

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VPLIV NAČINA VODENJA NA ORGANIZACIJSKO
USTVARJALNOST**

Ljubljana, januar 2023

MARK HUDOBIVNIK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Mark Hudobivnik, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Vpliv načina vodenja na organizacijsko ustvarjalnost, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Vladom Dimovskim

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu prek Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 KREATIVNOST	5
1.1 Kreativnost organizacije	5
1.2 Pomen kreativnosti	5
1.3 Vpliv dejavnikov na posameznikovo kreativnost	6
1.4 Vodstvene lastnosti	12
1.5 Naloge kreativnega vodstva	16
1.6 Učeča se organizacija	17
1.6.1 Dejavniki konkurenčne prednosti v učeči se organizaciji	17
1.7 Sodba	19
2 RAZISKAVA	20
2.1 Koncept raziskovalnega vprašanja 1	20
2.2 Koncept raziskovalnega vprašanja 2	21
2.3 Koncept raziskovalnega vprašanja 3	22
2.4 Metodologija	23
2.4.1 Namen raziskave	23
2.4.2 Raziskovalna strategija	23
2.4.3 Analiza podatkov	24
3 PREDSTAVITEV PODJETJA IKEA	25
3.1 Empirični podatki	30
3.1.1 Intervjuji z vodstvom	30
3.1.2 Kreativnost.....	30
3.1.3 Slog vodenja	33
3.1.4 Ovire kreativnosti v podjetju	35
4 ANALIZA PODATKOV	37
4.1 Kreativnost	38
4.2 Slog vodenja	39
4.3 Ovire kreativnosti zaposlenih v podjetju	43
5 UGOTOVITVE IN ODGOVORI NA RAZISKOVALNA VPRAŠANJA	44
5.1 Raziskovalno vprašanje 1	44
5.2 Raziskovalno vprašanje 2	44

5.3 Raziskovalno vprašanje 3	46
6 IZTOČNICE ZA NADALJNJE RAZISKAVE	47
SKLEP.....	48
LITERATURA IN VIRI.....	50
PRILOGE	55

KAZALO SLIK

Slika 1: Najbolj pomembna vodstvena kvaliteta v naslednjih 10 letih	6
Slika 2: Vpliv zunanjih dejavnikov na posameznikovo kreativnost	7
Slika 3: Inovativnost organizacije	12
Slika 4: Mreža interaktivnih elementov v učeči se organizaciji	18
Slika 5: Dejavniki, ki vplivajo na inovativnost v organizaciji	21
Slika 6: Model vpliva na vodstveno kreativnost	22
Slika 7: Število trgovin IKEA v zadnjih 9 letih	26
Slika 8: Prihodki od prodaje po segmentih v letu 2021	26
Slika 9: Države, kjer je IKEA ustvarila največ prometa od prodaje v letu 2021	27
Slika 10: Prihodki od prodaje po kategorijah	27
Slika 11: Stroški po kategorijah	28
Slika 12: Kolbov učni cikel	41
Slika 13: Kako zagotoviti uspešnost sodelavcev	42

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik	1
-------------------------------------	---

UVOD

Vodenje je eden od ključnih elementov, ki pokažejo, ali je organizacija uspešna ali ne. Način odločanja ter iskanje metod in rešitev sta ključna za sprožitev človeške ustvarjalnosti znotraj organizacije. V vsaki organizaciji so vodje tisti, ki se odločijo, katere organizacijske vrednote so posebej pomembne za njihovo organizacijo. Zaposleni v organizaciji morajo upoštevati te vrednote, ki so tudi eden od dejavnikov za oblikovanje kulture ali ozračja delovnega okolja. Ustrezna kultura in delovno ozračje sta lahko pozitivna dejavnika za induciranje ustvarjalnosti zaposlenih.

Vodja je oseba, ki je odgovorna in pristojna za odločanje ter ima tudi pooblastila za izvajanje svojih odločitev ali postopkov. Vodstvo ima vpliv na skupek organizacijskih, osebnih in družbenih procesov, posledično pa vpliva na uspešnost in sposobnost zaposlenih ter organizacije. Izbira vodje ni odvisna samo od osebnih lastnosti osebe, ampak tudi od družbenih in kulturnih dejavnikov, skupaj z njegovo oziroma njeno izpostavljenostjo življenju (Bolden, 2010).

Vzdušje v organizaciji je že naravno oblikovano tako, da zaposleni lahko preprosto sledijo splošnemu ozračju organizacije in njeni poti. Organizacija bi dosegala brezmejne uspehe, če bi se zaposleni lahko uskladili z osnovno organizacijsko kulturo in bili hkrati ustvarjalni v zvezi z nalogami, ki jih morajo prevzeti. Bistvo vodenja organizacije je sposobnost upravljanja, da bi pridobili in zaščitili koristi podjetja ob upoštevanju potreb zaposlenih. Vse to je potrebno za delo v boljšem okolju in doseganje skupnih ciljev (McFadzean, 1996).

Po Arnoldu (2002) je bistveni element organizacijske kulture nenehno prizadevanje za stroškovno učinkovitejši način poslovanja. Očitno je, da danes vodilnim ni več največji izziv gledati le na stroškovno učinkovitost svojih izdelkov ali storitev. Prav tako morajo sprožiti ustvarjalnost zaposlenih in jih spodbujati k sodelovanju, da dosežejo organizacijske cilje. Kot vemo, bi v organizacijo prinesli še več konfliktov različne ravni zaposlenih, če bi bilo več komentarjev in mnenj prosto naslovljenih. To lahko uniči individualno samopodobo, poveča napetosti in zmanjša produktivnost. Izobraževanje zaposlenih lahko povzroči konflikte in neskladnosti podjetja (Arnold, 2002), po drugi strani konflikti lahko zagotovijo boljše rezultate in priložnosti za učenje. Prav tako lahko proizvedejo nove ideje, saj veliko novih idej in procesov izvira iz konflikta. Odprta in svobodna cona je koristna, da nove ideje pridejo na plano.

V tem konkurenčnem svetu bi bilo treba uvesti nov model organizacije podjetja. Sodobne organizacije bodo zdaj bolj verjetno spremenile svojo kulturo v kulturo učenja. S tem bi dosegle, da bi vsakemu članu ekipe dali priložnost za razvoj lastnih ustvarjalnih spretnosti in učenje iz lastnih napak. Takšna organizacija bi zaposlenim omogočila tudi socialno podporo in ustrezne idejne smernice. Odprto delovno okolje omogoča večjo podporo za ustvarjalne ideje. Tudi vodje učne organizacije morajo biti pripravljeni sprejeti spremembe, odprte ideje in biti optimistično naravnani, da bi dali avtonomijo in pooblastila za zaposlene. Naš tradicionalni pogled na vodjo je posebna oseba, ki določa smer, ustvarja odločitve in

motivira čete. V učeči se organizaciji se vloge vodij dramatično razlikujejo od vlog karizmatičnega odločevalca (Senge, 1990). Vodje so oblikovalci, učitelji in skrbniki. Te vloge zahtevajo nove spretnosti, kot so sposobnost za izgradnjo skupne vizije, konkurenca prevladujočim modelom in spodbujanje bolj sistemskih vzorcev mišljenja. Vodje v učečih se organizacijah so odgovorni za gradnjo organizacije, kjer ljudje nenehno širijo svoje zmožnosti oblikovanja svoje prihodnosti. Vodje so odgovorni za učenje. Za izboljšanje usposobljenosti danes vodje v učeči se organizaciji igrajo več vlog kot včasih. Za ustvarjanje visoko zmogljive ekipe v organizaciji večina vodij poskuša poiskati najbolj primeren način za krepitev organizacijske pripadnosti. Na podlagi organizacijske pripadnosti, ki izhaja iz krepitev ustvarjalnosti, je treba ustvarjalnost v celoti in ustrezno uporabiti za vsakega posameznika. Spodbujanje naravne ustvarjalnosti zaposlenih na poslovno raven je izjemno pomembno za razvoj organizacije. Kot vemo, pa ustvarjalno učeča se organizacija ustvarja več konfliktov kot birokratska. Izjemno pomembno je, da se vodje naučijo različnih načinov, na katere se lahko konflikt obravnava in rešuje. To vključuje izogibanje, samozavest, sodelovanje in konkurenco.

Ključnega pomena za uspešen razvoj vodstva je, da se doseže ustrezno ravnovesje med izmenjavo znanja, delovanjem in razmislekom ter usklajevanjem potreb in želja posameznika ter organizacij. Vodje morajo biti ustrezno usmerjeni znotraj organizacije, sicer je malo verjetno, da bodo organizacije lahko v celoti dosegle svoj potencial. Vodstvo mora zato imeti mehke in trde veščine za učinkovito vodenje. Doseganje prave kombinacije strukture, ustvarjalnosti, svobode in podpore lahko ustvari pogoje za komunikacijo, inovativnost in produktivnost za ekipo.

Opredelitev problema. V današnji družbi ena sama ustvarjalnost, ki pride od vodje, ni dovolj, da bi organizacija preživela v tem brutalnem poslovnem svetu. Globalizacija je v večini držav prinesla velike organizacijske spremembe (Devine, Clayton, Philips, Dunford & Melner, 1999). Sposobnost ustvarjalnosti velja za ključ do blaginje organizacije. Organizacije se soočajo z izzivom posamezna delovna mesta zamenjati s timskimi strukturami (Lawler, Mohrman & Ledford, 1995).

Trenutno stanje dokazuje, da je ustvarjalnost eden od pomembnih ključev za pridobitev prožnosti in konkurenčne prednosti. Organizacije, ki se lahko prilagodijo za hitro spremembo svetovnega trga, bodo še naprej konkurenčne. Te vse večje neenake mednarodne zahteve vodijo organizacije, da privabijo, usposablajo in ohranijo potencialne in kvalificirane upravitelje ter zaposlene, da ostanejo konkurenčni. Ustvarjalni vodja mora imeti možnost, da sproži ustvarjalnost drugih ljudi hkrati. S tem bi lahko ustrezno uporabljal ustvarjalnost vseh zaposlenih v organizaciji.

Organizacijska ustvarjalnost je dejansko skupek ustvarjalnosti ljudi v organizaciji na vseh ravneh. Zaposleni postajajo bolj raznoliki v smislu znanja, spretnosti, sposobnosti in osebnosti, pa tudi v smislu narodnostnih in etničnih pripadnosti (Schneider & Northcraft, 1999). V organizaciji morajo zato najti ne le najprimernejšega posameznika za določeno delovno mesto, ampak tudi najboljšo kombinacijo posebnih značilnosti posameznikov. Od

posameznika na delovnem mestu se pričakuje, da bo delal v sodelovanju z drugimi v organizaciji. Odnosi med posamezniki, skupinami in organizacijami lahko ustvarijo omrežja. Skupek ustvarjalnih idej bo verjetno dosegel skupne cilje organizacije z brainstormingom. S trajnim sodelovanjem se lahko nove zamisli pojavljajo v še večjem obsegu. Časi, ko za vsakodnevno osebno ustvarjalnost zaposlenih ni bilo poskrbljeno, so mimo.

Vodstveni kader bolj zaupa v svoje zaposlene, ki lahko izpolnijo svoje naloge brez podrobnih navodil. Včasih so vodje manj zaupali, da lahko zaposleni razmišljajo sami in da so sposobni ustvariti nove ideje za organizacijo. Obstaja prepričanje, da so umetniki, oblikovalci in znanstveniki ustvarjalni.

Vseskozi obstajajo raziskave o pomenu ustvarjalnosti. Učenjaki, kot so Sternberg, Lubert, Ward, Finke, Smith in Cropley, nedvomno verjamejo, da sta novost in ustreznost dve bistveni sestavini za presojanje ustvarjalnosti. Po razpravi učenjakov je mogoče ljudi, ki so sposobni v svoje delo vključiti ti dve lastnosti, opredeliti kot ustvarjalne. V vsakdanjem življenju se ti dve kvaliteti uporabljata vseskozi. V nekaterih organizacijah se uporabljajo standardni sistemi za upravljanje poslovanja, da bi se izognili konfliktom med delodajalci in delojemalci. Zaposleni so morda obravnavani kot roboti in ne bi imeli možnosti, da razmišljajo sami ali zunaj polja. Organizacija bi raje izbrala način za nadzor nad delovnim procesom v organizacijah s standardnim sistemom, kot da bi pridobila konkurenčno prednost od ustvarjalnosti zaposlenih s tem, da bi zaposleni dajali predloge za izboljšanje inovativnosti delovnih procesov. Ta pojav je pogosto omejitev za izboljšanje organizacije.

Weber (1905) trdi, da birokracija pomeni zelo strukturirano organizacijo, kjer morajo zaposleni slediti postopkom, ki jih je dorekel vodja. Zaposleni verjetno ne bodo izrazili lastnega mnenja v nobenem smislu. Birokratsko vodstvo nima prostora, da razišče nove načine za reševanje težav zaposlenih v organizaciji. Vodstvo potrebuje veliko časa, da zagotovi spremembe v hierarhiji organizacije.

Namen. Za namen študije uporabim sekundarni pristop. Namen je na podlagi intervjujev in ankete, narejene na Švedskem, ugotoviti, kakšno organizacijsko strukturo in kulturo je mogoče izkoristiti za ustvarjalnost zaposlenih in kako se njihova ustvarjalnost kaže v tej vrsti kulture. Kot vemo, so vodje ključnega pomena za oblikovanje vrednot in kulture za organizacijo, zato značilnosti vodstva močno vplivajo na raven, ki jo je mogoče ustrezno izkoristiti za ustvarjalnost zaposlenih. Poleg tega je namen tudi ugotoviti drugo stran zgodbe, s kakšnimi težavami se take organizacijske kulture soočajo. Namen izbire te teme je tudi proučiti vpliv organizacijske kulture na inovativnost zaposlenih. Za globlje razumevanje raziskovalne teme izvedem intervjuje in anketo z vodstvenim kadrom švedskega podjetja IKEA, pri čemer cilj ni presojati, ali IKEA počne prave stvari ali ne.

Raziskovalna vprašanja:

1. Kakšne vrste delovnega okolja so lahko koristne za izkoriščanje ustvarjalnosti zaposlenih in kako?

2. Kakšne karakteristike vodenja lahko olajšajo kreativnost zaposlenih?
3. Kako lahko močna organizacijska kultura omejuje ustvarjalnost zaposlenih in kakšni so ukrepi za zmanjšanje ovir?

Struktura dela. V prvem poglavju je predstavljen kratek teoretični okvir, ki vključuje dejavnike vodenja, kreativnost in organizacijsko kulturo, sloge vodenja in učeče se organizacije. V tem delu je opisan metodološki del izbire podatkov za uporabljeno raziskavo. Drugo poglavje pojasnjuje sprejeto metodologijo in izbiro primera ter glavne ugotovitve raziskave. V sklepnem delu sta povzeta teoretični prispevek in kvalitativna raziskava ter podani odgovori na postavljena raziskovalna vprašanja.

Cilj študije je raziskati v kakšni organizacijski strukturi je mogoče najbolje izkoristiti ustvarjalnost zaposlenih in kako različne vrste kulture vplivajo na ustvarjalnost. Kot vemo, imajo vodje ključno vlogo, da določijo vrednote in kulturo organizacije, torej značilnosti vodstvenega sloga globoko vplivajo na raven ustvarjalnosti zaposlenih. Eden od ciljev magistrskega dela je tako tudi naučiti se več o vplivih organizacijske strukture in kulture na ustvarjalnost zaposlenih.

Za globlje razumevanje izbranega raziskovalnega področja sem za študijo primera izbral švedsko podjetje IKEA. Za pridobitev bolj praktične in posodobljene perspektive zaposlenih v tem podjetju primer raziščem na podlagi izvedenih študij. S pomočjo svojega razširjenega znanja o okolju učeče se organizacije podam predloge, kako lahko podjetja na drugačen način postanejo uspešnejša v današnjem svetu.

Uporabim sekundarni pristop pridobivanja virov podatkov. opravljeni leta 2008 na baltski univerzi na Švedskem. Za boljše razumevanje izbranega raziskovalnega področja študija primera služi kot orodje, ki mi pomaga, da spoznam več s praktičnega vidika. Podjetje IKEA sem izbral, ker želim to prikazati na primeru velikega podjetja. Za doseganje namena raziskave se raziskovalna vprašanja osredotočajo na vpliv različnih dejavnikov v podjetju, značilnosti slogov vodenja ter koristi in omejitve zaposlenih. Na podlagi referenčnega okvira in raziskovalnih vprašanj proučim ustrezno literaturo za boljše razumevanje raziskovalnega področja. Za pridobivanje podatkov uporabim kvalitativno enojno študijo in intervjuje, ki so jih izvedli raziskovalci z vodji v podjetju IKEA. Uporabim kvalitativno metodo raziskave, ki je bila narejena leta 2008 na baltski univerzi na Švedskem. Raziskava vključuje poglobljene intervjuje s štirimi zaposlenimi v podjetju z različnih delovnih mest in oddelkov. Rezultati pokažejo, da se njihov vtis in izkušnje s podjetjem razlikujejo v nekaterih pogledih, tako kot se različni položaji lahko dojemajo na različne načine.

1 KREATIVNOST

V tem poglavju podam pregled predhodnih študij, ki se nanašajo na raziskovalna vprašanja. V prvem delu opišem pomen ustvarjalnosti na splošno in pomen ustvarjalnosti v organizaciji. V naslednjem delu predstavim pomembno vlogo ustvarjalnega vodstva, ki omogoča krepitev organizacijske ustvarjalnosti. Nato se osredotočim na različne dejavnike, ki krepijo ustvarjalnost, in tiste, ki vplivajo na organizacijsko ustvarjalnost. V zadnjem delu opišem konceptualni okvir, ki temelji na predstavljenih teorijah.

Kreativne sposobnosti trajajo vse življenje, kar je dobro. Povezovanje informacij iz različnih virov, sprejemanje novih idej, njihovo preizkušanje s poskusi in napakami. Odrasli ljudje uporabljajo te veščine vsak dan in vsi so ustvarjalni, zato ni čudno, da vodje v podjetjih ustvarjalnost uvrščajo med najbolj iskane spretnosti v svetu dela. Milijoni otrok bodo odraščali in opravljali dela, ki še ne obstajajo, zato jim bo ustvarjalnost pomagala, da se prilagodijo in uspejo v vsaki prihodnosti. Misleci velike slike z dobro izpiljenimi veščinami reševanja problemov bi se lahko lotili celo naših najbolj perečih vprašanj, od podnebnih sprememb do izgradnje pravičnejšega sveta.

1.1 Kreativnost organizacije

Zaradi hude konkurence v poslovnem svetu je ustvarjalnost sestavni del, ki krepi organizacijo, da ostane konkurenčna in pred konkurenti. Iz tega razloga je pomembno, da organizacija razume in izvaja procese, ki vplivajo na ustvarjalnost na delovnem mestu.

Čeprav ni enoznačnega dogovora o tem, kje je kreativnost najboljša, ali v procesu, izdelku ali osebi, obstaja prepričanje glede ustvarjalnega dela za nove in uporabne koncepte (Petrowski, 2000). Ustvarjalnost pomeni verovanje v nove ideje in njihovo uresničitev v obliki novih izdelkov ali storitev (Kilroy, 1999). Mogoče jo je razumeti kot miselni proces, ki proizvaja nove in uporabne koncepte ali ideje, ali pa so to lahko inovativni odnosi med obstoječimi idejami ali koncepti (Houran & Ference, 2006).

1.2 Pomen kreativnosti

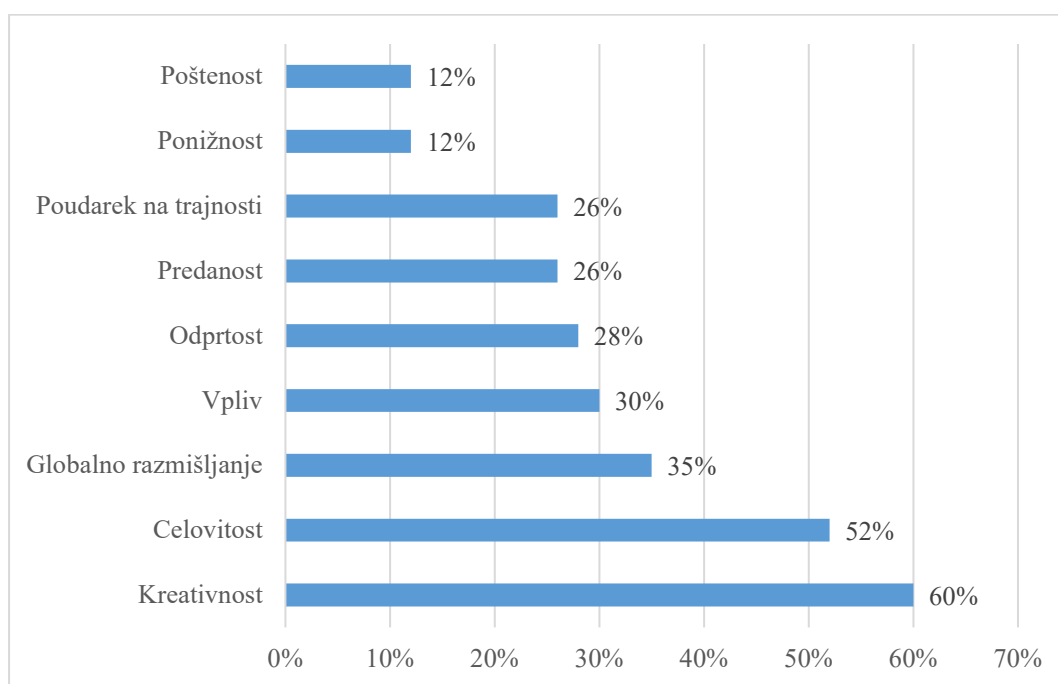
»Ustvarjalnost« je opredeljena kot duševni proces v zvezi z ustvarjanjem novih idej ali izboljšanjem obstoječih (McFadzean, 1998). Poleg tega Kendall poudarja, da je ustvarjalnost ena od najbolj zaželenih človeških sposobnosti v organizacijah vseh velikosti in vrst (Kendall, 1985). Večina organizacij pričakuje, da bodo zaposleni na vseh področjih organizacije ustvarili kreativne prispevke. Velika večina organizacij poskuša poiskati različne metode za razvoj svoje konkurenčne prednosti. Na primer stare proizvode in storitve bi bilo treba prodajati na nove načine in v novih krajih za vzdrževanje prednosti na konkurenčnem trgu. Eden od ključnih dejavnikov, ki spodbujajo organizacije k doseganju skupnega cilja, je podpreti svoje zaposlene, da so ustvarjalni (Wang & Casimir, 2007).

Veliko raziskav o ustvarjalnosti poudarja, da so ustvarjalni delavci eden od dejavnikov, ki lahko izboljšajo ustvarjalni proces v organizacijah (Andriopoulos, 2001a), zato se ustvarjalnost delavcev šteje za dragoceno sredstvo v organizaciji, ki ustvarja nove in koristne zamisli za organizacijo (Amabile, 1988).

Današnja podjetja se pogosto srečujejo tudi z nenehno spreminjajočimi se okolji, zato morajo strokovnjaki hitro oceniti nove situacije in razviti strategije za njihovo krmarjenje. Z ustvarjalnostjo se lahko podjetja ne le spopadejo z obstoječimi izzivi, ampak tudi razmišljajo za naprej. Z izvajanjem rednih izmenjav idej ali procesov kreativnega razmišljanja lahko strokovnjaki še naprej pripravljajo nove, izboljšane ali vznemirljive ideje, ki ustrezajo trenutnim in prihodnjim potrebam njihovih trgov.

