
Poti in stranpoti kadrovanja in odnosov v vojski in drugih organizacijah: uvod

Maja Garb¹

Ljudje v organizacijah, zlasti tistih, v katerih opravljajo svoje delo, preživijo veliko časa, delu namenjajo veliko energije in razmišljanja. Biti član organizacij je tako običajno, da Kühhl pravi, da ljudje, ki se nikoli niso pridružili kakšni organizaciji, pravzaprav živijo na obrobju družbe, na njih gledamo kot na iz družbe izključene (Kühhl, 2013, str. 4). Organizacijo tvorijo ljudje, ki izvršujejo njeno poslanstvo in vizijo ter dosegajo njene cilje. Zato je prav in koristno, da se ljudje v organizacijah dobro počutijo in da organizacija (menedžment) za ljudi ustrezno skrbi. K temu pripomorejo tudi dobri medosebni odnosi. Kot zapiše McGill (2021) na svojem blogu: »Moč notranjih odnosov na delovnem mestu je pogosto podcenjena. To poznam iz lastne izkušnje. V prejšnji službi sem bil del tima, ki se ni dobro razumel. Ves čas smo se prepirali, kar je vplivalo na naše delo. Morala je bila nizka, posledično je trpela produktivnost.«

Se pa takšni in podobni vidiki organizacij le redko vidijo. Za organizacijo namreč lahko uporabimo prisposodbo ledene gore, pri kateri se vidi le vrh, vse drugo pa je pod površjem. Pri organizaciji vidimo le formalno strukturo, pa še pri tej se pozornost običajno posveča le »s soncem obsijanem delom«, medtem ko večinski del organizacije – stališča in odnosi članov, bližnjice, ki jih ubirajo, neformalna vsakodnevna praksa – leži pod površjem in ga od zunaj le redko prepoznavamo (Kühhl, 2013, str. 163). Zunanja podoba organizacije, vidna na spletnih straneh in prek predstavitev, je zato pogosto precej drugačna od tistega, kar se v organizaciji v resnici dogaja. Razumeti vse, kar leži pod površjem, je zahtevno, ni pa še dovolj. Zanimati nas mora tudi, kot opozarja Kühhl (2013, str. 167), kako je s tem povezana formalna struktura in kaj lahko naredi za izboljšanje zadovoljstva, motivacije itn. A v organizacijah probleme, ki ležijo pod površjem, le redko prinesejo na plano. Ravno nasprotno, vsak, ki ne bo posvečen v organizacijsko kulturo t. i. latentne komunikacije in bo želel odprto govoriti o določenih problemih v organizaciji, bo zavrnen. Kühhl (2013, str. 168) ugotavlja, da ima takšna

1 Dr. Maja Garb, Fakulteta za družbene vede Univerze v Ljubljani, maja.garb@fdv.uni-lj.si

komunikacijska latentnost svoj namen: nevarnost eskalacije konflikta in izguba legitimnosti sta preveliki.

Razmišljanje in iskanje informacij o različnih vidikih, v katerih se »srečajo« organizacija in ljudje, nam da širok nabor tematik in problemov – od zaposlitvenih in drugih kadrovskih postopkov do medosebnih konfliktov v organizaciji. Vse jih seveda povezuje vodenje. Vodenje opredelimo kot sposobnost vplivanja, spodbujanja in usmerjanja sodelavcev k želenim ciljem (Možina, 2002, str. 499 (povzeto po drugih avtorjih)). Northouse (2007, str. 3) zapiše: »Vodenje je proces, pri katerem posameznik vpliva na skupino posameznikov, da bi dosegli skupen cilj. Nekateri avtorji poudarjajo, da mora biti rezultat vodenja tak, da zaposleni dosežajo cilje po lastni volji; večina jih poudarja, da je vodenje stalen proces in da gre za niz dogodkov, ki se nanašajo na usmerjanje in spremljanje.«

6

Vojaška organizacija je organizacija, v kateri imajo ljudje izjemno vlogo in pomen; je organizacija, v kateri je zaradi števila ljudi, izpolnjevanja nalog in delovanja v nevarnih razmerah izjemnega pomena hierarhija med ljudmi; zaradi tega je izjemnega pomena tudi proces vodenja. Tudi za vodenje v vojski velja podobna opredelitev tega procesa kot v splošnih organizacijskih študijah: vodenje je vplivanje na ljudi za doseganje poslanstva organizacije in njenega razvoja. Na ljudi vodja vpliva tako, da jim zagotavlja smisel, jih usmerja in motivira (FM 6-22, 2006, str. 1.2).

