

Inovativnost v podjetjih v času aktualne gospodarske krize

Klemen Žibret

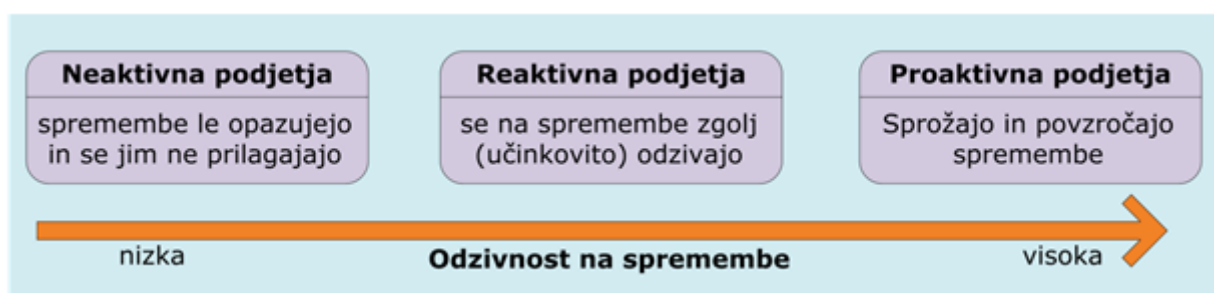
1 Vodenje in inovativnost

Sodobni trg bi lahko poimenovali kot »medij novosti« (Mayer, 2002 v Kovač, 2004, 93). Tržne razmere se nenehno spreminjajo, visoka kakovost je postala samoumevna in sama po sebi podjetju več ne prinaša konkurenčne prednosti.

Spremembe se ne dogajajo zgolj v tržem okolju podjetja; dogajajo se tako v notranjem okolju podjetja, kakor tudi v celotnem zunanem okolju podjetja. Tem spremembam pa se mora podjetje nenehno prilagajati. Proces prilagajanja spremembam imenujemo učenje. Koncept organizacijskega učenja, ki temelji na odzivanju in obvladovanju sprememb, pogosto poimenujemo s pojmom učečega se podjetja. Takšno podjetje je sposobno ustvarjati, pridobivati in prenašati znanje na svoje sodelavce in med njimi (Garvin, 1993, 78).

Tavčar (2000, 57-62) deli podjetja glede na intenzivnost odzivanja na spremembe na proaktivna, reaktivna in neaktivna podjetja. Delitev je zgolj teoretična, saj citirani avtor (Tavčar, 2000, 62) opozarja, da se reaktivni in proaktivni koncept med sabo dopolnjujeta, se pa izrazito ločujeta od neaktivnega koncepta (ne)odzivanja na spremembe. Različne koncepte odzivanja podjetja na sprememb prikazujejo na spodnji sliki.

Slika 1: Odzivnost podjetja na spremembe



Vir: Tavčar, 2000, 57-62

V podjetju so najpomembnejši dejavniki odzivanja na sprememb in prilaganja le-tem nedvomno zaposleni; tako vodje, kot njihovi sodelavci. Kultura podjetja, ki podpira učenje, vpliva na percepcijo zaposlenih o koristnosti in nujnosti sprememb – zaposleni v takšnem primeru ocenjujejo spremembe kot pozitivne in skladne z njihovimi pričakovanji in vrednotami. (Žal) pa je v praksi pogostejša takšna kultura podjetja, v kateri sodelavci (in tudi vodje) spremembam nasprotujejo in dvomijo v njihovo korist. Najpomembnejši dejavniki

zaznavanja koristnosti in nujnosti sprememb v podjetju so ravno vodje (Price-Waterhouse v Tavčar, 2000, 68).

