

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VPLIV VODENJA NA USTVARJALNOST IN INOVATIVNOST:
PRIMER PODJETJA TOYOTA**

Ljubljana, september 2022

ANJA LAVRIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Anja Lavrič, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Vpliv vodenja na ustvarjalnost in inovativnost: primer podjetja Toyota, pripravljenege v sodelovanju s svetovalcem izr. prof. dr. Matejem Černetom

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila 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 poskrbela, 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 pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila 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 preko 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 študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 INOVATIVNOST	3
1.1 Opredelitev ključnih pojmov	3
1.2 Administrativne in tehnične inovacije	5
1.3 Produktne in procesne inovacije	6
1.4 Radikalne in inkrementalne inovacije	7
2 USTVARJALNOST	8
2.1 Opredelitev pojmov	9
2.2 Ustvarjalni proces	10
2.3 Intrinzična in ekstrinzična motivacija	17
2.4 Zanos in optimalna izkušnja	21
2.5 Spodbujanje ustvarjalnosti	25
2.5.1 Tehnike ustvarjalnega mišljenja	25
2.5.2 Oblikovanje in obogatitev dela	28
3 VPLIV VODENJA NA USTVARJALNOST IN INOVATIVNOST.....	32
3.1 Značilnosti vodij, ki spodbujajo inovativnost	32
3.2 Transformacijsko vodenje	35
3.3 Avtentično vodenje	40
3.4 Podpora vodstva.....	43
3.5 Pričakovanja za ustvarjalnost	45
3.6 Podpora neposrednih nadrejenih	45
4 ŠTUDIJA PRIMERA PODJETJA TOYOTA.....	46
4.1 Metodologija raziskovanja	46
4.2 Predstavitev podjetja	47
4.3 Analiza vpliva vodenja na ustvarjalnost in inovativnost	54
4.3.1 Poslovne prakse Toyote za reševanje problemov	54
4.3.2 Motivacija.....	57
4.3.3 Podpora vodstva ustvarjalnosti in inovativnosti.....	58
4.3.4 Preoblikovanje vizije in ciljev podjetja v cilje zaposlenega.....	59
4.3.5 Izziv v Toyotinem načinu	61

4.3.6	Kaizen v Toyotinem načinu	62
4.3.6.1	<i>Kaizen managementa</i>	63
4.3.6.2	<i>Kaizen skupine</i>	65
4.3.6.3	<i>Kaizen posameznika</i>	66
4.3.7	Prepoznavanje problemov in kaizen	69
4.3.8	Znanstveni pristop	71
4.3.9	Vodja v vlogi učitelja	72
4.3.10	Genči genbucu v Toyotinem načinu.....	73
4.3.11	Spoštovanje ljudi v Toyotinem načinu.....	74
4.3.12	Toyotin način predstavlja organizacijsko kulturo	74
5	DISKUSIJA	75
5.1	Teoretični prispevki.....	75
5.2	Praktična priporočila	78
5.3	Omejitve in predlogi za nadaljnje raziskovanje	78
	SKLEP.....	79
	LITERATURA IN VIRI.....	80
	PRILOGA	95

KAZALO TABEL

Tabela 1: Ugotovitve analize primera podjetja Toyota.....	76
---	----

KAZALO SLIK

Slika 1: Model ustvarjalnega procesa.....	13
Slika 2: Model zanosa	23

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Intervju.....	1
--------------------------	---

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

gr. – grško

jap. – japonsko

CASE – (angl. connected, autonomous/automated, shared, electric); povezani, avtonomni, deljeni, električni

PDCA – (angl. plan, do, check, act); planiraj, izvedi, preveri, ukrepaj

UVOD

Inovacije je v ospredje ekonomske teorije postavil avstrijski ekonomist Schumpeter. Podjetnik reformira strukturo proizvodnje z uporabo izuma, nepreverjene tehnološke možnosti za proizvodnjo novega blaga oziroma starega blaga na nov način, odpiranjem novih tržišč ali reorganizacijo proizvodnje (Schumpeter, 2010, str. 108). Njegovo vlogo v ekonomskem sistemu je poudaril tudi Drucker (2004, str. 70), ki kot skupno značilnost vseh uspešnih podjetnikov navaja predanost inoviranju. Kasneje Schumpeter spremeni svoj pogled in kot verjetnejši vir tehnoloških inovacij opredeli večja podjetja z določeno stopnjo monopolne moči na trgu (Afuah, 2003, str. 14). Večja podjetja uživajo ekonomije obsega raziskav in razvoja, imajo možnost razpršitve tveganj in v primerjavi z manjšimi podjetji lažje dostopajo do finančnih sredstev (Forés & Camisón, 2016, str. 836). Schumpetrova prvotna hipoteza velja za na novo nastajajoče tehnološke produkte in podjetja, ki stremijo k produktim inovacijam, slednja pa se nanaša na procesne inovacije in podjetja, ki proizvajajo standardizirane produkte in velike sisteme (Utterback, 1996, str. 193).

Doseganje poslovnega uspeha v prihodnosti temelji na inovacijah, gre za odkrivanje novih proizvodnih in storitvenih možnosti ter tržnih priložnosti, zato ključno strateško vprašanje ni več, ali bo organizacija inovirala, temveč ali bo inovacijske procese izvajala pravočasno in učinkovito (Možina in drugi, 2002, str. 18, 20). Če organizacije ne spremenijo izdelkov in storitev, ki jih ponujajo svetu, ter načina, kako jih izdelujejo in dostavijo, tvegajo, da bodo prevzeti s strani tistih, ki to počno, zato je odločitev za inoviranje oblikovana okoli preživetja, preživijo namreč tista podjetja, ki so sposobna redne in osredotočene spremembe (Bessant & Tidd, 2011, str. 5).

Ustvarjalnost je izhodišče inoviranja (Amabile, Conti, Coon, Lazenby & Herron, 1996, str. 1154). Pri ustvarjalnosti je vloga managementa drugačna od tradicionalne (Amabile & Khaire, 2008, str. 102). Ustvarjalnost zaposlenih pri delu je odvisna tudi od njihovega delovnega okolja (Amabile, Conti, Coon, Lazenby & Herron, 1996, str. 1178). Podpora vodje predstavlja vidik delovnega okolja (Amabile, Conti, Coon, Lazenby & Herron, 1996, str. 1179), ki na ustvarjalnost zaposlenih vpliva pozitivno (Amabile, Schatzel, Moneta & Kramer, 2004, str. 16).

Namen magistrskega dela je s svojimi spoznanji ter spoznanji domačih in tujih avtorjev prispevati k razlagi pomena vodenja pri zasledovanju ustvarjalnosti in inovativnosti.

Temeljni cilj magistrskega dela je s študijem domače in tuje znanstvene in strokovne literature raziskati in proučiti vpliv vodenja na ustvarjalnost in inovativnost. Z raziskavo želim ugotoviti, kako vodenje vpliva na ustvarjalnost in inovativnost na primeru podjetja Toyota.

Pomožni cilji magistrskega dela:

- opredeliti pojme, povezane z inovativnostjo,

- predstaviti tipologijo inovacij in v njenem okviru razlike med njimi,
- opredeliti ustvarjalnost,
- izpostaviti razlikovanje med ustvarjalnostjo in inovativnostjo,
- spoznati posamezne faze ustvarjalnega procesa in v tem sklopu komponente ustvarjalnega procesa,
- pojasniti koncept intrinzične in ekstrinzične motivacije ter razložiti razlike med njima,
- poudariti pomen intrinzične motivacije za ustvarjalnost,
- razložiti pojem zanosa in optimalne izkušnje,
- obravnavati primerjavo zanosa in optimalne izkušnje z intrinzično motivacijo,
- prikazati klasifikacijo tehnik ustvarjalnega mišljenja,
- spoznati posamezne tehnike ustvarjalnega mišljenja in pojasniti njihovo uporabnost za spodbujanje ustvarjalnosti,
- razložiti teorijo oblikovanja dela in teorijo obogatitve dela,
- opozoriti na značilnosti vodij, ki spodbujajo inovativnost,
- opredeliti transformacijsko vodenje in vpliv, ki ga ima na ustvarjalnost in inovativnost,
- predstaviti avtentično vodenje in njegov vpliv na ustvarjalnost in inovativnost,
- obravnavati podporo vodstva za inoviranje,
- opozoriti na pričakovanja za ustvarjalnost,
- pojasniti podporo neposrednih nadrejenih,
- razložiti metodologijo raziskovanja,
- predstaviti podjetje,
- analizirati vpliv vodenja na ustvarjalnost in inovativnost na primeru podjetja Toyota,
- predstaviti teoretične prispevke in praktična priporočila,
- izpostaviti omejitve in predloge za nadaljnje raziskovanje.

Raziskovalno vprašanje, na katerega iščem odgovor, je: Kako vodenje vpliva na ustvarjalnost zaposlenih in inovativnost organizacije?

Magistrsko delo obsega teoretični in empirični del. Prvi del magistrskega dela vsebuje temeljit teoretično-analitičen pregled znanstvene in strokovne literature, raziskav ter znanstvenih in strokovnih člankov, ki so jih objavili domači in tuji strokovnjaki področja, ki ga obravnavam. Pri tem sem uporabila raziskovalne metode deskripcije, metode kompilacije, metodo analize, metodo komparacije ter raziskovalno metodo sinteze. Drugi del magistrskega dela se nanaša na kvalitativno raziskavo. Pri tem sem uporabila raziskovalno metodo študije primera. Raziskovala sem podjetje Toyota. Z raziskavo sem želela ugotoviti, kako vodenje vpliva na ustvarjalnost in inovativnost. V okviru študije primera sem pridobila sekundarne podatke iz strokovnih knjig, člankov, letnih poročil, dokumentov in gradiv podjetja, objav v medijih in drugih spletnih virov. Prav tako sem v okviru študije primera zbrala primarne podatke s pomočjo raziskovalne metode delno strukturiranega intervjuja s tehničnim inštruktorjem.

Magistrsko delo je sestavljeno iz petih osrednjih poglavij, ki so razdeljena na podpoglavja. V prvem poglavju predstavljam inovativnost z opredelitvijo ključnih pojmov in razlik med posameznimi vrstami inovacij. V drugem poglavju obravnavam ustvarjalnost, ustvarjalni proces, intrinzično in ekstrinzično motivacijo ter zanos in optimalno izkušnjo. Opisujem tudi tehnike ustvarjalnega mišljenja ter teorijo oblikovanja in obogatitve dela. V tretjem poglavju vpliv vodenja na ustvarjalnost in inovativnost proučujem prek treh glavnih vidikov. Prvi vidik predstavljajo značilnosti vodij in njihov vpliv na inovativnost. V naslednjem vidiku se osredotočam na odnos, ki se vzpostavi med vodjem in njegovim podrejenim, v tem okviru obravnavam transformacijsko in transakcijsko vodenje, nato obravnavam avtentično vodenje. Zadnji vidik proučevanja je podpora za ustvarjalnost in inovativnost tako s strani vodstva kot tudi neposrednega nadrejenega. V sklopu zadnjega vidika obravnavam tudi pričakovanja za ustvarjalnost. V četrtem poglavju s študijo primera raziskujem vpliv vodenja na ustvarjalnost in inovativnost na primeru podjetja Toyota. Peto poglavje predstavlja diskusija s teoretičnimi prispevki in praktičnimi priporočili, opisujem tudi omejitve in predloge za nadaljnje raziskovanje. Magistrsko delo zaključujem s sklepnimi ugotovitvami.

1 INOVATIVNOST

Znanstveno odkritje je proces prepoznavanja ali opazovanja določenega naravnega pojava, ki se zgodi prvič. Odkritje je del iznajdbe. Kljub temu da se lahko odkritje pojavi po naključju ali t. i. srečnem naključju (angl. serendipity), je pogosto rezultat namernega iskanja rešitve za vnaprej znan problem (Conway & Steward, 2009, str. 8). Odkritje je torej povezano s spoznavanjem narave in njenih pojavov. Rezultat odkritij je prikazan v obliki zakonov oz. relacij, ki naravne lastnosti in zakonitosti pojasnjujejo (Likar, Križaj & Fatur, 2006, str. 33).

Iznajdba je nov obrazec, v katerega je ustvarjalec zgrnil prej neznano, nerazumljivo in nerazloženo stran dogajanja v svetu, ki obdaja naše življenje. Z več rešenimi ugankami postaja pomen življenja jasnejši (Trstenjak, 1981, str. 154). Tehnološko odkritje je rezultat ustvarjalnega dela, ki opredeljuje do tedaj še neznane zakonitosti, značilnosti in pojave materialnega sveta, predvsem z vidika tehnoloških procesov, obnašanja materiala in njegovih spojin (Devetak, 1980, str. 23).

1.1 Opredelitev ključnih pojmov

Invencija je obetavna, nova zamisel, ki je rezultat raziskovalnega dela. Rešuje problem ali zadovoljuje potrebo, vendar ni nujno, da se v prihodnosti izkaže kot uporabna. Lahko se nanaša na nov proizvod, storitev, proces ali sistem (Pompe, 2011, str. 27). Gre za zamisel o novem izdelku ali procesu in v zvezi s tem obdelavo bistvenih detajlov (Rebernik, 1990, str. 111). Invencija je prvi pojav ideje za nov produkt ali proces, inovacija pa se nanaša na prvi poizkus njenega prenosa v prakso (Fagerberg, Mowery & Nelson, 2005, str. 4).

Invencija je ideja, ki ima potencial, da postane inovacija (Likar, Križaj & Fatur, 2006, str. 31). Invencija je proces odkritja ali stvaritve nove ideje (Rogers, 2003, str. 43).

Potencialna inovacija je uporaben, vendar ne še nujno donosen oz. koristen nov domislek (Likar, Križaj & Fatur, 2006, str. 31). Inovacija je uporabna novost s koristnostjo, potrjeno na trgu. Novost je izražena v večji uporabnosti, zmanjšanju stroškov, skrajšanju postopkov, izboljšanju organizacije, izboljšanju kakovosti, novi uporabnosti ipd. Nastane kot kombinacija razvojno-raziskovalnega dela in ustvarjalnosti. Za realizacijo zahteva celovit proces od ideje do implementacije (Pompe, 2011, str. 182–183). Inovacija v obstoj prinaša nekaj novega, kar pomeni učinkovito in dobičkonosno udejanjanje ustvarjalne ideje na trgu, torej je inovacija uspešna implementacija uspešne ideje (Berginc & Krč, 2001, str. 158).

Inovacija je ideja, ravnanje ali predmet, ki je novost za posameznika ali katero koli drugo skupino, ki inovacijo prevzema. Ni pomembno, kdaj je bila nova ideja odkrita, temveč kako novost ideje zaznava posameznik. Če je ideja posamezniku nova, potem velja za inovacijo (Rogers, 2003, str. 12). Inovacija je vsaka koristna novost, če tako odločijo odjemalci (Likar, Križaj & Fatur, 2006, str. 13).

Trstenjak (1981, str. 305) razlaga o pozabljenih idejah. Mnogo obetavnih idej se ni moglo prav uveljaviti in ni dolgo živelo. Vsaka iznajdba, izum ali odkritje mora dobiti primerno teoretično ali praktično uporabo, če tega ni, tudi najbolj zdrava in živa ideja kmalu zamre in se pozabi.

Inovacija je nov ali bistveno izboljššan izdelek, postopek ali storitev, ki se pojavi na trgu ali uporabi v okviru nekega postopka ter se izkaže za koristno. Izdelki, storitve ali postopki morajo predstavljati novost ali bistveno izboljšavo za uporabnika, ne nujno novost na trgu (Likar, Križaj & Fatur, 2006, str. 31). Podobno razlaga Daft (1978, str. 197) za organizacijsko inovativnost, pri kateri organizacija prevzame bodisi novo idejo ali vedenje. Ideja mora biti nova izključno za organizacijo, ki jo prevzema, v primerjavi z ostalimi organizacijami je lahko stara.

Inovacija je kakršna koli novost, ki prinaša podjetju, ki jo prvič uvaja, ekonomsko korist (Rebernik & Širec, 2017, str. 274) in povečuje zmožnost doseganja povečanih presežkov prihodkov nad stroški (Rebernik, 1990, str. 111). Inovacija je torej vsaka dokazano koristna novost (Likar, Križaj & Fatur, 2006, str. 31) in se nanaša na uvajanje končne različice invencije in njeno prvo praktično uporabo (Rebernik, 1990, str. 111). Inovacija je lahko nov izdelek ali storitev, nov tehnološki proces proizvodnje, nova struktura ali administrativni sistem, lahko je tudi nov načrt ali program, ki zadeva organizacijo (Damanpour, 1991, str. 556). Inoviranje predstavlja način, s katerim se organizacije prilagajajo okolju in prehitijo njegove spremembe, z namenom, da povečajo svojo učinkovitost in konkurenčnost (Damanpour & Gopalakrishnan, 2001, str. 47).

Knight (1967, str. 478–479) poda definicijo inovacije kot vpeljavo spremembe, ki je nova za organizacijo in relevantno okolje. Bistven poudarek inovacije je na vpeljavi, gre za to, da organizacija generirano idejo aplicira. Generiranje idej se nanaša na ustvarjalnost, več o tem pa v nadaljevanju.

Inovaciji in invenciji je skupno, da se obe nanašata na novost ter da gre pri obeh za določen proces. Inovacija v nasprotju z invencijo prinaša določeno idejo ali koncept na trg ali v praktično uporabo. Je širok pojem, ki zajema nabor aktivnosti vse od odkritja in invencije do razvoja in komercializacije (Conway & Steward, 2009, str. 10).

Inovacijo raziskovalci opredeljujejo kot (1):

$$\text{inovacija} = \text{invencija} + \text{komercializacija} \quad (1),$$

vendar Conway in Steward (2009, str. 10) upoštevata širši nabor inovacij, tudi tistih iz javnega sektorja, zato razširita definicijo v (2):

$$\text{inovacija} = \text{invencija} + \text{prinašanje v splošno uporabo}. \quad (2)$$

Spremembe in negotovosti poslovnega okolja povzročajo spremembe v strategiji in/ali strukturi organizacije, kar privede v implementiranje inovacij. Inovativna podjetja se tako ne zgolj prilagajajo spremembam okolja, ampak ga dejavno sooblikujejo z novimi produkti in storitvami (Damanpour & Evan, 1984, str. 395, 406–407).

1.2 Administrativne in tehnične inovacije

Evan (v Evan & Black, 1967, str. 523) opredeljuje, da se tehnične inovacije nanašajo na avtomatizacijo, nove procese ali procesne izboljšave, nove proizvode in tržne študije. Administrativne inovacije zajemajo področje organizacijskih sprememb, prevzemov, združitvev, plačnih nadomestil.

Inovativni predlogi zaposlenih bodo implementirani, če so podani v organizacijah, ki so v primerjavi z ostalimi konkurenčnejše, zaznavajo višjo stopnjo potrebe po inovativnih predlogih, imajo bolj profesionaliziran višji kader, višjo stopnjo formalizacije pravil in postopkov in v katerih poteka boljša komunikacija med operativnim in višjim kadrom ter so podani v organizacijah z večjo stopnjo kakovostnejših predlogov (Evan & Black, 1967, str. 524).

Organizacije z več formalizacije, centralizacije, komunikacije med operativnimi zaposlenimi in višjim kadrom, z večjo stopnjo kakovostnejših predlogov ter večjo dovezetnostjo managerjev za spremembe bodo prejele predloge za administrativne inovacije. Nasprotno bodo tehnični predlogi podani v večjih organizacijah, z bolj profesionaliziranim managementom in več podanimi predlogi na managerja (Evan & Black, 1967, str. 526).

Administrativne inovacije so prav tako kot tehnične inovacije enako pomembne za rast in učinkovito delovanje organizacij. Tehnične inovacije je v primerjavi z administrativnimi enostavneje implementirati in imajo takojšen vpliv na uspešnost organizacije (Damanpour & Evan, 1984, str. 392, 406).

Administrativne inovacije imajo lahko dolgoročno večji vpliv na uspešnost organizacije kot vpeljava tehničnih inovacij. Vpeljava administrativnih inovacij lajša kasnejšo vpeljavo tehničnih inovacij, prav tako več administrativnih inovacij vpliva na večje število tehničnih inovacij v kasnejšem obdobju. Administrativne inovacije sicer lahko povzročijo spremembe v organizacijski klimi, komunikaciji, medoddelčnimi odnosi, kadrovskimi politikami ipd., vendar na ta način zagotavljajo nove priložnosti za uvedbo inovacij na tehničnem področju (Damanpour & Evan, 1984, str. 406).

Daft (1978, str. 206–207) pojasnjuje, da se inoviranje v organizaciji odvija v dveh jedrih, tehničnem in administrativnem. Ideje za tehnične inovacije izhajajo iz tehničnega jedra in nasprotno za administrativne. Hierarhično je administrativno jedro nad tehničnim, ker administrativno jedro zajema organizacijo samo, sicer pa je vsako od jeder bistveno za celovito delovanje organizacije. Administrativno jedro inovira, ko se organizacija prilagaja spremenjenim ciljem, načelom, strategijam, strukturam, inoviranje tehničnega jedra pa je odziv na tehnološke spremembe.

1.3 Produktne in procesne inovacije

Produktne inovacije Tidd in Bessant (2013, str. 24) opredeljujeta kot spremembe izdelkov ali storitev, ki jih ponujajo organizacije. Procesne inovacije so spremembe v načinih, kako so ti izdelki ali storitve ustvarjeni in dobavljeni.

Produktne inovacije se nanašajo na nove izdelke, procesne inovacije pa na spremenjen način proizvodnje. Oba tipa inovacij se vzajemno povezujeta, ker produktna inovacija zahteva tudi inovacijo procesa, velja tudi, da inovacija procesa ne pušča izdelkov nespremenjenih. Inkrementalne in radikalne inovacije nastopajo tako pri produktnih kot pri procesnih inovacijah (Rebernik, 1990, str. 121).

Zanimivo Rebernik (1990, str. 201) izpostavlja, da je produktne in procesne inovacije moč obravnavati tudi z vidika dobičkonosnosti in tveganja neuspeha. Procesne inovacije prispevajo k zmanjšanju stroškov podjetja. Produktne inovacije pripomorejo k povečani zadovoljitvi potrošnikovih potreb in prek tega doseganje primernejše prodajne cene, ki omogoča večje prihodke podjetja. Produktne inovacije se soočajo primarno s tržnim tveganjem, tehnološkemu tveganju pa so podvržene v višini stopnje negotovosti nove tehnologije ali tehnoloških postopkov pri proizvodnji novega izdelka. Nasprotno so procesne inovacije podvržene predvsem tehnološkemu tveganju, tržnemu tveganju pa glede na zahtevano kakovost v povezavi s prodajno ceno.

Produktna inovacija se nanaša na pridobivanje višje prodajne cene, procesna pa na doseganje nižje lastne cene. Podjetja s produktnimi inovacijami dosegajo svoje konkurenčne prednosti z višjimi prodajnimi cenami, ki jim jih omogoča relativna novost izdelka. Podjetja s procesnimi inovacijami dosegajo prednosti ob relativno enakem produktu z nižjo prodajno ceno, ki jo omogoča nižja lastna cena. Podjetja, ki zasledujejo strategijo vodenja v stroških, vpeljujejo procesne inovacije, ki vplivajo na stroške. Podjetja, ki zasledujejo strategijo diferenciacije, pa se osredotočajo na produktne inovacije, ki imajo vpliv na prihodke (Rebernik, 1990, str. 201, 210).

Kljub soodvisnosti procesnih in produktnih inovacij so vzroki naklonjenosti managementa produktnim inovacijam v nagnjenju k prodaji namesto k stroškovnim prednostim. Uspešnost poslovanja se bolj obravnava na strani prihodkov kot na strani stroškov in še preden bi določeno novost po krivulji učenja pripeljali do izpolnjenega funkcioniranja, se jo že spreminja ali opušča, še preden bi se pokazale prednosti ali slabosti. Preferiranje produktnih inovacij nad procesnimi se skriva v naravi inovacij. Produktne inovacije so nekaj novega, vznemirljivega, povezane so z velikim tveganjem, vendar so ob morebitnem uspehu nagrade in publiciteta visoke. Pri procesnih inovacijah gre za počasne, drobne izboljšave, majhno zmanjševanje stroškov (Rebernik, 1990, str. 202).

Produktne inovacije se v primerjavi s procesnimi vpeljujejo hitreje in v večjem številu, velja tudi produktno-procesni vzorec uvajanja inovacij, ki je v organizacijah verjetnejši kot obraten procesno-produktni, vpeljava produktnih inovacij je pozitivno povezana z vpeljavo procesnih inovacij. Raziskava na vzorcu bank je pokazala, da uspešnejše banke enakomerneje uvajajo produktne in procesne inovacije (Damanpour & Gopalakrishnan, 2001, str. 45).

1.4 Radikalne in inkrementalne inovacije

Radikalna inovacija nadomesti obstoječo inovacijo, ki temelji na prevladujoči tehnologiji, prek razvoja in vpeljave nove tehnologije, z namenom prinašanja nove in izpopolnjene funkcionalnosti in zmogljivosti. Inkrementalna inovacija omogoča manjše ali večje izboljšave v funkcionalnosti in zmogljivosti obstoječe inovacije (Conway & Steward, 2009, str. 15). Pri inkrementalnih inovacijah ni nič novih inputov, ampak je njihov obstoječi nabor preoblikovan za doseganje višjega outputa (Clark & Staunton, 1989, str. 11).

Radikalne inovacije zajemajo celostno preoblikovanje in predstavitev zelo očitno razlikujoče se opreme, surovin in oblik znanja. Posledica takih inovacij je ta, da obstoječe kompetence postanejo nekoristne in zahtevajo standardizacijo oz. ustavitve inoviranja. Inkrementalne inovacije pa gradijo na obstoječih smernicah, zato se oprema spremeni namesto zamenja, podobno je z znanjem, ki se razširja in okrepi (Clark & Staunton, 1989, str. 79–80).

Inkrementalne inovacije izhajajo iz učenja skozi prakso (angl. learning by doing) in krivulje učenja. Principi obeh konceptov so si podobni. Raziskovalci so odkrili, da je pri uporabi rahlo prilagojene stare opreme že prisotno majhno letno izboljšanje uspešnosti, kar kumulativno skozi desetletja znatno poveča uspešnost. Zagovorniki učenja skozi prakso in krivulje učenja razlagajo, da so inkrementalne izboljšave del naravnega razvoja v podjetjih ter da je inkrementalno inoviranje redno in neproblematično. Ta trditev je pomanjkljiva iz dveh razlogov. Prvi je ta, da ne razlaga načina, kako so majhna, nenehna in kumulativna izboljšanja dosežena, in pa odsotnosti inkrementalnega učenja v mnogih podjetjih (Clark & Staunton, 1989, str. 81).

Dewar in Dutton (1986, str. 1427, 1432) sta pri proučevanju radikalnih in inkrementalnih inovacij ugotovila, da je globina resursov znanja, ki se nanaša na število zaposlenih tehnikov ali inženirjev, v primerjavi z inkrementalnimi pomembnejša pri vpeljavi radikalnih inovacij. Glede velikosti organizacije podajata ugotovitev, da je velikost organizacije pomembnejša izključno pri vpeljavi radikalnih inovacij, hkrati je manj verjetnejša vpeljava radikalnih inovacij v manjših organizacijah. V primeru inkrementalnih inovacij pa sta ugotovila, da nimajo pri njihovi vpeljavi večje organizacije nikakršne prednosti.

Koncentracija specialistov tehničnega področja v kombinaciji z agresivno tehnološko politiko, definirano kot vnaprejšnja, dolgoročno strategijo za doseganje tehnoloških inovacij, vodi k vpeljavi radikalnih procesnih inovacij. Tržno usmerjena razvojna strategija verjetneje vodi v inkrementalno inoviranje produktov in procesov kot pa v vpeljavo radikalnih procesnih inovacij. Na vpeljavo radikalne procesne inovacije pomembno vplivata prisotnost produktnega prvaka za to določeno tehnologijo in močna skladnost organizacijskih potreb oz. priložnosti z značilnostmi te tehnologije (Ettlie, Bridges & O'Keefe, 1984, str. 690–691).

Knight (1967, str. 493) ugotavlja, da pri inoviranju ne gre večinoma za radikalne inovacije procesov, temveč da je večina sprememb v naši družbi posledica majhnih, postopnih in neopaznih prilagoditev.

2 USTVARJALNOST

Ustvarjalnost se nanaša na produkte, ideje ali procese, ki so novi (angl. novel) oz. izvorni in so potencialno relevantni za oz. uporabni v organizaciji (Oldham & Cummings, 1996, str. 608). Produkt, ideja ali proces so novi, kadar obsegajo rekombinacijo obstoječih materialov ali uvedbo povsem novih materialov (Oldham & Cummings, 1996, str. 608). Pomembno je razlikovanje med ustvarjalnostjo in inovativnostjo. Ustvarjalnost se nanaša na produkte in ideje, ki jih ustvari posameznik, medtem ko inovativnost zajema organizacijsko raven in pomeni njihovo uspešno implementacijo (Oldham & Cummings, 1996, str. 608).

2.1 Opredelitev pojmov

Ustvarjalnost je moč proučevati z vidika ustvarjalno dejavnega posameznika, ustvarjalnega procesa ali produkta. Za ustvarjalni produkt ali odziv gre takrat, kadar se ustrezni opazovalci neodvisno drug od drugega sporazumno strinjajo, da je produkt ustvarjalen. Opazovalci so seznanjeni s področjem, iz katerega izhaja ustvarjalen produkt, zato se lahko, če tako ocenijo, ustvarjalnost upošteva tudi kot lastnost produkta. Prav tako za ustvarjalnega velja proces, ki je privedel do ustvarjalnega produkta (Amabile, 1982, str. 1001). Amabile (1983, str. 360) poda konceptualno definicijo ustvarjalnosti, katere poudarek je na dveh ključnih elementih. Produkt ali odziv je ustvarjalen, ko je nov in primeren, uporaben, pravilen ali koristen odgovor na zastavljeno nalogo in kadar je naloga prej hevristične kot algoritmične narave.

Hilgard in Bower (v Amabile, 1983, str. 360) pravita, da je pri algoritmičnih nalogah pot do rešitve jasna in neposredna, zanje obstajajo algoritmi. Hevristične naloge pa so tiste, pri katerih vnaprej opredeljena pot do rešitve ni znana in za katere je treba algoritme šele razviti. Velja tudi, da imajo algoritmične naloge jasno opredeljene cilje, kar ne velja nujno za hevristične naloge. Vnaprejšnja neopredeljenost ciljev se navezuje na posameznikovo ustvarjalno sposobnost njihove identifikacije. Mnogi avtorji izpostavljajo, da je odkritje problema pomemben del ustvarjalnosti. Določene naloge so lahko izključno algoritmične, npr. seštevanje, druge samo hevristične, kot na primer iskanje zdravila za neozdravljivo bolezen. Večina nalog je tako bodisi algoritmične ali hevristične narave (Amabile, 1996, str. 35–36).

Drazin, Glynn in Kazanjian (1999, str. 287, 289–290) opredeljujejo ustvarjalnost kot proces. Ustvarjalnost je večinoma sicer opredeljena kot izid oz. rezultat, ki je ocenjen kot nov in uporaben. Pri ustvarjalnosti gre za proces generiranja idej, ki je nujen, vendar ne zadosten pogoj za ustvarjalni izid. Ustvarjalnost je tudi posameznikovo udejstvovanje v ustvarjalni aktivnosti, ne glede na to, ali je izid nov, uporaben ali ustvarjalen. Organizacijska ustvarjalnost so koristni in uporabni novi produkti, storitve, ideje, postopki in procesi, ki jih ustvarijo posamezniki, ki skupaj delajo v kompleksnem družbenem sistemu – organizaciji (Woodman, Sawyer & Griffin, 1993, str. 293). Ustvarjalnost je tudi ponavljajoč se proces refleksije in delovanja, poizkušanja, iskanja povratnih informacij in novih poti nasprotno od zanašanja na ustaljena ravnanja (Shalley & Zhou, 2008, str. 4).

Organizacijska ustvarjalnost je podmnožica širšega področja inovativnosti. Inovacija je podmnožica širšega konstrukta organizacijskih sprememb. Čeprav organizacijske spremembe lahko vsebujejo inovacijo, le-te ne predstavljajo večine organizacijskih sprememb. Ustvarjalno ravnanje posameznikov v organizaciji je kompleksna interakcija na ravni oseba – situacija, na katero vplivajo pretekli dogodki in vidiki trenutne situacije. Z ustvarjalnostjo posameznika so povezani tako kognitivni vidiki, kot so znanje, kognitivne sposobnosti in stili, kot tudi njegova osebnost. Ustvarjalnost na ravni posameznika je tako funkcija predhodnih stanj, kognitivnega stila in zmožnosti, osebnostnih dejavnikov, znanja,

motivacije, družbenih vplivov in vplivov konteksta, npr. fizičnega okolja, naloge in časovnih omejitev (Woodman, Sawyer & Griffin, 1993, str. 293–296).

Ustvarjalno ravnanje je vzajemno delovanje med značilnostmi posameznika in značilnostmi okolja. Iz tega izhaja, da je ustvarjalnost sestavljena iz številnih elementov. Elementi ustvarjalnosti so posameznikova sposobnost generiranja novih idej in spoznanj, prenašanje idej v dejanja, situacija, ki vpliva na posameznikovo pripravljenost za ustvarjalno ravnanje, in situacija, ki vpliva na ocenjevanje posameznikovih ustvarjalnih ravnanj (Mumford & Gustafson, 1988, str. 28).

Woodman, Sawyer in Griffin (1993, str. 296) nadaljujejo z opredelitvijo ustvarjalnosti na ravni skupine kot funkcijo ustvarjalnih ravnanj posameznika, sestave in značilnosti skupine, skupinskih procesov, npr. pristopov k reševanju problemov in vplivov konteksta, kot so značilnosti skupinskih nalog. Organizacijska ustvarjalnost je funkcija ustvarjalnih ravnanj skupin in vplivov konteksta – organizacijske kulture, sistema nagrajevanja, omejitve pri resursih in širšega okolja. Ustvarjalni produkti, storitve, ideje, postopki, procesi izhajajo iz posameznikovih, skupinskih in organizacijskih značilnosti in ravnanj, ki se odvijajo pod ustvarjalnost spodbujajočimi in omejujočimi vplivi.

Ustvarjalnost in inovativnost so procesi, izidi in produkti prizadevanj za razvoj in vpeljavo novih in izboljšanih načinov delovanja. Faza ustvarjalnosti se nanaša na generiranje idej, inoviranje, ki je naslednja faza, pa na implementiranje idej za izboljšanje postopkov, praks in produktov (Anderson, Potočnik & Zhou, 2014, str. 1298). V literaturi je ustvarjalnost opredeljena kot ideacijska faza inoviranja, inoviranje pa vključuje oboje, tako ideacijo kot implementacijo novih idej (Shalley & Zhou, 2008, str. 6). Ustvarjalnost in inovativnost se odvijata na ravni posameznika, skupine ali organizacije, lahko pa tudi združeno, na več ravneh, kar nedvomno privede do koristi na eni ali več obravnavanih ravneh (Anderson, Potočnik & Zhou, 2014, str. 1298).

Ustvarjalnost je redka lastnost, ker zahteva sočasno prisotnost več lastnosti, kot na primer inteligenco, vztrajnost, nekonvencionalnost, določen način razmišljanja. Te lastnosti niso redke, precej neobičajno pa je, da se vse nahajajo v eni osebi (Martindale, 1999, str. 137). Ward, Smith in Finke (1999, str. 189–190) zavračajo splošno prepričanje, da je ustvarjalnost omejena zgolj na nadarjene ljudi in da posledično geniji uporabljajo radikalno drugačne spoznavne procese od večine posameznikov. Izhajajo iz ustvarjalnih spoznavnih procesov, vede kognitivne psihologije, ki poudarja, da je sposobnost ustvarjalnosti normativna lastnost človeškega uma.

2.2 Ustvarjalni proces

Ustvarjalni proces se prične s fazo preparacije, v kateri se problem obravnava z različnih vidikov. Nadaljuje se z inkubacijo, kjer ustvarjalni posameznik preneha zavestno razmišljati o problemu. Ustvarjalni proces preide v fazo iluminacije, kjer se pojavi ideja za

rešitev problema, in konča s fazo verifikacije rešitve. Vse štiri faze se ves čas prekrivajo, sočasno lahko poteka inkubacija prvega problema, kopičenje znanja v fazi preparacije drugega problema in verifikacija rešitve za tretji problem. Enako velja tudi v primeru enega samega problema, ker na podzavestni ravni poteka inkubacija določenega vidika, medtem ko zavestno poteka preparacija ali verifikacija drugega vidika istega problema. Faze ustvarjalnega procesa se med seboj prekrivajo in potekajo sočasno, vendar jih je med seboj moč razlikovati (Wallas, 1970, str. 91–92).

V fazi preparacije je poudarjen pomen izobrazbe in pridobljenega znanja. Rhodes (1961, str. 308) dodaja, da faza preparacije zajema opazovanje, zbiranje, primerjanje in analiziranje najrazličnejših informacij. Jasna rešitev problema se pojavi šele, ko je zastavljeno jasno vprašanje ali ko je koncept primerno definiran, takrat se tudi verjetneje opazi pomen kakršne koli nove ideje. Zadnja faza verifikacije je podobna prvi fazi preparacije glede zavestnega delovanja (Wallas, 1970, str. 92–94).

V drugi fazi inkubacije o problemu ne razmišljamo zavestno, se pa o njem odvijajo podzavestni miselni procesi. Vzdržnost od zavestnega razmišljanja o problemu se odraža na dva načina, kot zavestno mentalno delo na drugih problemih ali kot sproščanje od vsega zavestnega mentalnega dela. Prvi način inkubacije varčuje s časom in je zato boljši. Če zaporedoma pričnemo reševanje več problemov in jih posamezne puščamo nedokončane, medtem ko delamo na drugih problemih, pridobimo več rezultatov v istem časovnem obdobju, kot pa da bi dokončali delo na enem problemu naenkrat (Wallas, 1970, str. 94).

Pri zahtevni ustvarjalnosti, na primer znanstvenih odkritjih, je zaželeno, da obstaja interval brez zavestne misli o določenem problemu in ovir prostemu delovanju nezavednega. Predvsem mora faza inkubacije vključevati večje količine dejanske mentalne sprostitve. V fazi iluminacije nastopi takojšnji preblisk, ki ni pod vplivom volje. Zaključni preblisk je višek uspešnega poteka asociacij, pred katerim je bilo zaporedje neuspešnih asociacij, ki je trajalo od nekaj sekund do nekaj ur (Wallas, 1970, str. 95–96).

Nujna faza vsakega mišljenja je faza preparacije, ki zajema seznanjanje in razumevanje gradiva. Ustvarjalec zbira podatke o problemu in o njih razmišlja. V inkubacijski fazi podatki, zbrani v fazi preparacije, niso več v središču pozornosti. Preneha se zavestno razmišljanje o problemu, na videz se problem odloži. Inkubacije ni v tistih ustvarjalnih procesih, ki trajajo zelo kratek čas. Fazo iluminacije zaznamuje nenaden in bliskovit pojav ideje, nepričakovano se pojavi rešitev, ki nastopi po inkubacijskem času. Navdahnjena ideja se pojavi hitro in se prav tako pozabi. Njen hiter nastanek verjetno ne dopušča učvrstitve v spominu. Inspiracija se pojavi nenadoma in nepričakovano, vendar nikoli brez vnaprejšnje proučitve problema. Ideja se pojavi šele po napornem preizkušanju različnih možnosti v fazi preparacije in odložitvi neuspešnega iskanja rešitve v inkubacijski fazi (Pečjak, 1987, str. 39–41).

Haefel (v Pečjak, 1987, str. 43) opredeljuje naslednje zaporedje motivacijskih in čustvenih procesov, ki sestavljajo ustvarjalno delo: interes, frustracija, napetost, navdušenje, mrzlična dejavnost. Frustracija, občutek oviranosti, ima v ustvarjalnem procesu pozitivno lastnost, da povečuje trud in trdo delo, ki je potrebno za premostitev trenutne ovire. Ovire v ustvarjalnosti nastopajo kot raven težavnosti problema, neprimerne izkušnje, zapletenost situacije, fiksacije v mišljenju ter kot zunanje ovire, kot je na primer pomanjkanje informacij, literature ali finančnih sredstev za razvoj. Premočna frustracija onemogoča ustvarjalni proces in je za ustvarjalnost pogubna (Pečjak, 1987, str. 43).