Leta 2010 je podjetje IBM anketiralo 1.500 vodij v javnih in zasebnih sektorjih o tem, kaj bo glavna kvaliteta vodenja v naslednjih petih letih za uspešno delovanje podjetja ali organizacije.

Slika 1: Najbolj pomembna vodstvena kvaliteta v naslednjih 10 letih



Vir: Carr (2010).

Kot najbolj pomembno vodstveno kvaliteto so izpostavili kreativnost, saj je to glavno vodilo napredka.

1.3 Vpliv dejavnikov na posameznikovo kreativnost

Za poudarjanje dejavnikov, ki vplivajo na osebno ustvarjalnost, so pomembni tudi zunanji vplivi, vključno z določitvijo ciljev ustvarjalnosti, vrednotenjem in povratnimi informacijami, timskim delom, vzorniki ter vodstvom in nadzorom, da bi spodbudili ustvarjalnost na delovnem mestu (Egan, 2005a). Cilji omogočajo spodbujanje ali oviranje osebne ustvarjalnosti v zvezi s poudarkom organizacije ali osebe, ki določa cilje. Zaposleni so lahko raztreseni od ustvarjalnosti, če organizacija določi cilj v smeri takojšnjih rezultatov. Po drugi strani pa je ustvarjalnost mogoče spodbuditi, ko so cilji usmerjeni v ključna področja za izboljšanje (Egan, 2005a).

Slika 2: Vpliv zunanjih dejavnikov na posameznikovo kreativnost



Vir: lastno delo.

Vrednotenje in povratne informacije. Nekatere študije so poudarile, da ocenjevanje zmanjša ustvarjalnost zaposlenih, saj se notranja motivacija zaposlenih morda zmanjša za pričakovano oceno ali občutek odgovornosti za nalogo, ki ga ima zaposleni (Amabile, Goldfarb & Brackfield, 1990). Zaposleni ne morejo prispevati ustvarjalnih idej zaradi prihodnje zunanje ocene, ki bo omejevala njihovo motivacijo in ustvarjalnost. Nasprotno, druge študije so pokazale, da lahko vrednotenje poveča ustvarjalnost zaposlenih s povečanjem ravni motivacije in ustvarjalnosti (Harackiewicz & Elliot, 1993). Zaradi tega je bistveno, da organizacija ve, kako oceniti zaposlene na način, ki jih lahko spodbudi k ustvarjalnosti. Povratne informacije imajo ključno vlogo pri krepitvi ustvarjalnosti v organizaciji (Utman, 1997). Za jasno ponazoritev je študija pokazala, da se je notranja motivacija okrepila z razvojem povratne informacije (Zhou, 2003). Raziskava kaže, da z zagotavljanjem dodatnih koristi zaposleni pridobijo dodatno motivacijo za delo, učenje novih stvari in kreativnost (Dweck & Leggett, 1988).

Izsledki raziskav, ki sta jih pridobila Zhang in Bartol (2010), vodijo do zaključka, da opolnomočenje vodstva pozitivno vpliva na psihološko opolnomočenje. Krepitev vpliva vodstva je nemogoča, če podrejeni nimajo izkušenj s psihološkim opolnomočenjem. V spremembe usmerjen odnos je ključnega pomena za spodbujanje ustvarjalnosti vodje – tak je glavni zaključek študije, ki sta jo izvedla Hemlin in Olson (2011). Pomembna dopolnitev k temu je, da je vodstvo, ki je naravnano k spremembam, značilno za celostni pristop.

Delo v timu. Iz prejšnjih raziskav je bilo ugotovljeno, da lahko dejavnik timskega dela vpliva na zaposlene tako na pozitiven kot tudi na negativen način. Pozitiven vpliv timskega dela je, da zaposleni interakcije delijo s sodelavci in ustvarjajo nove ideje, ki lahko vplivajo na raven individualne ustvarjalnosti. Po drugi strani pa ljudje včasih pridejo do bolj ustvarjalnih idej kot posamezniki, zato se lahko v določenih okoliščinah osebna ustvarjalnost poveča ali pa zmanjša zaradi skupinskega dela (Shalley, 1995).

V preteklosti je bilo možno, da je podjetje preživelo ali bilo celo uspešno, čeprav ni spodbujalo ustvarjalnosti, vendar je stanje danes povsem drugačno. Še nikoli prej ni bila ustvarjalnost tako pomemben dejavnik poslovnega življenja. Ustvarjalnost je lahko vzrok izboljšav v katerikoli funkciji podjetja. Pomemben vidik doseganja konkurenčne prednosti je tudi sposobnost zaposlenih, da so pozitivno naravnani k spremembam, kar je temelj za rast ustvarjalnosti. Vodenje vpliva na odnos zaposlenih do podjetja, na njihovo zadovoljstvo, na pripravljenost za sodelovanje itd. S kakšnim tipom vodje oziroma slogom vodenja imamo opravka, je odvisno od mnogih dejavnikov. Odvisno je od osebnih značilnosti vodje (je energičen, odločen, pozna stroko, komunikativen, dosleden), od tistih, ki jih vodi, od delovne naloge, ki jo je treba opraviti, od dane situacije (Begelj, 2009).

Vzorniki. Vzorniki imajo velik vpliv na osebno ustvarjalnost, da bi podprli individualno delovno uspešnost in poklicni uspeh ter razvili osebno ustvarjalnost (Bloom & Sosniak, 1981). Učenje od vzornikov, kot so izkušnje sodelavcev in nadrejenih, lahko razširi osebno ustvarjalnost zaposlenih s pomočjo usposabljanj. Kognitivno modeliranje se pogosto uporablja v usposabljanju za reševanje problemov, saj omogoča, da povečajo ustvarjalne odzive in izvirnost. Opazen primer je študija usposabljanja kognitivnega modeliranja, ki se osredotoča na inovativno reševanje problemov. Gist (1989) je ugotovila povečanje izvirnosti in števila idej, ki jih udeleženi v takih sejah generirajo.

Vodstvo in nadzor. Obstajajo različne raziskave, ki kažejo, da vodstvo in nadzor vedenja vplivata na ustvarjalnost posameznikov na delovnem mestu. Shin in Zhou (2003) sta ugotovila, da prilagodljivo vodstvo, ki je zmožno hitrega preoblikovanja, bolj pozitivno vpliva na osebno ustvarjalnost. Vloga takega vodstva je podpora zaposlenim za ustvarjanje idej in spodbujanje njihove lastne motivacije, vendar pa razmerje med osebno ustvarjalnostjo in nadzorovanjem ni moglo najti neposrednega negativnega vpliva. Naš tradicionalni pogled na vodjo je, da je to posebna oseba, ki določi smer, sprejme ogromne odločitve in motivira skupino. V učeči se organizaciji se vloga vodje razlikuje od tradicionalnega karizmatičnega vršilca dolžnosti (Shin & Zhou, 2003).

Vodje zagotavljajo, da so bili vsi koraki filtrirani pred pošiljanjem na naslednjo stopnjo avtoritete. Vlada, bolnišnice in banke so najpogostejše ustanove, ki zahtevajo tako vrsto vodenja v svojih organizacijah, da zagotavljajo kakovost, zagotovijo večjo varnost in zmanjšajo možnost korupcije. Vodje, ki poskušajo pospešiti proces, lahko dosežejo nasprotni učinek, ki lahko vodi do frustracije in tesnobe. Po mnenju Jacka Welcha, nekdanjega izvršnega direktorja podjetja General Electric, je edina stvar, ki bo podpirala konkurenčno prednost podjetja, stopnja razvoja ljudi v organizaciji. Preden ste vodja, je uspeh osebna rast. Ko postanete vodja, je uspeh v rasti drugih. Številne organizacije vrednotijo svoje zaposlene kot najpomembnejši del podjetja, vendar se jih večina ne drži tega načela kot takega. Glede na rezultate različnih študij različnih inštitutov imajo podjetja, ki vlagajo v svoj človeški kapital, se razvijajo in nagrajujejo ljudi za uspešnost, boljše poslovne rezultate kot tista, ki dajejo manj poudarka na človeški kapital. Večina vodij ali organizacij je že ugotovila, kako pomembno vlogo igra človeški kapital za uspeh podjetja, vendar pa vztrajajo pri svoji strategiji in s tem ne izkoristijo ustvarjalnosti zaposlenih. Dejstvo je, da je vloga vodij ali managerjev lahko včasih razumljiva in sprejemljiva, v nekaterih primerih pa veliko težje.

Organizacijska kultura in kreativnost znotraj nje. Martins in Terblanche (2003) pravita, da organizacijska kultura vpliva na ustvarjalnost in inovativnost v organizaciji. Organizacije morajo biti bolj usmerjene v znanje, da preživijo v današnjem svetu. Kot temelj kulturne norme bi morali biti obravnavani ustvarjalnost in inovativnost. Na te norme najbolj vplivajo vodje v organizacijah, kajti ravno oni imajo največji vpliv na vedenje posameznikov.

Obstaja vpliv organizacijske kulture na ustvarjalne rešitve, kot so ideje za izdelke, storitve, procese, postopke in raven njihove podpore ter izvajanja. Vedenje zaposlenih vpliva na ustvarjalnost in inovativnost v organizaciji. Nekateri kulturni vidiki, kot so vrednote in odločitve najvišjega vodstva, organizacijske strukture, strateški pristopi in postopki odločanja, so povezani s stopnjo podpore ustvarjalnosti in inovativnosti v organizaciji.

Da bi dosegli okolje, ki bi koristilo ustvarjanju zamisli, ter razvoj in izvajanje novih proizvodov, procesov in storitev, je potrebna podpora na strateški ravni. Prihodnost je treba povezati z ustvarjalnostjo, tako da je treba osredotočiti vizijo in poslanstvo na to. Vizija in poslanstvo sta tesno povezana z organizacijskimi cilji, ki odražajo prednostne naloge in vrednote organizacij. Kakovost bi morala imeti prednost pred učinkovitostjo in bi morala biti osredotočena na osebne in organizacijske cilje, zato bi bilo treba omogočiti večjo svobodo v okviru strateških ciljev (Martins & Terblanche, 2003).

V tem konkurenčnem svetu je treba uvesti nov organizacijski model za družbo. Sodobne organizacije bodo v prihodnje bolj verjetno spremenile svojo kulturo v kulturo učenja. To bo spodbudilo, da vsak član razvije svoje ustvarjalne sposobnosti in se uči iz svojih napak. Takšna organizacija bi delavcem dala smernice za nove zamisli. Odprto delovno okolje omogoča bolj ustvarjalne zamisli. Tudi vodje učeče se organizacije morajo biti pripravljeni sprejeti spremembe, odprte zamisli in biti optimistični, da lahko zagotovijo samostojnost in okrepijo vlogo zaposlenih.

Struktura organizacije je še en vidik, na katerega vpliva organizacijska kultura, in posledično vpliva na promocijo ali omejevanje procesa ustvarjalnosti. V skladu s študijo CIMA, ki jo navajata Martins in Terblanche (2003), bodo ravna struktura, avtonomija in delovne skupine spodbujale inovacije, medtem ko bodo specializacije, formalizacije, standardizacije in centralizacije zavirale inovacije. Nekatere kulturne vrednote, ki vplivajo na način, kako struktura spodbuja ali ovira inovacije, so prilagodljivost, svoboda in timsko delo na eni strani ali togost, nadzor in predvidljivost na drugi strani. Prožnost in svoboda sta zlasti poudarjeni kot podpora ustvarjalnosti. Prilagodljivost in odgovornost sta zelo vključeni v prožnost, medtem ko se svoboda kaže v avtonomiji, krepitvi vlog in odločanju. Zaposleni lahko v določenih smernicah svobodno dosežejo svoje cilje na neodvisen način. Drug dejavnik je učinkovito timsko delo, to pomeni, da je treba imeti zaupanje in spoštovanje vseh članov v vsaki ekipi. Treba se je odpreti drug drugemu in posredovati ideje, perspektive in slog delovanja, kot tudi učinkovito komunicirati.

Podporni mehanizmi so tako pomembni kot nagrade, priznavanje in razpoložljivost virov. Poleg nagrajevanja je dokazano, da morajo organizacije tudi nagraditi zaposlene, ki prevzemajo tveganja, eksperimentirajo in ustvarjajo ideje. To daje zaposlenim čas, da razmišljajo, ustvarjajo in eksperimentirajo. Na dolgi rok je to vidno kot pozitiven vpliv na ustvarjalni proces.

Poleg tega vrednote in norme organizacije vplivajo tudi na ustvarjalnost in inovativnost. Eden od vedenjskih vidikov je način, kako organizacija obravnava napake. To je opozorilo za organizacijo, če je sprejemljivo oziroma ne. Spodbujanje ustvarjalnosti in priložnosti za učenje izhaja iz strpnosti do napak in njihove pravilne obravnave. Ignoriranje napak ali njihovo kaznovanje pa zavira ustvarjalnost. Široka podpora spremembam, toleriranje konfliktov in konstruktivno reševanje konfliktov igrajo pomembno vlogo. Peti vidik se nanaša na komunikacijo. Za pozitiven proces ustvarjalnosti bi organizacijska kultura morala zagotavljati način odprtega in preglednega komuniciranja, ki temelji na zaupanju med posamezniki, skupinami in oddelki. Temu se reče komunikacijska politika odprtih vrat (Martins & Terblanche, 2003).

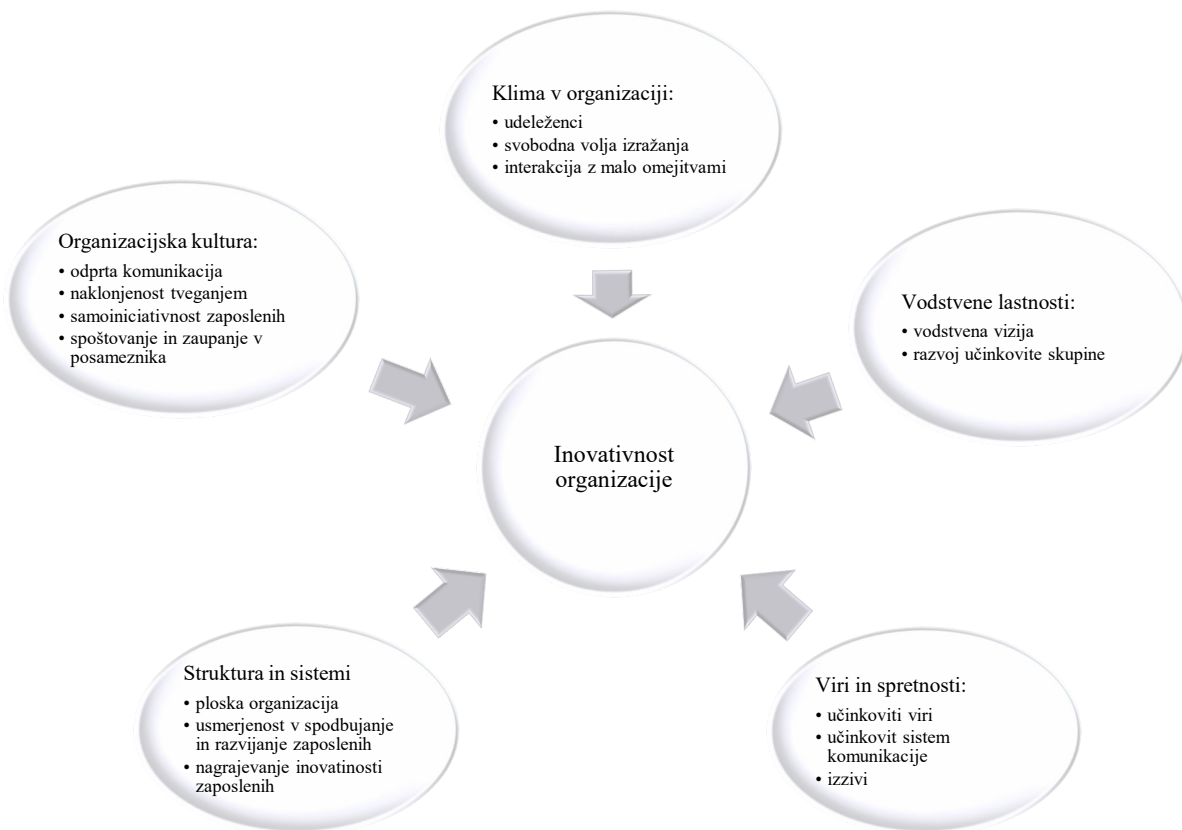
Nekatere organizacije poslujejo z globoko zakoreninjenimi tradicijami iz preteklosti. Imajo svojo kulturo in kompleksno vodstveno hierarhijo, ki v veliki meri zaduši ustvarjalnost med zaposlenimi. Upravljalci teh organizacij so razmeroma konservativni in nenaklonjeni nepotrebnim spremembam. Menijo, da bi bila njihova stališča ogrožena, če bi bilo več mnenj dovoljenih ali dobrodošlih na vseh ravneh. V vmesnem času bi zaposleni izgubili zaupanje, da ustvarjajo v svojem delu – življenju, saj morajo delati le v skladu z nalogami, za katere so bili zaproseni. Tudi če bi vodje želele spremeniti svojo strategijo, ki bi se bolj nanašala na mnenja delavcev, bi bilo to težko izvedljivo, saj se zaposleni ne morejo poenotiti s temi strategijami, ker nimajo zaupanja v svoja prepričanja. Zaradi tega bi ta vpliv povzročil dolgoročno škodo v organizaciji. Poleg tega bi taka kultura ovirala izboljšanje organizacije.

Danes je v poslovnem svetu vse bolj široko in zelo konkurenčno. V tem, da bi uspeli na tem svetovnem trgu, mora vsaka organizacija povečati svoje konkurenčne prednosti in s tem pridobiti na svoji vrednosti.

Vpliv dejavnikov na organizacijsko kulturo. V skladu s predhodnimi raziskavami je ustvarjalnost mogoče uvrstiti v individualne in ekipne ustvarjalne dejavnike v organizaciji. Kristensen (2004) navaja, da je individualno ustvarjalna oseba tista, ki si prizadeva, da se nauči novega znanja, motivira z radovednostjo in bi rada dosegla cilj. Poleg tega individualna ustvarjalnost povzroča bolj negotove okoliščine, ki lahko vodijo v bolj tvegane odnose, kot ekipna ustvarjalnost. Po drugi strani pa je ekipna ustvarjalnost opredeljena kot skupek podobnih posameznikov, ki sestavljajo ekipo, da bi dosegli boljše vzajemne rezultate (Egan, 2005b).

Čeprav se sposobnost ustvarjalnosti v organizaciji običajno začne na ravni posameznika, individualna ustvarjalnost danes ni dovolj, da bi bila organizacija uspešna v hitro razvijajočem se poslovnem svetu. Zaradi tega bi morala biti organizacija pozorna tudi na ustvarjalnost skupine v organizaciji, da bi pridobila dolgoročno konkurenčno prednost in ostala na konkurenčnem trgu. Andriopoulos (2001a) izpostavlja pet glavnih dejavnikov, ki krepijo ustvarjalnost v organizaciji (Slika 2).

Slika 3: Inovativnost organizacije



Vir: Andriopoulos (2001a).

Notranja atmosfera v organizaciji ne sme samo spodbujati zaposlenih k udeležbi in svobodi izražanja, ampak mora zahtevati določen standard (Bower, 1965). Poleg tega je predlagano, da je odprta klima najboljši način za doseganje ustvarjalnosti na delovnem mestu. To lahko dosežemo na več načinov, in sicer s soočanjem z manjšimi ovirami, z velikim načinom simulacij, odprtostjo do eksperimentiranja in možnostjo grajenja na zgodnjih idejah.

1.4 Vodstvene lastnosti

Amabile in Gryskiewicz (1989) pravita, da mora vodja imeti sposobnosti za vzpostavitev inovativne ekipe. Vodje bi morali biti tudi v položaju, da uravnotežijo svobodo in odgovornost delavcev, brez nadzora nad njihovim razmišljanjem, medtem ko bi morali izraziti svoje pomisleke glede čustev in potreb zaposlenih, spodbuditi zaposlene k ustvarjalnosti in jim zagotoviti povratne informacije, da bi hkrati razvili spretnosti zaposlenih.

Vodstvo ima bistveni element odločanja o tem, ali je organizacija uspešna in trajnostna ali ne. Delujejo kot aktivni del pri odločanju o metodah ali rešitvah, ki se uporabljajo za spodbujanje človeške ustvarjalnosti v organizaciji. Sprva so vodje tisti, ki odločajo o nekaterih organizacijskih vrednotah, ki so še posebej pomembne za njihovo organizacijo. Zaposleni morajo slediti tem vrednotam in te vrednote so eden od dejavnikov za oblikovanje

kulture in ozračja delovnega okolja. Primerna kultura in ozračje sta lahko pozitivna dejavnika za spodbujanje ustvarjalnosti zaposlenih, saj so slog vodenja ter kultura in ozračje organizacije že naravno oblikovani tako, da lahko zaposleni enostavno sprejmejo splošno ozračje organizacije in sledijo njihovem načinu tako, kot organizacija želi. Organizacija bi lahko bila bolj uspešna, če bi zaposleni lahko delali v skladu z osnovno organizacijsko kulturo in hkrati razvijali lastno ustvarjalnost do nalog, za katere so odgovorni.

Po mnenju Arnolda (2002) je bistveni element organizacijske kulture nenehno iskanje stroškovno učinkovitejšega načina za poslovanje. Očitno je, da danes ni več največji izziv za ustvarjalne vodje iskanje stroškovno učinkovitih načinov za proizvodnjo svojih izdelkov ali storitev za njih. Prav tako morajo sprožiti ali spodbuditi ustvarjalnost zaposlenih in jih spodbujati k sodelovanju, da bi dosegli enake organizacijske cilje.

Če bi lahko svobodno obravnavali več pripomb in mnenj, bi v organizaciji prišlo do več konfliktov, povod za katere bi prihajal z več ravni zaposlenih. To bi lahko uničilo individualno samospoštovanje, povečalo napetosti v delovnih skupinah ter zmanjšalo udeležbo in produktivnost. Opolnomočenje zaposlenih lahko v podjetje prinese konflikte in negotovosti, po drugi strani pa lahko konflikti vodijo do boljših rezultatov in ponudijo možnost za učenje. Prav tako lahko ustvarjajo nove zamisli, saj je veliko novih idej in procesov bilo rezultat preteklih konfliktov. Odrta in prosta cona je koristna za ustvarjalne ideje. Jack Welch, nekdanji CEO podjetja General Electric, je opisal, da z opolnomočenjem zaposlenih dosežemo polni potencial zaposlenih, kar ni le dobrodošlo, ampak je konkurenčna nujnost.

