposleni niso dovolj motivirani za izkoriščanje svojega znanja in ustvarjalnosti. Odnosi med zaposlenimi so pogosto sovražni, zelo pogosti so konflikti. Managerji delajo po določenih pravilih in postopkih, kar zagotavlja predvidljivo in gotovo obnašanje. Značilna je specializacija dela, rutina in specializirani postopki nadzora. Glavni cilj organizacije je dobiček. Delo je individualno. Tehnologija je mehanska. Vodenje je avtokratsko. Uporaba pravil pogosto postane cilj in ne sredstvo, kar vodi v togost. To se kaže tudi v obrambi pred tujimi trgi, težavah s strankami in nepristopnosti. Napredovanje temelji na uspehih, ki jih posameznik doseže pri svojem delu. Glavni cilj organizacije je dobiček.

Tradicionalen način organizacije je značilen za stabilno in homogeno okolje. Ni pa primeren za okolje, ki se stalno spreminja.

V turbulentnem okolju je prisotna močna konkurenca, kar zahteva preusmeritev na globalne trge in na globalne virtualne time. Svet je en sam trg, kjer se soočajo z globalno konkurenco. Mednarodne meje postanejo bolj propustne. Potrebno je prilagajanje potrebam kupcev. Nepogrešljiva je visoko razvita informacijska tehnologija, ki postaja cenejša in prinaša nove priložnosti za izdelke, storitve in trge. V poslovnem okolju so prisotne velike spremembe in kaos. Cilj organizacije ni več usmerjen na dobiček, ampak na stranke in zaposlene. Managerji morajo proučiti pristop k organiziranju, usmerjanju in motiviranju zaposlenih. Ne zadošča le oblikovanje dobre strategije organizacije. Velika potreba je po inteligentnih, opolnomočenih kadrih. Vsak posameznik sodeluje pri prepoznavanju in reševanju problemov, kar omogoča neprestano eksperimentiranje, izboljševanje in povečevanje sposobnosti organizacije. Zaposleni imajo vedno več pooblastil. Vloga vrhnjega managementa je postaviti vizijo poslovanja in to prenesti na člane organizacije. Bistvo je, da so člani s tem tudi seznanjeni in da jo upoštevajo pri vsakodnevem odločanju. Managerji morajo biti sposobni sprejemati hitre odločitve. Managerji morajo opustiti neprestano nadzorovanje, ukazovanje in določanje nalog, ter postati bolj tehnični svetovalci, učitelji. Podrejeni morajo imeti večjo svobodo pri delu. Vzpodbujati morajo njihovo ustvarjalnost in lastno kontrolo pri delu. Organizacijska piramida se splošči.

Najzahtevnejša naloga pri prehodu iz tradicionalnega tipa k visoko učinkoviti organizaciji je sprememba organizacijske kulture. To pomeni spremembo vrednot, pričakovanj in motivov sodelavcev, vodenje, znanje, komuniciranje in timsko delo, ki pripomore pri uresničevanju vizije in strateških ciljev organizacije. Neformalno pridobivanja znanja, spretnosti, sposobnosti na delu je odvisno od individualnosti, sposobnosti za samoučenje, strukture dela, razvitosti pogojev za učenje ter celotne socialno-kulturne klime.

V Sloveniji učečih organizacij še ni veliko. Razlogov za to je lahko več. Večina se jih za pristop k učečim se organizacijam še ni odločila, ker so še vedno prepričane, da zaposleni bolj potrebujejo njih, kot pa obratno in organizacijske strukture še niso pripravljene spremeniti.

Na pragu enaindvajsetega stoletja doživlja svet velikanske spremembe. V nekaj letih smo bili priča vzponu postindustrijske družbe, prihodu informacijske družbe, razvoju računalništva, rojstvu biotehnologije in navsezadnje revolucije medčloveških odnosov. Konkurenca se je okrepila in postala je bolj celovita. Tehnologija drvi naprej. Podjetja ne morejo več brez posledic zanemarjati potreb in želja svojih strank. Direktorji ne morejo več samo izdajati ukazov in pričakovanj, da jih bodo podrejeni molče ubogali. Osebnih odnosov ne moremo jemati kot nekaj samoumevnega. Podjetja ne morejo ostati ravnodušna ob nenehnem izboljševanju kakovosti (Levine & Crom, 2000, str. 9).

Zaposleni skupaj z vodstvom morajo postati še močnejši člen, v ospredje mora biti timsko delo in vsi morajo biti usmerjeni k istemu cilju. Na vse nivoje podjetja je potrebno s komunicirati enako strategijo. Vse te kulturne spremembe zahtevajo voditelja novega kova. Minili so časi, ko je bilo mogoče voditi podjetje z bičem izza pisalne mize. So časi, ko mora voditelj imeti trezno predstavo in občutek za vrednote organizacije, ki jo bo želel voditi. Veliko bolje mora obvladovati medsebojno sporazumevanje in znati bolj spodbujati ljudi kot voditelji v preteklosti. Moral bo znati ohraniti rabsodnost med nenehnimi spremembami. Znati bo moral izvleči vso nadrejenost in ustvarjalnost, ki jo premore njegova organizacija – od vrha do tal.

Namen naloge je predstaviti, kako s pomočjo »učee se organizacije«, in sicer, kako lahko z ustreznimi sposobnosti, znanjem in veščinami, vodje uspešno vodijo ljudi v podjetju. Osredinila se bom na pomembnejše sposobnosti, ki jih mora imeti dober vodja, in sicer na sposobnost vodenja in odločanja, motiviranja zaposlenih, timskega organiziranja dela in opolnomočenju zaposlenih).

Že mnogo let delam v bančništvu. Glede na moje dolgoletne izkušnje opažam zelo malo ljudi, ki z veseljem opravljajo svoje delo. Moje mnenje je, da so vzrok slabo motivirani delavci. Na splošno vlada slaba organizacijska klima, kar se kaže z visoka fluktuacijo, boleznimi, porodniškimi dopusti in odpovedmi. Menim, da so za to v veliki meri odgovorni vodje, ki se v prvi vrsti premalo zavzemajo za zaposlene, prisotna je tudi slaba komunikacija in prenos informaciji od zgoraj navzdol ter obratno.

Cilj naloge je sprva predstaviti pojem učeče se organizacije in kulture v le-tej, opredeliti vodenje v učeči se organizaciji, predstaviti vpliv motivacije na zaposlene in predstavitev timskega dela.

Namen naloge je predstaviti, kako lahko vodja z ustreznimi sposobnostmi, izkušnjami in načini vodenja vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, ki v končni fazi vpliva na uspeh poslovanja podjetja.

1 UČEČA SE ORGANIZACIJA

Učeča se organizacija je osredotočena na kontinuirano izboljševanje procesov, proizvodov in storitev; sistematično pospešuje učenje zaposlenih, se nenehno spreminja zato, da bi dosegla svoje strateške cilje ter tako ohranila svojo konkurenčnost. Moč učeče se organizacije je v njeni sposobnosti, da identificira, uporablja, razvija in stimulira znanje, ki je na voljo. Delovne organizacije lahko stimulirajo razvoj človeških potencialov z različnimi aktivnostmi v delovni organizaciji in zunaj nje (Urh, 2003).

Učeče se organizacije so tiste, kjer ljudje neprestano izobražujejo sposobnosti za doseganje rezultatov, ki si jih resnično želimo, kjer gojijo nove in raztegljive načine vzorce mišljenja, kjer so skupne aspiracije svobodne in kjer se ljudje neprestano učijo, kako se učiti skupaj. Učeča se organizacija se je sposobna neprestano učiti, je odprta za okolje in ima željo po povečanju sposobnosti učenja. Omejeni trije faktorji so ključnega pomena za izboljšanje kakovosti, poglobljanje odnosov s kupci in dobavitelji, uspešnejše uresničevanje strategij, zviševanje zadovoljstva kupcev in doseganje trajne dobičkonosnosti (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2003, str. 76).

1.1 Organizacijska kultura

S tem, ko organizacija živi in raste, nastaja organizacijska kultura. To je način skupnega mišljenja in delovanja med člani organizacije, ki skupaj uresničujejo cilje. Organizacijsko kulturo oblikujejo predvsem management in jo prenaša na nižje ravni. Gre za sistem vrednot, pogledov, načina dela. O dobri organizacijski kulturi govorimo tedaj, kadar prevladuje visoka stopnja socializacije. Zunanja obeležja kulture so navade, običaji, način obnašanja, komuniciranje, reševanje problemov, vodenja, izobraževanja ipd. (Možina, 2000, str. 131).

Kulturno podjetje lahko definiramo kot nabor vrednot, varovanj, razumevanj in norm, ki jih delajo člani neke organizacije. Na kulturno podjetje pomembno vpliva zunanje okolje. Kulture lahko med organizacijami variirajo, vendar organizacije znotraj iste panoge pogosto razkrivajo podobne značilnosti kulture, saj delajo v podobnih okoljih (Dimovski et al., 2003, str. 16).

Kultura zaobjema prepričanja, pričakovanja, norme rituale, komunikacijske vzorce, simbole, heroje. Kultura postane organizacijski spomin, vodi vedenje in daje občutek identitete, stabilnosti in političnih ureditev ter je glavni in odločilni dejavnik uspeha podjetja. Oblikovanje

prave kulture je tako za organizacijo odločilnega pomena, kajti prav kultura omogoča in vzpodbuja ali pa zavira rast podjetja. Ni pa nujno, da je kultura nekaj stalnega, saj lahko različni izzivi oziroma spremembe (revolucionarne ali evolucijske) zahtevajo drugačne kulture. Za oblikovanje kulture so odgovorni voditelji, ki morajo biti sposobni za nove izzive ter priložnosti in nevarnosti v okolju (Žlicar, novembrska revija ZaUspeh.com).

Kultura je lepilo, ki drži organizacijo skupaj (Žlicar, novembrska revija ZaUspeh.com).