Gibson, Ivancevich in Donnelly (1994, str. 5–17) vidijo organizacijo skozi tri elemente: ljudi, ki se v organizacijah pojavljajo kot posamezniki in kot člani skupin, strukturo ter procese. Posameznikovo delovanje je temelj organizacijskega delovanja. Razumevanje obnašanja posameznika je zato kritičnega pomena za učinkovit menedžment. Prav tako sta močna dejavnika delovanja skupine njihovo obnašanje in medosebni vpliv. Struktura je formalni vzorec, kako so ljudje in dela razporejeni v skupine. Je formalni vzorec aktivnosti in odnosov med podenotami v organizaciji. Procesni so aktivnosti, ki dajejo življenje organizacijski shemi. Avtorji naštejejo tri take procese: komuniciranje, odločanje ter socializiranje in razvijanje kariere.

Zlasti odločanje o ljudeh v organizacijah je ali pa bi vsaj moralo biti izjemno resno in odgovorno delo. Kot pravi Drucker (2004, str. 50): »Nobene druge odločitve nimajo tako dolgoročnih posledic in nobenih drugih ni težje spreminjati.« Hkrati pa se moramo zavedati, da tudi vodstvena dejavnost ni edini dejavnik, ki vpliva na organizacijo, njeno uspešnost in na odnose v njej. Strokovnjaki

ugotavljajo, da so poleg vodje pri vodenju, v uspešnosti in drugih vidikih tega procesa pomembni tudi zaposleni oziroma podrejeni, skupine v organizaciji in tudi to, kakšna na splošno organizacija je (Možina, 2002, str. 499–500). Pomembno je, kak način vodenja ima ali izbere vodja, koliko se pozna, kako razume vlogo in cilje vodenja. Skupina vpliva prek klime, ki v njej vlada, in je lahko bolj ali manj sodelovalna oziroma nasprotujoča si ali celo konfliktna. Posameznik vpliva s svojimi pričakovanji in cilji, okolje organizacije pa prek svoje strukture (ki je lahko bolj centralizirana ali decentralizirana ter bolj ploska ali bolj visoka), tehnologije, ki se uporablja, dela (na kak način se v organizaciji opravlja delo) in prek tega, kakšna sta v organizaciji kultura in ozračje. Možina (2002, str. 500) zato pravi, da so glavne naloge vodje, da se zaveda, kaj vse vpliva na vodenje, da aktivno usmerja dogajanja ter da skuša doseči sinergijo med posameznikom, skupino in dejavniki okolja.