Vodje so oblikovalci, učitelji in skrbniki. Te vloge zahtevajo nove veščine, kot so sposobnost za izgradnjo skupne vizije, da bi na površje prišlo več sistemskih vzorcev razmišljanja. Voditelji v učečih se organizacijah so odgovorni za izgradnjo organizacij, kjer ljudje nenehno širijo svoje zmožnosti, da oblikujejo svojo prihodnost. Voditelji so odgovorni za učenje (Senge, 1990). Danes nadrejeni v učeči se organizaciji igrajo več vlog kot včasih predvsem z namenom, da bi še bolj usposobili svoje zaposlene. Zaradi ustvarjanja visoko zmogljivih ekip v organizaciji večina voditeljev poskuša poiskati najprimernejši način za krepitev organizacijske usposobljenosti. Na podlagi organizacijske spodbude in krepitve ustvarjalnosti je treba ustvarjalnost pri vsakem posamezniku ustrezno in v celoti izkoristiti. Spodbujanje naravne ustvarjalnosti zaposlenih na ravni podjetij je izjemno pomembno za razvoj organizacije. Vemo, da se v učeči se organizaciji ustvarja več konfliktov kot v birokratsko vodeni, zato je ključnega pomena za vodje, da se naučijo reševanja konfliktov na različne načine. Ti vključujejo izogibanje, samozavednost, sodelovanje, konkurenco in sodelovanje. Voditelji morajo vse te načine reševanja konfliktov pravilno vpeljati v organizacijo, sicer ni verjetno, da bi organizacije lahko dosegle svoj polni potencial. Ustvarjalno vodstvo mora za učinkovito vodenje imeti tako mehke kot tudi trde veščine. Doseganje prave kombinacije strukture, ustvarjalne svobode in podpore lahko ustvari boljše pogoje za komunikacijo in inovativnost ter pripomore k večji produktivnosti.

Organizacijska kultura. Organizacijska kultura je bila definirana kot skupek vrednot, norm, predpostavk, ki jih zaposleni, voditelji in managerji uporabljajo v praksi. Norma v organizaciji omogoča spodbujanje ustvarjalnosti na delovnem mestu, saj vpliva na vedenje zaposlenih. Organizacija lahko okrepi ustvarjalnost v svojem okolju z razvijanjem inovativnosti. Po drugi strani pa pretiran nadzor in premalo vlaganja v človeški kapital ter prevelika želja po doseganju visokih dobičkov pripomorejo k manjši ustvarjalnosti na delovnem mestu.

Viri in spretnosti. Organizacija mora spodbuditi ustvarjalne delavce, da izkoristijo svoje znanje in razvijajo svoje spretnosti, kot je usposabljanje, da bi povečali konkurenčnost. Da bi ustvarjalna organizacija ostala konkurenčna na svetovnem trgu, bi si morala prizadevati za privlačnost, razvoj in ohranjanje ustvarjalnih talentov. Amabile (1988) pravi, da sta dva glavna dejavnika, ki vplivata na ustvarjalnost v organizaciji, čas in denar. Na primer, če nadrejeni ne omogočajo časa za eksperimentiranje, se ustvarjalni proces zaustavi. Poleg tega lahko pomanjkanje projektnih virov omejuje ustvarjalnost zaposlenih. Tako bi morala organizacija uravnotežiti oba dejavnika, v nasprotnem primeru bi to omejilo ustvarjalnost zaposlenih, ki omogoča ustvarjanje vrednosti na delovnem mestu.

Struktura in sistemi. Cook (1998) je izpostavil, da bo kreativnost sprejeta v organizacijo, ko jo bodo sprejeli vsi zaposleni v organizaciji. Organizacija bi morala na delovnem mestu izvajati formalne in neformalne strukture in sisteme. Uspešni sistemi so sestavljeni iz nagrad, priznanj in napredovanj. Da bi okrepili timsko ustvarjalnost, bi morale vodstvo imeti dolgoletno zavezo glede kariere zaposlenih (Brand, 1998). Poleg tega ravna struktura krepi tudi ustvarjalnost, saj so pomembne odločitve sprejete na vseh ravneh organizacije. Še en predlog za spodbujanje ustvarjalnosti v organizaciji je, da se zaposlenim zagotovi poštena in podporna ocena njihovega individualnega prispevka k organizaciji. Poleg tega je treba uporabiti sistem, kot je nagrajevanje ustvarjalnosti, in se hkrati izogniti vsiljivi pobudi za ustvarjanje novih idej. Vodstvo za večjo ustvarjalnost potrebuje izmenjavo idej in zmanjšanje politike v organizaciji.

Vodstvena kreativnost. Kot že omenjeno, je ustvarjalnost eden od ključnih dejavnikov za voditelje, ki iščejo metode za dolgoročno konkurenčno prednost. Zaradi tega bi morali voditelji stremeti k ustvarjanju dobre atmosfere in ustrezne organizacijske kulture, kar predstavlja predpogoj za ustvarjanje delovnega okolja, ki spodbuja ustvarjalnost zaposlenih (Wang & Casimir, 2007).

Vrste vodstvene kreativnosti. Rickards in Moger (2006) sta izpostavila lastnosti kreativnega vodenja:

1. učenje vodenja in pridobivanje znanja organizacije,
2. opolnomočenje vodstvenih lastnosti na zaposlene,
3. kreativno reševanje problemov,
4. inovativno vodenje in podjetništvo,
5. zmanjšanje centralnega vodenja,
6. strateško planiranje in vodenje,
7. evalvacija ustvarjalnosti.

Učenje vodenja in pridobivanje znanja organizacije. Za voditelje v organizacijah je nujno, da veliko pozornosti posvečajo specifičnemu znanju in znanju, ki temelji na izkušnjah, ko se soočajo z inovativnimi in nestrukturiranimi izzivi. Izkušeni voditelji zato težijo k ustvarjanju bolj akcijsko usmerjenih načrtov kot manj izkušeni voditelji, ki se zanašajo na splošnejše in razpršene načrte. Poleg tega je pomembno tudi, da voditelji izberejo vrhunsko znanje v svoji ekipi. Za to je potrebna jasna in uspešna strateška ekipa, ki je sestavljena iz članov s širokim znanjem. V vsaki ekipi so nujno potrebni ljudje, ki zelo dobro poznajo industrijo (Gronhaug & Huakedal, 1995).

Opolnomočenje vodstvenih lastnosti na zaposlene. Vloga vodilnih v podjetju je zagotoviti opolnomočenje svojih zaposlenih in vizijo predlaganih sprememb. Z drugimi besedami, voditelji izpolnijo svoje namere, če omogočajo podrejenim, da imajo lastništvo v svojih rokah (Ketchum, 1992).

Cynthia Wagner (1995) trdi, da v hierarhičnih organizacijah odločevalski model od zgoraj navzdol postaja manj pomemben, ker je tak slog bolj manipulativen. Nasprotno pooblastitveno in spodbujevalno vodstvo omogoča zaposlenim, da sodelujejo pri odločanju, kot tudi prost pretok za ustvarjanja novih idej. Kot rezultat zaposlenim omogočajo, da razmišljajo zunaj polja in izkoristijo svoje znanje za ustvarjanje vrednosti za organizacije.

Kreativno reševanje problemov. Organizacije bi morale poskrbeti za kreativno reševanje problemov. Isaksen (1995) predlaga ustvarjalni model za ustrezno reševanje problemov, ki temelji na modelu PARNEs/Osborn. Njegov koncept je usmerjen predvsem v proces, ki omogoča ustvarjalno reševanje problemov za naloge v danem okolju. Raziskava dokazuje, da bodo posamezniki (voditelji in člani ekipe), ki podpirajo ustvarjalno reševanje problemov, imeli željo vplivati na njihovo vedenje, zato bo inovativna korist od ustvarjalnega usposabljanja in uporabe ustvarjalnih tehnik za reševanje problemov olajšala organizacijo, da ostane konkurenčna na hitro razvijajočih se trgih.

Inovativno vodenje in podjetništvo. Abetti (2000) predlaga zanimivo teorijo o »podzemnem inovatorju« kot vodilni tehnologiji. Glavna vloga vodilne tehnologije je zamisliti si nove izdelke in jih negovati v zgodnjih fazah komercializacije brez podpore korporativnih vodstev. Projekt pa še vedno zahteva prikrito podporo, ki izvira iz virov znotraj in zunaj organizacije. Za uspeh v tehnološkem okolju je ključni dejavnik uspeha pri vodenju inovacij sodelovanje z različnimi strokovnjaki v organizaciji na različnih področjih

(trženje, tehnična podpora, finance). Z drugimi besedami, vodilno vlogo na področju inovacij bi bilo mogoče učinkovito razdeliti med sektorje v podjetju.

Strateško planiranje in vodenje. Riquelme (2000) pravi, da je treba uporabiti ustvarjalno reševanje problemov, kot so morfološke analize, brainstorming in lateralno razmišljanje, za dokončanje strateškega načrta organizacije.

Evalvacija ustvarjalnosti. Da bi okrepili družbeno ustvarjalnost, bi morali voditelji spodbujati podrejene, da razpravljajo med sabo. Zaposlenim je treba omogočiti usposabljanje za različne naloge in zagotoviti razvoj ocenjevalnih znanj (Runco & Basadur, 1993).

1.5 Naloge kreativnega vodstva

Ideja Kets de Vriesa (1997) je, da produciramo zaposlene, ki na splošno ustvarjajo nove in izjemne ideje, ki omogočajo njihovim organizacijam, da ponovno postanejo uspešne v poslovnem svetu. Večina organizacij pa ne more v celoti izkoristiti ustvarjalnosti svojih zaposlenih, zato je pomembna vloga ustvarjalnega vodenja za spodbujanje okolja na delovnem mestu, ki spodbuja svoje zaposlene, da imajo več svobode in razmišljajo zunaj okvirjev. Okolje spodbuja ustvarjalno vodstvo, da mora biti sestavljeno iz čustvene inteligence, živahnosti, radovednosti in svobodnega predlaganja novih idej. V okviru takega okolja je zaposlenim omogočeno, da predlagajo nove ideje in dejavnosti. Ustvarjalno reševanje problemov postane vprašanje, za katero morajo organizacije skrbeti. Isaksen (1995) predlaga ustvarjalni model za ustvarjalno reševanje problemov, ki temelji na modelu PARNEs/Osborn. Njegov konceptualni model poudarja bolj v proces usmerjeno reševanje problemov, opredeljenih za nalogo in okolje. Raziskava dokazuje, da bodo posamezniki (voditelji in člani ekipe), ki vodijo ustvarjalno reševanje problemov, imeli vpliv na skupinsko vedenje, zato ima ustvarjalni vodja ključno vlogo pri spodbujanju zaposlenih pri reševanju problema v ustvarjalnih in alternativnih tehnikah v ustreznem okolju. Isaksen (1995) poudarja prednost ustvarjalnega usposabljanja in uporabo ustreznih ustvarjalnih tehnik za reševanje problemov, ki bodo organizaciji olajšale, da ostane konkurenčna na hitro spreminjajočih se trgih. Poleg tega je zmanjšanje notranjih in zunanjih ovir, ki se bodo pojavile v organizaciji, tudi ena od pomembnih nalog ustvarjalnega vodstva. Ključne notranje ovire ustvarjalnosti in inovativnosti so bila sredstva in usklajevanje dejavnosti, medtem ko so bile zunanje ovire pritiski in spreminjajoče se zahteve kupcev ter stisnjene marže (Radnor & Robinson, 2000).

Vpliv vodstvenih značilnosti na kreativnost podjetja. Ustvarjalnost pomeni spremembo. Občasno lahko sprememba negativno vpliva na osebe, ki sodelujejo v procesu spremembe. Kot rezultat se lahko voditelji na splošno počutijo negotove, ko se odločijo za prenos svoje pristojnosti na zaposlene (Gerber, Boer & Lanwehr, 2003), zato odnos voditeljev do sprememb v organizaciji vpliva na ustvarjalnost zaposlenih (Lapierre & Giroux, 2003). Ko voditelji verjamejo v zvestobo zaposlenih in poskušajo razviti zaupanje zaposlenih, se bodo nagibali k spodbujanju zaposlenih, da ustvarjajo nove ideje in dajejo ključne nasvete za

spremembe (Clark & Waddell, 1985). Da bi zaposleni jasno pokazali, česa so sposobni, morajo začeti ustvarjati konkretne nove ideje, saj je to zelo pomembno za voditelje, da lahko te ideje vključijo v proces organizacije. Zaposleni bodo na ta način pridobili zaupanje za nenehno ustvarjanje novih idej, ko zaznajo, da so njihove ideje podprte, kot tudi, ko jih njihovi voditelji uresničijo (Searle & Ball, 2003).

1.6 Učeča se organizacija

Organizacije se na eni strani soočajo s kompleksnimi in zahtevnimi pritiski ter na drugi strani s priložnostmi, zato je treba zagotoviti, da lahko organizacije uporabijo svoje vire ter najdejo načine za zagotavljanje dolgoročne učinkovitosti na delovnem mestu (Carnall, 1995). Organizacijske spremembe so lahko težak proces, ki zahteva učinkovito načrtovanje in izvajanje. Na podlagi tega se lahko razvijejo domiselne rešitve za načrtovanje in izvajanje sprememb z uporabo posameznih ali ekipnih ustvarjalnih tehnik za reševanje problemov v organizaciji (McFadzean, 1998).

Pri raziskovanju koncepta učeče se organizacije so do sedaj razvili tri temeljne pristope, kot so normativistični pristop, razvojna perspektiva in pristop omogočanja. Prvi pristop postavlja v ospredje model, po katerem se učijo posamezniki, timi in organizacija kot celota. Pri tem modelu je učenje mehanizem razvoja organizacije in pomeni sistematično, načrtno in vodeno razvijanje veščin ter znanja v organizaciji. Drugi pristop je razvojna perspektiva, ki v ospredje postavlja učenje iz izkušenj. Vsako podjetje ima v svojem razvojnem postopku več faz, zasnovo učečega se podjetja pa lahko uporabimo v katerikoli izmed razvojnih faz podjetja. Ključna značilnost tega pristopa je analiza ter upoštevanje lastnih in tujih izkušenj pri delu. Četudi analiziramo zgolj lastne napake in krize, lahko to za delovanje podjetja prinese veliko vrednost v nadaljnjem razvoju. Tretji pristop pa je pristop omogočanja, ki izhaja iz proučevanja socialnega vidika in pomeni, da je v podjetju več poti učenja. Organizacija se pri tem pristopu uči iz izkušenj, pa tudi iz novih idej raziskovalcev. Glede na to, da model predpisuje več poti učenja, predpostavlja in omogoča tudi različne sloge učenja (Ivanko, 2015). Za učečo se organizacijo je značilno, da zaposleni uspešno opravljajo pet aktivnosti, kot so sistematično reševanje problemov, eksperimentiranje z novimi pristopi, učenje na podlagi lastnih izkušenj in učenje na podlagi izkušenj iz preteklosti uspešnih organizacij (Rožič, 2019).

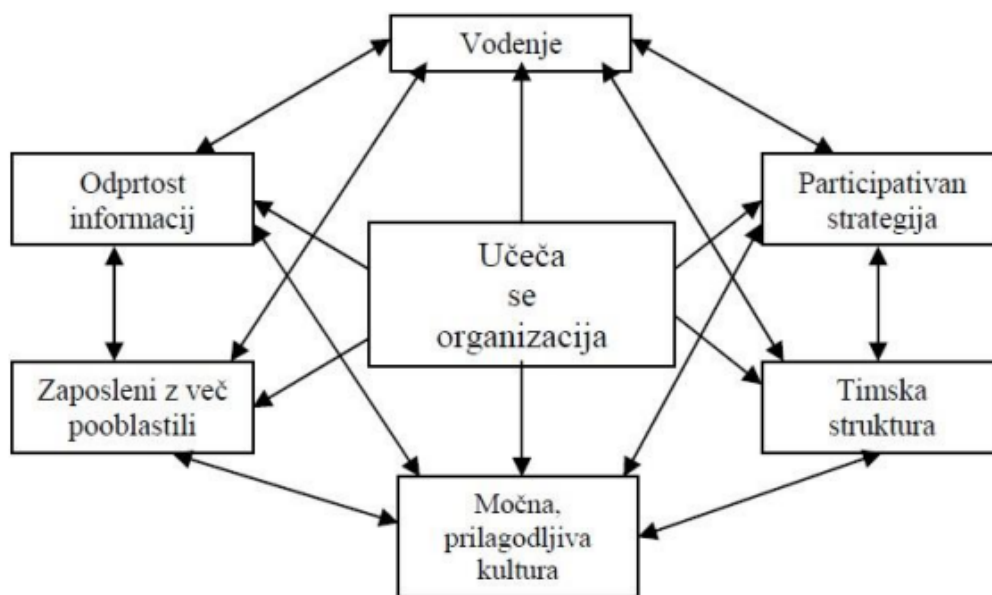
1.6.1 Dejavniki konkurenčne prednosti v učeči se organizaciji

Če je neka organizacija kompetentna na gospodarskem trgu, lahko odgovarja na pritiske potrošnikov, ki želijo inovativnost in kakovost. Učeča se organizacija predstavlja sistem delovanja v organizaciji, ki zaposlenim omogoča razvijanje njihovega znanja in jih uči, kako svoje znanje uporabiti ter ga najbolj izkoristiti in odgovoriti na pritiske potrošnikov in strank, ki imajo vsak dan drugačne zahteve in želje. Če organizacija uči svoje zaposlene, da razvijajo svoje znanje in ga oplemenitijo, se od njih lahko pričakuje opravljanje širšega obsega nalog in bolj zavzeto ter prožno delo (Kohont, 2011). Dejstvo, da zaposleni znajo in obvladajo

stroko, v kateri so zaposleni, predstavlja razliko uspešnega podjetja v primerjavi z neuspešnim. To pomeni, da se bo zaposleni znal odzvati, ko se bo pred njim pojavila težava na delovnem mestu, in bo znal to tudi rešiti. Ker bo zaposleni v učeči se organizaciji svoje znanje prenašal tudi na svoje sodelavce in drugi na njega, bo pridobil še širše znanje, ki je sicer tudi intelektualni kapital podjetja. Dejstvo je, da ima vsak zaposleni nekaj svojega znanja, vodstvo učeče se organizacije ga bo naučilo, da bo to znanje prenesel še na ostale zaposlene, svoje znanje pa bo z dodatnim učenjem še podkrepil in oplemenitil. Bistvo učeče se organizacije je ravnanje z znanjem zaposlenih, ki je ključna konkurenčna prednost organizacije. Ko zaposlene na delovnem mestu opolnomočimo in so deležni avtentičnega vodenja ter imajo dobre delovne pogoje, so na delovnem mestu tudi zadovoljni in zavzeti. To posledično pripelje do uspešnih rezultatov zaposlenih, rezultati pa so vidni tudi pri uspešnosti podjetja, kar je tudi konkurenčna prednost učeče se organizacije. Nekateri od dejavnikov zadovoljstva zaposlenih so tudi strokovno usposabljanje in razvoj, dobri delovni pogoji, ustrezno vodenje, medsebojni odnosi, soodločanje zaposlenih pri delu in sodelovanje zaposlenih pri upravljanju podjetja.

Podjetje, ki deluje po principu učeče se organizacije, lahko deluje le, če so prisotni vsi ključni elementi, ki učeči se organizaciji dajejo celovitost. Glavni element je timsko delo, ki tvori in predstavlja timsko strukturo učeče se organizacije.

Slika 4: Mreža interaktivnih elementov v učeči se organizaciji



Vir: Dimovski, Penger in Žnidaršič (2003, str. 74).

Vloga timske strukture se kaže v samousmerjajočih se timih, ki jih sestavljajo zaposleni z različnimi sposobnostmi. Ti se ukvarjajo neposredno s strankami in sproti uvajajo spremembe in izboljšave, sprejemajo odločitve o novih načinih delovanja ter menjavajo dela in izdelajo celoten proizvod ali opravijo celotno storitev (Dimovski & Penger, 2008).

1.7 Sodba

Raziskovalci so ugotovili, da so nominalne skupine bolj učinkovite kot interaktivna skupina (Madsen & Finger, 1978). Nominalna skupina je sestavljena iz posameznikov, ki ustvarjajo ideje sami, preden združujejo svoje ideje s člani skupine. Prevlada določenih udeležencev lahko škoduje novim idejam ali ekipi in zmanjša produktivnost. Neustrezna presoja omogoča omejitev prostega pretoka idej, zato zmanjšuje nove in ustvarjalne ideje. V procesu reševanja problemov je bil skupek zamisli zaključen, nekatere zamisli pa je bilo treba zmanjšati in izbrati zgolj pomembno idejo.

Prosto dajanje idej. Je proces, ki zaposlene spodbuja k razvoju idej z ustvarjanjem čim več zamisli. Ta teorija meni, da več idej ustvarjajo, bolj je verjetno, da bo član ekipe ustvarjal, vendar pa obstajajo nekateri procesi, ki lahko zmanjšajo ali ovirajo prosto dajanje idej na delovnem mestu (Dennis & Valacich, 1993). Prvič, do manjše pozornosti pride zaradi poslušanja prispevka njihovega kolega, zato je precej težko ustvariti nove zamisli zaradi strahu pred manjkajočimi stališči drugih članov. Drugič, do manjšega števila novih idej pride, ko člani v določenem trenutku ne morejo izraziti svojih zamisli, zato bodo svoje zamisli morda pozabili ali zatrli, ker se počutijo manj pomembne. Do zmanjšanja koncentracije pride, ko zaposleni preživijo svoj čas, da se spomnijo svoje ideje, ne pa s poskusom, da pridejo do novih idej. Da bi zmanjšale omejitev ustvarjalnosti, bi morale organizacije poskusiti uporabiti tehniko, ki zaposlenim omogoča, da hkrati govorijo in poslušajo.

Asociacija. Organizacija bi morala spodbujati zaposlene, da združijo in izboljšajo svoje zamisli. Bistveno je, da se zaposlene spodbudi k razvoju obstoječe ideje, ki se imenuje prosta asociacija in k ustvarjanju več novih in domiselnih idej, ki se razlikujejo od prejšnjih. Svobodna asociacija podpira spodbujanje idej v zvezi s preteklimi izkušnjami članov skupine ali neposrednim fizičnim ali družbenim okoljem (Van Gundy, 1988), zato so zaposleni pripravljene še naprej razvijati obstoječe ideje ter ustvariti nove in domiselne ideje, ki so dragocene za organizacijo.

Stimulacija. »Zaznavanje« je ena od ključnih sestavin ustvarjalnosti, saj nam pomaga razviti različne poglede razmišljanja. Poleg tega dojemanje tudi nam pomaga napovedati in predvideti vedenje, zato je treba spodbujati premik v dojemanju z uporabo nepovezanih dražljajev. Van Gundy (1988) predlaga, da tehnike, ki uporabljajo nepovezane dražljaje, ustvarjajo več novih in ustvarjalnih idej, kot tehnike, ki uporabljajo povezane dražljaje. Raziskava je dokazala, da organizacija, ki uporablja nepovezane dražljaje za izboljšanje svojih procesov, omogoča bolj ustrezno zadovoljitev potrebe po povpraševanju strank.

Izražanje. Ustvarjalnost je dvojnost možganov. Govor se nahaja na levi strani možganov – logični strani. Po drugi strani pa se domišljija, vizualizacija in sanje na splošno nahajajo na desni strani možganov. To je nenavaden način izražanja ali komunikacije za sprostitev ustvarjalnega razmišljanja, zato bo koncept ravnotežja obeh strani človeških možganov spodbudil zaposlene, da dosežejo skupni cilj organizacije.