1.1 Pomen vodenja za inoviranje sodelavcev

Vodenje v ožjem pomenu (angl. »leadership«) razumemo kot ciljno usmerjanje in spodbujanje vedenja ter delovanja sodelavcev v smeri uspešnosti in konkurenčnosti podjetja oz. organizacije (Kotler, 1990, 103). Pregled zgodovinskega razvoja znanstvenih teorij vodenja (od klasične organizacijske teorije in modelov osebnostnih značilnosti vodje do sodobnih konceptov avtentičnega, karizmatičnega, transakcijskega in transformacijskega vodenja) nakazuje, da naloga vodij vse bolj postaja natančno določanje nalog in odstranjevanje ovir, na kateri bi lahko sodelavci naleteli pri izvrševanju svojih nalog; predvsem pa morajo vodje ob tem povečevati zadovoljstvo sodelavcev (Moorhead in Griffin, 1992, 265). Vodja mora znati sodelavce spodbuditi k eksperimentiranju – torej k inovativnosti. Naloga vodje tako postane usklajevalna, trenerska in podpirajoča (Ivanko, 2001, 167).

Orientiranost na inoviranje vodij je predvsem odvisna od njihovega zaznavanja svojih sodelavcev, njihovih sposobnosti in motivov. Za prikaz osnovne razlike v zaznavanju motivov in sposobnosti sodelavcev s strani vodje bomo uporabili osnovna izhodišča McGregorjeve teorije X in teorije Y, ki so prikazana v spodnji tabeli.

Tabela 1: Predpostavke teorije X in teorije Y

Element	Predpostavke teorije X	Predpostavke teorije Y
Odnos sodelavcev do dela	Sodelavci nimajo radi dela; se ga poskušajo izogibati.	Sodelavci radi delajo; so pripravljeni trdo delati.
Usmerjanje sodelavcev	Sodelavci potrebujejo usmerjanje (k ciljem podjetja), potrebujejo jasna navodila za delo.	Sodelavci se morajo poistovetiti s cilji podjetja (jih sprejeti za svoje, zato sodelujejo pri njihovem oblikovanju).
Motivacija sodelavcev za delo	Vodje morajo siliti sodelavce k delu; tudi z grožnjami.	Sodelavce ni treba siliti k delu; radi sprejmejo odgovornost za svoje delo.

Vir: Hersey, Blanchard in Johnson, 1996 v Stone in Patterson, 2005

Upoštevajoč navedene predpostavke teorije X in teorije Y stil vodenja delimo na avtokratsko in demokratsko vodenje.

Avtokratsko vodenje temelji na predpostavkah teorije X. Avtokratski vodja verjame, da sodelavce delo ne zanima, zato tudi niso pripravljeni sprejemati odgovornosti – iščejo zgolj varno zaposlitev, motivira jih zgolj denar in strah pred kaznovanjem. Avtokratski vodja je tudi

prepričan, da sodelavci niso kreativni (Wren, 1987, 446-448). Uporablja predvsem legitimno moč, ki mu jo daje njegov status vodje. Prepričan je, da vse ve in vse najbolje zna. Njegovi sodelavci so zgolj izvrševalci nalog, ki jim jih vodja natančno predpiše. Vodja sam sprejema vse odločitve (Wren, 1987, 445).

Upoštevajoč navedene značilnosti in prepričanja avtokratskega vodje, takšno vodenje zaradi zanemarjanja sodelovanja s sodelavci, ne bo sodelavcem dajalo možnosti inoviranja, zato v takšnem okolju ni možno pričakovati (visoke) inovativnost.

Na drugi strani pa demokratsko vodenje temelji na povsem nasprotnih predpostavkah teorije Y. Demokratski vodja je prepričan, da so njegovi sodelavci kreativni in da ne potrebujejo strogega nadzora, v kolikor so pravilno motivirani (Wren 1987, 448-450). Demokratski vodja upošteva celoten koncept sodelovanja s sodelavci: le-te vključuje v sprejemanje odločitev (sodelavci se na ta način poistovetijo s cilji in so za njihovo doseganje bolj motivirani – op.a.), ustvarja ustrezne pogoje za delo in je mentor svojim sodelavcem (Stone in Patterson 2005).

Demokratsko vodenje zaradi upoštevanja sodelovanja s sodelavci ustvarja vse potrebne pogoje za razvoj inovativnosti.

Pomemben element vodenja, ki izrazito vpliva na inovativnost sodelavcev, je tudi ustvarjanje povezav med sodelavci in medsebojno zaupanje. Koncept (obojestranskega) zaupanja med sodelavci in vodjo vključujejo skoraj vse sodobne znanstvene teorije vodenja, kot so karizmatično, avtentično, transakcijsko in transformacijsko vodenje.