Ljudje se v organizacijah neredko znajdejo v stresnih razmerah. Po poročanju portala Svet24 (2022) je kar petdeset odstotkov delovnih dni izgubljenih zaradi stresa v službi. Navaja opozorilo Nacionalnega inštituta za javno zdravje (NIJZ), da so stres in duševne težave na delovnem mestu pogosto stigmatizirani in napačno razumljeni, in sicer kot šibkost oziroma težava posameznika, vpliv neurejenih delovnih pogojev pa je spregledan. Poudarjajo, da če psihosocialna tveganja in stres v službi razumemo in obravnavamo kot organizacijska vprašanja, jih je mogoče obvladati, tj. tako kot katera koli druga tveganja za zdravje in varnost pri delu. Kot ga v priročniku *Ko te strese stres* opredeljujejo avtorji, je stres »fiziološki, psihološki in vedenjski odgovor posameznika, ki se poskuša prilagoditi in privaditi notranjim in zunanjim dražljajem (stresorjem). Stresor pa je dogodek, oseba ali predmet, ki ga posameznik doživi kot stresni element in povzroči stres. Stresor začasno zamaje posameznikovo ravnovesje in stres je povsem normalno odzivanje na to dogajanje« (Dernovšek, Gorenc in Jeriček, 2006, str. 8). Stresna ogroženost je še posebej velika, kadar se na delovnem mestu pojavljajo veliko ali preveč dela, nizkozahtevna dela pri visoki poklicni kvalifikaciji, malo samostojnosti pri izvajanju delovnih operacij, malo podpore sodelavcev oziroma nadrejenih in neustrezni delovni pogoji (Dernovšek, Gorenc in Jeriček, 2006, str. 14, okvir). Nizka stopnja zaupanja v organizacijah gotovo povečuje stres zaposlenih. Kot pravi Mahatma Gandhi, v trenutku, ko se pojavi sum glede človekovih motivov, postane vse, kar počne, omadeževano. Zaupanje je v organizacijah nekaj, kar je treba vseskozi spodbujati in negovati. Na ravni globalne družbe naj bi se kazala globoka kriza zaupanja, saj naj bi le 51 % zaposlenih zaupalo višjemu menedžmentu, le 36 % zaposlenih naj bi verjelo, da njihovi vodje delujejo pošteno in z integriteto, in kar 76 % zaposlenih naj bi zaznalo nezakonito ali neetično ravnanje v službah, ki bi, če bi bilo razkrito, resno ogrozilo zaupanje javnosti (Lampton, 2017).

V letih 1997–2012 sem pri predmetu Sociologija in politologija vojske na fakulteti redno izvajala kratko anketo (in nato rezultate anketirancem tudi predstavila kot del učnega procesa), v kateri so študentje odgovarjali na vprašanje, katere lastnosti vidijo kot lastnosti dobrega častnika. Iz širokega nabora najrazličnejših osebnostnih in poklicnih lastnosti vodij so študentje navadno najpogosteje izbirali vodstvene sposobnosti, discipliniranost, profesionalni odnos do dela, visoko strokovno usposobljenost in psihično stabilnost. Pri študentih, ki so že imeli delovne izkušnje in so bili na izrednem študiju, se je navadno lastnost psihična stabilnost pojavljala v odgovorih še na višjih mestih po pomembnosti kot pri študentih rednega študija.² Prek izbire psihične stabilnosti kot pomembne za dobrega častnika, dobrega vodjo se verjetno kaže tudi zavedanje, kako pomembno je za delovanje v organizacijah obvladovanje stresa in nevarnosti, ki za skupino, posameznika in za organizacijo iz različnih oblik stresa izhajajo.

Clifton (2017) na blogu ugotavlja, da številni ljudje sovražijo svojo službo, še posebej pa svojega vodjo. Sklepa, da je verjetno to razlog, zakaj globalni bruto družbeni proizvod že nekaj desetletij upada. Navaja raziskavo Gallup, opravljeno v 160 državah, ki kaže, da v svetu le 15 % zaposlenih dejansko dela oziroma so aktivni v svojih službah. To pomeni, da ima kar 70 % zaposlenih v svetu občutek, da ga služba izžema.

V organizacijski literaturi in literaturi o vodenju je v zadnjih desetletjih veliko pozornosti posvečene pojavu toksičnosti. Appelbaum in Roy - Girard (2007, str. 17) uporabita opis toksičnosti Starkove, in sicer da je to bolečina, ki ljudem uniči njihovo samopodobo in jih oddalji od dela. Toksičnost se (lahko) nanaša na organizacijo, vodje, menedžerje in na kulturo. Toksične organizacije so neučinkovite in destruktivne za svoje zaposlene (Bacal, Dobrian v Appelbaum in Roy - Girard, 2007, str. 18). Toksični vodje so tisti, ki jih motivira lastni interes, ne skrbijo za ljudi in imajo negativne učinke na organizacijsko klimo (Seeger idr. v Appelbaum in Roy - Girard, 2007, str. 18). Toksični menedžerji ustvarjajo negativno delovno okolje z uničevanjem morale, s pospeševanjem odhodov, z vmešavanjem v sodelovanje in delitev informacij ter so nepredvidljivi, eksplozivni in nespoštljivi do zaposlenih. Osredinjeni so le na takojšnje cilje, ne dopuščajo odzivov in ustvarjalnosti. Lastijo si vse zasluge za uspeh, za svoje pomanjkljivosti pa krivijo druge (Kimura, 2003 v Appelbaum in Roy - Girard, 2007, str. 19). O toksični kulturi