2 RAZISKAVA

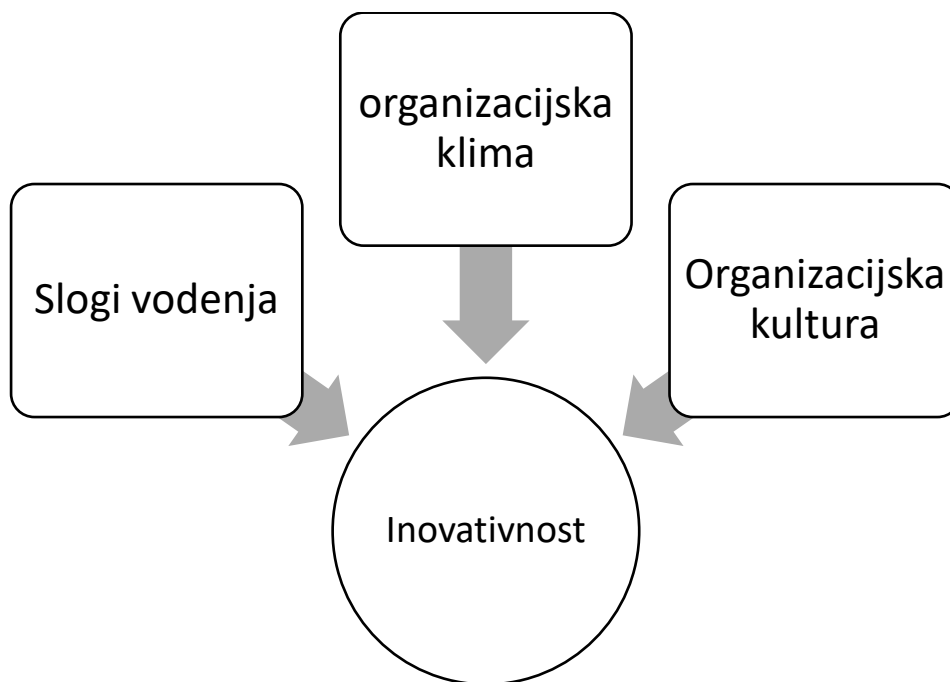
V tem poglavju konceptualni okvir predstavim na podlagi literature, teorij in modelov, predstavljenih na začetku tega poglavja. Glavni namen konceptualnega okvira je opisati pomembne stvari, ki jih je treba proučiti, kot sta grafična in pripovedna oblika. Pri tem sta ključni izbira spremenljivk in povezava z odnosom med njimi, šele nato pa zbiranje in analiziranje informacij (Miles & Huberman, 1994). Za jasno ponazoritev v svoji tezi izberem teorije, ki se nanašajo na raziskovalna vprašanja, nato pa svoje razumevanje različnih znanj povzamem v »referenčni okvir«. Referenčni okvir zato uporabljam kot osnovni koncept za zbiranje podatkov.

2.1 Koncept raziskovalnega vprašanja 1

Zanima me, katere vrste delovnega okolja so lahko koristne za učinkovito uporabo ustvarjalnosti zaposlenih. Uporabim dejavnike, ki jih v svoji študiji omenja Andriopoulos (2001b). Razlog za izbiro te študije je povečati lastno razumevanje dejavnikov, ki vplivajo na ustvarjalnost v organizaciji. Poleg tega mi je avtor v veliko pomoč pri analizi raziskovalnega vprašanja.

Dejavnik, ki vplivajo na inovativnost organizacije. Avtorji so poudarili pet dejavnikov, ki krepijo ustvarjalnost v organizaciji. Ti glavni dejavniki lahko spodbujajo tako osebno kot timsko ustvarjalnost. V nalogi sem izbral le tri dejavnike, ki so povezani z mojo raziskovalno študijo – sloga vodenja, organizacijska klima in organizacijska kultura. Dejavniki so prikazani na Sliki 4.

Slika 5: Dejavniki, ki vplivajo na inovativnost v organizaciji



Vir: Andriopoulos (2001b, str. 835).

2.2 Koncept raziskovalnega vprašanja 2

Za bolj jasen opis ustvarjalnosti zaposlenih na vseh ravneh v organizaciji sem se odločil, da se bom zanašal na dve študiji, ponazorjeni v nadaljevanju. Razlog za izbiro teh dveh študij je, da sta obe primerni za moje raziskovalno vprašanje. Poleg tega sta ti dve študiji pripomogli k boljšemu razumevanju pomena ustvarjalnih voditeljev in njihovega odnosa do organizacije, ki vpliva na ustvarjalnost zaposlenih.

Inovativno vodstvo. V tej študiji avtor omenja pomen ustvarjalnosti kot povečanje konkurenčne prednosti za dolgoročno poslovanje, vendar pa organizacije zaradi različnih dejavnikov ne morejo izkoristiti ustvarjalnosti svojih zaposlenih. Vloga ustvarjalnih voditeljev je zato, da spodbujajo primerno okolje za svoje zaposlene, kot so čustvena inteligenca, živahnost in odprtost za nove ideje. V takem okolju zaposleni čutijo svobodo za ustvarjanje idej za organizacije (Kets de Vries, 1997).

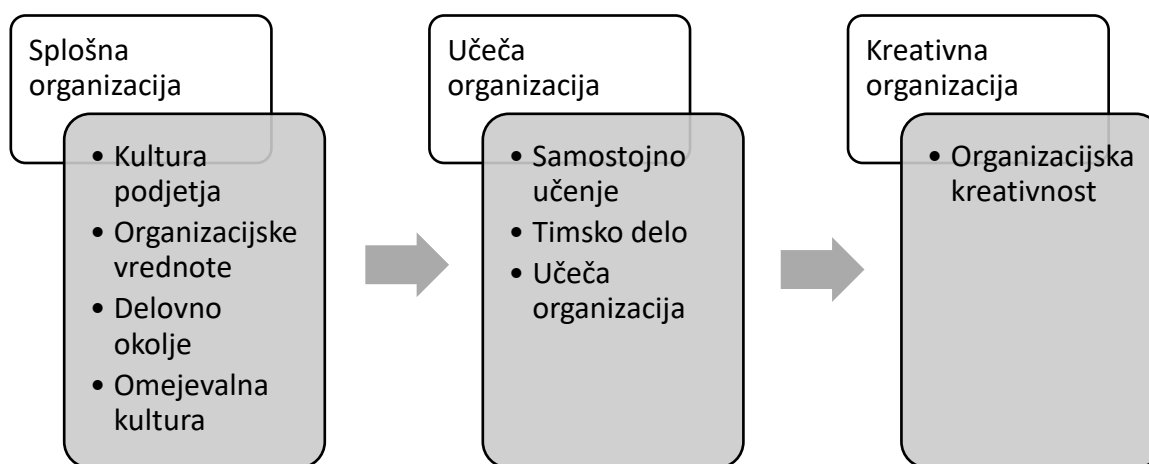
Kako lahko odnos voditeljev okrepi organizacijsko ustvarjalnost (Wang & Casimir, 2007)? Da bi raziskal vpliv voditeljev, ki vplivajo na vsakodnevno ustvarjalnost zaposlenih, sem se odločil, da izberem to študijo, ki bo pojasnila uspešen odnos med voditelji in zaposlenimi, kar omogoča krepitev organizacijske ustvarjalnosti. Avtorja omenjata karakteristike voditeljev, še posebej zaupanje v svoje zaposlene. Ko bodo voditelji zaupali svojim zaposlenim, bodo vzgojili delovno okolje, ki bo zaposlenim pomagalo, da bodo ustvarjalni na vseh ravneh.

2.3 Koncept raziskovalnega vprašanja 3

Da bi opisal in razumel organizacijsko globoko zakoreninjeno kulturo, sem se zanašal na mcfarlinško literaturo. Avtor predlaga vpliv močne organizacijske kulture, ki mi je pomagala analizirati raziskovalno vprašanje (Sweeney & McFarlin, 2002).

Močna kultura je lahko dvorezen meč. Ta literatura je ključna pri razumevanju vpliva močne organizacijske kulture. Avtor trdi, da se močna organizacijska kultura imenuje »dve plati istega kovanca«. Plemenit primer je močna organizacijska kultura, ki omejuje povečanje ustvarjalnosti zaposlenih in se osredotoča zgolj na izboljšanje uspešnosti v stabilnih okoliščinah, ker je organizacija že določila standardizirana pravila, ki jih morajo upoštevati. Močna organizacijska kultura zato ovira tudi ustvarjalnost zaposlenih, ker se poistovetijo z obstoječo organizacijsko kulturo in nimajo navdiha za ustvarjanje novih idej. V spodnjem modelu sem prikazal, kako vodstvo vpliva na kreativnost organizacije.

Slika 6: Model vpliva na vodstveno kreativnost



Vir: lastno delo.

Po zgornjem modelu je vodenje središče, ki vpliva na organizacijo. Močni položaj voditeljev na najvišji ravni omogoča oblikovanje globoko zakoreninjene organizacijske kulture z izmenjavo vrednot in norm, gojenjem delovnega okolja, ki podpira in omejuje kulturo hkrati. Splošna organizacija postane učeča se organizacija, ko se oseba nenehno uči iz lastnih izkušenj in izkušenj drugih (osebno učenje). V tem okolju si ljudje vseskozi delijo in pridobivajo znanje skupaj (timsko učenje). V učeči se organizaciji je ozračje delovnega okolja svobodno in prilagodljivo (organizacijsko učenje). Vsakodnevno učenje v prilagodljivem okolju in odprta komunikacija omogočata izboljšanje celotne organizacijske ustvarjalnosti.

Kultura organizacije pa je lahko podporna in hkrati tudi omejevalna glede učenja. Kultura ni sposobna samo pomagati izboljšati ustvarjalnosti pod določenimi okoliščinami, ampak deluje tudi kot omejitev ustvarjalnosti. Posledično se lahko ustvarjalnost izboljša v določenih mejah, tudi ko so prisotne omejitve.

Ko zaposleni jasno razumejo namen organizacije, omogočajo izmenjavo svojega znanja in idej v isti smeri, to olajša komunikacijo v prostem toku, kar bo pripomoglo k ustvarjanju idej. Kljub temu je dajanje kreativnih idej omejeno, ker se morajo zaposleni ukvarjati z obstoječo kulturo, ki zajema pravila in predpise. Posledično so kreativne ideje pri nekaterih omejene z določenimi pogoji.

2.4 Metodologija

V tem poglavju je utemeljena izbira moje metodologije za izbrano raziskavo. Ugotoviti želim korelacijski odnos med vplivom različnih načinov vodenja in ustvarjalnostjo.

2.4.1 Namen raziskave

Wiedersheim in Eriksson (2001) sta opredelila tri različne vrste raziskav, in sicer raziskovalne, opisne in pojasnjevalne. Razvrstitev raziskave temelji na vrsti informacij, ki so potrebne za izpolnitev namena raziskave. Za podrobne raziskave je priporočljivo pridobiti čim več podatkov. Tovrstne raziskave so primerne za raziskovalce, ki niso čisto jasni glede namena, kar pomeni, da je obstajalo nezadostno znanje v začetni fazi. Raziskovalne raziskave bi raziskovalcu zato omogočile boljše razumevanje raziskovalnega področja. Opisna raziskava je primerna za raziskovalca, ki je že imel sliko o pojavu pred zbiranjem podatkov. Podrobnejši opis s pomočjo te raziskave lahko razloži ta pojav (Saunders, Lewis & Thornhill, 2003). Pojasnjevalne raziskave se uporabljajo za razlago vzrokov in posledic pojava (Yin, 1994). V svoji študiji predvsem opisujem in raziskujem, kako zaposleni v podjetju IKEA razmišljajo o ustvarjalnosti in delovnem okolju. Zanima me slog vodenja podjetja in kakšne so ovire na delovnem mestu, ki bi lahko omejile njihovo ustvarjalnost. Namen naloge je iz študije pridobiti informacije, ki lahko ustvarijo boljše razumevanje raziskovalnega področja. Nato izdelam referenčni model v skladu s temo, zato je v tej fazi tudi opisna raziskava. Na podlagi te raziskave oblikujem končne odločitve.

2.4.2 Raziskovalna strategija

Holme in Solvang (1997) sta opisala, da ima izbrani primer odločilno vlogo pri namenu študije. Anketiranci bi nam lahko zagotovili veliko informacij o proučevanem pojavu. Za študijo primera sem izbral najustreznejšo raziskovalno strategijo in ustrezno oblikoval raziskovalna vprašanja, kar pomeni, da moram pridobiti kvalitativne rezultate raziskave. Wiedersheim in Eriksson (2001) trdita, da primer študije z več spremenljivkami v eni raziskavi lahko poveča naše razumevanje teme na veliko bolj poglobljen način.

Izbira primera. Za študijo primera sem izbral raziskovalno študijo, ki je bila narejena maja 2008, in sicer na primeru podjetja IKEA. To študijo sem izbral zato, ker je IKEA eden od največjih trgovcev na drobno v Združenih državah Amerike in svetu z edinstvenim poslovnim konceptom. Prav tako sem mnenja, da ima podjetje močan položaj na svetovnem trgu in potencial za stalno širitev. Poleg tega je bila razlog za izbiro tega podjetja tudi ustrezna količina informativnega gradiva o podjetju.

Nabor podatkov. Za odgovor na raziskovalna vprašanja je bilo treba zbrati dovolj podatkov. Pridobivanje podatkov je potekalo iz sekundarnih virov, največ iz študije primera podjetja IKEA, ki je bila narejena maja 2008.

2.4.3 Analiza podatkov

Viri sekundarnih raziskovalnih informacij so revije, raziskave, poročila oz. spletne strani in knjige o vodenju. Za podporo raziskave uporabim različne knjige o upravljanju, več različnih uglednih modelov upravljanja uporabim za primerjavo razlik v mnenjih in preverjanje, ali obstajajo razlike v njihovih mnenjih. Svetovni splet uporabim za iskanje jasnih primerov, povezanih s teorijo.

Za študijo primera podjetja IKEA sem zbral splošne informacije o človeški ustvarjalnosti iz poslovnih poročil podjetja in njihove uradne spletne strani. Na podlagi vtisa o podjetju je pojem ustvarjalnosti mogoče povezati s podjetjem v vseh pogledih. To je razlog, zakaj sem za študijo primera izbral IKEO, ker so se poslovne ideje ujemale s tem, kar bi rad raziskal. Opravljena študija je vključevala intervjuje, ki so bili opravljeni 7. maja 2008 na lokaciji podjetja v Kalmarju na Švedskem z vodji IKEE v kadrovske oddelku, prodajnem oddelku, komunikaciji in višjim vodjem. Vsem anketirancem so bila postavljena enaka vprašanja.

3 PREDSTAVITEV PODJETJA IKEA

IKEA je največja trgovina s pohištvo na svetu z več kot 422 trgovinami, ki ustvarijo več kot 41,9 milijarde evrov prometa (Statista, 2022d). IKEA je švedsko podjetje, ki ga je ustanovil Ingvar Kamprad leta 1943. V letu 2014 je trgovina privabila več kot 715 milijonov obiskovalcev trgovin v času, ko spletno nakupovanje spodkopavajo običajni maloprodajni modeli. Kako torej IKEA postane tako uspešna s ponudbo? Je razlog inovativno oblikovano in kakovostno pohištvo po nizki ceni?

V preteklih desetletjih so številni zaposleni podjetja IKEA pripomogli k naboru vrednot, ki oblikujejo kulturo podjetja IKEA. Te vrednote predstavljajo moč, ki povezuje in oblikuje poslovanje podjetja. Uspeh podjetja je odvisen od njegovih izdelkov, trženja, prodajne strategije in sistema dobavne verige. Ciljna skupina kupcev IKEE je stara med 20 in 45 let. Ti ciljni potrošniki imajo visoke standarde potrošniškega povpraševanja in si prizadevajo za učinkovito domačo uporabo. Izdelki, ki jih kupci IKEE sami sestavijo, so povečali zanimanje za prodajo (Norton, Mochon & Ariely, 2012). IKEA optimizira celotno verigo ponudbe, vzpostavlja dolgoročno partnerstvo z dobavitelji in vlaga v visoko avtomatizirane in obsežne proizvodnje. Na predpostavki zagotavljanja kakovosti izdelkov in nadzora stroškov IKEA ponuja široko paleto izdelkov z edinstvenimi slogi, tako praktičnimi kot trajnimi. Z izpolnitvijo poslovnega koncepta podjetja »Zagotoviti dobro oblikovano in funkcionalno pohištvo po dostopni ceni« IKEA ustvarja stroškovno učinkovitost z matriko izdelkov. Podjetje verjame, da mora biti dobro oblikovanje popolna kombinacija lepote, praktičnosti, kakovosti, trajnosti in nizke cene, zato je postopek oblikovanja zelo strog, za nov izdelek pa je cena zelo pomembna, zato je potrebno oblikovanje izvesti okoli določenega omejenega proračuna stroškov.

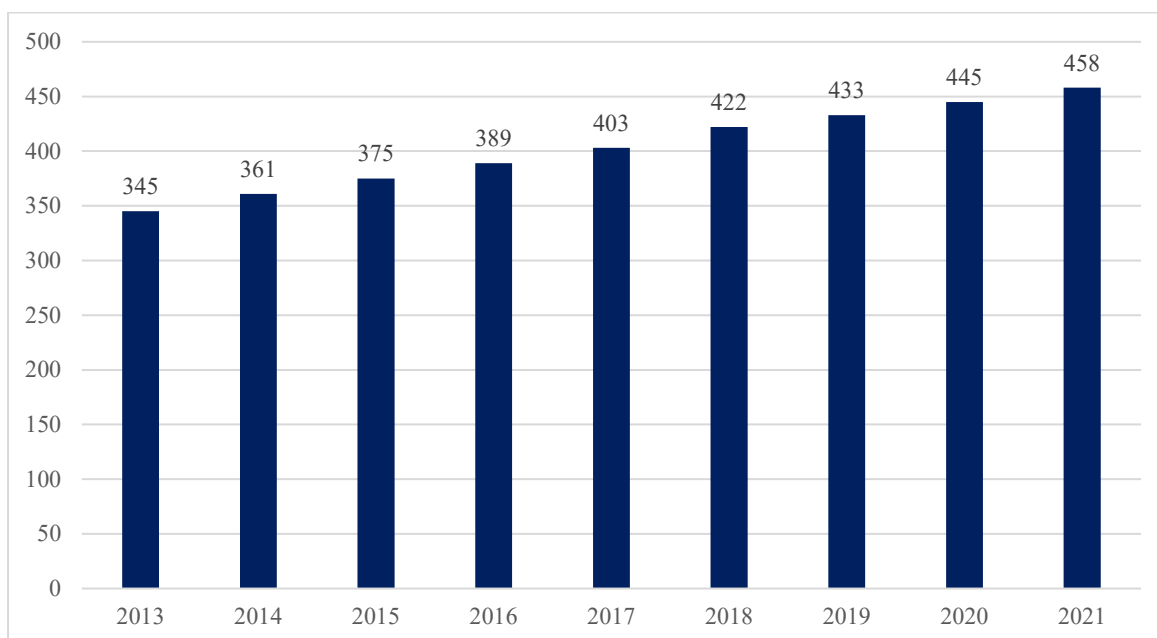
Po mnenju Baraldija (2008) je IKEA uvedla kreativno preobrazbo v ekonomičnem pakiranju, ki prihrani prostor v skladišču ter zmanjša stroške prevoza in proizvodnje. V verigi od dobavitelja do kupca se je podjetje dobro odrezalo, saj skuša zgraditi dolgoročne odnose z dobavitelji, vlaga v kakovost izdelkov in s tem z leti dodaja večjo vrednost izdelkov v očeh kupcev. Prav tako zagotavljajo najboljše storitve za stranke in izkušnje v trgovini. Dostava izdelkov na dom gradi dolgoročni odnos s strankami.

IKEA za trženje skrbi z nakupovalno izkušnjo vsake stranke (Burt, 2011), zato podjetje svoje izdelke prodaja tako, da tvori dober interaktiven odnos. Ta koncept trženja je razviden iz postavitve trgovin IKEA. Prvič, postavitev razstavnega prostora IKEE temelji na dejanskem prizorišču hiše. To ustvarja vzdušje družinskega življenja, ki spodbuja stranke, da ga osebno preizkusijo. Drugič, vsi izdelki imajo označene cene, nakupovalna pot je urejena in stranke lahko obišejo vsako območje prosto, brez vodstva prodajalca. Ideja za izdelek IKEE vključuje kupca. Zamisel o sestavljenem pohištvu prihaja od enega od zaposlenih v podjetju. Ta briljantna ideja izhaja iz preproste zamisli, da razstavimo mizo in tako olajšamo dostavo. Verjeli ali ne, to lahko zmanjša stroške prevoza in skladiščenja. Metoda »flatpacking« je narejena za kupca, ker pohištva ne dobi v enem kosu. Kupec bo lahko samodejno oblikoval svojo želeno notranjost.

Zamisel o vključitvi kupca je odlična. Namesto da samo proizvaja in išče način, da kupca prisili, da kupi izdelek, se IKEA odloči ustvariti drugačen način nakupovanja. Stranka je bolj vključena v postopek oblikovanja. Dostopnost in preprostost sta edinstveno prilagojeni dizajnu izdelka. To je nesporni dejavnik uspeha IKEE v primerjavi z različnimi drugimi maloprodajnimi trgovinami in spletnimi trgovinami, kot je Amazon.

Ideja, da kupca vključimo v oblikovanje in sestavljanje pohištva, ne ustvarja vedno uspeha. Na primer na Japonskem se IKEA ni uspela uspešno razširiti. Preprosto zato, ker podjetje ne zna dobro prebrati značilnosti kupcev v japonski družbi. Čeprav je njihov koncept odličen, se v realnosti pokaže, da Japonci običajno izbirajo že sestavljeno pohištvo. Ne izgubljajo časa ali se ukvarjajo s sestavljanjem lastnega pohištva. Zaradi tega je treba skrbno opraviti nekaj študij primerov in poglobljenih raziskav, da bi dodobra spoznali navade potrošnikov v državah zelene širitve.

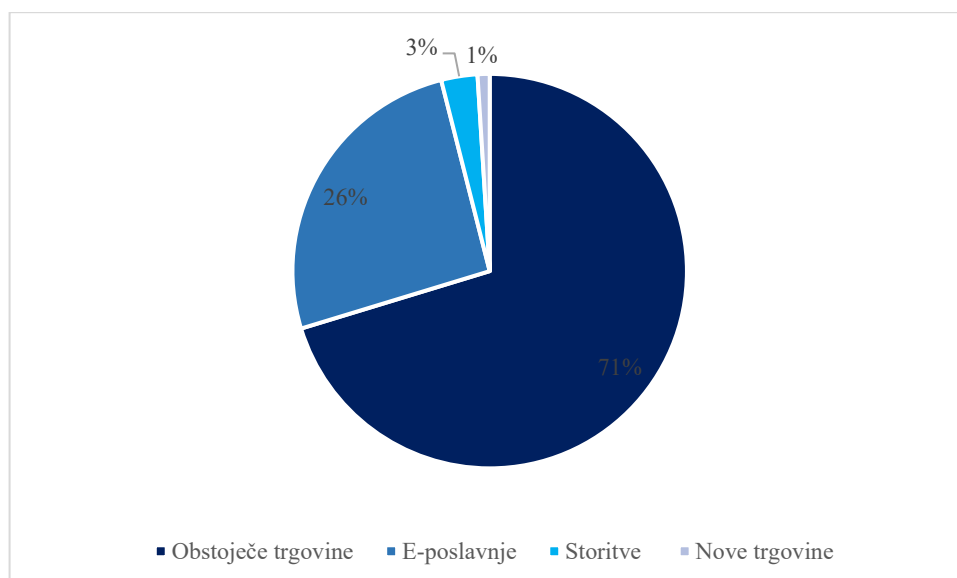
Slika 7: Število trgovin IKEA v zadnjih 9 letih



Vir: Statista (2022b).