V učečih se organizacijah kultura spodbuja odprtost, enakost, neprekinjene izboljšave in spremembe. Ljudje v organizaciji se zavedajo celotnega sistema, skladnosti celote, medsebojnega vpliva različnih delov organizacije in njihovo interakcijo z okoljem. Takšen sistem minimizira ločnice znotraj organizacije in z drugimi podjetji. Aktivnost in simboli, ki ustvarjajo statusne razlike (na primer jedilnica za vodilne managerje, rezervirana parkirna mesta itd.) so opuščeni. Vsak zaposleni prispeva k uspehu in organizacija postane mesto za ustvarjanje spletov odnosov, ki ljudem omogočajo polno razviti njihove sposobnosti. Poudarek na obravnavanju vsakogar s skrbjo in spoštovanjem ustvari klimo, v kateri imajo zaposleni svobodo eksperimentiranja, prevzemanja tveganj in jim je dovoljeno napraviti napake, saj vse to spodbuja učenje. Nobeno podjetje ni popoln primer učeče se organizacije, kljub temu da so se mnoge današnje konkurenčne organizacije usmerile k idejam in oblikam, ki temeljijo na konceptu živega, dinamičnega sistema (Dimovski et al., 2003, str. 78).

V prilagodljivih organizacijskih se managerji posvečajo tako kupcem in zaposlenim kot tudi internim procesom in proceduram s ciljem uvesti koristne spremembe, tudi če prinašajo tveganje. V neprilagodljivih kulturah pa se managerji bolj ukvarjajo seboj in s svojimi projekti, njihove vrednote ne spodbujajo prevzemanja tveganj in sprememb. Močne in zdrave kulture, kakršne so prisotne v učečih se organizacijah, pomagajo pri prilagajanju na zunanje okolje, medtem ko utegnejo močne, a škodljive kulture organizacije spodbujati, da koraka v popolnoma napačno smer (Dimovski et al., 2003, str. 16).

Da bi organizacija ostala zdrava, mora njena kultura spodbujati prilagajanje na zunanje okolje. Mnogim organizacijam predstavlja veliko nevarnost to, da bi kultura postala fiksna. Organizacije, ki so visoko uspešnost dosegale v stabilnih okoljih, pogosto postanejo žrtve lastnega uspeha, ko se okolje prične dramatično spreminjati. Kulturne vrednote, ideje in prakse, ki so nekdanj prispevale k doseganju uspeha, škodijo uspešnosti v hitro spreminjajočih so okoljih (Dimovski et al., 2003, str. 16).

Podjetje, ki želi uvesti in delovati v smeri uvajanja upravljanja z znanjem, mora oblikovati takšno organizacijsko kulturo, kjer bodo prevladovali pozitivni dejavniki in minimizirani negativni. (Dimovski et al., 2003, str. 16).

Napovedi o bodočnosti organizacij je skupno spoznanje, da ne vemo, kakšno bo prihodnost. To pomeni, da se bodo morale organizacije in njihovi voditelji nenehno učiti. Kultura organizacije naj se prilagaja spremembam v okolju, če naj organizacija preživi in uspešno deluje. To

pomeni, da naj se organizacija nenehno »uči«, ustvarja informacije o spremembah v okoljih in jih prevaja tudi v spreminjanje notranje kulture. To se zgodi samo, če organizacijo vodijo managerji, ki se tudi nenehno »učijo« - gre za »učeečo se organizacijo in »učeeče se managerje« (Tavčar, 2000, str. 72).

1.1.1 Kakšna je vloga vodij v prenosu kulture?

Če se predsednik uprave izogiba konfliktom in jih pometa pod preprogo, ne bodimo presenečeni, če bomo na takšno držo izogibanja konfliktom naleteli povsod po organizaciji. Vedenje, ki ga oblikuje vodstvo, globoko vpliva na kulturo in prakso v organizaciji. Kar vodstvo poudarja, nagraduje ali kaznuje, nam veliko pove o tem, kaj je v resnici pomembno. Vedenje članov višjega vodstva, njihovi odzivi v kriznih okoliščinah in kaj govorijo rutinsko, vse to določa ton kulture (Mavrič, 2008, str. 36).

1.1.2 Zakaj je kultura pomembna?

Uspešna podjetja z močno organizacijsko kulturo, ki podpira strategijo podjetja, so običajno tudi bolj privlačna kot delodajalec. Vse se začne že pri najemanju sodelavcev. Da bi vzdrževali izbrani tip kulture, moramo biti pri izbiri sodelavcev previdni. Iščemo natančno določen tip človeka, za katerega so denimo značilni pozitiven odnos, delavnost, smisel za humor in timsko delo (Mavrič, 2008, str. 32).

Če namreč začnemo s tipom človeka, ki ga želimo najeti, bomo lažje zgradili delovno ekipo, ki je pripravljena na zeleno organizacijsko kulturo (Mavrič, 2008, str. 32).

1.2 Vodenje

Vodenje je sposobnost vplivati, spodbujati in usmerjati sodelavce k zelenim ciljem. V skladu s tem nekateri poudarjajo, da vodenje ni enkratno dejanje, ampak je niz večjega števila dogodkov, ki se nanašajo na usmerjanje in sprejemanje. Uspešen vodja sodeluje s člani skupine v ustvarjanju ugodnega ozračja za doseganje organizacijskih ciljev. Toda biti dober vodja ne pomeni vedno biti dober manager. Želimo je, da bi bilo oboje združeno v eni osebi, tj. v managerju (Mužina et al., 2002, str. 499).

Če želimo danes v poslu uspeti, najbrž ni bolj pomembne teme, kot je vodenje. Koncept vodenja se neprestano razvija v skladu s spreminjanjem potreb organizacije. Pri vodenju izstopajo ljudje, vpliv in cilji. Vodenje se pojavlja med ljudmi in vključuje uporabo vpliva za doseg cilja. Ta definicija izraža idejo, da se vodenje pojavlja med ljudmi, je dinamično in vključuje porabo moči (Dimovski et al., 2003, str. 217).

Vodenje ni nekaj, kar nam je kar dano samo po sebi. Voditeljsko pozicijo si morate vedno zaslužiti. Vodenje ni stvar genetike. Vsak človek lahko, ob ustreznem izobraževanju in treningu, postane dober voditelj. Udeležba na izobraževanjih za voditeljstvo ni sramota za »šefa«. Dober in pameten voditelj se vedno uči (Komunike, 2007).

Prispevek vodje k uspešnosti podjetja je v prvi vrsti motiviran sodelavec, ki dosega pričakovane standarde uspešnosti. Motivacija sodelavcev izvira iz sodelovanja z vodjem, ki je dovzeten na ideje, odkrit, dostopen, ki prepozna dosežke in dobro delo. Vse naštetu se ne zgodi samo po sebi. Tudi intuicija vodij tukaj ni dovolj, čeprav je ne smemo podcenjevati.

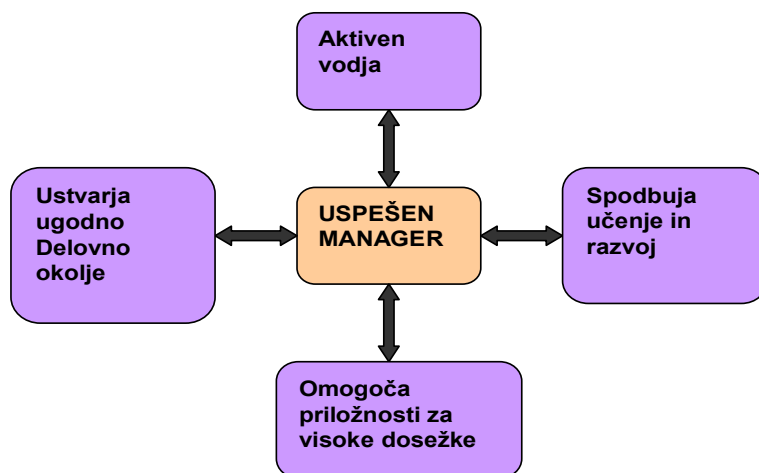
Organizacijo povezujejo trajni odnosi med zaposlenimi. Najpomembnejši odnos je odnos med podrejenimi in nadrejenimi. Velja namreč rek, da ljudje vstopajo v organizacijo, odhajajo pa zaradi ljudi oziroma vodstva. Poleg tega zaposleni ostajajo dlje v organizaciji, kjer sodelavci delijo težnjo po kakovostnem delu, kjer obstaja medsektorsko timsko delo in kjer so med zaposlenimi razvite prijateljske vezi (Vilman, 2007, str. 2).

1.2.1 Uspešen management

Novi izzivi za management prihajajo iz notranjega in zunanjega okolja, iz razvoja informacijske tehnologije, nastajanja novih tržnih niš, zahtev po čim večji kakovosti izdelkov in storitev ter po izboljšanju delovnega in socialnega okolja. Ti izzivi se soočajo z obstoječimi načini razmišljanja, načrtovanja in delovanja. Managerji bodo morali najti ustrezne odgovore na to novo realnost, da bodo organizacije uspešno tekmovali z drugimi in ne bodo zaostajale (Mužina et al., 2002, str. 29).

Kdo je potemtakem uspešen manager? Na kratko bi lahko dejali: **uspešen** manager je aktiven vodja, ki ustvarja pozitivno delovno okolje, v katerem zaposleni dobivajo priložnosti in spodbude za visoke dosežke in svoj razvoj. (Mužina et al., 2002, str. 29).

Slika 1: Ključne sestavine uspešnega managementa



Vir: Mužina et al., *Management nova znanja za uspeh*, 2002, str. 29, slika 1.8.

Managerji morajo identificirati dejavnike, ki bi motivirali sodelavce, in jih vgrajevati v delo in delovno okolje. Ti dejavniki so lahko del delovnega procesa (zanimivo, izzivalno delo, dobri odnosi s sodelavci) ali pa del organizacijsko-kadrovskega procesa (napredovanje, izobraževanje, večja plača) (Mužina et al., 2002 str. 31).

Vodja se mora poglobiti v vedenje sodelavcev. Vsak od njih dela na svoj način in ne nujno na naš način. In prav vsak ima pravico delati na način, ki mu najbolj ustreza. Najpomembnejše je, ali dela uspešno in kakšne so njegove vrednote. To velja tudi za način, kako dosega rezultate – vsakdo namreč dosega rezultate na svoj način. Skrivnost do uspeha je naša zmožnost razumeti ljudi, s katerimi delamo in od katerih smo odvisni, ter popolna izraba njihovih prednosti, njihovih načinov dela, njihovih vrednot. Delovni odnosi namreč temeljijo tako na odnosu do sodelavcev kot na odnosu do dela (Mužina et al., 2002, str. 31).