2 Pri študentih na izrednem študiju je bil zaradi majhnega števila običajno izveden le pogovor, ne pa tudi dejansko anketiranje.

govorimo v organizacijah, v katerih toksični menedžerji niso nezaznani, ampak jih bo organizacija celo razvijala in nagrajevala (Appelbaum in Roy - Girard, 2007, str. 19). Toksično kulturo najdemo na ravni struktur, vrednot in praks v organizaciji. Je velik izziv, kadar skušamo preprečevati korporativno kriminaliteto in napačna ravnanja (van Rooij in Fine, 2018, str. 31).

Konflikti v organizacijah so pogosto spregledan, čeprav verjetno najznačilnejši pojav v organizacijah. Začetniki preučevanja dela in organizacij konfliktom niso namenjali veliko pozornosti, vsekakor pa so jih imeli za oviro pri organizacijski učinkovitosti. Poznejše ugotovitve vidijo v zmernih konfliktih celo pozitiven vpliv na delovanje organizacij in doseganje rezultatov, a hudi konflikti lahko vodijo celo v razpad organizacije (Rahim, 2001, str. 8–15). Konflikt je torej lahko destruktiven ali konstruktiven. Za destruktivnega velja, da se ljudje v konfliktu neradi družijo med seboj, kar vpliva na motiviranost za delo, medtem ko konstruktivni povečuje motiviranost (Song in drugi, 2006 v Verderber in Zupančič, 2009, str. 14). Konflikt lahko opredelimo kot interaktiven proces, ki se izraža v nekompatibilnosti, nesporazumih, nestrinjanju ali v razglašeni znotraj družbenih entitet, kot so: posamezniki, skupine, organizacije itn., ali med njimi (Rahim, 2001, str. 18). Kot kaže raziskava CIPD, konflikti v organizacijah izhajajo iz razlik med osebnostmi zaposlenih, načinov opravljanja dela, individualne uspešnosti, postavitve ciljev, ravni podpore in iz razdelitve virov (CIPD, 2015 v Jamšek, 2018, str. 16). Vrsta vedenja, ki najpogosteje vodi v konflikt, pa je premalo spoštovanja (CIPD, 2020). Zaposleni naj bi se z reševanjem konfliktov v organizaciji ukvarjali kar 20 odstotkov svojega delovnega časa (Verderber in Zupančič, 2009, str. 14). H konfliktom v destruktivnem smislu verjetno pripomorejo najrazličnejše osebnostne značilnosti posameznikov, od prepirljivosti do prenašanja govoric in ustvarjanja konstruktov o drugih osebah, še bolj pa takšna organizacijska in vodstvena kultura v organizaciji, ki se s takimi značilnostmi ne ukvarja, ampak jih dopušča ali celo spodbuja. Konflikti v organizacijah sicer ne nastajajo samo ali predvsem zaradi osebnih sporov. Verderber in Zupančič (2009, str. 14) po Rahimu navajata tri vrste konfliktov: konflikt delovnih nalog, konflikt delovnega procesa in konflikt na medosebni ravni med zaposlenimi. Zapišeta: »/z/a konflikte v povezavi z delovnimi nalogami je značilno, da gre za nestrinjanje glede samih delovnih problemov, pri procesnih konfliktih govorimo o neskladjih glede postopkov dela, konflikt na medosebni ravni pa pomeni, da si zaposleni nasprotujejo glede osebnih ali družbenih tematik.«