Karizmatično vodenje, ki se zelo pogosto izpostavlja kot najustreznejša teorija vodenja v času aktualne gospodarske krize, daje velik poudarek visoki stopnji zaupanja sodelavcev v (karizmatičnega) vodjo in obratno. Karizmatični vodja v teoriji karizmatičnega vodenja sicer prevzema mistično, vase zaverovano, na trenutke celo samovšečno, a hkrati povezovalno in do sodelavcev prijazno vlogo (glej: Robbins, 1996, 331, Hughes et al., 1999, 296-306, Smith, 2007, 19).

Karizmatični vodja zaupa svojim sodelavcem in zanje verjame, da bodo dosegli visoke delovne dosežke, ki jih vodja od njih zahteva. Naloge, ki jih sodelavci izvršujejo, so kompleksne in izzivalne, vključujejo tveganje in odgovornost. Takšne naloge od sodelavcev zahtevajo inovativnost, saj v nasprotnem primeru takšnih nalog ni možno uspešno opraviti.

Kratko predstavljene različne teorije vodenja z različnimi poudarki oz. pogledi vodje na sodelavce, nakazujejo dejstvo, da vodja ustvarja ključne pogoje za inovativnost sodelavcev. Vodje v učečem se podjetju morajo gojiti zaupanje do svojih sodelavcev. To zaupanje pa seveda ne sme biti »slepo«; temeljiti mora na poznavanju znanj, osebnostnih lastnosti, etike, vrednot ter kompetenc sodelavcev.

Za razvoj inovativnost sodelavcev mora vodja znati uporabljati različne koncepte sodelovanja s sodelavci, kot so:

- odprta in iskrena dvosmerna komunikacija,
- visok nivo povezanosti med sodelavci in vodjo ter obojestransko zaupanje,
- vključevanje sodelavcev v procese sprejemanja odločitev,
- stimulatívno nagrajevanje, ki temelji na dejanskih delovnih dosežkih ter
- uvedba sistema inovativnosti in nenehnih izboljšav.

Vodja, ki bo upošteval navedene koncepte sodelovanja s sodelavci, bo pri svojem vodenju predvsem določal načine sistematičnega učenja in inoviranja, zanimal se bo za sodelavcev, njihove rezultate in njihovo učenje ter inoviranje, hkrati pa bo postal zgled svojim sodelavcem (Ferjan, 1999, 128).

1.2 Organizacijski konflikti kot vir inovativnosti

Konflikti so neizbežni in nastanejo zaradi različnih motivov in želja oz. preprečevanja uresničevanja le-teh (Lipičnik, 1998, 264).

Podjetje kot skupina ljudi, ki jo povezuje profitni motiv, je idealno okolje za razvoj konfliktov. Med formalnimi in neformalnimi skupinami v podjetju vedno obstaja tekmovanje za omejene vire podjetja. Konflikt se pojavi, ko ena skupina ovira ali preprečuje drugi njeno ciljno delovanje (Možina et al., 2002, 601).

Konflikt ima sicer svoja negativna ozadja, ki jih je potrebno čim prej razrešiti, ob tem pa ima tudi precej pozitivnih značilnosti – od zahteve po odpravi stagnacije, utrjevanja skupinske povezanosti, do osnove za spremembe in zahteve po rešitvi (Lipičnik, 1996, 38-39).

Za razvoj inovativnosti v podjetju so konflikti pomembni, in sicer so pomembni t.i. funkcionalni konflikti, saj ti povečujejo učinkovitost. Funkcionalni konflikt nastane med posamezniki ali skupinami takrat, ko se ti sicer strinjajo glede cilja, ne strinjajo pa se glede načina oz. poti za doseg tega cilja. Konflikt, ki zaradi tega nastane, rezultira v tem, da je (ponavadi) izbrana tista pot, ki je za podjetje ugodnejša (Možina et al., 2002, 601).