Trstenjak (1981, str. 50–52) opredeljuje razmerje med izvирnostjo in izkušnostjo z obrnjeno U-krivuljo parabolične oblike, kjer je maksimum izvирnosti dosežen ob srednji izkušnosti. Izkušnost lahko zavira posameznikovo izvирnost. Izkušnje sicer bogatijo, vendar lahko raziskovalcu predstavljajo oviro in ga zavirajo pri reševanju nove naloge, ki zahteva nov pristop ter drugačno miselno in tehnično usmerjenost. Izkušnja, ki je za določeno nalogo spodbudna in koristna, utegne ustvarjalca ovirati pri reševanju podobnega problema, ki pa za svojo rešitev zahteva drugačno pot. Izkušnje so sicer koristne, vendar je njihova negativna stran v tem, da človeka usmerjajo na poznano pot. Reševanje novih in težjih nalog na star in znan način ni uspešno, ker rešitev naloge zahteva nov pristop in novo, drugačno pot reševanja. Reševanje novih problemov na podlagi preteklih izkušenj je uspešno, kadar problem zahteva podoben način mišljenja in reševanja kot prejšnji.

Pečjak (1987, str. 36–37) predstavlja model ustvarjalnega procesa, ki ga sestavlja pet faz. Ustvarjalni proces se začne s seznanitvijo z gradivom, situacijo ali problemom. Nadaljuje se s poglobljenim spoznavanjem, razumevanjem principov in ugotavljanjem vzročnih odnosov. Poteka zoževanje problema, odprava nepomembnih informacij in na koncu njegova natančna opredelitev. V obeh fazah ustvarjalni posameznik deluje pod vplivom preteklih izkušenj. Tretjo fazo ustvarjalnega procesa zaznamuje aha izkušnja. Gre za transformacijo gradiva in pojav nove ideje, zamisli, načrta ali rešitve s celostnimi značilnostmi.

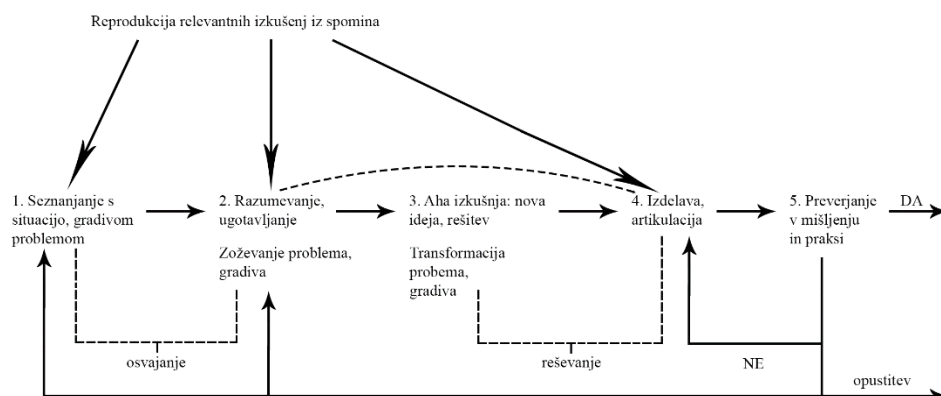
Transformacija gradiva je glavna značilnost ustvarjalnega procesa in pomeni, da se gradivo preuredi, na novo organizira, kar omogoča pojav novih idej. Transformacija se nanaša na uvid situacije z drugačnega zornega kota, spremembo pomena in ustvarjanje novih povezav med podatki (Pečjak, 1987, str. 27).

V četrti fazi poteka izdelovanje, izpopolnjevanje, artikulacija ideje. Pogoste so manjše in delne aha izkušnje, ki postajajo del glavne rešitve. Zadnja faza je namenjena preverjanju. Znanstvenik novo rešitev preverja z izvedbo eksperimenta, tehnični strokovnjak pa z izdelavo prototipov. Zadnja faza je lahko zelo dolgotrajna in praviloma zahteva največ truda. Preverjanje pri poenostavljenih in spekulativnih rešitvah ni potrebno, tam se preverja izdelava. Ustvarjalni proces se zaključi, če je preverjanje potrdilo ustvarjalno rešitev, kljub temu da se lahko na drugačen način nadaljuje z uporabo novega spoznanja. Ustvarjalni proces se zaključi, tudi kadar je rešitev s preverjanjem zavrnjena. S povratno zanko sledi

ponovitev prve ali druge faze, v kateri se problem preoblikuje. S ponovitvijo je mogoče priti do nove, bolj ustrezne transformacije gradiva. Opustitev problema predstavlja zadnji možen način za zaključek ustvarjalnega procesa. Problem se opusti, kadar se rešitev, zamisel ali ideja ne ujema s stvarnostjo (Pečjak, 1987, str. 36–37).

Manjše in delne aha izkušnje nastopajo v vseh fazah ustvarjalnega procesa. Skozi celoten ustvarjalni proces se posamezne faze prepletajo. Preverjanje tako lahko poteka že med izdelavo, druga faza razumevanja, predvsem tistih podrobnosti, ki jih v ideji ni, pa se nadaljuje v predzadnji fazi izdelave (Pečjak, 1987, str. 36–37). Slika 1 v nadaljevanju prikazuje opisani model ustvarjalnega procesa.

Slika 1: Model ustvarjalnega procesa



Vir: Pečjak (1987).

Amabile (1983, str. 362, 367) predstavlja tri komponente ustvarjalnega procesa, te so sposobnosti, bistvene za področje delovanja, sposobnosti, bistvene za ustvarjalnost in motivacijo za nalogo. Komponente v ustvarjalni proces vstopajo v različnih fazah. Vse komponente so za ustvarjalnost nujne (Amabile, 1983, str. 363), višja kot je raven vsake od komponent, višja je na koncu ustvarjalnost (Amabile & Mueller, 2008, str. 37).

Vsaka komponenta ustvarjalnega procesa deluje na različnih ravneh specifičnosti. Ustvarjalne sposobnosti so pomembne v splošnem smislu. Vplivajo na oblikovanje ustvarjalnih odgovorov katerega koli področja. Sposobnosti, povezane s področjem delovanja, so že bolj vezane na specifično nalogo. Motivacija za nalogo deluje na najbolj specifični ravni in se lahko za določeno nalogo sčasoma spreminja (Amabile, 1983, str. 363).

Sposobnosti, bistvene za področje delovanja, so sestavljene iz znanja o področju, tehničnih spretnosti in talentov v povezavi s področjem delovanja. Znanje o področju zajema poznavanje dejstev, načel in mnenj o različnih vprašanih obravnavanega področja in estetskih meril. Vsekakor je pogoj za kakršno koli ustvarjalnost dobro poznavanje in veliko znanja o področju delovanja. Primer za tehnične spretnosti je denimo poznavanje laboratorijskih tehnik, medtem ko se talenti za področje lahko nanašajo na primer na skladateljevo sposobnost domišljjskega zamišljanja, kako njegova glasba zveni, ko jo preigrava orkester. Prva komponenta – sposobnosti, bistvene za področje delovanja – je odvisna tako od prirojenih spoznavnih sposobnosti, sposobnosti percepcije in motoričnih sposobnosti kot tudi od formalnega in neformalnega izobraževanja (Amabile, 1983, str. 362–363).

Gardner (v Feldman, 1999, str. 172–173) je v svojih delih proučeval življenja sedmih izjemno ustvarjalnih posameznikov, ki so delovali na različnih področjih. Ob proučevanju ustvarjalcev je najden vzorec, ki se imenuje desetletno pravilo. Pravilo govori o tem, da je potrebnih deset let za premik od začetniške ravni do popolnega obvladovanja katerega koli področja dela. Za doseganje izjemnega uspeha je potrebno desetletje izjemno discipliniranega dela in osredotočenosti. V obdobju desetih let je možen prehod do obvladovanja področja in stroke. Potem je lahko potrebno naknadno desetletje izkušenj za doseganje izrednih ustvarjalnih prispevkov, kot piše Gardner (v Policastro & Gardner, 1999, str. 216).

Sposobnosti, bistvene za ustvarjalnost, so sestavljene iz primerne spoznavnega stila, metod generiranja novih idej in ustvarjalnosti spodbujajočih načinov dela. Sposobnosti, bistvene za ustvarjalnost, so odvisne od osebnostnih značilnosti, seznanitve z metodami ustvarjalnega dela in dosedanjih izkušenj z generiranjem idej (Amabile, 1983, str. 364–365). Feldman, Golann, Hogarth in Stein (v Amabile, 1983, str. 365) pišejo, da so z ustvarjalnostjo povezane značilnosti, kot so samodisciplina, izjemna vztrajnost, neodvisnost od konformnega razmišljanja in družbenega odobravanja, Amabile in Mueller (2008, str. 35) dodajata tudi sposobnost obravnave problema z različnih zornih kotov. Zanimivo, raziskave avtorja Crutchfield (v Amabile, 1996, str. 90) kažejo, da se zelo ustvarjalni posamezniki v primerjavi z manj ustvarjalnimi težje podredijo vplivu skupine v Aschevem eksperimentu. Ustvarjalni posameznik je nekonformist in željan sprememb (Cashdan & Welsh, 1966, str. 450).

Tretja komponenta ustvarjalnega procesa je motivacija za nalogo, sestavljena iz dveh elementov. Prvi je odnos posameznika do naloge, drugi pa se nanaša na posameznikovo motiviranost, da se naloge loti. Odnos do naloge se oblikuje glede na to, kako se naloga ujema s posameznikovimi preferencami in interesi. Motiviranost za nalogo je odvisna od morebitnih omejitev družbenega okolja. Namen ekstrinzičnih omejitev je nadzor posameznika pri delu. Ekstrinzično omejitev vpelje družbeno okolje, saj omejitev sama po sebi ni prvotna značilnost naloge. Omejitev postane ekstrinzična takrat, ko se posameznik pri svojem delu zaveda njenega namena. Motivacija za nalogo je tako odvisna od

posameznikove intrinzične motivacije za delo na nalogi, morebitnih intrinzičnih omejitev in posameznikove sposobnosti zmanjševanja vplivov ekstrinzičnih omejitev (Amabile, 1983, str. 362, 365–366).

Ekstrinzične omejitve škodijo intrinzični motivaciji in tako negativno vplivajo na ustvarjalnost. Intrinzična motivacija za delo na zastavljeni nalogi povečuje ustvarjalnost in obratno jo ekstrinzična motivacija zmanjšuje. Motivacija za nalogo je tista komponenta, ki razlikuje med tem, kaj je posameznik sposoben narediti in kaj bo dejansko naredil (Amabile, 1983, str. 366). Negativnih vplivov ekstrinzične motivacije na ustvarjalnost ne gre zamenjevati s prepričanjem, da se za ustvarjalno delovanje ni treba potruditi in da se ustvarjalnost spontano pojavi, kadar posameznika nihče ne moti in je najbolj sproščen. Prav tako kot zunanji pritiski negativno vplivajo na ustvarjalnost, je za ustvarjalnost škodljivo tudi pomanjkanje samodiscipline in pripravljenosti na trdo delo (Amabile, 1996, str. 93).

Ustvarjalni proces sestavlja pet faz. Začne se s predstavitvijo problema ali naloge. Nadaljuje s fazo preparacije, ki v tretjem koraku preide v generiranje odgovora na zastavljen problem. Vrednotenje odgovora poteka v četrti fazi. V sklepni fazi se ustvarjalni proces zaključi, ko je cilj uspešno dosežen, enako tudi v primeru neuspeha, ko sprejemljiv odgovor ni generiran, če pa je bilo doseženo kakršno koli napredovanje proti zastavljenemu cilju, se ustvarjalni proces ponovi (Amabile, 1983, str. 367–369):

- Faza 1 – predstavitev problema ali naloge: začetni korak ustvarjalnega procesa je predstavitev naloge ali problema, ki potrebuje rešitev. Ključna komponenta ustvarjalnega procesa je v prvi fazi motivacija za nalogo. Če je posameznik intrinzično motiviran za nalogo, sam sebi zastavi ustvarjalni problem in se loti dela. V primeru, da mu problem predstavi nekdo drug, posameznik praviloma ni intrinzično motiviran za njegovo reševanje, lahko pa se zgodi, da je posamezniku tak problem vseeno zanimiv (Amabile, 1983, str. 367–368).
- Faza 2 – preparacija: ustvarjalni proces se nadaljuje s fazo preparacije, katere namen je usvojitve znanja o področju (Amabile, 1983, str. 368). Poteka zbiranje informacij o tem, kaj je že bilo narejeno za rešitev zastavljenega problema. Dobro razumevanje področja delovanja omogoča izkoristek poslovnih priložnosti (Rigolizzo & Amabile, 2015, str. 67). Druga faza ustvarjalnega procesa služi kot priprava na generiranje rešitev (Amabile, 1996, str. 95). Če ima posameznik veliko sposobnosti, bistvenih za področje delovanja, je druga faza relativno kratka, ker se posameznik v trenutku spomni informacij, pomembnih za reševanje problema (Amabile, 1988, str. 139).
- Faza 3 – generiranje odgovora: v tretji fazi ustvarjalnega procesa poteka generiranje odgovora. Posameznik generira različne odgovore s pomočjo spomina in z raziskovanjem relevantnih značilnosti okolja (Amabile, 1996, str. 95). Pomembno vlogo v tej fazi imajo sposobnosti, bistvene za ustvarjalnost. Obstoječ nabor sposobnosti za ustvarjalnost določa, katere kognitivne poti so ubrane za reševanje in koliko pozornosti se namenja določenemu vidiku naloge (Amabile, 1988, str. 140). V

tretji fazi je bistvena tudi motivacija. Intrinzična motivacija povečuje pripravljenost posameznika na sprejemanje bolj tveganih odločitev v zvezi z reševanjem zastavljenega problema (Amabile, 1983, str. 368). Pot do ustvarjalne rešitve navadno ni jasna. Za zastavljeni problem je treba poiskati primerno rešitev, vendar na začetku ni mogoče vnaprej vedeti, katero zaporedje idej bo do nje vodilo. Iskanja ustvarjalnih rešitev zato ni mogoče pričeti drugače kot naključno. Pot do rešitve je polna poskušanja novih miselnih poti in opuščanja starih. Prav tako je vnaprej nemogoče vedeti, kdaj se bo ideja pojavila, lahko takoj na začetku ali pa precej pozno. Ustvarjalnost je povezana z reševanjem že zastavljenega problema ali pa z oblikovanjem novega, kar je samo po sebi invencija. V zvezi z inovativnostjo je poudarjen pomen naključij tako pri odkrivanju problema, ki potrebuje rešitev, kot tudi glede načina pojavljanja novih idej. Večina generiranih idej ni uporabnih, izbrana je le peščica, ki ustreza ciljem ali drugim izbranim kriterijem. Naključje se pojavlja kot prevladujoč vir inovacij, kot piše Souriau (v Campbell, 1960, str. 385–386).

- Faza 4 – vrednotenje odgovora: četrta faza ustvarjalnega procesa se nanaša na vrednotenje odgovora. Ključna je tista komponenta, ki se nanaša na sposobnosti, bistvene za področje delovanja. Generiran odgovor se ocenjuje glede pravilnosti in primernosti v zvezi z znanjem obravnavanega področja in drugih kriterijev področja delovanja. V četrti fazi torej poteka vrednotenje odgovora, ali je ta primeren, uporaben, pravilen in nov, da ga je moč opredeliti kot ustvarjalnega (Amabile, 1988, str. 140).
- Faza 5 – izid: peta faza ustvarjalnega procesa je odločitvena faza. Ustvarjalni proces se zaključi v primeru uspeha, ko je zastavljeni cilj dosežen, enako se zaključi tudi v primeru neuspeha, ko sprejemljiv odgovor ni generiran. V primeru napredka proti zastavljenemu cilju se ustvarjalni proces ponovi z izhodiščem v prvi fazi. Ob kakršnem koli izidu – uspeh, neuspeh ali delni uspeh – se informacije, pridobljene v vsakem poizkusu, dodajo obstoječim sposobnostim, bistvenim za področje delovanja. Če ostane motivacija za nalogo na dovolj visoki ravni, sledi še en poizkus, upoštevajoč informacije, pridobljene s prejšnjimi poizkusi. Ustvarjali proces se zaključi, če pade motivacija pod kritično mejo. Ustvarjalno delo vključuje dolgo serijo zank skozi ustvarjalni proces, vse dokler zastavljeni cilj ni uspešno dosežen (Amabile, 1996, str. 96–97).

V revidirani različici modela ustvarjalnega procesa Amabile in Pratt (2016, str. 165–178) dodajata, da se ustvarjalni proces tudi v primeru uspeha lahko nadaljuje s povratkom v izhodiščno fazo. Enako velja tudi v primeru neuspeha. Dinamičnost prenovljenega modela je poudarjena z nadaljevanjem ustvarjalnih prizadevanj, ne glede na prvotni izid ustvarjalnega procesa. Dosežen napredek ali delni uspeh pozitivno vpliva na intrinzično motivacijo in tako povečuje verjetnost, da se posameznik znova loti problema in nadaljuje z iskanjem ustvarjalne rešitve.

Ljudje so najbolj ustvarjalni, kadar so za delo intrinzično motivirani, to se zgodi, kadar je delo zanimivo, prinaša zadovoljstvo in predstavlja izziv. Precej manj so ustvarjalni pod

vplivom ekstrinzične motivacije (Amabile & Pratt, 2016, str. 175). Kasneje avtorja predstavljata motivacijsko sinergijo (angl. motivational synergy), ki lahko nastopi, kadar določene vrste ekstrinzične motivacije v kombinaciji z intrinzično motivacijo spodbudno vplivajo na ustvarjalnost (Amabile & Pratt, 2016, str. 176), še posebej, kadar je visoka intrinzična motivacija prvotno prisotna (Amabile, 1993, str. 194). Sinergije nastajajo na dva načina, kadar ekstrinzični dejavniki delujejo v dobro intrinzičnim in kadar je prisotno ujemanje med motivacijo in delom, ki ga posameznik opravlja (Amabile, 1993, str. 185).

Ustvarjalnost spodbujajoči ekstrinzični dejavniki so na primer natančno opredeljeni cilji projekta, pogoste povratne informacije v zvezi z delom in nagrade, podeljene za ustvarjalne ideje. Sinergijski ekstrinzični motivatorji so kateri koli ekstrinzični dejavniki, ki podpirajo kompetence posameznika, ne da bi zmanjševali njegovo samoodločenost in tako pozitivno vplivajo na intrinzično motivacijo (Amabile, 1993, str. 192, 194).

Sinergijski ekstrinzični motivatorji so na primer jasni projektni cilji, ali nagrade v obliki dodatnega časa ali svobode za razvoj zanimivih idej. Podobno tudi povratne informacije povečujejo intrinzično motivacijo, kadar so konstruktivne, vezane na strokovno delo posameznika in kadar mu ne predstavljajo grožnje. Pri ekstrinzičnih motivatorjih v obliki strogega nadzora nad izvrševanjem dela posameznika in nagradah ali priznanjih, katerih namen je nadzor posameznika, sinergije ne nastajajo (Amabile, 1993, str. 194–195).

Ustvarjalni rezultati posameznika so še posebej dobri, kadar je posameznikova motivacija skladna s fazami, v katerih se ustvarjalni proces nahaja. Ključna je visoka raven intrinzične motivacije v prvi fazi ustvarjalnega procesa, ki se nanaša na predstavitev problema, in v kasnejši fazi generiranja idej (Amabile, 1993, str. 196). Sinergijski ekstrinzični motivatorji pozitivno vplivajo na ostale faze ustvarjalnega procesa na način, da posameznika poživijo in povečujejo njegovo osredotočenost za dokončanje dela in hkrati ne zmanjšujejo njegove intrinzične motivacije. Še posebej so ekstrinzični motivatorji uporabni v drugi fazi ustvarjalnega procesa, ki se nanaša na preparacijo, in četrti, ki zajema vrednotenje odgovora in njegovo predstavitev ostalim (Amabile, 1996, str. 118).

2.3 Intrinzična in ekstrinzična motivacija

Intrinzična motivacija spodbudno vpliva na ustvarjalnost, nasprotno je ekstrinzična motivacija za ustvarjalnost škodljiva (Amabile, 1996, str. 91). Posameznik je intrinzično motiviran, kadar opravlja določeno dejavnost, za katero ne dobi nikakršne nagrade, mu pa nagrado predstavlja aktivnost sama, občutek užitka, ki ga doživlja ob opravljanju aktivnosti, ali zadovoljstvo, ki iz te dejavnosti izhaja (Deci, 1971, str. 105). Intrinzično motiviran posameznik se ukvarja z aktivnostjo zaradi nje same in ne z namenom pridobitve zunanje nagrade, kot na primer denarja ali statusa. Takšna aktivnost se zdi posamezniku zabavna, zanimiva in privlačna (Malone, 1981, str. 335). Pri ekstrinzični motivaciji posameznik opravi določeno dejavnost, ker prinaša zunanjo nagrado, na primer status, odobravanje ali uspešnost na izpitu (Deci, 1972, str. 113).

Pod vplivom intrinzične motivacije posameznika dejavnost popolnoma prevzame. V tem stanju je naravnano k intelektualni igrivosti. Intrinzična motivacija tako spodbudno vpliva na kognitivno fleksibilnost in sposobnost prevzemanja tveganja, kar se odraža v večji ustvarjalnosti. Dolgotrajna intrinzična motivacija tudi povečuje nabor ustvarjalnih sposobnosti (Amabile, 1996, str. 98).

Intrinzična motivacija je ključna za doseganje ustvarjalnosti, ker pri delovanju pod vplivom ekstrinzične motivacije posameznik del pozornosti usmerja proti zasledovanju ekstrinzičnega cilja in stran od raziskovanja novih poti, ki so pomembne pri ustvarjalnosti. Zadostne ekstrinzične omejitve lahko intrinzično motivacijo zmanjšajo do te mere, da se posameznik v celoti izogne opravljanju dejavnosti. Nasprotno je večina posameznikove pozornosti pod vplivom intrinzične motivacije, usmerjene na nalogo samo, na raziskovanje njenih podrobnosti in za nalogo relevantnih vidikov okolja. Več intrinzične motivacije pripomore k večji osredotočenosti na nalogo. Če je opravljanje dejavnosti zaradi ekstrinzičnih razlogov delo, je ustvarjalno delovanje zaradi intrinzičnih razlogov videti kot igra (angl. play) (Amabile, 1996, str. 102).

Od višine in vrste motivacije za nalogo je odvisno, ali se bo posameznik naloge lotil in kako ustvarjalen bo njegov odgovor. Posameznik se naloge loti pod vplivom intrinzične motivacije, loti se je tudi v primeru dovolj visoke ekstrinzične motivacije. Če posameznik deluje pod vplivom nizke intrinzične motivacije, ne bo tako ustvarjalen, kljub svojim ustvarjalnim sposobnostim. V prednostnem zasledovanju ekstrinzičnega cilja se posameznik zanaša na generiranje algoritmičnih odgovorov, ki ne zahtevajo preusmeritve njegove pozornosti na neočitne vidike naloge ali okolja. Velja tudi nasprotno, če posameznik nima izkušenj na področju generiranja odgovorov za hevristične naloge, mu intrinzična motivacija omogoča, da igraje pristopi k nalogi in na ta način v vsakem primeru generira ustvarjalen odgovor (Amabile, 1996, str. 103). Podobno razlaga tudi McGraw (v Amabile, 1996, str. 109), ki pravi, da ekstrinzična motivacija prispeva k reševanju algoritmičnih nalog, medtem ko ima na reševanje hevrističnih nalog, ki so povezane z ustvarjalnostjo, negativen vpliv.

Pod vplivom ekstrinzične motivacije posameznik ozkogledno zasleduje ekstrinzični cilj, na primer izpolniti časovni rok, doseči odobravanje opazovalca ali pridobiti pozitivno vrednotenje strokovnjaka. Za ustvarjalna ravnanja pa je treba pozornost usmeriti tudi na pogled naključne vidike naloge ali okolja. Pri osredotočanju na zasledovanje zunanjega cilja je verjetnost raziskovanja alternativnih rešitev manjša (Amabile, 1996, str. 110). Zmožnost usmerjene pozornosti je omejena, kot piše Simon (v Amabile, 1996, str. 111), kar pomeni, da se intrinzično motivirani posamezniki lažje popolnoma osredotočijo na nalogo in nalogi relevantne vidike okolja (Amabile, 1996, str. 111).

Intrinzična motivacija je katera koli motivacija, ki nastane, ko se posameznik na značilnosti naloge pozitivno odziva. Pozitiven odziv se kaže kot radovednost, zanimanje za nalogo, občutek zadovoljstva ali izziva. Ekstrinzična motivacija je podobno lahko katera

koli motivacija, ki ima svoj vir zunaj naloge. Primer ekstrinzične motivacije je pričakovanje ocenjevanja, nagrade ali smernic (Amabile, 1996, str. 115).

Amabile (1996, str. 119) kasneje dopolni, da je sicer intrinzična motivacija za ustvarjalnost spodbudna, ekstrinzična motivacija z namenom nadzora je za ustvarjalnost škodljiva, v primeru, da je na začetku intrinzična motivacija dovolj visoka, lahko ustvarjalnost spodbuja tudi ekstrinzična motivacija, katere namen je informiranje.

Posameznik je za delo intrinzično motiviran, kadar ga delo zanima, v njem uživa in mu predstavlja osebni izziv, potešitev radovednosti ali možnost samoizražanja. Intrinzična motivacija se poraja, ko posamezniku določeno delo prinaša intrinzično vrednost. Ekstrinzično motiviran posameznik se z nalogo ukvarja, da bi dosegel od naloge ločen zastavljeni cilj. Ekstrinzična motivacija izhaja iz želje po doseganju določenih ciljev, ki pa ne predstavljajo dela samega. Obe vrsti motivacije posameznika spodbudita k delu, vendar je pod vplivom vsake od njih odnos do dela drugačen, prav tako sta različni delovna vnema in kakovost opravljenega dela (Amabile, 1993, str. 185–188).

Z eksperimenti je Deci (1971, str. 105, 108–110) ugotovil, da se intrinzična motivacija zmanjša, če je posameznik za delo denarno nagrajen, in nasprotno se poveča, kadar je posameznik deležen spodbudnih besed in pozitivnih povratnih informacij. Hipotezo, ki je predpostavljala, da se intrinzična motivacija za določeno aktivnost ob vpeljavi denarnih nagrad zmanjša, je raziskoval z laboratorijskim eksperimentom, ki mu je sledil še eksperiment na terenu. V prvem eksperimentu je bila motivacija udeležencev merjena s sekundami, ki so jih udeleženci znotraj časovnega obdobja proste izbire aktivnosti porabili za sestavljanje kocke Soma, ki je predstavljala intrinzično motivirano aktivnost.

Eksperiment je potekal v treh zaporednih serijah. V prvi in tretji seriji so udeleženci eksperimentalne in kontrolne skupine opravljali aktivnost (sestavljanje kocke) pod vplivom intrinzične motivacije v enakih situacijah – brez nagrade. Edina razlika med skupinama je v drugi seriji, v kateri so bili udeleženci eksperimentalne skupine nagrajeni z dolarjem za vsako uspešno dokončanje kocke, tako so ti udeleženci zasledovali intrinzične motive in zunanjo nagrado. V vsaki od serij je eksperimentator zapustil prostor in tako udeležencem s svojim odhodom omogočil prosto izbiro aktivnosti. Odločilen za ugotavljanje stopnje intrinzične motivacije je bil čas, porabljen za sestavljanje kocke, v časovnem obdobju proste izbire aktivnosti. Rezultati kažejo, da se je z uvedbo nagrad motivacija eksperimentalne skupine povečala, medtem ko je kontrolna skupina sestavljala kocko približno enako dolgo kot v prvi seriji. Podatki, pridobljeni s terenskim eksperimentom, potrjujejo prvo hipotezo o zmanjšanju intrinzične motivacije ob uvedbi nagrad (Deci, 1971, str. 108–112).

Druga hipoteza predpostavlja, da se intrinzična motivacija za določeno aktivnost poveča, če posameznik prejme zunanjo nagrado v obliki spodbudnih besed in pozitivnih povratnih informacij. Eksperiment je bil zasnovan enako kot prejšnji laboratorijski eksperiment, z

razliko, da so bili udeleženci eksperimentalne skupine v drugi seriji deležni pozitivnih spodbud. Intrinzična motivacija eksperimentalne skupine se je v primerjavi s skupino, ki ni prejela nikakršnih spodbud, povečala (Deci, 1971, str. 108, 112–114). Rezultati kažejo, da nagrada premakne mesto vzročnosti od znotraj na zunaj (Ryan & Deci, 2000, str. 59).

Vpliv nagrade na intrinzično motivacijo so raziskovali tudi Kruglanski, Friedman in Zeevi (1971, str. 609–610, 616). Udeleženci eksperimenta so bili razdeljeni v dve skupini. Ena skupina je bila izpostavljena ekstrinzični spodbudi, druga je naloge opravljala brez kakršne koli spodbude. Ekstrinzično nagrado je predstavljal voden ogled oddelka za psihologijo Univerze v Tel Avivu.

Vsi udeleženci so v eksperimentu sodelovali prostovoljno. To je še posebej pomembno za pogoje brez spodbude, kjer je bila lastna želja prostovoljcev ključen razlog za sodelovanje v eksperimentu. Intrinzična motivacija je povezana z všečnostjo, na ta način posameznik določeno aktivnost rad opravlja in mu je všeč. Dve izmed eksperimentalnih nalog sta proučevali ustvarjalnost. Skupina, ki je delovala samo pod vplivom intrinzične motivacije, je beležila boljše rezultate na področju ustvarjalnosti v primerjavi s skupino, ki je bila izpostavljena ekstrinzični spodbudi, prav tako so prvi v primerjavi s slednjimi v samem eksperimentu bolj uživali (Kruglanski, Friedman & Zeevi, 1971, str. 607–616).

Intrinzična motivacija pomeni opravljanje določene aktivnosti, ker se ta posamezniku zdi zanimiva in pri tem uživa. Ekstrinzična motivacija se nanaša na delovanje, ki je motivirano z namenom doseganja od aktivnosti ločenega izida. Kakovost izkušnje in izvedbe aktivnosti je lahko zelo različna, kadar posameznik zasleduje intrinzične ali ekstrinzične razloge za delovanje. Intrinzična motivacija praviloma privede do kakovostnih ustvarjalnih rešitev. Opravljanje aktivnosti zaradi pozitivne izkušnje, ki iz nje izhaja, je intrinzična motivacija (Ryan & Deci, 2000, str. 55–56).

Intrinzična motivacija se zgodi zgolj pri tistih aktivnostih, ki posamezniku predstavljajo intrinzično zanimanje v obliki novosti, izziva ali estetske vrednosti. Kljub pomembnosti intrinzične motivacije ljudje večine svojih aktivnosti ne opravijo pod vplivom intrinzične motivacije. Še posebej to velja v obdobjih po zgodnjem otroštvu, ko je svoboda, da je posameznik intrinzično motiviran, močno zmanjšana zaradi družbenih pričakovanj glede prevzemanja odgovornosti in družbenih vlog. Ekstrinzična motivacija nasprotno pomeni opravljanje aktivnosti ne zaradi nje same, ampak zaradi pridobitve nečesa, kar predstavlja določeno vrednost in ima nek pomen (Ryan & Deci, 2000, str. 59–60).

Raziskava vpliva povratnih informacij in nagrad kaže, da pozitivne povratne informacije povečujejo intrinzično motivacijo. Nagrade, še posebej tiste, ki se nanašajo na ocenjevanje izvedbe določene aktivnosti, intrinzično motivacijo zmanjšujejo. Uvedba nagrad v primerjavi s kontrolnimi pogoji brez nagrade škoduje intrinzični motivaciji. Pozitivne povratne informacije v primerjavi s pogoji brez kakršnih koli povratnih informacij intrinzično zanimanje za nalogo povečujejo (Harackiewicz, 1979, str. 1360–1361).

Podatki, pridobljeni z raziskavo, kažejo, da časovni rok za dokončanje določene naloge povzroči padec intrinzične motivacije za to nalogo. V pogojih časovnega roka je udeležencem eksperimenta zanimanje za nalogo izrazito upadlo. Intrinzične motivacije ne zmanjšujejo zgolj opredmetene nagrade, ampak tudi neopredmeteni zunanji cilji, kot so zastavljeni časovni roki. Intrinzično zanimanje za aktivnost v pogojih zastavljenega časovnega roka v primerjavi brez časovne omejitve upade (Amabile, DeJong & Lepper, 1976, str. 97).

2.4 Zanos in optimalna izkušnja

Zanos (angl. flow) je stanje, v katerem je užitek ob aktivnosti tako velik, da posameznik aktivnost opravlja zaradi nje same, ne glede na posledice. Pri optimalni izkušnji (angl. optimal experience) je vzpostavljen red v človekovi zavesti. To se zgodi, kadar je pozornost usmerjena v doseganje uresničljivih ciljev in kadar je vzpostavljeno ravnovesje med izzivom in sposobnostmi posameznika (Csikszentmihalyi, 1990, str. 4, 6).

Optimalna izkušnja je stanje, nasprotno psihični entropiji. Stanje notranjega nereda je psihična entropija, ki nastane, kadar informacija zmoti cilje zavesti, gre za neorganiziranost jaza, ki škodi svoji lastni učinkovitosti. Daljša obdobja entropije lahko oslabijo posameznika do te mere, da ni več zmožen osredotočenega zasledovanja svojih ciljev (Csikszentmihalyi, 1990, str. 37, 39).

Psihična entropija – nered negativno vpliva na posameznikovo zavest in nastane, kadar je informacija v navskrižju z obstoječimi nameni ali posameznika zmoti pri njihovem izvrševanju. Entropija se občuti kot bolečina, strah, bes, zaskrbljenost ali ljubosumje in preusmeri pozornost na neželjeno, tako da ni več mogoče svobodno uporabljati pozornosti glede na namene, katerim daje posameznik prednost (Csikszentmihalyi, 1990, str. 36).

V stanju optimalne izkušnje so informacije, ki prihajajo v zavest, skladne z zastavljenimi cilji, hkrati je pozornost svobodno usmerjena v zasledovanje le-teh. Stanje zanosa se občuti kot nadzor nad psihično energijo, vsega, kar se posameznik loti, prinaša dodaten red v človekovo zavest. Izkušnja oz. občutenje zanosa prinaša veliko zadovoljstvo, vendar sta za njegovo dosego potrebni izjemna osredotočenost in disciplina (Csikszentmihalyi, 1990, str. 39–41).

Zanos sestavlja osem glavnih komponent. Zanos se občuti kot vsaj ena v nadaljevanju predstavljena komponenta, ponavadi pa se v stanju zanosa občutijo vse. Prva komponenta se nanaša na naloge, ki jih je mogoče dokončati. Druga komponenta se nanaša na zmožnost osredotočenosti na nalogo, tretja na jasne cilje naloge in četrta na takojšnje povratne informacije, ki izhajajo iz naloge, prav zaradi jasnosti ciljev in povratnih informacij je izjemna osredotočenost navadno mogoča. Peta komponenta zajema zlitje z izvedbo, pri kateri iz zavesti izginejo skrbi in različne frustracije. Šesta komponenta zajema občutek nadzora nad dejanji in sedma izgubo samozavedanja, čeprav je po izkušnji zanosa

samozavedanje močnejše. Zadnja komponenta zanosa se nanaša na spremenjeno doživljanje časa. Kombinacija vseh komponent vodi v avtotelično izkušnjo izjemnega zadovoljstva (Csikszentmihalyi, 1990, str. 49).

Optimalna izkušnja nastopi pri aktivnostih, ki imajo točno določen cilj in pravila. Te aktivnosti od posameznika terjajo vlaganja psihične energije in primernih sposobnosti. Ključno je doseganje ravnovesja med izzivi in sposobnostmi, zadovoljstvo se pojavi ravno na robu med dolgočasjem, ki ga predstavlja premajhen izziv, in zaskrbljenostjo, kadar je izziv prevelik. Naslednja značilnost zanosa je popolno zlitje z izvedbo. Vsa pozornost je usmerjena na aktivnost. Delovanje postane spontano, skoraj avtomatično, posameznik postane eno z aktivnostjo, ki jo izvaja. Zanos je navidezno videti preprosto, vendar zahteva bodisi izjemen fizični napor ali izjemno disciplinirano umsko delo v kombinaciji s primernimi sposobnostmi (Csikszentmihalyi, 1990, str. 49–54).

V stanju zanosa je predanost aktivnosti mogoča, ker ima naloga točno določene cilje in daje takojšnje povratne informacije ali se posameznik približuje izpolnitvi cilja. Povratna informacija v zvezi s ciljem naloge je pomembna, ker v zavesti vzpostavi red in okrepi samozavedanje. Jasne povratne informacije so pogoj do zadovoljstva pri kateri koli aktivnosti (Csikszentmihalyi, 1990, str. 54–58).

Zanos je povezan z izjemno osredotočenostjo na izvajanje aktivnosti. Pozornost je popolnoma usmerjena na nalogo, zato lahko posameznik v stanju zanosa pozabi na različne neprijetne življenjske situacije. Zasebno življenje in službene obveznosti navadno ne zahtevajo izjemne osredotočenosti, ki je del zanosa, zato se posameznik pogosto in nepričakovano sooča z entropijo, ki moti gladek tek psihične energije. Kakovost izkušnje je izboljšana z zanosom, saj jasne zahteve aktivnosti v zavesti vzpostavljajo red in zmanjšujejo moteč nered (Csikszentmihalyi, 1990, str. 58).

Komponenta zanosa je občutek nadzora nad dejanji. Aktivnosti, ki vodijo v občutenje zanosa, v katerih je entropija izključena, lahko vodijo v zasvojenost. Zanos omogoča izboljšavo izkušnje z ustvarjanjem reda v človekovi zavesti, ima pa tudi svojo temno plat. V stanju zanosa posameznik občuti nadzor, v primeru, da ga aktivnost zasvoji, izgubi nadzor v absolutnem smislu, ko se ni več pripravljen spopadati s svojim življenjem (Csikszentmihalyi, 1990, str. 59–62).

Sedma komponenta je povezana z izgubo samozavedanja. Posameznikova pozornost je popolnoma usmerjena v izvajanje aktivnosti, zato zavedanje o samem sebi izgine iz zavesti. Ob odsotnosti jaza iz zavesti posameznik še naprej nemoteno nadzoruje svoje telo in um, psihično energijo pa usmerja v aktivnost, ki mu prinaša zadovoljstvo. Ob vsem tem se ne obremenjuje več sam s seboj in s tem, kaj bi si drugi utegnili misliti o njem (Csikszentmihalyi, 1990, str. 62–64).

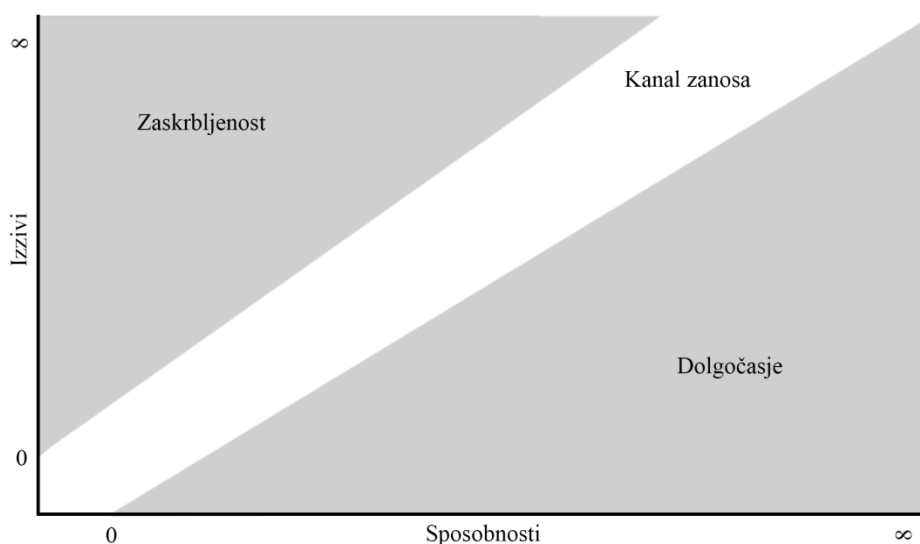
Prvotna izguba zavedanja lastnega jaza v aktivnosti, ki prinaša zadovoljstvo in vodi v nenehno izboljševanje sposobnosti, okrepi samozavedanje po izkušnji zanosa, ki je

obogateno z novimi dosežki in sposobnostmi. Optimalna izkušnja spremeni doživljanje časa. V stanju zanosa čas lahko teče počasneje, večinoma pa mnogo hitreje kot običajno (Csikszentmihalyi, 1990, str. 65–66).

