

Ravnanje z izjemnimi ljudmi v organizaciji

avtor **Janez MAYER**, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kidričeva 55a, 4000 Kranj, Slovenija, E-pošta: janez.mayer@ov.uni-mb.si

Pri delu se srečujemo tudi z ljudmi, ki se močno razlikujejo od drugih po svojih sposobnostih, osebnostnih lastnostih, prepričanjih, znanju, obnašanju idr., predvsem pa po izjemnih dosežkih. So naši sodelavci, šefi, poslovni partnerji, lahko pa smo izjemni ljudje tudi sami. Postavlja se vprašanje, ali zahtevajo izjemni ljudje tudi izjemno ravnanje, da bi bili v organizaciji uspešni? Kakšno naj bi bilo tako ravnanje in kako bi vplivalo na druge ljudi? Ali za ravnanje z izjemnimi ljudmi potrebujemo tudi posebno znanje in ali se sploh splača vložiti poseben napor v ravnanje s takimi posamezniki, ki jih večinoma občutimo kot težavne?

V prispevku poskušam dati odgovore na ta vprašanja in posebej poudariti pomen organizacijskega znanja za učinkovito ravnanje z izjemnimi ljudmi.

1. Uvod

Ravnanje z ljudmi je najbolj kompleksna dejavnost v delovnem procesu. Že odnos med sodelavcema je neskončno sestavljen in zapleten, zato ga v popolnosti ne moremo razumeti in obvladati, kaj šele takrat, ko si za skupne cilje hkrati prizadeva množica med seboj zelo različnih ljudi. Človek si je izmislil pravila, ki omogočajo produktivno sožitje različnih posameznikov na skupni poti. Ljudje si razdelijo vloge in naloge, opredelijo cilje, pristojnosti in odgo-

vornost ter se dogovorijo, kako bodo ravnali med seboj in z drugimi. Temu pravimo organizacija.

Naravna odnosna struktura organizacije temelji na trikotniku LASTNIK - MANAGERJI (VODJE) - EKSPERTI IN DELAVCI. Čeprav so lahko združeni v eni osebi, vedno ostanejo predstavniki različnih interesov. Interes lastnika je uspeh in rast celotne organizacije, motiv managerjev ugodnosti iz uspešno izpeljanih posameznih projektov, ki jih vodijo in participacija v poslovnem uspehu, medtem ko eksperte in delavce najbolj zanimajo delovni pogoji in stimulacija. Lastnik spodbuja uspešnost managerjev, le-ti pa dosežke ekspertov in delavcev. Skupni interes vseh je razvoj, ugled in perspektivnost organizacije. V dobro vodeni organizaciji nenehno usklajujejo interese vseh ključnih akterjev in hkrati opredeljujejo njihove pristojnosti. Dobra organizacija je kot tirnica, ki varuje pred izgubo ustrezne skupne smeri.

Zaradi preglednosti bomo izbrali osnovno organizacijsko celico, ki jo sestavljajo vodja (manager), člani tima in izjemni posameznik.

Najprej poskusimo odgovoriti na vprašanje, kdo so izjemni ljudje. To so tisti, ki po svojih značilnostih in lastnostih močno odstopajo od drugih. Lahko dosežejo izjemne uspehe in presežejo

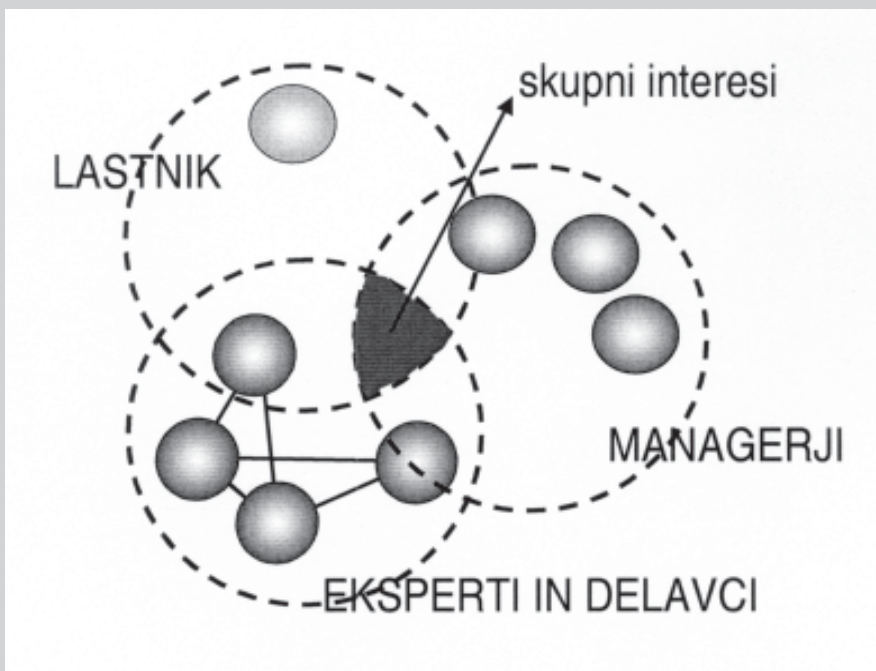
pričakovanja, a so običajno tudi zelo posebni in samosvoji v obnašanju, odnosih in pri potrebah, zato zahtevajo posebno znanje in ravnanje, da bi bili uspešni v organizaciji.