Kljub pandemiji in vse večjemu usmerjanju kupcev k spletnemu nakupovanju je IKEA konstantno povečevala število fizičnih trgovin. V zadnjih osmih letih je ta rast 32,7 %.

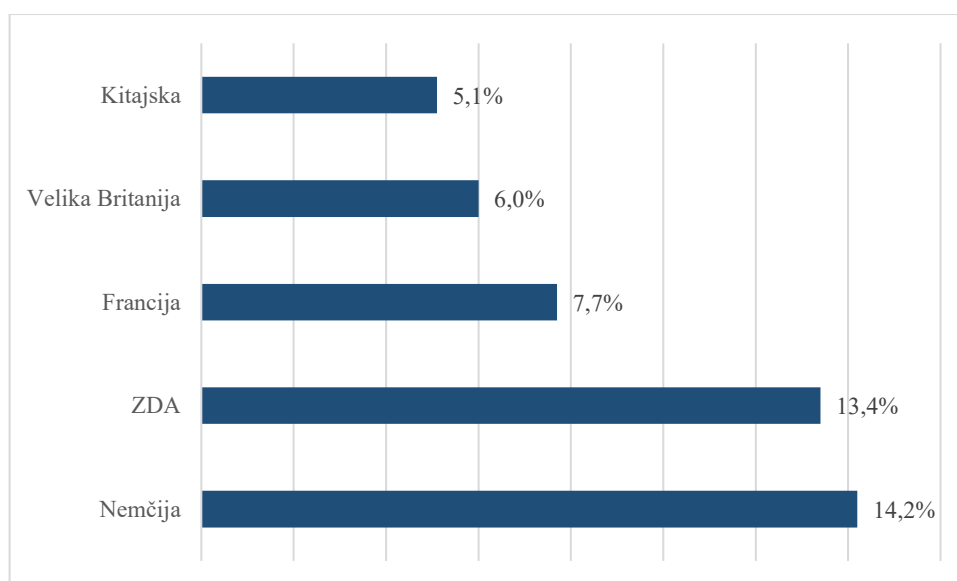
Slika 8: Prihodki od prodaje po segmentih v letu 2021



Vir: Statista (2022c).

Kljub porastu prihodkov iz segmenta e-poslovanja še vedno več kot 70 % vseh prihodkov predstavljajo nakupi v fizičnih trgovinah. IKEA se zaveda, da ljudje še vedno radi pohištvo vidijo v resničnem življenju.

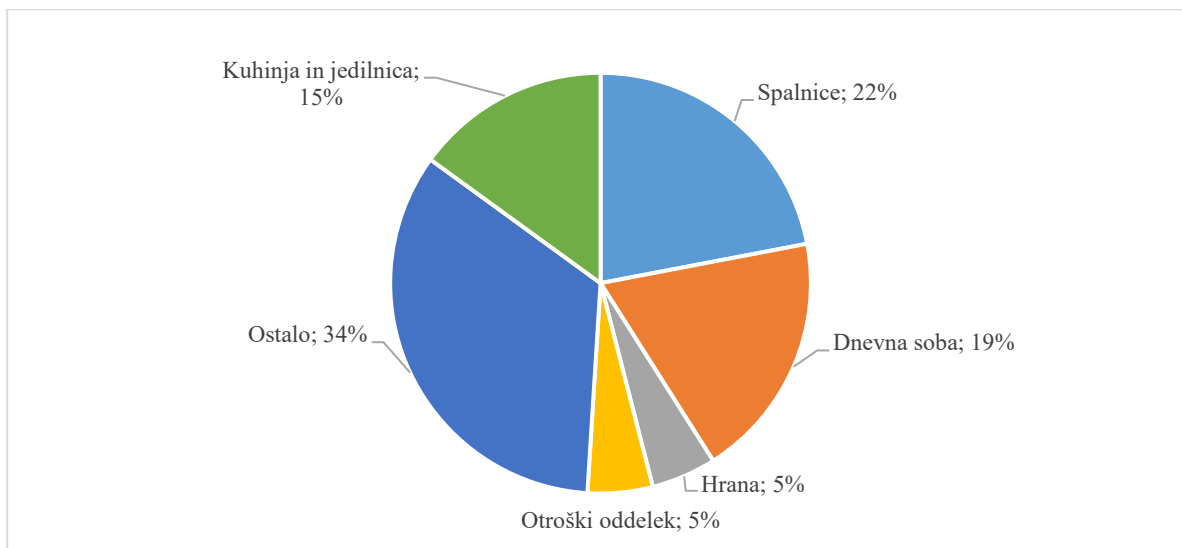
Slika 9: Države, kjer je IKEA ustvarila največ prometa od prodaje v letu 2021



Vir: Statista (2022a).

IKEA se je v zadnjih desetletjih uveljavila tako v Združenih državah Amerike kot tudi na Kitajskem, vendar je njen glavni trg še vedno v Evropi, saj tri od prvih štirih držav v ustvarjanju prometa od prodaje predstavljajo evropske države.

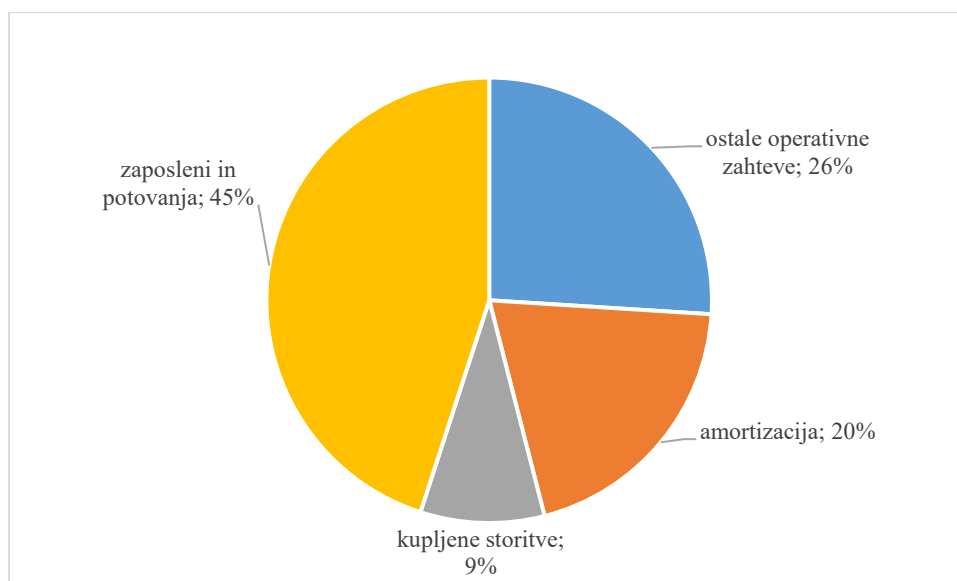
Slika 10: Prihodki od prodaje po kategorijah



Vir: Statista (2019).

IKEA se ne usmerja izključno na spalnice ali kuhinje. Podjetje ima cilj, da kupec v trgovini za vsak prostor nekaj najde, zato so tudi prihodki po kategorijah zelo razpršeni. Kar 5 % vseh prihodkov predstavlja hrana, ki jo lahko kupimo v trgovini. IKEA se po prihodkih od prodaje hrane uvršča med največje ponudnike hrane na svetu.

Slika 11: Stroški po kategorijah



Vir: Pereira (2022).

Največ stroškov za podjetje predstavljajo zaposleni in njihova službena potovanja. Kljub temu podjetje ohranja stabilno in dobro plačilno strukturo.

Obogaten s čustvenim pridihom. Ključ uspeha prodaje podjetja je, da se podjetje stranki približa s čustvenim pridihom izdelka. IKEA doda čustveni pridih tako, da svoj izdelek

namesto s številko ali kodo označi s človeškim imenom, ptico, sadjem, imenom otoka itd. (Waca, 2018).

Ustvarjanje inovativnega oglasa. Večina je mnenja, da je na enem oglasu mogoče uporabiti največ pet izdelkov. IKEA je ta koncept uspešno prebila skozi svojo inovativno spletno oglaševanje. Na oglasu s 300 x 251 slikovnimi pikami imajo več kot 2.800 izdelkov. Trdijo, da je to njihov način, da sporočijo sporočilo o svoji skrbi in zmožnosti zagotoviti najljubše pohištvo ne glede na velikost površine, ki jo ima kupec (Waca, 2018).

Vpliv socialnih omrežij na trženje v IKEI. Razvoj družbenih omrežij je lahko koristno orodje za trženje IKEE. Za lažji in preprostejši dostop do kataloga ali spletnega mesta IKEE lahko dostopate prek trgovin Google Play in Apple. Na Facebook strani IKEE največ sledilcev prihaja iz Združenih držav Amerike. Prek Facebooka lahko kupec dostopa do kataloga in nekaterih videoposnetkov. Največ sledilcev na socialnem omrežju Twitter je iz Združenih držav Amerike, in to kar 366.000. Tudi Pinterest igra pomembno vlogo pri trženju izdelkov IKEE, čeprav prikazuje le izdelke in blago (Waca, 2018).

Svetovni cilj srednjega razreda. Globalni segment srednjega razreda podjetja predstavljajo ljudje, ki si prizadevajo za čim večje zadovoljstvo z nakupom izdelka ali storitve na najcenejši možni način. Bistvo globalnega trženja IKEE za ciljanje na segment srednjega razreda je, da ta segment predstavlja najštevilčnejši segment družbe (Waca, 2018).

Še več, kdo si v današnjem svetu ne želi poceni in kakovostnega izdelka? IKEA poudarja svojo globalno tržno strategijo tako, da daje več svetlobe na ponujene nizke cene, skupaj z dostojnimi standardi kakovosti, kar ji posledično omogoča, da zajame globalne cilje srednjega razreda. Strategija, ki jo je sprejelo podjetje, se osredotoča predvsem na »gverilsko trženje«. IKEA poudarja zadovoljstvo potrošnika pred količino prodaje pohištva. Aplikacija IKEA »Place in your room« potrošnikom omogoča, da v svojih domovih preizkusijo zelene izdelke (Waca, 2018).

Vizija – ustvariti boljše vsakodnevno življenje za mnogo ljudi. Cilj IKEE je ustvariti boljše vsakdanje življenje za mnoge ljudi po svetu. Ta vizija je oblikovana na podlagi dejavnika cenovne dostopnosti vsem ljudem, tako da lahko množice na optimalen način vzdržujejo dostojen življenjski standard. Njihova vizija ni omejena samo na ustvarjanje kakovostnega pohištva, temveč se osredotoča na povečanje kakovosti življenja povprečnega posameznika. Cilj IKEE je vsak dan bolje, kakovostnejše in stroškovno učinkovito (IKEA, 2022a).

Nudimo nizke cene. Osnova globalnega trženja IKEE je zagotavljanje kakovostnih izdelkov po nizkih cenah svojim strankam. IKEA v svojo organizacijo uvaja stroškovno učinkovitost s številnimi kompromisi, saj imajo samopostrežbo izdelkov in nimajo stroškov prodajalcev. Izdelke ponujajo v taki obliki, da jih kupec sam sestavi, brez vpletenosti tretjih oseb. Podjetje zagotavlja izdelke v taki obliki pakiranja, ki zagotavlja stroškovno učinkovitost, enostaven način pošiljanja, skladiščenja in sestavljanja (Waca, 2018).

V letu 2022 je skupina IKEA zaposlovala 231.000 ljudi v primerjavi z letom 2021, ko je bilo zaposlenih 225.000 ljudi. Kljub zapiranju trgovin, pomanjkanju izdelkov in naraščajočim stroškom se je med pandemijo podjetje razvijalo in hkrati doseglo rezultate (IKEA, 2022b).

Povprečni obisk v trgovini IKEA traja od 2,5 do 3 ure. Pametno zasnovane postavitev trgovin kupce spodbudijo, da porabijo več denarja. To naredijo tako, da je postavitev zasnovana po usmerjeni sprehajalni poti, ki kupce vodi v eno smer skozi skoraj celotno zalogo (pod pogojem, da ljudje ne uporabijo bližnjic, ki so ponekod tudi na voljo). »Zelo se zavedamo vrednosti ljudi in njihovega časa,« je za CNBC Make It povedal Icaín Pucarelli. Na tleh so puščice, ki kažejo pot, in oznake z ustreznim zemljevidom trgovine, ki pot naredijo bolj vidno (Waca, 2018).

»Del njihove strategije je, da vas popeljejo mimo vsega,« je za National Post leta 2012 povedal Alan Penn, profesor na Univerzi v Londonu, ki je proučeval, kako kupci krmarijo in kupujejo v IKEI. To je precej dober trik. Nadalje vodena pot stranke usmerja v pasivno miselnost, v kateri so bolj nagnjene k sugestijam, pravi Penn. To je precej dobra psihološka zanka in prvi korak k nakupu. Poleg tega se ob plačilu izdelkov na blagajni pojavi vonj po sladkarijah (Penn, 2012).

»Obstaja del možganov, ki se sproži vsakič, ko plačate. Če kupce zamoti vonj po peki, toploti, sladkorju, pa to odpravlja stres.« Eno področje, ki bi ga IKEA lahko izboljšala, je zvok. »Nisem prepričan, da je dovolj zvoka« v trgovini IKEA. Zvoki, ki jih slišite, so lahko bolj spodbudni, pravi Pradeep (Clifford, 2019).

3.1 Empirični podatki

3.1.1 Intervjuji z vodstvom

Intervju je zajemal štiri sklope, v katerih je bilo različno število vprašanj. Teme, ki so sestavljale intervju, so naslednje: ustvarjalnost, slog vodenja, izboljšanje ustvarjalnosti zaposlenih in ovire za ustvarjalnost zaposlenih. Intervjuji so bili opravljeni v podjetju IKEA v kraju Kalmar. Pred izvedbo intervjujev so z anketiranci imeli kratek pogovor z namenom ustvarjanja sproščujočega vzdušja. Posledično so anketiranci odgovorili na vsa vprašanja,.

Vodnik za intervju. Vodnik za intervju je sestavljen iz nekaj tem in vprašanj. Vprašanja so bila uporabljena v vseh intervjujih, vendar ne vedno v enakem vrstnem redu, kot je navedeno v Prilogi 1.

3.1.2 Kreativnost

Glede na raziskovalna vprašanja, ki se osredotočajo predvsem na »ustvarjalnost«, so anketiranci odgovarjali na pet vprašanj. Ta vprašanja so temeljila na kreativnosti na splošno, pa tudi na organizacijski kreativnosti v podjetju. Vsak anketiranec je odgovoril na definicijo

ustvarjalnosti na splošno na različne načine, ki temeljijo na njihovih stališčih in prejšnjih izkušnjah. Zanimivo pa je, da ko so bila postavljena vprašanja v zvezi s kreativnostjo v podjetju, so bili odgovori vseh anketirancev precej podobni. Podrobnosti razgovorov so prikazane v nadaljevanju.

Eden izmed anketirancev je bil višji vodja, ki ima skoraj 25 let delovnih izkušenj v podjetju. Zanj je ustvarjalnost priložnost na delovnem mestu. Meni, da je ustvarjalnost proces generiranja nove ideje s poskusom razmišljanja zunaj okvirov ali z delovanjem drugače od rutine. Ustvarjalnost zato omogoča konkurenčno prednost. Anketiranec je trdno prepričan, da je IKEA kreativna organizacija za pohištvo stanovanj. IKEA mora ostati kreativna in se hkrati zavedati učinkovitosti in stroškov. Zaradi tega se podjetje razlikuje od drugih, ker ni enostavno proizvesti dobrega izdelka po nizki ceni. Poleg tega ima podjetje močne organizacijske vrednote, ker naj bi vsak zaposleni sledil vrednotam, kot so skupnost, stroškovna zavest, spoštovanje in preprostost.

Nadalje navaja, da je delovno okolje v podjetju »družinsko«. Organizacijska struktura je ravna, saj mora vsak zaposleni v podjetju (oba delovna odseka in managerji) nositi enako rumeno majico. Opisuje njihovo organizacijsko kulturo, da so vsi enaki in preprosti. Posledično zaposleni lahko izražajo in delijo mnenja med sodelavci in managerji. Omenja, da ravna organizacijska kultura prispeva k večji komunikaciji med managerji in sodelavci. Na primer postavitev pisarne je odprta. Vseskozi lahko poteka komunikacija iz oči v oči. Poleg tega višji vodja nima svoje pisarne. Dobro vzdušje v podjetju se kaže z odprtostjo in svobodo zaposlenih, da izrazijo svoje ideje in jih delijo z vodji in sodelavci. Poleg tega je zaupanje dejavnik, ki krepi ustvarjalnost v tej organizaciji, na primer upravitelj podjetja Kalmar dovoljuje, da imajo njegovi podrejeni priložnost, da se naučijo novih stvari pri svojem vsakdanjem delu. Zaupa v potencial svojih sodelavcev, kar omogoča delo v različnih okoljih. Vsak zaposleni v podjetju rotira med oddelki, da pridobi širino znanja.

Asistent v upravljanju s kadri pravi, da je ustvarjalnost nekaj novega, ki pride iz človeškega uma z idejo, da bi to realizirali. Zelo pomembno je, da vodilni ljudje podpirajo in omogočajo, da zaposleni razmišljajo nenavadno ter da imajo vsaj priložnost poskusiti. Na vprašanje o ustvarjalnosti v podjetju je bil odgovor, da je IKEA ustvarjalna organizacija, kjer so vsi enaki. Vsakemu zaposlenemu v podjetju na vseh ravneh je omogočeno spregovoriti in deliti svoje ideje brez kritik. Poleg tega je zaposlenim dovoljeno »učenje s prakso«, kar pomeni, da se zaposleni lahko učijo in se na podlagi tega izboljšajo. Delovno okolje je eden od glavnih dejavnikov te organizacijske ustvarjalnosti. Anketiranec je prepričan, da se nove ideje pojavijo, ko imajo zaposleni priložnost za delo v različnih okoljih. IKEA uporablja več načinov spodbujanja ustvarjalnosti svojih zaposlenih, na primer v Kalmarju so vsako sezono spremenili zavese poslovne stavbe za ustvarjanje novega okolja, kar naj bi pripomoglo k navdihu za nove in ustvarjalne ideje njihovih zaposlenih.

Vodja prodaje pojasnjuje, da je ustvarjalnost sposobnost delati in razmišljati, karkoli želite brez izrecnih pravil in predpisov. Anketiranka navaja glavni razlog, zaradi katerega je IKEA ustvarjalna in drugačna od drugih podjetij za maloprodajo pohištva. Razlog je v tem, ker

imajo močno organizacijsko vrednost, ki je precej edinstvena. Prevladujejo vrednote, kot so enakost, svoboda, odprtost mišljenja itd. Poleg tega vsi zaposleni močno verjamejo v organizacijsko vrednost »ustvarjanje boljšega vsakdana za nas in naše stranke«. Odprtost delovnega okolja v IKEI tudi izboljša ustvarjalnost v organizaciji. Na primer zaposleni bodo na svojem odgovornem delovnem mestu razmišljali svobodno. Še več, oni imajo tudi možnost, da se pogovarjajo direktno in iskreno. V primeru nestrinjanj zaposleni namesto slabe volje izražajo svoje ideje. Če navedem primer, ko bo sodelavec prišel do novih idej, jih bo neposredno poročal. Poleg tega je dobra komunikacija med vodjo in sodelavci zelo pomembna. Ko pride do težav, dobra komunikacija omogoča razpravo in izboljšanje.

Vodja komunikacije in dekoracije povezuje pomen ustvarjalnosti s tem, kako se soočiti s problemom v svojem vsakdanjem življenju. Ustvarjalnost poskuša rešiti težave z znanjem, ki so ga zaposleni že imeli, in se nanaša na njihove izkušnje. Z drugimi besedami, ustvarjalnost je kombinacija preteklih izkušenj in novega znanja, ki se ga učimo vsak dan. Anketiranka opisuje podjetje kot izjemno ustvarjalno organizacijo. IKEA je odprta za nove ideje in zaposlenim omogoča svobodo pri delu. Če zaposleni želijo jasno pokazati, da imajo svoje koncepte, potem je pomembno, da to komunicirajo z vodjo, da lahko razvijejo in udejanjijo ta koncept. Intervjuvanka poudarja, da je v primeru dobre ideje ta hitro uresničljiva. Ta ustvarjalna ideja se bo razvila in razširila za uporabo v vsaki trgovini IKEA na svetu. Poleg tega organizacija spodbuja zaposlene, da se nenehno učijo iz svojih lastnih izkušenj, pa tudi iz izkušenj sodelavcev. Kot rezultat zaposlenim omogočajo nemoteno delo pri lastnih nalogah in ustvarjanju novih idej, da dosežejo drugačnost od drugih podjetij. Intervjuvanka dodaja tudi koristi učeče se organizacije, saj imajo možnost učenja poslovnih idej IKEE. Te koristi jim pridejo prav tudi v vsakdanjem življenju.

IKEA ima ravno strukturo organizacije, kar pomeni, da so vsi v organizaciji enaki. Dober primer je, da direktor podjetja Kalmar nima svoje pisarne, čeprav je na najvišjem položaju. Ko je organizacija ravna, se zaposleni bolje počutijo pri izražanju idej. Poleg tega delovno okolje izjemno spodbuja zaposlene, da spoznajo veliko ljudi z različnih področij, kar omogoča pridobivanje novih znanj zaposlenih. Intervjuvanka nadalje trdi, da obstajajo različne osebne lastnosti v organizaciji. Nekateri zaposleni so precej glasni in poskušajo prepričati svoje sodelavce, da sledijo njihovim mnenjem, kar pa verjetno ni najboljša ideja. Po drugi strani pa so nekateri zaposleni razmeroma tihi in imajo dobre ideje, vendar se nikoli ne izrazijo. Za vodjo je bistveno, da spodbuja tihe zaposlene k izražanju idej, ki so lahko dragocene za organizacijo. Anketiranka navaja, da je njen način dela odprta organizacijska klima v oddelku. Vsak lahko torej deli svoje ideje, kar spodbuja raven ustvarjalnosti v organizaciji. Poleg tega anketiranka uporablja možgansko nevihto kot orodje za pridobivanje novih mnenj in idej. Posledično se lahko vsa mnenja in ideje delijo in upoštevajo. Na visoki ravni v podjetju imajo managerji več sestankov za izmenjavo idej in razpravljajo o predstavitvi novih metod za izboljšanje uspešnosti v organizaciji. Kljub temu nova metoda morda ni pravilen pristop, ker vodje na visoki ravni ne poznajo dejanske težave v trgovini IKEA. Vodstveni delavci bi zato morali občasno dovoliti nekaterim zaposlenim, ki delajo v trgovini, da se udeležijo sestankov in izrazijo svoje ideje.