Pri optimalni izkušnji podobno kot pri intrinzični motivaciji velja, da nagrado predstavlja aktivnost sama. Kombinacija vseh komponent zanosa vodi v avtotelično izkušnjo in se nanaša na aktivnost, ki je cilj sama po sebi. V primeru avtotelične izkušnje je pozornost usmerjena na aktivnost, drugače je pozornost usmerjena na posledice, ki iz aktivnosti izhajajo. Beseda avtoteličen izhaja iz grškega jezika in pomeni jaz (gr. auto) in cilj (gr. telos) (Csikszentmihalyi, 1990, str. 67).

Kompleksnost zavesti se poveča z vsako izkušnjo zanosa. Če želi posameznik občutiti pozitivno izkušnjo zanosa, nenehno izboljšuje svoje sposobnosti. Stanje zanosa je doseženo, ko so sposobnosti skladne z izzivi. Posameznik uživa ob pozitivni izkušnji zanosa, ki mu jo določena aktivnost prinaša. Z opravljanjem aktivnosti sočasno izboljšuje raven sposobnosti, zato v stanju zanosa ne more ostati dolgo, ker mu ob izboljšanih sposobnostih določena aktivnost ne predstavlja več izziva, prične ga dolgočasiti. Ponovno občutenje zanosa je ob izboljšanih sposobnostih mogoče z izbiro težjega izziva. Na diagramu na sliki 2 abscisno os predstavljajo sposobnosti, ordinatno pa izzivi. Ključno pri doseganju pozitivne izkušnje je ravnovesje med sposobnostmi in izzivi, saj niti dolgočasje ob premajhnem izzivu ali zaskrbljenost, kadar so sposobnosti premajhne glede na izziv, ni pozitivna (Csikszentmihalyi, 1990, str. 74–75).

Slika 2: Model zanosa



Prirejeno po Csikszentmihalyi (1990).

Zanos je podoben intrinzični motivaciji. Pri opravljanju katerega koli dela, pri katerem posameznik občuti zanos, mu nagrado predstavlja opravljanje dela samega. Z

upoštevanjem načel zanosa je mogoče katero koli delo preoblikovati v prijetno izkušnjo. Kljub ugodnim zunanjim pogojem ni nujno, da bo posamezniku delo hkrati predstavljalo optimalno izkušnjo. Doživljanje zanosa je odvisno od posameznikove subjektivne ocene možnosti za delovanje – izzivov in lastnih sposobnosti (Csikszentmihalyi, 1990, str. 154–155).

Zanos se pojavi, ko posameznik v okolju zazna dovolj izzivov, ki jih lahko obvladuje s svojimi sposobnostmi. Visoka raven izzivov in sposobnosti izboljšuje obstoječe sposobnosti in verjetneje prispeva k učenju novih, prav tako pozitivno vpliva na samozavest. Visoka raven izzivov in sposobnosti ter njihovo ravnovesje med njimi najbolj pripomorejo k izkušnji zanosa (Csikszentmihalyi & LeFevre, 1989, str. 816). Ljudje se v stanju zanosa počutijo močni, motivirani, aktivni, osredotočeni, ustvarjalni (Csikszentmihalyi, 1990, str. 158) in bolj zadovoljni (Csikszentmihalyi & LeFevre, 1989, str. 819). Večja moč, osredotočenost in ustvarjalnost se v primerjavi s prostim časom pojavljajo v stanju zanosa pri delu (Csikszentmihalyi & LeFevre, 1989, str. 819).

Merjenje optimalne izkušnje v vsakdanjem življenju je pokazalo, da zaposleni na splošno zanos večkrat občutijo na delu kot pa v prostem času. Zanosu najbolj pripomorejo tiste delovne aktivnosti, ki zaposlenemu v primerjavi z rutinskimi dejavnostmi predstavljajo izziv. Pri delu se v primerjavi s prostim časom pojavlja večja verjetnost za nastanek zanosa spodbudnih okoliščin. Na kakovost izkušnje najbolj pozitivno vpliva dejstvo, da se oseba nahaja v stanju zanosa, ne glede na to, ali zanos občuti pri delu ali pristočasnih aktivnostih (Csikszentmihalyi & LeFevre, 1989, str. 818–819).

Posamezniki, ki so bolj motivirani v okoliščinah visoke ravni izzivov in potrebnih sposobnosti za njihovo obvladovanje, delo občutijo bolj pozitivno in zahtevne situacije doživljajo kot nagrado. Izkušnja je negativna, kadar delo ali pristočasna aktivnost ne predstavlja izziva in kadar so sposobnosti za ravnanje v določeni situaciji na nizki ravni. Izkušnja je nasprotno zelo pozitivna, kadar posameznik določeno situacijo zazna kot polno izzivov, ki jih obvladuje s svojim širokim naborom sposobnosti. Izkušnja, polna izzivov in visoke ravni potrebnih sposobnosti, je pozitivna ne glede na to, ali se ta pripeti pri delu ali pristočasni aktivnosti. Pozitivne izkušnje zanosa v primerjavi s prostim časom pogosteje izhajajo iz dela (Csikszentmihalyi & LeFevre, 1989, str. 820).

Raziskava je pokazala, da več pozitivnih občutkov v primerjavi s prostim časom prinaša delo, čeprav so si ljudje večino časa v službi želeli, da bi počeli kaj drugega (Csikszentmihalyi & LeFevre, 1989, str. 821). Približno polovico delovnega časa zaposleni občutijo zanos, ko s svojimi nadpovprečnimi sposobnostmi rešujejo nadpovprečne izzive. Nasprotno le petino prostega časa občutijo zanos pri izbrani pristočasni aktivnosti. Več kot polovico prostega časa se ljudje počutijo nemočne, zdolgočasene in nezadovoljne (Csikszentmihalyi, 1990, str. 158–159).

Ljudje si kljub zanosu na delu večkrat kot v prostem času želijo, da bi počeli kaj drugega. Motivacija za delo je nizka kljub zanosu, ki ga omogočajo delovne zadolžitve, in nasprotno je ta visoka za prostočasne aktivnosti kljub slabši kakovosti izkušnje. Navkljub pozitivnim občutkom sreče, zadovoljstva in ustvarjalnosti pri delu si ljudje želijo več prostega časa, tudi če se pri tem počutijo nezadovoljni in z dolgočasni (Csikszentmihalyi, 1990, str. 159).

V ospredju je družbeno prepričanje, da delo predstavlja obremenitev in omejitve posameznikove svobode, kar usmeri motivacijo na prosti čas (Csikszentmihalyi, 1990, str. 160). Ljudje so veliko bolj motivirani za prostočasne aktivnosti, ki prinašajo manj zadovoljstva (Csikszentmihalyi & LeFevre, 1989, str. 821). Možna razlaga je v odnosu do dela in lastnih ciljev. Pozornost, usmerjena na nalogo, ki ni v skladu s posameznikovo voljo, se občuti kot izgubljena psihična energija. Čas, porabljen za nalogo, ki prispeva k uresničevanju cilja nekoga drugega, zmanjšuje čas, ki je na voljo za zasledovanje lastnih ciljev. Posameznik podcenjuje pozitivne izkušnje, izhajajoče iz dela, ker ne prispevajo k njegovim osebnim ciljem (Csikszentmihalyi, 1990, str. 160).

Delo obsega jasne cilje, pravila, povratne informacije in izzive, zaradi svoje strukture posameznika spodbuja k osredotočenosti in popolni predanosti. Ob delu je lažje občutiti zanos kot v prostem času (Csikszentmihalyi, 1990, str. 162). Zelo malo prostočasnih aktivnosti je povezanih z ustvarjalnostjo, saj je večina prostega časa porabljena za pasivno zabavo (Rogers, 1970, str. 137).

2.5 Spodbujanje ustvarjalnosti

2.5.1 Tehnike ustvarjalnega mišljenja

Tehnike ustvarjalnega mišljenja se delijo na analitične, celostne ali holistične (Pečjak, 1998, str. 19) in kombinirane (Pečjak, 1987, str. 267). Za analitične tehnike je značilno razstavljanje problema na osnovne sestavne dele in v nadaljevanju njihovo kombiniranje do ustrezne rešitve. Zaradi analiz in sintez prevladuje konvergentno mišljenje. Radikalne novosti niso mogoče, ker je izvornost omejena na kombiniranje obstoječih elementov. Prav tako analitične tehnike niso primerne za reševanje celostnih problemov. Zaradi poudarjenega konvergentnega mišljenja analitične tehnike mnogi avtorji ne opredeljujejo kot ustvarjalne, več divergentnega mišljenja je ob koncu ustvarjalnega procesa pri določanju končne rešitve. Primeri analitičnih ustvarjalnih tehnik so: tehnika prisilnih povezav, lista atributov in morfološka analiza (Pečjak, 1998, str. 19–20).

Celostnih ustvarjalnih tehnik je več kot analitičnih, temeljijo na generiranju celovitih idej, ki so nerazčlenjene. V ospredju je divergentno mišljenje. Ni analiziranja, spoznanje je hitro v obliki novega uvida v problem (Pečjak, 1998, str. 20). Kombinirane metode združujejo prvine analitičnih in celostnih ustvarjalnih tehnik, primer je sinektika (Pečjak, 1987, str. 267). Tehnike ustvarjalnega mišljenja se delijo tudi na individualne in skupinske. Primeri

individualnih tehnik so: igre z besedami, lista preverjanja (angl. checklist) in tehnika prisilnih povezav. Skupinske ustvarjalne tehnike so na primer nevihta možganov, sinektika in Gordonova tehnika (Pečjak, 1998, str. 3–4).

Nevihta možganov (angl. brainstorming) je klasična metoda (Matos, 1994, str. 19), poimenovana tudi spreletavanje možganov, burjenje duha (Pečjak, 1998, str. 23), ustvarjalni pretres (Matos, 1994, str. 9), obleganje možganov (Trstenjak, 1981, str. 27) ali razvnanje duha (Mayer, 1991, str. 115). Razvil jo je Alex F. Osborn (Trstenjak, 1981, str. 27) v petdesetih letih 20. stoletja (Mayer, 1991, str. 115). Osborn izhaja iz prepričanja, da se je ustvarjalnosti mogoče naučiti. Gre za skupinsko tehniko reševanja problemov (Trstenjak, 1981, str. 27), ki se največkrat uporablja (Srića, 1999, str. 123).

Z njo je mogoče rešiti široke, nenatančno opredeljene probleme, kot tudi podrobno definirane, strokovne probleme (Srića, 1999, str. 123). Je enostavna tehnika, primerna tudi za začetnike. Nevihta možganov spodbuja prosto generiranje idej in prepoveduje kakršno koli kritiko. Samokritika ali kritika ostalih članov skupine zavira ustvarjalnost, zato je proces generiranja idej časovno ločen od njihovega ocenjevanja (Pečjak, 1998, str. 23–24).

Heterogeno skupino sestavljajo člani, ki so si med seboj različni po spolu, starosti, področju dela (Mayer, 1991, str. 122–123) in osebnostnih značilnostih (Matos, 1994, str. 31). Skupina šteje šest do 12 oseb (Pečjak, 1977, str. 112). Kakovost komuniciranja v skupini je odvisna od velikosti, prevelike skupine so manj spontane, premajhne pa pretirano odvisne od vodje (Srića, 1999, str. 124). Odnosi med udeleženci so enakopravni (Mayer, 1991, str. 123), avtoritativni posamezniki ne sodelujejo (Matos, 1994, str. 31), prav tako ne nadrejeni z višjih hierarhičnih ravni (Pečjak, 1998, str. 24). Ob prisotnosti nadrejenih so udeleženci manj sproščeni, zato je ustvarjalnost manjša (Mayer, 1991, str. 123).

Delo poteka nemoteno, v primerno velikem prostoru, v katerem je vzdušje prijetno in sproščeno (Srića, 1999, str. 124). Zunanjih opazovalcev ni (Pečjak, 1998, str. 25). Nevihta možganov je vnaprej načrtovan sestanek (Srića, 1999, str. 124), ki traja približno 45 minut in se odvija v dopoldanskem času (Mayer, 1991, str. 121). Pravila za nevihto možganov so preprosta. Vodja vse člane skupine spodbuja k podajanju idej, tudi nenavadnih. Bistvo ustvarjalne tehnike je čim večje število idej. Ideje so skupne, individualnega avtorstva ni. Podane so brez podrobnosti, na ta način se povezujejo in nadgrajujejo med seboj. Prepovedano je kritiziranje, ocenjevanje in vrednotenje idej (Matos, 1994, str. 30, 34).

Ideje so na začetku vsakdanje, običajne in predvidljive, šele nato nastopijo izvirne in ustvarjalne (Pečjak, 1998, str. 26). Nevihta možganov se prične, ko vodja predstavi problem, ki potrebuje ustvarjalno rešitev. V predstavitvi poda bistvene informacije, podrobnejše analize niso primerne, ker povzročajo fiksacije v mišljenju (Mayer, 1991, str. 126). Vodja na razumljiv način predstavi problem in pojasni morebitne nejasnosti. Če se

udeleženci s tehniko srečujejo prvič, jih vodja za uvod seznanja s preprostim problemom (Matos, 1994, str. 33).

Sledi generiranje idej v sproščenem vzdušju, brez kritiziranja in ocenjevanja (Pečjak, 1998, str. 28). Vodja spodbuja udeležence k ustvarjanju. Podanih idej ne kritizira ali ocenjuje, prav tako ne vsiljuje svojih. Udeležencem daje zgled s svojimi nenavadnimi idejami. Preprečuje, da bi se diskusija preveč oddaljila od problema, ki se rešuje (Pečjak, 1977, str. 113). Vodja beleži ideje na način, da so vidne vsakomur, na primer na tablo, list papirja ali prek projekcijskega platna (Pečjak, 1998, str. 29).

Faze, v kateri se zbrane ideje vrednoti, ni mogoče združiti s procesom nastajanja idej (Lipičnik, 1991, str. 74). Sklepna faza ocenjevanja idej poteka nekaj dni po koncu nevihte možganov (Mayer, 1991, str. 130). Ideje oceni vodja in nekaj posameznikov iz skupine. Za večjo objektivnost se vrednotenju pridružita do dva posameznika, ki pri generiranju idej nista sodelovala (Pečjak, 1998, str. 32). Presoja idej poteka na podlagi vnaprej določenih kriterijev (Mayer, 1991, str. 131). Od vseh predlogov je uporabnih približno 5 % idej (Srića, 1999, str. 126).

Možne oblike nevihte možganov so na primer tehnika najbolj divje ideje, pri kateri se najbolj nenavadne ideje preoblikujejo tako, da postanejo uporabne. Skrajšana nevihta možganov namenja generiranju idej do 10 minut. Obrnjena nevihta možganov izhaja od idej k vprašanju. Solo nevihta je individualna tehnika, kjer ideje generira in vrednoti posameznik sam (Pečjak, 1998, str. 33–34). Ideje, ki nastanejo pri solo nevihti, so enako kakovostne kot tiste, ki nastanejo pri skupinski nevihti možganov (Amabile, 1996, str. 245).

Renatalizacijo je razvil Vid Pečjak. Tehnika ustvarjalnega mišljenja poteka tako, da vodja določi, kdo izmed dveh udeležencev določeno trditev zagovarja in kdo jo z argumenti poizkuša ovreči. Renatalizacija poteka pod pogojem, da oba udeleženca poznata obravnavano tematiko. Udeleženca razpravljata o svojih stališčih. Trenutek preobrata določi vodja. Gre za renatalizacijo, kjer sredi razprave, še preden so izčrpani vsi argumenti, udeleženca zamenjata svoji vlogi in zagovarjata stališče, ki sta ga prej izpodbijala. Ideje so zabeležene v zapisniku. Morebitni opazovalci v razpravi ne smejo sodelovati, vanjo se lahko vključijo kasneje, v naslednjem dialogu. Po zamenjavi vlog si udeleženca v svojih prepričanjih nista več tako nasprotna (Pečjak, 1998, str. 125–129).

Janez Mayer je leta 1987 razvil tehniko ustvarjalnega mišljenja, poimenovano med dvema ognjema. Namenjena je preseganju frustracij v razmišljanju (Mayer, 1991, str. 118). Gre za ustvarjalno tehniko soočanja argumentov, zato je podobna renatalizaciji (Pečjak, 1998, str. 130). Udeleženci so razdeljeni v dve skupini. Člani posamezne skupine izberejo vsak svojega predstavnika. Predstavniki prve skupine zagovarja fiksirano rešitev, predstavniki nasprotne skupine pa tezo, da so možne tudi alternativne rešitve določenega problema. V razpravo se lahko postopoma vključujejo ostali udeleženci z zagovorom stališč matične

skupine in izpodbijanjem argumentov nasprotne skupine. Udeleženci prehajajo med skupinama, kadar se ne strinjajo več s svojim predstavnikom, ko ne morejo izpodbiti nasprotnega argumenta ali ko je njihov argument ovržen. Uveljavi se ideja z več podporniki (Mayer, 1991, str. 119).

2.5.2 Oblikovanje in obogatitev dela

Podobno kot Amabile (1993, str. 192) tudi Hackman, Oldham, Janson in Purdy (1975, str. 58–59) poudarjajo izjemno moč povratnih informacij v zvezi z ustvarjalnostjo. Deci (1971, str. 112–114) je z eksperimenti dokazal, da se intrinzična motivacija poveča, kadar je posameznik deležen pozitivnih povratnih informacij, o njihovem pomenu piše tudi Csikszentmihalyi (1990, str. 49). Povratne informacije predstavljajo eno izmed ključnih komponent oblikovanja dela (angl. job design) (Hackman, Oldham, Janson & Purdy, 1975, str. 58). Oblikovanje dela se neposredno nanaša na delovne zadolžitve, ki jih zaposleni pri svojem delu opravlja (Oldham & Fried, 2016, str. 20). Teorija oblikovanja dela razlaga zasnovano delo, ki ga posameznik navdušeno in zavzeto opravlja, ter izpostavlja tiste posameznike, za katere je še posebej primerna, da so pri svojem delu uspešni in ga dojemajo kot igro (Hackman, Oldham, Janson & Purdy, 1975, str. 57–58).

Model oblikovanja dela sestavlja pet osrednjih značilnosti delovnega procesa, ki jih lahko razdelimo v tri psihološke dejavnike, ki odločajo o posameznikovi motivaciji in zadovoljstvu na delovnem mestu. Prvi psihološki dejavnik je smiselno delo. Posameznik zaznava delo, ki ga opravlja kot pomembno in koristno (Hackman, Oldham, Janson & Purdy, 1975, str. 58–59).

Tri osrednje značilnosti delovnega procesa, ki pripomorejo k smiselnemu delu, so raznolikost veščin, celovitost dela in vpliv dela na druge. Širši nabor veščin, ki so potrebne za opravljanje določenega dela, zagotavlja posamezniku manj monotonosti in več zadovoljstva pri delu. Delo je bolj smiselno takrat, kadar je celovito in je posameznik za dobro opravljeno delo odgovoren od začetka do konca. Posameznik je za delo bolj motiviran, če ima delo, ki ga opravlja, večji vpliv na druge v organizaciji ali nasploh (Hackman, Oldham, Janson & Purdy, 1975, str. 59).

Širši nabor za delo potrebnih veščin bolj pozitivno vpliva na zadovoljstvo in zavzetost za delo starejših zaposlenih v primerjavi z mlajšimi (Truxillo, Cadiz, Rineer, Zaniboni & Fraccaroli, 2012, str. 350). Pri mladih je v primerjavi s starejšimi bolj zaželeno opravljanje dela z raznolikimi delovnimi zadolžitvami (Zacher, Dirkers, Korek & Hughes, 2017, str. 8). Opravljanje takšnega dela jim omogoča pridobivanje izkušenj (Truxillo, Cadiz, Rineer, Zaniboni & Fraccaroli, 2012, str. 348).

Truxillo, Cadiz, Rineer, Zaniboni in Fraccaroli (2012, str. 348) predpostavljajo, da je opravljanje smiselnega dela sicer pomembno vsem, vendar ima večji vpliv na zadovoljstvo, zavzetost in rezultate dela starejših zaposlenih. Pri mladih je v ospredju

pridobivanje novih delovnih izkušenj in veščin. Rezultati kažejo nasprotno, da je opravljanje smiselnega dela bolj zaželeno med mlajšimi (Zacher, Dirkers, Korek & Hughes, 2017, str. 3, 9). Dorenbosch, van Engen in Verhagen (2005, str. 138) ugotavljajo negativen vpliv delovne dobe na inoviranje. Zaposleni, ki dalj časa opravljajo delo na enaki funkciji, manj inovirajo.

Oblikovanje dela z vidika funkcionalne fleksibilnosti pomeni, da zaposleni pomaga pri opravljanju delovnega procesa svojemu sodelavcu ali ga v izjemnih okoliščinah v celoti nadomešča. Raznolikost veščin in nalog znotraj posameznikovega dela ter homogenost veščin med delovnimi zadolžitvami najbližjih sodelavcev spodbujata funkcionalno fleksibilnost. Avtorji proučujejo, v kolikšni meri je odgovornost za delo, ki ga zaposleni opravlja, pozitivno povezana z inoviranjem. Inoviranje se nanaša na ustvarjalnost in implementacijo novih idej (Dorenbosch, van Engen & Verhagen, 2005, str. 130–131).

Funkcionalna fleksibilnost je opredeljena z multifunkcionalnostjo, ki se nanaša na raznolikost veščin, ki jih pri delu uporablja posameznik, in na homogenost veščin in nalog med različnimi deli, zaradi katere se lahko sodelavci med seboj nadomeščajo. Rezultati kažejo, da zaposleni občutijo več odgovornosti za delo tudi prek svojih neposrednih delovnih zadolžitvev, če je homogenost veščin večja. Prav tako je odgovornost za delo večja, če zaposleni pri svojem delu uporablja raznolike veščine (Dorenbosch, van Engen & Verhagen, 2005, str. 131, 136).

Močna pozitivna povezava obstaja med odgovornostjo za delo in inoviranjem. Učinka obeh komponent inoviranja sta močna, vendar je odgovornost za delo bolj močno povezana z ustvarjalnostjo kot pa z implementiranjem novih idej. Multifunkcionalnost, ki se nanaša na raznolikost veščin, pozitivno vpliva na inoviranje. Homogenost veščin, ki omogoča, da zaposleni opravljajo delo drug drugega, nima značilnega vpliva na inoviranje (Dorenbosch, van Engen & Verhagen, 2005, str. 138–139).

Shipton, West, Parkes, Dawson in Patterson (2006, str. 404–419) proučujejo inoviranje v proizvodnih organizacijah. Rezultati kažejo pozitiven vpliv zadovoljstva pri delu na inoviranje. Proučujejo tudi vpliv raznolikega dela na inoviranje. Vzajemno delovanje zadovoljstva pri delu in raznolikega dela statistično značilno napoveduje inoviranje. Velika raznolikost dela povečuje vpliv zadovoljstva pri delu, kar spodbuja inoviranje. Sočasen pojav velikega zadovoljstva pri delu in manjše raznolikosti dela negativno vpliva na inoviranje, enako velja pri pojavu manjšega zadovoljstva pri delu in velike raznolikosti dela.

Naslednji psihološki dejavnik je odgovornost za rezultate dela. K njej pripomore avtonomija kot četrta osrednja značilnost delovnega procesa. Avtonomija pri delu nadomešča podrobna navodila nadrejenih, posamezniku omogoča svobodo, samostojnost in izvedbo dela po lastni presoji. Veliko avtonomije pomeni osebno odgovornost za uspešno in neuspešno delo (Hackman, Oldham, Janson & Purdy, 1975, str. 59).

Truxillo, Cadiz, Rineer, Zaniboni in Fraccaroli (2012, str. 347) predpostavljajo večji vpliv avtonomije na zavzetost in zadovoljstvo z delom ter boljše opravljeno delo pri starejših v primerjavi z mlajšimi zaposlenimi. Nasprotno Zacher, Dirkers, Korek in Hughes (2017, str. 8) ugotavljajo, da je opravljanje dela z več avtonomije med mlajšimi v primerjavi s starejšimi zaposlenimi bolj zaželeno, verjetno je mladim bolj kot plačilo in delovno okolje pomembno, da je delo, ki ga opravljajo, zanimivo in jim predstavlja izziv.

Theurer, Tumasjan in Welp (2018, str. 5–7) obravnavajo avtonomijo kot večdimenzionalen konstrukt. Proučujejo avtonomijo pri razporedu dela, metodah dela in odločanju. Avtonomija pri razporedu dela zaposlenim omogoča, da poljubno določajo, kdaj in v katerem vrstnem redu opravljajo svoje delo. Pod vplivom takšne avtonomije občutijo intrinzično motivacijo, ki spodbuja inoviranje zaposlenih v smislu generiranja, promoviranja in implementiranja idej.

Rezultati potrjujejo pozitiven vpliv avtonomije pri razporedu dela na inoviranje. Več avtonomije pri metodah dela prav tako pozitivno vpliva na inoviranje. Kadar se zaposleni pri svojem delu prosto odločajo in za svoje odločitve ne potrebujejo odobritve vodje, delujejo v pogojih avtonomije pri odločanju. Več avtonomije pri odločanju spodbuja inoviranje (Theurer, Tumasjan & Welp, 2018, str. 19).

Avtorji predvidevajo različen vpliv različnih razsežnosti avtonomij na inoviranje. Tako naj bi imeli avtonomija pri metodah dela in avtonomija pri odločanju večji vpliv na inoviranje kot avtonomija pri razporedu dela. Rezultati kažejo nasprotno. Avtonomija pri metodah dela in avtonomija pri razporedu dela bolj vplivata na inoviranje kot pa avtonomija pri odločitvah. Avtonomiji pri razporedu in metodah dela enako močno vplivata na inoviranje, medtem ko ima avtonomija pri odločitvah manjši vpliv na inovativno delovanje zaposlenega (Theurer, Tumasjan & Welp, 2018, str. 19–21).

Zadnji psihološki dejavnik je poznavanje rezultatov dela, ki nastopa v obliki povratnih informacij o opravljenem delu. Povratne informacije hkrati predstavljajo zadnjo osrednjo značilnost delovnega procesa (Hackman, Oldham, Janson & Purdy, 1975, str. 59). Predpostavka o povratnih informacijah je, da še posebej pozitivno vplivajo na mlajše zaposlene v zvezi z zadovoljstvom in zavzetostjo za delo ter delovnimi dosežki (Truxillo, Cadiz, Rineer, Zaniboni & Fraccaroli, 2012, str. 348). V primerjavi s starejšimi je med mladimi delo, ki zagotavlja povratne informacije, bolj zaželeno (Zacher, Dirkers, Korek & Hughes, 2017, str. 9).

Osrednje značilnosti delovnega procesa, kot so raznolikost veščin, avtonomija in povratne informacije o delu, povečujejo ustvarjalnost posameznika. Izmed proučevanih značilnosti dela individualno ustvarjalnost najbolj povečuje raznolikost veščin (Yoo, Jang, Ho, Seo & Yoo, 2019, str. 127, 136). Kompleksnost nalog pozitivno vpliva na implementiranje idej (Urbach, Fay & Goral, 2010, str. 1058). V ustvarjalnosti naklonjenem organizacijskem

okolju je posameznik bolj naravnan k tveganju in inoviranju (Yoo, Jang, Ho, Seo & Yoo, 2019, str. 132).

Avtorji ugotavljajo pozitiven vpliv ustvarjalnosti naklonjene organizacijske klime na proučevane osrednje značilnosti delovnega procesa, ki povečujejo individualno ustvarjalnost. Del organizacijskega okolja so tudi nagrade. Pod vplivom nagrad ima avtonomija večji vpliv na ustvarjalnost posameznika. Nagrade negativno vplivajo na povezavo med raznolikostjo veščin in ustvarjalnostjo. Pod vplivom nagrad posameznik izboljšuje dosedanje delo, manj se osredotoča na pridobivanje novih veščin, ki pripomorejo k ustvarjalnosti (Yoo, Jang, Ho, Seo & Yoo, 2019, str. 136–141).

Obogatitev dela (angl. job enrichment) povečuje zadovoljstvo z delom pri vseh zaposlenih. Delo z visoko stopnjo avtonomije in raznolikimi delovnimi nalogami je obogateno. Takšno delo povečuje zadovoljstvo pri delu ne glede na osebno primernost zaposlenega za takšno delovno mesto. Za vse zaposlene je sicer splošno prisoten pozitiven vpliv na zadovoljstvo pri delu, izhajajoč iz njegove obogatitve, vendar je zadovoljstvo večje pri tistih zaposlenih, pri katerih se osebne značilnosti ujemajo s takšnim delovnim mestom. Tisti zaposleni, ki se glede svojih značilnosti sicer ne ujemajo z obogatenim delovnim mestom, poročajo o večjem zadovoljstvu z delom, kadar je obogateno. Zadovoljstvo je večje za tiste zaposlene, ki se po svojih značilnostih ujemajo z obogatitvijo dela v primerjavi z zaposlenimi, pri katerih ujemanja ni (Fahr, 2011, str. 41–42).

Uspešnost teorije oblikovanja dela je odvisna od vsakega posameznika. Psihološke potrebe ljudi so pomemben dejavnik, ki odloča o tem, kdo lahko in kdo ne more postati za delo intrinzično motiviran. Pod vplivom intrinzične motivacije se posameznik osredotoča na idejo ali problem in vztrajno delo, kar povečuje verjetnost ustvarjalnega izida (Oldham & Cummings, 1996, str. 610). Motivacija, ki izvira iz dela, povečuje trud pri opravljanju dela (De Cooman, Stynen, Van den Broeck, Sels & De Witte, 2013, str. 1349).

Ljudje z visoko potrebo po rasti stremijo k dosežkom, izzivom, učenju in nadaljnjemu razvoju. Pod vplivom petih osrednjih značilnosti so posamezniki z visoko potrebo po rasti za opravljanje dela intrinzično motivirani in so pri tem zadovoljni. Svoje delo dobro opravljajo. Med njimi je malo fluktuacije in absentizma (Hackman, Oldham, Janson & Purdy, 1975, str. 60). Pod vplivom notranje motivacije se posameznik dobro počuti, kadar delo dobro opravi, in slabo, kadar delo ni dobro opravljeno (Oldham & Fried, 2016, str. 21). Nasprotno velja za posameznike z manjšo potrebo po rasti in nadaljnjem razvoju. Ti so za delo, ki ima sicer visok motivacijski potencial, manj zavzeti. Zahtevnejšemu delu se sprva lahko upirajo. Pri posameznikih z visoko potrebo po rasti je stopnja intrinzične motivacije za delo višja kot pri posameznikih z manjšo potrebo po rasti (Hackman, Oldham, Janson & Purdy, 1975, str. 60, 67).

Posamezniki so za delo bolj navdušeni, če je kompleksno in polno izzivov (Oldham & Cummings, 1996, str. 610). Kompleksno delo je tisto, pri katerem ima posameznik veliko

avtonomije, pri tem uporablja raznolike veščine in predstavlja zaključeno celoto, kar pomeni, da ga posameznik opravi od začetka do konca, seznanjen je tudi o povratnih informacijah. Kompleksno delo ima tudi pomemben vpliv na deležnike znotraj ali zunaj organizacije (Hackman, Oldham, Janson & Purdy, 1975, str. 58–59). Rutinsko delo zavira ustvarjalnost, medtem ko jo kompleksno, izzivov polno delo spodbuja (Oldham & Cummings, 1996, str. 610). Posamezniki verjetneje občutijo več intrinzične motivacije, kadar opravljajo kompleksno delo. Pod vplivom intrinzične motivacije nastajajo ustvarjalne ideje. Pri kompleksnem delu občutijo več delovne vneme, kar spodbuja ustvarjalnost (Shalley, Zhou & Oldham, 2004, str. 938).

Ustvarjalnost je največja, kadar imajo posamezniki osebne značilnosti, ki pripomorejo k ustvarjalnosti in delujejo v organizacijskem okolju, ki je naklonjeno intrinzični motivaciji. To pomeni, da opravljajo kompleksno delo, kot ga opredeljuje teorija oblikovanja dela, vodja pa jih pri tem podpira. Zaposleni so pri delu, ki ga opravljajo, bolj uspešni in manj razmišljajo o menjavi službe, če so ob podpori vodje zadolženi za delo, ki je kompleksno (Oldham & Cummings, 1996, str. 624–626).

Za povečanje ustvarjalnosti je treba upoštevati osebne značilnosti in vpliv okolja, v katerem zaposleni deluje. Ustvarjalnosti je manj, kadar ima posameznik malo osebnih značilnosti, ki so za ustvarjalnost pomembne, kljub temu da mu je dodeljeno kompleksno delo in ga vodja pri delu spodbuja (Oldham & Cummings, 1996, str. 626).

3 VPLIV VODENJA NA USTVARJALNOST IN INOVATIVNOST

3.1 Značilnosti vodij, ki spodbujajo inovativnost

Razlike v inovativnosti so izrazito večje med znanstveniki, ki delujejo pod okriljem različnih vodij, kot med znanstveniki znotraj posamezne skupine. Rezultati dela znanstvenikov po ostalih merilih so znotraj skupine primerljivi z rezultati med skupinami, kar kaže na to, da se je znanstvenikova inovativnost razlikovala glede na pripadnost skupini, ki jo vodi določeni vodja (Andrews & Farris, 1967, str. 499–500).

Trend za tehnične veščine prikazuje naraščajoče razmerje med inovativnostjo podrejenega in tehničnimi veščinami neposrednega vodje. Delo posameznikov je bolj inovativno, če pri svojem vodji opažajo veliko tehničnih veščin v primerjavi s posamezniki, ki jih vodijo vodje z manj tehničnimi veščinami. Proučevane tehnične veščine se nanašajo na znanje, pomembno za področje dela ter poznavanje metod in tehnik, ki se pri delu uporabljajo (Andrews & Farris, 1967, str. 502–506).

Razmerje med svobodo pri zasledovanju novih idej, ki jo vodja omogoča svojim podrejenim, in njihovo inovativnostjo je pozitivno. Posamezniki so zelo inovativni, če jim vodja kljub svojemu pomanjkanju tehničnih veščin zagotavlja raziskovalno svobodo.

Inovativnosti je manj, kadar manj več vodja svojim podrejenim ne omogoča svobode. Razmerje med ocenjevanjem dela podrejenih in njihovo inovativnostjo je odvisno od tehničnih veščin vodje. Kadar manj več vodja poizkuša ocenjevati delo svojih podrejenih, je inovativnost nizka. Ocenjevanje je mogoče ob prisotnosti ustreznih tehničnih veščin vodje (Andrews & Farris, 1967, str. 507–509).

Vodja pomembno vpliva na inovativnost zaposlenih. Inovativnost je največja, kadar je vodja seznanjen s tehničnimi podrobnostmi dela, vendar to ne pomeni, da podrobno nadzoruje delovne aktivnosti svojih podrejenih. Prav tako je inovativnost zaposlenih največja, kadar vodja ocenjuje delo podrejenih na podlagi svojih tehničnih veščin. Izdatno svobodo pri delu naj svojim podrejenim zagotovi vodja z manj tehničnimi veščinami. Rezultati kažejo, da svoboda delno nadomešča tehnične veščine (Andrews & Farris, 1967, str. 510–513).

Povezava med intrinzično motivacijo vodje in podrejenega kaže, da je ustvarjalnost največja takrat, kadar je intrinzična motivacija obeh na najvišji ravni. Glede raziskovalnih poročil, kot meril ustvarjalnosti, avtorji ugotavljajo, da je raven intrinzične motivacije zaposlenega povsem nepomembna, če njegov vodja ni intrinzično motiviran. Ob naraščajoči intrinzični motivaciji vodje je ustvarjalnost bolj intrinzično motiviranih zaposlenih višja (Tierney, Farmer & Graen, 1999, str. 607, 612).

Ustvarjalnost je visoka, kadar zaposleni uživajo pri delu, povezanem z ustvarjalnostjo. Ustvarjalnosti med zaposlenimi je več, kadar je raven njihove intrinzične motivacije podobna ravni vodje. Glede raziskovalnih poročil rezultati kažejo, da so zaposleni z malo intrinzične motivacije manj ustvarjalni, če je njihov vodja zelo intrinzično motiviran. Vodja lahko na ta način nehote zavira ustvarjalnost tistih zaposlenih, ki po svoji naravi niso najbolj ustvarjalni (Tierney, Farmer & Graen, 1999, str. 612–613).

Ni nujno, da se zaposleni nagibajo k ustvarjalnosti kljub svoji sposobnosti ustvarjanja, zato je pomembno, da vodja pri delu upošteva tudi ta vidik. Inovativnost je verjetnejša, če vodja za opravljanje ustvarjalnega dela zadolži tiste zaposlene, ki so za to motivirani. Za inoviranje je obetavno, če ustvarjalnosti naklonjeni vodja vodi zaposlene, ki so motivirani za ustvarjalne aktivnosti (Tierney, Farmer & Graen, 1999, str. 616).

Pomembna značilnost ustvarjalnih ljudi je njihovo obsežno strokovno znanje, ki je potrebno za ustvarjalno delo. So odprti in radovedni ter strogi pri ocenjevanju svojih ali drugih ustvarjalnih prispevkov. Ustvarjalno delo se po svoji naravi razlikuje od ostalega dela po nejasnih in novih nalogah, ki jih je treba opraviti. Vodja usmerja in strukturira ustvarjalno delo, ki ni vnaprej opredeljeno. Pri vodenju ustvarjalnih posameznikov je ključno strokovno znanje vodje, ki se nanaša na tehnično področje. Bistvena je tudi njegova sposobnost ustvarjalnega reševanja problemov. Obe značilnosti sta pomembni za strukturiranje ustvarjalnega dela, kot tudi za vzpostavljanje verodostojnosti vodje pri njegovih podrejenih (Mumford, Scott, Gaddis & Strange, 2002, str. 710–712).

Vodja s svojim strokovnim znanjem tehničnega področja in sposobnostmi ustvarjalnega reševanja problemov pomembno vpliva na ustvarjalno delo skupine. Strokovnost vodje najbolj vpliva na ustvarjalno delo podrejenih, ki so sicer pri svojem delu avtonomni, osredotočeni in motivirani za doseganje dobrih rezultatov. Strokovnost ustvarjalnih posameznikov vodji s pomanjkljivim znanjem tehničnega področja in pomanjkljivimi sposobnostmi ustvarjalnega reševanja problemov preprečuje uspešno komunikacijo s podrejenimi, primerno zastopanje ustvarjalne skupine, želen razvoj najmlajših zaposlenih in primerno presojo potreb skupine. Negotovost, povezana z ustvarjalnim delom, vodji s pomanjkljivimi sposobnostmi ustvarjalnega reševanja problemov in pomanjkljivim tehničnim znanjem onemogoča primerno ocenjevanje idej in posredovanje povratnih informacij svojim podrejenim (Mumford, Scott, Gaddis & Strange, 2002, str. 713).

Avtorji oblikujejo predpostavko o pomenu sposobnosti načrtovanja pri uspešnem vodenju ustvarjalnega dela. Vodja se pri načrtovanju bolj kot na posamezne naloge, ki so potrebne za dokončanje dela, osredotoča na cilje in časovni potek projekta. Poznavanje organizacije je poleg tehničnega strokovnega znanja potrebno za uspešno vodenje ustvarjalnega dela. Aktivnosti pri načrtovanju dela se spreminjajo glede na to, ali se ustvarjalni podvig nahaja v fazi generiranja idej ali v kasnejših fazah razvoja in implementacije. V kasnejših fazah vodja več časa nameni sodelovanju z različnimi deležniki (Mumford, Scott, Gaddis & Strange, 2002, str. 716–717).