Običajno delujejo najmočnejše silnice med managerjem (vodjo), izjemnimi posamezniki (zvezdniki) in preostali člani tima. Če želimo, da bo ta "ljubezenski trikotnik" ustvarjal, odnosi med "koti" ne morejo biti ne enakovredni in ne enakopravni, kot bi kdo prvi hip pomislil. Skoraj vsak vodja ima med sodelavci nekoga, ki zahteva drugačno ravnanje kot drugi in že stari Latinci so vedeli: Kar je dovoljeno Jupitru, ni dovoljeno volu. Vsak od treh "kotov" ima svojo posebno vlogo.

2. Osnovni organizacijski dejavniki

2.1. Vodja (manager)

Med višje razvitimi bitji je vloga vodje filogenetsko (z razvojem vrste) utemeljena kot vrh naravne organizacijske piramide. V živalskem svetu je vloga vodje praviloma povezana z bojem za spolno partnerstvo in obstanek, kjer je pobuda običajno na strani samcev in njihove fizične moči ter izkušenosti (zrelosti). Črede in tropi praviloma sledijo najmočnejšemu samcu in ta vzorec je najbolj razširjen tudi med ljudmi. Vodilne ženske so povsod po svetu v



□ Slika 1. Osnovni organizacijski dejavniki

izraziti manjšini in praviloma prevzemajo tipično moški vzorec obnašanja, ki je tipično ženskemu komplementaren. Osnovne značilnosti moškega obnašanja pri vodenju sta agresivnost in brezobzirnost, ki omogočata prodornost, tekmovalnost in prestiž. S tem je vzpostavljen navpičen (hierarhičen) odnos nadrejenost/podrejenost, ki ustreza izpolnjevanju ukazov in rutinskih nalog podrejenih, medtem ko odločanje in načrtovanje ostaja le vodjem. Naravno vodenje je torej avtoritarno, nadrejeno, v odnosu ukazovalno in deluje, ko so naloge in vloge (pristojnosti) jasno določene, vodja pa navzoč (slika 1).

A se celo v živalskem svetu, ki sledi dedno vkodiranim (instinktivnim) nizko variabilnim načinom obnašanja, pojavljajo na videz netipični vzorci vedenja. Prestradani volkovi, ki so prisiljeni potovati skozi snežni metež, se izmenjujejo na čelu trupa ne glede na attribute obnašanja, ki odlikujejo vodjo trupa v drugačnih okoliščinah.

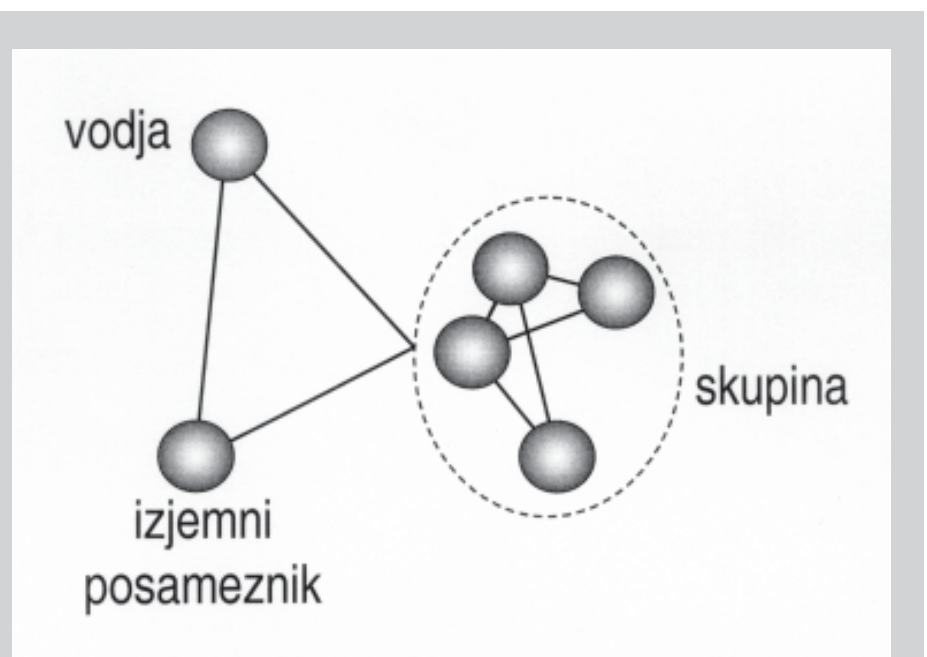
Formalno je manager človek, ki mora

na podlagi zaupanih mu pristojnosti (kompetentnost) in odgovornosti s sodelavci izpeljati določeno nalogo (projekt). Njegova verodostojnost (kredibilnost), temelji na določenih sposobnostih, motivaciji, znanju in etičnosti. Medtem ko je njegova naloga, da skupaj s sodelavci določi cilje, poveri posa-

meznikom vloge in naloge ter izbere strategijo (pot k ciljem), ki vključuje tudi dogovorjena pravila, je naloga lastnika, da zagotovi osnovne organizacijske pogoje. Neformalno je vodja človek s svojimi posebnostmi. Uspešen vodja je praviloma nadpovprečno inteligenten, osebnostno dominanten (gospodovalen), čustveno stabilen, pošten, zanesljiv, strokovno in splošno široko razgledan. Neformalnega vodjo oblikuje skupina spontano kot mnenjskega vodjo - strokovno in osebnostno avtoriteto.