Še en primer izmenjave informacij med sodelavci in nadrejenimi z namenom širjenja informacij o organizaciji se imenuje »zajtrk srečanje«, kjer se vsi zaposleni v trgovini zberejo in skupaj zajtrkujejo. Vodja prodaje izpostavi ključno temo in zaposlene spodbuja z namenom izboljšanja učinkovitosti. Vmes pa tudi drugi managerji podajo svoje videnje in se trudijo, da vsi oddelki delujejo v isto smer.

3.1.3 Slog vodenja

Na splošno imajo vsi anketiranci enak odgovor glede načina vodenja Kamprada. Ingvar Kamprad je zanje primer dobrega voditelja, ker skozi svoje vodenje močno izraža organizacijsko vrednost IKEE. S tem so vsi zaposleni v podjetju sledili tej organizacijski vrednosti kot okvirju. Poleg tega je vplival tudi na slog vodenja vodilnega kadra z močno organizacijsko vrednostjo. Ni presenetljivo, da so bili odgovori vseh anketiranci precej podobni.

Višji direktor IKEE samozavestno trdi, da je slog vodenja Ingvarja Kamprada model vseh zaposlenih v podjetju. Njegovo vedenje spodbuja takšno ravnanje in način njegovega delovanja. Ena od organizacijskih vrednot podjetja je preprostost. V preteklosti je Ingvar Kamprad obiskal zaposlene v IKEI s svojim 15 let starim avtomobilom. To je navdih za vse zaposlene.

Vodja prodaje pojasnjuje odnos med Ingvarjem Kampradom in vsemi zaposlenimi z besedami, da njegov slog vodenja temeljni na očetovskem pristopu. Pravi, da sodelujejo kot »družina«, položaj Ingvarja Kamprada ima še vedno moč in vpliva na vse v njihovi veliki družini. Asistent v organizaciji kadrov opisuje, da je vodstveni slog Ingvarja Kamprada podoben pristopu učitelja. Intervjuvanec navaja: »Kalmar je prišel v podjetje in se pogovarjal z zaposlenimi na vseh ravneh. Za izdelavo nam je predlagal veliko odličnih idej za boljše delovanje trgovin IKEA.«

Vodja komunikacije in dekoracije pravi, da je slog vodenja Ingvarja Kamprada zgled dobrega vodenja. Poskuša biti dober zgled vsem zaposlenim v podjetju. Čeprav je četrti najbogatejši človek na svetu, je preprost fant, na primer še vedno uporablja svoj stari avto, leti v ekonomskem razredu itd. Intervjuvanec nadalje opisuje, da je Kamprad napisal testament, v katerem »omenja«, da IKEA ljudje ne vozijo bleščečih avtomobilov in se ne zadržujejo v dragih hotelih. S tem upraviči, kar govori. To je zelo pomembno za celoten pogled zaposlenih v podjetju.

Višji vodja IKEE opisuje svoj slog vodenja, ki temelji na zaupanju in dobri notranji komunikaciji med vodjo in sodelavci. Vsi člani v organizaciji si morajo zaupati. Ko se razvije zaupanje v organizaciji, bodo nove ideje lažje sprejemljive med sodelavci. Poleg tega notranja komunikacija zaposlenim omogoča, da svobodno delijo ideje in mnenja, ker se počutijo vpletene in sodelujejo v organizaciji. S tem se vsem delavcem omogoča izboljšanje učinkovitosti, da se odzovejo na potrebe strank. Posledično se zaposleni učijo iz vsakdanjega dela in znajo to uporabiti v vseh okoliščinah, na primer vsak zaposleni mora zamenjati svoje

delo v drugem oddelku v trgovini IKEA. Rotacijska kultura se razvija v vseh zaposlenih v podjetju za izboljšanje njihove ustvarjalnosti, vendar pa lahko ima rotacija med različnimi oddelki tudi slabo stran, ker na določenem področju ni strokovnjaka. Treba je imeti strokovnjake v nekaterih oddelkih, kot je kuhinja, ker stranka IKEE pričakuje posvetovanje s strokovnjakom. Anketiranec trdi, da je ocenjevanje kritičen postopek, ki omogoča izboljšati organizacijsko uspešnost. Vsi so vključeni v postopek ocenjevanja, ker lahko delijo ideje, mnenja in izkušnje. Glavna prednost ocene je zagotoviti koristne povratne informacije. Tako pozitivne kot negativne povratne informacije bodo izboljšale nadaljnjo uspešnost.

Opazen primer ocenjevanja v podjetju je letno ocenjevanje. Ta evalvacija se opravi enkrat letno z enakimi vprašanji za stranke in zaposlene v IKEI po vsem svetu. Glavni cilj ocenjevanja je vsako leto povprašati in oceniti tako kupca kot zaposlene v podjetju IKEA. Rezultati so nato merilo za izboljšanje poslovanja.

Vodja komunikacije in dekoracije je mnenja, da vodenje igra pomembno vlogo pri ustvarjanju dobrega vzdušja in dobrega okolja na delovnem mestu. Dober vodja bi moral zaposlene spodbujati, da ustvarjajo svoje ideje. Posledično se zaposleni počutijo zanje vredni in povečujejo svoje sposobnosti z izražanjem svojih idej s sodelavci in managerjem.

Intervjuvanec iz svojih izkušenj navaja primer višje vodje v podjetju, da ga podpira pri načrtovanju novih idej in razvijanju, če je ideja dobra. Anketiranec na primer višjemu direktorju IKEE predlaga ideje sodelavcev. Za vsakega delavca želijo, da se dobro počuti, na primer ima dobre čevlje za delo v skladišču in dober program usposabljanja za izboljšanje učinkovitosti nalog itd. Ko se delavec zave, da je njegova ideja razvita, se njegova motivacija za nadaljnje ideje zelo poveča.

Vodja prodaje poda primer vodenja starejšega vodje IKEE kot dober primer za mlajše managerje, da se naučijo upravljati s podrejenimi. On ustvarja ustvarjalno delovno okolje s povečanjem ravni svobode do sodelavcev, da razmišljajo nenavadno, vendar bi morala biti ta ideja realna ob istem času.

Anketirana mlajša vodja prodajne službe je dodala, da sta vrednotenje in nadaljnje ukrepanje zavestna odločitev vodstva za povečanje sodelovanja med sodelavci. Posledično bo to povečalo raven ustvarjalnosti v organizaciji. Ocenjevanje je razdeljeno na dve vrsti:

1. Uradna ocena: obstajata dve oceni za ocenjevanje uspešnosti zaposlenih dvakrat letno. Vrednotenja se izvajajo na podlagi letnih ocenjevanj.
2. Neuradno vrednotenje: prodajni oddelek bo ocenil le svoj oddelek vsakih nekaj tednov, da bi s tem neposredno spremljali uspešnost. Če je rezultat dobra uspešnost zaposlenih, se bo oddelek osredotočil na to še naprej. Po drugi strani pa, če je rezultat neuradnega vrednotenja slab, je to kritično vprašanje, ki ga mora oddelek obravnavati in izboljšati takoj.

Vodja komunikacije in dekoracije navaja, da je slog vodenja višjega managerja IKEE, da dobro posluša, saj je lahko vsaka nova ideja ključna za nadaljnje poslovanje. V enem

podjetju je več osebnosti, nekateri ljudje so bolj zgovorni kot drugi. Če nekateri molčijo, to ne pomeni, da nimajo ustvarjalnih idej. Tukaj je odločilna vloga vodje, da jih motivira in spodbuja k izražanju svojih mnenj in idej. Anketiranec poudarja, da svoboda v delovnem okolju omogoča povečanje ustvarjalnosti, saj zaposlenim olajša ustvarjanje novih idej. Zaposlenim omogočajo, da sledijo svojemu nagonu, in organizirajo tudi preizkus razvijanja lastnih idej. Posledično se lahko med sodelavci delijo nove ideje. Poleg tega bi moral vodja včasih upočasniti delovni proces in zaposlenim omogočiti, da končajo svoje delo in nato pridobijo povratne informacije. Anketiranec tudi trdi, da z ustvarjalnostjo lahko pride do motnje procesa, ko mora posredovati vodja in ponovno proučiti proces, ker se nove ideje ne morejo vpeljati tako hitro.

Anketiranec v sporočilu omenja pomen vrednotenja in samoocenjevanja za uspešnost njihovih zaposlenih. Merilo za ocenjevanje je anketa sodelavcev enkrat letno. Primera vprašanj za anketiranje sodelavcev: kako ustvarjalni ste pri svojem delu; ali ste pri svojem delu zadovoljni in motivirani.

Po analizi rezultatov ankete se bo vodja oddelka osredotočil na dve ali tri šibke točke za hitro izboljšanje. Ostale točke se še naprej izboljšujejo za boljši vsakdan strank IKEE.

3.1.4 Ovire kreativnosti v podjetju

Glede tretjega raziskovalnega vprašanja, ki temelji na organizacijskih kulturah, so bila izbrana štiri vprašanja, ki so bila postavljena anketirancem. Večina odgovorov anketirancev je bila nekoliko podobna, da je močna organizacijska kultura eden od dejavnikov, ki vplivajo na ustvarjalnost zaposlenih.

Višji direktor IKEE trdi, da je pomembno, da se novi zaposleni ujemajo z ostalimi v organizaciji. Poleg tega je to potrebno tudi za vodjo novega zaposlenega ter da spodbuja novo zaposlene, da se posvetijo svojemu delu. Rezultat tega je ustvarjalni timski duh, vendar se bodo pojavile težave, ko novi zaposleni ne uspejo doseči kreativnih zahtev delovnega mesta, ker nimajo motivacije in navdiha za kreativne ideje. Anketiranec se strinja, da lahko močna organizacijska kultura omejuje ustvarjalnost v organizaciji, ker bodo vsi zaposleni opravljali svoje delo v skladu s pravili in predpisi. Višji direktor trdi, da morajo biti vsi zaposleni v podjetju stroškovno ozaveščeni in se zavedati, da ima vse ceno. Kreativna ideja za izdelek mora biti dobro zasnovana, funkcionalna in po nizki ceni. Da bi zmanjšali ovire pred organizacijskimi kulturami, mora organizacija ustvariti fleksibilno vzdušje. Nekaj idej, ki so zunaj področja uporabe organizacijske kulture, ne bi smeli opustiti. Vsako idejo je treba sprejeti v razmislek, da bi zaposlene spodbudili k nenehnim poskusom in razvoju svoje ustvarjalnosti iz lastnih izkušenj. Anketiranec še dodaja svoje mnenje, da je čas resnična ovira ustvarjalnosti zaposlenih, ker nekateri zaposleni verjetno ne morejo izkoristiti vseh svojih potencialov za ustvarjanje novih idej zaradi nenehnega časovnega pritiska.

Vodja prodaje poudarja, da je pomembna notranja motivacija zaposlenih, saj omogoča ustvarjanje novih idej, ki bi jih morali imeti vsi zaposleni v podjetju. Anketiranec je trdno

prepričan, da zaposleni, ki tega ne počnejo, nimajo notranje motivacije. Dejavniki organizacijske kulture IKEE, ki jo sestavljajo ustvarjalnost, gospodarnost, odprtost in preprostost, vplivajo na vsako dejavnost zaposlenega. Z drugimi besedami, to je formalno pravilo, ki se ga morajo vsi držati. IKEA je ogromna organizacija, ki jo sestavlja več trgovin po vsem svetu. Strategija podjetja je standardizacija. S standardizacijo se nove ideje za spremembo nastavitve dolgo ne bodo pojavile, ker mora biti vsaka trgovina na svetu enako urejena. Upoštevajo se vse ideje, celo nekatere ideje, ki so neuporabne. Oviro, ki se pojavlja v organizacijski kulturi, je precej težko rešiti oziroma minimizirati. Zaposleni v podjetju morajo skrbeti za kreativnost znotraj pravil in okvirjev.

Vodja komunikacij in dekoracij trdi, da je precej težko spodbujati ustvarjalnost zaposlenih, kadar nimajo motivacije. Anketiranec omenja močno organizacijsko kulturo, ki omejuje ustvarjalnost zaposlenih v drugih organizacijah, kot je IKEA, kjer hierarhična struktura sodelavcem ne omogoča, da predlagajo svoja mnenja ali ideje. Vsak postopek določajo vodje na najvišjih ravneh. Kljub temu močna organizacijska kultura IKEE ne omejuje ustvarjalnosti, ker je to dediščina Ingvarda Kamparda. Ta predstavlja tradicionalno švedsko tradicijo, saj švedskim zaposlenim ni težko ustvariti nove ideje. Poleg tega je organizacijska struktura neovirajoča, kar posledično podpira zaposlene, da bolj razmišljajo.

Z vidika anketirancev je čas resnična ovira, ker so zaposleni pod časovnim pritiskom. Težko je sprejemati zahtevne odločitve in ustvarjalno razmišljati v omejenem času. Druga ovira je na primer, da zaposleni v Kalmarjevi trgovini ne morejo uporabljati lastnih idej in znanja za ustvarjanje prostora za načrtovanje vseh trgovin IKEA na svetu, saj mora biti prostor za nakupovanje povsod enak. Namen IKEE je minimalizirati omejevanje organizacijske kulture in spodbujati predlaganje idej, ki so razumne, ustvarjalne in funkcionalne v vsakdanjem življenju. Čeprav ideja velikokrat ni v dosegu, jo velikokrat lahko vzamejo v obzir glede na potrebe kupcev.

4 ANALIZA PODATKOV

V tem poglavju analiziram podatke, ki sem jih predstavil v prejšnjem poglavju s pomočjo analize primera. Pridobljene podatke primerjam s teorijami, ki sem jih predstavil v pregledu literature ali drugih virov. Karash in Bragdon (2002) pojasnjujeta, da birokratska organizacijska struktura ni primerna za učno kulturo, lahko pa spodbuja organizacijsko ustvarjalnost zaposlenih z več medsebojne komunikacije. Glede na razgovore višji vodja opisuje, da je njihovo delovno okolje v podjetju bolj družinsko. On pojasnjuje, da je vrednost »družine« zlahka razvidna iz tega, v kaj se oblačijo delavci. Tako direktorji kot zaposleni običajno vsak dan nosijo enako rumeno majico. To kaže, da je organizacijska kultura enaka in enostavna za vse. Karash in Bragdon (2002) tudi navajata, da mora vodstvo imeti odprt odnos in sprejeti napake, tako da lahko gladko izmenjujejo različne informacije z vsemi. Poleg tega sta Karash in Bragdon (2002) povedala, da to spodbudi izražanje in komunikacijo in s tem sprosti kreativno razmišljanje. Višji vodja IKEE opisuje, da je kultura podjetja taka, da zaposleni svobodno izrazijo in delijo mnenja med sodelavci in managerji. Ravno s tem namenom je opolnomočenje uvedeno v organizacijo. Kadrovska asistentka pojasnjuje, da če je to omogočeno vsem zaposlenim na vseh ravneh, spregovorijo in delijo svoje ideje brez kritik. Največ pa se zaposleni učijo z delom, saj le tako izboljšajo svoje napake iz preteklosti.

Pojasnilo petih Sengejevih disciplin (1990) je miselni model, prestavljen vsem. Če lahko člani ekipe konstruktivno kritizirajo ideje in predpostavke drugih, bo ustvarjen skupni miselni model za ekipo. To omogoča organizaciji, da stalno izboljšuje konstruktivne povratne informacije. V skladu s petimi Sengejevimi disciplinami je priporočljivo timsko učenje, ki spada k učečim se organizacijam. Senge trdi, da odločitve običajno pripravi skupina ljudi, tako da bolj kot so odločevalci naučeni, boljše sposobnosti odločanja bodo imeli. Učenje lahko poteka prek različnih virov, ne samo s pomočjo individualnega učenja. Ljudje se sproti učijo drug od drugega, obravnavajo težave, postavljajo predpostavke in prejemajo povratne informacije od članov ekipe in iz rezultatov. Karash in Bragdon (2002) trdita, da je pridobivanje znanja mogoče z dolgotrajnim učenjem in dolgotrajno učenje je pomembno v učeči se organizaciji. Po besedah višjega vodje IKEE mu je v 25 letih pri delu v podjetju bilo stalno omogočeno, da pridobi znanje, tako formalno kot neformalno, za povečanje lastne vrednosti. Trdi tudi, da je za svobodno in odprto delovno okolje potrebno spodbujanje sodelavcev, da se nenehno učijo in izmenjujejo izkušnje med seboj. S to izjavo se strinjata tudi Karash in Bragdon (2002), ki trdita, da je odprt, prilagodljiv sistem v organizacijah idealen za spodbujanje zaposlenih, da sledijo svoji učni kulturi. Boljša komunikacija med zaposlenimi privede do povečane ustvarjalnosti na delovnem mestu.

Karash in Bragdon (2002) navajata, da lahko z uspešnim sistemom nagrajevanja spodbujamo nove veščine, kot so timsko delo, individualni napor, odprtost, objektivnost ter osebni razvoj itd. IKEA ima skupinski sistem nagrajevanja in na podlagi uspešnosti skupine podeljuje nagrade. To je izredno pomembno za timski duh. Voditelji uporabljajo timski sistem nagrajevanja za podeljevanje nagrad, da bi s tem pokazali, da je ključno timsko delo.

Kot opisuje kadrovska sodelavka v IKEI, je ustvarjalnost nekaj, kar se nam na novo poraja v mislih in bi radi to poskusili. Zelo pomembno je, da nas ljudje, ki nas obdajajo, podpirajo in nam omogočajo, da razmišljamo zunaj okvirjev in da imamo priložnost poskusiti. Omenila je tudi, da je IKEA v preteklosti imela različne spodbude za navdih ustvarjalnosti svojih zaposlenih. Kamprad je vsako leto v podjetju spreminjal zavese v stavbi za navdih za nove ustvarjalne ideje. Verjame, da bodo nove ideje ustvarjene, ko bodo imeli zaposleni priložnost delati v različnih okoljih.

4.1 Kreativnost

Karash in Bragdon (2002) opozarjata, da bi morali zaposleni in managerji postati odgovorni za svoja dejanja. Managerji imajo tudi svetovalno nalogo svojim zaposlenim in tak način naj se uporablja v strukturirani organizaciji. Karash in Bragdon (2002) trdita, da je treba tudi opolnomočenje vpeljati v organizacijo. Vodja prodaje pojasnjuje, da lahko njihovi zaposleni razmišljajo ustvarjalno, pa tudi delajo svobodno s svojo odgovornostjo. V vseh pogledih našega življenja nihče ne bi vedel bolje od nas, kako deluje naše vsakdanje življenje, kako ravnamo s stvarmi v naši situaciji. Kolegi, ki so na podobni ravni, bi morda vedeli več o vaših dolžnostih, vendar ima vsak posameznik svoj način za opravljanje nalog, tako da nihče ne bo vedel, kakšna je najprimernejša pot do cilja. Manager bi moral zagotoviti spodbujanje in sodelovanje z zaposlenimi. Tudi zaposleni imajo priložnosti, da spregovorijo, in ključno je, da so managerji razumevajoči, ko obstaja nestrinjanje glede idej.

Proces razprave bi nenehno izboljševal ideje. Skupna vizija bi se torej postopoma ustvarjala v skladu s petimi Sengejevimi disciplinami (1990). Člani organizacije si morajo skupaj ustvariti eno samo podobo prihodnosti, da bi imeli skupno vizijo. Skupna raba in prispevek k viziji vseh članov organizacije sta potrebna, da skupna vizija lahko postane resničnost. Skupna vizija omogoča ljudem, da delajo bolj željno in motivirano. Kot nam je povedal vodja prodaje, pa tudi višji vodja, zaposleni jemljejo svoje naloge kot odgovornost, namesto da sledijo nalogam, zapisanim na opisih delovnih mest.

Senge (1990) trdi, da bi moral biti vodja nadzornik v učeči se organizaciji, ki se mora vključiti v naloge in se naučiti videti svojo vizijo kot del nekaj večjega. Voditelji morajo biti tudi ikona organizacije in se držati svojih načel. Na primer managerji IKEE, kot je Kamprad, nimajo svojih pisarn. Vztrajajo pri fleksibilnosti v podjetju. To velja tudi za opolnomočene organizacije, da se bodo zaposleni počutili bolj udobno, če bodo oblikovali svoje ideje.

Kot sem omenil v pregledu literature, je spodbujanje učenja tisto, kar Senge (1990) poudarja z vodji kot učitelji. Voditelji so kot učitelji in so odgovorni za pomoč zaposlenim v organizaciji pri razvijanju systemskega razumevanja. Vizija podjetja in resnično dogajanje v podjetju morata biti v ravnovesju, za kar so odgovorni voditelji, ki morajo hkrati obvladovati ustvarjalnost v podjetju (Senge, 1990). Višji vodja trdi, da organizacija tudi spodbuja zaposlene, da se nenehno učijo iz lastnih izkušenj ter iz izkušenj drugih sodelavcev. Rezultat tega je, da se zaposlenim omogoča dokončanje lastne naloge in ustvarjanje novih idej, zaradi

katerih se IKEA razlikuje od drugih podjetij. Voditelji v učeči se organizaciji igrajo tudi vlogo učiteljev.

McFadzean (1996) poudarja, da je izražanje idej ena izmed izboljšav ustvarjalnosti. Ljudje, ki imajo kreativne ideje, vendar jih niso pripravljeni izraziti, bi prišli do izgube idej in potencialno tudi zaposlenih oseb. Kot je povedal vodja komunikacije in dekoracije, so nekateri zaposleni razmeroma tiho in imajo dobre ideje, vendar jih nikoli ne izrazijo. Zelo pomembno je, da managerji spodbujajo zaposlene, ki so tiho, da izrazijo svoje ideje, ker bo to dragoceno za organizacijo. Po besedah Csikszentmihalyija (1997) je vloga vodstva podpirati zaposlene pri ustvarjanju kreativnih idej s spodbujanjem njihove notranje motivacije. Vodja komunikacije in dekoracije pojasnjuje, da je možganska nevihta lahko uporabna kot orodje za pripravo novih mnenj in idej. McFadzean (1996) meni, da lahko svobodni duh zaposlene spodbudi, da svoje ideje razvijajo in da ustvarijo čim več idej. V IKEI pa imajo vodje na visoki ravni več sestankov za izmenjavo idej in možgansko nevihto, da bi dobili novo metodo za izboljšanje uspešnosti v organizaciji. Višji vodja je še povedal, da je znotraj vodstvenega kadra nekaj neformalnih sestankov družbe. Ustrezno vzdušje lahko povzroči, da bodo zaposleni svobodneje izražali svoje ideje in ustvarjali več idej, zato je to ena izmed izboljšav ustvarjalnosti v IKEA.

4.2 Slog vodenja

Csikszentmihalyi (1997) je poudaril, da učenje od vzornikov, kot so izkušeni kolegi in vodje, lahko razširi osebno ustvarjalnost zaposlenih. Višji vodja v podjetju ter vodja komunikacij in dekoracij trdita, da je lastnik Ingvar Kamprad vzor in primer vsem zaposlenim v podjetju. Njegova vedenja spodbujajo ljudi, da delujejo tako kot on. Kamprad deluje tako preprosto kot poslovni koncepti IKEE, ki jim omogočajo, da jim zaupajo, saj so to, kar pravijo. Poleg tega lahko Kampradovi vodstveni slogi delujejo kot vzor drugim zaposlenim v celotni organizaciji. Poleg tega Amabile in Gryskiewicz (1989) poudarjata, da bi moral vodja imeti sposobnost vplivanja na kreativnost ekipe. Vodja komunikacij in dekoracije je povedal, da je Kamprad napisal »pohištveno oporoko«, ki omenja koncept podjetja in odgovornost do družbe, kot je IKEA. Omenja, da zaposleni v podjetju ne vozijo bleščečih avtomobilov in ne bivajo v luksuznih hotelih. Kamprad z dejanji pokaže, kar govori. To je pomembno za celotno kulturo zaposlenih v podjetju. Kadrovski asistent opisuje Kampradov slog vodenja kot »učiteljski«, prav takšnega, kot ga Senge (1990) in Max de Pree (1990) opisujeta v svoji teoriji o vlogi vodje, kjer mora biti vodja kot učitelj v učeči se organizaciji.