Vodja usmerja delo skupine tako, da usklajuje aktivnosti članov, kot pišejo Yukl, Gordon in Taber (v Marta, Leritz & Mumford, 2005, str. 99) in opredeljuje cilje ter potek dela, kot pravi House (v Marta, Leritz & Mumford, 2005, str. 99). Skupina je pri delu bolj uspešna, če ima vodja sposobnosti načrtovanja, kadar potekajo spremembe in so pogoji dela kompleksni. Izvirnejši načrti nastajajo, kadar vodja z manj sposobnostmi načrtovanja bolj usmerja delo skupine. Bolj domiselni načrti nastajajo tudi, kadar vodja z več sposobnostmi načrtovanja manj usmerja delo. Raziskovanje različnih možnosti in kasnejše oblikovanje izvirnih načrtov preprečuje vodja v primeru dobrih sposobnosti načrtovanja in podrobnih usmeritev (Marta, Leritz & Mumford, 2005, str. 113).

Kakovostnejši in bolj izvirni načrti nastajajo v homogenih skupinah, kadar vodja usmerja delo skupine. Usmerjanje dela je koristno v homogeni skupini, v kateri vsi člani skupine pristopajo k reševanju problema na enak način. Heterogeno skupino sestavljajo člani z različnimi pristopi k reševanju problema. V primeru vodje z manj sposobnostmi načrtovanja nastajajo kakovostnejši in bolj izvirni načrti v homogenih v primerjavi s heterogenimi skupinami. Enotnost skupine lahko nadomešča dobre sposobnosti načrtovanja vodje (Marta, Leritz & Mumford, 2005, str. 107, 114).

Rezultati potrjujejo predpostavko o negativnem vplivu raznolikosti skupine glede pristopa k reševanju problema na kakovost in izvirnost oblikovanih načrtov. Kakovostnejši in bolj izvirni načrti nastajajo v homogenih skupinah. Kadar se okoliščine spremenijo, so načrti heterogene skupine v primerjavi s homogeno skupino kakovostnejši. Pod vplivom

spremembe je raznolika skupina pri načrtovanju bolj uspešna. Izvirnejši in bolj kakovostni načrti nastajajo, kadar je snov, ki jo obravnava skupina, bolj kompleksna v primerjavi s skupino, ki rešuje preprosto nalogo (Marta, Leritz & Mumford, 2005, str. 111, 115).

Na vzorcu ljudi, ki vodijo projekte raziskav in razvoja, avtor proučuje njihove osebne značilnosti. Vpliv samozavesti na vodenje je pozitiven. Narava raziskovalnega in razvojnega dela je nejasna, delo je kompleksno, naloge niso očitne. Rezultati kažejo, da potreba po jasnosti negativno vpliva na delo vodij. Veliko samozavesti, naravnost k inoviranju in manjša potreba po jasnosti so značilnosti uspešnih vodij projektov raziskav in razvoja (Keller, 2017, str. 743, 749).

Dodatno avtor ugotavlja razlike med raziskovalnimi in razvojnimi projekti. Naravnost vodij k inoviranju je bolj povezana z raziskovalnimi kot z razvojnimi projekti, enako velja tudi za manjšo potrebo po jasnosti. Temu je tako zaradi narave raziskovalnega dela, ki je povezana z zasledovanjem inovativnih idej in večjo pripravljenostjo na delo, ki ni strukturirano (Keller, 2017, str. 750–751). Ob spremembah, ki jih prinašata globalizacija in tehnološki napredek, ni več mogoče dela, povezanega z ustvarjalnostjo, pripisati na primer oddelku raziskav in razvoja, ampak je za implementacijo idej pred konkurenco bistvena ustvarjalnost vseh zaposlenih (Basadur, 2004, str. 118).

3.2 Transformacijsko vodenje

Proučevanje transformacijskega vodenja pričneta avtorja House in Burns (Keller, 2006, str. 202), z delom nadaljuje Bass (Yammarino, Spangler & Bass, 1993, str. 85). Bass izhaja iz del Burnsa (Howell & Avolio, 1993, str. 891), ki prvi razlikuje med transakcijskim in transformacijskim vodenjem politikov (Hater & Bass, 1988, str. 695). Transformacijsko vodenje se primerja s transakcijskim vodenjem (Bass, 1985, str. 27).

Odnos med vodjo in zaposlenim, opredeljen kot izmenjava nagrade za želen rezultat dela zaposlenega in izogib negativni posledici za neželen rezultat, je transakcijsko vodenje (Bass, 1990, str. 20–21). Vodja zaposlene seznanja z zahtevami dela in nagradami za ustrezno izvršeno delo (Hater & Bass, 1988, str. 695). Bistvo transakcijskega vodenja je prepoznavanje in zadovoljitev potreb in želja podrejenih, v zameno za izvršitev vnaprej opredeljenega dela. Transakcijski vodja jasno opredeljuje cilje dela (Bass, 1985, str. 39). Svojim podrejenim pojasnjuje, kako bodo njihove potrebe in želje zadovoljene, kadar bo v delo vložen napor za doseg dogovorjenih ciljev (Yammarino, Spangler & Bass, 1993, str. 84).

Transformacijski vodja zasleduje dobro organizacije na način, da svoje podrejene spodbuja k preseganju lastnih interesov in jih ozavešča o potrebah, ki se na Maslowovi hierarhiji nahajajo na višjih ravneh (Bass, 1999, str. 5), ter med njimi razširja zavedanje o smislu dela (Bass, 1990, str. 21). Vliva jim samozavest, da opravijo delo nad pričakovanji (Dvir, Eden, Avolio & Shamir, 2002, str. 735).

Transformacijsko vodenje sestavlja idealiziran vpliv (angl. idealized influence), kot piše Bass (v Judge & Bono, 2000, str. 751). Karizma je del transformacijskega vodenja. Karizmatični vodja spodbuja pripravljenost za delo in zvestobo organizaciji (Bass, 1985, str. 34). Je energičen, inteligenten, prepričan vase, odlikuje ga neomajnost (Bass, 1990, str. 26). Podrejeni ga spoštujejo in mu zaupajo (Bass, 1990, str. 22), nanj so ponosni in verjamejo v njegovo sposobnost premagovanja težav (Bass, 1985, str. 34). Predstavlja jim sinonim uspeha (Bass, 1985, str. 34), z njim se želijo poistovetiti (Bass, 1990, str. 21). Prepriča jih, da je z dodatnim trudom, vloženim v delo, mogoče uresničiti velike stvari (Bass, 1990, str. 21). V podrejenih vzbuja močna čustva, ki so lahko izrazito pozitivna ali negativna (Bass, 1985, str. 34). Jasno izraža namen dela (Avolio, Bass & Jung, 1999, str. 444).

Transformacijski vodja s svojo zmožnostjo navdihovanja vpliva na čustva podrejenih in v njih vzbuja ter povečuje motivacijo za delo (Bass, 1985, str. 35). Izraža optimizem (Avolio, Bass & Jung, 1999, str. 450). Z navdihujočo vizijo prihodnosti opogumlja svoje podrejene (Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003, str. 208). Na vizijo uspeha transformacijskega vodje se podrejeni odzivajo z entuziazmom (Keller, 2006, str. 202). Gre za inspiracijsko motivacijo (angl. inspirational motivation) (Bass, 1990, str. 22).

Individualizirana pozornost (angl. individualized consideration) vodje se odraža v individualni obravnavi vsakega podrejenega (Bass, 1990, str. 22). Zavzema se za razvoj njihovega potenciala (Avolio, Bass & Jung, 1999, str. 444). Vsakemu posamezniku namenja svojo pozornost (Bass, 1990, str. 22) in prepozna potrebe vsakega izmed njih (Avolio, Bass & Jung, 1999, str. 444). Delegira delo (Bass, 1990, str. 26), ki podrejenim predstavlja večji izziv in odgovornost (Bass, 1985, str. 35). Transformacijski vodja med zaposlenimi opazi razlike (Avolio, Bass & Jung, 1999, str. 450). Do podrejenih pristopa kot mentor (Avolio, Bass & Jung, 1999, str. 450) in jim nudi pomoč (Bass, 1990, str. 21). S svojimi izkušnjami in znanjem skrbi za razvoj mlajših zaposlenih in deluje blagohotno (Bass, 1985, str. 37). Transformacijski vodja poudarja osebni kontakt (Bass, 1990, str. 26), v izogib prevladujoči pisni komunikaciji po elektronski pošti med vodjo in podrejenim (Bass, 1985, str. 36). Individualizirana pozornost vodje se odraža tudi tako, da svoje podrejene obvešča o dogajanju v organizaciji (Bass, 1985, str. 36–37).

Intelektualna stimulacija (angl. intellectual stimulation) je del transformacijskega vodenja (Bass, 1990, str. 21). Vodja podrejene spodbuja k prepoznavanju problemov (Bass, 1985, str. 37) in k iskanju novih načinov za njihovo reševanje (Avolio, Bass & Jung, 1999, str. 444). V ospredju sta logika (Bass, 1985, str. 37) in racionalnost (Bass, 1990, str. 22). Transformacijski vodja dvomi o predpostavkah in obravnava različne vidike problema (Avolio, Bass & Jung, 1999, str. 450) ter išče nove rešitve (Bass, 1990, str. 21). Podrejenim zgled intelektualne stimulacije predstavlja vodja, ki prepozna probleme, s katerimi se sooča organizacija, ugotavlja dejstva o novih priložnostih in predlaga rešitve (Bass, 1990, str. 30). Transformacijski vodja je v primerjavi s transakcijskim bolj

ustvarjalni, prav tako si bolj prizadeva za spremembo obstoječega stanja (Bass, 1985, str. 38).

Intelektualna stimulacija je podajanje različnih načinov obravnave problema (Keller, 2006, str. 203). Transformacijski vodja razvija zavezanost podrejenih dolgoročnim ciljem in viziji z izražanjem visokih pričakovanj, ki jih ima do svojih podrejenih, in z zaupanjem v njihove sposobnosti. V ospredju je zasledovanje dolgoročnih ciljev (Jung, Chow & Wu, 2003, str. 529). Jasno izraženi cilji transformacijskega vodje dvigajo pričakovanja podrejenih glede njihove uresničitve. Prav tako takšni cilji povečujejo intrinzično motivacijo podrejenih za dodatno delo, ki je potrebno za ustvarjalne rezultate. Podrejeni so kritični glede lastnih prepričanj, kot tudi prepričanj in predpostavk vodje (Jung, 2001, str. 187).

Podsakoff, MacKenzie, Moorman in Fetter (1990, str. 112) obravnavajo transformacijsko vodenje kot večdimenzionalen pojav s šestimi komponentami, njihova znanstvena spoznanja opisujem v nadaljevanju. Identifikacija in artikulacija vizije (angl. identification and articulation a vision) pomeni, da vodja prepozna doslej neznane priložnosti in z vizijo prihodnosti navdihuje svoje podrejene. Naslednja komponenta se nanaša na zagotavljanje primerne zglede podrejenim (angl. providing an appropriate model). Transformacijski vodja ravna v skladu z vrednotami, ki jih zastopa. Vodja se zavzema za sodelovanje podrejenih, kar pomeni, da spodbuja sprejemanje ciljev skupine (angl. fostering the acceptance of group goals).

Naslednja komponenta obsega pričakovanje uspešne izvedbe (angl. high performance expectations). Poudarek je na kakovosti in odličnosti dela podrejenih. Vodja z zagotavljanjem individualizirane podpore (angl. providing individualized support) skrbi za potrebe svojih podrejenih. Kot šesto in zadnjo komponento transformacijskega vodenja avtorji obravnavajo intelektualno stimulacijo (angl. intellectual stimulation) (Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter, 1990, str. 112).

Prvo raziskavo, ki proučuje povezavo med transformacijskim vodenjem in ustvarjalnostjo podrejenega, sta izvedla Shin in Zhou (2003, str. 710). Na podlagi teorije oblikujeta predpostavko o pozitivnem vplivu transformacijskega vodenja na ustvarjalnost podrejenega. Predpostavljata tudi vpliv intrinzične motivacije na razmerje med transformacijskim vodenjem in ustvarjalnostjo (Shin & Zhou, 2003, str. 705).

Avtorja ugotavljata, da je ustvarjalnost pozitivno povezana tako s transformacijskim vodenjem kot tudi z intrinzično motivacijo. Prav tako ugotavljata, da je transformacijsko vodenje pozitivno povezano z intrinzično motivacijo. Rezultati potrjujejo predpostavko, da je transformacijsko vodenje pozitivno povezano z ustvarjalnostjo podrejenega. Bolj kot vodja vodi svoje podrejene na transformacijski način, večja je ustvarjalnost med njimi. Intrinzična motivacija delno vpliva na razmerje med transformacijskim vodenjem in ustvarjalnostjo podrejenega (Shin & Zhou, 2003, str. 707–710).

Gumusluoglu in Ilsev (2009, str. 462–463) proučujeta ustvarjalnost na individualni ravni prek vpliva, ki ga ima transformacijsko vodenje na posameznika. Analizirata tudi inovativnost na ravni organizacije. Na individualni ravni oblikujeta predpostavko o pozitivnem vplivu transformacijskega vodenja na ustvarjalnost podrejenega. V nadaljevanju predpostavljata vpliv intrinzične motivacije na razmerje med transformacijskim vodenjem in ustvarjalnostjo podrejenega.

Transformacijski vodja vzpostavlja inovativnosti naklonjeno organizacijo prek privlačne vizije, intelektualne stimulacije podrejenih in podpore inovativnosti. Naslednja predpostavka zato preverja vpliv podpore inoviranju, kot jo zaznava podrejeni, na razmerje med transformacijskim vodenjem in ustvarjalnostjo podrejenega. Avtorja proučujeta transformacijsko vodenje in ustvarjalnost na ravni organizacije. Predpostavljata pozitiven vpliv transformacijskega vodenja na inoviranje, prav tako predpostavljata, da je ustvarjalnost posameznika pozitivno povezana z inoviranjem (Gumusluoglu & Ilsev, 2009, str. 464–465).

Na podlagi zbranih podatkov je ustvarjalnost pozitivno povezana s transformacijskim vodenjem in intrinzično motivacijo, prav tako je tudi transformacijsko vodenje pozitivno povezano z intrinzično motivacijo. Rezultati na ravni posameznika potrjujejo prvo predpostavko, da je razmerje med transformacijskim vodenjem in ustvarjalnostjo podrejenega statistično značilno in pozitivno. V zvezi z drugo predpostavko ugotavljata, da intrinzična motivacija ne vpliva na razmerje med transformacijskim vodenjem in ustvarjalnostjo (Gumusluoglu & Ilsev, 2009, str. 467–468).

Prav tako tudi podpora inoviranju ne vpliva na razmerje med transformacijskim vodenjem in ustvarjalnostjo. Morda je temu tako zaradi individualizirane pozornosti in intelektualne stimulacije transformacijskega vodje. Podrejeni na ta način vedo, da je njihova ustvarjalnost pričakovana, in se manj osredotočajo na inoviranju naklonjeno organizacijsko klimo (Gumusluoglu & Ilsev, 2009, str. 469–470).

Rezultati na ravni organizacije potrjujejo pozitivno povezavo med transformacijskim vodenjem in inoviranjem, zavračajo pa pozitiven vpliv ustvarjalnosti na inoviranje (Gumusluoglu & Ilsev, 2009, str. 469). Avtorja Shin in Zhou (2003, str. 708) potrjujeta predpostavko o pozitivnem vplivu transformacijskega vodenja na ustvarjalnost podrejenega. Rezultati za to predpostavko so enaki rezultatom v študiji, ki jo izvedeta Gumusluoglu in Ilsev (2009, str. 468). Medtem ko Shin in Zhou (2003, str. 710) ugotavljata delen vpliv intrinzične motivacije na razmerje med transformacijskim vodenjem in ustvarjalnostjo podrejenega, Gumusluoglu in Ilsev (2009, str. 468) to predpostavko zavračata.

Avtorji na ravni organizacije proučujejo vpliv transformacijskega vodenja na ustvarjalnost. Predpostavljajo pozitiven vpliv transformacijskega vodenja na inoviranje. Predpostavljajo tudi, da je transformacijsko vodenje pozitivno povezano s podporo inoviranju. Podpora

inoviranju v nadaljevanju pozitivno vpliva na inoviranje organizacije, ki je merjeno s številom pridobljenih patentov in sredstvi za raziskave in razvoj (Jung, Chow & Wu, 2003, str. 526, 532).

S četrto predpostavko preverjajo vpliv podpore inoviranju, kot jo zaznavajo podrejeni, na razmerje med transformacijskim vodenjem in organizacijsko inovativnostjo. Predvidevajo močnejše razmerje ob močnejši podpori, kar na podlagi rezultatov tudi potrjujejo. Rezultati prav tako potrjujejo pozitiven vpliv transformacijskega vodenja na inoviranje. Povezava med transformacijskim vodenjem in podporo inoviranju je pozitivna. V zvezi s tretjo predpostavko ugotavljajo pozitiven vpliv podpore inoviranju na inoviranje samo (Jung, Chow & Wu, 2003, str. 536–538).

Avtorja proučujeta transformacijsko vodenje v povezavi s produktnimi in procesnimi inovacijami. Ugotavljata pozitiven vpliv transformacijskega vodenja na obe vrsti inovacij. Dodatno beležita močnejši vpliv transformacijskega vodenja na procesne inovacije v primerjavi s produktnimi inovacijami. Ugotavljata pozitiven vpliv organizacijske podpore zaposlenih na procesne in produktne inovacije (Le & Lei, 2019, str. 536–538).

Wang in Rode (2010, str. 1109–1110) predpostavljata pozitiven vpliv transformacijskega vodenja na ustvarjalnost podrejenega. V nadaljevanju preverjata vpliv inoviranju naklonjene organizacijske klime na razmerje med transformacijskim vodenjem in ustvarjalnostjo podrejenega. Predvidevata močnejšo povezavo transformacijskega vodenja z ustvarjalnostjo, ki jo izkazuje podrejeni ob inoviranju manj naklonjeni organizacijski klimi.

Kadar inoviranje ni tako pomembno na ravni organizacije, je transformacijski vodja tisti, ki opogumlja in podpira svoje podrejene za ustvarjalne dosežke. Na podlagi rezultatov avtorja zavračata predpostavko o pozitivnem vplivu transformacijskega vodenja na ustvarjalnost podrejenega. Prav tako zavračata predpostavko, s katero sta preverjala vpliv inoviranju naklonjene organizacijske klime na razmerje med transformacijskim vodenjem in ustvarjalnostjo podrejenega (Wang & Rode, 2010, str. 1110, 1117).

Eisenbeiß in Boerner (2013, str. 54–56) raziskujeta odvisnost podrejenega od njegovega vodje kot mogoče negativne posledice transformacijskega vodenja. Temu je tako zaradi karizme transformacijskega vodje in njegovih narcisističnih vzgibov, ki vodijo v odvisen odnos in posledično negativen učinek na ustvarjalnost podrejenega. Raziskujeta tudi pozitiven vidik in zato predpostavljata pozitiven vpliv transformacijskega vodenja na ustvarjalnost podrejenega.

Pet faktorjev pojasnjuje odvisnost podrejenega od svojega vodje. Prvi faktor se nanaša na motivacijo podrejenega za delo, drugi faktor na odvisnost podrejenega od tehničnega znanja vodje, naslednji faktor na sprejemanje usmeritev vodje brez kritične presoje, četrti faktor na pripravljenost za delo ob odsotnosti vodje, zadnji faktor pa se nanaša na težnjo podrejenega po potrditvi oziroma odobravanju vodje (Eisenbeiß & Boerner, 2013, str. 60).

Na podlagi rezultatov potrjujeta pozitiven vpliv transformacijskega vodenja na ustvarjalnost podrejenega. Ugotavljata tudi pozitiven vpliv transformacijskega vodenja na odvisni položaj podrejenega do svojega vodje, kar v nadaljevanju negativno vpliva na ustvarjalnost podrejenega. Povezava med odvisnostjo podrejenega od svojega vodje in ustvarjalnostjo podrejenega je negativna. Transformacijsko vodenje prek odvisnosti podrejenega negativno vpliva na njegovo ustvarjalnost (Eisenbeiß & Boerner, 2013, str. 62–63).

3.3 Avtentično vodenje

Avtentično vodenje sestavljajo štiri komponente (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008, str. 94): samozavedanje (angl. self-awareness), jasnost odnosov (angl. relational transparency), ponotranjen moralni vidik (angl. internalized moral perspective) in uravnoteženo procesiranje (angl. balanced processing) informacij. Samozavedanje je ključno za razvoj avtentičnega vodenja. V ospredju je skladnost vrednot, čustev, motivov, ciljev in identitete vodje. Gre za samospoznavanje in osmišljanje sveta, ki nas obdaja. Poteka spoznavanje in razumevanje sebe, kot temelj nadaljnjih odločitev in dejanj avtentičnega vodje (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005, str. 347).

Ponotranjene vrednote so neločljiv del posameznika. Integriteta je verjetneje del identitete bolj avtentičnega vodje, kaže se kot oprijemljiv rezultat njegovega znanja in strokovnosti. Prav tako je bolj avtentičen vodja verjetneje zanesljiv in pošten ter spoštljiv v odnosu do drugih. Je vreden zaupanja, kar je del njegove identitete (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005, str. 350–352).

Avtorji predpostavljajo, da je značilnost avtentičnega vodenja iskren in transparenten odnos, ki temelji na zaupanju. Prav tako avtentični vodja ponotranji skrb za dobrobit in razvoj svojih podrejenih, kot del pozitivnega zgleda, ki ga predstavlja. Avtentično vodenje je odvisno od vrednot v organizaciji, kot so pravičnost, integriteta in transparentnost, ter poudarka na zasledovanju dolgoročnih ciljev (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005, str. 351–352). Avtentični vodje delujejo skladno z vrednotami in prepričanji, ki se jim zdijo pomembna (May, Chan, Hodges & Avolio, 2003, str. 249).

Samozavedanje se kot komponenta avtentičnosti nanaša na razumevanje čustev, želja in motivov (Kernis, 2003, str. 13). Avtorji predpostavljajo več čustvene inteligence pri bolj avtentičnem vodji. V zvezi s cilji in motivi kot del samozavedanja avtentični vodja deluje v dobrobit svojega razvoja in razvoja svojih podrejenih (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005, str. 353). Zaveda se tudi svojih prednosti in slabosti (Ilies, Morgeson & Nahrgang, 2005, str. 378). Samozavedanje vključuje zavest o lastnih značajskih lastnostih, vrednotah in potrebah (Kernis, 2003, str. 13). Gre za zavedanje lastne osebnosti (Ilies, Morgeson & Nahrgang, 2005, str. 378).

Druga komponenta avtentičnega vodenja je jasnost odnosov (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008, str. 94). Nanaša se na pristnost in iskrenost v medsebojnih odnosih. Gre za prikaz resničnega sebe drugim. Razvija se medsebojno zaupanje (Kernis, 2003, str. 15). Na podlagi poznavanja in sprejemanja samega sebe avtentični vodja s svojimi podrejenimi deli lastne misli in občutja. Svoje izražanje neprimernih ali škodljivih čustev omejuje (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005, str. 358). So transparentni v odnosih, saj povedo tisto, kar mislijo (May, Chan, Hodges & Avolio, 2003, str. 249).

Tretja komponenta avtentičnega vodenja je ponotranjen moralni vidik (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008, str. 94). Avtorji opisujejo moralno komponento avtentičnega vodenja z modelom etično odgovornega odločanja. Vodja, ki se vede etično tako zasebno kot v službi ter dosledno podpira etične odločitve, ki jih sprejme, ustvarja etično organizacijsko kulturo. V ospredju takšne kulture so etična načela, na podlagi katerih se sprejema zahtevne moralne odločitve. Avtentično odločanje je sestavljeno iz prepoznavanja moralnih dilem, transparentne ocenitve alternativnih možnosti in nameravanega avtentičnega ravnanja. Po začetni prepoznavi moralne dileme avtentični vodje pri nadaljnjem odločanju izhajajo iz svojih osrednjih vrednot in načel (May, Chan, Hodges & Avolio, 2003, str. 250–252).

Poteka transparentno ocenjevanje možnosti, ki so na voljo za rešitev moralne dileme. Vodja analizira možne posledice posamezne odločitve. Namen ocenjevanja je izbor najbolj poštene in pravične možnosti. Pri odločanju je avtentični vodja transparenten do vključenih deležnikov. Ti zaupajo presoji vodje, ki odločitve sprejema skladno z etičnimi standardi, ki jim je zavezan. V naslednji fazi se model etično odgovornega odločanja nanaša na avtentično vedenje oziroma obnašanje. Avtentični vodja navkljub morebitnim pritiskom znotraj ali zunaj organizacije ravna moralno. Avtentičnemu vedenju je zavezan dolgoročno, kar pripomore k temu, da je organizacija znana po integriteti. Prav tako k podobnemu vedenju spodbuja svoje podrejene (May, Chan, Hodges & Avolio, 2003, str. 254–256).

Model etično odgovornega odločanja se sklone s fazo nadaljnjega razvoja avtentičnega vodenja. Gre za samorefleksijo vodje glede njegovih moralno odgovornih ravnanj. Vodje razpravljajo o moralnih dilemah, s katerimi se pri delu soočajo. Vodje se spodbuja za moralna dejanja. Pomembna je zavezanost organizacije etični kulturi, ki omogoča avtentično vodenje na vseh hierarhičnih ravneh (May, Chan, Hodges & Avolio, 2003, str. 257–258).

Kernis (2003, str. 14) v avtentičnost vključuje komponento nepristranskega procesiranja informacij o sebi. To pomeni, da posameznik objektivno obravnava lastna izkustva in prejete zunanje ocene. Sprejema tako svoje pozitivne kot tudi negativne značilnosti. Uravnoteženo procesiranje informacij je torej četrta komponenta avtentičnega vodenja (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008, str. 94).

Avtentični vodje informacije o sebi procesirajo z manj vključenosti tega. Na ta način objektivno obravnavajo na primer pomanjkanje določenih sposobnosti, negativna čustva ali slabše rezultate svojega dela. Avtorji predpostavljajo, da bolj avtentični vodja informacije o sebi procesira uravnoteženo, kar prispeva k natančnejši zaznavi sebe in drugih (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005, str. 356).

Avtentično vodenje pozitivno vpliva na ustvarjalnost podrejenih (Rego, Sousa, Marques & Pina e Cunha, 2012, str. 435; Rego, Sousa, Marques & Pina e Cunha, 2014, str. 206). Daljše časovno obdobje opravljanja dela je pozitivno povezano z ustvarjalnostjo podrejenih. Leta skupnega dela določenega vodje in njegovega podrejenega pozitivno vplivajo na ustvarjalnost podrejenega (Rego, Sousa, Marques & Pina e Cunha, 2014, str. 206). Pozitiven vpliv avtentičnega vodenja na ustvarjalnost podrejenih ugotavljajo tudi Semedo, Coelho in Ribeiro (2018, str. 66–67), prav tako je avtentičnost vodje ključna za oblikovanje organizacijskega okolja, ki spodbuja ustvarjalnost podrejenih.

Komponenti avtentičnega vodenja, ki se nanašata na uravnoteženo procesiranje in samozavedanje, pozitivno vplivata na ustvarjalnost podrejenih. Ustvarjalnost pozitivno vpliva na produktne, procesne in administrativne inovacije. Povezava med avtentičnim vodenjem in inoviranjem je pozitivna (Müceldili, Turan & Erdil, 2013, str. 678–679). Ustvarjalnost je izhodišče inoviranja (Škerlavaj, Černe & Dysvik, 2014, str. 987).

Razmerje med ustvarjalnim generiranjem idej in njihovo implementacijo ponazarja obratna krivulja U-oblike, ki svoj vrh doseže v točki, kjer je največje število ustvarjalnih idej tudi implementiranih. Nato krivulja spremeni svojo smer, saj nadaljnje generiranje ustvarjalnih idej ne prispeva k njihovi implementaciji. Na podlagi rezultatov raziskave avtorji ugotavljajo vpliv podpore vodje na razmerje med generiranjem in implementiranjem idej. Visoka raven podpore, ki jo zaznava posameznik pri svojem vodji, pozitivno vpliva na implementiranje idej (Škerlavaj, Černe & Dysvik, 2014, str. 992–996).

Zubair in Kamal (2015, str. 153–163) proučujeta vpliv zanosa pri delu na razmerje med avtentičnim vodenjem in ustvarjalnostjo podrejenega. Avtorici ugotavljata pozitiven vpliv avtentičnega vodenja na ustvarjalnost podrejenega. Prav tako avtentično vodenje pozitivno vpliva na zanos. Zanos povečuje ustvarjalnost podrejenih. Rezultati potrjujejo vpliv zanosa na razmerje med avtentičnim vodenjem in ustvarjalnostjo podrejenih. Z izvedeno raziskavo avtorici ugotavljata tudi, da zaposleni v visokotehnoloških podjetjih za razvoj programske opreme v primerjavi z bančnimi uslužbenci pri delu občutijo več zanosa in so bolj ustvarjalni.

Černe, Jaklič in Škerlavaj (2013, str. 63–75) proučujejo vpliv avtentičnega vodenja na ustvarjalnost in inovativnost. Ustvarjalnost proučujejo na ravni posameznika, inoviranje pa se nanaša na skupino. Rezultati kažejo, da tisti vodja, ki svoje podrejene vodi na avtentičen način, pri posameznikih spodbuja ustvarjalnost. Prav tako na ustvarjalnost posameznika

pozitivno vpliva podpora inoviranju. Vpliv na inoviranje je pozitiven, kadar člani skupine pri svojem vodji zaznavajo avtentično vodenje.

Avtorja raziskujeta avtentično vodenje v povezavi z zadovoljstvom pri delu in delovno zavzetostjo. Ugotavljata, da je vpliv avtentičnega vodenja na zadovoljstvo pri delu posameznika pozitiven. Prav tako na zadovoljstvo pri delu pozitivno vpliva tudi podpora inoviranju, ki jo vodja izkazuje svojim podrejenim. Na razmerje med avtentičnim vodenjem in zadovoljstvom pri delu na ravni posameznika vpliva izkazana podpora vodje. Vpliv avtentičnega vodenja na delovno zavzetost podrejenih je pozitiven. Prav tako na delovno zavzetost pozitivno vpliva vodja, ki svojim podrejenim izkazuje podporo (Penger & Černe, 2014, str. 509, 519–520).

Avtentično vodenje, ki ga podrejeni zaznavajo pri svojem vodji, pozitivno vpliva na njihovo zadovoljstvo pri delu. Avtorji izpostavljajo skladnost v zaznavi avtentičnega vodenja tako na strani podrejenega kot na strani vodje. Kadar podrejeni pri svojem vodji zaznavajo več avtentičnosti, hkrati pa takšen vodja sebe zaznava kot manj avtentičnega in obratno, se zadovoljstvo pri delu podrejenega ne pojavi. Za pojav optimalnega zadovoljstva pri delu podrejenega je bistvena usklajena zaznava visoke ravni avtentičnega vodenja tako pri podrejenem kot pri vodji (Černe, Dimovski, Marič, Penger & Škerlavaj, 2014, str. 461–466).

3.4 Podpora vodstva

Inoviranje je povezano z vlaganji v raziskave in razvoj ter uvedbo novih proizvodov in procesov. Inoviranju je bolj naklonjen izbor strateških kontrol, ki so v primerjavi s finančnimi kontrolami dolgoročno usmerjene. Strateške kontrole so subjektivne in od vodij terjajo dobro poznavanje poslovnih procesov in tržišča. Finančne kontrole so objektivne, na primer donos na investicijo. Avtorji predpostavljajo različen vpliv strateških in finančnih kontrol na inoviranje. Na podlagi rezultatov ugotavljajo pozitiven vpliv strateških kontrol na inoviranje in potrjujejo, da finančne kontrole na inoviranje vplivajo negativno (Hitt, Hoskisson, Johnson & Moesel, 1996, str. 1088–1109).

Velike in uveljavljene organizacije se pri inoviranju soočajo s tremi glavnimi izzivi. Prvi sklop izzivov se nanaša na ustvarjalnost. Gre za nezmožnost pretvorbe tehnoloških in tržnih dognanj v inovativni proizvod. Temu je tako zaradi nenaklonjenosti eksperimentiranju, ki je potrebno za razvoj novih proizvodov, in pomanjkanja sredstev, ki se jih namenja inoviranju. Naslednji vidik se nanaša na neupoštevanje tržišča, na primer opustitev izvedbe tržne raziskave (Dougherty & Heller, 1994, str. 206–208).

Drugi izziv je sodelovanje različnih oddelkov znotraj organizacije. Težave nastajajo, kadar sodelovanja ni ali pa so delovne zadolžitve ozko opredeljene. Izziv je tudi zagotavljanje ustreznih kadrov in preprečevanje zapuščanja delovne skupine pred dokončanjem projekta. Tretji izziv se nanaša na umeščenost inovacij v organizaciji. Gre za povezovanje inoviranja

z obstoječo strukturo in strategijo. Izziv predstavlja tudi pomanjkanje zavezanosti inoviranju in tveganju nenaklonjena organizacijska klima (Dougherty & Heller, 1994, str. 208–210).

Dougherty in Hardy (1996, str. 1130–1131) ugotavljata, da posamezniki, katerih inovacije so uspešne, v povprečju rešijo več težav, ki se pri inoviranju pojavijo, v primerjavi z ostalimi inovatorji, zato uspešne inovacije od propadlih projektov loči obvladovanje težav. V velikih in uveljavljenih organizacijah uspešni inovatorji rešijo več težav na ravni projekta, kot na primer sodelovanje med oddelki. Na ravni organizacije je obvladovanje težav med vsemi inovatorji primerljivo zaradi soočanja s tveganju nenaklonjeno organizacijsko klimo in pomanjkanjem sodelovanja z vodstvom.

Dalj časa zaposleni posamezniki v določeni organizaciji so pri reševanju težav projekta na ravni organizacije uspešnejši od svojih mlajših sodelavcev. Temu je tako zaradi dobrega poznavanja organizacije, njihove strokovnosti, integritete in koristnih poznanstev, kar jim omogoča zagotovitev sredstev in podpore vodstva za inoviranje (Dougherty & Hardy, 1996, str. 1145).

Na podlagi rezultatov Wang in Dass (2017, str. 131) potrjujeta predpostavko, da inoviranju naklonjeno vodstvo pozitivno vpliva na naravnost podrejenih vodij k inoviranju. Glede sredstev, ki so namenjena inoviranju, avtorja ugotavljata, da kadar ima organizacija na voljo več sredstev, je razmerje med inoviranju naklonjenim vodstvom in zasledovanjem inovacijske strategije močnejše. Odločitve o sredstvih, ki jih organizacija namenja inoviranju, sprejema vodstvo (Talke, Salomo & Kock, 2011, str. 819).

Pripravljenost na vlaganja v inoviranje je posledica poznavanja tehnoloških trendov industrije, v kateri vodja že dalj časa dela. Avtorji zato predpostavljajo pozitiven vpliv delovnih izkušenj vodstva v določeni industriji na organizacijsko zavezanost inoviranju. V nadaljevanju predpostavljajo tudi pozitiven vpliv daljšega službovanja vodstva v določeni organizaciji na inoviranje (Daellenbach, McCarthy & Schoenecker, 1999, str. 200–201).

V zvezi s področjem dela vodstva na podlagi rezultatov ugotavljajo pozitiven vpliv na inoviranje, kadar delovne izkušnje članov vodstva izhajajo iz tehničnih oddelkov, na primer proizvodnje ali raziskav in razvoja. Prejšnji predpostavki o značilnostih vodstva v povezavi z inoviranjem rezultati ne potrjujejo. Avtorji predpostavljajo, da naklonjenost generalnega direktorja inoviranju pozitivno vpliva na zavezanost inoviranju na ravni organizacije. Na podlagi rezultatov ugotavljajo, da to velja še posebej, kadar je vodstvo skupaj z generalnim direktorjem tehnično orientirano (Daellenbach, McCarthy & Schoenecker, 1999, str. 204).

3.5 Pričakovanja za ustvarjalnost

Tierney in Farmer (2004, str. 414) proučujeta Pigmalionov efekt v povezavi z ustvarjalnostjo. Ugotavljata, da kadar vodja pričakuje ustvarjalnost, jo podpira s svojim vedenjem. Prav tako potrjujeta pozitiven vpliv ustvarjalnosti naklonjenega vedenja vodje na zaznavo podrejenih, da je njihova ustvarjalnost pričakovana (Tierney & Farmer, 2004, str. 422).

Vodje, ki od svojih podrejenih pričakujejo več ustvarjalnosti, so ustvarjalni pri svojem lastnem delu. Podrejene za ustvarjalnost nagrajujejo. Med njimi spodbujajo sodelovanje in delitev informacij. Prav tako ustvarjalnosti namenjajo več sredstev. Podrejeni imajo pozitivno prepričanje o svojih zmožnostih ustvarjanja, kadar vedo, da vodje pričakujejo njihovo ustvarjalnost. Podrejeni so bolj ustvarjalni ob močnejšem pozitivnem zavedanju lastnih zmožnosti ustvarjanja (Tierney & Farmer, 2004, str. 426–427).

3.6 Podpora neposrednih nadrejenih

Neposredni nadrejeni svoje podrejene za ustvarjalnost podpirajo na več načinov, na primer s koristnimi povratnimi informacijami glede idej, ki jih podrejeni razvijejo v zvezi z delom; prek pogovora o možnih načinih izboljšave teh idej ali pa z izkazovanjem podpore podrejenim, kadar ti predlagajo rešitve, ki niso priljubljene. Na podlagi rezultatov raziskave avtorji ugotavljajo, da na ustvarjalnost posameznika pozitivno vplivata podpora neposrednega nadrejenega in podpora, ki jo posameznik pri delu prejema od svojih sodelavcev (Madjar, Oldham & Pratt, 2002, 760–761).

DiLiello in Houghton (2006, str. 330) predpostavljata, da podrejeni svoj potencial za ustvarjanje in inoviranje verjetneje uresničijo ob močnejši podpori neposrednega vodje v primerjavi s šibkejšo podporo. Neposredni vodje raziskovalnih skupin spodbujajo ustvarjalnost članov z dodatnimi pojasnili za delo, dajanjem prednosti določenim nalogam, oblikovanjem različnih pristopov in organiziranjem sestankov za razpravo o idejah (Hemlin & Olsson, 2011, str. 52–53).

Neposredni vodje spodbujajo ustvarjalnost tudi tako, da članom zagotavljajo avtonomijo pri delu ter pridobivajo njihova mnenja in strokovna opažanja. Člani skupine so še posebej ustvarjalni, kadar od svojih vodij ne prejemajo podrobnih navodil za delo, ampak so pri svojem delu avtonomni. Vodje pozitivno vplivajo na ustvarjalnost članov tudi tako, da jih pohvalijo (Hemlin & Olsson, 2011, str. 53–56). Vodja na različne načine vpliva na inovativnost podrejenih (Hammond, Neff, Farr, Schwall & Zhao, 2011, str. 101).

Hammond, Neff, Farr, Schwall in Zhao (2011, str. 98) na podlagi rezultatov metaanalize študij ustvarjalnosti in inovativnosti potrjujejo pozitiven vpliv podpore neposrednega vodje na ustvarjalnost in inovativnost podrejenega. Janssen (2005, str. 573–574) v svoji raziskavi obravnava vpliv, ki ga ima posameznik na delovnem mestu. Uporaba vpliva, ki ga ima

podrejeni na delovnem mestu, ni smiselna, če je neposredni nadrejeni nenaklonjen inoviranju. Prav tako je od neposrednega nadrejenega odvisna podpora inoviranju na višji hierarhični ravni v organizaciji. Podrejeni manj verjetno inovira, če na ta način ogroža svoj vpliv v organizaciji in obratno podrejenega za inoviranje spodbuja podpora vodje.

Avtor predpostavlja, da podpora neposrednega nadrejenega vpliva na pozitivno povezavo med vplivom in inoviranjem podrejenega. Rezultati kažejo, da je vpliv, ki ga ima podrejeni na delovnem mestu, pozitivno povezan z njegovim inoviranjem. Prav tako na inoviranje podrejenega pozitivno vpliva podpora neposrednega nadrejenega. Podrejeni so najbolj inovativni ob podpori neposrednega nadrejenega in kadar zaznavajo, da imajo na delovnem mestu velik vpliv (Janssen, 2005, str. 574–577).