2.2. Člani skupine

Ti po pravilu sprejemajo vloge in naloge, za katere so usposobljeni (specializirani). V nasprotju z zvezdniki si prizadevajo ravnati po dogovoru, spoštujejo organizacijska pravila, predvsem pa se podrejajo volji vodje. Za njihovo uspešnost je najpomembnejša vzajemnost, ki jo krepi dobro razpoloženje med njimi. Posamezniki so bolj ali manj dobro integrirani v skupino in v značilnem (prevladujočem) odnosu do vodje in drugih članov. Posameznik praviloma prejme natanč-



□ Slika 2. Osnovna organizacijska celica

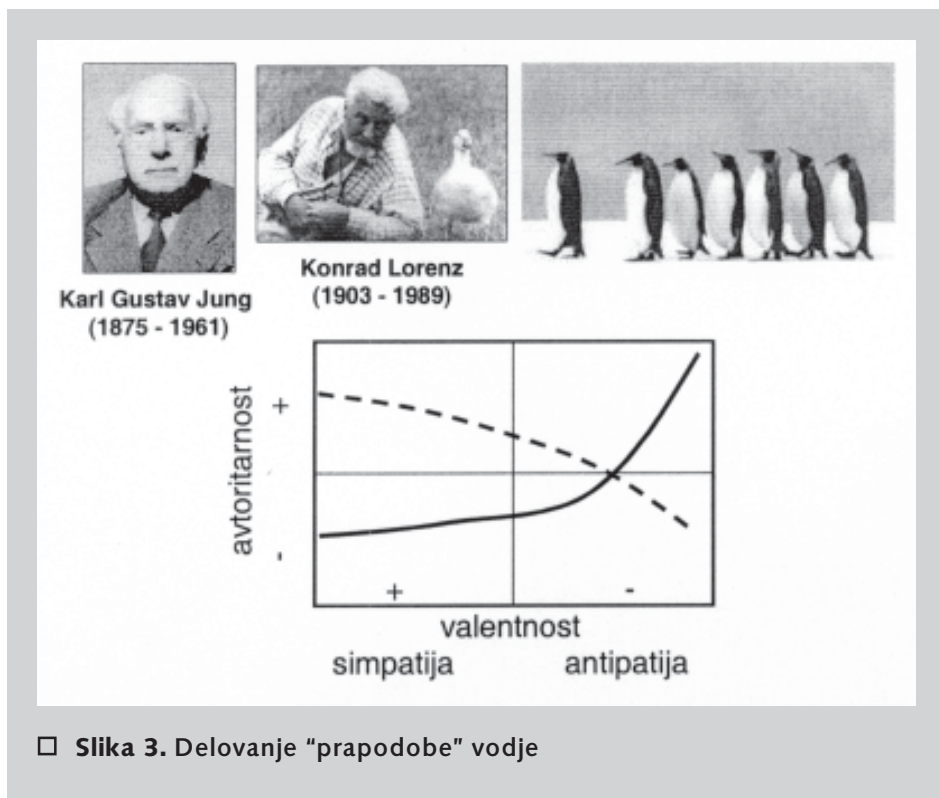
na navodila za izvedbo naloge in standard, s katerim je vnaprej določena njena kakovost. V skladu s tem in določenim rokom nalogo opravi in za rezultat od vodje prejme ustrezno vrnitveno sporočilo. Ta vzorec vodenja je združljiv s klasičnim organizacijskim principom. Primeren je za vodenje rutinskega dela in za vodenje intervencijskih skupin - gasilcev, reševalcev, kirurških (urgentnih) timov, vojaških formacij v akciji, medtem ko je za vodenje ustvarjalnega dela neprimeren (slika 2).

2.3. Izjemen posameznik - zvezdnik

Medtem ko je manager predstavnik dogovorjenega organizacijskega načina in pravil, brez katerih skupina, ki jo vodi, ne more obstajati in delovati, je zvezdnik lahko njegovo dopolnjujoče (komplementarno) ali izključujoče nasprotje. Težko se podreja pravilom, nerad opravlja rutinske naloge, ker ima posebne potrebe, zase zahteva poseben status in priznanje, a hkrati dosega izjemne rezultate, ki preraščajo dosežke preostalih članov tima. Le-ti ga običajno težko sprejemajo in prenašajo, a vedno ima med njimi tudi kakšnega svojega zaveznika, ki mu je slepo vdan.