Zaradi naštetih pozitivnih lastnosti (funkcionalnih) konfliktov v podjetju, lahko le-te obravnavamo kot vir inovativnosti v podjetju. Naloga vodij je, da konflikte ne le rešujejo, temveč jih celo spodbujajo. Vodja mora pri tem iskati »pravo mero« konfliktov v podjetju, ob tem pa upoštevati, da preveč konfliktov zahteva preveč časa in energije za razreševanje; premalo konfliktov pa nakazuje organizacijsko »omrtvičenost« in brezbržnost (Mihelčič, 2003, 163).

Slika 2: Smiseln razpon konfliktov



Vir: Mihelčič 2003, 163

Seveda je v praksi smiseln razpon konfliktov težko določljiv. Je stvar ocene vodje, ki temelji na poznavanju sodelavcev in situacije. Obstajajo pa določene tehnike spodbujanja konfliktov s strani vodje (Buchanan in Huczynski, 1997, 660-661):

- vodja ustvari »umetno« krizo, zavedajoč se potencialne napake, strah in kaos;
- vodja izloči vse »nadstandarde« – tako finančne (nagrade, provizije, ...) kot tudi nefinančne (službena vozila, počitniške kapacitete, ...);
- vodja opredeli visoke zahteve po kakovosti in količini dela, ki so v trenutnih pogojih nedosegljive;
- vodja sooči sodelavce z dejanskimi ali namišljenimi finančnimi težavami podjetja.

Našteti načini spodbujanja konfliktov so seveda lahko zelo rizični, saj lahko povzročijo zelo negativne učinke. Hkrati pa »prebudijo« organizacijsko otopelost in dajejo vodji možnost za spremembe vrednot in kulture podjetja, stila dela; predvsem pa povečujejo inoviranje sodelavcev (Buchanan in Huczynski, 1997, 661).

2 Inovativnost v času aktualne gospodarske krize

Kljub temu, da se inovativnost poudarja kot eden ključnih dejavnikov izhoda iz aktualne gospodarske krize, razkrivajo zanimiv pogled vodij na inovativnost rezultati raziskave, ki jo je izvedlo globalno svetovalno podjetje McKinsey & Company v času aktualne gospodarske krize. Vodje so namreč spraševali o tem, katere vodstvene sposobnosti so za njih pomembne v času aktualne gospodarske krize, katere pa bodo pomembne po krizi. Iz rezultatov raziskave, ki je bila izvedena v letu 2009 med 763 vodji podjetij različnih dejavnosti iz držav celotnega sveta, izhaja, da vodje ocenjujejo, da bo inovativnost najpomembnejši dejavnik uspeha podjetja šele po koncu aktualne gospodarske krize. Vodje pa inovativnost v času aktualne gospodarske krize postavljajo šele na četrto mesto – za voditeljstvom kot usmerjanjem in spodbujanjem vedenja sodelavcev, usmerjanjem sodelavcev v zastavljeni smeri in intenzivnejšim povezovanjem s kupci in dobavitelji (Desvaux et al., 2009).

Slika 3: Pogled vodij na potrebne vodstvene sposobnosti v času aktualne gospodarske krize in po le-tej

vodstvene sposobnosti, ki jih vodja potrebuje:		% anketirancev; n = 763	
		v času aktualne gospodarske krize	po aktualni gospodarski krizi
Voditeljstvo	Sposobnost usmerjanja in spodbujanja vedenja sodelavcev	49	42
Usmerjanje	Sposobnost usmerjanja vedenje sodelavcev v smeri zastavljenega cilja	46	39
Povezave s kupci in dobavitelji	Sposobnost spodbujanja dvo-smerne komunikacije z dobavitelji in kupci	34	37
Inovativnost	Sposobnost spodbujanja razvoja idej sodelavcev	33	46
Razvoj sodelavcev	Sposobnost razvijanja potenciala in sposobnosti sodelavcev	31	31
Motivacija	Sposobnost spodbujanja sodelavcev k učinkovitemu delovanju	30	23
Koordinacija in kontrola	Sposobnost ocenjevanja rezultatov sodelavcev in podjetja ter rizika	26	14
Odgovornost	Sposobnost realnega poročanja	23	18
Prenos kulture podjetja in vrednot	Sposobnost prenosa kulture in vrednot podjetja na sodelavce	8	10

Vir: Desvaux et al., 2009

2.1 Splošni nasveti za inoviranje v času aktualne gospodarske krize

Usmerjenost na inoviranje v času aktualne gospodarske krize je predvsem odvisna od percepcije podjetja oz. vodij: ali vidijo v krizi (zgolj) potrebe po zniževanju stroškov oz. ali vidijo v krizi (tudi) priložnosti za rast in razvoj podjetja (Hoadley et al., 2009).