Na podlagi rezultatov raziskave avtorji ugotavljajo pozitiven vpliv podpore neposrednega nadrejenega na inoviranje podrejenih. Neposredni nadrejeni podpira svoje podrejene na primer tako, da ceni njihovo delo in skrbi za njihovo dobrobit. Podpora se nanaša tudi na prepoznavo potreb podrejenih in učinkovito komunikacijo z njimi (Yang, Hao & Song, 2020, str. 135, 137). Neposredni nadrejeni podpirajo ustvarjalnost in inovativnost svojih podrejenih s spodbujanjem komunikacije in povratnimi informacijami o njihovem delu (Montani, Odoardi & Battistelli, 2012, str. 46).

Na podlagi rezultatov Montani, Odoardi in Battistelli (2012, str. 50–52) ugotavljajo pozitiven vpliv podpore neposrednega nadrejenega na inoviranje podrejenih. V nadaljevanju ugotavljajo, da na razmerje med podporo neposrednega nadrejenega in inoviranjem podrejenega vpliva tudi podpora, ki jo podrejeni prejema od svojih sodelavcev. Zaposleni so najbolj inovativni, kadar hkrati prejemajo veliko podpore tako od svojih sodelavcev kot tudi od neposrednega nadrejenega.

4 ŠTUDIJA PRIMERA PODJETJA TOYOTA

4.1 Metodologija raziskovanja

Študija primera je metoda, s katero se raziskuje sodoben fenomen v kontekstu resničnega življenja, ob tem so meje med fenomenom in kontekstom zabrisane (Yin, 2009, str. 18). S študijo primera se analizira posameznike, skupine, organizacije, projekte, odločitve (Yin, 2009, str. 33), ki so proučeni z eno ali več raziskovalnimi metodami (Thomas, 2011, str. 23). Študija primera omogoča podroben pregled stanja v praksi (Flyvbjerg, 2006, str. 235). Je metoda, ki se pogosto uporablja v družboslovju (Verschuren, 2003, str. 121).

Študija primera predstavlja raziskavo enega ali več primerov, iz katerih se oblikujejo spoznanja o določenem fenomenu ob prepoznavanju mnogih spremenljivk, medsebojnih povezav in nejasnosti, ki so del poslovanja (Gummesson, 2003, str. 488). Metoda študije primera je še posebej uporabna, kadar se raziskovalno vprašanje prične z besedo kako ali

zakaj, ter se nanaša na proučevanje aktualnih dogodkov, na katere raziskovalec nima vpliva (Yin, 2009, str. 9, 11).

Delno strukturiran intervju je najpogostejša metoda kvalitativnega raziskovanja (Kordeš & Smrdu, 2015, str. 40) in predstavlja pogovor med spraševalcem in izpraševancem, katerega namen je točno določen (Bregar, Ograjenšek & Bavdaž, 2005, str. 82–83). Sestavlja ga odprt tip vprašanj (Kordeš & Smrdu, 2015, str. 40), pri čemer so vprašanja pripravljena vnaprej (Bregar, Ograjenšek & Bavdaž, 2005, str. 82). Vprašanja so zastavljena prosto ali po vnaprej določenem zaporedju (Kordeš & Smrdu, 2015, str. 40), ob tem se izvedba vprašanj prilagaja stanju pogovora, na primer nekatera vprašanja so v delno strukturiranem intervjuju dodana, druga pa izpuščena (Bregar, Ograjenšek & Bavdaž, 2005, str. 82).

V okviru študije primera sem pridobila sekundarne podatke iz strokovnih knjig, objavljenih člankov in študij, letnih in drugih poročil ter gradiv podjetja in objav v medijih. V okviru študije primera sem zbrala primarne podatke s pomočjo raziskovalne metode delno strukturiranega intervjuja s Toyotinim tehničnim inštruktorjem. Vprašanja so se nanašala na ustvarjalnost in inovativnost ter vpliv vodenja. Delno strukturiran intervju sem izvedla 16. junija 2022. Trajal je 35 minut. Z dovoljenjem intervjuvanca je bil delno strukturiran intervju zvočno posnet. Transkript intervjuja se nahaja v prilogi 1.

4.2 Predstavitev podjetja

Podjetje Toyota Motor Corporation (v nadaljevanju podjetje Toyota) je bilo ustanovljeno 28. avgusta 1937 (Toyota Motor Corporation, 2022a, str. 52). Sedež podjetja se nahaja v mestu Toyota (angl. Toyota city) na Japonskem (Toyota Motor Corporation, brez datuma č). Toyoti predseduje Akio Toyoda (Toyota Motor Corporation, 2022a, str. 47). Podjetje Toyota proizvaja in prodaja motorna vozila (Toyota Motor Corporation, brez datuma č). Osredotoča se tudi na tehnološke inovacije, usmerjene v transformacijo podjetja za mobilnost (angl. mobility company) (Toyota Motor Corporation, 2022a, str. 34). Predsednik podjetja Toyota napoveduje preoblikovanje poslovnega modela, ki je v skladu z obdobjem povezanih, avtonomnih, deljenih in električnih (angl. connected; autonomous/automated; shared; electric – CASE) vozil (Toyota Motor Corporation, 2019c). Forbes na svojem seznamu uvršča podjetje Toyota kot deseto največje podjetje na svetu (Murphy & Contreras, 2022).

Leta 2021 je skupna proizvodnja podjetja Toyota znašala 7.552.896 vozil. Globalna proizvodnja vozil poteka v skupaj 69 Toyotinih tovarnah, ki se nahajajo na Japonskem, v Severni Ameriki (Kanadi, Združenih državah Amerike, Mehiki), v Južni Ameriki (Argentini, Braziliji, Venezueli), v Evropi (na Češkem, v Franciji, na Poljskem, Portugalskem, Turčiji, Združenem kraljestvu, Rusiji), v Afriki (Keniji, Južnoafriški republiki, Egiptu, Gani) ter na azijsko-pacifiškem območju (na Kitajskem, v Vietnamu, Tajski in Filipinih) (Toyota Motor Corporation, 2022a, str. 48).

Raziskave in razvoj potekajo v osmih Toyotinih centrih na Japonskem, treh v Evropi (Belgiji, Franciji, Nemčiji), petih v Severni Ameriki (Michiganu, Kaliforniji, Arizoni) in štirih centrih za raziskave in razvoj v Aziji (na Kitajskem, Tajski) (Toyota Motor Corporation, 2022a, str. 48). V Toyoti deluje tudi Odbor za obvladovanje intelektualne lastnine (angl. Intellectual property management committee). Novembra leta 2021 je imelo podjetje Toyota globalno približno 69.000 patentov. Letno podjetje Toyota na Japonskem in mednarodno vloži skupaj približno 12.000 patentnih prijav. V letu 2020 je imelo podjetje Toyota največ patentov med proizvajalci avtomobilov na Japonskem in v Združenih državah Amerike (Toyota Motor Corporation, 2022b, str. 95). Podjetje Toyota globalno zaposluje 366.283 ljudi (Toyota Motor Corporation, 2022a, str. 48).

Proizvodni sistem Toyota (angl. Toyota production system) je inovacija (Takeuchi, Osono & Shimizu, 2008, str. 98). Gre za procesno inovacijo (Kanji, 1996, str. 8). Avtorstvo se pripisuje podjetju (Monden, 2012, str. 300), vendar je bil za razvoj proizvodnega sistema Toyota odgovoren Taiichi Ohno (Sugimori, Kusunoki, Cho & Uchikawa, 1977, str. 553), takratni Toyotin inženir (Alves, Dinis-Carvalho & Sousa, 2012, str. 222). Proizvodni sistem Toyota je razlog za uspeh podjetja (Towill, 2007, str. 3619; Benders & Morita, 2004, str. 433).

Nasprotno Takeuchi, Osono in Shimizu (2008, str. 98) zadržano pišejo, da je sicer bistven, vendar nezadosten razlog za Toyotin uspeh. Predstavlja namreč svojevrsten način organiziranja in vodenja podjetja (Lander & Liker, 2007, str. 3681). Gre za unikaten (Sugimori, Kusunoki, Cho & Uchikawa, 1977, str. 553) in neobičajen proizvodni sistem (Takeuchi, Osono & Shimizu, 2008, str. 96), ki je teoretično sicer preprost, vendar izjemno zahteven za prenos v prakso (Vaghefi, Woods & Huellmantel, 2000, str. 63). Implementacija proizvodnega sistema Toyota je izjemno zahtevna, ker gre večinoma za tacitno znanje (Dyer & Nobeoka, 2000, str. 354), prav tako pa zahteva veliko discipline in trdega dela (Fane, Vaghefi & Van Deusen, 2003, str. 60). Proizvodni sistem Toyota predstavlja celovit sistem vodenja (Bhasin & Burcher, 2006, str. 64).

Proizvodni sistem Toyota temelji na konceptu ravno ob pravem času (angl. just-in-time) in na avtomatizaciji s človeško inteligenco (angl. automation; jap. jidoka) (Monden, 2012, str. 165). Proizvodnja ravno ob pravem času pomeni, da se zahtevana komponenta v zahtevani količini ob ravno pravem času nahaja na točno določenem delovnem procesu, ki ga zahteva proizvodnja (Udagawa, 1995, str. 111). Pomembno je, da se točno določena komponenta iz prejšnjih delovnih procesov ob pravem času in v ustrezni količini pojavi v naslednjem delovnem procesu (Monden, 2012, str. 8), velja tudi, da predhodni delovni proces ne obnavlja svojih komponent, dokler niso le-te porabljene v naslednjem zaporednem delovnem procesu (Liker, 2004, str. 23). Koncept ravno ob pravem času določa, da so kakovostni izdelki v zadostnih količinah proizvedeni v zahtevanem času (Monden, 2012, str. 7). Pomeni pa tudi, da so ustrezni izdelki v ustreznih količinah dobavljeni točno (Toma & Naruo, 2017, str. 571). Gre za proizvodnjo izdelkov, po katerih se povprašuje v količinah, ki jih je moč prodati ob pravem času (Monden, 2012, str. 368).

Koncept ravno ob pravem času omogoča minimalne zaloge (Fang & Kleiner, 2003, str. 117). Orodje za doseg koncepta ravno ob pravem času je kanban (Bhasin & Burcher, 2006, str. 57). Sistem kanban je različen od proizvodnega sistema Toyota in predstavlja orodje, ki omogoča proizvodnjo ob pravem času (Monden, 2012, str. 35–36). Sistem kanban je informacijski sistem (Monden, 2012, str. 35), ki signalizira (Morgan & Liker, 2006, str. 95) in kontrolira (Rusjan, 1999, str. 265) proizvodnjo ob pravem času (Monden, 2012, str. 35). Gre za kontrolo dela v zaporednih procesih (Rusjan, 1999, str. 264). Kanban povezuje vse delovne procese v proizvodnji in dobavitelje (Rusjan, 1999, str. 266; Monden, 2012, str. 35).

Kanban je kartica (Monden, 2012, str. 36). Uporablja se kanban za proizvodnjo in kanban za prenos (Rusjan, 1999, str. 265) oziroma transport (Ljubič, 2006, str. 311). Kanban za proizvodnjo določa količino in vrsto izdelka, ki ga izdelala prejšnji delovni proces (Monden, 2012, str. 36). Zaposleni pri tem upošteva zapis na kanban kartici (Polajnar, 1998, str. 150). Kanban za prenos se nanaša na montažo, kjer transport komponent iz predhodnih delovnih procesov sproži njihovo novo proizvodnjo (Rusjan, 1999, str. 265). Prek kanbana za prenos naslednji proces pridobiva komponente od predhodnega procesa (Monden, 2012, str. 36). Sistem kanban omogoča preglednost in vizualno kontrolo (Rusjan, 1999, str. 265).

Sistem kanban deluje tako, da zaposleni iz naslednjega procesa odide v delovni center prejšnjega procesa s svojim kanbanom za prenos, ki ga je prevzel iz svoje pošte (škatle ali mape) kanbanov za prenos, in s praznimi zabojniki. Zaposleni nato vzame zabojnik s komponentami z odlagalnega mesta A in pri tem odtrga kanban za proizvodnjo, ki je pritrjen na tem zabojniku, ter ga odloži v kanban sprejemno pošto. Hkrati na dogovorjenem mestu pusti prazne zabojnike, ki jih je pripeljal s seboj. Za vsak kanban za proizvodnjo, ki ga odtrga z zabojnika, nanj pritrdi enega izmed svojih kanbanov za prenos (Monden, 2012, str. 41–42).

Zabojnik in kanban vedno potujeta skupaj (Liker, 2004, str. 110). Velja za obe vrsti kanbanov (Sugimori, Kusunoki, Cho & Uchikawa, 1977, str. 561). Ko prične s svojim delom v naslednjem procesu (končno montažo), kanban za prenos odloži v pošto kanbanov za prenos. Zaposleni iz prejšnjega procesa kanbane za proizvodnjo prevzame iz pošte kanbanov v enakem zaporedju, kot so bili odstranjeni z zabojnikov v odlagalnem mestu A, in prične z njihovo izdelavo. Izdelane komponente nato odloži skupaj s kanbanom za proizvodnjo v odlagalno mesto A, kjer jih lahko vzame zaposleni iz naslednjega procesa (Monden, 2012, str. 42).

Sistem kanban pomeni princip vlečenja skozi proizvodnjo (Hopp & Spearman, 2004, str. 143). Gre za načelo odvzemanja (Ljubič, 2006, str. 309), kjer naslednji proces odvzame komponente predhodnemu procesu (Monden, 2012, str. 36). Pomeni tudi oskrbo naslednjega delovnega procesa v zaporedju celotne proizvodnje s pravilnimi komponentami točnih količin ob pravem času (Liker, 2004, str. 105). Sistem kanban

omejuje zaloge v toku proizvodnega procesa (Hopp & Spearman, 2004, str. 143) in je skladen z dejansko porabo komponent v proizvodnem sistemu (Liker, 2004, str. 108).

V sistemu kanban se majhna vmesna oziroma procesna varnostna zaloga nahaja v odlagalnem mestu A (Liker, 2004, str. 108). Gre za odlagalno mesto oziroma vmesno skladišče (Ljubič, 2006, str. 310). Proizvodnja podjetja Toyota ne poteka brez zalog (Monden, 2012, str. 463). Toyotino bistvo pa ni obvladovanje zalog, temveč njihovo odpravljanje (Liker, 2004, str. 105). Odpravlja se zaloge, ki v sistemu niso nujne, saj takšne zaloge predstavljajo nepotrebno trošenje (angl. waste). Vmesne oziroma procesne varnostne zaloge pa so za delovanje sistema kanban nujne (Monden, 2012, str. 464).

Toyotin cilj je zadovoljstvo kupcev s kakovostjo izdelkov. Jidoka je metoda za nadzor kakovosti. Nanaša se na odkrivanje in popraviljanje napak in anomalij. Vključuje sistem zaznave in sistem zaustavitve linije ob pojavu anomalij ali napak na izdelku (Monden, 2012, str. 219, 223). Jidoka pomeni tudi, da se naprava ob težavi samodejno zaustavi (Liker, 2004, str. 129–130), prav tako velja, da se naprava zaustavi po proizvodnji zelene količine (Sugimori, Kusunoki, Cho & Uchikawa, 1977, str. 557). Poudarek je na zagotavljanju kakovosti, saj se ob napaki linija zaustavi, kar povzroči takojšnje proučevanje vzrokov težave in uvedbo protiukrepov (Monden, 2012, str. 223). Bistven je odziv na nepravilnost v zelo kratkem času (Morgan & Liker, 2006, str. 94), da se lahko proizvodnja nadaljuje (Liker, 2004, str. 32).

Linijo zaustavi bodisi zaposleni, kadar tako presodi (Udagawa, 1995, str. 111), ali pa naprava sama (Monden, 2012, str. 225). Odgovornost in avtonomija vsakega zaposlenega sta, da zaustavi linijo, kadar delovne operacije niso ali ne morejo biti izvedene v skladu s standardom (Monden, 2012, str. 225). Z možnostjo zaustavitve linije se poudarja neodvisnost zaposlenih pri delu (Pil & Fujimoto, 2007, str. 3746). Vzrok je ponavadi prekratek čas trajanja proizvodnega cikla, ki zaradi zmanjšanja števila zaposlenih onemogoča dokončanje dela ali pa pojav izdelka z napako (Monden, 2012, str. 225).

Ob zaustavitvi linije zaradi prekratkega časa cikla vodja nemudoma predlaga izboljšave procesa dela, na primer skrajšanje razdalje, ki jo mora pri delu prehoditi zaposleni, enako tudi v primeru, ko se izdelek z napako pojavi v kasnejših proizvodnih procesih (Monden, 2012, str. 225–226). Ključna sta zamejitev izdelka z napako in razkrivanje težav (Liker & Morgan, 2006, str. 7). Bistvenega pomena sta tako izpostavljanje težav in njihovo obvladovanje (Fang & Kleiner, 2003, str. 117).

Pomembno je, da vodja svojim podrejenim posreduje znanje o pomembnosti zaustavitve linije za zagotavljanje kakovosti ter da proučuje in odpravlja vzroke za pojav napak, ki so povzročile zaustavitev (Monden, 2012, str. 226–227). Spoštovanje zaposlenih se odraža v pravici vsakega posameznika, da zaustavi linijo, kadar ne zmore dokončati svojega dela v predvidenem času ali kadar se pojavi napaka (Sugimori, Kusunoki, Cho & Uchikawa, 1977, str. 558–559). V ospredju je tudi spoštovanje zaposlenih na način, da ti lahko

izražajo svoje sposobnosti (New, 2007, str. 3551), saj zaustavitev linije terja podajo predlogov za izboljšave (Sugimori, Kusunoki, Cho & Uchikawa, 1977, str. 557).

V primeru, kadar zaposleni nehote spregleda napako na izdelku ali kadar nastopi odstopanje v procesu dela, ki ga je treba dokončati, se za zagotavljanje kakovosti uporablja sistem za preprečevanje napak (jap. pokayoke), ki ga sestavlja naprava za zaznavo nepravilnosti na izdelku ali v procesu, nato naprava, ki napako omeji in povzroči zaustavitev linije, ter naprava za zvočno ali svetlobno signalizacijo, ki opozarja zaposlenega na nastali problem (Monden, 2012, str. 228). Naprava se sicer samodejno zaustavi, vendar so zaposleni ključni za obvladovanje nastalih težav (Chiarini, Baccarani & Mascherpa, 2018, str. 427).

Odkrivanje nepravilnosti poteka na tri načine. Prvi je na primer z zaustavitvijo linije, kadar se izdelek ne nahaja na sredini palete, ker odstopanje od sredine nakazuje na napako v obliki ali velikosti. Naslednji način zagotavlja dokončanje vseh delovnih operacij, saj mora zaposleni z roko za dokončanje predvidenega procesa zmotiti vse svetlobne žarke. Tretji način za preprečevanje napak pa od zaposlenega zahteva izvedbo dodatnega koraka pri delu, ki sicer ni del zaporedja delovnih operacij na izdelku (Monden, 2012, str. 229–230).

Andon je tabla s kontrolnimi lučmi, nameščena pod strop proizvodne hale (Monden, 2012, str. 231), njen namen je podajanje informacij o proizvodnji (Pil & Fujimoto, 2007, str. 3747). Andon tabla zasveti rdeče, kadar zaposleni bodisi povleče vrv (Liker & Morgan, 2006, str. 7) ali prižge stikalo ob nepravilnosti ali zaostanku na njegovi delovni postaji (Monden, 2012, str. 231). Ob zaustavitvi linije ali težavah s strojem kontrolna luč na tabli zasveti rdeče, bela barva pomeni dokončanje proizvodnje zelene količine, zelena barva se uporablja, kadar delo ne poteka zaradi primanjkljaja materiala, modra barva prikazuje izdelek z napako, rumena barva izraža potrebo po nastavitvi stroja (Monden, 2012, str. 232).

Andon usmerja pozornost vodje na nastali problem (Monden, 2012, str. 231), saj vodja brez odlašanja pristopi k zaposlenemu v težavah (Liker & Morgan, 2006, str. 7). Zaposlene se spodbuja, da v primeru težav zaustavijo linijo (Adler, Goldoftas & Levine, 1999, str. 51). Avtorja Spear in Bowen (1999, str. 101) ob tem izpostavljata izjemen pomen prošnje za pomoč, ki jo izrazi zaposleni, saj se na ta način težave izpostavijo. V nadaljevanju pišeta tudi, da se težave tako obvladujejo v krajšem času, prav tako pa se ohranijo aktualne informacije o vzroku težav, ki so pomembne za njihovo odpravljanje. Enako tudi Pil in Fujimoto (2007, str. 3743) izpostavljata pomen aktualnih povratnih informacij.

Pri obravnavi koncepta nepotrebnega trošenja (angl. waste; jap. muda) prevladujeta dve opredelitvi. Prva opredelitev se nanaša na sedem vrst nepotrebni trošenj (Thürer, Tomašević & Stevenson, 2017, str. 244). Gre za preveliko proizvodnjo, čakanje, notranji transport, nepotrebne procese, vso odvečno zalogo, nepotrebne gibe zaposlenih in proizvode, ki niso brezhibni, kot piše Ohno (v Morgan & Liker, 2006, str. 72), v

nadaljevanju Liker (2004, str. 29) dodaja še osmo vrsto, ki obravnava ustvarjalnost zaposlenih, ki ni uporabljena, kot na primer izgubljene ideje ali predlogi za izboljšave. Naslednja opredelitev koncepta nepotrebnega trošenja se nanaša na aktivnosti, ki ne dodajajo vrednosti (Thürer, Tomašević & Stevenson, 2017, str. 244). Gre za katero koli aktivnost zaposlenega, ki kupcu ne prinaša dodane vrednosti, kot pravi Ohno (v Bortolotti & Romano, 2012, str. 515).

Nepotrebno trošenje je vse, kar z vidika potreb in zahtev kupca ne dodaja vrednosti (Alves, Dinis-Carvalho & Sousa, 2012, str. 220). V zvezi z aktivnostmi, ki ne dodajajo vrednosti, v literaturi prevladujeta dve razlikovanji, prvo se nanaša na neučinkovitost, drugo pa na dodane značilnosti, ki niso cenjene (Thürer, Tomašević & Stevenson, 2017, str. 248). Nepotrebno trošenje tako predstavljajo značilnosti izdelka, ki presegajo zahteve kupca (Oliver, Schab & Holweg, 2007, str. 3723). Nepotrebno trošenje je tudi kar koli, kar ne dodaja novega znanja o tem, kako učinkoviteje dodati vrednost (Poppendieck & Cusumano, 2012, str. 28). Aktivnost, ki porablja vire in pri tem ne ustvari vrednosti, je nepotrebno trošenje (Chongwatpol & Sharda, 2013, str. 240). Nepotrebno trošenje izdelku dodaja stroške, ne vrednosti (Oliver, Schab & Holweg, 2007, str. 3726).

Nepotrebna trošenja nastajajo tako pri proizvodnji izdelkov kot tudi pri njihovem razvoju (Morgan & Liker, 2006, str. 217). Izhajajo iz klasičnih sedem vrst nepotrebni trošenj. Prva vrsta nepotrebnega trošenja pri razvoju izdelkov nastaja zaradi časovne neuskladenosti procesov med oddelki v organizaciji. Takšno nepotrebno trošenje predstavlja katera koli aktivnost, ki je dokončana, preden po njej povprašuje naslednji proces pri razvoju izdelka. Ponavadi gre za podajanje oblikovalskih rešitev, preden se preveri njihova možnost proizvodnje (Morgan & Liker, 2006, str. 72–73).

Drugo vrsto nepotrebnega trošenja pri razvoju izdelkov predstavlja čakanje, na primer na odobritev dela ali pa na dodatne informacije, ki so potrebne za njegovo nadaljevanje. Tretja vrsta nepotrebnega trošenja pomeni pretirano obveščanje. Četrta vrsta nepotrebnega trošenja pri razvoju izdelkov se nanaša na nepravilno obdelavo. Gre na primer za inženirske napake, ki jih je z ustreznim usposabljanjem moč obvladovati. Naslednji primer je ustvarjanje od začetka, namesto izhajanja iz obstoječih inženirskih rešitev (Morgan & Liker, 2006, str. 73).

Peto vrsto nepotrebnega trošenja pri razvoju izdelkov predstavlja zaloga prevelike količine informacij. Zaradi preobilice informacije niso pravočasne, se izgubijo ali ostanejo neobdelane. Nepotrebno trošenje šeste vrste nastaja pri pisanju poročil, ki v resnici niso potrebna, ali z udeležbo na odvečnih sestankih. Sedmo vrsto nepotrebnega trošenja pri razvoju izdelkov predstavljajo popravki (Morgan & Liker, 2006, str. 74).

Hopp in Spearman (2004, str. 144–145) razlikujeta med očitnim in manj očitnim nepotrebni trošenjem. Bolj očitno nepotrebno trošenje predstavljajo na primer popravki, odvečne aktivnosti ali predolgi pripravljajno-zaključni časi. Odpravljanje očitnega

nepotrebnega trošenja je jasna izbira, medtem pa problem predstavlja manj očitno nepotrebno trošenje, povezano z variabilnostjo, na primer dobav, proizvodnje zaradi fluktuacije zaposlenih ali povpraševanja kupcev.

Variabilnost se obvladuje z varnostno zalogo (Hopp & Spearman, 2004, str. 145), v nadaljevanju se z zmanjševanjem variabilnosti varnostna zaloga pretvori v očitno nepotrebno trošenje, ki ga nato vodje odpravljajo (Thürer, Tomašević & Stevenson, 2017, str. 253). Thürer, Tomašević in Stevenson (2017, str. 252) nepotrebno trošenje opredeljujejo kot katere koli vložke v proces, ki niso ob pravem času, torej kadar obstaja povpraševanje, preoblikovani v izdelke, ki jih kupec ceni.

Z izravnavanjem proizvodnje, tudi glajenjem proizvodnje (angl. production smoothing; jap. heijunka), Toyota proizvodnjo prilagaja povpraševanju. Izravnavanje proizvodnje pomeni izravnavo celotne proizvodne količine in izravnavo proizvodne količine posameznih modelov (Monden, 2012, str. 89). Na ta način se zmanjšuje variabilnost proizvodnje (Liker, 2004, str. 8), da se lahko proizvede enake količine proizvodov vsak dan (Monden, 2012, str. 89), cilj je doseči konsistentnost proizvodnje (Marksberry, Badurdeen & Maginnis, 2011, str. 604).

Pri tem je pomembno enako zaporedje proizvodnje tekočega in predhodnega procesa (Vaghefi, Woods & Huellmantel, 2000, str. 66). Z izravnavanjem proizvodnja ustreza povpraševanju (Rusjan, 1999, str. 264). Celotna proizvodna količina se izravna tako, da se mesečni proizvodni načrt, ki izhaja iz napovedi predvidenega povečanega in zmanjšanega povpraševanja znotraj obdobja enega meseca, deli s številom obratovalnih dni v posameznem mesecu in dobljena je količina dnevne proizvodnje (Monden, 2012, str. 90).

Z izravnavanjem proizvodnje se enakomerno obremeni delovne centre in dobavitelje, gre za stabiliziranje vseh predhodnih procesov in dobav (Rusjan, 1999, str. 264). Toyota se povečanemu povpraševanju prilagaja z nadurnim delom, zgodnjim prihodom na delo ali zaposlovanjem začasnih sodelavcev. Pri zmanjšanem povpraševanju preneha zaposlitev začasnih sodelavcev, skrajšuje se delovni čas z izkoriščanjem nadur in dopusta, potekajo tudi vzdrževalna dela, popravilo strojev ali proizvodnja dobaviteljevih komponent (Monden, 2012, str. 92–93).

Namen izravnave proizvodne količine posameznih modelov je takšna proizvodnja, ki ustreza raznolikim potrebam kupcev na trgu (Monden, 2012, str. 97). Gre za točno določeno zaporedje proizvodnje posameznih modelov, s katerim se ustreza povpraševanju in rešuje problem kopičenja zalog specifičnih komponent za proizvodnjo točno določenega modela avtomobila (Monden, 2012, str. 94–95), cilj je konstantna poraba proizvodnih komponent (Xiaobo, Zhou & Asres, 1999, str. 57).

Pri mešanem zaporedju proizvodnje se linija ne zaustavi, kot na primer pri proizvodnji avtomobilskih modelov v serijah, ker točno določeno zaporedje omogoča realizacijo proizvodnje v okviru povprečnega časa trajanja proizvodnega cikla vseh modelov

(Monden, 2012, str. 96). Bistveno je optimalno zaporedje proizvodnje posameznih modelov (Marksberry, Badurdeen & Maginnis, 2011, str. 604). Prednost je v tem, da omogoča diferenciacijo proizvodov, s katero se ustreza povpraševanju brez velike zaloge dokončanih proizvodov (Xiaobo, Zhou & Asres, 1999, str. 57).

Za izravnavanje proizvodnje je pomembna pravočasna dobava komponent v majhnih količinah (Coleman & Vaghefi, 1994, str. 32). Pri tem je ključen sistem kanban, ker omogoča princip vlečenja skozi proizvodnjo (Monden, 2012, str. 99). Z izravnavo proizvodnje se dosega nizke zaloge dokončanih proizvodov (Rusjan, 1999, str. 264; Xiaobo, Zhou & Asres, 1999, str. 58).

Optimalno zaporedje zmanjšuje stroške (Marksberry, Badurdeen & Maginnis, 2011, str. 604–605). Prav tako zmanjšuje zaloge vseh vrst, ki bi sicer nastale pri serijski proizvodnji. Prednost predstavljajo tudi krajši dobavni roki kupcem, saj ni treba čakati na začetek proizvodnje določenega modela avtomobila kot v primeru serijske proizvodnje (Coleman & Vaghefi, 1994, str. 33). V Toyoti pri izravnavanju proizvodnje sodelujejo različni oddelki med seboj, da skupaj čim bolj obvladujejo nihanje povpraševanja (Marksberry, Badurdeen & Maginnis, 2011, str. 605).

4.3 Analiza vpliva vodenja na ustvarjalnost in inovativnost

4.3.1 Poslovne prakse Toyote za reševanje problemov

Liker (2004, str. 256) navaja, da se v Toyoti težave rešujejo v sedmih korakih, njegovo razlago povzemam v nadaljevanju. Proces reševanja težav se prične z začetno zaznavo problema (angl. initial problem perception). Problem je sprva zapleten, kot na primer izguba konkurenčnosti pri razvoju novih izdelkov zaradi spremenjenih razmer na trgu (Fuchs, 2007, str. 36) ali pa denimo nezadovoljstvo zaposlenih z novim sistemom elektronske pošte, ki ga uporablja Toyota (Liker, 2004, str. 255). V drugem koraku se problem pojasni (angl. clarify the problem), opredeli se pravi problem (Liker, 2004, str. 256).

Sledi tretji korak, v katerem se problemu določi izvor (angl. locate area) in določi točka analize vzrokov. Četrty korak predstavlja analiza vzrokov, ki temelji na petih zastavljenih vprašanjih zakaj (angl. 5-why). Analiza se prične z iskanjem odgovora, zakaj je nastal neposreden vzrok, ki je povzročil problem v prvem koraku. Odgovor generira nov vzrok in iskanje odgovora se ponovi (Liker, 2004, str. 256). Uporabna vrednost analize je pridobitev dejstev in odprava vnaprejšnjih prepričanj glede dogajanja in rešitev (Liker, 2021, str. 262). Po petih zastavljenih vprašanjih se analiza vzrokov zaključi z opredelitvijo temeljnega vzroka (angl. root cause). Peti korak predstavlja protiukrep (angl. countermeasure) temeljnemu vzroku problema. V šestem koraku se protiukrep ovrednoti (angl. evaluate) (Liker, 2004, str. 256).

V podjetju Toyota protiukrep pomeni hipotezo, ki se preizkuša za zmanjšanje razkoraka med dejanskim in želenim stanjem. Protiukrep se uporablja, če zmanjšuje razkorak in do razvoja boljšega protiukrepa (Liker, 2021, str. 269).

Tehnični inštruktor je glede protiukrepov v intervjuju povedal: »Ko se neki protiukrepi ali pa koraki za rešitev tega problema definirajo, je čas za izvedbo tega. Ob sami izvedbi za spremljanje teh rezultatov, ali gredo po liniji, katero smo, po linijah, katere smo načrtali, odvisno od oddelka oziroma od korakov, ki smo jih definirali, kako nam procesi sami služijo, in tako naprej, in pa na koncu seveda, če so ti ukrepi pravilni in če je rezultat pozitiven v smislu odprave problema, tudi definicija, kateri protiukrepi so pa bili razlog za uspešno rešitev tega problema. No, in na osnovi tega se običajno potem tudi definira postopke izboljšav in se jih zapiše v nek dotični oddelek, ki pač operira s konkretnim tem problemom ali pa s to operacijo, tudi v njihovo delovanje [...].«

Liker (2021, str. 269) izpostavlja tudi, da preizkušeni protiukrepi vodijo k standardom. Proces obvladovanja težav se zaključi s standardiziranjem (angl. standardize) na primer novega procesa. Standardizacija izboljšanega procesa je še posebej pomembna, ker se na ta način ohranjajo znanje in ugotovitve, ki so na voljo za izboljšave v prihodnje (Liker, 2004, str. 256).

Standardizacija se v Toyoti poleg procesov in komponent nanaša tudi na standardizacijo usposabljanja zaposlenih, pri tem je poudarek na znanstvenem pristopu k reševanju problemov (Jayaram, Das & Nicolae, 2010, str. 282). Zaposlene se v Toyoti spodbuja k eksperimentiranju, v nadaljevanju poteka preverjanje hipotez (Takeuchi, Osono & Shimizu, 2008, str. 101). Inženirji tako na primer za uveljavitev sprememb pri razvoju potrebujejo podatke, ki dokazujejo obstoj izboljšav (Ward, Liker, Cristiano & Sobek, 1995, str. 51).

Spear in Bowen (1999, str. 98–99) pravita, da proizvodni sistem Toyota ustvari skupnost znanstvenikov, ker delo temelji na znanstvenem pristopu preizkušanja hipotez. Poudarjata tudi, da je vsako delo v proizvodnem sistemu Toyota točno določeno po vsebini, časovnem okvirju in pričakovanem izidu. Na ta način se obvladuje variabilnost v načinu opravljenega dela. Variabilnost predstavlja problem, ker vodi v zmanjšano produktivnost, slabšo kakovost, napake in višje stroške, predvsem pa onemogoča izboljšave, saj način dela, ki privede do točno določenega izida, ni znan. Toyota poudarja standardizacijo. Razlog je ta, da standard dela napoveduje, kako naj bi bilo delo opravljeno, izvedba dela pa to hipotezo preizkuša. Rezultat je takojšnje odkritje morebitnega problema, ki predstavlja odstopanje med pričakovanim in dejanskim izidom. Na ta način se problem omeji in pridobi novo znanje, ki postane del novega standarda, vse dokler ni odkrit nov problem (Spear, 2004, str. 79–80).

Takeuchi, Osono in Shimizu (2008, str. 101) opisujejo Toyotin proces reševanja težav v osmih korakih, ki se prične s pojasnitvijo problema (angl. clarify the problem), nato sledijo

analiza problema (angl. break down the problem), določitev cilja (angl. set a target), analiza temeljnega vzroka (angl. analyze the root cause), peti korak predstavlja razvoj protiukrepov (angl. develop countermeasures). Vse hierarhične ravni v podjetju Toyota podpirajo reševanje težav z uporabo osmih korakov (Marksberry, Bustle & Clevinger, 2011, str. 848).

Marksberry, Bustle in Clevinger (2011, str. 845) ugotavljajo, da prvih pet korakov Toyotinega procesa reševanja težav sovpada s fazo načrtovanja v Demingovem krogu planiraj, izvedi, preveri, ukrepaj (angl. plan, do, check, act, v nadaljevanju PDCA). Šesti korak predstavlja izvajanje protiukrepov (angl. see countermeasures through) (Takeuchi, Osono & Shimizu, 2008, str. 101) in sovpada z Demingovo fazo izvedbe (Marksberry, Bustle & Clevinger, 2011, str. 845). Sedmi korak pomeni spremljanje tako rezultatov kot procesov (angl. monitor results and processes) (Takeuchi, Osono & Shimizu, 2008, str. 101) ter se v Demingovem krogu nanaša na fazo preverjanja (Marksberry, Bustle & Clevinger, 2011, str. 845). Osmi korak je standardizacija procesov, ki so se izkazali za uspešne (angl. standardize successful processes) (Takeuchi, Osono & Shimizu, 2008, str. 101). V Demingovem krogu je osmi korak skladen s fazo ukrepanja (Marksberry, Bustle & Clevinger, 2011, str. 845).

Toyota je proces reševanja težav v osmih korakih leta 2004 preimenovala v Poslovne prakse Toyote (angl. Toyota business practices) (Marksberry, Bustle & Clevinger, 2011, str. 840). Nekdanji predsednik podjetja Toyota opredeli Poslovne prakse Toyote kot osnovo za ustvarjalno reševanje problemov (Liker, 2021, str. 283). Liker (2021, str. 267–268) dodaja, da se Poslovne prakse Toyote uporabljajo tudi za obvladovanje izzivov.

V intervjuju je tehnični inštruktor pojasnil: »Poslovna praksa Toyote, ki izhaja iz štirih prejšnjih korakov PDCA in razširjena na teh osem korakov, precej bolj podrobno seveda vpliva na samo ustvarjalnost. S tem se izognemo stihiji pri poslovanju, pri planiranju, pri reševanju problemov in tako naprej, ampak se sistematično lahko pristopi k definiciji stanja, kje smo, definiciji, kam bi šli, in vmesno, kaj je za to potrebno narediti, da bi se temu cilju tudi približali.«

V podjetju Toyota imajo vodje še posebej pomembno vlogo v drugem zaporednem koraku, ki se nanaša na analizo problema. Vodje pri svojih zaposlenih poudarjajo pomen razumevanja problema pred njegovim reševanjem, pomagajo jim ga analizirati (Marksberry, Bustle & Clevinger, 2011, str. 847, 850). Odkritje problema je pomemben del ustvarjalnosti, Toyota na primer obravnava probleme kot povsem pričakovan del razvoja produktov. Za Toyoto predstavlja razvoj produktov odkrivanje in reševanje tehničnih problemov. Tehnični problemi so priložnost za krepitev sposobnosti njihovega reševanja, kar nato izboljšuje sposobnosti razvoja produktov (Morgan & Liker, 2006, str. 210–211).

Vodje imajo pomembno vlogo tudi v sedmem koraku, ki se nanaša na spremljanje rezultatov, ker svoje zaposlene spodbujajo k spremljanju rezultatov, ki jih dajejo njihove

ideje. Bistveno pri tem je, da določen proces vodi k zelenemu rezultatu in da preprečuje ponoven pojav problema. Nasprotno imajo vodje manj pomembno vlogo v šestem koraku, ki pomeni izvajanje protiukrepov. V Toyoti je poudarjena vloga managementa pri analizi problema in ne izvajanju protiukrepov, izvajanje protiukrepov je odgovornost podrejenih (Marksberry, Bustle & Clevinger, 2011, str. 847). Prav tako ni naloga vodje izboljšava dela, ki ga opravljajo podrejeni, temveč je naloga vodje ta, da podrejenim pomaga razumeti, da je to njihova odgovornost (Spear, 2004, str. 80).

4.3.2 Motivacija

Potrebe zaposlenih, ki se na Maslowovi hierarhiji nahajajo na nižjih ravneh, so v podjetju Toyota z dobrim plačilom za opravljeno delo, varnostjo zaposlitve, urejenim delovnim okoljem in družabnimi aktivnostmi zadovoljene (Liker, 2004, str. 195–196). Maslowova teorija se v Toyoti uresničuje prek posameznikove potrebe po rasti (Saruta, 2006, str. 495). Podjetje Toyota se tako osredotoča na zadovoljitev potreb zaposlenih, ki se na Maslowovi hierarhiji nahajajo na višjih ravneh (Marksberry, 2012, str. 131), na dva načina, in sicer da zaposleni opravljajo delo, ki jim predstavlja izziv, kar okrepi njihovo samozavest in samoaktualizacijo prek pristopa nenehnih izboljšav (Liker, 2004, str. 195–196). Nenehne izboljšave v Toyoti predstavljajo priložnost za uresničitev potenciala zaposlenih, saj zaposlene motivirajo za lasten razvoj pri tem, ko izboljšujejo delo, ki ga opravljajo (Marksberry, 2012, str. 131).