3. Procesi

Zanimiva izkušnja, ki jo imam pri izvajanju selekcije ljudi, primernih za vodje, je povezana s prevzemanjem vodilne vloge posameznika med kolegi, ki jim je bil doslej po hierarhiji enakovreden. Večina jih je prepričana, da se po prevzemu vodilne vloge ne bo zgodilo ničesar, da bodo odslej le prvi med enakimi, a se neposredno po imenovanju korenito, a samodejno spremenijo medosebni odnosi. Že formalno imenovanje vodje v ljudeh avtomatično sproži prapodobo (arhetip po Jungu) leaderja, ki novemu vodji močno poveča avtoritarnost in nekoliko zmanjša pozitivno valentnost - simpatijo, privlač-



□ Slika 3. Delovanje "prapodobe" vodje

nost. S tem se ustvari večja socialna razdalja, ki novega vodjo postavi na višjo hierarhično (navpično) raven v odnosnem simboličnem prostoru in s tem je že dan povod za korenito preoblikovanje medosebnih odnosov, kar je še posebej očitno na relaciji vodja - zvezdnik.

Uspešni vodje so večinoma široko nadarjeni ljudje, medtem ko je talent zvezdnikov ožji. Manager mora biti dober organizator, strateg, komunikator, pogajalec, motivator, poslušalec, nadzornik in še kaj, zvezdnik pa je lahko le izjemen izvajalec sorazmerno ozkega spektra vlog in nalog. Njunega dela ni mogoče postaviti na skupni imenovalec, če ga ne gledamo komplementarno in v okviru celotnega tima. In prav v tem je lahko izvir problemov.

Vsako prilajanje ekskluzivnosti enega od treh ključnih dejavnikov proži konflikt. Pretirana avtoritarnost vodje ogroža status zvezdnika, medtem ko zvezdniško pretiravanje maje položaj vodje in znižuje kohezivnost skupine. Ta se običajno razcepi v dva naspro-

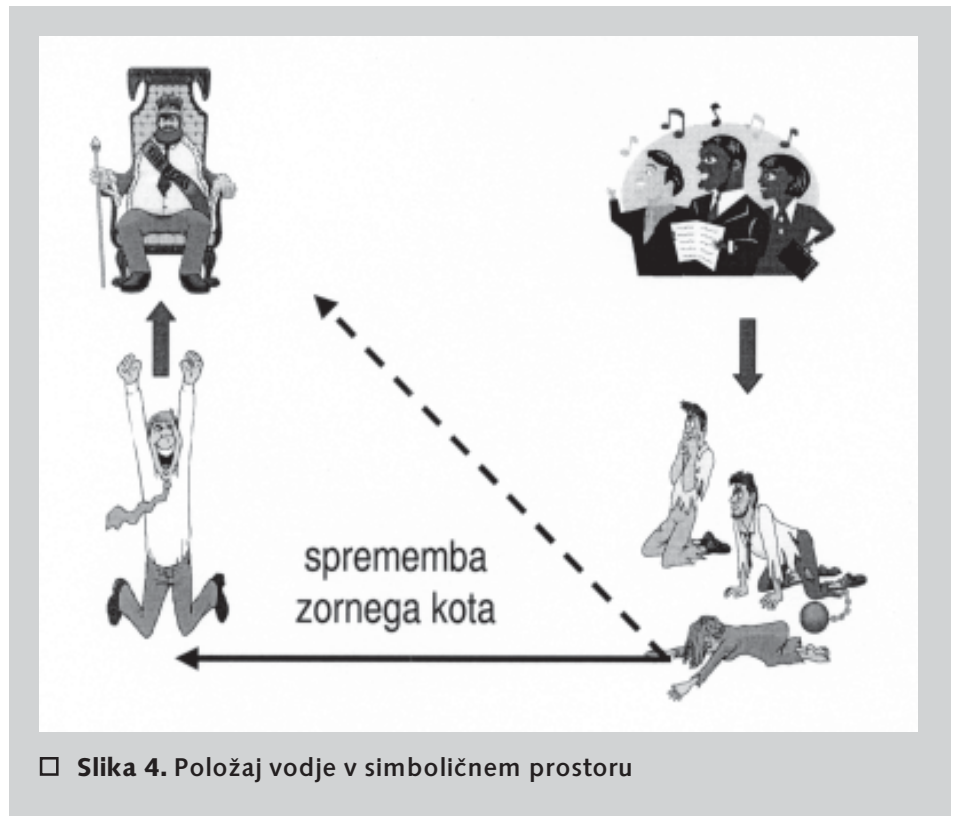
tujoča si tabora, ki se začeta boriti za prevlado.

Tudi enostransko povzdigovanje skupine jemlje vodji avtoriteto in zavira pobudo zvezdnika. Taka stanja razrešuje lastnik ali višji manager. Pameten lastnik znova in znova poudarja pristojnosti vsakega posameznika posebej in kaže na nujnost njihove soodvisnosti in vzajemnosti za skupno stvar. S tem ne uvaja uravnilovke, ki bi takoj uničila konkurenčno sposobnost skupine, marveč poudarja poseben status vseh vpletenih: status vodje mora biti v sorazmerju z njegovo najvišjo odgovornostjo, zvezdniku zagotavlja ustvarjalno svobodo, status tima pa vključuje nujno potrebne organizacijske standarde in skupne cilje. Če lastnik ne doseže visoke soglasnosti o nujnosti take strukturiranosti, je uspešna izvedba projekta le naključje (slika 3).