Zaposleni morajo biti čedalje bolj obravnavani kot sodelavci (partnerji). Partnerji so si med seboj enakovredni in zato jim ne moremo ukazovati. Treba jih je prepričati.

Ravnanje ljudi postaja nekakšna »trženjska« naloga. V trženju namreč ni pravo vprašanje, kaj hočemo mi, ampak kaj hoče druga stran. Spoznati je treba vrednote, cilje, možne prispevke druge strani in kaj ta želi doseči. Iz tega bi ugotovili, da: prvič, ljudi ne moremo upravljati, ampak jih je treba razumeti, in drugič, naš cilj je ustvariti čim večjo produktivnost iz posebnih prednosti in znanj vsakega posameznika v organizaciji (Mužina et al., 2002 str. 31).

1.2.2 Razlika med vodjo in managerjem

Oba sta za organizacijo pomembna. Ker managerska moč izhaja iz organizacijske strukture, poudarja stabilnost, red in reševanje problemov znotraj strukture. Vodstvena moč pa po drugi strani izhaja iz osebnih virov, kot so osebni interesi, cilji in vrednote. Vodstvena moč poudarja vizijo, kreativnost in spremembe v organizaciji (Dimovski et al., 2003, str. 217).

Ena glavnih razlik med vodjo in managerjem se nanaša na njun izvor moči in na to, do kakšne stopnje se ji zaposleni pokoravajo. **Moč** je potencialna sposobnost vplivati na obnašanje od drugih. Znotraj organizacije ponavadi obstaja **pet tipov moči**: (1) legitimna, (2) moč nagrajevanja, (3) prisilna, (4) ekspertna, (5) referentska. Včasih moč izhaja iz pozicije, ki jo oseba zaseda v organizaciji, drugič pa iz osebnih značilnosti (Dimovski et al., 2003, str. 217).

Pozicijska moč. Tradicionalna managerska moč izhaja iz organizacije. Managerju njegova pozicija daje moč nagraditi ali kaznovati podrejene s ciljem vplivanja na njihovo obnašanje. Legitimna moč, moč nagrajevanja in prisilna moč so vse oblike pozicijske moči, ki jo uporabljajo managerji za spreminjanje obnašanja zaposlenih (Dimovski et al., 2003, str. 217):

1. **legitimna moč** izhaja iz managerjeve formalne pozicije v organizaciji in s tem povezane avtoritete,
2. **moč nagrajevanja** izhaja iz managerjeve pristojnosti podeljevati nagrade (povišanje plač, napredovanja, pohvale, priznanja...) za zaželeno obnašanje podrejenih.
3. **prisilna moč** pa je nasprotna moči nagrajevanja, saj gre za pravico managerja do kaznovanja (odpuščanje, kritika, odtegnitev povišanj itd.) za nezaželene oblike obnašanja podrejenih.

Osebnostna moč. Izhaja iz notranjih virov, kot npr. posebna znanja ali osebnostne značilnosti. Osebnostna moč je orodje vodij, podrejeni jim namreč sledijo zaradi spoštovanja, ki ga gojijo do njih. Osebnostna moč postaja vedno bolj pomembna, saj je v podjetjih vse bolj prisotno timsko, ki ne trpi avtoritarnega managementa. Dva tipa osebnostne moči sta (Dimovski et al., 2003, str. 218):

1. **ekspertna moč** je moč, ki izhaja iz posebnih znanj ali spretnosti, ki jih ima vodja in zaradi katerih ga podrejeni podpirajo.
2. **referentska moč** izhaja iz osebnostnih značilnosti vodje, zaradi katerih se lahko podrejeni z njim poistovetijo, ga spoštujejo in zato sledijo njegovemu vodstvu.

Tabela 1: Vodstvo in managerske kvalitete

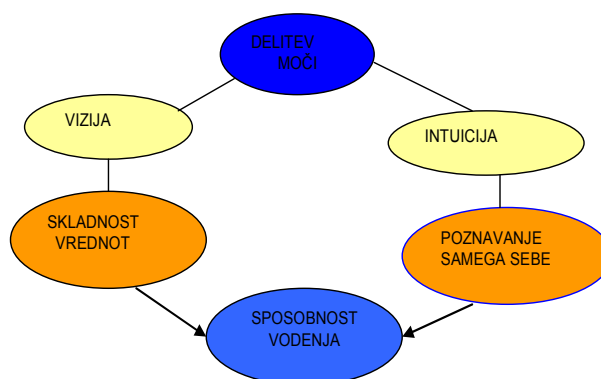
Vodja	Manager
DUŠA	GLAVA INTELEKT
Vizionar	Razumski
Strasten	Svetovalec
Kreativen	Vztrajen
Fleksibilen	Rešuje probleme
Navdihnjen	Odločen
Inovativen	Analitičen
Hraber	Strukturirano razmišlja
Poln domišljije	Nameren
Rad eksperimentira	Avtoritativen
Spodbuja spremembe	Stabilizirajoč
Osebnostna moč	Pozicijska moč

Vir: Dimovski et al., *Sodobni management*, 2003, str. 218, tabela 35.

1.2.3 Temeljne sposobnosti vodenja

Uspešni vodje se pri delu s svojimi izkušnjami pridobijo nekaj temeljnih sposobnosti in jih nato učinkovito uporabljajo. Toda organizacije velikokrat ne morejo čakati, da se bodo vodje izoblikovali pri opravljanju dela, zato iščejo med zaposlenimi ljudi, ki morda imajo sposobnosti za vodenje, in jih načrtno vzgajajo. Zanje pripravijo poseben program, v katerega zajamejo vse pomembne sposobnosti in spretnosti, ki so potrebne za vodenje (Mužina et al., 2002, str. 502).

Slika 2: Temeljne sposobnosti za vodenje



Vir: Mužina et al., *Management nova znanja za uspeh*, 2002, str. 502, slika 15.4.

Uspešni vodje znajo razdeliti moč, imajo intuicijo in sposobnost za usklajevanje vrednot, dobro poznajo samega sebe in imajo sposobnost vizije (Mužina et al., 2002, str. 502).

Delitev moči je sposobnost, da vodja deli moč, vpliv in kontrolo s sodelavci. [...] **Intuicija** je neposredna notranja sposobnost potreb po spremembah in ustreznih ukrepih v kaki situaciji. [...] **Poznavanje samega** sebe je sposobnost poznati svoje prednosti in pomanjkljivosti. [...] **Vizija** je sposobnost predstavljati si drugačno, boljše stanje in poti za doseganje le-tega. [...] **Skladnost vrednot** je sposobnost doseči primerno usklajenost med organizacijskimi načeli in vrednotami zaposlenih (Mužina et al., 2002, str. 502-503).

1.2.4 Vodja in vodenje

Vodja je posameznik, ki ima poseben položaj in posebno vlogo v skupini, kar mu omogoča večji vpliv na druge. Je oseba, ki ima izrazit vpliv na vedenje sodelavcev, kar je ključnega pomena za obstoj in za doseganje ciljev. Uspešnost vodje je odvisna od njegovih osebnostnih lastnosti in značilnosti ter odnosa do podrejenih. S pozitivnimi lastnosti vodja lažje vpliva na zaposlene, saj so mu ti pripravljeni sami slediti. Zaposleni morajo imeti občutek, da so za podjetje pomembni in da lahko tudi sami neposredno vplivajo na uresničevanje ciljev podjetja.

Uspešni vodje znajo razdeliti moč, imajo intuicijo in sposobnost za usklajevanje vrednot, dobro poznajo samega sebe in imajo sposobnost vizije (Mužina et al., 2002, str. 502).

Pred managerji 21. stoletja so zagotovo zanimivi časi in zahtevni izzivi. Vodilnim naj bo razvojni temelj vodstvenih kompetenc upoštevali zlato pravilo vodenja: »Če želiš, da ti bodo ljudje zgradili barko, jih moraš najprej navdušiti za potovanja.« (Žezlina, 2005, str. 5).

Vodje se morajo sprijazniti z načelom, da je neuspeh sodelavcev »podrejenih«, njihov lasten neuspeh

1.2.5 Slog vodenja

Slog vodenja se nanaša na določene vzorce vodenja, ki ga uporablja vodja, ko dela z ljudmi, seveda, če ga ti kot takšnega sprejemajo. Slog vodenja, ki ga vodja uporablja v konkretnem položaju, ni odvisen samo od načina vodenja vodje, čeprav se v njem zrcali, ampak tudi od naloge in sprejemljivosti v kolektivu. Če naloga zahteva hitro odzivanje, se zdijo vse diskusije nepotrebne in zavlačujejo delo. Prav tako bo vodja, ki bo poskušal ljudem vsiljevati določen slog vodenja, ki ga ljudje ne bodo sprejeli, kaj kmalu morali zapustiti svoje delovno mesto (Lipičnik, 1998, str. 314).

Najpogostejši slogi vodenja (Lipičnik, 1998, str. 314-315):

Birokratski slog vodenja je zvrst zadržanega sloga vodenja. Vodja od svojih sodelavcev zahteva strogo spoštovanje predpisanih pravil in postopkov dela, vse v skladu s formalno organizacijo. Vodja pa je ponavadi trden, natančen, se obvlada in je vljuden. Hoče biti vzor vsem svojim sodelavcem.

Razvijalski slog vodenja skuša pri sodelavcih buditi samostojnost pri delu. Zato vodja sodelavce spodbuja, zna poslušati, vzdržuje tesno komunikacijo, razume druge in jih podpira, svojim sodelavcem zaupa in tudi oni njemu.

Dobrohotni avtokratski slog vodenja je k nalogam usmerjen način vodenja, ki pa ni pretirano strog. Vodja, ki uporablja ta slog, je odločen, delaven in usmerjen k doseganju čim boljših proizvodnih rezultatov. To zahteva tudi od svojih sodelavcev.

Izvrševalski slog vodenja skuša izbrati vse skupine človeške zmožnosti. Zato je za vodjo značilno, da uporablja skupinsko delo pri odločanju, da prepričuje ljudi, naj se sami zavežejo za doseganje določenih ciljev, da spodbuja svoje sodelavce k večji učinkovitosti itd.