Teorija obogatitve dela obravnava avtonomijo zaposlenih pri delu, raznolike delovne naloge, celovitost dela od začetka do konca in povratne informacije o delu. Proizvodni sistem Toyota poudarja razvoj raznolikih veščin zaposlenih in motiviranje zaposlenih za iskanje izboljšav ter odpravo nepotrebnega trošenja (Jang, Rim & Park, 2006, str. 704). Toyota motivacijo zaposlenih povečuje s ponujanjem možnosti zaposlenim za razvoj njihovih sposobnosti in s priložnostjo za učenje različnega dela (Muramatsu, Miyazaki & Tanaka, 1982, str. 306). Kar največ odgovornosti se prenese na zaposlene v proizvodnji (Vaghefi, Woods & Huellmantel, 2000, str. 64). Toyota implementira obogatitev dela zaposlenih v proizvodnji z rotacijo delovnih mest (Liker, 2004, str. 196). Zaposleni se na ta način naučijo različnega dela, lahko opravljajo delo svojih sodelavcev in si pomagajo pri dokončanju delovnih zadolžitev skupine (Muramatsu, Miyazaki & Tanaka, 1982, str. 307).

Prav tako je montažna linija razdeljena na več segmentov. Motivacija zaposlenih se tako poveča, ker se zaposleni identificirajo s točno določenim delom proizvodnje, za katerega so odgovorni (Benders & Morita, 2004, str. 436, 439). Pri zaposlenih se vzbuja občutek lastništva nad njihovim delom. V ospredju obogatitve dela v Toyoti so številne povratne informacije, ki jih zaposleni prejema v zvezi z delom, ki ga opravljajo, avtonomija skupine pri delu in sistem andon (Liker, 2004, str. 196). Ta zaposlenim daje avtoriteto in odgovornost za zaustavitev linije, izražanje njihovih stališč in reševanje problemov (Cullinane, Bosak, Flood & Demerouti, 2017, str. 451). Toyota implementira obogatitev

dela zaposlenih v razvoju produktov tako, da na projektu skupina sodeluje od ideje do proizvodnje (Liker, 2004, str. 196).

4.3.3 Podpora vodstva ustvarjalnosti in inovativnosti

Vodstvo v Toyoti je pripravljeno prisluhniti drugim in se od njih učiti, zavzeto za nenehne izboljšave, pripravljeno hitro ukrepati za rešitev problema in delovati v timu (Takeuchi, Osono & Shimizu, 2008, str. 102). Toyotino stališče glede ustvarjalnosti je, da se zaposleni ustvarjalnega mišljenja lahko naučijo. Management izziv generiranja idej zaposlenih za izboljšave obvladuje tako, da poudarja razumevanje problema. Brez analize problema je produktna ali procesna izboljšava zgolj srečno naključje (Vaghefi, Woods & Huellmantel, 2000, str. 67).

Načela vodenja v Toyoti (angl. Guiding principles at Toyota) (Toyota Motor Corporation, 1997) poudarjajo zavezo ustvarjalnosti in inovativnosti (Ota, Hazama, Samson, 2013, str. 287) ter predstavljajo temeljne principe managementa v Toyoti (Toyota Motor Corporation, 2018, str. 4). Četrto načelo govori o ustvarjanju in razvoju napredne tehnologije, s katero se izpolnjuje zahteve kupcev (Toyota Motor Corporation, 1997) po inovativnih in varnih produktih in storitvah izjemne kakovosti (Toyota Motor Corporation, 2018, str. 12).

Kodeks ravnanja podjetja Toyota (angl. Toyota code of conduct) (Toyota Motor Corporation, 2018, str. 12–13) to načelo pojasnjuje tako, da inoviranje poteka v Toyotinih raziskovalnih in razvojnih centrih po svetu, kjer zaposleni sodelujejo z univerzami, inštituti in drugimi podjetji. Gre za raziskave in razvoj naprednih tehnologij različnih področij. Ob tem se poudarja tudi nadaljnje spreminjanje Proizvodnega sistema Toyota v bolj dovršeno obliko. Spodbujanje ustvarjalnosti posameznika je zapisano v petem načelu. V šestem načelu Toyota stremi h globalni rasti podjetja z managementom inoviranja (Toyota Motor Corporation, 1997).

Toyotinih pet načel (angl. Toyota's five principles) predstavlja vrednote ustanovitelja Sakichija Toyode (Toyota Motor Corporation, brez datuma a). Drugo načelo neposredno nagovarja k ustvarjalnosti in inovativnosti (Toma & Naruo, 2017, str. 572) ter napredku (Toyota Motor Corporation, brez datuma a). Načela vodenja v Toyoti (angl. Guiding principles at Toyota) odsevajo vizijo in povzemajo filozofijo podjetja (Toyota Motor Corporation, 2018, str. 4), ki jo poudarja vodstvo (Stewart & Raman, 2007, str. 76).

Vodstvo poudarja, da v Toyoti pri inoviranju in nenehnih izboljšavah sodelujejo zaposleni na vseh hierarhičnih ravneh (Ota, Hazama & Samson, 2013, str. 288). Temu je verjetno tako zaradi zaskrbljenosti vodstva, da podjetje ne bi bilo vodilno pri vključevanju nove tehnologije v svoja vozila ob poslovanju podjetja v razmerah izjemno hitrih tehnoloških sprememb, tako proizvodnih procesov kot produktov (Stewart & Raman, 2007, str. 76). Toyota na globalni ravni sistematično skenira okolje, na primer nove tržne trende in

tehnologije ter družbene in ekonomske spremembe (Ota, Hazama & Samson, 2013, str. 291).

Leta 2001 je podpora nenehnim izboljšavam nekdanje vodstvo zapisalo v publikacijo in jih razdelilo med zaposlene v Toyoti (Benders & Morita, 2004, str. 437). Kasneje nekdanji predsednik Toyote v intervjuju, ki sta ga izvedla Stewart in Raman (2007, str. 81–82), poleg inkrementalnih izboljšav izpostavlja tudi pomembnost zasledovanja radikalnih idej. Spodbudo tako inkrementalnemu kot tudi prebojnemu inovativnemu razmišljanju je podjetje Toyota zapisalo v Toyotinem načinu 2020 (angl. Toyota way 2020) (Toyota Motor Corporation, brez datuma c). V primeru, kadar so ideje opredeljene kot del vsakdanjega dela, morajo biti kot cilj opredeljene na ravni podjetja (Robinson & Schroeder, 2009, str. 31).

4.3.4 Preoblikovanje vizije in ciljev podjetja v cilje zaposlenega

Cilji, ki hkrati predstavljajo izziv, vendar so dosegljivi, ob povratnih informacijah o napredku motivirajo zaposlene. Na primeru podjetja Toyota zaposlene motivirajo tako vizualne kontrole, gre za sistema kanban in andon table, ki zagotavljata takojšnje povratne informacije, kot tudi cilji podjetja, ki so preoblikovani na raven posameznika (Liker, 2004, str. 197). Cilje na ravni podjetja Toyota, ki jih določi vodstvo, management preoblikuje v cilje na ravni posameznika (angl. policy deployment; jap. hoshin kanri) (Liker, 2004, str. 262; Liker & Morgan, 2006, str. 15). V Toyoti težko dosegljivi cilji krepijo samozavedanje zaposlenih in njihove občutke o lastni vrednosti (Takeuchi, Osono & Shimizu, 2008, str. 100).

Tehnični inštruktor je v intervjuju povedal: »Ustvarjalnost je v večini podjetij in tako tudi v našem zaželena, da ne rečem kar zahtevana. Čim več idej, čim več izboljšav, razmisliti, kako bi drugače naredili, spremembe na trgu, spremembe pri konkurenci, globalne spremembe ... Seveda zaželeno, pri vodstvenem kadru pa kar zahtevano generiranje čim večjega števila idej. To gre v bistvu tako tudi daleč, da se pri letnih in sedaj tudi četrletnih planih dela vsakega posameznika, predvsem pri vodstvu podjetja, zahteva tudi vsakokratne izboljšave in to konkretno, koliko izboljšav v naslednjem četrletju mora nekdo predlagati. [...]. Inoviranje oziroma izvedba teh novih idej pa pade na vse zaposlene vedno, seveda glede na projekt in glede na oddelek, na katerega je ta nek projekt ali pa neka ideja vezana. [...] se pa podredi, kar nekaj časa in energije izvedbi tega oziroma implementiranju oziroma realiziranju te ideje. Seveda do neke zdrave mere, če se tekom procesa po PDCA-ciklusu kaže, da rezultat ne bo tak ali pa da je postopek predolgotrajen, [...] se seveda take zadeve tudi spremenijo ali pa tudi odpovejo [...], ampak saj to je konec koncev tudi namen kaiznov. Niso vsi kaizni, niso vse ideje vedno ali uresničljive ali smotrne, ampak se pa gre v to implementacijo. Če povzamem, generiranje idej je zaželeno, skorajda kar zahtevano. Implementacija je pa kar zahtevana potem in pri tem potem sodelujejo vsi ljudje, ko se definira nek projekt, neka ideja ... ki bi lahko k temu prispevali. In te kaizne več ali manj

pri svojem delu kar vsi zaposleni več ali manj kar upoštevamo, [...]. Tako da nenehne izboljšave so dejansko v podjetju kar na dosti visokem nivoju, tudi pri mojem lastnem delu.«

Cilji zaposlenih so usmerjeni k uresničevanju skupnih ciljev podjetja Toyota. V Toyoti cilje, ki se nanašajo na inoviranje, določi vodstvo, prav tako vodstvo določi vse najbolj ambiciozne cilje, ki so lahko na primer povezani s stroški ali kakovostjo (Liker, 2004, str. 261–262). Velja tudi, da cilji Toyote niso vedno točno določeni, saj se na ta način zaposlenim omogoča raziskovanje različnih alternativ in sodelovanje med oddelki (Takeuchi, Osono & Shimizu, 2008, str. 100).

Cilje vodstva v nadaljevanju management preoblikuje v merljive cilje na ravni tima, v katerem deluje posameznik. Vodje cilje sooblikujejo s svojimi podrejenimi (Liker, 2004, str. 262). Zaposleni in neposredni nadrejeni tako skupaj oblikujeta cilje (Morgan & Liker, 2006, str. 231) in si o njih izmenjujeta svoja stališča (Morgan & Liker, 2006, str. 31).

Cilji, ki jih oblikujeta, veljajo za posameznika in se ujemajo s cilji višje hierarhične ravni, vse do ciljev na ravni podjetja (Morgan & Liker, 2006, str. 231–232). Cilji so specifični, merljivi, zaposlenim predstavljajo izziv (Liker, 2004, str. 262), vendar so uresničljivi (Morgan & Liker, 2006, str. 31). Individualni cilji združujejo posameznike v time, ki v nadaljevanju uresničujejo cilje podjetja (Morgan & Liker, 2006, str. 232).

Vodstvo v Toyoti podpira dolgoročno vizijo podjetja (Liker & Franz, 2012, str. 89). Del vizije podjetja Toyota se nanaša tudi na inoviranje. Gre za zavezo nenehnemu inoviranju in ustvarjanju novih tehnologij ter napredku (Toyota Motor Corporation, brez datuma b). Približno vsakih deset let podjetje Toyota ustvari globalno vizijo, ki se preoblikuje v cilje znotraj petletnega poslovnega načrta, v nadaljevanju pa se preoblikuje v prebojne cilje v obdobju enega do treh let (Liker, 2021, str. 294). Trenutna globalna vizija se glasi (Toyota Motor Corporation, brez datuma b): »Toyota bo vodila prihodnost mobilnosti družbe, obogatila življenja po svetu z najbolj varnimi in najbolj odgovornimi načini premikanja ljudi. Preko naše zaveze kvaliteti, stalnih inovacij in spoštovanju planeta si prizadevamo preseči pričakovanja in biti nagrajeni z nasmehom. Cilje, ki predstavljajo izziv, bomo dosegali z vključevanjem talenta in strasti ljudi, ki verjamejo, da je vedno boljši način.«

Toyotina globalna vizija se v nadaljevanju prek srednjeročnega načrta pretvori v letne hoshin cilje, ki nato na najnižji ravni predstavljajo dnevno poslovanje (Toyota Motor Corporation, 2018, str. 4). Posameznikove dnevne delovne zadolžitve izhajajo iz letnega načrta (Toyota Motor Corporation, 2019a, str. 35). Bistvena pri tem je usklajenost dveh hierarhičnih ravni med seboj glede ciljev in njihovih meril (Morgan & Liker, 2006, str. 268). Periodično poteka srečanje vsakega zaposlenega z njegovim neposrednim nadrejenim glede napredka proti zastavljenim ciljem, vodja ovrednoti samooceno zaposlenega in poda povratne informacije. Na ta način poteka razvoj zaposlenih v Toyoti. Rezultati vplivajo na

polletne bonuse in povišanje plač v naslednjem letu (Toyota Motor Corporation, 2019a, str. 35).

Tehnični inštruktor je dejal: »Seveda, da pa ne prihaja do prevečih razkorakov med osebno vizijo pa med vizijo samega podjetja, kam in kako gre zadeva, je pa seveda tudi predvsem stvar vodstvene strukture, ki skozi, v našem primeru leta in leta, skozi letne načrte, skozi letne definicije dela vsakega zaposlenega, v zadnjih nekaj letih, pa skozi četrletne definicije dela vsakega zaposlenega in vseh projektov, ki jih ima vsak zaposleni, in tako naprej, usmerja na nek način, vsaj v grobem, da so projekti in pa delovanje zaposlenih usmerjeni v smeri, ki je enaka oziroma vsaj stremi v isto smer kot sama vizija podjetja.«

4.3.5 Izziv v Toyotinem načinu

Toyotin način (angl. Toyota way) predstavlja vrednote podjetja Toyota (Toyota Motor Corporation, 2018, str. 4). V podjetju Toyota vodje in zaposlene povezujejo enake vrednote in kultura (Yoshimori, 2005, str. 452). Toyotin način predstavljata dva stebra – nenehne izboljšave (angl. continuous improvement) in spoštovanje ljudi (angl. respect for people). Izziv predstavlja enega izmed sestavnih elementov nenehnih izboljšav (Toyota Motor Corporation, 2019a, str. 26).

Dolgoročno vizijo v Toyotinem načinu predstavlja izziv (Chiarini, Baccarani & Mascherpa, 2018, str. 428). Gre za pogumno in ustvarjalno soočanje podjetja Toyota z izzivi, ki nastajajo pri uresničevanju njihove dolgoročne vizije (Toyota Motor Corporation, 2019a, str. 26). Izziv kot element nenehnih izboljšav v Toyotinem načinu poudarja razmišljanje, usmerjeno na proces, v primerjavi s kratkoročnim razmišljanjem, ki je usmerjeno na rezultat (Jayamaha, Wagner, Grigg, Campbell-Allen & Harvie, 2014, str. 4335). Izziv kaže na dolgoročno, vizionarsko razmišljanje vodstva v Toyoti (Liker, 2004, str. 63). Pri izzivu tako ne gre za zasledovanje kratkoročnega dobička (Chiarini, Baccarani & Mascherpa, 2018, str. 428).

Nekdanji predsednik Toyote je v Kodeksu ravnanja podjetja Toyota (Toyota Motor Corporation, 2018) zapisal, da vsak zaposleni ključno prispeva k uspehu podjetja. Za zagotavljanje dolgoročne rasti podjetja so ključni zaposleni, ki izvajajo nenehne izboljšave (Toyota Motor Corporation, 2019a, str. 35). Ustvarjalnost zaposlenih in timsko delo tako vodita do uspeha podjetja Toyota (Toyota Motor Corporation, 2019b, str. 7). Ideja posameznika za izboljšavo ali inovacijo z razpravo in konsenzom postane ideja podjetja Toyota. Dosežen konsenz pripomore k občutku skupnega lastništva ideje in skupnemu trudu zaposlenih v Toyoti za njeno implementacijo. Generiranje idej se na primer nanaša na oblikovanje in lastnosti produktov in izboljšave proizvodnega procesa (Ota, Hazama & Samson, 2013, str. 288, 291).

4.3.6 Kaizen v Toyotinem načinu

Kaizen v organizaciji pomeni nenehno izboljšavo, ki jo izvajajo vodje in njihovi podrejeni (Imai, 1986, str. 3). Chiarini, Baccarani in Mascherpa (2018, str. 428) izpostavljajo, da je kontinuiteta aktivnosti iz opredelitve izpuščena. Podjetje Toyota definira kaizen v svojem internem dokumentu Toyotin način, ki poleg izziva in koncepta genči genbucu predstavlja sestavni element nenehnih izboljšav. Steber nenehnih izboljšav poleg stebra spoštovanja ljudi predstavlja Toyotin način (Toyota Motor Corporation, 2019a, str. 26). Termin kaizen v Toyotinem načinu Jayamaha, Wagner, Grigg, Campbell-Allen in Harvie (2014, str. 4338) opisujejo kot izvedbo kaizen aktivnosti.

Tehnični inštruktor je v intervjuju pojasnil: »[...] stalne izboljšave, kaizen, da, v vsakem postopku, na vsakem delovnem mestu in kdo bo najboljše poznal možnost ali pa spoznal ali pa imel uvid v to, kaj izboljšati tekom posameznega delovnega procesa, kot pa vsak posameznik na delovnem mestu. Tako da je promovirano kaizen na vsakem delovnem mestu in pa genči genbucu, pojdi do izvora problema, spoznaj problem, spoznaj, kaj je rešitev, na licu mesta.«

Kaizen v Toyotinem načinu pomeni nenehno izboljševanje poslovnih operacij, inoviranje in razvoj (Toyota Motor Corporation, 2019a, str. 26; Stewart & Raman, 2007, str. 76). Ključna za proces izboljšav, ki poteka nenehno, je vzpostavitev skupine zaposlenih, ki v Proizvodnem sistemu Toyota z ustvarjalnim mišljenjem išče nove ideje za izboljšave (Vaghefi, Woods & Huellmantel, 2000, str. 66-67). Benders in Morita (2004, str. 434) obravnavata kaizen v Proizvodnem sistemu Toyota kot program, s katerim se zaposlene spodbuja za podajo predlogov za izboljšave. Vodstvo podpira Toyotino kulturo zasledovanja izboljšav (Liker & Franz, 2012, str. 89). Podjetje Toyota spodbuja ustvarjalno mišljenje zaposlenih z individualnimi predlogi in s krožki kontrole kakovosti (Alves, Dinis-Carvalho & Sousa, 2012, str. 227).

Imai (1986, str. 16) razlaga, da je kaizen usmerjen na proces. Gre za izboljšavo procesa, preden se lahko izboljša rezultat. Berger (1997, str. 110–111) pri tem usmerja pozornost managementa na kontrolo faktorjev, ki vplivajo na proces, saj proces napoveduje rezultat. Pozornost managementa usmerja tudi na podporo zaposlenim za izvedbo izboljšav. Kaizen poudarja standardiziran proces, dokler proces ni standardiziran, ga ni mogoče izboljšati (Imai, 1986, str. 74-78). Za kaizen so značilne majhne izboljšave standardov dela, ob tem se poudarja tudi njihovo vzdrževanje (Berger, 1997, str. 111). Kaizen je usmerjen na vse zaposlene na vseh hierarhičnih ravneh (Imai, 1986, str. 7). Imai (1986, str. 81) deli kaizen v tri skupine, in sicer kaizen, ki ga izvede management, kaizen, ki ga izvede skupina, in kaizen, ki ga izvede posameznik.

Shimizu (2004, str. 257–258) izpostavlja kaizen aktivnosti vodij in inženirjev. Gre za dve vrsti kaizen aktivnosti v podjetju Toyota, prvo vrsto predstavljajo kaizen aktivnosti, ki jih izvedejo vodje in inženirji, drugo vrsto kaizen aktivnosti pa izvedejo zaposleni delavci v

proizvodnji prek krožkov kontrole kakovosti in sistema individualnih predlogov. Ključne ekonomske koristi v obliki zmanjšanja stroškov in povečanja produktivnosti prinašajo kaizen aktivnosti vodij in inženirjev prek obvladovanja stroškov.

Gre za odločitev vodstva o ciljnih stroških na avtomobil, ki so oblikovani na podlagi prodajne cene in ciljnega dobička na enoto, upoštevajoč tržišče. Ciljni stroški na enoto so najprej doseženi v razvoju in nato v proizvodnji. Inženirji razvijajo avtomobilske dele in komponente za doseg ciljnih stroškov na enoto, aktivnosti za zmanjšanje stroškov se tako pričnejo že v razvoju. Nato zaposleni v proizvodnji izvajajo kaizen aktivnosti za doseganje in nadaljnje zmanjševanje referenčnih stroškov in predvidenega časa izdelave komponent in končne montaže avtomobila (Shimizu, 2004, str. 259–261).

Liker (2021, str. 206) razlaga podobno, da največ kaizen aktivnosti izvedejo delovne skupine v proizvodnji ob možnosti, da te izboljšave ne prinašajo večjih učinkov. Avtor razlaga nadaljuje, da velike učinke prinašajo projekti vodij in inženirjev, na primer uvedba nove tehnologije ali sprememba toka materiala v proizvodnji. Ob takšnih velikih spremembah pa je proizvodni sistem nestabilen z veliko problemi, ki jih v nadaljevanju obvladujejo delovne skupine v proizvodnji.

4.3.6.1 Kaizen managementa

Kaizen managementa se osredotoča na strateška vprašanja (Imai, 1986, str. 82). Management izvaja kaizen tudi v skupini z drugimi vodji, in sicer kot del delovnih zadolžitev (Imai, 1986, str. 84), sicer pa skupinski kaizen managementa ne nadomešča vodjevih individualnih kaizen aktivnosti (Marksberry, Badurdeen, Gregory & Kreafler, 2010, str. 680). Kaizen aktivnosti managementa (jap. jishuken) so v podjetju Toyota namenjene reševanju problemov, ki terjajo pozornost managementa (Marksberry, Badurdeen & Maginnis, 2011, str. 617), in nadaljnjemu poglobljanju razumevanja Proizvodnega sistema Toyota na ravni managementa (Marksberry, Badurdeen, Gregory & Kreafler, 2010, str. 670), kar vodjem omogoča lažje učenje podrejenih Toyotine metodologije za reševanje problemov (Marksberry, Badurdeen & Maginnis, 2011, str. 617).

Ob tem se spodbuja tudi način sprejemanja odločitev managementa pri reševanju problemov, ki temelji na kritičnem mišljenju in dejstvih (Marksberry, Badurdeen & Maginnis, 2011, str. 617). Za izboljšave, ki potekajo nenehno, je sposobnost prepoznavanja problemov ključna (Marksberry, Badurdeen, Gregory & Kreafler, 2010, str. 673). V jishukenih managerski timi rešujejo unikatne probleme, ki se pojavijo na ravni podjetja in se lahko nanašajo na primer na kakovost, produktivnost, stroške (Marksberry, Badurdeen, Gregory & Kreafler, 2010, str. 673) ali izravnavanje proizvodnje (Marksberry, Badurdeen & Maginnis, 2011, str. 617).

Toyota jishukene izvaja tudi s svojimi dobavitelji (Liker, 2004, str. 210–211). Gre za standardni proces reševanja problemov, ki se uporablja skozi celotno podjetje, ki vodji omogoča tudi prejem pomoči drugih vodij, kadar se kaizen njegovega oddelka izčrpa (Marksberry, Badurdeen, Gregory & Kreafler, 2010, str. 672). Poudarja se tudi krepitev sposobnosti managementa za upoštevanje vidikov drugih oddelkov pri reševanju določenega problema (Marksberry, Badurdeen & Maginnis, 2011, str. 618).

Kaizen aktivnosti managementa sproži razkorak med standardom in dejanskim stanjem (Marksberry, Badurdeen, Gregory & Kreafler, 2010, str. 674). Začne jih lahko katera koli raven managementa, od na primer najnižje ravni managementa v podjetju Toyota, ki jo v oddelkih proizvodnje in vzdrževanja predstavlja vodja skupine, skupino sestavljajo vodje timov, vsak tim pa šteje od štiri do pet zaposlenih (Fang & Kleiner, 2003, str. 119), do predsednika podjetja Toyota (Marksberry, Badurdeen, Gregory & Kreafler, 2010, str. 673–674).

V kadrovskem oddelku, razvoju in na primer računovodstvu najnižjo raven managementa, ki lahko sproži kaizen aktivnosti managementa, predstavlja asistent vodje oddelka (Marksberry, Badurdeen, Gregory & Kreafler, 2010, str. 674). V organizacijski strukturi podjetja Toyota je asistent generalnega direktorja nadrejen vodji posameznega oddelka, podpredsednik pa generalnemu direktorju (Marksberry, Badurdeen, Gregory & Kreafler, 2010, str. 674), podjetju Toyota predseduje Akio Toyoda (Toyota Motor Corporation, 2022a, str. 47). Kaizen aktivnosti managementa se uporabljajo tudi za ohranjanje, izboljšanje ali vzpostavitev novega standarda. Prične jih vodja področja, kjer se problem pojavi, ki namerava v nadaljevanju voditi aktivnosti reševanja problema. Odvijajo se prostovoljno ali na zahtevo (Marksberry, Badurdeen, Gregory & Kreafler, 2010, str. 673–674).

Jishuken tim sestavlja od štiri do šest članov različnih hierarhičnih ravni managementa, sestava tima je odvisna od narave problema. Metodologija jishukena sledi Toyotinemu procesu reševanja težav v osmih korakih. Glede na obseg problema, analize stanja in iskanje najmanjšega mogočega vzroka za vsak protiukrep lahko trajajo od treh dni do treh mesecev (Marksberry, Badurdeen, Gregory & Kreafler, 2010, str. 674–681).

Poudarja se sledenje metodologiji v osmih korakih v izogib spuščanja zahtevanih korakov za hitrejšo rešitev problema. Kaizen aktivnosti managementa se zaključijo, kadar je razkorak med dejanskim stanjem in standardom odpravljen, kar pomeni, da so dokončani vsi koraki Toyotine metodologije reševanja težav (Marksberry, Badurdeen, Gregory & Kreafler, 2010, str. 677–678).

Vodje z jishukeni vzpostavljajo kulturo prepoznavanja in reševanja problemov med seboj in med zaposlenimi, ki jih vodijo (Marksberry, Badurdeen, Gregory & Kreafler, 2010, str. 684). Naslednji vidik jishukenov je ta, da vodji pomaga pri izvedbi koncepta pojdi in poglej (jap. genchi genbutsu) (Marksberry, Badurdeen & Maginnis, 2011, str. 617–618), ki

predstavlja enega izmed elementov Toyotinega načina (Toyota Motor Corporation, 2019a, str. 26). Gre za osebno preverjanje dejstev (Chiarini, Baccarani & Mascherpa, 2018, str. 429), v izogib interpretaciji problema, kot ga vidijo podrejeni (Marksberry, Badurdeen & Maginnis, 2011, str. 617–618).

4.3.6.2 *Kaizen skupine*

Kaizen skupine predstavljajo krožki kontrole kakovosti (angl. quality control circles) (Imai, 1986, str. 84). V podjetju Toyota so krožki kontrole kakovosti osnovani na predpostavki, da so zaposleni zaradi svoje strokovnosti najbolj primerni za reševanje problema in predlaganje rešitev (Olberding, 1998, str. 53). Krožki kontrole kakovosti potekajo v vseh tovarnah podjetja Toyota (Liker, 2021, str. 271) in predstavljajo redna srečanja timov zaposlenih delavcev v proizvodnji in njihovih vodij za reševanje problema, ki je nastal pri delu (Olberding, 1998, str. 52). V podjetju Toyota potekajo od sredine šestdesetih let prejšnjega stoletja (Yasuda, 1991, str. 52) in so bili prvotno namenjeni nadzoru kakovosti, sedaj pa se v njihovem okviru rešuje kateri koli problem glede kakovosti, produktivnosti ali varnosti pri delu v proizvodnji (Liker, 2021, str. 271).

Aktivnosti krožkov kontrole kakovosti se odvijajo po koncu delovnika (Liker, 2021, str. 271), zaposleni se jih udeležujejo prostovoljno (Imai, 1986, str. 96), vendar se v podjetju Toyota pojavlja velik pritisk po sodelovanju (Benders & Morita, 2004, str. 437). Prednosti skupinskih aktivnosti so na primer krepitev timskega dela prek zastavljanja in uresničevanja ciljev skupine, izboljšana delitev in koordinacija vlog med člani skupine, izboljšana komunikacija in odnosi med zaposlenimi delavci in managementom, pridobitev novega znanja in krepitev sposobnosti sodelovanja članov skupine ter reševanje problemov, ki bi jih sicer reševal management (Imai, 1986, str. 98–99).

V krožkih kontrole kakovosti se člani tima – zaposleni delavci v proizvodnji – seznanjajo s celotnim procesom reševanja problema v podjetju Toyota (Liker, 2021, str. 271). Proizvodnja je v podjetju Toyota organizirana tako, da ima štiri do šest proizvodnih delavcev – članov tima (angl. team member), svojega vodjo tima (angl. team leader), vsak vodja skupine (angl. group leader) pa je nadrejen štirim do petim vodjem tima, kot piše Costantino (v Liker, 2021, str. 206).

Najnižjo raven managementa predstavlja vodja skupine, ki je neposredni nadrejeni delavcem v proizvodnji – članom tima. Vodja tima skrbi za nemoten potek proizvodnje z odzivom na andon klic, nima pa funkcije neposrednega nadrejenega članom tima (Liker, 2021, str. 207, 209). Kaizen pomeni tudi reševanje manjših problemov, ki onemogočajo izvedbo standarda (Ballé & Handlinger, 2012, str. 25), obvladovanje odstopanja od standarda je ena od zadolžitev vodje tima (Liker, 2021, str. 207).

Vodja skupine potrdi izbran problem, ki se rešuje v krožku kontrole kakovosti. Letno zaposleni v krožku obravnavajo dva pomembna problema, za reševanje vsakega namenijo

pol leta. Problem rešujejo po skrajšani metodologiji za reševanje problemov, poimenovani Poslovne prakse Toyote. Uporabljajo poenostavljeno različico v šestih, namesto prvotnih osmih korakih, zaradi relativne jasnosti problema, na primer zmanjšanje prask po lakiranju avtomobilov, manj časa tako namenjajo prvima dvema korakoma – odkrivanju in pojasnjevanju problema (Liker, 2021, str. 271–272).

S primerom podjetja Toyota avtor Shimizu (2004, str. 267) pojasnjuje pomen prostovoljnih kaizen aktivnosti zaposlenih delavcev v proizvodnji, ki se odvijajo v krožkih kontrole kakovosti in v obliki individualnih predlogov tako, da izjemen pomen pripisuje že samemu razmišljanju zaposlenih o delovnem okolju ali na primer kakovosti produktov. Na ta način se krepijo sposobnosti zaposlenih za iskanje problemov in njihovo reševanje.

Krožki kontrole kakovosti krepijo komunikacijske veščine, vodstvene sposobnosti in sodelovanje zaposlenih, ker je zaposleni delavec v proizvodnji z rotacijo začasni vodja krožka kontrole kakovosti, v katerem z drugimi člani razpravlja o zastavljenem problemu. S krožki kontrole kakovosti se v podjetju Toyota poudarja timsko delo in oblikovanje miselnosti zasledovanja izboljšav. Krožki kontrole kakovosti so pomembni tudi zato, ker zaposlenim delavcem v proizvodnji omogočajo pridobitev sposobnosti, ki so potrebne za napredovanje na vodstveno raven neposrednega nadrejenega (Shimizu, 2004, str. 267). V podjetju Toyota krožki kontrole kakovosti tako predstavljajo razvoj zaposlenih (Olberding, 1998, str. 53; Liker, 2021, str. 272).

4.3.6.3 Kaizen posameznika

Kaizen posameznika zavzema obliko predlogov. Pozitivna naravnost zaposlenega glede sprememb in izboljšav njegovega dela predstavlja izhodišče za kaizen na individualni ravni. Ob tem avtor izpostavlja skoraj neizmerne možnosti izboljšav posameznikovega dela (Imai, 1986, str. 110–111). Podjetje Toyota je leta 1951 uvedlo sistem predlogov (Daito, 2000, str. 147) in ga poimenovalo Sistem za predlaganje ustvarjalne ideje (angl. Creative idea suggestion system) (Yasuda, 1991, str. 11).

Namen Toyotinega Sistema za predlaganje ustvarjalne ideje je z ustvarjalnimi idejami olajšati delo zaposlenim, krepiti sposobnosti zaposlenih za prepoznavanje problemov in prispevati k izboljšavam podjetja. Ustvarjalni predlogi se na primer nanašajo na izboljšave strojev, orodja, proizvodnih operacij, delovnega okolja in preprečevanja nesreč pri delu ali na primer na zmanjšanje porabe materiala, prav tako se lahko ustvarjalni predlogi nanašajo tudi na izboljšanje učinkovitosti administracije in izboljšave produktov (Yasuda, 1991, str. 11, 13).

Sistem za predlaganje ustvarjalne ideje vodi Odbor ustvarjalne ideje (angl. Creative idea committee) v sestavi zaposlenih vodstvene ravni podjetja Toyota, to so zaposleni z avtoriteto in razumevanjem pomena zasledovanja ustvarjalnih predlogov s celostnega

vidika podjetja. Na ta način je pomen, ki ga podjetje Toyota pripisuje sistemu predlogov, jasno izražen (Yasuda, 1991, str. 19–20).

Odbor ustvarjalne ideje je nadrejen odboru ustvarjalne ideje posameznih oddelkov in tovarn podjetja Toyota. Odbor ustvarjalne ideje pregleduje in ocenjuje oddane predloge po ocenjevalnem kriteriju, ki vrednoti na primer najrazličnejše koristi ustvarjalne ideje, izvedljivost ideje, obseg uporabe ideje v drugih oddelkih, ustvarjalnost same ideje in možnost pridobitve patenta, originalnost ideje ter vložen trud predlagatelja (Yasuda, 1991, str. 17–29).

Predloge zaposlenih vodja v istem dnevu pregleda in jih v ocenjevanje odda pododboru (Yasuda, 1991, str. 22). Pred oddajo vodja preveri dejansko situacijo na delovnem mestu z namenom ugotavljanja izvedljivosti predloga zaposlenega. Izvedljive predloge nato odda pododboru (Yasuda, 1991, str. 39, 41).

Vodjevo ugotavljanje izvedljivosti predloga je ključen razlog za povečano stopnjo implementacije oddanih predlogov in samega števila oddanih predlogov. V primeru, da predlog ne prinaša izboljšav, se zaposleni in njegov vodja skupaj ponovno lotita izziva. Vodja spodbuja in podpira aktivnosti zaposlenih za oddajo predlogov (Yasuda, 1991, str. 39, 78–79).

Tehnični inštruktor je v intervjuju pojasnil: »Vodje vedno vplivajo na ustvarjalnost pri delu. [...] Precej bolj pa seveda za sproščeno delo, ker generiranje idej ne gre na silo, za generiranje idej, za izboljšave [...] mora biti okolje tako, da spodbuja človeka k razmišljanju in da mu dovoljuje tako razmišljanje, brez dvomov, ali je ideja morda ne dovolj inovativna, da ni morda celo kar malo neumna [...] da ni teh dvomov, da je ideje, streljajte, streljajte, streljajte, nič ne bo narobe, ideja je samo beseda, nič se narobe ne bo naredilo, če bomo ideje povedali, kaj bomo pa izvedli, je pa druga stvar. Mentorji so precej boljši, kar se tega tiče, zato ker, kaj pa mentor pomeni pri tem, v kakšnem smislu mentor. Vodja, ki ima neke svoje lastnosti, ki ima svoje kvalitete, ki se zaveda tudi svojih slabosti in ga ni sram priznati teh slabosti, [...] ampak omogoča pa sproščeno, odprto debato in izmenjavo mnenj, vključno s sprejemanjem idej. Ideje so lahko kratke, par besed, lahko je to stvar petminutnega govora. Vodja, ki omogoča generiranje večjega števila idej, za katerim bodo ljudje potem tudi stali pri implementaciji [...], poslušajo te ideje, jih ne sodi po prvem stavku, po prvih besedah [...], jih poslušajo do konca, si vzame čas za razmislek, morda niti ne tako sam, kot tudi v družbi še ostalega kakšnega zaposlenega, zaposlenih [...], ker je le precej subjektivnega mišljenja vmes, da se pride do nekega dogovora, nekega konsenza, ali je to smiselno ali ni. S tem tudi zaposleni seveda vidi, da se njegove ideje resno vzamejo v obzir, tudi če na koncu niso implementirane, ampak da to, kar je predlagano, da se vzema v obzir, se predebatira in se tudi definira, kaj in kako naprej s tem narediti. [...] vodja zelo, zelo močno vpliva na ustvarjalnost pri delu, na generiranje idej, na izvedbo teh idej, na realiziranje teh idej in tako naprej in ima na to zelo, zelo velik vpliv.«

Zaposleni za neuspeh ideje niso deležni kritike. Ustanovitelj podjetja Toyota je izjemen pomen pripisoval ustvarjalnosti s prepovedjo vsakršne kritike, ki bi ustvarjalnost zatrla (Yasuda, 1991, str. 66–67, 78). Podjetje Toyota neuspeh obravnava pozitivno (Yasuda, 1991, str. 78), oblikovalo je tudi uraden seznam dvajsetih stavkov, ki jih vodja nikoli ne sme uporabiti pri komunikaciji s svojimi podrejenimi glede njihove ustvarjalne ideje (Morris, 2016, str. 68).

S sistemom predlogov se poudarja vzpostavitev vzajemnega zaupanja med vodjo in zaposlenim, ki prispeva predlog za izboljšavo. Udeležba v sistemu individualnih predlogov je prostovoljna in odvisna od spodbude vodje, sicer pa naj vodja ne bi vršil pritiska nad podrejenimi za oddajo predlogov (Yasuda, 1991, str. 41, 48).

Ustvarjalnost se v podjetju Toyota obravnava v Sistemu za predlaganje ustvarjalne ideje (angl. Creative idea suggestion system) in v Sistemu invencije in ideje (angl. Invention and idea system). Zadnji je namenjen strokovnjakom tehničnega področja – Toyotinim inženirjem, prvi pa je namenjen vsem zaposlenim podjetja Toyota. Predloge inženirjev pregleda Odbor invencije in ideje (angl. Invention and idea committee). Inženirji prejmejo za avtorstvo invencije, ki pridobi patentno zaščito, ustrezno nadomestilo, sicer pa patentne pravice in druge pravice iz naslova intelektualne lastnine pripadajo podjetju Toyota. Sistem za predlaganje ustvarjalne ideje je namenjen vsem zaposlenim in v njegovem okviru lahko zaposleni ne glede na svojo kvalifikacijo podajo ustvarjalen predlog, ki se lahko nanaša na katero koli področje poslovanja podjetja Toyota. Morebitno ustreznost predloga za pridobitev patentnih pravic presoja Odbor invencije in ideje (Yasuda, 1991, str. 67–68).

V prvem letu uvedbe so zaposleni v podjetju Toyota podali 789 predlogov. Skupno število predlogov je od uvedbe sistema predlogov naraščalo in leta 1974 doseglo milijon oddanih predlogov. Od začetka uvedbe sistema predlogov leta 1951 do leta 1979 so zaposleni skupaj oddali več kot tri milijone predlogov in do leta 1984 več kot 10 milijonov predlogov. Število oddanih predlogov v enem letu prvič preseže milijon leta 1981 (Yasuda, 1991, str. 71). Leta 1988 pa skupno število oddanih predlogov v Toyoti preseže 20 milijonov (Yasuda, 1991, str. 71; Clifford, 2014) in leta 2011 40 milijonov (Clifford, 2014).

Podjetje Toyota še posebej poudarja pomen idej, ki jih podajo zaposleni v proizvodnji (Robinson & Schroeder, 2009, str. 28). Zaposlene se spodbuja k podaji predlogov za izboljšave (Power, 2011). Značilnosti majhnih idej zaposlenih so njihova številčnost in lažja implementacija, prav tako jih konkurenti težje posnemajo, čez čas pa se akumulirajo v konkurenčno prednost (Robinson & Schroeder, 2009, str. 30–31). Prenos novih idej v podjetju Toyota poteka na mesečnih sestankih vodij in inženirjev, na tovrstnih sestankih (jap. yoko-ten) si vodje in inženirji iz različnih Toyotinih tovarn izmenjujejo izboljšave, ki so v celoti ali delno glede na okoliščine tudi realizirane (Benders & Morita, 2004, str. 438).