Vzrok za konflikt med managerjem in zvezdnikom lahko najdemo tudi med osebnostnimi lastnostmi, kjer izstopa gospodovalnost (dominantnost), ki je notranja (karakterna) težnja po moči

in vplivu na druge. Težnja po prevladovanju je navadno razvita tako pri vodji kot pri zvezdniku. Deluje kot nekakšen gonilnik ali spodbujevalnik (pacemaker), ki spreminja statiko v dinamiko, kaže pa se v iniciativnosti in aktivnosti. Brez te značilnosti si le težko predstavljamo liderja, ki mu drugi sledijo, ali zvezdnika, ki bi bil vzornik in idol. Gospodovalnost oba glavna sili k nenehnemu dokazovanju superiornosti drugega nad drugim. Izhod iz tega razmerja vodji zagotavlja pozicijska moč organizacijske piramide, ki jo mora spoštovati tudi zvezdnik. Managerski prijem pa je drugačen pri ustvarjalnih projektih kot takrat, ko govorimo o vodenju dobro programiranih, standardiziranih in intervencijskih nalog. Slednje zahteva poprejšnjo naučenost in dobro skupinsko uigranost, saj med izvajanjem naloge oziroma intervencije ni veliko prostora za spremembe v osnovnem načinu dela. V tem je formalna moč vodje, ki jo le-ta uporabi v izjemni situaciji. Možnost za improvizacijo ima le vodja, če oceni, da proces ne teče po predvidenem načrtu, posamezniki pa lahko spremenijo svoje ravnanje po soglasju z managerjem. To zvezdniku seveda ne ustreza.

Za vodenje ustvarjalnega dela je tak način neprimeren in je lahko naslednji vzrok za konflikt med vodjo in zvezdnikom, ki s svojo domišljijo, izvirnostjo in iznajdljivostjo, lahko preraste programirane dogodke. Vztrajanje zvezdnika v igri ali v delovnem procesu, pogajanjih idr., četudi je neučinkovit, je v skladu z naravo ustvarjalnega procesa, ki je povsem nepredvidljiv. Nikoli ne vemo, ali bo nastal preblisk, ki bo prinesel preobrat, ali ne. Če zvezdnika izključimo, dvoma ni več! Osnovna lastnost zvezdnika ni rutiniranost, marveč igrivost. Zanj je igra cilj, dosežek pa le posledica. V na videz nerešljivih položajih je odrešilna le izvirnost (slika 4).



□ Slika 4. Položaj vodje v simboličnem prostoru

Osnovna razlika med igro in delom je ločevanje med procesom in ciljem. Pri rutinskem delu je proces ločen od cilja, pri ustvarjalnem je proces hkrati tudi cilj. Zato sta si igra in ustvarjalno delo identična. Problem je v tem, da rutinsko delo lahko načrtujemo, medtem ko ustvarjalnosti ne moremo. Dejstvo, da zvezdnik ne dobi standardnih zavezavnosti kot drugi, v njih sproža nezadovoljstvo.

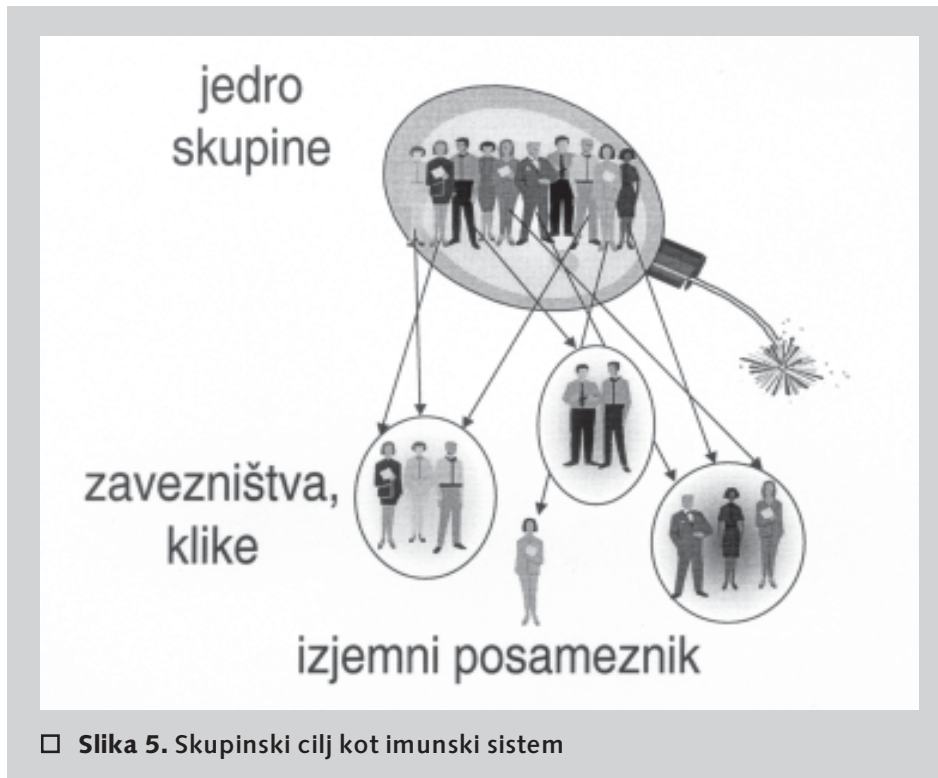
4. Kako ravnati?