Še posebej so takšni pojavi – od stresa, neobvladovanih konfliktov ter organizacijske in voditeljske toksičnosti – nevarni za vojaško organizacijo, v kateri

naj bi zaradi lažjega opravljanja nalog oziroma zaradi večje učinkovitosti dosegali čim višjo stopnjo medsebojne povezanosti oziroma kohezivnosti. Kohezivnost je pomembna tudi v drugih organizacijah, v katerih doseganje ciljev temelji na skupnih naporih oziroma sodelovanju. Osebna opažanja kažejo, da v zdravih okoljih povezana skupina doseže več kot enako število ločenih posameznikov, v okoljih, v katerih sodelovanje nadomeščajo tekmovanje, parcialnost interesov in izkoriščanje, pa skupno delovanje ni mogoče. V nezdravih okoljih se posameznik v individualnih naporih počuti bolje kot pri sodelovanju; njegova individualna uspešnost je večja, kadar deluje sam, kot pa če deluje v skupini.

Vodenje je tista organizacijska funkcija, ki naj bi poleg bolj formalnih zadolžitvev premoščala razlike med ljudmi in jih povezovala v homogeno celoto, ki bo sposobna opravljati svoje delo in dosegati cilje organizacije. Zelo pomembno je opozoriti, da proces vodenja ni odvisen le od vodje. Poleg okolja (npr. podpora menedžerske strukture, organizacijska kultura, vrsta dela in poslanstvo) so ključni dejavnik vodenja tudi zaposleni oziroma – kot rečemo v jeziku organizacijske vede – sledilci in skupine, ki jih tvorijo zaposleni. Je med njimi razumevanje (katere so naloge vsakega izmed njih)? Ali je med njimi spoštovanje? Ali je med njimi upoštevanje? Ali imajo vsi ustrezno znanje in so ustrezno usposobljeni za opravljanje svojega dela? Zanimiv je pojav ostrakizma med vodjem in zaposlenimi, ki pomeni izolacijo in izključenost. Ostrakizem lahko izvajajo vodje do svojih zaposlenih ali zaposlenega (Zhao idr., 2019), lahko pa ga celo izvajajo sledilci do svojega vodje (Al Hasnawi in Abbas, 2020). Ostrakizem pa ni le averzivno medosebno vedenje, ampak je lahko tudi odgovor na averzivno medosebno vedenje (Williams, 1997, str. 133). Dejansko sploh ni vedenje, ampak je »nevedenje« (ang. »nonbehavior«) (Williams, 1997, str. 133).

Kot ugotavlja Northouse (2007, str. 1), jih veliko meni, da je vodenje pot, kako se drugim predstaviti v najboljši luči. Korporacije si želijo ljudi, ki imajo vodstvene sposobnosti, ker verjamejo, da takšni ljudje pomenijo za organizacijo posebno pridobitev. Opredelitev, kaj je vodenje, je več; na začetku tega sestavka smo že omenili eno izmed pogosto uporabljanih in navajanih (na kratko: vplivanje za doseganje ciljev). Pogosto zasledimo primerjave med vodenjem in menedžmentom. Gre za različna pojma za isto dejavnost ali različno dejavnost? Vsekakor sta različni dejavnosti in procesa, se pa včasih tudi prekrivata – zlasti v segmentu dela z ljudmi. Uporabno je razumevanje vodenja kot del menedžmenta (vodenje kot ena izmed menedžmentskih funkcij – glejte Možina, 2002), kar se je seveda razvilo iz številnih razprav o razmerju med obema ter zaradi nujnosti obeh procesov v organizaciji (in ljudi, ki ju bodo izvajali). Northouse (2007, str. 10–11) lepo

zapiše, da če ima organizacija močen menedžment, a je brez vodenja, sta izida lahko zadušljivost in birokratičnost. Velja tudi nasprotno, če ima organizacija močno vodenje brez menedžmenta, je rezultat lahko brezsmiselnost ali napačno usmerjana sprememba zaradi spremembe same. Menedžment se torej osredinja na iskanje oziroma zagotavljanje reda in konsistentnosti, vodenje pa na iskanje oziroma zagotavljanje prilagodljive in konstruktivne spremembe.