Izboljšave, ki jih podajo zaposleni, izhajajo iz pristopa managementa podjetja Toyota glede opravljanja dela v skladu s standardi in seznanjanja podrejenih s cilji podjetja Toyota. Zaposleni v proizvodnji svojo idejo za izboljšavo obravnava skupaj s svojimi sodelavci v krožku kontrole kakovosti, ki jo nato odobri vodja (Power, 2011). Glede odobritve vodje Yasuda (1991, str. 50) piše, da jo zaposleni potrebuje pred implementacijo ustvarjalne ideje za izogib morebitni povzročitvi nevšečnosti pri delu ostalim zaposlenim pri sicer stabilnem poteku poslovanja.

Glede težavnega razlikovanja med sistemom predlogov in krožki kontrole kakovosti avtor opozarja na prehod od individualnega dela do dela v timu. Pri predlaganju ustvarjalne ideje zaposleni deluje neodvisno in neposredno od prepoznave problema do morebitne implementacije izboljšave. V fazi implementacije izboljšave pa zaposleni ne deluje več individualno, ampak kot član tima in tako skupaj s svojimi sodelavci izvajajo nadaljnje študije in prilagoditve izboljšave. Podobnost sistema predlogov in krožkov kontrole kakovosti je ta, da gre za avtonomne aktivnosti zaposlenih za izboljšave (Yasuda, 1991, str. 50–52).

Za kaizen je značilna dvojnost pristopa, ki bi morala potekati od zgornjih hierarhičnih ravni organizacije navzdol glede uvedbe koncepta ter od spodnjih hierarhičnih ravni organizacije navzgor glede predlogov za izboljšave, ki jih predlagajo zaposleni, ki so problemu najbližje (Imai, 1986, str. 205). Podjetje Toyota v povprečju implementira devet idej na zaposlenega letno, kot pišeta Yorke in Bodek (v Power, 2011). Na primeru ene izmed Toyotinih tovarn to pomeni, da zaposleni letno v povprečju oddajo 22.000 predlogov za izboljšave. Zaposlene se posredno spodbuja k oddaji predlogov z boljšimi obeti napredovanja, sicer pa ni neposredne povezave med plačo in številom oddanih predlogov (Benders & Morita, 2004, str. 438).

V okviru sistema predlogov so zaposleni za oddane predloge denarno nagrajeni, višina nagrade je odvisna od dosežene ocene po kriteriju za ocenjevanje ustvarjalne ideje. Ocenjuje se, da znaša nagrada za oddano ustvarjalno idejo v povprečju pet ameriških dolarjev (Yasuda, 1991, str. 22, 55). Liker (2021, str. 227) izpostavlja, da se podjetje Toyota kolikor je le mogoče izogiba ekstrinzičnim nagradam. Zaposleni za svoje delo prejemajo konkurenčno plačilo, uspešnost proizvodnih delavcev ni dodatno plačana, na primeru vodij je izplačilo manjše delovne uspešnosti v veliki meri povezano z generalnim uspehom podjetja.

4.3.7 Prepoznavanje problemov in kaizen

Zaposleni v Toyoti letno zaključijo več milijonov ciklov reševanja problema in podajo več sto tisoč kaizen predlogov za izboljšave proizvodnje. Zmožnost izboljšav v podjetju Toyota predstavljajo ponavljajoči se cikli iskanja in reševanja problema. Gre za rutino ciklov, ki se pričnejo z iskanjem problema, sledi zastavitev ciljev, iskanje temeljnega vzroka, iskanje alternativ, potrditev alternative, standardizacija in difuzija rešitve

(Fujimoto, 2012, str. 36). Izhodišče za kaizen je tako prepoznava problema, ki nakazuje na potrebo po izboljšavi (Imai, 1986, str. 9, 163). Podjetje Toyota integrira principa prepoznave problema in kaizen – nenehnih izboljšav v poslovanje ter usposablja zaposlene za izvedbo teh dveh principov (Toyota Motor Corporation, 2019a, str. 28). Prepoznavanje problemov se v Toyotini kulturi obravnava pozitivno (Marksberry, Badurdeen, Gregory & Kreaflle, 2010, str. 673).

V intervjuju je tehnični inštruktor povedal: »Izziv, kaizen, genči genbucu, dnevno uporabljene zadeve, pa tudi frazeologija v podjetju. Težav, ljudje pravimo, da imamo vsi težave, pa običajno niti nimamo težav, ampak imamo izzive. [...] Tako da, ko pride do nekega izziva, Toyota stremi k temu, da te ni strah ničesar. Težava, izziv, kar koli se pojavi na neki poti, je razlog za spremembe. To pa zaradi tega, ker nič ni tako dobro, da ne bi bilo možno še izboljšati. [...] Ta kaizen izraz predstavlja v našem primeru, na kratko rečeno, sistem nenehnih izboljšav. Kar pomeni, da glede na to, da zgodba nikoli ni zaključena do konca in nikoli ne bo v smislu samih izboljšav, vedno je prostor za dodatne izboljšave. Tudi nekako poizkušamo stremet dejansko k dodatnim izboljšavam nonstop. Tudi na en tak način, da, tudi v letnih načrtih, v četrletnih načrtih zaposlenih je zaželeno oziroma pri vodstvenem kadru pa obveza, da se predstavlja nonstop tudi kaizne oziroma predloge za stalne izboljšave. In te stalne izboljšave so, vedno so vzete v obzir, potem se pa seveda, jih pregleda in tudi definira, ali so smiselne za vpeljavo [...].«

Bistvo stebra nenehnih izboljšav v Toyotinem načinu je nezadovoljstvo s statusom quo (Toyota Motor Corporation, 2019a, str. 26) za prepoznavanje problemov in predlaganje rešitev v nadaljevanju (Alves, Dinis-Carvalho & Sousa, 2012, str. 223). O pomenu nezadovoljstva s statusom quo je v intervjuju, ki sta ga izvedla Stewart in Raman (2007, str. 80), spregovoril takratni predsednik podjetja Toyota, ki ga opredeljuje kot jedro Toyotinega načina. Majhne izboljšave v statusu quo, ki potekajo nenehno, predstavljajo kaizen (Imai, 1986, str. 6). Ena izmed osrednjih kompetenc managementa, ki je predmet ocenjevanja dela vodij, je tudi inovativno razmišljanje vodje, opredeljeno kot vodenje za preseganje statusa quo (Liker, 2021, str. 198).

Iwao (2017, str. 29) povzema znanstvena spoznanja mnogih avtorjev, ki kaizen z vidika inovacij opisujejo kot akumulacijo podobno majhnih, medsebojno neodvisnih, inkrementalnih procesnih inovacij, ki jih izvajajo v proizvodnji zaposleni delavci, timi in njihovi vodje. Kar pa ni povsem ustrezno za realizacijo kaizen aktivnosti v podjetju Toyota, včasih se pojavlja odstopanje dejanskih kaizen aktivnosti od opredelitve (Iwao, 2017, str. 53, 56).

Iwao (2017, str. 29, 50–52) z longitudinalno študijo na sedežu in eni izmed tovarn podjetja Toyota ugotavlja, da kaizen predstavljajo inkrementalne inovacije različnih obsegov investicij in zmanjšanja stroškov ter koordinacije. Gre za koordinacijo med oddelki v podjetju Toyota in dobavitelji. Kaizen včasih povzroči majhne spremembe v produktu in predstavlja manjšo produktno inovacijo.

V nadaljevanju avtor ugotavlja, da izvedene kaizen aktivnosti včasih vplivajo na začetek drugih kaizen aktivnosti. S primerom podjetja Toyota ugotavlja tudi, da poleg delovnih timov v proizvodnji kaizen aktivnosti izvajajo tudi produktni in procesni inženirji. Tovarniški inženirji se pojavljajo v vlogi tehničnih specialistov in so ključni pri koordinaciji kaizen aktivnosti (Iwao, 2017, str. 29, 31).

4.3.8 Znanstveni pristop

Spear in Bowen (1999, str. 98, 103) oblikujeta štiri pravila znanstvene metode v Proizvodnem sistemu Toyota. Četrto pravilo se nanaša neposredno na izboljšave. Skladno s pravilom izboljšave potekajo na najnižji mogoči organizacijski ravni, zaposleni izboljšave obvezno izvedejo na znanstven način, pod vodstvom učitelja. V podjetju Toyota svetovalci za Proizvodni sistem Toyota učijo zaposlene znanstvenega načina reševanja problemov.

Spear (2004, str. 80, 84) obravnava primer usposabljanja vodje višje ravni managementa v eni izmed Toyotinih tovarn. Avtor ugotavlja, da morajo biti predlagane spremembe v Proizvodnem sistemu Toyota strukturirane kot eksperiment. Proizvodni sistem Toyota predstavljajo eksperimenti za nenehne izboljšave operacij. Ključno pri tem je razumevanje problema in rešitve.

Eksperimentiranje proizvodnih delavcev in njihovih vodij bi moralo potekati, kakor hitro je mogoče, v Toyoti se z izvedbo preprostih in hitrih eksperimentov opravljajo procesne izboljšave (Spear, 2004, str. 84). Podjetje Toyota spodbuja eksperimentiranje, zaposleni potencialno izboljšavo obravnavajo kot preizkus hipoteze (Spear & Bowen, 1999, str. 98). Avtor ugotavlja tudi pomembnost neposrednega opazovanja in pomen kovčinga zaposlenih, ki ga je bil deležen vodja na usposabljanju (Spear, 2004, str. 84–85).

Podjetje Toyota spodbuja zaposlene k eksperimentiranju. Zaposleni se učijo iz uspeha ali neuspeha, izhajajočega iz preizkušanja hipotez (Takeuchi, Osono & Shimizu, 2008, str. 101). S proučevanjem programov usposabljanja inženirjev v dveh oddelkih Toyotinega hčerinskega podjetja za tehnični razvoj, ki je bilo po napovedih v letu 2016 pripojeno matičnemu podjetju, avtor ugotavlja, da je sposobnost testiranja hipotez ključna zahteva za inoviranje, ki ga opredeljujejo kot identifikacijo novih tehnoloških problemov in njihovo ustvarjalno reševanje (Matsuo, 2015, str. 1193, 1196–1197).

Inoviranje je v podjetju Toyota pragmatično, najprej je težko dosegljiv cilj razdeljen v obvladljive izzive, nato pa sledi eksperimentiranje za rešitev posameznega izziva. Z odprto komunikacijo organizacijska kultura podjetja Toyota dopušča neuspeh, zaposlene spodbujajo k podajanju informacij o storjenih napakah ali problemih, s katerimi se soočajo (Takeuchi, Osono & Shimizu, 2008, str. 101). Zaposleni v podjetju Toyota je v intervjuju avtorice Olberding (1998, str. 52) opisal učenje kot namen spodbude k pogovoru o storjenih napakah v izogib njihovemu ponavljanju.

4.3.9 Vodja v vlogi učitelja

Vodstvo zavzema vlogo učitelja v odnosu do svojih podrejenih vodij, pojavlja se odnos učitelj – učenec, ki se z vodstvene ravni podjetja Toyota prenaša na nižje ravni managementa (Liker & Franz, 2012, str. 89–90). Zanimanje za kovčing zaposlenih je ena izmed značilnosti vodstva v Toyoti (Takeuchi, Osono & Shimizu, 2008, str. 102). Podjetje Toyota razvija izjemno tehnično strokovnost svojih inženirjev in vodij. Vodje so vrhunski inženirji z izkušnjami, pri delu katerih sta v ospredju tehnična stroka in razvoj podrejenih inženirjev (Sobek, Ward & Liker, 1999, str. 72).

Funkcijski vodje posameznega tehničnega področja so inženirji v vlogi učiteljev z izjemnim tehničnim znanjem (Liker & Morgan, 2006, str. 13). Organizacijska struktura podjetja Toyota je funkcijska hierarhija (Liker & Morgan, 2006, str. 13), razen pri razvoju produktov je matrična organizacijska struktura, kot pišeta Cusumano in Nobeoka (v Liker, 2004, str. 179). Vodja ima v matrični organizacijski strukturi pri razvoju produktov klasične odgovornosti vodje, hkrati pa je tudi tehnični ekspert določenega področja. Pri tem vodja razvija podrejene inženirje, jih tehnično mentorira in vodi (Morgan & Liker, 2006, str. 144).

Bistvena komponenta pri delu vodje v Toyoti je razvoj podrejenih inženirjev. Vodje se usposabljaajo za vlogo učiteljev, ki vsak projekt prepoznajo kot priložnost za razvoj inženirjev. Vsebinsko Toyotinega načina vodje kot učitelji s kovčingom in usposabljanjem prenašajo na zaposlene (Morgan & Liker, 2006, str. 169, 229).

V intervjuju je tehnični inštruktor pojasnil: »Tudi stvari, ki se ponovijo, tudi projekti, ki so si podobni, lahko vpeljemo vedno te izboljšave tudi na vsakega od teh projektov. Če vemo, kaj ni bilo najbolj optimalno, lahko to izboljšamo, ni pa poanta samo, kaj ni bilo v redu, [...] optimalno, ampak stremljenje k višjemu cilju, k idealu. Četudi je bil zelo dobro nek projekt izveden, zakaj pa ne bi naslednjega še boljše in kako bi lahko to še izboljšali.«

Kultura nenehnih izboljšav – kaizen predstavlja enega izmed elementov, ki opredeljujejo razvoj produktov v podjetju Toyota (Khan in drugi, 2013, str. 1109–1110). Kaizen pri razvoju produktov pomeni, da inženirji s specifičnimi in merljivimi cilji vgradijo nenehne izboljšave v vsak program razvoja. Vsak program predstavlja priložnost za izboljšanje glede na prejšnji program, vsaka faza v programu pa priložnost za učenje (Morgan & Liker, 2006, str. 227).

Pri razvoju produktov v podjetju Toyota reševanje problemov vsebuje tudi komponento učenja. Osnovo načina opravljanja dela zaposlenih v podjetju Toyota tako predstavljajo učenje in nenehne izboljšave (Morgan & Liker, 2006, str. 203, 206).

Standardiziran proces znanstvenega reševanja problemov pri razvoju produktov v podjetju Toyota poteka z identifikacijo temeljnega vzroka problema, sledijo ocena učinka alternativnih rešitev, oblikovanje protiukrepa za odpravo in preprečitev ponovnega

nastanka problema, verifikacija protiukrepa in posredovanje rezultatov med razvojne programe s posodobitvijo inženirskih standardov in kontrolnih seznamov, ki jih pri razvoju uporabljajo inženirji (Morgan & Liker, 2006, str. 212).

Standardizacija se tako v določeni meri uporablja tudi pri razvoju produktov z uporabo inženirskih seznamov (Liker, 2021, str. 112). To so kontrolni sezname, ki vsebujejo podatke o tehničnih specifikacijah, tehnični izvedljivosti, regulativi, podatke o tem, kar je mogoče ekonomično proizvesti skupaj z rešitvami preteklih problemov, ter podatke o najnovejših spoznanjih glede tehnologije, ki je postala na voljo (Sobek, Ward & Liker, 1999, str. 73–74). Predstavljajo pa tudi vodilo za sprejemanje odločitev v procesu odločanja med alternativami pri razvoju produktov (Morgan & Liker, 2006, str. 289).

4.3.10 Genči genbucu v Toyotinem načinu

Kaizen, ki poteka nenehno, podjetje Toyota dosega prek genči genbucu – koncepta pojdi in poglej (jap. genchi genbutsu; angl. onsite, hands-on experience) (Toyota Motor Corporation, 2022b, str. 58). Genči genbucu skupaj s konceptom kaizen in izzivom predstavlja še zadnjega izmed elementov stebra nenehnih izboljšav v Toyotinem načinu (Toyota Motor Corporation, 2019a, str. 26). V Toyotinem načinu 2020 genči genbucu pomeni hitro odkritje najboljše in najbolj ustvarjalne rešitve (Toyota Motor Corporation, brez datuma c). Genči genbucu pomeni tudi osebno pridobitev dejstev za doseganje konsenza, ciljev in sprejemanje pravih odločitev. Značilnost koncepta genči genbucu je tudi takojšnje ukrepanje managementa ob pojavu problemov (Toyota Motor Corporation, 2019a, str. 26–27).

Interpretacija koncepta genči genbucu je tudi ta, da je znanje posameznika o zadevi vprašljivo, če si zadeve ni sam ogledal. Vodstvo poudarja pomen takšnega tacitnega znanja, izhajajočega iz delovnih izkušenj zaposlenih (Takeuchi, Osono & Shimizu, 2008, str. 102). Genči genbucu – koncept pojdi in poglej – predstavlja temelj usposabljanja na delovnem mestu (angl. on-the-job training) za Toyotine inženirje in zaposlene na delovnih mestih administracije, na primer v računovodskem ali kadrovskem oddelku (Toyota Motor Corporation, 2022b, str. 92).

V intervjuju je tehnični inštruktor dejal: »[...] razjasnitev problema, [...] problem razumeti, ki se dogaja nekje z nekim avtomobilom, recimo poltovornjakom Hilux, nekje v gozdu, kjer ga gozdar uporablja za neke svoje delovne procese v blatu, mrazu, vodi [...], je težko razumeti iz neke inženirske pisarne v oblakih [...]. Zato se vedno tudi promovira princip, da človek, ki je odgovoren za določena polja, gre do izvora tega problema, da tam spozna dejansko razloge, ki so pripeljali do problema. [...] Temu postopku se pravi pojdi do izvora, pojdi do izvora problema in tam definiraj, razjasni problem in imej uvid v to, kaj bo spremenilo ta razlog vzroka, temu rečemo genči genbucu.«

4.3.11 Spoštovanje ljudi v Toyotinem načinu

Toyotin način sestavljata dva stebra – nenehne izboljšave (angl. continuous improvement) in spoštovanje ljudi (angl. respect for people). Spoštovanje ljudi, ki vključuje vse deležnike podjetja, predstavlja dve načeli – spoštovanje (angl. respect) in timsko delo (angl. teamwork) (Toyota Motor Corporation, 2019a, str. 26). Podjetje Toyota poleg individualne ustvarjalnosti spodbuja tudi timsko delo (Toyota Motor Corporation, 1997), sposobnosti timskega dela se od zaposlenih pričakujejo (Ota, Hazama & Samson, 2013, str. 288).

V podjetju Toyota so prepričani tudi, da uspeh podjetja vodita ustvarjalnost posameznikov in timsko delo (Toyota Motor Corporation, 2019b, str. 7). Podjetje Toyota spoštovanje opisuje kot medsebojno spoštovanje in razumevanje, prevzemanje odgovornosti ter vzajemno zaupanje (Toyota Motor Corporation, 2019a, str. 26). Spoštovanje v Toyotinem načinu poleg medsebojnega spoštovanja pomeni tudi stremeti k vzajemnemu razumevanju in izpolnjevanju odgovornosti (Saruta, 2006, str. 490).

Timsko delo podjetje Toyota opredeljuje kot spodbujanje osebne in profesionalne rasti, priložnost za razvoj ljudi in povečanje posameznikove uspešnosti in uspešnosti tima (Toyota Motor Corporation, 2019a, str. 26). Spoštovanje v Toyotinem načinu predstavlja tudi izziv zaposlenih k rasti (Liker, 2021, str. 184). Podjetje Toyota si prizadeva dosegati poslovni uspeh tako, da spodbuja rast zaposlenih (Toyota Motor Corporation, 2019a, str. 26).

Spoštovanje ljudi pomeni tudi, da vsak zaposleni v podjetju Toyota poseduje neomejene zmožnosti izboljševanja samega sebe in izboljševanja podjetja, rast podjetja poganja skupen trud Toyotinih zaposlenih (Toyota Motor Corporation, 2019a, str. 34). Koncept spoštovanja ljudi pomeni tudi, da si podjetje Toyota prizadeva spoštovati in namensko uporabiti sposobnosti in ustvarjalnost posameznikov (Toyota Motor Corporation, 2022b, str. 70).

Podjetje Toyota si prizadeva zagotoviti svojim zaposlenim uresničitev samoaktualizacije prek dela, ki ga ti opravljajo (Toyota Motor Corporation, 2019a, str. 35). Rezultati ankete kažejo, da je leta 2021 82,1 % zaposlenih v podjetju Toyota občutilo osebno rast, leta 2020 se je delež zaposlenih, ki pri delu občutijo osebno rast, povečal za 2,5 odstotne točke v primerjavi z letom 2019, ko je delež občutenja osebne rasti predstavljal 75,2 % zaposlenih v podjetju Toyota (Toyota Motor Corporation, 2022b, str. 94).

4.3.12 Toyotin način predstavlja organizacijsko kulturo

V intervjuju, ki sta ga izvedla Stewart in Raman (2007, str. 80), je takratni predsednik podjetja Toyota strnil koncepte Toyotinega načina v pojasnilo, da ima Toyotin način dva stebra, ki ga predstavljajo nenehne izboljšave in spoštovanje ljudi – zaposlenih, dobaviteljev in kupcev. Glede kupcev je povedal, da so ti v podjetju Toyota vedno prvi. V

tem načelu ni obravnavan zgolj končni kupec, ampak ga predstavlja tudi naslednji zaposleni iz naslednjega proizvodnega procesa, kar vodi v timsko delo. Načelo, da je kupec vedno prvi, pomeni tudi opravljanje dela na takšen način, da se ne povzroča nevšečnosti naslednjemu zaposlenemu – kupcu. To spodbuja prepoznavanje problemov in nadaljnje opazovanje, kar vodi v kaizen – nenehne izboljšave.

Toyotin način je izvorno oblikovan v podjetju Toyota, predstavlja vrednote in prepričanja managementa ter način poslovanja podjetja Toyota (Saruta, 2006, str. 490). Obravnava se tudi kot model Toyotine organizacijske kulture, ki podjetju zagotavlja konkurenčno prednost (Jayamaha, Wagner, Grigg, Campbell-Allen & Harvie, 2014, str. 4345). Toyotin način opisuje način dela zaposlenih v podjetju Toyota (Toyota Motor Corporation, 2019a, str. 26). Toyotin način 2020 med drugim opisuje, da v podjetju Toyota delo opravljajo z integriteto, spodbujajo radovednost, nadaljujejo prizadevanja za izboljšave, ustvarjajo prostor za rast in med drugim tudi, da spoštujejo ljudi z ustvarjanjem delovnega okolja, kjer vsak lahko prispeva k pomenljivim ciljem (Toyota Motor Corporation, brez datuma c).

S podatki podjetja Toyota, pridobljenimi v oddelkih logistike, prodaje in trženja iz 27 držav, avtorji Jayamaha, Wagner, Grigg, Campbell-Allen in Harvie (2014, str. 4332, 4345) ugotavljajo, da Toyotin način opredeljuje organizacijsko kulturo podjetja Toyota. Prav tako ugotavljajo, da predstavljajo izziv, kaizen, genči genbucu, spoštovanje in timsko delo veljavna in zanesljiva merila Toyotinega načina.

V raziskavi nenehne izboljšave (kaizen, izziv, genči genbucu) avtorji preimenujejo v izboljšavo procesa, spoštovanje ljudi (spoštovanje in timsko delo) pa v razvoj ljudi. Rezultati raziskave potrjujejo hipotezo avtorjev, da izboljšavo procesa povzroči razvoj ljudi (Jayamaha, Wagner, Grigg, Campbell-Allen & Harvie, 2014, str. 4338, 4344).

5 DISKUSIJA

5.1 Teoretični prispevki

Ugotovitve analize vpliva vodenja na ustvarjalnost in inovativnost na primeru podjetja Toyota predstavljajo odgovor na raziskovalno vprašanje, ki se je glasilo: Kako vodenje vpliva na ustvarjalnost zaposlenih in inovativnost organizacije? Ugotovitve raziskave, ki hkrati predstavljajo tudi odgovor na raziskovalno vprašanje, se nahajajo v tabeli 1 in besedilu pod tabelo.

Tabela 1: Ugotovitve analize primera podjetja Toyota

Koncept	Značilnosti	Ugotovitve					
POSLOVNE PRAKSE TOYOTE ZA REŠEVANJE PROBLEMOV	<p>Kot jih opisuje Liker (2004, str. 256):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Začetna zaznava problema 2. Pojasnitev problema 3. Določitev izvora 4. Analiza vzrokov 5. Protiukrep 6. Ovrednotenje protiukrepa 7. Standardiziranje <p>Kot jih opisuje Takeuchi s soavtorji (2008, str. 101):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pojasnitev problema 2. Analiza problema 3. Določitev cilja 4. Analiza temeljnega vzroka 5. Razvoj protiukrepov 6. Izvajanje protiukrepov 7. Spremljanje rezultatov in procesov 8. Standardizacija uspešnih procesov 	<p>Prepoznavna pomena ustvarjalnosti z oblikovanjem posebnega procesa za ustaljeno reševanje problemov.</p> <p>Prepoznavna pomena ustvarjalnosti in inovativnosti z implementacijo procesa za reševanje problemov v podjetju Toyota.</p> <p>Zaporedje korakov v oblikovanem procesu reševanja problemov nakazuje na prepoznavo problema kot izhodišča ustvarjalnosti.</p> <p>Razlikovanje pomena vloge vodje v odnosu do zaposlenih glede na specifične korake procesa za reševanje problemov.</p>					
PODPORA VODSTVA USTVARJALNOSTI IN INOVATIVNOSTI	<table border="1"> <tr> <td>Vodstvo</td> <td>Oblikovanje vizije in ciljev</td> <td rowspan="2">Izziv v Toyotinem načinu</td> </tr> <tr> <td>Management</td> <td>Preoblikovanje v cilje zaposlenih</td> </tr> </table>	Vodstvo	Oblikovanje vizije in ciljev	Izziv v Toyotinem načinu	Management	Preoblikovanje v cilje zaposlenih	<p>Vodstvo jasno izraža zavezo ustvarjalnosti in inovativnosti.</p> <p>Cilje vodstva management preoblikuje v cilje zaposlenih.</p> <p>Soočanje z izzivi za realizacijo vizije podjetja.</p>
Vodstvo	Oblikovanje vizije in ciljev	Izziv v Toyotinem načinu					
Management	Preoblikovanje v cilje zaposlenih						
KAIZEN NENEHNE IZBOLJŠAVE	<p>Vsi zaposleni na vseh hierarhičnih ravneh</p> <p>Sestavni element organizacijske kulture (Jayamaha et al., 2014)</p>	<table border="1"> <tr> <td>Genči</td> <td>Zasledovanje ustvarjalnosti in inovativnosti s kaizen nenehnimi izboljšavami.</td> </tr> <tr> <td>genbucu v Toyotinem načinu</td> <td>Kaizen predlogi idej se od zaposlenih pričakujejo.</td> </tr> </table>	Genči	Zasledovanje ustvarjalnosti in inovativnosti s kaizen nenehnimi izboljšavami.	genbucu v Toyotinem načinu	Kaizen predlogi idej se od zaposlenih pričakujejo.	
Genči	Zasledovanje ustvarjalnosti in inovativnosti s kaizen nenehnimi izboljšavami.						
genbucu v Toyotinem načinu	Kaizen predlogi idej se od zaposlenih pričakujejo.						
VLOGA VODJE	<p>Podajanje povratnih informacij in spodbujanje zaposlenih za kaizen nenehne izboljšave</p>	<p>Prepoznavna pomena povratnih informacij pri ustvarjalnosti in inovativnosti.</p> <p>Spodbuda neposrednega vodje.</p>					

Vir: lastno delo.

Z raziskavo zbrani podatki nakazujejo, da odkritje problema predstavlja sestavni del ustvarjalnosti v podjetju Toyota. Iz zbranih podatkov je mogoče razbrati, da je začetek ustvarjalnosti odkritje oziroma prepoznavna problema. Mnogi avtorji opisujejo odkritje problema kot pomemben del ustvarjalnosti (Amabile, 1996), inoviranje pa ima svoje izhodišče v ustvarjalnosti (Škerlavaj, Černe & Dysvik, 2014).

V raziskavi pridobljeni podatki nakazujejo na prepoznavo pomena ustvarjalnosti z oblikovanjem posebnega procesa za ustaljeno reševanje problemov. Zbrani podatki nakazujejo na prepoznavo pomena ustvarjalnosti in inovativnosti z implementacijo procesa za reševanje problemov v podjetju Toyota. Pridobljeni podatki kažejo, da zaporedje posameznih korakov v oblikovanem procesu reševanja problemov nakazuje na prepoznavo problema kot izhodišča ustvarjalnosti. Podatki nakazujejo na skladnost prvega koraka Toyotinega ustvarjalnega procesa s prvo fazo v modelu ustvarjalnega procesa avtorja Pečjak (1987) in prvo fazo ustvarjalnega procesa avtorice Amabile (1983), ki opredeljujeta problem kot izhodišče ustvarjalnosti (Pečjak, 1987; Amabile, 1983). Podatki kažejo na razlikovanje pomena vloge vodje v odnosu do zaposlenih glede na specifične korake procesa za reševanje problemov. Vpliv vodenja na ustvarjalnost zaposlenih je v podjetju Toyota poudarjen v drugem koraku procesa za reševanje problemov, kjer vodja pomaga zaposlenemu analizirati problem. Podobno je druga faza modela ustvarjalnega procesa avtorja Pečjak (1987) namenjena razumevanju in natančni opredelitvi problema.

Podatki, pridobljeni v raziskavi, nakazujejo, da vodstvo jasno izraža zavezo ustvarjalnosti in inovativnosti. Posameznik je bolj naravnani k inoviranju v organizacijskem okolju, ki je naklonjeno ustvarjalnosti (Yoo, Jang, Ho, Seo & Yoo, 2019). Inoviranju naklonjeno vodstvo pozitivno vpliva na naravnost podrejenih vodij k inoviranju (Wang & Dass, 2017). Podatki kažejo, da vodstvo oblikuje vizijo podjetja Toyota in določa cilje glede inovativnosti. Vizija se v določenem delu nanaša tudi na inoviranje. Vizija se preoblikuje v cilje podjetja, ki jih management po zastavljeni časovnici preoblikuje v cilje dela posameznega zaposlenega. Zbrani podatki nakazujejo na to, da se ustvarjalnost od zaposlenih v podjetju Toyota pričakuje prek preoblikovanja vizije in ciljev podjetja v cilje posameznega zaposlenega. Kadar vodje ustvarjalnost pričakujejo, so zaposleni pozitivno prepričani glede svojih zmožnosti ustvarjanja (Tierney & Farmer, 2004). Podatki nakazujejo, da se periodično podrejeni pogovarja s svojim nadrejenim vodjem glede napredka proti zastavljenim ciljem. Neposredni nadrejeni ustvarjalnost in inovativnost svojih podrejenih podpirajo s povratnimi informacijami o njihovem delu (Montani, Odoardi & Battistelli, 2012).

Podatki nakazujejo tudi na to, da vodja podaja povratne informacije glede kaiznov – idej za izboljšave, ki jih generirajo zaposleni. Generiranje kaiznov se pričakuje skladno s cilji dela posameznega zaposlenega, izhajajočih iz vizije in ciljev podjetja Toyota. Neposredni nadrejeni izraža podporo ustvarjalnosti podrejenih s koristnimi povratnimi informacijami o idejah podrejenega in s pogovorom o možnih izboljšavah teh idej (Madjar, Oldham & Pratt, 2002). Podatki nakazujejo na to, da vodja v podjetju Toyota spodbuja zaposlene za generiranje in podajanje kaiznov – predlogov izboljšav. Podpora neposrednega vodje pozitivno vpliva na ustvarjalnost in inovativnost podrejenega (Hammond, Neff, Farr, Schwall & Zhao, 2011). Podatki nakazujejo na zasledovanje ustvarjalnosti zaposlenih in inovativnosti podjetja Toyota prek kaizen sistema nenehnih izboljšav, ki velja za vse zaposlene v podjetju Toyota. V razmerah sprememb zaradi tehnološkega napredka ni

mogoče ustvarjalnosti pripisati zgolj oddelku razvoja, ampak je za implementiranje idej pred konkurenco bistvena ustvarjalnost vseh zaposlenih (Basadur, 2004).

5.2 Praktična priporočila

Vodjem, ki si želijo doseči več ustvarjalnosti zaposlenih in inovativnosti organizacije, v kateri delujejo, priporočam, izhajajoč iz raziskave primera podjetja Toyota, da se inovativnost opredeli v viziji podjetja, ki jo oblikuje in podpira vodstvo. Priporočam, da se, kot v primeru podjetja Toyota, zasledovanje ustvarjalnosti prenaša navzdol po organizacijski hierarhiji med vse zaposlene. Praktični način doseganja ustvarjalnosti zaposlenih in inovativnosti podjetja je vodjeva spodbuda za kaizen sistem nenehnih izboljšav in opredelitev ambiciozne vizije in ciljev podjetja, ki vključujejo tudi inoviranje ter v nadaljevanju preoblikovanje vizije in ciljev podjetja v cilje dela zaposlenega, ki jih vodje obravnavajo na četrtletnih razgovorih, to pomeni, da se tudi na ta način zaposlene spodbuja za ustvarjanje novih kaiznov.

Naslednje priporočilo, izhajajoče iz raziskave podjetja Toyota, je strukturiran pristop k ustvarjalnosti z vzpostavitvijo oziroma oblikovanjem ustaljenega procesa za reševanje problemov. Zadnje priporočilo pa se nanaša na obravnavo problema kot izziva, ki lahko predstavlja priložnost za izboljšavo in katerega uspešna rešitev v nadaljevanju pripomore bodisi k izboljšavam bodisi k novim produktom ali procesom.

5.3 Omejitve in predlogi za nadaljnje raziskovanje

Omejitev izvedene raziskave je ta, da sem v okviru raziskovalne metode študije primera raziskovala eno podjetje. Na podlagi z raziskavo zbranih podatkov enega podjetja ni mogoče ugotovitev raziskave vpliva vodenja na ustvarjalnost in inovativnost posploševati na vsa podjetja, ki poslujejo v avtomobilski industriji. Upoštevač to omejitev, je predlog za nadaljnje raziskovanje povečanje števila podjetij, vključenih v raziskavo. Naslednjo omejitev, s katero sem se soočala pri raziskovanju primera podjetja Toyota, predstavlja jezikovna omejitev. Pri raziskovanju sekundarnih podatkov se je po skrbnem pregledu gradiva velikokrat izkazalo, da je razen obetavnega naslova gradiva v angleškem jeziku sicer celotno besedilo napisano v japonskem jeziku, kar je pri izvedbi raziskave predstavljalo omejitev.

Naslednja omejitev raziskave je časovna omejitev. Izvedena raziskava na nek način predstavlja posnetek oziroma časovni presek stanja podjetja Toyota v obdobju izvajanja raziskave. Poslovanje vsakega podjetja je izpostavljeno dinamičnim tržnim silam, zato časovna omejitev izvedene raziskave, usmerjene v sedanost in preteklost, hkrati predstavlja tudi predlog za nadaljnje raziskovanje podjetja v prihodnosti. Omejitev izvedene raziskave je tudi ta, da zaradi časovne omejitve v absolutnem smislu vsi

sekundarni podatki, ki obravnavajo podjetje Toyota, niso bili vključeni v raziskavo vpliva vodenja na ustvarjalnost zaposlenih in inovativnost organizacije.

SKLEP

Magistrsko delo je vsebinsko razdeljeno na dva dela. Prvi del predstavlja teoretično-analičen pregled literature domačih in tujih strokovnjakov raziskovalnega področja inovativnosti, ustvarjalnosti in vodenja. V prvem poglavju sem obravnavala inovativnost z opredelitvijo tega pojma, sledila je predstavitev tipologije inovacij in razlik med njimi. V drugem poglavju sem obravnavo ustvarjalnosti pričela z opredelitvijo pojmov, nadaljevala z ustvarjalnim procesom in obravnavo faz ustvarjalnosti v različnih modelih ustvarjalnega procesa. Nato sem se osredotočala na proučevanje dveh oblik motivacije – intrinzične in ekstrinzične motivacije, ki imata različen vpliv na ustvarjalnost posameznika. V sklopu intrinzične motivacije je sledila obravnavo koncepta zanosa in optimalne izkušnje. Drugo poglavje sem zaključila s podpoglavjem, ki se je nanašalo na spodbujanje ustvarjalnosti. V tretjem poglavju sem obravnavala vpliv vodenja na ustvarjalnost in inovativnost prek značilnosti vodij, ki spodbujajo inovativnost, nato je sledila obravnavo transformacijskega in avtentičnega vodenja.

V nadaljevanju sem se osredotočala na podporo vodstva ustvarjalnosti in inovativnosti, nato je sledilo podpoglavje glede pričakovanj za ustvarjalnost, v nadaljevanju pa sem poglavje vpliva vodenja na ustvarjalnost in inovativnost zaključila z obravnavo podpore ustvarjalnosti in inovativnosti s strani neposrednega nadrejenega. Drugi del magistrskega dela predstavlja empirična raziskava vpliva vodenja na ustvarjalnost in inovativnost na primeru podjetja Toyota, pri kateri sem sekundarne in primarne podatke pridobila z uporabo raziskovalne metode študije primera in v njenem okviru raziskovalne metode delno strukturiranega intervjuja s tehničnim inštruktorjem. Na podlagi zbranih podatkov sem ugotovitve raziskave zapisala v teoretične prispevke in ob upoštevanju omejitev izvedene raziskave oblikovala praktična priporočila ter predloga za nadaljnje raziskovanje.

Opravljen raziskava dodatno osvetljuje pomen, ki ga ima vodenje na ustvarjalnost zaposlenih in inovativnost organizacije. Ugotovitve izvedene raziskave na primeru podjetja Toyota prispevajo k obstoječim ugotovitvam raziskovalcev področja vpliva vodenja na ustvarjalnost in inovativnost. S pomočjo raziskave sem izpolnila temeljni cilj magistrskega dela, ki je bil s študijem domače in tuje znanstvene in strokovne literature raziskati in proučiti vpliv vodenja na ustvarjalnost in inovativnost ter ugotoviti, kako vodenje vpliva na ustvarjalnost in inovativnost na primeru podjetja Toyota. S pomočjo raziskave sem uresničila tudi zastavljene pomožne cilje magistrskega dela. Iz raziskave podatkov podjetja Toyota lahko sklepam, da ustvarjalnosti in inovativnosti koristijo podpora vodstva, oblikovanje vizije in ciljev podjetja glede inoviranja, ki se preoblikujejo v cilje dela posameznega zaposlenega, oblikovanje ustaljenega procesa za ustvarjalno reševanje

problemov, vključenost zaposlenih v kaizen sistem nenehnih izboljšav in vloga vodje prek povratnih informacij ter spodbujanja zaposlenih za kaizen.

LITERATURA IN VIRI

1. Adler, P. S., Goldoftas, B. & Levine, D. I. (1999). Flexibility versus efficiency? A case study of model changeovers in the Toyota production system. *Organization science*, 10(1), 43–68.
2. Afuah, A. (2003). *Innovation management: Strategies, implementation and profits* (2. izd.). New York; Oxford: Oxford university press.
3. Alves, A. C., Dinis-Carvalho, J. & Sousa, R. M. (2012). Lean production as promoter of thinkers to achieve companies' agility. *The learning organization*, 19(3), 219–237.
4. Amabile, T. M. (1982). Social psychology of creativity: A consensual assessment technique. *Journal of personality and social psychology*, 43(5), 997–1013.
5. Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of personality and social psychology*, 45(2), 357–376.
6. Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in organizational behavior*, 10, 123–167.
7. Amabile, T. M. (1993). Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human resource management review*, 3(3), 185–201.
8. Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context*. Colorado: Westview press.
9. Amabile, T. M. & Khaire, M. (2008). Creativity and the role of the leader. *Harvard business review*, 86(10), 100–109.
10. Amabile, T. M. & Mueller, J. S. (2008). Studying creativity, its processes, and its antecedents: An exploration of the componential theory of creativity. V J. Zhou & C. E. Shalley (ur.), *Handbook of organizational creativity* (str. 33–64). New York; London: Lawrence Erlbaum Associates.
11. Amabile, T. M. & Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in organizational behavior*, 36, 157–183.
12. Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of management journal*, 39(5), 1154–1184.
13. Amabile, T. M., DeJong, W. & Lepper, M. R. (1976). Effects of externally imposed deadlines on subsequent intrinsic motivation. *Journal of personality and social psychology*, 34(1), 92–98.
14. Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B. & Kramer, S. J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The leadership quarterly*, 15(1), 5–32.