V ekipi, timu, ansamblu, ki nenehno napreduje z visoko motivacijo, s skrajnimi naporji, z nekaj sreče in je pod močnim pritiskom okolja, nastane visoka čustvena napetost, ki se lahko sprosti ustvarjalno ali razdiralno.

Naloga vodje, managerja, stratega, dirigenta idr. je, da vsem skupaj jasno predstavi specialno (taktično) poslanstvo zvezdnika in zanj pridobi soglasje vseh sodelujočih, če je potrebno tudi lastnika, ki poudari vlogo ključnega skupnega cilja. Skupinski cilj ima vlogo

imunskega sistema (Bečaj 2001). "Skupinski cilj (poslanstvo, vizija, strategija) je obroč okoli različnih posameznikov in podskupin, ki so v trajnem (naravnem) konfliktnem razmerju. Vsak socialni sistem je trajno ogrožen zaradi napetosti, ki same od sebe nastajajo v njem, med različnimi posamezniki in podsistemi. Vsak podsistem vidi in si razlaga okolje in dogodke v njem po svoje. Če v sistemu odpovedo povezovalni elementi, narastejo napetosti med podsistemi. Skupinski cilj deluje kot imunski sistem, ki preprečuje, da bi okuženost s potencialnimi konflikti lahko ogrozila uspešno delovanje celote.

Če obroč popusti, sistem razpade na manjše enote, med katerimi se razplamti politični boj za doseganje posameznih ciljev in koristi. To je boj za pozicije moči in prevlado nad konkurenčnimi enotami. Ta zaščita pa ni samodejna. Njena učinkovitost je odvisna od kakovosti vseh managerskih procesov, ki morajo po eni strani voditi k



□ Slika 5. Skupinski cilj kot imunski sistem

uspešnemu doseganju postavljenega cilja in sočasno skrbeti za notranjo psihosocialno uravnoteženost sistema. Pozornost je zato usmerjena sočasno v skupino kot celoto in tudi v posameznike in podskupine.

Posledice prevelike napetosti med podsistemi znotraj sistema so: skupina se tesneje poveže in od svojih članov zahteva večjo lojalnost. Potrebe posameznikov postanejo manj pomembne. Skupina postane dovzeta za avtokratsko vodenje. Med podsistemi: druge skupine postanejo sovražne. Skupina vidi pri sebi le najboljše, pri nasprotnikih le najslabše. Zanika svoje slabosti in ne prizna dobrih strani pri nasprotnikih. Z naraščanjem sovražnosti upada komuniciranje z nasprotniki. Za uspešno usklajevanje vseh elementov je zato posebej pomembno komuniciranje, ki ga je treba nenehno spodbujati tako znotraj podsistema kot tudi med podsistemi. Zelo koristna je tudi izmenjava posameznikov med podsistemi.”

V korist končnega cilja mora manager zvezdniku - seveda če želi, da ta izpolni pričakovanja - ne samo zagotoviti poseben status, ampak doseči, da ta status sprejmejo tudi preostali v timu. Če tega ne stori, ravna kot dirigent, ki ne da priložnosti najboljšemu solistu. To seveda ne pomeni, da mu mora dati absolutno svobodo in večne privilegije, kajti brez odlične podpore celotnega orkestra tudi virtuoz ne bo izvedel mojstrovine. Dirigent pri tem ne želi biti in ne more biti virtuoz na vsakem instrumentu, nasprotno, mojstrstvo prepušča članom orkestra, medtem ko ga sam dokazuje pri njihovem uglaševanju, usklajevanju in dopuščanju osebne izvirnosti, ki hkrati sledi skupnemu cilju - vrhunski izvedbi. Če stvar ne deluje, se najprej vprašamo o kakovosti dirigenta. In ker tudi receptov ni, govorimo o umetnosti vodenja.

Spominjam se mojstra Bojana Adamiča, ki je dejal, da je bila edina uspešna taktika dirigenta in orkestra v odnosu do vrhunskega virtuozov, da so mu skušali čim bolj zavzeto slediti, a hkrati poudariti tudi lastne vrhunske elemente.