Dezerterski slog vodenja je navadno manj uspešna zvrst vodenja. Vodje skušajo zagotoviti samo minimalne rezultate in čeprav upoštevajo vse predpise, si ne prizadevajo, da bi dosegli boljše rezultate. Vodja tudi ni ustvarjalen, je ozkosrčen, ni komunikativen in ovira druge v ustvarjalnosti.

Misijonarski slog vodenja je manj ugoden socialno usmerjen slog vodenja. Vodja nastopa kot kakšen misijonar, kar pomeni, da je prijazen, prisrčen, ljubezniv, izogiba se konfliktu, je bolj ali manj pasiven, ne daje navodil za delo, zato ga tudi delovni rezultati ne zanimajo preveč.

Kompromisarški slog vodenja ni najbolj uspešen. Vodjo – kompromisarja zaznamujejo omahljivost, sprejemanje nedoločenih kompromisnih odločitev, dvoličnost ipd. S tem pri ljudeh ne zbuja prevelikega zaupanja.

Vrste in načini vodenja so odvisni predvsem od vrste dejavnosti, pri kateri se uporabljata. Tako skušajo podjetja za svoje dejavnosti najti najustreznejši način vodenja in s tem zagotoviti uskladitev dela več oddelkov. Način vodenja v bistvu izhajajo iz filozofije vodenja na splošno. Vsako podjetje skuša najti način, da bi lahko čim bolje izrabilo človekove zmožnosti, kajti mnogo jih je spoznalo, da je v boju s konkurenco to skoraj edino sredstvo, ki še ni dovolj izrabljeno in ponuja še nešteto neznanih možnosti (Lipičnik, 1998, str. 315).

Na vprašanje, kaj vodje delajo, izhaja iz njihove filozofije ali vrste vodenja, kako to počnejo, pa je razvidno iz slogov vodenja, ki pa se lahko razlikujejo od vodje do vodenj tudi v isti organizaciji pri isti filozofiji vodenja (Lipičnik, 1998, str. 315).

1.2.6 Vodenje v učeči se organizaciji

Vodenje je edini način, na katerega se lahko podjetje prelevi v učečo se organizacijo. V učeči se organizaciji se managerji učijo razmišljati na način »kontrolirati z« namesto »kontrolirati nad« ostalimi. »Kontrolirati z« ostalimi pomeni, da vodje gradijo odnose na skupni viziji in

odlikujejo kulturo, ki pomaga to vizijo doseči. V učečih se organizacijah pomagajo ljudem, da vidijo sistem kot celoto, spodbujajo timsko delo, sprožajo spremembe in širijo kapacitete ljudi, da bi sooblikovali prihodnost. Vodje imajo v učečih se organizacijah tri pomembne vloge: ustvariti skupno vizijo, oblikovati strukturo, uslužno vodenje (Dimovski et al., 2003, str. 266).

Učeče se organizacije so zgrajene iz uslužnostnih vodij, ki se posvečajo služenju drugim in misiji organizacije. Izhajajo iz predpostavke, da delo obstaja za razvoj zaposlenega v isti smeri kot zaposleni obstaja zato, da opravi neko delo. Uslužni vodje delujejo na dveh področjih: za izpolnitev ciljev in potreb svojih podrejenih in za uresničevanje širšega smisla oz. poslanstva organizacije. Resnično cenijo druge ljudi, spodbujajo participacijo, delijo moč, spodbujajo občutek samozavesti pri drugih in pri ljudeh spodbujajo kreativnost, polno pripadnost in naravni impulz učiti se (Dimovski et al., 2003, str. 266).

Sengeov pogled na vodenje (Senge, 1990, 1991):

Učeče se organizacije so organizacije, v katerih ljudje neprestano izboljšujejo sposobnosti za doseganje rezultatov, ki si jih resnično želijo, gojijo nove in raztegljive (bolj elastične, ekspanzivne) načine (vzorke) mišljenja, so svobodni v skupinah aspiracijah, in se neprestano učijo, kako se učiti skupaj » (Dimovski 1994) (Dimovski et al., 2003, str. 268).

Učeča organizacija je sposobna izkoristiti najboljše izkušnje in znanje, v njej se zaposleni uče drug od drugega in od članov drugih organizacij. Glavna ideja je razreševanje problemov, v nasprotju s tradicionalno organizacijo, ki je usmerjena k učinkovitosti (Dimovski et al., 2003, str. 76).

Glede na hitrost sprememb bo dober vodja tisti, ki bo znal v sebi združevati voljo do sprejemanja in razumevanja drugačnosti, vizijo ustreznega delovnega prostora, voljo do oblikovanja nove zaposlitve, voljo do koriščenja različnih delovnih moči in sposobnost ustvariti organizacijo, v kateri bodo ljudje opravljali delo z vsemi svojimi potenciali, z veseljem ter z veliko mero produktivnosti (Dimovski et al., 2003, str. 264).

1.2.7 Osebnostne značilnosti vodij

Slika 3: Osebnostne značilnosti vodij



Vir: Dimovski et al., *Sodobni management*, 2003, str. 221, slika 56.

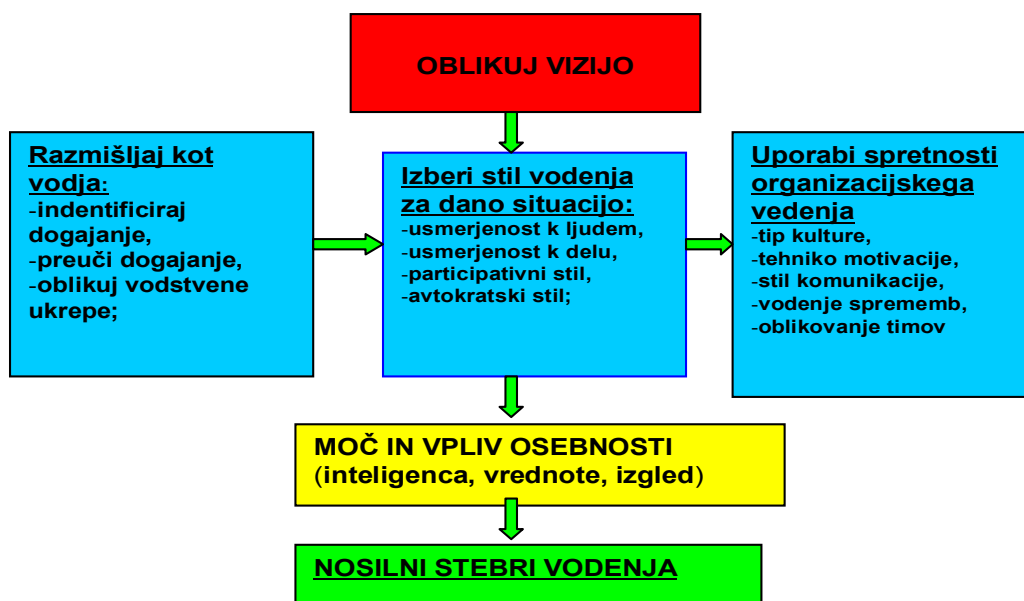
Avtokratki vodja je tisti, ki teži k centralizaciji avtoritete in se znaša na legitimno in prisilno moč ter moč nagrajevanja (Dimovski et al., 2003, str. 221).

Demokratični vodja delegira pristojnosti drugim, spodbuja participacijo in se znaša na ekspertno in referentsko moč, da vpliva na podrejene (Dimovski et al., 2003, str. 222).

Bennis, Goldsmith (1997) poudarja, da bomo za preživetje v 21. stoletju potrebovali novo generacijo vodij, ki bodo sposobni delovati v turbulentnem okolju. Gofe, Jones (2000) poudarjata, da potrebuje sodobni vodja več kot le vizijo in energijo, avtoriteto in sposobnost strateškega usmerjanja. Sodobni, navdihujoči vodja mora imeti še dodatne štiri kvalitete: (1) sposobnost pokazati svoje slabosti, (2) intuicijo sinhronega vodenja aktivnosti, (3) kjer so mu v pomoč sodobne rešitve informacijske tehnologije, (4) sposobnost razumevanja in inspiracijskega vodenja zaposlenih, (5) sposobnost razkritja njihove drugačnosti. Sodobni vodja se osredinja na njegove drugačnosti in jih razkriva (Dimovski et al., 2003, str. 222).

Nova vloga vodji prihodnosti bo pomagala ljudem soočiti sodobne ekonomije. Funkcija vodenja danes vključuje participacijo nižjih hierarhičnih nivojev pri sprejemanju odločitev. Govorimo o procesu opolnomočenja zaposlenih. Ključno je, da je opolnomočenje managerska aktivnost, ki vodi do verovanja v samouspešnost ljudi. To je tisti ključni dejavnik, ki ga pri doseganju značilnosti prilagodljive organizacije 21. stoletja, ki lahko uspeva v hitro spreminjajočem se okolju. Mnogi organizacijski vodje navajajo spremembe kot najbolj običajen problem, s katerim se soočajo (Dimovski et al., 2003, str. 221-222).

Slika 4: Nosilni stebri vodenja



Vir Dimovski et al., *Sodobni management*, 2003, str. 223, slika 58.

Ključno je, da je opolnomočenje managerska aktivnost, ki vodi do verovanja v samouspešnost ljudi. To je tisti ključni korak pri doseganju značilnosti prilagodljive organizacije 21. stoletja, ki lahko uspeva v hitro spreminjajočem se okolju. Mnogi organizacijski vodje navajajo spremembe kot najbolj običajen problem, s katerim se soočajo (Dimovski et al., 2003, str. 222).

1.2.8 Vedenjski pristopi

Avtorski in demokratski stil vodenja predpostavljajo, da je tisto, kar določa uspešnost vodje, njegovo »obnašanje« in ne osebnostne poteze. Mogoče se lahko vsak vodja pravilno obnaša z ustreznim usposabljanja. Novejše raziskave so se od osebnostnih potez vodij preusmerile k prikazu obnašanj uspešnih vodij. Pomembni raziskovalni programi o obnašanju vodij so bili izvedeni na državni univerzi v Ohiu, na michiganski in teksaški univerzi. Ugotovili so dve glavni vrsti njihovega obnašanja. (1) upoštevanje in (2) začenenje (Dimovski et al., 2003, str. 225-226).

Upoštevanje je stopnja, do katere vodja upošteva podrejene, spoštuje njihove ideje in občutenja, ter vzpostavlja medsebojno spoštovanje. Upoštevaljivi vodje so prijateljski, ne skrivajo informacij, razvijajo timsko delo in so orientirani v dobrobit svojih podrejenih (Dimovski et al., 2003, str. 226).