Vodje, ki verjamejo, da je aktualna gospodarska kriza priložnost za osvajanje novih trgov, prevzemajo finančno šibkejša podjetja, uvajajo nove produkte in nove. So v boljši mentalni kondiciji in bolj optimistični, kot tisti vodje, ki se posvečajo prioritarno zniževanju stroškov (Hoadley et al., 2009).

Citirati avtor (Hoadley et al., 2009) poudarja, da morajo biti podjetja, ki se odločajo za inoviranje v času aktualne gospodarske krize, strateško fleksibilna. V trenutku, ko podjetja ugotovijo, da inoviranje ne prinaša želenih rezultatov oz. je konkurenca v tem uspešnejša, je potrebno strategijo spremeniti.

Splošni nasveti podjetjem oz. vodjem v času aktualne gospodarske krize zadevajoč inovativnost pa so naslednji (ibid.):

- Potrebno je izdelati natančno SWOT analizo – tj. analizo slabosti, priložnost in nevarnosti podjetja.
- Potrebno je narediti analizo inovacije oz. projekte z vidika časovne oddaljenosti njihovih pričakovanih rezultatov (ali se bodo rezultati pokazali na kratek rok ali šele na dolgi rok) in riziko (ne)doseganja predvidenih rezultatov (nizek ali visok riziko). Podjetja se naj usmerijo predvsem na inovativnost oz. projekte, katerih predvideni rezultati se bodo pokazali v kratkem roku in jih spremlja nizek riziko.
- Potrebno je proaktivno planirati marketinške aktivnosti, ki bodo omogočile komercializacijo inovacij.
- Potrebno je vnaprej (pred pričetkom inoviranja) opredeliti kriterije in merila presojanja uspešnosti inovacij. Naknadna opredelitev kriterij in meril je pogosto »obremenjena« s prilagajanjem le-teh dejanskim rezultatom. Takšna merila so neverodostojna, saj so posledica manipulacij z dejanskimi rezultati inovacij, z namenom, da te prikažejo vodje kot uspešne, čeprav dejansko niso.
- Inovacije (tako v izdelkih, storitvah in/ali procesih) morajo imeti naravo investicije in ne stroška.

2.1 Ovire inovativnosti v času aktualne gospodarske krize

Fatur in Likar (2009, 36, 72) navajata nekaj splošnih ovir, ki v podjetjih vodijo do tega, da inovacijski potencial ni v celoti (iz)koriščen:

- Podjetja so pogosto usmerjana »navznoter«, zato v inovacijah iščejo kratkoročne vrednosti z vidika ustvarjanja dobička, namesto da bi v inovacijah iskala boljše zadovoljenje potreb kupcev (usmerjenost navzven).
- Za tem, ko podjetje oz. njegovo vodstvo prepozna inovacijo kot potencialno uspešno, njeno realizacijo zaupa vodjem posameznih organizacijskih enot. Ti pogosto za realizacijo nimajo niti časa, niti volje ali interesa.

Kot pogost oviralni dejavnik v podjetjih lahko opredelimo tudi kompleksnost sistemov inovativnosti v podjetjih, ki se preveč ukvarjajo z različnim razvrščanjem in vrednotenjem inovacij. Pogosto se ukvarjajo predvsem s tem, kateri predlog sodelavcev se lahko opredeli kot invencija, kateri lahko postane inovacija, kakšni so stroški, ki so potrebni, da se ideja ali koristen predlog realizirata, kakšna bo nagrada avtorju ideje itd. Vse to pripelje do tega, da podjetja preprosto zaradi pogosto celo administrativnih ovir pričnejo izgubljati inovacijski potencial sodelavcev.