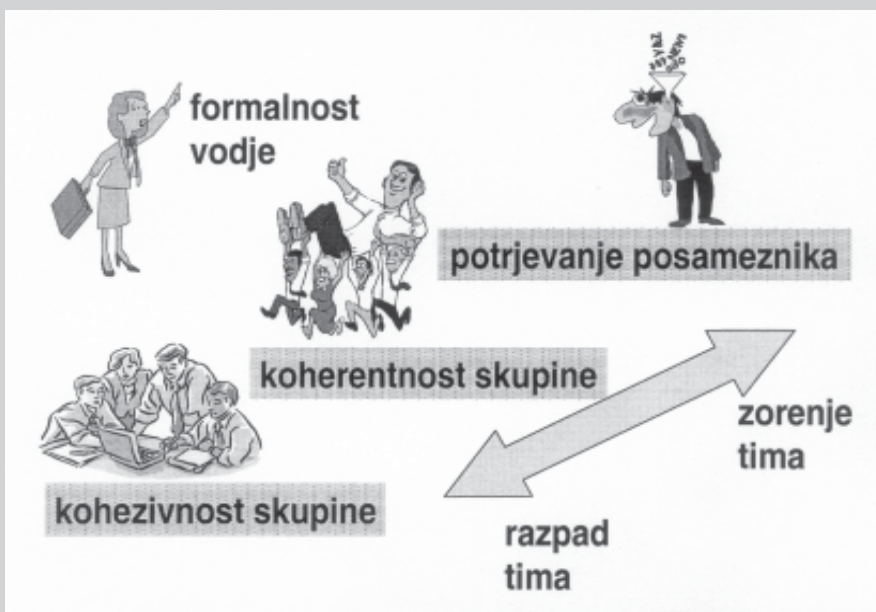
Dokler spoštujemo dogovore in pravila in si prizadevamo za doseganje skupaj postavljenega cilja, še posebej, če načrti potekajo po pričakovanju, potem organizem lepo deluje in napreduje. Ravnanje prožnega vodje se glede na vsakokratne razmere nenehno spreminja na nepresledju (kontinuumu) od ukazovanja sodelavcem do dopuščanja njihove avtonomnosti. Problemi se pojavijo, ko stvari ne tečejo po načrtu kljub prizadevanju vseh dejavnikov. Pogosto gre za nepredvidljive vplive, ki zahtevajo spremembo strategije in v tem trenutku je pogosto odločilna formalna organizacija, ki deluje po standardnem programu. Če kljub izrednim posegom ni izboljšanja, začne močno naraščati čustvena napetost vseh akterjev in tu nastopi ključni trenutek. Močna čustva sprostijo vse energetske depoje. Takrat je prav od moralno etičnega ravnanja odvisno, ali se bo energija sprostila konstruktivno ali destruktivno - v uspeh ali neuspeh.

5. Učinki konflikta

Ko se konflikt med osebama prevesi z razumske na čustveno raven, se začne faza neprištevnosti, ki ni le psihološka, ampak tudi pravna kategorija (sodniki jo priznavajo kot olajševalno okoliščino). V takem stanju čustva povsem preplavijo človekovo doživljanje in izražanje. Popolnoma se izmaknejo razumskemu nadzoru. Ekstremno čustvovanje izhaja iz človekove instinktivne strukture, nekakšne varnostne posode, ki je pri različnih ljudeh različno visoka. Ljudje s tako imenovano visoko frustracijsko tolerantnostjo lahko prenašajo izjemne čustvene obremenitve (stres) dalj časa. Vendar ima tudi globoka posoda svoj rob. Če traja intenzivno čustveno stanje predolgo, nadzor razuma končno popusti. Ker so čustva bipolarna, je lahko tako stanje pozitivno (konstruktivno) ali negativno (destruktivno). Zadnjemu pravi-



□ Slika 6. Funkcionalni princip za učinkovito ravnanje



□ Slika 7. Kohezivnost in koherentnost tima

mo tudi afekt, ki se kaže v evforični motoriki, histeričnih izpadih, pobesnelosti, trenutni ohromelosti idr.

V afektu pokaže človek svoj bes in agresivnost v besednem in nebesednem izražanju ali celo s fizičnim nasiljem. Tako vedenje se navadno takoj pokaže tudi v nasprotju kot prastar način človekove nagonске obrambe. Čustveni um ima v prilagajanju na spremembe bistveno krajši reakcijski čas kot logični um. Ta lastnost, ki se je v razvoju vrste ohranila in podedovala kot instinkt, omogoča nemudno reakcijo ob nenadni ogroženosti posameznika. Nepričakovana nevarnost sproži takojšen odziv vegetativnega živčevja brez premisleka, ki bi zahteval čas. Take reakcije se zavemo pozneje in se ji pogosto čudimo, ker je nastala sama od sebe. Impulzivno sproščanje čustev je pravi plaz, ki ga je mogoče zaustaviti le s prisilo, medtem ko se njegovi učinki poležejo samodejno v različno dolgih časovnih razdobjih od nekaj minut do več let.

Da ne bi ostali na povsem abstraktni ravni, si oglejmo poučen primer dogajanja v slovenski nogometni reprezentanci na svetovnem prvenstvu v nogometu 2002.