Začenenje je stopnja, do katere je manager usmerjen k nalogam, in načinom, kako delo podrejenih usmerja k doseganju ciljev. Vodje s tem stilom ponavadi dajejo inštrukcije, planirajo, poudarjajo roke za dokončanje neke naloge in podajajo eksplicitne urnike delovnih aktivnosti (Dimovski et al., 2003, str. 226).

Upoštevanje in začenjanje sta medsebojno neodvisna, kar pomeni, da ima lahko vodja z visoko stopnjo upoštevanja visoko ali nizko stopnjo začenjanja. Možne so vse štiri kombinacije. Študija je ugotovila, da v večini primerov drži, da je najbolj uspešen stil vodenja tisti z visoko stopnjo upoštevanja in visoko stopnjo začenjanja, vendar pa tudi to ne drži v vseh primerih (Dimovski et al., Žnidaršič, str. 225).

Na Michiganski univerzi so v istem času raziskovali problem a na drugačen način - s primerjanjem obnašanj učinkovitih in neučinkovitih nadzornikov. Najbolj učinkoviti nadzorniki so bili tisti, ki so se usmerili na človeške potrebe podrejenih s ciljem izgradnje učinkovite delovne skupine z visokimi cilji. Raziskovalci so za izraz **vodje usmerjeni k zaposlenim** uporabili za vodje, ki so vzpostavili visoke cilje uspešnosti in prikazali podporo zaposlenim. Manj učinkoviti vodje so bili imenovani **vodje usmerjeni v delo** in so se manj ukvarjali z dosegom ciljev in človeškimi potrebami kot pa s tem, da skrbijo za nizke stroške, da se naloge izvršijo v rokih in da se dosega proizvodna učinkovitost (Dimovski et al., 2003, str. 226).

1.2.9 Situacijski pristop

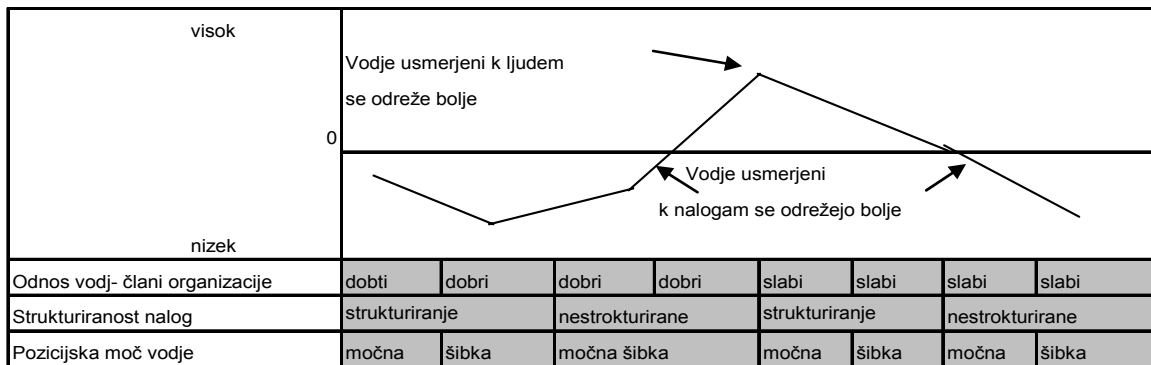
Razvitih je bilo več modelov vodenja, ki pojasnjujejo odnos med stili vodenja in specifičnimi situacijami. Imenovani so kontingenčni, situacijski pristopi in vključujejo model vodenja, ki so jih razvili: (1) Fiedler in sodelavci, (2) situacijsko teorijo Herseya in Blancharda, (3) model poti in ciljev (Evans in House) in (4) koncept nadomestkov za vodenje (Dimovski et al., 2003, str. 227).

1.2.9.1 Fiedlerjeva kontingentna teorija

Ideja Fiedlerja in sodelavcev o tem, kako povezati stile vodenja s situacijo, v kateri se nahaja organizacija, je preprosta: za vsako situacijo je potreba poiskati ustreznega managerja – tistega, katerega možnosti za uspeh so v dani situaciji najvišje. To ujemanje je mogoče doseči z ugotovitvijo stila vodenja in situacije, v kateri se organizacija nahaja.

1. **Stil vodenja.** Temelj Fiedlerjeve kontingenčne teorije je stopnja, do katere je stil vodenja usmerjen v odnose ali v naloge. Vodja usmerjen v odnose skrbi za ljudi, vodja usmerjen v naloge pa primerno motiviran za izpolnitev delovnih nalog, kar je podobno prej obravnavanemu začenjanju.
2. **Situacija.** Vodstvene situacije lahko analiziramo na podlagi treh elementov: (1) kvaliteta odnosov vodja – člani organizacije, (2) struktura nalog in (3) pozicijska moč. Vsak od teh elementov je lahko za vodjo ugoden ali neugoden.
3. **Kontingenčna teorija.** Ko je Fiedler raziskal odnose med stili vodenja, ugodnostjo situacije in skupinsko uspešnostjo pri izpolnjevanju nalog, je ugotovil, da je prisoten vzorec, ki ga prikazuje spodnja slika (Dimovski et al., 2003, str. 227-228).

Slika 5: Fiedlerjeva kontingenčna teorija vodenja



Vir: Dimovski et al., *Sodobni management*, 2003, str.228, slika 60.

Vodje usmerjeni k nalogam so bolj učinkoviti, ko je situacija bodisi zelo ugodna ali pa zelo neugodna. **Vodje, usmerjeni v odnose**, so bolj uspešni v zmerno ugodni situaciji. Vodja usmerjen k nalogam se odlično odreže v ugodni situaciji, ker se vsi strinjajo z njim, naloga je jasna in vodja ima moč. Vse kar je potrebno je, da nekdo prevzame krmilo in poda usmeritev. Ko je situacija za vodjo zelo neugodna, je potrebno veliko strukturiranja in podajanja usmeritev. Močan vodja definira strukturo naloge in lahko vzpostavi avtoriteto nad zaposlenimi. Ker so odnosi vodja – člani organizacije tako ali tako slabi, močna usmerjenost k nalogam ne more zmanjšati priljubljenosti vodje. Vodja usmerjen v odnose pa se bolje odreže v situaciji, ki je srednje ugodna, saj so v takih razmerah spretnosti ravnanja s človeškimi odnosi pomembne za doseg visoke skupinske uspešnosti. V teh situacijah je vodja zmerno priljubljen, ima nekaj moči in nadzira dela, ki vsebujejo nekaj nepredvidljivosti. Vodja z dobrimi medčloveškimi spretnostmi lahko oblikuje pozitivno atmosfero v skupini, ki bo izboljšala odnose, razjasnila strukturo naloge in ustvarila pozicijsko moč (Dimovski et al., 2003, str. 228).

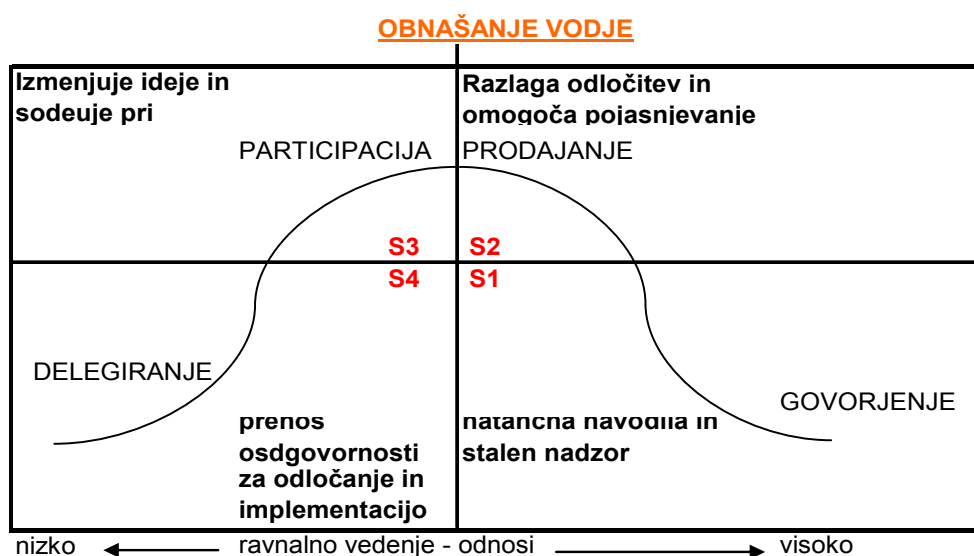
Da bi lahko manager uporabil Fiedlerjevo kontingenčno teorijo, mora vedeti, kakšen je njegov stil vodenja in v kakšni situaciji se nahaja organizacija glede na: (1) ugodnost odnosov vodja – člani organizacije, (2) strukturiranost nalog in (3) pozicijska moč (Dimovski et al., 2003, str. 228).

1.2.9.2 Hersey-Blanchardova situacijska teorija

Hersey-Blanchardova situacijska teorija vodenja je zanimiv podaljšek vedenjskih (behaviorističnih) teorij. Ta pristop se osredinja na značilnosti zaposlenih in določa obnašanje managerjev. Bistvo teorije je, da so si ljudje med sabo različni v stopnji pripravljenosti. **Ljudje z nizko stopnjo pripravljenosti** na nalogo potrebujejo zaradi manjših sposobnosti, izkušenosti ali negotovosti drugačen stil vodenja kot tisti z **visoko stopnjo pripravljenosti**, ki so usposobljeni in imajo spretnosti, zaupanje ter željo po delu (Dimovski et al., 2003, str. 228-229).

Odnos med stili vodenja in pripravljenostjo podrejenih so prikazani na sliki 6.

Slika 6: Hersey-Blanchardov situacijski model vodenj



PRIPRAVLJENOST PODREJENIH - ZRELOST ČLANOV

visoka	srednja	nizka
R4	R3	R2
Sposobni in imajo željo ali samozavest	Sposobni a nočejo ali so negotovi	Nesposobni, a hočejo ali imajo zaupanje.
Usmerjeni podrejenim (sledilcem)	Umerjeni k vodji	

Vir: Dimovski et al., Sodobni management, 2003, str. 229, slika 61.