Veliko prihodnjih ciljev podjetja ali organizacije lahko voditelji dejansko prikažejo in pomagajo ljudem doseči natančnejši, boljši in močnejši pogled na resničnost (Senge, 1990, str. 353). Vloge, ki bi jih morali imeti voditelji, ki jih je opisal Senge (1990), so natanko take, kot Kamprad počne že dolgo. Kadrovska asistentka je povedala, da Kamprad predlaga veliko odličnih idej, da bi izboljšal trgovino IKEA. Po drugi strani vodje prodaje opisujejo, da je Kampradov slog vodenja bolj »očetovski«. Kot sem že omenil v delu o ustvarjalnosti podjetja, je IKEA bolj kot družina, kot je v intervjuju povedal višji vodja. Na podlagi Sengejeve teorije (1990) Kamprad deluje kot oblikovalec, ki določa vse pomembne

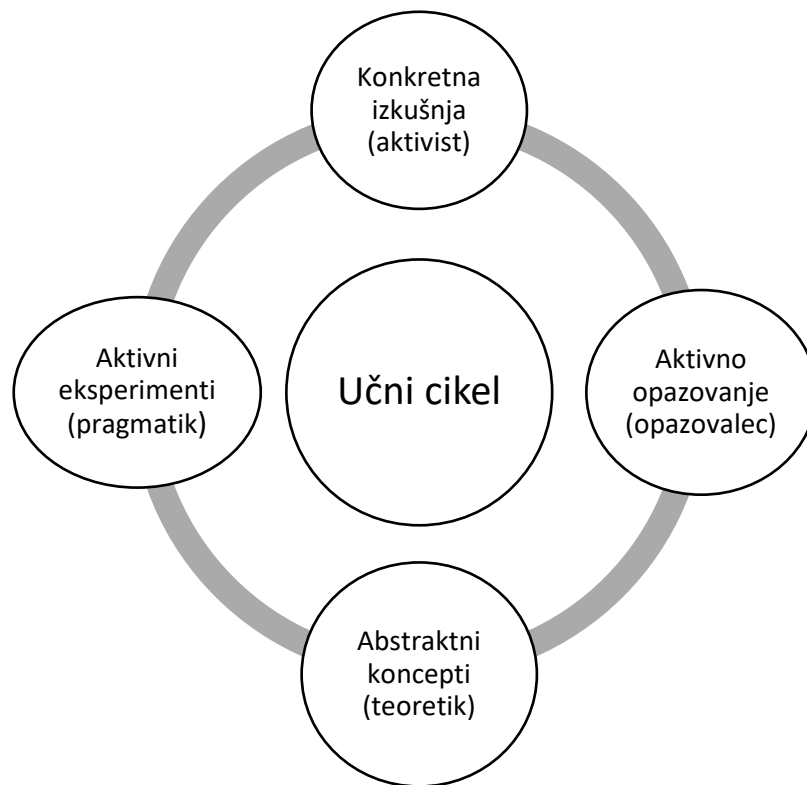
odločitve, kot so politika organizacije, sistemi, strategije in tako naprej. Tudi osnovne ideje organizacije, kot so namen, vizija in temeljne vrednote odločanja. O vsem tem odloča Kamprad. Tudi sam ima možnost odločanja o tem, ali bo organizacijo upravljal s stalnim učenjem. Ob pogovoru z vodjo prodaje ta omeni, da Kamprad deluje tudi kot upravnik stavbe in podjetja, sicer ne bi bil očetovski vodja. Velikokrat pa dobi občutek, da deluje tudi kot običajni oblikovalec in oskrbnik, da je lahko vzor otrokom. Kot opisuje višji vodja IKEE, sta zaupanje in dobra interna komunikacija med vodjo in sodelavci zelo pomembna za razvoj ustvarjalnih idej. Dobra notranja komunikacija omogoča zaposlenim, da svobodno delijo ideje in mnenja, ker se počutijo vpletene in sodelujejo v organizaciji. Po Shalleyju (1995) so pozitivne točke timskega dela interakcija s sodelavci in izmenjava informacij ter ustvarjanje novih idej, ki lahko vplivajo na raven posameznikove ustvarjalnosti. Brand (1998) tudi poudarja, da bi morala imeti organizacijska kultura vrsto kolektivnih prepričanj, vrednot in predpostavk, ki jih delijo zaposleni in se kažejo z ukrepi voditeljev in managerjev. Kot vemo, je tako sodelovanje potrebno pri učeči se organizaciji, vendar se morajo kljub temu upoštevati tudi psihološke razmere med ljudmi, ko je potrebno sodelovanje.

Intervjuvanka poudarja, da zaposleni sami najpogosteje vedo, kaj je treba storiti za izboljšanje poslovanja. Povedala je tudi, da so bili zaposleni premalo vključeni kot svetovalci, saj svoje delo poznajo bolje kot kdorkoli drug. To neključenost je mogoče rešiti z večnamenskim usposabljanjem. Višji manager pravi, da poskuša spodbuditi zaposlene, da se učijo z delom v različnih okoljih. Zaposleni se lahko učijo iz vsakdanjega dela in znajo to uporabljati v vseh okoliščinah.

Vodja v podjetju omenja, kako svoje zaposlene usposablja, da so zmožni opravljati več opravil hkrati. V podjetju izvajajo rotacije, saj mora vsak zaposleni zamenjati različne oddelke, prav tako morajo tudi upravitelji svoje funkcije zamenjati vsakih tri do pet let. Kultura rotacije razvija vse zaposlene v IKEI in izboljša njihovo ustvarjalnost s spreminjanjem novega okolja in novih veščin.

Da bi bilo učenje več kot lokalna zadeva, je treba znanje hitro in učinkovito širiti v celotni organizaciji, kot to opisuje Garvin (1993). Iz napak se je treba naučiti novih veščin in se izboljšati. Vrednotenje uspeha je ključnega pomena v učeči se organizaciji. Razprava in prispevek, ki sledita ocenjevanju in načrtovanju, organizaciji omogočata nadaljnje izboljšave. Zaposlene je treba spodbujati, da sami ocenjujejo svojo izvedbo. Glede na Kolbov učni cikel (1984) so potrebne nenehne povratne informacije in ocene.

Slika 12: Kolbov učni cikel



Vir: Kolb (1984, str. 197).

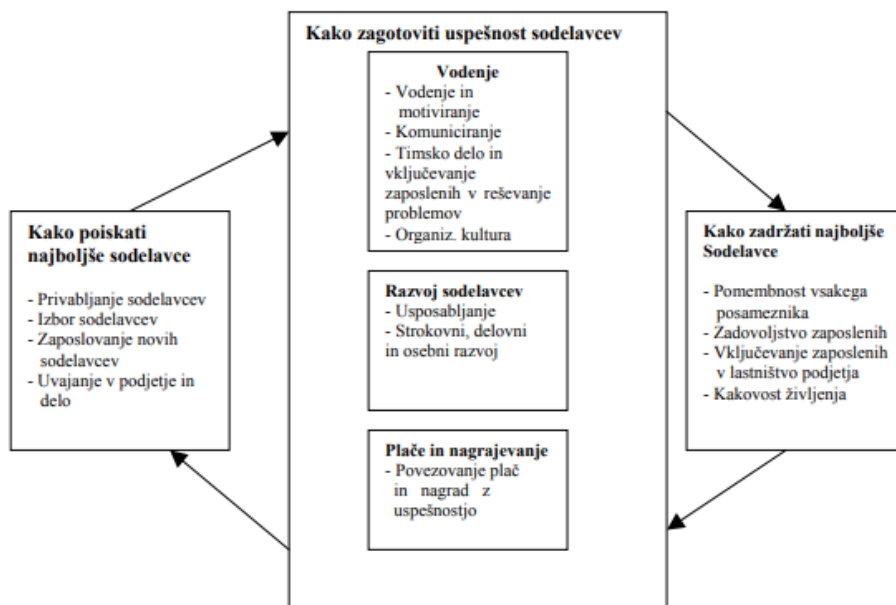
Učeca se organizacija bi morala napake obravnavati kot študije primerov za razpravo, da zagotovijo, da se enake napake ne bodo ponavljale. Ker se mora učeca se organizacija prilagoditi, da bo trajnostna v svetu, se morajo ukvarjati z notranjim in zunanjim dogajanjem v podjetju. V preteklosti se je vse prevečkrat dogajalo, da delavci, ki so dejansko opravljali delo, niso imeli besede pri spreminjanju procesa in dajanju novih idej. Ta pomanjkljivost je bila skoraj v celoti odpravljena v večini sodobnih podjetij.

Ocena uspešnosti lahko odraža zavezanost organizacije. To spodbuja nova znanj, timsko delo, individualni trud, odprtost, objektivnost in osebni razvoj. Organizacija se mora oblikovati tako, da se vrednoti uspešnost v celotni organizaciji za razvoj učne kulture. Prispevke zaposlenih je treba ceniti, da bodo lahko imeli dobro samopodobo in bodo zavzeto in stalno prispevali k novim idejam in razvoju podjetja.

S pravilnim nagrajevanjem se zaposleni lahko počutijo še bolj pripadne in se jim motivacija še poveča, vendar pa lahko ljudje, ki ne dobijo nagrad, izgubijo zaupanje ali obupajo. Če je tako, je učeca se organizacija propadla, zato je potrebna previdnost pri oblikovanju sheme nagrad in ocen. Ne glede na to, kje podjetje deluje, lahko rečemo, da je njegova uspešnost odvisna od kakovosti kadrovskega potenciala in tega, kako se to kot rezultat prenese v delo. Gre predvsem za tri vprašanja, in sicer kako poiskati najboljše sodelavce, kako zagotoviti njihovo uspešnost in kako jih zadržati v podjetju. Če podjetju uspe odgovoriti na vsa tri vprašanja, je toliko večja verjetnost, da bo uspešno. Res pa je, da je glavni kazalec uspešnosti

še vedno trg, saj najboljšo delo ne pomaga, če ga kupci ne potrdijo. Proces, kako podjetja gradijo svojo uspešnost z zaposlenimi, lahko ponazorimo s Sliko 7 (Zupan, 2001).

Slika 13: Kako zagotoviti uspešnost sodelavcev



Vir: Zupan (2001, str. 43).

Za to, da bi organizacije imele jasno vlogo, cilje, prihodnost in način, kako jih doseči, morajo vedeti:

- katere so prednosti, slabosti in potencialne koristi v organizaciji,
- kakšna vrsta organizacije želijo postati,
- po čem želijo, da je njihova organizacija poznana,
- kako in kdo bo meril njihov uspeh,
- kako bodo dosegle ta uspeh.

Poleg zgoraj naštetih načinov morajo za boljšo učečo se organizacijo zagotavljati tudi:

- priložnost delavcem, ki niso vodstveni kader, da prisostvujejo na vodstvenih sestankih,
- projekti in izobraževanja, ki temeljijo na posameznikovem razvoju,
- horizontalni premiki znotraj podjetja za razvoj novih znanj,
- brainstorming delavnice o tekočih problemih,
- spodbujanje dajanja pobud na vseh področjih,
- veselje in prepoznanje manjših zmag pri vseh projektih.

Višji vodja tudi omeni, da je ocenjevanje kritičen postopek, ki omogoča izboljšanje učinkovitega delovanja v organizaciji, ker lahko pozitivne in negativne povratne informacije pridobimo iz takšnega sistema ocenjevanja in dajanja predlogov, ki bi se upoštevali pri naslednjem postopku odločanja.

Po mnenju McFadzeana (1996) lahko veliko svobode zaposlene spodbudi k temu, da razvijajo svoje ideje. Taka svoboda je zelo učinkovita za ustvarjanje idej. Za doseganje prostega pretoka informacij vodja komunikacije in dekoracije poudarja, da mora vodja delovati kot dober poslušalec in poskušati sprejeti komentarje ali ideje. Omenila je tudi, da odprto vzdušje lahko pomaga motivirati in spodbuditi zaposlene, da izrazijo svoje mnenja in ideje. Čeprav obstaja veliko idej, ki jih ni možno realizirati, bi morali voditelji počakati in na predlagane ideje gledati kot na ustvarjalni postopek. Včasih lahko tudi voditelji dajo predloge ali zaposlene opozorijo na omejitve in zahteve.

4.3 Ovire kreativnosti zaposlenih v podjetju

Sweeney in McFarlin (2002) trdita, da lahko močna organizacijska kultura ustvari vrednote, norme in prepričanja med zaposlenimi, prav tako je večja verjetnost pozitivnih rezultatov. Vendar pa bo zelo verjetno, da bodo zaposleni močno sprejeli obstoječe perspektive organizacijske kulture. Postanejo lahko neprilagodljivi, neustvarjalni in tudi manj navdihnjeni za ustvarjanje novih idej za organizacijo.

Tako višji vodja kot komunikacijski in dekoracijski vodja opisujejo, da zato, ker morajo zaposleni delati v močnem organizacijskem kulturnem okolju, se v njihovih delovnih nalogah običajno že upoštevajo določena pravila in predpisi. Poleg tega bi močna kulturna organizacija, kjer uporabljajo močno hierarhično strukturo, odvrčala zaposlene, da uporabljajo svoja mnenja ali ideje, saj vsako odločitev sprejme vrh upravljanja.

Poleg tega, kot je povedal višji vodja, nekaterim zaposlenih primanjkuje motivacije in navdušenja za kreativno razmišljanje. Ta ovira je povezana z notranjo motivacijo v procesu zaposlovanja. Vodja prodaje trdi, da če zaposleni nimajo notranje motivacije, ne morejo biti zaposleni v IKEI.

Po raziskavi Wayna Morrisa je »časovni pritisk« opredeljen kot resnična ovira za organizacijsko ustvarjalnost. Kot so to predstavili višji vodja, komunikacijski vodja in vodja dekoracije, je čas resnična ovira za ustvarjalnost, ker nekateri zaposleni verjetno ne morejo izkoristiti vsega svojega potenciala ustvarjanja novih idej zaradi okoliščin pritiska. Časovni pritisk se bo pojavil, ko morajo zaposleni v roku delati in se odločiti. Najtežje je kreativno razmišljati v omejenem času. Za zmanjšanje ovir je višji vodja predlagal, da bi morala organizacija ustvariti prožno vzdušje. Nekaj idej, ki segajo izven organizacijske kulture, ne bi smeli dati na stran. Vsako idejo je treba upoštevati z namenom spodbuditi zaposlene, da nenehno poskušajo razvijati svojo ustvarjalnost iz lastnih izkušenj. Po raziskavi Wayna Morrisa organizacijsko ustvarjalnost sestavljajo odprta komunikacija, popolna izmenjava informacij in podpirna organizacijska struktura, ki jo podpira.

V primeru IKEE nam je vodja prodaje povedal, da se trudijo biti »kreativni znotraj pravil in okvirov«. Povedala je tudi, da je to izziv, saj je bilo kreativno delo omejeno z organizacijskimi kulturami.

5 UGOTOVITVE IN ODGOVORI NA RAZISKOVALNA VPRAŠANJA

V nadaljevanju podam odgovore na raziskovalna vprašanja.

5.1 Raziskovalno vprašanje 1

Kakšne vrste delovnih okolij koristijo bolj inovativni zaposleni in kako? Ta študija razkriva različne vrste delovnega okolja, ki bi lahko bile koristne za ustvarjalnost zaposlenih. Zaznavam pa, da so organizacijska struktura, ki zajema skupinsko učenje, zaupanje, varstvo okolja in motivacija glavni dejavniki, ki naj bi bili pomembni za pravo vrsto okolja z vidika ustvarjalnosti.

Ravna organizacijska struktura. Ploska organizacijska struktura je ugodna za ustvarjalnost zaposlenih, ker to omogoča več komunikacije med managerjem in zaposlenimi, manj birokracije in lažje odločanje. Poleg tega to gradi tudi boljši timski duh. Pri tem lahko vsi člani organizacije prosto delijo ideje in mnenja, ki spodbujajo ustvarjalne ideje.

Timsko učenje. Organizacija spodbuja vse zaposlene, da se nenehno učijo tako iz lastnih izkušenj kot tudi iz izkušenj sodelavcev na delovnem mestu. To je ključno za timsko učenje, da delijo znanje in ustvarjalne ideje ter prejmejo povratne informacije o idejah, ki so morda nezadostne. Kot rezultat organizacija omogoča stalno učenje.

Medsebojno zaupanje v organizaciji, ki se kaže v zaupanju med vodjo in sodelavci, je lahko pomemben dejavnik za prijetno in harmonično vzdušje. S tem zaposleni menijo, da sodelujejo pri pomembnem delu organizacije. Poleg tega bi se moralo medsebojno zaupanje povezati s svobodnim razmišljanjem. Kreativne ideje se bodo pojavile, ko bo vodja zaposlenim omogočil svobodo razmišljati zunaj okvirov, namesto da bi poskušal zadostiti zgolj managerjevim usmeritvam.

Notranja motivacija. Je še posebej pomembna za organizacijo, da spodbuja zaposlene k lastni motivaciji, ki prihaja od znotraj. Notranja motivacija bo navdušila in navdihnila ustvarjalnost zaposlenih. Nasprotno pa bo zunanja motivacija prinesla velik pritisk na zaposlenega in privedla do tega, da je pod stresom. Posledično se bo število kreativnih zamisli zmanjšalo, ker imajo zaposleni občutek, kot bi bili prisiljeni biti kreativni.

Iz te razprave in ugotovitev sklepamo, da ravno organizacijsko strukturo sestavljajo štiri glavne vrste delovnega okolja. To so timsko učenje, medsebojno zaupanje, različna okolja in notranja motivacija. Vse to lahko pripomore k izboljšanju ustvarjalnosti zaposlenih.

5.2 Raziskovalno vprašanje 2

Katere vodstvene karakteristike lahko spodbudijo ustvarjalnost zaposlenih? Študija razkriva, da ima močno vodstvo pomembno vlogo pri ustvarjanju organizacijske kulture, delovnega

okolja in organizacijskih ciljev. Nov slog bi moral stremeti k izboljšanju trenutnih razmer. Poleg tega bodo voditelji poskušali najti nove pristope s skupnim prizadevanjem. Ustvarjalnost zaposlenih je eden od dejavnikov, ki bodo gradili trajnostno organizacijo, zato je ključna vloga vodstva za spodbujanje zaposlenih, naj bodo kreativni. Ugotavljam, da več različnih načinov vodenja lahko olajša ustvarjalnost zaposlenih:

- Vzor: Vodenje bi moralo biti dober primer vedenja zaposlenih. Ravna struktura, kjer so vsi enaki, je dober primer ustvarjalne organizacije. Vzdušje delovnega okolja se zdi takšno kot v »družini«. Kljub temu vodja še vedno igra pomembno vlogo, tako kot »oče« v družini. Vsi zaposleni morajo zaupati, spoštovati, občudovati in z njimi uživati v vlogi vodje kot »očeta«. Ko je ozračje svobodno, se vsak zaposleni počuti svobodno, kar omogoča ustvarjanje kreativnih idej.
- Opolnomočenje zaposlenih: Ta slog vodenja bo izboljšal ustvarjalnost s prenosom odločanja na vse člane, na primer prvo vrsto odločanja. Zaposlene bo spodbujal k reševanju problemov in jih naučil samostojno odločati v vsaki situaciji.
- Prilagodljivo vodstvo: Konkurenčni trg omogoča boljšo organizacijo turbulentnega okolja. Pri tem mora imeti glavno vlogo prilagodljivo vodstvo in najti pristop k podpori zaposlenih pri ustvarjalnosti, da bi lahko preživeli spreminjajoče se okolje.
- Razpršeno znanje: Pomembno je, da vodstvo razprši znanje na podlagi predhodnih izkušenj za reševanje problemov v različnih situacijah. Vendar pa bi moralo dobro vodstvo deliti izkušnje in ideje zaposlenim ter ustvarjati vzdušje, ki je odprto in pametno, zato lahko zaposleni pridobijo znanje od svojega vodje in se razvijajo.
- Dober poslušalec: Vodstvo mora dobro poslušati svoje zaposlene, zgodbe o njihovih težavah, jim dajati povratne informacije za izboljšanje in jih spodbujati h kreativnemu razmišljanju. Na primer vsakemu zaposlenemu mora biti omogočeno redno razpravljanje o osebnem razvoju, analiziranje njihovega delovnega položaja ter razvoj njihovih potreb in ambicij. To omogoča zaposlenim, da lahko razvijajo svoje zmogljivosti in delajo svobodno. Posledično bo to zaposlenim olajšalo ustvarjalnost in razmišljanje zunaj okvirov.
- Dobra notranja komunikacija: Dobra komunikacija med vodjo in zaposlenimi je v organizaciji precej pomembna. Vodja bi moral komunicirati in zaposlenim jasno opisati cilj in naloge. Poleg tega bi morali ključne informacije znotraj organizacije prenesti do zaposlenih na vseh ravneh, da bi zagotovili, da vsi zaposleni delajo v pravo smer. Ko je komunikacija znotraj organizacije učinkovita, to olajša, spodbuja in krepi ustvarjalnost na delovnem mestu.
- Podporno vodstvo: Vodstvo bi moralo podpirati in spoštovati ideje za spodbujanje zaposlenih h kreativnemu razmišljanju. Poleg tega bi morali znati pohvaliti zaposlene, ki imajo pozitivne prispevke, da bi še naprej izboljšali svoje ustvarjalne ideje.
- Zaupanje in odprtost: Vodja, ki verjame v potencial svojih zaposlenih, jim bo dodelil svobodno delo z odgovornostmi. Vodja, ki je odprt, zaposlenim omogoča, da preizkusijo nove izzive, in jih ne krivi za njihove napake. Posledično bo to pripomoglo k večji ustvarjalnosti zaposlenih. Po drugi strani pa bi morali biti tudi zaposleni odprti za izboljšanje svojih napak in se pripravljati večno razvijati.

5.3 Raziskovalno vprašanje 3

Kako močna organizacijska kultura omejuje kreativnost zaposlenih in kakšni so ukrepi za zmanjšanje ovir?

Ta študija je pokazala, da je močna organizacijska kultura lahko tako prednost kot tudi slabost organizacije. Prednosti in slabosti močnih organizacijskih kultur se nanašajo skoraj na vsako situacijo. Za nazorno ponazoritev najprej opišem razlog, zakaj ima močna organizacijska kultura dve plati ter zakaj in kako močna organizacijska kultura lahko omeji ustvarjalnost zaposlenih.