Nogometna burleska, ki smo jo spremljali v živo, je jasen opomin napačnemu managerskemu načinu dela. Slovenska nogometna reprezentanca je prišla na svetovno prvenstvo z nerazrešenim sporom med selektorjem in zvezdnikom. Konflikt med njima je bil problem Nogometne zveze Slovenije, a ga je žal prepustila selektorju. Ker je Katanec vedel, kako Zahovič reagira na napotitev s terena, je zanesljivo vedel tudi, kaj se bo v konkretnem primeru zgodilo, a najbrž ni pričakoval tako eksplozivne verižne reakcije pri drugih. S svojo odločitvijo je sporočil, da zvezdnika, ki je imel življenjsko priložnost, ne potrebuje več. S tem je prob-

lem z razumske ravni za zmeraj predstavil na čustveno raven. Ker ne vemo, ali je dejansko ravnal pošteno, v korist reprezentance, tudi ne moremo vedeti, ali je pri tem zlorabil svoj položaj ali ne. Preventivna izključitev zvezdnika že pred prvenstvom je bila za selektorja gotovo velika dilema, ker ni imel enakovrednega nadomestila.

Ne smemo prezreti tudi okoliščin, v katerih se je nogometna zgodba dogajala. Čeprav je bila že uvrstitev slovenske nogometne reprezentance na svetovno nogometno prvenstvo uspeh, ki so ga poimenovali pravljičica, to ni nevtraliziralo motiva za nadaljnje uspehe, še posebno v luči svetovne promocije igralcev. Človek je samopresegaajoče bitje in se v razvoju ne ustavlja. Vzporedno s tem narašča tudi pričakovanje okolja, ki ga razvnamajo mediji. V takih razmerah, ki so jih po svoje obarvali tudi neobičajni vremenski pogoji, so bili živci reprezentance napeti kot strune. In ob prvem iskrenju so se pretrgale.

Afekt nezadovoljnega zvezdnika je takoj sprožil tudi skrajni čustveni odziv selektorja. Sledila je katastrofalna napaka predsednika NZS: selektorja je še v stanju neprištevnosti spustil pred javnost, kjer je nekonstruktivno reagiral in izgubil dobršen del ugleda, hkrati pa ni omogočil izjave za javnost tudi zvezdniku. S tem je težka, z negativnimi čustvi nabita atmosfera, ki je v slačilnici že okužila igralce, padla tudi na državljane in sprožila polarizacijo, ki so jo hitro iz(zlo)rabili tudi mediji, ki so povratno vplivali na odločitve vodstva NZS. A to učinka plazu, ki ga je sprožila usodna selektorjeva odločitev, ni bilo mogoče ustaviti, dokler se po nekaj tednih ni ustavil sam. V takih razmerah je seveda povsem nemočno izzvenel tudi apel predsednika države.

Seveda po vsem povedanem ne moremo trditi, da bi primerno ravnanje so-

delujočih preprečilo neuspeh reprezentance, a zagotovo bi povečalo verjetnost za boljše rezultate. Dokazano je, da močna negativna čustva zavirajo motivacijo, zmanjšujejo koncentracijo in učinkovitost mišljenja. Povsem nam mora biti jasno tudi to, da zgodbe ne gre posploševati ali jo nasilno presajati v druga organizacijska okolja. Vsekakor pa lahko iz klavrnega konca slovenske nogometne bajke povzamemo nauk o tem, kako subtilni in zapleteni so medčloveški odnosi in kako nujno je - še zlasti za vodilne - da jih skušamo razumeti in se naučiti metod, tehnik in prijemov, s katerimi jih bomo bolje obvladovali. V tem okviru je še posebej delikatno ravnanje z izjemnimi posamezniki.

Če manager nima avtoritete in zaupanja sodelavcev, ki izhajata iz njegove poštenosti in strokovnosti, a tudi iz pozicijske moči, če zvezdnik nima priložnosti za svojo drugačnost in izvirnost in če v timu ni zmagovalnega in tolerantnega ozračja, potem se ne lotevamo velikih projektov in jokajmo že doma! □

literatura

1. **Bečaj, J.:** Temelji socialnega vplivanja, Filozofska fakulteta Univerze v Ljubljani, Ljubljana 1997
2. **Douglas, M. Sout:** *Managing Engineers and Technical Employees: How to Attract, Motivate, and Retain Excellent People.* Artech House Professional Development Library, Boston, London 1996
3. **Hargrove, R.:** *Masterful Coaching: Extraordinary Results by Impacting People and the Way They Think and Work Together.* Pfeiffer & Co, NY 2002
4. **Mayer, J. et al.:** *Skrivnost ustvarjalnega tima;* Bečaj, J.: *Dinamika medosebnih odnosov v timu;* Dedalus - Center za razvoj vodilnih osebnosti in skupin, Ljubljana 2001
5. **Mayer, J.:** *Quod licet lovi, non licet bovi (Vsak manager ima svojega Zahoviča).* Revija *Manager*, št. 78, Gospodarski vestnik, Ljubljana 2002
6. **Mayer, M.:** *Eno moštvo, eno srce,* <http://www.nogomania.net/Komentar/default.asp?Page=2>, 2002
7. **Praper, P.:** *Timsko delo in skupinski proces,* Dedalus, Ljubljana 2001