Kot oviro inovativnost v podjetjih zasledimo tudi t.i. sindrom »NIH« (angl. »not invented here«). Pri tem gre za kulturo podjetja, ki zavrača vse, kar ni bilo iznajdeno v podjetju. Tako se sodelavci v takšnih podjetjih upirajo zunanjim inovacijah, pa čeprav te izhajajo morda le iz druge organizacijske enote podjetja.

V času aktualne gospodarske krize bi lahko kot največjo oviro inovativnost navedli ravno spremembe v vedenju vodij in sodelavcev. Njihovo vedenje v času aktualne gospodarske krize, ki ga lahko označimo kot čas negotovosti je obremenjeno s stresom, zaslepljenostjo, pasivnostjo, skrivanjem informacij in konflikti (Barnett in Pratt, 2000, 74-82 in Weitzel in Jonsson, 1989, 91-101).

Vodenje v podjetjih v času aktualne gospodarske krize pa postaja vse bolj avtokratsko, saj se je bistveno povečalo vedenje vodij, ki sodi v okvir avtokratskega vodenja, kot npr.: pogosto

kontroliranje in ocenjevanje rezultatov dela sodelavcev, centralizirano sprejemanje odločitev in ne-deljenje informacij s sodelavci (Desvaux et al., 2009).

2.2 Odpravljanje ovir inovativnost v času aktualne gospodarske krize

Splošne ovire inovativnosti in ovire, ki so se pojavile v času aktualne gospodarske krize, lahko vodje uspešno odstranijo predvsem z upoštevanjem in sledenjem nekaterim vzorcem vodenja.

V času aktualne gospodarske krize bi se morali vodje zavedati, da njihovi sodelavci in tudi oni sami bolj kot kadarkoli prej potrebujejo medsebojno zaupanje. Eden glavnih znakov medsebojnega zaupanja pa je zagotovo deljenje informacij in vključevanje sodelavcev v procese odločanja.

Gruban (2009) kot tri ključna načela uspešne komunikacije v času aktualne gospodarske krize izpostavlja:

- vodja mora sodelavcem povedati, kar ve;
- vodja mora sodelavcem povedati, kar ne ve;
- vodja mora sodelavcem povedati, kdaj bo vedel več.

Citirani avtor (Gruban, 2009) izpostavlja, da se morajo vodje zavedati, da v času aktualne gospodarske krize ni potrebe, da bi bile informacije, ki jih vodja sporoča sodelavcem, za sodelavce tudi všečne. Nujno pa je, da sodelavci informacije dobijo, jih razumejo in da so bile s strani vodje posredovane pravočasno, iskreno in pošteno.

Vključevanje sodelavcev v procese odločanja je nujen pogoj za izgradnjo kulture podjetja, ki bo spodbujala inovativnost sodelavcev. Vodje se morajo namreč zavedati, da so njihovi sodelavci (bolj) operativni izvajalci posameznih aktivnosti, zato imajo pogosto boljše informacije kot vodje. Da pa bodo sodelavci vključeni v proces sprejemanja odločitev, mora vodja izpolniti vsaj dva kriterija:

1. Vodje morajo s sodelavci deliti za sodelavce in situacijo pomembne informacije, pa naj gre pri tem za dobre ali slabe informacije.

2. Vodje morajo ob vključevanju sodelavcev v procese odločanja sodelavcem pustiti sodelavcem relativno svobodo pri odločanju, hkrati pa določiti okvirje, v katerih se mora odločitev, ki je bila skupno sprejeta, nahajati. Tako sprejeta odločitev predstavlja kompromis med vidikom vodij in vidikom sodelavcev.

Literatura

- Barnett, Carole K. in Michael G. Pratt. 2000. From threat-rigidity to flexibility: Toward a learning model of autogenic crisis in organizations. *Journal of Organizational Change Management*, vol. 13, no. 1 (str. 74-88).
- Buchanan, David in Andrzej Huczynski. 1997. *Organizational Behaviour*. London: Prentice Hall.