Po mojih ugotovitvah močna organizacijska kultura prinaša koristi za organizacijo v stabilnih razmerah. Ko vsi zaposleni verjamejo v isto osnovo, norme in vrednote, bo to ustvarilo timski duh, ki bo povečal dragocenost za organizacijo. S tem zaposleni delijo svoje znanje in pretekle izkušnje med seboj in tako prispevajo k uspešni učni organizaciji. Rezultat tega je, da se učijo in sodelujejo ter s tem izboljšajo uspešnost organizacije za doseganje skupnih ciljev. Na drugi strani močna organizacijska kultura prispeva k omejevanju ustvarjalnosti, ko zaposleni zavestno sprejmejo obstoječo organizacijsko kulturo. Posledično je zaposlenim izjemno težko ustvarjati ustvarjalne ideje. Po mojih ugotovitvah je več disfunkcionalnih vidikov močne organizacijske kulture:

- Pravila in regulacija: To bi lahko škodilo močnim organizacijskim kulturam, če pravila in predpisi zaposlenim postanejo pomembnejši kot nove kreativne ideje. Na primer vsak postopek organizacije je bil določen s standardizacijo, zato zaposleni namerno sledijo tem pravilom in ne morejo razmišljati zunaj okvirov.
- Motivacija: Močna organizacijska kultura je v resnici lahko negativna in slabo vpliva na uspešnost zaposlenih. Vsaka organizacija bi si želela pridobiti tržne deleže in donosnost. Nekatera podjetja za spodbujanje uporabljajo pristop zunanje motivacije za ustvarjalnost zaposlenih, kot je podelitev nagrade zaposlenemu, ki je najbolj uspešen. Posledično lahko to povzroči dodaten pritisk na zaposlene in bi se v tej situaciji počutili stresno. Po drugi strani pa bodo notranje motivirani zaposleni z navdušenjem razmišljali ustvarjalno. Poleg tega raziskava pokaže sredstva za zmanjšanje močnih pregrad organizacijske kulture. To je za organizacije koristno, da izboljšajo svoje slabosti in ohranijo položaj na konkurenčnem trgu. Obstajajo različne metode za zmanjšanje ovir, ki izhajajo iz močnih organizacijskih kultur, in sicer:
 - Kreativnost znotraj okvira: Čeprav močna organizacijska kultura omejuje ustvarjalnost zaposlenih, bi morali kreativni ljudje poskusiti, da spremenijo to okoliščino s prilagajanjem in razmišljanjem zunaj okvira, vendar še vedno znotraj pravil in predpisov te organizacije.
 - Odprta komunikacija: Klima med vodjo in sodelavci mora biti sproščena. Odprta komunikacija bo zmanjšala vpliv močne organizacijske kulture z izmenjavo čim več informacij zaposlenih na vseh ravneh. Kot rezultat takšnega pristopa se bo zaposleni počutil, da sodeluje v organizaciji.

6 IZTOČNICE ZA NADALJNJE RAZISKAVE

Ob upoštevanju prejšnjih raziskav in literature na to tematiko sem dobil vpogled v vpliv vodstva na kreativnost v organizaciji. Izkušnje intervjuvanih zaposlenih s poudarkom na omejeni organizacijski kulturi so torej upravičile raziskovalno študijo, vendar je treba omeniti, da bi študija lahko dala različne rezultate, če bi vzorec sestavljali samo moški ali samo ženske.

Študija, ki je sestavljena samo iz moških, da drugačne rezultate. Izkušnje, vzgoja, šolanje in narodnost so nekateri dejavniki med mnogimi drugimi, ki vplivajo na stališča moških in njihov obstoječ položaj. Patton (1990) poudarja, da je kvalitativna raziskava bolj osredotočena na kontekst družbe v organizaciji, ki velja za to študijo, in to iskanje posploševanj je lahko tema za nadaljnje raziskave.

Zanimivo bi bilo primerjati to študijo z drugimi uspešnimi učečimi se organizacijami in narediti raziskavo in intervjuje z vodstvom ter zaposlenimi. S tem bi dobili tudi primerjavo vodstvenih značilnosti uspešnih učečih se organizacij. Take organizacije so Adobe, Google, Facebook in Space X.

Zanimiva bi bila tudi primerjava z majhnim podjetjem, kjer so vsi zaposleni v vsakdanjih stikih z vodstvom podjetja. Tam bi do izraza bolj prišle neposredna komunikacija in karakterne lastnosti vseh udeležencev. Bistvo učeče se organizacije je v tem, da se vzpostavi povezava med posameznikom in organizacijo, med učenjem posameznika in učenjem organizacije. Raziskave so pokazale, da naj bi bilo samoobvladovanje v tesni povezavi s stopnjo dosežene formalne izobrazbe (Ferjan, 1999, str. 176).

SKLEP

V magistrskem delu sem opisal, kako način vodenja vpliva na organizacijsko ustvarjalnost. Moje ugotovitve in analize so potekale na podlagi intervjujev, ki so jih z zaposlenimi v podjetju IKEA izvedli na Baltic Business School leta 2008.

Kako najbolje opišemo ustvarjalnost? Po mojem mnenju to najbolje opiše kadrovska sodelavka v podjetju IKEA, ki pravi, da je to nekaj, kar se nam na novo poraja v mislih in bi radi to poskusili. Zelo pomembno je, da nas ljudje, ki nas obdajajo, podpirajo in nam omogočajo, da razmišljamo zunaj okvirov in da imamo priložnost poskusiti. Ustvarjalnost je sedaj med najbolj iskanimi spretnostmi v svetu dela. Milijoni otrok bodo odraščali in opravljali dela, ki še ne obstajajo, zato jim bo ustvarjalnost pomagala, da se prilagodijo in uspejo v vsaki prihodnosti.

V osrednjem raziskovalnem delu naloge sem opisal, kakšen način vodenja je najbolj učinkovit za razvijanje kreativnosti zaposlenih ter kako zaposlene pripraviti do tega, da izrazijo svoje ideje. Ugotovil sem, da organizacijska kultura, ki jo ustvarijo vodilni v podjetju, najbolj vpliva na razvoj ustvarjalnosti med zaposlenimi. Vodstvo, ki želi ustvariti tako delovno okolje, mora imeti mehke in trde veščine za učinkovito vodenje. Doseganje prave kombinacije strukture, ustvarjalnosti, svobode in podpore lahko ustvari odlične pogoje za komunikacijo, inovativnost in produktivnost v ekipi.

Kakšne vrste delovnih okolij so najbolj koristne za ustvarjanje novih idej? Ugotavljam, da so lahko različne vrste delovnega okolja koristne za ustvarjalnost zaposlenih, vendar zaznavam, da je organizacijska struktura, ki zajema glavne dejavnike, kot so skupinsko učenje, zaupanje in motivacija, najbolj uspešna z vidika ustvarjalnosti.

Kaj omejuje ustvarjalnost zaposlenih? Zakaj večina podjetij v svetu ni ustvarjalnih? V svojem delu opišem, da kjer uporabljajo močno hierarhično strukturo, posledično odvrčajo zaposlene, da uporabljajo svoja mnenja ali ideje, saj vsako odločitev sprejme vrh upravljanja. Prav tako je lahko težava, če nekaterim zaposlenim primanjkuje motivacije in navdušenja za kreativno razmišljanje. V podjetju IKEA so ustvarili nepisano pravilo, da če zaposleni nima notranje motivacije, ne more biti zaposlen v podjetju.

Zanimalo me je tudi, kako lahko močna organizacijska kultura omejuje ali pa tudi spodbuja kreativnost zaposlenih. Po mojih ugotovitvah jo spodbuja samo v primeru, če vsi zaposleni stremijo k istemu cilju, imajo iste vrednote in motivacijo. Na drugi strani močna organizacijska kultura prispeva k omejevanju ustvarjalnosti, ko zaposleni zavestno sprejmejo obstoječo organizacijsko kulturo in s tem izgubijo motivacijo za nove ideje, izboljšave.

V magistrskem delu analiziram ključne ugotovitve raziskovalnih vprašanj in navedem nekaj priporočil za nadaljnje raziskovanje. Aktualno področje za raziskavo bi bila primerjalna analiza med vplivom načina vodenja na ustvarjalnost zaposlenih v podjetjih IKEA in Google, ki sta dve zelo uspešni multinacionalki v različnih panogah z različnim načinom

vodenja. Prav ta uspešna podjetja so dokaz, da je ustvarjalnost ključna za razvoj in uspeh v današnjem svetu.

LITERATURA IN VIRI

1. Abetti, P. (2000). Critical success factors for radical technological innovation: A five case study. *Creativity and Innovation Management*, 9(4), 208–221.
2. Amabile, T. (1988). How to kill creativity. *Harvard business review*, September/October, 76–87.
3. Amabile, T. & Grysiewicz, S. 1989. The creative environment scales: the work environment inventory. *Creativity Research Journal*, 2, 231–54.
4. Amabile, T., Goldfarb, P. & Brackfield, C. (1990). Social influences on creativity: Evaluation, coaction, and surveillance. *Creativity Research Journal*, 3, 6–21.
5. Andriopoulos, C. (2001a). Determinant of organisational creativity: literature review. *Management Decision*, 289–301.
6. Andriopoulos, C. (2001b). Determinants of Organisational Creativity. *Management Decision*, 39(10), 834–841.
7. Arnold, S. J. (2002). Lessons learned from the world's best retailers. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 30(11), 562–570.
8. Baraldi, E. (2008). Strategy in Industrial Networks: Experiences from IKEA. *California Management Review*. Berkley: University of California.
9. Begelj, A. (2009). Vpliv vodenja na ustvarjalnost v proizvodnji. *Zbornik 6. študentske konference Fakultete za management Koper* (str. 36). Koper.
10. Bloom, S. & Sosniak, A. (1981). Talent development vs. Schooling. *Educational Leadership*, 39,(2), 86–94.
11. Bolden, R. (2010). *Leadership, management and organisational development*. Exeter: University of Exeter.
12. Bower, M. (1965). *Nurturing innovation in an organizaion: The Creative Organisation*. Chicago: Chicago University Press.
13. Brand, A. (1998). Knowledge management and innovation at 3M. *Journal of Knowledge management*, 2(1), 17–22.
14. Burt, S. (2011). Standardized marketing strategies in retailing? IKEA's marketing strategies in Sweden, the UK and China. *Journal of Retailing and Consumer Services* 18(3), 183–193.
15. Carnall, C. A. (1995). *Managing Change in Organisation* (2nd edition). Pennsylvania: Prentice Hall.
16. Carr, A. (2010, 18. maj). *The Most Important Leadership Quality for CEOs? Creativity*. Fast Company magazine. Pridobljeno 20. marca 2021 iz <https://www.fastcompany.com/1648943/most-important-leadership-quality-ceos-creativity>
17. Clark, M. S. & Waddell, B. (1985). Perceptions of Exploitation in Communal and Exchange Relationships. *Journal of Social and Personal Relationships*, 2(4), 403–418.
18. Clifford, C. (2019). *Meatballs and DIY bookcases: The psychology behind Ikea's iconic success*. New York: CNBC.
19. Cook, P. (1998). The Creativity Advantage - Is Your Organization, the Leader of the Pack? *Industrial and Commercial Training*, 30(5), 179–184.

20. Csikszentmihalyi, M. (1997). *Creativity - Flow and the psychology of discovery and invention*. Michigan: HarperCollins Publishers.
21. Dennis, A. R. & Valacich, J.S. (1993). Computer brainstorm: more heads are better than one. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 531–537.
22. Devine, D. J., Clayton, L. D., Philips, J. D., Dunford, B. B. & Melner, S. B. (1999). Teams in Organizations. Prevalence, Characteristics, and Effectiveness. *Small Group Research*, 30(6), 678–711.
23. De Pree, M. (1990). *Leadership Is an Art*. Melbourne: Australian Business Library.
24. Dimovski, V., Penger, S. & Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
25. Dimovski, V. & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
26. Dweck, C. S. & Leggett, E. L. (1988). A social-cognitive approach to motivation and personality. *Psychological Review*, 95(2), 256–273.
27. Egan, M. (2005a). Creativity in the context of team diversity: Team leader perspectives. *Advances in Developing Human Resources*, 7(2), 207–225.
28. Egan, M. (2005b). Factors Influencing Individual Creativity in the Workplace: An Examination of Quantitative Empirical research. *Advances in Developing Human Resources*, 7(2), 160–181.
29. Ferjan, M. (1999). *Sistemi nagrajevanja in učeča se organizacija*. Kranj: Moderna organizacija.
30. Feurer, R., Chaharbaghi, K. & Wagin, J. (1996). Developing creative teams for operational excellence. *International Journal of Operations & Production Management*, 16(1), 5–18.
31. Garvin, D. A. (1993). Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78–91.
32. George, M. & Zhou, J. (2001). When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior: An interactional approach. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 513–524.
33. Gerber, D., Boerner, S. & Lanwehr, R. (2003). Innovation durch Empowerment – Eine Chance für die Führung? *Performancesteigerung und Kostenoptimierung: neue Wege und erfolgreiche*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
34. Gist, E. (1989). The influence of training method on self-efficacy and idea generation among managers. *Individual Psychology*, 37, 1398–1405.
35. Gronhaug, K. & Haukedal, W. (1995). Experts and novices in innovative, unstructured tasks: The case of strategy formation. *Creativity and Innovation management*, 4(1), 4–13.
36. Harackiewicz, M. & Elliot, J. (1993). Achievement goals and intrinsic motivation. *Journal of Individuality and Social Psychology*, 65, 904–915.
37. Hemlin, S. & Olson, L. (2011). Creativity – stimulating leadership: A critical incident study of leaders influence on creativity in research groups. *Creativity and Innovation Management*, 20, 49–58.

38. Holm, I. M. & Solvang, B. K. (1997). *Forskningsmetodik, om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.
39. Houran, J. & Ference, G. A. (2006). *Nurturing Employee Creativity*. New York: HVS International.
40. IKEA. (2022a). *About us*. Pridobljeno 2. februarja 2022 iz <https://about.ikea.com/en/about-us>
41. IKEA. (2022b). *IKEA grows again*. Pridobljeno 22. februarja 2022 iz <https://about.ikea.com/en/newsroom/2021/10/14/ikea-facts-and-figures-fy21>
42. Ivanko, Š. (2015). *Teorija organizacije*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
43. Isaksen, S. (1995). On the conceptual foundations of creative problem-solving: A response to Magyari-Beck. *Creativity and Innovation management*, 4(1), 52–63.
44. Karash, R. & Bragdon, J. H. (2002). Living-Asset Stewardship: How Organizational Learning Leads to Exceptional Market Returns. *Reflections The SoL Journal*, 4(1), 55–65.
45. Ketchum, L. D. & Trist, E. (1992). *All Teams Are Not Created Equal: How Employee Empowerment Really Works*. Sage: Newbury Park.
46. Kendall, A. (1985). The creative Leader. *Military intelligence*, 327–331.
47. Kets de Vries, M. F. R. & Miller, D. (1997). *Narcissism and leadership: An object relations perspective*. Notre Dame: University of Notre Dame Press.
48. Kilroy, D. B. (1999). Creating the future: How creativity and innovation drive shareholder wealth. *Management Decision*, 37(4), 363–371.
49. Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: experience as a source of learning and development*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
50. Kristensen, T. (2004). The physical context of creativity. *Creativity and Innovation management*, 13(2), 89–96.
51. Lapierre, J. & Giroux, V. P. (2003). Creativity and Work Environment in a High-Tech Context. *Creativity and Innovation Management*, 12(1), 11–23.
52. Lawler, E. E., Mohrman, S. A. & Ledford G. (1995). *Creating high performance organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
53. Manfred, F. R. (1997, Marec). Creative leadership: jazzing up business. *Chief Executive*, 121, 64–66.
54. Madsen, D. B. & Finger, J. R. (1978). Comparison of a written feedback procedure, group brainstorming and individual brainstorming. *Journal of Applied Psychology*, 63(1), 120–123.
55. Martins, E. C. & Terblanche, F. (2003). Building Organisational Culture That Stimulates Creativity and Innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64–74.
56. McFadzean, E. S. (1996). *New ways of thinking: an evaluation of k-groupware and creative problem solving* (Doctoral dissertation). Oxon: Henley Management College/Brunel University, Henley-on-Thames.
57. McFadzean, E. S. (1998). Enhancing creative thinking within organisations. *Management Decision*, 36(5), 309–315.
58. Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook (2nd ed.)*. Kalifornija: SAGE.

59. Norton, M. I., Mochon, D. & Ariely, D. (2012). The IKEA effect: When labor leads to love. *Journal of consumer psychology*, 22(3), 453–460.
60. O'Reilly, C. (1989). Corporations, culture and commitment: motivation and social control in organisations. *California Management Review*, 31(4), 9–25.
61. Patton, M. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. Beverly Hills: Sage.
62. Pereira, D. (2022). *Ikea business Model, Business model canvas examples*. Pridobljeno 20. december 2022 iz <https://businessmodelanalyst.com/ikea-business-model/>.
63. Petrowski, M. J. (2000). Creativity research: Implications for teaching, learning and thinking. *Reference Services Review*, 28(4), 304–312.
64. Radnor, Z. & Robinson, J. (2000). Benchmarking innovation: A short report. *Creativity and Innovation Management*, 9(1), 3–13.
65. Rickards, T. & Moger, S. (2006). Creative Leaders: A Decade of Contributions. *Creativity and Innovation Management*, 15(1), 4–18.
66. Riquelme, H. (2000). How to develop more creative strategic plans. *Creativity and Innovation Management*, 9(1), 14–20.
67. Rožič, L. (2019). Učehča se organizacija in njena konkurenčna prednost. *Revija za ekonomske in poslovne vede*, Univerza v Novem mestu: Fakulteta za ekonomijo in informatiko.
68. Runco, M. A. & Basadur, M. (1993). Assessing ideational and evaluative skills and creative styles and attitudes. *Creativity and Innovation Management*, 2(3), 166–73.
69. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2003). *Research Methods for Business Students* (3rd ed.). Združeno kraljestvo: Prentice Hall.
70. Schneider, S. K. & Northcraft, G. B. (1999). Three Social Dilemmas of Workforce Diversity in Organizations: A Social Identity Perspective. *Human Relations*, 52, 1445–1467
71. Searle, R. H. & Ball, K. S. (2003). *Supporting innovation through HR policy: evidence from the UK*. *Creativity and Innovation Management*, 12, 50–62.
72. Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.
73. Shalley, E. (1995). Effects of coaction, expected evaluation, and goal setting on creativity and productivity. *Academy of Management Journal*, 38, 483–503.
74. Shin, J. & Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 46, 703–714.
75. Statista. (2019, November). *Retail sales share of IKEA worldwide in fiscal year 2019 by product category*. Pridobljeno 2. avgusta iz <https://www.statista.com/statistics/946203/ikea-sales-share-by-product-category-worldwide/>
76. Statista. (2022a, 27. julij). *Leading selling countries of IKEA products in 2021*. Pridobljeno 2. avgusta 2022 iz <https://www.statista.com/statistics/255583/leading-5-selling-countries-of-ikea-products/>
77. Statista. (2022b, 27. julij). *Number of traditional IKEA stores worldwide in 2020 and 2021*. Pridobljeno 1. avgusta 2022 iz <https://www.statista.com/statistics/1060053/number-of-ikea-stores-worldwide/>

78. Statista. (2022c, 27. julij). *Retail sales share of IKEA worldwide in fiscal year 2021, by sales channel*. Pridobljeno 1. avgusta 2022 iz <https://www.statista.com/statistics/946210/ikea-sales-share-by-sales-channel-worldwide/>
79. Statista. (2022d, 16 december). *Annual revenue of the IKEA Group worldwide from 2001 to 2022* Pridobljeno 18. decembra 2022 iz <https://www.statista.com/statistics/264433/annual-sales-of-ikea-worldwide/>
80. Sweeney, P. D. & McFarlin, D. B. (2002). *Organizational behaviour, solutions for management*. New York: McGraw-Hill.
81. Utman, C. H. (1997). Performance Effects of Motivational State: A Meta-Analysis. *Personality and Social Psychology Review*, 1(2), 170–182.
82. Van Gundy, A.B. (1988). *Techniques of Structured Problem Solving* (2nd ed.). New York: Van Nostrand Reinhold.
83. Wagner, C. (1995). Studies of individualism-collectivism: Effects on cooperation in groups. *Academy of Management Journal*, 38(1), 152–172.
84. Wang, Y. & Casimir, G. (2007). *How leaders attitudes may enhance organisational creativity, creativity and innovation*, 16(3), 229–238. Web Analytics Consultants Association. (2018). *Success Story of IKEA : From Offline to Online Business*
85. Web Analytics Consultants Association. (2018, avgust). *Success Story of IKEA: From offline to online Business*. Pridobljeno 3. avgusta iz <https://www.waca.associates/en/articles/success-story-of-ikea-from-offline-to-online-business/>.
86. Weber, M. (1905). *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*. Munchen: Courier Corporation.
87. Wiedersheim, T. & Eriksson, P. (2001). *Model - Inductive & Deductive research approach*. Malmö: Liber ekonomi
88. Yin, R. K. (1994). *Case Study Research Design and Methods*. Michigan: Sage.
89. Zhang, X. & Bartol, K. M. (2010). The Influence of Creative Process Engagement on Employee Creative Performance and Overall Job Performance: A Curvilinear Assessment. *Journal of Applied Psychology*, 95, 862–873.
90. Zhou, J. (2003). When the presence of creative coworkers is related to creativity: Role of supervisor close monitoring, developmental feedback, and creative individuality. *Journal of Applied Psychology*, 88, 413–422.
91. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne*. Ljubljana: GV Založba.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Uvod

Cilj študije

Ime univerzitetnega oddelka

Ime svetovalca

Predstavitev načina izvedbe raziskave

Vprašanja anonimnosti in zaupnosti

Pojasnilo uporabe intervjujev – narejeno samo za to študijo

Nekaj osnovnih informacij

Čas v podjetju

Opis naziva in delovnih obveznosti

Organizacijska struktura (nadrejeni, sodelavci) in velikost

Ustvarjalnost

Po čem se IKEA razlikuje od drugih podjetij?

Ali menite, da so zaposleni v IKEI drugačni od zaposlenih v drugih podjetjih? Zakaj?

Kako lahko opišete delovno okolje v IKEI?

Vodstvo

Kakšen slog vodenja ima Ingvar Kamprad?

Ali menite, da vodja vpliva na ustvarjalno delovno okolje? In kako?

Kako vodje podpirajo svoje zaposlene, če imajo ustvarjalne ideje?

Kako lahko vodja motivira ustvarjalnost zaposlenih?

Ali imate kakšne ukrepe za vrednotenje uspešnosti organizacije? Kaj so oni? Kako pogosto?

Kaj naredite z rezultatom vrednotenja?

Izboljšanje ustvarjalnosti zaposlenih

Kako lahko zaposleni izrazijo svoje ideje? Opišite primer.

Ali imajo zaposleni možnost izmenjave idej s svojimi sodelavci oz. nadrejenimi v podjetju (kakršnakoli dejavnost)?

Ali imate kakšen sistem nagrajevanja, ki spodbuja zaposlene in vodje, da razmišljajo zunaj okvirov (opišite sistem, kako pogosto)?

Ovire za ustvarjalnost zaposlenih

Ali obstajajo težave, na katere naletite, ko poskušate spodbujati ustvarjalnost zaposlenih?

Ali drži, da močna organizacijska kultura omejuje ustvarjalnost zaposlenih?

Kaj je po vašem mnenju prava ovira, ki vas in vaše podrejene lahko odvrne od ustvarjalnosti?

Kako zmanjšate ovire, ki se pojavljajo v organizacijski kulturi?