Zgornji del slike 6 prikazuje stil vodje, ki je osnovana na kombinaciji usmerjenosti v odnose in umerjenosti v naloge. Krivulja v obliki zvona je imenovana predpisana krivulja, saj označuje, kdaj naj bi bil uporabljen določen stil vodenja. Ločimo štiri stile vodenja: 1. govorjenje (**S1**), 2. prodajanje (**S2**), 3. participacija (**S3**) in 4. delegiranje (**S4**), ki so odvisni od pripravljenosti podrejenih – ta je označen v spodnjem delu slike. **R1** predstavlja nizko pripravljenost, **R4** pa visoko. Stil govorjenja je primeren za podrejene z nizko stopnjo pripravljenosti, ker so ali nesposobni ali pa nočejo prevzeti odgovornosti za svoje naloge. Prodajanje in participacija deluje pri ljudeh z zmerno stopnjo pripravljenosti, delegiranje pa je primerno za zaposlene z visoko stopnjo pripravljenosti (Dimovski et al., str. 229).

1.2.9.3 Housejev model poti in ciljev

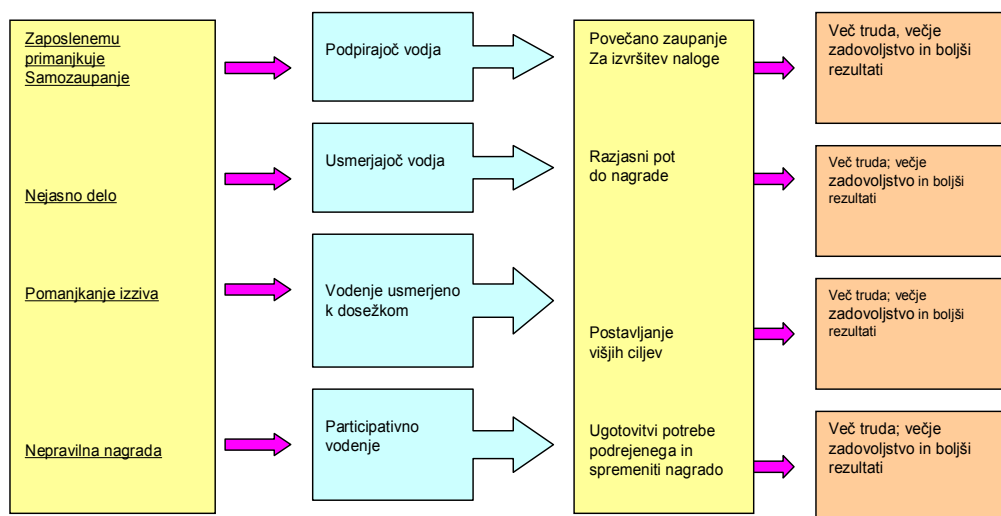
Po tej teoriji je odgovornost vodje ta, da poveča motivacijo podrejenih, da dosežejo osebne in organizacijske cilje. To doseže s pojasnitvijo (zaposlenim) razpoložljivih nagrad ali pa s povečanjem nagrad, ki jih zaposleni cenijo in želijo. Ta model je kontingenčni (situacijski)

zato, ker je sestavljen iz treh naborov: (1) situacij vedenja vodje in stila vodenja, (2) situacijskih naključij in okoliščin ter (3) uporabe nagrad za izpolnitev potreb zaposlenih (Dimovski et al., 2003, str. 230).

Medtem ko Fiedlerjeva teorija vključuje predpostavko, da je potrebo ob spremembi situacije spreminjati vodje, je po tej teoriji obnašanje vodij potrebno spreminjati glede na situacijo (Dimovski et al., 2003, str. 230).

Spodnja slika prikazuje štiri primere, kako obnašanje vodij prilagaja situaciji. V prvi situaciji podrejenim primanjkuje samozaupanja. Podpirajoč vodja ga podpre in mu da samozavest, tako podrejeni izvrši delo in dobi nagrado. V drugi situaciji je delo nejasno in zaposleni ga ne izvršujejo uspešno. Usmerjajoč vodja da navodila in razjasni naloge, tako da zaposleni ve, kako je izvrši in pobrati nagrado. V tretji situaciji delo podrejenemu ne predstavlja izziva, zato se postavljajo višji cilji. V četrti situaciji je podrejeni dobil neustrezni nagrado; da bi to popravil, se uporablja participativni stil vodenja. S tem ko vodja z zaposlenim prediskutira njegove potrebe, lahko ugotovi ustrezno nagrado. V vseh štirih primerih izid prilagajanja stila vodenja situaciji povzroči večji trud zaposlenega (Dimovski et al., 2003, str. 231).

Slika 7: Situacijski model ciljev in poti ter zaželeno vedenje vodij



Vir: Dimovski et al., *Sodobni management*, 2003, str. 230, slika 62.

1.2.9.4 Substituti za vodenje

Zadnji situacijski pristop trdi, da so lahko situacijske spremenljivke tako močne, da lahko dejansko nadomestijo ali nevtralizirajo potrebo po vodenju. Ta nadomestni (substitutni) pristop izpostavlja organizacijske situacije, v katerih je vodenje nepomembno ali nepotrebno. Na primer visoko profesionalni zaposleni ne potrebujejo osebe, ki bi jim govorila, kaj delati, kdaj in kako (Dimovski et al., 2003, str. 231).

1.2.10 Čustvena inteligenca

Zadnje čase se veliko govori o čustveni inteligenci, lahko bi rekli, da smo bombardirani z različnimi informacijami in pogledi, ki jih pišejo različni ljudje, nihče pa pri vsem tem ne omenja, da je bistvo te nove paradigme staro kar 2500 let in sega v staro grčijo z imenom Etika, o kateri piše v svojih knjigah Aristotel. Preskok skozi zgodovino nam pokaže nazorno sliko popolnem negiranju čustev in povzdigovanju razuma do božanskosti. Posledice takšnega razmišljanja pa čutimo še danes. Svet globalizacije v katerem smo se znašli (in smo ga tudi sami ustavili) je svet popolnega racionalizma s poudarkom na razumu, ne daje pa nam tistega, kar človek najbolj potrebuje: empatije, transparentnosti, ustrežljivosti, pripadnosti, socialnega in družbenega zavedanja, samoobvladovanja itd. Ko ni tega, ni kreativnosti, ni inovativnosti, odnosi so skrhani. [...] Dejstvo, da intelekt brez čustvene inteligentnosti ne more delovati celovito, se je začelo prebujati iz dolgega spanca o medsebojni napetosti in čustvena inteligenca je kot vulkan privrela na dan. Prihodnost človeka ne leži samo v denarju, inovacijah in globalizaciji, temveč v človeku samem in njegovem notranjem potencialu, razumevanju drugih in pozitivnem delovanju v družbeno-socialnih odnosih (<http://www.pozitivke.net/>, september 2005).

Čustvena inteligenca je definirana kot skupek lastnosti, orientiranih na ljudi. Kaže se v čustveni zrelosti, empatiji in socialnih sposobnostih vodje. Te so: (1) **samozavedanje** (sposobnost prepoznavanja svojega razpoloženja, čustev in hotenj, kakor tudi zavedanje vpliva le-teh na druge; (2) **samoregulacija** – sposobnost kontrole nenadnih motečih impulzov ali razpoloženja ter sposobnost samokontrole pred prehitrim reagiranje; (3) **motivacija** – želja delati z razlogi, ki niso povezani z denarjem ali položajem, doseganje ciljev z energijo in konsistenco, (4) **empatija** – sposobnost razumevanja čustvenih sposobnosti ljudi, sposobnost vodenja in obravnavanje ljudi glede na njihove različne čustvene reakcije ter (5) **socialne sposobnosti** – profesionalnost pri gradnji vezi med ljudmi in skupinami (Dimovski et al., 2003, str 222).

Čustveno zrela, kompetentna oseba je tista, ki zna upravljati sebe, svoja občutja, odzive ter hkrati zavestno in učinkovito upravlja svoje odnose z drugimi. Vse to pa so veščine, ki ločijo dobre vodje od slabih (<http://www.humus.si/>).

Čustvena inteligenca je bistvena sestavina uspešnosti in zadovoljstva pri delu. Zavedanje in nezavedanje lastnih čustev in dojemljivost za občutke drugih pomembno vpliva na kakovost dela in življenja (Lahe, maj 2006).

1.3 Motivacija

Motivacija se nanaša na sile znotraj ali zunaj osebe – te sprožijo navdušenje za neko početje in pomagajo pri tem vztrajati. Motivacija zaposlenih vpliva na produktivnost, zato je del managerjevega dela, da usmeri motivacijo k doseganju ciljev organizacije. Preučevanje motivacije managerjem pomaga razumeti, kaj ljudi spodbudi, da pričnejo z akcijo, kaj vpliva na njihov izbor dejanj in zakaj pri nekem početju vztrajajo (Dimovski et al., 2003, str. 232).

Vsak človek je edinstven. Individualne značilnosti kot so osebne potrebe, vrednote, stališča in interesi, človek prinese s seboj na delo. Ker se lastnosti razlikujejo od posameznika do posameznika, se sprašujemo, kaj ljudi motivira. Nekatere zaposlene motivira denar in zavračajo delo, da bi dobili višjo plačo. Druge motivira varnost in sprejemajo manj plačano delo, da bi se izognili tveganju, da ostanejo brezposelni. Tretji sprejemajo izzive, ki jih pripeljejo na rob njihovih zmogljivosti (Lipičnik, 1998, str. 162).

Managerjeva odgovornost je, da podrejenim pomaga zadovoljiti njihove potrebe in istočasno doseči cilje organizacije. Managerji si morajo prizadevati za ujemanje med sposobnostmi in spretnostmi zaposlenih ter zahtevami, ki jih zastavlja njihovo delo. Da bi povečali motivacijo, morajo ugotoviti potrebe posameznikov, definirati rezultate, ki jih nudi organizacija, in zagotoviti, da ima vsak zaposleni možnost in podporo (tj. čas in opremo), potrebno za doseganje le-teh (Dimovski et al., 2003, str. 238).