Vprašanje, kak je dober vodja ali kak je uspešen vodja, je stalno zastavljano vprašanje teoretikov in praktikov vodenja. Teorije so se v iskanju odgovora razvijale od iskanja idealnih osebnostnih lastnosti prek vedenjskih do kontingenčnih teorij (glejte Možina, 2002; Northouse, 2007). Enega ali preprostega odgovora ni; vsak vodja mora skozi svoje izkušnje, znanje, intuicijo, poznavanje zaposlenih in okolja ter seveda organizacije in njenih ciljev ter kulture sam poiskati najboljšo mogočo pot.

Knjiga *Organizacija, vodenje in ljudje: Poti in stranpoti kadrovanja in odnosov v vojski in drugih organizacijah* je rezultat študija in raziskovalnega dela študentk in študentov dodiplomskega študija na programu obramboslovje na Fakulteti za družbene vede Univerze v Ljubljani pri predmetu Obrambni menedžment v študijskem letu 2020/21. Študenti in študentke so si izbrali temo preučevanja iz nabora tem, ki se nanašajo na medosebne odnose in druge z ljudmi povezane vidike dela v organizacijah. Vsebine se deloma nanašajo na vlogo kadrovske funkcije v organizacijah³, a gredo hkrati naprej od tega in se nanašajo na večkrat skrite pojave (in težave) v organizacijah, kamor sodijo različni vidiki medosebnih in drugih odnosov (kot je, na primer, odnos med posameznikom in skupino). Za pripravo raziskovalnih nalog so študenti in študentke dobili enotno navodilo, in sicer da v nalogi po uvodu, v katerem opredelijo, kaj je predmet preučevanja in raziskovanja, in metodologiji najprej obravnavajo temo s pomočjo virov in literature oziroma s pomočjo že opravljenih študij, nato opravijo empirično raziskavo (intervjuji z zaposlenimi o problematiki preučevane teme), v naslednjem koraku

3 O kadrih in kadrovske funkciji Svetlik in Zupan (2009, str. 21) pravita: Kadri so vsi ljudje, ki v kakršnem koli smislu sodelujejo v neki obliki organiziranega dela. Da bi bilo njihovo sodelovanje čim uspešnejše, je treba izvajati različne dejavnosti, povezane s kadri. Označujemo jo kot kadrovske funkcije v organizaciji. Kadrovska funkcija se v organizacijah izvaja za to, da bi zagotavljali razvoj in uporabo ustreznih človeških zmožnosti in tako dosegli zastavljene poslovne cilje. Ob poslovnih ciljih oziroma skupnih ciljih podjetja pa je treba upoštevati tudi cilje posameznikov in skupin, da ne pride do konfliktnih situacij med posamezniki in skupinami, ki pomembno vplivajo na manjšo uspešnost in v skrajni obliki celo ogrožajo obstoj podjetja.

problem in rešitve aplicirajo na vodenje oziroma povežejo tematiko z vodenjem, na koncu pa še predstavijo, kako se obravnavana tema oziroma problem izraža in rešuje v vojskah, tudi v Slovenski vojski. Nastala je zbirka 28 raziskovalnih nalog, ki precej celovito prikazujejo kadrovska vprašanja in vprašanja vodenja v organizacijah, vključno z vojsko, in za katere menim, da je zaradi truda študentov avtorjev prav ter hkrati zaradi prispevka k organizacijski in obramboslovni vedi koristno, da jih objavimo. Privolitev v objavo je dalo 26 študentov in študentk avtorjev/avtoric, njihovi prispevki pa tvorijo to knjigo. Uredniško delo na knjigi in prispevkih sem opravila Maja Garb.

12

Prispevki so razdeljeni v tri sekcije. Prva obravnava nekatere postopke v organizaciji, ki se nanašajo na upravljanje s človeškimi viri. Druga združuje prispevke, ki se nanašajo na delo, motivacijo in na zadovoljstvo v organizaciji. Tretja pa naslavlja najtežavnejši, v jeziku Kühla (2013) bi lahko rekli tudi najbolj skrit del organizacije, to so čustva in medosebni odnosi ter različne oblike slabih organizacijskih praks in napačnih ravnanj zaposlenih, seveda z razmišljanji avtorjev in avtoric o mogočih rešitvah.