- Desvaux, Georges, Sandrine Devillard, Sandra Sancier-Sultan. 2009. Leadership through the crisis and after. Dostopno na: http://www.mckinsey.de/downloads/publikation/women_matter/Women_Matter_3_quarterly.pdf (29.4.2010).
- Fatur, Peter in Borut Likar. 2009. Ustvarjalnost zaposlenih za inovativnost podjetja: Sistemski vidiki managementa idej kot gradnika uspešne organizacije. Dostopno na: <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-059-8.pdf> (20.11.2011).
- Ferjan, Marko. 1999. Učeče se organizacija. Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju podjetij in drugih organizacij. Moderna organizacija (str. 119-136).
- Garvin, David, A. 1993. Building a Learning Organization. Boston: Harvard Business Review.
- Gruban, Brane. 2009. Dialogos. Kako komunicirati z zaposlenimi v času krize in sprememb? Dostopno na: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/kako-komunicirati/> (06.02.2010).
- Hoadley, Ellen D. (2009). Resource Management: Guidelines for Managing in a Crisis. Dostopno na: http://www.cluteinstitute.com/Programs/Hawaii_2009/Article%20267.pdf (22.4.2009).
- Hughes, Richard, Robert Ginnett, Gordon Curphy. 1999. Leadership: Enhancing the Lessons of Experience. Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Ivanko, Štefan. 2001. Vloga in pomen znanja v sodobni organizaciji. Zbornik znanstvenih razprav. Ljubljana: Visoka upravna šola.
- Kotter, John P. 1990. What leaders really do. Harvard Business Review. May-June, 1990, (str. 103–111).
- Lipičnik, Bogdan. 1996. Reševanje problemom namesto reševanja konfliktov. Ljubljana: Zavod republike Slovenije za šolstvo in šport.
- Lipičnik, Bogdan. 1998. Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana : Gospodarski vestnik.
- Mihelčič, Miran. 2003. Organizacija in ravnateljstvo. Ljubljana: Fakulteta za računalništvo in informatiko.
- Moorhead, Gregory, Ricky W. Griffin. 1992. Organizational behavior. Dallas: Houghton Mifflin.
- Možina, Stane, Rudi Rozman, Mitja I. Tavčar, Danijel Pučko, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Miroslav Glas, Janko Kralj, Metka Tekavčič, Vlado Dimovski, Bogomir Kovač. 2002. Management: nova znanja za uspeh. Radovljica: Didakta.
- Robbins, Stephen P. in Marry Coulter. 1996. Management. London: Prentice-Hall International.
- Smith, Anthony F. 2007. Charisma. Leadership Excellence, No. 24.
- Stone, Gregory in Kathleen Patterson. (2005). The History of Leadership Focus. Dostopno na: http://www.regent.edu/acad/sls/publications/conference_proceedings/servant_leadership_roundtable/2005/pdf/stone_history.pdf (15.3.2009).
- Tavčar, Mitja I. 2000. Strateške razsežnosti managementa. Koper: Visoka šola za management.
- Weitzel, William in Ellen Jonsson. 1989. Decline in organizations: a literature integration and extension. Administrative Science Quarterly, 34 (str. 91–109).
- Wren, Daniel. 1987. The Evolution of Management Thought. New York: John Wiley & Sons Inc.

O avtorju

Klemen Žibret, po izobrazbi univ. dipl. ekon., končuje znanstveni magistrski študij, smer organizacija in management. Zaposlen v gospodarstvu, kjer zadnjih 7 let opravlja vodstvena dela na področju splošnega managementa, upravljanja človeških virov, organiziranja, vodenja, svetovanja, prodaje ter marketinga. Na Višji strokovni šoli DOBA je nosilec predmeta Osnove upravljanja in organizacija poslovanja ter Sodobno vodenje pisarne, na DOBA Fakulteti pa deluje kot predavatelj za predmetno področje organizacija in management oz. kot nosilec predmeta Organizacija in ekonomika pisarniškega poslovanja. Glavno področje strokovnega dela in raziskovalnega dela je vezano na področje vodenja, organiziranja in upravljanja s človeškimi viri. E-naslov: klemen.zibret@net.soba.si