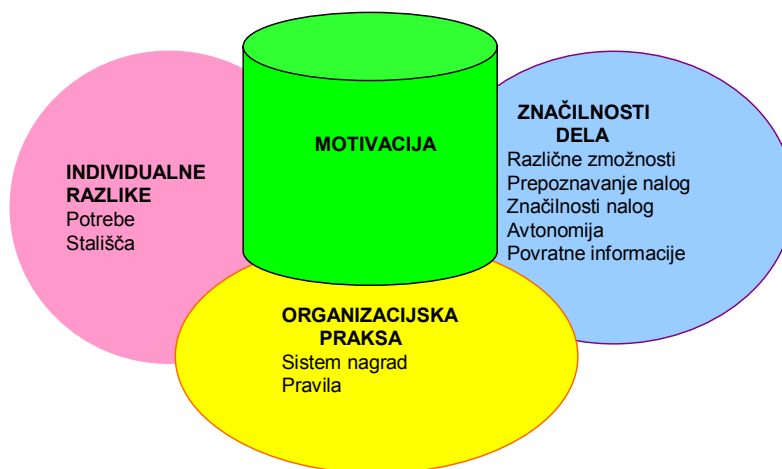
1.3.1 Dejavniki ki vplivajo na motivacijo zaposlenih

Spodnja slika prikazuje tri dejavnike, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih. Poglavitno interakcijo oblikujejo (Lipičnik, 1998, str. 162):

1. človekove odlike, ki ga pripeljejo na delovno mesto,
2. aktivnost zaposlenega, kako deluje v delovni situaciji
3. organizacijski sistem, ki pogojuje delavčeve učinke na delovnem mestu.

Managerji morajo razumeti, da način, s katerim skušajo uporabiti pravila in nagrade, lahko deluje kot motivator ali demotivator (Lipičnik, 1998, str. 162-163).

Slika 8: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo



Viri: Lipičnik, *Ravnanje z ljudmi pri delu*, 1998, str. 162, slika 5.7.

1.3.2 Kako uničiti motivacijo

Z nespretnim dejanji se nam lahko tudi da uničimo motivacijo. Za to sploh ne bo potrebno posebnega znanja, dovolj bo če bomo upoštevali naslednja priporočila (Lipičnik, 1998, str. 178).

1. Vsaka nova ideja od spodaj je sumljiva.
2. Sproščeno kritizira: pokaži, kaj znaš in koliko veljaš.
3. Vsako opozarjanje na probleme je znak neuspešnosti.
4. Obvladuj in kontroliraj situacijo.
5. Poskrbi, da informacije ne bodo prosto krožile.
6. Naloži podrejenim, da bodo čim hitreje izvajali tvoje odločitve.
7. Zavedaj se, da kot manager veš že vse, kar je pomembno za delo.

Uničenje motivacije se lahko razširi tudi na primer na nagrajevanje (Lipičnik, 1998, str. 178):

- Če delavci zaznajo, da plača z uspešnim delovnim vedenjem, ki ni reducirano samo na količino opravljenega dela;
- Če delavci ocenijo, da sistem nagrajevanja ni pravičen; do tega lahko delavec pride tako, da primerja svojo plačo s plačami sodelavcev ali pa s svojo plačo v prejšnjih obdobjih;
- Če plača izgubi prvotni pomen, na primer, da jo začnejo imeti za socialno podporo ipd.

Če se zavedati nekaterih značilnosti motivacije, bi se lahko vsaj včasih izognili. Med take nasvete štejemo (Lipičnik, 1998, str. 179):

1. Zavedati se moramo, da je motivacija nestanovitno stanje, zato ga je treba stalno vzdrževati. Po možnosti naj bo to vzdrževanje načrtovano, realiziranje pa naj poteka z več znanja, kakor so navadne izkušnje managerjev.
2. Reševanje motivacijskih problemov je občutljivo delo, ki ga spremlja neprestana nevarnost nesporazumov, konfliktov ipd. To nevarnost lahko v mnogih primerih nevtraliziramo, če delo poteka v ozračju medsebojnega zaupanja.
3. Izbiramo le tista motivacijska orodja, ki spadajo v organizacijsko kulturo, ker dejavniki, ki pripadajo drugi kulturi, nimajo posebnega učinka ali pa so celo nezaželeni.
4. Težko bi našli posebne motivacijske dejavnike v takšni organizaciji, ki nima posebne organizacijske kulture, ali v takšni, v kateri ne poznajo določenega sistema vrednot. V teh primerih moramo najprej doseči določeno organizacijsko kulturo, da bi lahko prišli do mehanizmov, s katerimi je mogoče vplivati na ravnanje ljudi.

1.3.3 Denar in motivacija

Seveda hoče vsak plačilo, nagrado ob koncu leta, delnice in tudi velik dobiček. Toda prave motivacije ne bodo nikoli spodbujali zgolj finančni nagibi ali strah, da boš odpuščen. Ljudje, ki delajo samo zaradi plače in ne zato, ker imajo svoje delo radi in čutijo zanos, da bi ga dobro opravili – bodo delali samo toliko, kolikor morajo, da dobijo plačo. Strah je prav tako slaba spodbuda. Podjetja, ki jih vodijo s pomočjo ustrahovanja, bodo imela zamerljive uslužbenke, ki samo čakajo, kdaj se bodo lahko šefu maščevali (Levine & Crom, 2000, str. 38-39).

Ljudje potrebujejo denar in si ga tudi želijo. To je močan, vendar ne edini motivator. Denar vsekakor motivira, ker je neposredno povezan z zadovoljevanjem mnogih potreb. Z denarjem zadovoljujemo mnogo osnovnih potreb in potreb po varnosti. Denar ne spada med notranje spodbujevalce aktivnosti, vendar je pomembna njegova moč, ker z njim lahko dosežemo toliko različnih ciljev. Denar je prevladujoči dejavnik, ko se ljudje odločijo ostati pri istem delodajalcu ali izbrati drugega (Lipičnik, 1998, str. 199).

1.3.4 Vrednote dela

1.3.4.1 Struktura plač v podjetju

Plača ali nagrajevanje delavcev spada po mnenju večine avtorjev med psihološke stimulatorje za delo. Zato se v podjetjih sprašujejo, kako določiti višino plače, da bo omogočila delavcem normalno življenje in hkrati vplivala na njihovo zavzetost za delo. Poleg tega pa se je izkazalo, da ne samo višina, ampak predvsem razlog za plačo, vpliva na delavčevo zavzetost za delo (Lipičnik, 1998, str. 208). Gre za to, da se podjetja zavedajo večje uporabne vrednosti delavcev s tem znanjem, ki ga lahko uporabijo, če je potrebno. Delavci so včasih pripravljeni delati tudi za nekoliko manjšo osnovno plačo, če jim podjetje zagotavlja, da bodo dobili zmeraj toliko več, kolikor bodo narasli življenjski stroški. Pripravljeni so sprejeti dinamiko v svojih plačah.

Pri vsem tem, je zelo pomembno, da podjetja motivirajo ljudi s plačo, in ne zanjo. Če podjetja motivirajo delavce za plačo, bodo ti hoteli zmeraj večjo plačo, brezpogojno. Če pa se bodo navadili za storjeno zmeraj kaj dobiti, bo to sistem, v katerem bosta zadovoljna delavec in delodajalec (Lipičnik, str. 209-210).

1.3.5 Motivacija v učeči se organizaciji

Najnovejši trend v motivaciji je prenos moči na zaposlene, t. i. opolnomočenje; gre za delegiranje moči ali pristojnosti na podrejene v organizaciji. Povečana moč zaposlenih poveča motivacijo za izpolnitev nalog, saj ljudje sami izboljšajo svojo učinkovitost z izbiranjem načina dela in z uporabo kreativnih rešitev. Veliko ljudi pride v organizacijo z namenom delati dobro in prenos moči nanje zgolj sprosti motivacijo, ki je že tam.

Prenos moči na zaposlene pomeni, da dobijo [...] informacije o rezultatih poslovanja podjetja, imajo znanje in spretnosti, potrebne za doprinos k ciljem organizacije, moč sprejemanja pomembnih odločitev in so nagrajeni na podlagi uspeha organizacije kot celote. Organizacija lahko uporablja tudi druge motivacijske programe za usmeritev naporov zaposlenih k večji uspešnosti organizacije pri doseganju njenih ciljev (Dimovski et al., 2003, str. 242).

Tabela 2: Novi motivacijsko-kompenzacijski programi

Ime programa	Namen
Plačilo glede na rezultate	Nagradi posameznik glede na njihov doprinos v organizaciji; imenovano je tudi plačilo za zasluge.
Delitev dobička	Nagradi vse zaposlene in managerje znotraj poslovne enote, ko so doseženi plani; spodbuja timsko delo
Solastništvo delnic s strani zaposlenih	Razdeli zaposlenim določen lastniški delež, kar jim omogoči udeležbo pri dobičku v primeru dobrih rezultatov.
Bonusi v velikih zneskih	Nagradi zaposlene z večjim enkratnim denarnim zneskom v primeru dobrih rezultatov.
Plačilo za znanje	Povezuje plačo zaposlenega s številom spretnosti, ki jih pridobiva. Delavci so motivirani za učenje in pridobivanje novih spretnosti, s čimer povečujejo fleksibilnost in učinkovitost podjetja.
Fleksibilen delovni čas	Zaposleni lahko sami določajo svoj prilagodljivi urnik, dva zaposlena si lahko delita eno delovno mesto, lahko delajo tudi od doma.
Kompenzacija na osnovi tima	Nagrajuje zaposlene za obnašanje in aktivnosti, ki koristijo timu kot npr. sodelovanje, poslušanje in prenos moči na druge.

Vir: Dimovski et al., *Sodobni management*, 2003, str. 242, tabela 38.

1.4 Timi

Timi predstavljajo jedrni del današnje organizacije, v organizaciji prihodnosti, bo njihova vloga še večja (Dimovski et al., 2003, str. 144).

V učeči se organizaciji je vertikalna struktura, ki je ustvarjala razlike med vrhom in dnom organizacije, opuščena. Osnovna enota učeče se organizacije so timi, ki sami skrbijo za svoje usmerjanje, sestavljeni pa so iz zaposlenih z različnimi sposobnostmi, ti menjujejo delo, da bi lahko izdelali celoten proizvod ali opravili celotno storitev. Ukvarjajo se neposredno s strankami in sproti uvajajo spremembe in izboljšave. Člani tima imajo pristojnosti sprejemati odločitve o novih načinih opravljanja del. Šefov v takšnih organizacijah praktično ni več, člani tima prevzamejo odgovornost za usposabljanje, varnost, urnike dopustov in odločitve o metodah dela, plačilnih in nagradnih sistemih ter za sodelovanje z drugimi timi. Učeča organizacija uporablja nove ideje za povečanje sodelovanja znotraj in med organizacijami (npr. virtualni timi, zavezništva in mrežne organizacije) (Dimovski et al., 2003, str. 144-145).