Viri

- Al Hasnawi, Hussein Hurajah in Ali Abdulhassan Abbas (2020): Workplace Ostracism as a Mediating Variable in the Relationship between Paradoxical Leader Behaviours and Organizational Inertia. *Organizacija*, Volume 53, Research Papers Issue 2, May, 165–181, DOI: 10.2478/orga-2020-0011.
- Appelbaum, Steven H. in David Roy - Girard (2007): Toxins in the workplace: affect on organizations and employees. *Corporate Governance*, Vol. 7, No. 1, 17–28.
- CIPD (2020): Podcast 160: Shifting the perception of workplace conflict. <https://www.cipd.co.uk/podcasts/shifting-perception-conflict>
- Clifton, Jim (2017): The World's Broken Workplace. The Chairman's blog, 13 June, <https://news.gallup.com/opinion/chairman/212045/world-broken-workplace.aspx>
- Dernovšek, Mojca Zvezdana, Mateja Gorenc in Helena Jeriček (2006): *Ko te stresa stres: kako prepoznati in zdraviti stresne, anksiozne in depresivne motnje*. Ljubljana: Inštitut za varovanje zdravja.
- Drucker, Peter (2004). *O managementu*. Ljubljana: GV Založba.
- FM 6–22 (2006). *Army Leadership: Competent, Confident and Agile*. US Army.
- Gibson, James L., John M. Ivancevich in James H. Donnelly, Jr. (1994; 8. izdaja). *Organizations: Behavior, Structure, Process*. Burr Ridge, Illinois: IRWIN.
- Jamšek, Anja (2018): *Upravljanje s konfliktom v organizaciji*. Magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

- Kühl, Stefan (2013). *Organizations: A Systems Approach*. Farnham (England), Burlington (USA): Routledge.
- Lampton, Jolene (2017): The Trust Gap in Organizations. *Strategic Finance*, <https://sfmagazine.com/articles/2017/december/the-trust-gap-in-organizations/>
- McGill, Justin (2021): *The Power of Internal Relationships in the Workplace*. <https://www.leadfuze.com/internal-relationship/>, 16. 2. 2023
- Možina, Stane (2002): Vodja in vodenje. V: Stane Možina idr. (ur.), *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta, 498–539.
- Northouse, Peter G. (2007; 4. izdaja). *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks, London, new Delhi: SAGE Publications.
- Rahim, M. Afzalur (2001): *Managing Conflict in Organizations*, 3rd Edition. Westport: ABC-CLIO.
- Svet24 (26. 10. 2022): Petdeset odstotkov delovnih dni izgubljenih zaradi stresa v službi. <https://novice.svet24.si/clanek/novice/slovenija/6358c360bea55/petdeset-odstotkov-delovnih-dni-izgubljenih-zaradi-stresa-v-sluzbi>
- Svetlik, Ivan in Nada Zupan (2009): Razvoj menedžmenta človeških virov. V: Ivan Svetlik in Nada Zupan (ur), *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 17–62.
- Van Rooij, Benjamin in Adam Fine (2018): Toxic Corporate Culture: Assessing Organizational Processes of Deviancy. *Administrative Science*, 8, 23; doi:10.3390/admsci8030023.
- Verderber, Gea in Nina Zupančič (2009): *Konflikti in zaupanje v organizaciji – študije primerov*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Williams, Kipling D. (1997): Social Ostracism. V: Kowalski, R.M. (ur.), *Aversive Interpersonal Behaviors*. The Springer Series in Social/Clinical Psychology. Springer, Boston, MA, 133–170. https://doi.org/10.1007/978-1-4757-9354-3_7
- Zhao, Mengchu, Zhixia Chen, Mats Glambek in Ståle Valvatne Einarsen (2019): Leadership Ostracism Behaviors From the Target's Perspective: A Content and Behavioral Typology Model Derived From Interviews With Chinese Employees. *Frontiers in Psychology*, Vol. 10, May.