1.4.1 Timsko delo

Da bi dosegli resnično najboljše rezultate in visoko kakovost, da bi uporabljali napredne tehnologij, je treba povečati stopnjo teamskega dela in zniževati število individualnih nalog. Teamsko delo je tako rekoč postala nova paradigma, ki ji ne moremo več ubežati. V skladu s tem narašča tudi potreba po skupinskem učenju in izmenjavi izkušenj (Mužina et al., 2002, str. 23).

1.4.2 Prednosti in slabosti timov v učeči se organizaciji

Timi imajo lahko pozitiven vpliv tako na produktivnost kot tudi na zadovoljstvo članov, po drugi strani, je tudi mogoče, da ustvarijo situacijo, v kateri sta motivacija in uspešnost dejansko znižani (Dimovski et al., 2003, str. 263).

Timi se najbolj približajo izkoristku svojega polnega potenciala, ko se poveča individualna produktivnost, kot posledica povečanja: Truda, zadovoljstvo članov, povečanje znanja in spretnosti, fleksibilnost organizacije (Dimovski et al., 2003, str. 263).

Tabela 3: Potencialne prednosti timov

POTENCIALNE PREDNOSTI TIMOV	
Trud	Timi pri zaposlenih pogosto sprožijo sprostitve energije in kreativnosti, ki prej ni prišla do izraza. Prisotnost drugih v timu poveča motivacijo posameznika za delo in ustvarjalnost posameznika.
Zadovoljstvo članov	Delo v timih lahko pomaga k zadovoljstvu potreb po pripadnosti in sprejemu v družbo. Ljudje, ki imajo zadovoljeni ti dve potrebi, so bolj zadovoljni s svojim delovnim okoljem in kot takšni manj podvrženi stresu.
Povečanje znanj in spretnosti	V timu velja princip, da ljudje izmenjujejo vloge in zato pridobivajo nova znanja in spretnosti (vsa ki so potrebna za izvršitev njihove naloge tj. naloge tima kot celote)
Fleksibilnost	Tradicionalne organizacije so bile strukturirane funkcijsko, da je vsak zaposleni opravljal zgolj eno delo. S timi se zagotovi usposobljenost za opravljanje več nalog, kar vodi k večji fleksibilnosti organizacije.

Vir: Dimovski et al., 2003, *Sodobni management*, str. 263.

Ko se managerji odločijo o uporabi timov, se morajo zavedati tudi njihovih slabosti. Ko timi ne funkcionirajo dobro, so glavni razlogi ponavadi nepripravljenost managerjev na prenos moči na zaposlene, t. i. problem »free-riding«, in stroški koordiniranja (Dimovski et al., 2003, str. 263).

Tabela 4: Potencialne slabosti timov

POTENCIALNE SLABOSTI TIMOV	
Nepripravljenost vrhnjih in srednjih managerjev na prenos moči na zaposlene	Je zlasti prisoten pri samousmerjajočih se timih. V njih je avtonomija zaposlenih največja, zaradi česar pri managerjih obstaja strah pred izgubo statusa ali celo službe. Preučiti se morajo več spretnosti ravnanja z ljudmi, da lahko opravljajo svoje "novo" delo.
" Free Riding"	Tu gre za prisotnost oseb, ki izkoriščajo tim za lastne koristi, hkrati pa ne prispevajo k njegovi uspešnosti in izpolnjevanju ciljev. Ta pojav je še zlasti mogoč v večjih timih
Stroški koordiniranja	Tu mislimo na čas in energijo, ki sta potrebna za usklajevanje aktivnosti članov tima. S tem ko se odloča, kdo bo kaj počel in kaj, se izgubi dragoceni produktivni čas.

Vir: Dimovski et al., 2003, *Sodobni management*, str. 263.

SKLEP

Vodenje je ena izmed konkurenčnih prednosti v uspešnih organizacijah. Kot sem že v uvodu omenila je lahko nepravilno vodenje tudi vzrok za nezadovoljstvo zaposlenih, kar se odraža v manjši zavzetosti za delo in nižji produktivnosti. Vodja mora imeti sposobnost vplivati na ljudi tako, da jih pozitivno motivira.

Motivacija zaposlenih izvira iz sodelovanja z vodjem, ki je dovzeten za ideje, odkrit, dostopen, ki prepozna dosežke in dobro delo. Vodja mora v človeku zbuditi čut za smisel, občutek, da dela za dragocen, pomemben skupen cilj. Od tod izvira prava spodbuda – ne samo, da nekaj delaš, temveč da se odlikuješ. Zato je zelo pomembno da se daje ljudem priznanje, da se jih vključuje, spodbuja, uči, sprašuje po njihovem mnenju. Zelo pomembna je tudi pohvala. Pustiti jih je treba, da sami odločajo. Vsakega uspeha se morata skupaj veseliti, spraševati jih je potrebno za nasvet in ga upoštevati, če je to le mogoče.

Vodje se zavedajo pomembnosti medsebojnih odnosov, zato se na tem področju tudi veliko izobražujejo. Z letnimi razgovori dosegajo boljše razumevanje z zaposlenimi. Naloga vodij je, ustvariti okolje, v katerem ljudje uresničujejo svoje zmožnosti. Okolje mora biti sproščeno, komunikacija mora biti odprta. Med zaposlenimi mora vladati harmonija, ker le tako bodo z veseljem prihajali na delo in le tako bodo sposobni dati vse od sebe; dobre ideje, znanje in izkušnje. To je opolnomočenje zaposlenih, ki pomeni dajanje večjih pooblastil zaposlenim in s tem večjo moč, svobodo in znanje za sprejemanje odločitev. Ljudje radi slišijo, da so delo dobro opravili. Pohvaliti jih je potrebno velikodušno in pogosto.

Dandanes se vse več govori o tako imenovani »čustveni inteligenci«. Menim da je eden izmed problemov dobrih vodij prav čustvena inteligenca in dobra komunikacija z zaposlenimi. Vodje se vse bolj zavedajo pomembnosti medsebojnih odnosov, zato organizacije posvečajo vse več pozornosti k izobraževanju vodij. Menim, da sta čustvena inteligenca in odprta komunikacija marsikje trn v peti. Vodja se mora zavedati vrednosti medsebojnih odnosov, te pa lahko izboljša le z osebnostnim razvojem in sicer z lastnim zavedanjem (zavedanje čustev), da slabe lastnosti odpravi (neupoštevanje sodelavcev, ne obvladovanje čustev). Pozitivne spremembe preko boljših odnosov dajejo med drugim tudi zgled zaposlenim za osebni razvoj.

So časi, ko mora voditelj imeti trezno predstavo in občutek za vrednote organizacije, ki jo bo želel voditi. Veliko bolje mora obvladovati medsebojno sporazumevanje in znati bolje spodbujati ljudi kot voditelji v preteklosti. Moral bo znati ohraniti razsodnost med nenehnimi spremembami. Znati bo moral izvleči vso nadrejenost in ustvarjalnost, ki jo premore njegova organizacija – od vrha do tal.

LITERATURA IN VIRI

1. *Čustvena inteligenca*. [Humus] Najdeno 25. novembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.humus.si/index.cgi?k=28&j=1>
2. Dimovski, V., Penger, S. & Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
3. Komunike. (2007, 3. junij). *Voditeljstvo in vodenje ljudi*. Najdeno 10. novembra 2008 na spletnem naslovu http://www.komunikeweb.net/products/vodenje_voditeljstvo.htm
4. Lahe, M. (2006, 16. maj). *Čustvena inteligenca pri delu z ljudmi*. Najdeno 15. novembra 2008 na spletni strani http://www.dmsbzt-mb.si/http://www.dmsbzt-mb.si/izobrazevanje/strokovna_izpopolnjevanja/custvena_inteligenca_pri_delu_z_ljudmi.html
5. Levine, S.R. & Crom, M.A. (2000). *Kako uspešno vodimo ljudi*. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.
6. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
7. Mavrič, F. (2008, 16. april). *Organizacijska kultura*. Najdeno 16. novembra 2008 na spletnem naslovu http://www.muchvs.si/files/Gradiva/OMP/2-2-0-organizacijska_kultura.pdf
8. Mužina, S., Bernik, J., Merkač, M. & Svetic, A. (2000). *Osnove managementa*. Ljubljana: TIP d.o.o.
9. Mužina, S., Rozman, R., Glas, M., Tavčar, M., Pučko, D., Kralj, J., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Tekavčič, M., Dimovski, V. & Kovač, B. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didaktika.
10. Pozitivke, (2005, 28. september). *Čustvena inteligenca, etika in komuniciranje*. Najdeno 15. novembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.pozitivke.net/article.php?story=20050926150226241&query=%E8ustvena%2Binteligenca>
11. Tavčar, M. I. (2000). *Razsežnosti managementa*. Izola: Birografika Bori.
12. Tavčar, M.I. (2002). *Strateški management*. Izola: Birografika Bori.
13. Urh, I. (2003, januar). *Učeča se organizacija*. Najdeno 10. november 2008 na spletnem naslovu <http://www.sodobna-pedagogika.net/1-03.htm>
14. Vilman, Lea. (2007, 14. maj). *Kaj motivira talentirane posameznike?* Najdeno 05. november 2008 na spletni strani <http://www.socius.si/knižnica/>
15. Žezlina, J. (2005, 10. maj). *Ali se vodje zavedajo, kako vas vidijo vaši sodelavci?* Najdeno 25. novembra 2008 na spletnem naslovu http://www.socius.si/si/svetovanje/razvijanje_vodstvenih_potencialov/vodenje
16. Žlicar, M. *Organizacijska kultura*. (Povzetek iz novembrske revije ZaUspeh.com). Najdeno 15. novembra 2008 na spletnem naslovu http://www.sindikatzsss-podravja.si/izobrazevanje/organizacijska_kultura.pdf