15. Anderson, N., Potočnik, K. & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of management*, 40(5), 1297–1333.
16. Andrews, F. M. & Farris, G. F. (1967). Supervisory practices and innovation in scientific teams. *Personnel psychology*, 20(4), 497–515.
17. Avolio, B. J., Bass, B. M. & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor leadership questionnaire. *Journal of occupational and organizational psychology*, 72(4), 441–462.
18. Ballé, M. & Handlinger, P. (2012). Learning lean: Don't implement lean, become lean. *Reflections*, 12(1), 17–31.
19. Basadur, M. (2004). Leading others to think innovatively together: Creative leadership. *The leadership quarterly*, 15(1), 103–121.
20. Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational dynamics*, 13(3), 26–40.
21. Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19–31.
22. Bass, B. M. (1999). Current developments in transformational leadership: Research and applications. *The psychologist-manager journal*, 3(1), 5–21.
23. Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I. & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of applied psychology*, 88(2), 207–218.
24. Benders, J. & Morita, M. (2004). Changes in Toyota Motors' operations management. *International journal of production research*, 42(3), 433–444.
25. Berger, A. (1997). Continuous improvement and kaizen: Standardization and organizational designs. *Integrated manufacturing systems*, 8(2), 110–117.
26. Berginc, J. & Krč, M. (2001). *Ustvarjalnost in inovativnost v podjetništvu*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
27. Bessant, J. & Tidd, J. (2011). *Innovation and entrepreneurship* (2. izd.). Chichester: John Wiley & sons.
28. Bhasin, S. & Burcher, P. (2006). Lean viewed as a philosophy. *Journal of manufacturing technology management*, 17(1), 56–72.
29. Bortolotti, T. & Romano, P. (2012). 'Lean first, then automate': a framework for process improvement in pure service companies. A case study. *Production planning & control*, 23(7), 513–522.
30. Bregar, L., Ograjenšek, I. & Bavdaž, M. (2005). *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste: Izbrane teme*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
31. Campbell, D. T. (1960). Blind variation and selective retention in creative thought as in other knowledge processes. *Psychological review*, 67(6), 380–400.
32. Cashdan, S. & Welsh, G. S. (1966). Personality correlates of creative potential in talented high school students. *Journal of personality*, 34(3), 445–455.

33. Chiarini, A., Baccarani, C. & Mascherpa, V. (2018). Lean production, Toyota production system and kaizen philosophy: A conceptual analysis from the perspective of Zen Buddhism. *The TQM journal*, 30(4), 425–438.
34. Chongwatpol, J. & Sharda, R. (2013). Achieving lean objectives through RFID: A simulation-based assessment. *Decision sciences*, 44(2), 239–266.
35. Clark, P. & Staunton, N. (1989). *Innovation in technology and organization*. London; New York: Routledge.
36. Clifford, J. (2014, 10. februar). *Power to the people – Toyota's suggestion system*. Pridobljeno 28. januarja 2022 iz <https://mag.toyota.co.uk/toyota-and-the-power-of-suggestion/>
37. Coleman, B. J. & Vaghefi, M. R. (1994). Heijunka (?): A key to the Toyota production system. *Production and inventory management journal*, 35(4), 31–35.
38. Conway, S. & Steward, F. (2009). *Managing and shaping innovation*. New York: Oxford university press.
39. Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. New York: Harper & Row.
40. Csikszentmihalyi, M. & LeFevre, J. (1989). Optimal experience in work and leisure. *Journal of personality and social psychology*, 56(5), 815–822.
41. Cullinane, S. J., Bosak, J., Flood, P. C. & Demerouti, E. (2017). Job crafting for lean engagement: The interplay of day and job-level characteristics. *European journal of work and organizational psychology*, 26(4), 541–554.
42. Černe, M., Dimovski, V., Marič, M., Penger, S. & Škerlavaj, M. (2014). Congruence of leader self-perceptions and follower perceptions of authentic leadership: Understanding what authentic leadership is and how it enhances employees' job satisfaction. *Australian journal of management*, 39(3), 453–471.
43. Černe, M., Jaklič, M. & Škerlavaj, M. (2013). Authentic leadership, creativity, and innovation: A multilevel perspective. *Leadership*, 9(1), 63–85.
44. Daellenbach, U. S., McCarthy, A. M. & Schoenecker, T. S. (1999). Commitment to innovation: The impact of top management team characteristics. *R&D management*, 29(3), 199–208.
45. Daft, R. L. (1978). A dual-core model of organizational innovation. *Academy of management journal*, 21(2), 193–210.
46. Daito, E. (2000). Automation and the organization of production in the Japanese automobile industry: Nissan and Toyota in the 1950s. *Enterprise & society*, 1(1), 139–178.
47. Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of management journal*, 34(3), 555–590.
48. Damanpour, F. & Evan, W. M. (1984). Organizational innovation and performance: The problem of »organizational lag«. *Administrative science quarterly*, 29(3), 392–409.

49. Damanpour, F. & Gopalakrishnan, S. (2001). The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations. *Journal of management studies*, 38(1), 45–65.
50. De Cooman, R., Stynen, D., Van den Broeck, A., Sels, L. & De Witte, H. (2013). How job characteristics relate to need satisfaction and autonomous motivation: Implications for work effort. *Journal of applied social psychology*, 43(6), 1342–1352.
51. Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of personality and social psychology*, 18(1), 105–115.
52. Deci, E. L. (1972). Intrinsic motivation, extrinsic reinforcement, and inequity. *Journal of personality and social psychology*, 22(1), 113–120.
53. Devetak, G. (1980). *Tehnične inovacije*. Ljubljana: Delavska enotnost.
54. Dewar, R. D. & Dutton, J. E. (1986). The adoption of radical and incremental innovations: An empirical analysis. *Management science*, 32(11), 1422–1433.
55. DiLiello, T. C. & Houghton, J. D. (2006). Maximizing organizational leadership capacity for the future: Toward a model of self-leadership, innovation and creativity. *Journal of managerial psychology*, 21(4), 319–337.
56. Dorenbosch, L., van Engen, M. L. & Verhagen, M. (2005). On-the-job innovation: The impact of job design and human resource management through production ownership. *Creativity & innovation management*, 14(2), 129–141.
57. Dougherty, D. & Hardy, C. (1996). Sustained product innovation in large, mature organizations: Overcoming innovation-to-organization problems. *Academy of management journal*, 39(5), 1120–1153.
58. Dougherty, D. & Heller, T. (1994). The illegitimacy of successful product innovation in established firms. *Organization science*, 5(2), 200–218.
59. Drazin, R., Glynn, M. A. & Kazanjian, R. K. (1999). Multilevel theorizing about creativity in organizations: A sensemaking perspective. *Academy of management review*, 24(2), 286–307.
60. Drucker, P. F. (2004). *O managementu*. Ljubljana: GV založba.
61. Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J. & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of management journal*, 45(4), 735–744.
62. Dyer, J. H. & Nobeoka, K. (2000). Creating and managing a highperformance knowledge-sharing network: The Toyota case. *Strategic management journal*, 21(3), 345–367.
63. Eisenbeiß, S. A. & Boerner, S. (2013). A double-edged sword: Transformational leadership and individual creativity. *British journal of management*, 24(1), 54–68.
64. Ettlie, J. E., Bridges, W. P. & O'Keefe, R. D. (1984). Organizational strategy and structural differences for radical versus incremental innovation. *Management science*, 30(6), 682–695.

65. Evan, W. M. & Black, G. (1967). Innovation in business organizations: Some factors associated with success or failure of staff proposals. *The journal of business*, 40(4), 519–530.
66. Fagerberg, J., Mowery, D. C. & Nelson, R. R. (2005). *The Oxford handbook of innovation*. New York: Oxford university press.
67. Fahr, R. (2011). Job design and job satisfaction – empirical evidence from Germany? *Management revue*, 22(1), 28–46.
68. Fane, G. R., Vaghefi, M. R. & Van Deusen, C. (2003). Competitive advantage the Toyota way. *Business strategy review*, 14(4), 51–60.
69. Fang, S. & Kleiner, B. H. (2003). Excellence at Toyota motor manufacturing in the United States. *Management research news*, 26(2/3/4), 116–122.
70. Feldman, D. H. (1999). The development of creativity. V R. J. Sternberg (ur.), *Handbook of creativity* (str. 169–186). Cambridge: Cambridge university press.
71. Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative inquiry*, 12(2), 219–245.
72. Forés, B. & Camisón, C. (2016). Does incremental and radical innovation performance depend on different types of knowledge accumulation capabilities and organizational size? *Journal of business research*, 69(2), 831–848.
73. Fuchs, B. (2007). Learning from Toyota: How action learning can foster competitive advantage in new product development (NPD). *Action learning: Research and practice*, 4(1), 25–43.
74. Fujimoto, T. (2012). The evolution of production systems: Exploring the sources of Toyota's competitiveness. *Annals of business administrative science*, 11, 25–44.
75. Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R. & Walumbwa, F. (2005). »Can you see the real me?« A self-based model of authentic leader and follower development. *The leadership quarterly*, 16(3), 343–372.
76. Gummesson, E. (2003). All research is interpretive. *Journal of business & industrial marketing*, 18(6/7), 482–492.
77. Gumusluoglu, L. & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of business research*, 62(4), 461–473.
78. Hackman, J. R., Oldham, G., Janson, R. & Purdy, K. (1975). A new strategy for job enrichment. *California management review*, 17(4), 57–71.
79. Hammond, M. M., Neff, N. L., Farr, J. L., Schwall, A. R. & Zhao, X. (2011). Predictors of individual-level innovation at work: A meta-analysis. *Psychology of aesthetics, creativity, and the arts*, 5(1), 90–105.
80. Harackiewicz, J. M. (1979). The effects of reward contingency and performance feedback on intrinsic motivation. *Journal of personality and social psychology*, 37(8), 1352–1363.
81. Hater, J. J. & Bass, B. M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of applied psychology*, 73(4), 695–702.

82. Hemlin, S. & Olsson, L. (2011). Creativity-stimulating leadership: A critical incident study of leaders' influence on creativity in research groups. *Creativity and innovation management*, 20(1), 49–58.
83. Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., Johnson, R. A. & Moesel, D. D. (1996). The market for corporate control and firm innovation. *Academy of management journal*, 39(5), 1084–1119.
84. Hopp, W. J. & Spearman, M. L. (2004). To pull or not to pull: What is the question? *Manufacturing & service operations management*, 6(2), 133–148.
85. Howell, J. M. & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of applied psychology*, 78(6), 891–902.
86. Ilies, R., Morgeson, F. P. & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The leadership quarterly*, 16(3), 373–394.
87. Imai, M. (1986). *Kaizen: (Ky'zen): The key to Japan's competitive success*. New York: McGraw-Hill.
88. Iwao, S. (2017). Revisiting the existing notion of continuous improvement (Kaizen): Literature review and field research of Toyota from a perspective of innovation. *Evolutionary and institutional economics review*, 14(1), 29–59.
89. Jang, J. S., Rim, S. C. & Park, S. C. (2006). Reforming a conventional vehicle assembly plant for job enrichment. *International journal of production research*, 44(4), 703–713.
90. Janssen, O. (2005). The joint impact of perceived influence and supervisor supportiveness on employee innovative behaviour. *Journal of occupational and organizational psychology*, 78(4), 573–579.
91. Jayamaha, N. P., Wagner, J. P., Grigg, N. P., Campbell-Allen, N. M. & Harvie, W. (2014). Testing a theoretical model underlying the 'Toyota way' – an empirical study involving a large global sample of Toyota facilities. *International journal of production research*, 52(14), 4332–4350.
92. Jayaram, J., Das, A. & Nicolae, M. (2010). Looking beyond the obvious: Unraveling the Toyota production system. *International journal of production economics*, 128(1), 280–291.
93. Judge, T. A. & Bono, J. E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of applied psychology*, 85(5), 751–765.
94. Jung, D. I. (2001). Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups. *Creativity research journal*, 13(2), 185–195.
95. Jung, D. I., Chow, C. & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The leadership quarterly*, 14(4-5), 525–544.
96. Kanji, G. K. (1996). Can total quality management help innovation? *Total quality management*, 7(1), 3–9.

97. Keller, R. T. (2006). Transformational leadership, initiating structure, and substitutes for leadership: A longitudinal study of research and development project team performance. *Journal of applied psychology*, 91(1), 202–210.
98. Keller, R. T. (2017). A longitudinal study of the individual characteristics of effective R&D project team leaders. *R&D management*, 47(5), 741–754.
99. Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological inquiry*, 14(1), 1–26.
100. Khan, M. S., Al-Ashaab, A., Shehab, E., Haque, B., Ewers, P., Sorli, M. & Sopelana, A. (2013). Towards lean product and process development. *International journal of computer integrated manufacturing*, 26(12), 1105–1116.
101. Knight, K. E. (1967). A descriptive model of the intra-firm innovation process. *The journal of business*, 40(4), 478–496.
102. Kordeš, U. & Smrdu, M. (2015). *Osnove kvalitativnega raziskovanja*. Koper: Založba Univerze na Primorskem.
103. Kruglanski, A. W., Friedman, I. & Zeevi, G. (1971). The effects of extrinsic incentive on some qualitative aspects of task performance. *Journal of personality*, 39(4), 606–617.
104. Lander, E. & Liker, J. K. (2007). The Toyota production system and art: Making highly customized and creative products the Toyota way. *International journal of production research*, 45(16), 3681–3698.
105. Le, P. B. & Lei, H. (2019). Determinants of innovation capability: The roles of transformational leadership, knowledge sharing and perceived organizational support. *Journal of knowledge management*, 23(3), 527–547.
106. Likar, B., Križaj, D. & Fatur, P. (2006). *Management inoviranja*. Koper: Fakulteta za management.
107. Liker, J. K. (2004). *The Toyota way: 14 management principles from the world's greatest manufacturer*. New York: McGraw-Hill.
108. Liker, J. K. (2021). *The Toyota way: 14 management principles from the world's greatest manufacturer* (2. izd.). New York: McGraw-Hill.
109. Liker, J. K. & Franz, J. K. (2012). The Toyota way: Helping others help themselves. *Manufacturing engineering*, 149(5), 87–90, 92–93, 95.
110. Liker, J. K. & Morgan, J. M. (2006). The Toyota way in services: The case of lean product development. *Academy of management perspectives*, 20(2), 5–20.
111. Lipičnik, B. (1991). *Vsak človek ima probleme – le skupaj imamo rešitev: conflict management*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo in šport.
112. Ljubič, T. (2006). *Operativni management proizvodnje*. Kranj: Moderna organizacija.
113. Madjar, N., Oldham, G. R. & Pratt, M. G. (2002). There's no place like home? The contributions of work and nonwork creativity support to employees' creative performance. *Academy of management journal*, 45(4), 757–767.
114. Malone, T. W. (1981). Toward a theory of intrinsically motivating instruction. *Cognitive science*, 5(4), 333–369.

115. Marksberry, P. (2012). *The modern theory of the Toyota production system: A systems inquiry of the world's most emulated and profitable management system*. New York; Boca Raton: Taylor & Francis group.
116. Marksberry, P., Badurdeen, F. & Maginnis, M. A. (2011). An investigation of Toyota's social-technical systems in production leveling. *Journal of manufacturing technology management*, 22(5), 604–620.
117. Marksberry, P., Badurdeen, F., Gregory, B. & Kreafler, K. (2010). Management directed kaizen: Toyota's jishuken process for management development. *Journal of manufacturing technology management*, 21(6), 670–686.
118. Marksberry, P., Bustle, J. & Clevinger, J. (2011). Problem solving for managers: A mathematical investigation of Toyota's 8-step process. *Journal of manufacturing technology management*, 22(7), 837–852.
119. Marta, S., Leritz, L. E. & Mumford, M. D. (2005). Leadership skills and the group performance: Situational demands, behavioral requirements, and planning. *The leadership quarterly*, 16(1), 97–120.
120. Martindale, C. (1999). Biological bases of creativity. V R. J. Sternberg (ur.), *Handbook of creativity* (str. 137–152). Cambridge: Cambridge university press.
121. Matos, S. (1994). *Spodbujanje ustvarjalnosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
122. Matsuo, M. (2015). Human resource development programs for knowledge transfer and creation: The case of the Toyota technical development corporation. *Journal of knowledge management*, 19(6), 1186–1203.
123. May, D. R., Chan, A. Y. L., Hodges, T. D. & Avolio, B. J. (2003). Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational dynamics*, 32(3), 247–260.
124. Mayer, J. (1991). *Ustvarjalno mišljenje in delo*. Kranj: Moderna organizacija.
125. Monden, Y. (2012). *Toyota production system: An integrated approach to just-in-time* (4. izd.). New York: Taylor & Francis group.
126. Montani, F., Odoardi, C. & Battistelli, A. (2012). Explaining the relationships among supervisor support, affective commitment to change, and innovative work behavior: The moderating role of coworker support. *Applied psychology bulletin*, 264, 43–57.
127. Morgan, J. M. & Liker, J. K. (2006). *The Toyota product development system: Integrating people, process, and technology*. New York: Productivity press.
128. Morris, L. (2016). 20 million ideas to greatness. *International management review*, 12(1), 66–71.
129. Možina, S., Rozman, R., Glas, M., Tavčar, M., Pučko, D., Kralj, J., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Tekavčič, M., Dimovski, V. & Kovač, B. (2002). *Management: Nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
130. Müceldili, B., Turan, H. & Erdil, O. (2013). The influence of authentic leadership on creativity and innovativeness. *Procedia-Social and behavioral sciences*, 99, 673–681.
131. Mumford, M. D. & Gustafson, S. B. (1988). Creativity syndrome: Integration, application and innovation. *Psychological bulletin*, 103(1), 27–43.

132. Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B. & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The leadership quarterly*, 13(6), 705–750.
133. Muramatsu, R., Miyazaki, H. & Tanaka, Y. (1982). Effective production systems which harmonized workers' desires with company needs. *International journal of production research*, 20(3), 297–309.
134. Murphy, A. & Contreras, I. (2022, 12. maj). *The global 2000*. Pridobljeno 12. maja 2022 iz <https://www.forbes.com/lists/global2000/?sh=72018865ac04>
135. New, S. J. (2007). Celebrating the enigma: The continuing puzzle of the Toyota production system. *International journal of production research*, 45(16), 3545–3554.
136. Olberding, S. R. (1998). Toyota on competition and quality circles. *The journal for quality and participation*, 21(2), 52–54.
137. Oldham, G. R. & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of management journal*, 39(3), 607–634.
138. Oldham, G. R. & Fried, Y. (2016). Job design research and theory: Past, present and future. *Organizational behaviour and human decision processes*, 136, 20–35.
139. Oliver, N., Schab, L. & Holweg, M. (2007). Lean principles and premium brands: Conflict or complement? *International journal of production research*, 45(16), 3723–3739.
140. Ota, M., Hazama, Y. & Samson, D. (2013). Japanese innovation processes. *International journal of operations & production management*, 33(3), 275–295.
141. Pečjak, V. (1977). *Poti do znanja*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
142. Pečjak, V. (1987). *Misliti, delati, živeti ustvarjalno*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
143. Pečjak, V. (1998). *Poti do idej: Tehnike ustvarjalnega mišljenja v podjetjih, šolah in drugje*. Ljubljana: samozaložba.
144. Penger, S. & Černe, M. (2014). Authentic leadership, employees' job satisfaction, and work engagement: a hierarchical linear modelling approach. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 27(1), 508–526.
145. Pil, F. K. & Fujimoto, T. (2007). Lean and reflective production: The dynamic nature of production models. *International journal of production research*, 45(16), 3741–3761.
146. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The leadership quarterly*, 1(2), 107–142.
147. Polajnar, A. (1998). *Priprava proizvodnje*. Maribor: Fakulteta za strojništvo.
148. Policastro, E. & Gardner, H. (1999). From case studies to robust generalizations: An approach to the study of creativity. V R. J. Sternberg (ur.), *Handbook of creativity* (str. 213–225). Cambridge: Cambridge university press.
149. Pompe, A. (2011). *Ustvarjalnost in inovativnost. Nujnost sodobnega podjetništva*. Ljubljana: GEA College.

150. Poppendieck, M. & Cusumano, M. A. (2012). Lean software development: A tutorial. *IEEE software*, 29(5), 26–32.
151. Power, B. (2011, 24. junij). *How Toyota pulls improvement from the front line*. Pridobljeno 28. decembra 2021 iz <https://hbr.org/2011/06/how-toyota-pulls-improvement-f>
152. Rebernik, M. (1990). *Ekonomika inovativnega podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
153. Rebernik, M. & Širec, K. (2017). *Ekonomika podjetja*. Ljubljana: GV založba.
154. Rego, A., Sousa, F., Marques, C. & Pina e Cunha, M. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of business research*, 65(3), 429–437.
155. Rego, A., Sousa, F., Marques, C. & Pina e Cunha, M. (2014). Hope and positive affect mediating the authentic leadership and creativity relationship. *Journal of business research*, 67(2), 200–210.
156. Rhodes, M. (1961). An analysis of creativity. *The phi delta kappan*, 42(7), 305–310.
157. Rigolizzo, M. & Amabile, T. (2015). Entrepreneurial creativity: The role of learning processes and work environment supports. V C. E. Shalley, M. A. Hitt & J. Zhou (ur.), *The Oxford handbook of creativity, innovation and entrepreneurship* (str. 61–78). Oxford; New York: Oxford university press.
158. Robinson, A. G. & Schroeder, D. M. (2009). The role of front-line ideas in lean performance improvement. *Quality management journal*, 16(4), 27–40.
159. Rogers, C. R. (1970). Towards a theory of creativity. V P. E. Vernon (ur.), *Creativity* (str. 137–151). Middlesex: Penguin books.
160. Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5. izd.). New York: Free press.
161. Rusjan, B. (1999). *Management proizvodnje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
162. Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54–67.
163. Saruta, M. (2006). Toyota production systems: The 'Toyota way' and labour-management relations. *Asian business & management*, 5(4), 487–506.
164. Schumpeter, J. A. (2010). *Lahko kapitalizem preživi?: Ustvarjalno uničevanje in prihodnost globalne ekonomije*. Ljubljana: Studia humanitatis.
165. Semedo, A. S., Coelho, A. & Ribeiro, N. (2018). The relationship between authentic leaders and employees' creativity: What are the roles of affective commitment and job resourcefulness? *International journal of workplace health management*, 11(2), 58–73.
166. Shalley, C. E. & Zhou, J. (2008). Organizational creativity research: A historical overview. V J. Zhou & C. E. Shalley (ur.), *Handbook of organizational creativity* (str. 3–31). New York; London: Lawrence Erlbaum Associates.
167. Shalley, C. E., Zhou, J. & Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of management*, 30(6), 933–958.

168. Shimizu, K. (2004). Reorienting kaizen activities at Toyota: Kaizen, production efficiency, and humanization of work. *Okayama economic review*, 36(3), 1–25.
169. Shin, S. J. & Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. *Academy of management journal*, 46(6), 703–714.
170. Shipton, H. J., West, M. A., Parkes, C. L., Dawson, J. F. & Patterson, M. G. (2006). When promoting positive feelings pays: Aggregate job satisfaction, work design features, and innovation in manufacturing organizations. *European journal of work and organizational psychology*, 15(4), 404–430.
171. Sobek, D. K., Ward, A. C. & Liker, J. K. (1999). Toyota's principles of set-based concurrent engineering. *Sloan management review*, 40(2), 67–83.
172. Spear, S. J. (2004). Learning to lead at Toyota. *Harvard business review*, 82(5), 78–86.
173. Spear, S. & Bowen, H. K. (1999). Decoding the DNA of the Toyota production system. *Harvard business review*, 77(5), 96–106.
174. Srića, V. (1999). *Ustvarjalno mišljenje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
175. Stewart, T. A. & Raman, A. P. (2007). Lessons from Toyota's long drive. *Harvard business review*, 85(7/8), 74–83.
176. Sugimori, Y., Kusunoki, K., Cho, F. & Uchikawa, S. (1977). Toyota production system and kanban system materialization of just-in-time and respect-for-human system. *International journal of production research*, 15(6), 553–564.
177. Škerlavaj, M., Černe, M. & Dysvik, A. (2014). I get by with a little help from my supervisor: Creative-idea generation, idea implementation, and perceived supervisor support. *The leadership quarterly*, 25(5), 987–1000.
178. Takeuchi, H., Osono, E. & Shimizu, N. (2008). The contradictions that drive Toyota's success. *Harvard business review*, 86(6), 96–104.
179. Talke, K., Salomo, S. & Kock, A. (2011). Top management team diversity and strategic innovation orientation: The relationship and consequences for innovativeness and performance. *Journal of product innovation management*, 28(6), 819–832.
180. Theurer, C. P., Tumasjan, A. & Welpe, I. M. (2018). Contextual work design and employee innovative work behavior: When does autonomy matter? *Plos one*, 13(10), 1–35.
181. Thomas, G. (2011). *How to do your case study: A guide for students and researchers*. London: Sage.
182. Thürer, M., Tomašević, I. & Stevenson, M. (2017). On the meaning of 'Waste': review and definition. *Production planning & control*, 28(3), 244–255.
183. Tidd, J. & Bessant, J. (2013). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change* (5. izd.). Chichester: John Wiley & sons.
184. Tierney, P. & Farmer, S. M. (2004). The Pygmalion process and employee creativity. *Journal of management*, 30(3), 413–432.

185. Tierney, P., Farmer, S. M. & Graen, G. B. (1999). An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relations. *Personnel psychology*, 52(3), 591–620.
186. Toma, S. G. & Naruo, S. (2017). Total quality management and business excellence: The best practices at Toyota Motor Corporation. *Amfiteatru economic*, 19(45), 566–580.
187. Towill, D. R. (2007). Exploiting the DNA of the Toyota production system. *International journal of production research*, 45(16), 3619–3637.
188. Toyota Motor Corporation. (1997). *Guiding principles at Toyota*. Pridobljeno 29. septembra 2021 iz <https://global.toyota/en/company/vision-and-philosophy/guiding-principles/>
189. Toyota Motor Corporation. (2018). *Toyota code of conduct*. Pridobljeno 29. septembra 2021 iz https://global.toyota/pages/global_toyota/company/vision-and-philosophy/code_of_conduct_001_en.pdf
190. Toyota Motor Corporation. (2019a). *Annual report 2019*. Pridobljeno 7. oktobra 2021 iz <https://global.toyota/en/ir/library/annual/archives/>
191. Toyota Motor Corporation. (2019b). *Sustainability data book 2019*. Pridobljeno 29. oktobra 2021 iz <https://global.toyota/en/sustainability/report/archives/>
192. Toyota Motor Corporation. (2019c). *Reforming our company to become a »mobility company«*. Pridobljeno 19. maja 2022 iz <https://global.toyota/en/company/messages-from-executives/details/>
193. Toyota Motor Corporation. (2022a). *Integrated report 2021*. Pridobljeno 16. aprila 2022 iz https://global.toyota/pages/global_toyota/ir/library/annual/2021_001_integrated_en.pdf
194. Toyota Motor Corporation. (2022b). *Sustainability data book*. Pridobljeno 2. februarja 2022 iz https://global.toyota/pages/global_toyota/sustainability/report/sdb/sdb21_en.pdf
195. Toyota Motor Corporation. (brez datuma a). *Toyota philosophy*. Pridobljeno 29. septembra 2021 iz <https://global.toyota/en/company/vision-and-philosophy/philosophy/>
196. Toyota Motor Corporation. (brez datuma b). *Toyota global vision*. Pridobljeno 27. oktobra 2021 iz <https://global.toyota/en/company/vision-and-philosophy/global-vision/>
197. Toyota Motor Corporation. (brez datuma c). *Toyota way 2020 / Toyota code of conduct*. Pridobljeno 27. oktobra 2021 iz https://global.toyota/en/company/vision-and-philosophy/toyotaway_code-of-conduct/
198. Toyota Motor Corporation. (brez datuma č). *Overview*. Pridobljeno 11. maja 2022 iz <https://global.toyota/en/company/profile/overview/>
199. Trstenjak, A. (1981). *Psihologija ustvarjalnosti*. Ljubljana: Slovenska matica.

200. Truxillo, D. M., Cadiz, D. M., Rineer, J. R., Zaniboni, S. & Fraccaroli, F. (2012). A lifespan perspective on job design: Fitting the job and the worker to promote job satisfaction, engagement, and performance. *Organizational psychology review*, 2(4), 340–360.
201. Udagawa, M. (1995). The development of production management at the Toyota Motor Corporation. *Business history*, 37(2), 107–119.
202. Urbach, T., Fay, D. & Goral, A. (2010). Extending the job design perspective on individual innovation: Exploring the effect of group reflexivity. *Journal of occupational and organizational psychology*, 83(4), 1053–1064.
203. Utterback, J. M. (1996). *Mastering the dynamics of innovation*. Boston: Harvard business school press.
204. Vaghefi, M. R., Woods, L. A. & Huellmantel, A. (2000). Toyota story 2: Still winning the productivity game. *Business strategy review*, 11(1), 59–70.
205. Verschuren, P. J. M. (2003). Case study as a research strategy: Some ambiguities and opportunities. *International journal of social research methodology*, 6(2), 121–139.
206. Wallas, G. (1970). The art of thought. V P. E. Vernon (ur.), *Creativity* (str. 91–97). Middlesex: Penguin books.
207. Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of management*, 34(1), 89–126.
208. Wang, P. & Rode, J. C. (2010). Transformational leadership and follower creativity: The moderating effects of identification with leader and organizational climate. *Human relations*, 63(8), 1105–1128.
209. Wang, X. & Dass, M. (2017). Building innovation capability: The role of top management innovativeness and relative-exploration orientation. *Journal of business research*, 76, 127–135.
210. Ward, A., Liker, J. K., Cristiano, J. J. & Sobek, D. K. (1995). The second Toyota paradox: How delaying decisions can make better cars faster. *Sloan management review*, 36(3), 43–61.
211. Ward, T. B., Smith, S. M. & Finke, R. A. (1999). Creative cognition. V R. J. Sternberg (ur.), *Handbook of creativity* (str. 189–212). Cambridge: Cambridge university press.
212. Woodman, R. W., Sawyer, J. E. & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of management review*, 18(2), 293–321.
213. Xiaobo, Z., Zhou, Z. & Asres, A. (1999). A note on Toyota's goal of sequencing mixed models on an assembly line. *Computers & industrial engineering*, 36(1), 57–65.
214. Yammarino, F. J., Spangler, W. D. & Bass, B. M. (1993). Transformational leadership and performance: A longitudinal investigation. *The leadership quarterly*, 4(1), 81–102.

215. Yang, W., Hao, Q. & Song, H. (2020). Linking supervisor support to innovation implementation behavior via commitment: The moderating role of coworker support. *Journal of managerial psychology*, 35(3), 129–141.
216. Yasuda, Y. (1991). *40 years, 20 million ideas: The Toyota suggestion system*. Cambridge; Norwalk: Productivity press.
217. Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4. izd.). Thousand Oaks: Sage.
218. Yoo, S., Jang, S., Ho, Y., Seo, J. & Yoo, M. H. (2019). Fostering workplace creativity: Examining the roles of job design and organizational context. *Asia pacific journal of human resources*, 57(2), 127–149.
219. Yoshimori, M. (2005). Does corporate governance matter? Why the corporate performance of Toyota and Canon is superior to GM and Xerox. *Corporate governance: An international review*, 13(3), 447–457.
220. Zacher, H., Dirkers, B. T., Korek, S. & Hughes, B. (2017). Age-differential effects of job characteristics on job attraction: A policy-capturing study. *Frontiers in psychology*, 8, 1–11.
221. Zubair, A. & Kamal, A. (2015). Authentic leadership and creativity: Mediating role of work-related flow and psychological capital. *Journal of behavioural sciences*, 25(1), 150–171.

PRILOGA

Priloga 1: Intervju

1. Nekdanji predsednik podjetja Toyota opredeli Poslovne prakse Toyote kot osnovo za ustvarjalno reševanje problemov (Liker, 2021, str. 283). Ali ocenjujete, da Poslovne prakse Toyote v osmih korakih (1. pojasnitev problema, 2. analiza problema, 3. določitev cilja, 4. analiza temeljnega vzroka, 5. razvoj protiukrepov, 6. izvajanje protiukrepov, 7. spremljanje rezultatov in procesov, 8. standardizacija uspešnih procesov) vplivajo na vašo ustvarjalnost pri delu? Če da, kako, na kakšen način?

Da. Poslovna praksa Toyote, ki izhaja iz štirih prejšnjih korakov PDCA plan, do, check, action in razširjena na teh osem korakov, precej bolj podrobno, seveda vpliva na samo ustvarjalnost. S tem se izognemo stihiji pri poslovanju, pri planiranju, pri reševanju problemov in tako naprej, ampak se sistematično lahko pristopi k definiciji stanja, kje smo, definiciji kam bi šli in vmesno, kaj je za to potrebno narediti, da bi se temu cilju tudi približali. Prva stvar planiranja, iz nule planiranja tukaj pri teh osmih korakih, imamo tole že zadevo zapeljano v sredini nekega procesa, ko je čas spet za naslednji PDCA cikel kot temu rečemo no. Pojasnitev problema, v čem imamo problem, ker velikokrat se zgodi, da zaradi subjektivnega mišljenja na podlagi morda tudi izkušnje in tako naprej, govorimo o različnih zadevah niti ne o istem problemu, zaradi tega lahko pride do kar nekaj zmede in tako naprej. Prva zadeva pojasnitev problema, v čem je težava, v čem je problem, kaj je zadeva, ki bi jo radi spremenili. Druga analiza problema, analizirat, analiziramo velikokrat no, seveda te analize, te PDCA cycle-i in tako naprej so odvisni ali se pogovarjamo o strateških zadevah, se pogovarjamo o dnevnih zadevah na drugi strani, enkratnih, trenutnih problemih in tako naprej. Ampak po definiciji problema, seveda je potem tudi analiza tega problema, kako je prišlo do tega problema, katerega že poznamo iz prve točke, kaj ta problem predstavlja, katere segmente zadeva, katere oddelke zadeva in tako naprej. Potem je, naslednja stvar je, vprašanje, kako je prišlo do tega problema, tudi malo refleksije na naše obstoječe procese zdaj. Zakaj, če je rezultat tak kot je in z njim imamo probleme, kako je prišlo do tega rezultata, kakšne procese imamo, ki vodijo do nečesa in so privedli tudi do tega dajmo reči rezultata, ki je pa dejansko morda tudi problem. Iz tega se potem že lahko analizira oziroma pride do majčken večjega uvida v, v vzroke, ki so pripeljali do tega stanja. Potem, ko imamo vse te zadeve definirane, je tudi že, se pravi, ker poznamo problem, poznamo določene že, določene podsegmente tega problema. Predebatirali smo zaradi česa, morda zaradi procesnih napak in tako naprej, zakaj je lahko tudi prišlo do tega, kar nam predstavlja neko oviro in potem je čas, da preverimo tudi protiukrepe. Zdaj, če je to individualna zgodba, je to stvar enega posameznika, če je pa to na višjem nivoju, če je bolj stateške narave pa že tukaj tudi seveda spet več ljudi vključenih, več oddelkov in tako naprej. Ko se neki protiukrepi ali pa koraki za rešitev tega problema definirajo, je čas za izvedbo tega. Ob sami izvedbi, za spremljanje teh rezultatov ali gredo po liniji katero smo, po linijah katere smo načrtali, odvisno od oddelka oziroma od korakov, ki smo jih definirali, kako nam procesi sami služijo in tako naprej in pa na koncu seveda, če so ti ukrepi pravilni in če je rezultat pozitiven v smislu odprave problema, tudi definicija kateri

protiukrepi so pa bili razlog za uspešno rešitev tega problema. No in na osnovi tega se običajno potem tudi definira postopke izboljšav in se jih zapiše v nek dotični oddelek, ki pač operira s konkretnim tem problemom ali pa s to operacijo, tudi v njihovo delovanje, SOP proces. Bolj enostavneje je ta zadeva, je pa velikokrat uporabljamo besede PDCA, plan, do, check, action. Planiraj nekaj, ko narediš plan, vse korake predvidiš znotraj tega, kar si lahko predvidel in tako naprej, to je prvi korak. Drugi korak je do, se pravi izvedi. Tretji korak je check, že tekom izvedbe preverjaj, pa tudi na koncu neke poti napravi, pravi check tega, kar si opravil oziroma, kar smo opravili in iz tega izlušči ven, kaj se je dobro pokazalo in kaj se ni tako dobro pokazalo in zdaj spet napravi novi plan. In potem spet naprej, do, check, action, PDCA krožen ciklus, plan, do, check, action, revizija končana, gremo v drugo fazo, plan, do, check, action, revizija, v tretjo fazo in tako naprej. Tako da, to definitivno vpliva. Kot rečeno, da ni. S stihijskim načinom pristopa k reševanju problemov se velikokrat, dejansko pride do dobrih rešitev problema, zelo velikokrat, se pa še bolj zamegli, ne samo rešitev, ampak sploh kaj dejanski problem je. Tako da, ta sistematičen pristop k reševanju problemov definitivno skozi leta in leta naših izkušenj vodi k uspešnejšemu reševanju težav, problemov, izzivov, prilagoditev, koron, protikoronskih zadev, pred korono v poslu, ko je povpraševanja veliko, ko ga je malo, stranke, pritožbe strank, kaj stranke iščejo, sporočila tovarni in tako naprej, ampak to je že zelo, zelo široko področje.

2. Ali so cilji in vizija podjetja Toyota preoblikovani v vaše osebne cilje dela? Če da, kako, na kakšen način so povezani z vašo ustvarjalnostjo in inovativnostjo podjetja?

Vizija podjetja vedno predstavlja neko, neko mišljenje in smer k čemur stremi neko podjetje in seveda, tudi zaposleni morajo s tem soglašati, se strinjati s tem, pa do neke mere tudi ali biti taki ljudje ali pa to sčasoma ponotranjiti, da bi k temu cilju ali pa to vizijo tudi pomagali uresničevati. Seveda, da pa ne prihaja do prevečih razkorakov med osebno vizijo pa med vizijo samega podjetja, kam in kako gre zadeva, je pa seveda tudi predvsem stvar vodstvene strukture, ki skozi, v našem primeru leta in leta, skozi letne načrte, skozi letne definicije dela vsakega zaposlenega, v zadnjih nekaj letih, pa skozi četrletne definicije dela vsakega zaposlenega in vseh projektov, ki jih ima vsak zaposleni in tako naprej, usmerja na nek način, vsaj v grobem, da so projekti in pa delovanje zaposlenih usmerjeni v smeri, ki je enaka oziroma vsaj stremi v isto smer kot sama vizija podjetja. Velika razlika je bila med temi letnimi načrti, ki so funkcionirali do pred nekaj leti. Je pa prišlo do tega da, sčasoma, v veliko podjetjih ne samo v Toyoti, da je letni razgovor, letni načrt, enkratna zadeva v letu precej, precej, precej premajhna frekvenca za definiranje stanja, težav, spremenjenih ciljev in tako naprej za vsakega zaposlenega v tem hitrem svetu poslovanja, zdaj, sprememb, prilagajanja potrebnega in tako naprej. Tako da nekaj let zdaj, že tudi te zadeve prakticiramo na četrletni bazi. Kar pa omogoča precej boljšo odzivnost podjetja, tudi na spremembe, ki se dogajajo in v zadnjih par letih je bilo teh izzivov res, res veliko. Še pred zdajšnjimi vojnami in virusi in tako naprej, zdaj pa sploh s pretrganimi dobavnimi verigami in tako naprej. Tako da v večini primerov no, zaposleni kar sledijo viziji samega

podjetja in se tudi trudijo, da bi ta vizija bila uresničena. Je pa to seveda stvar posameznika, nekdo se bolj v tem angažira, nekdo se manj. Nekdo bolj razume, nekje najde neko svojo pot, nekdo je pa pač podpornik obstoječih poti proti tej izvedbi vizije.

3. Toyotin način predstavlja dva stebra: nenehne izboljšave (izziv, kaizen, genchi genbutsu) in spoštovanje ljudi (spoštovanje, timsko delo) (Toyota Motor Corporation, 2019, str. 26). Ali Toyotin način oziroma njegove komponente vplivajo na vašo ustvarjalnost? Če da, kako, na kakšen način?

Izziv, kaizen, genchi genbutsu, dnevno uporabljene zadeve, pa tudi frazeologija v podjetju. Težav, ljudje pravimo, da imamo vsi težave, pa običajno niti nimamo težav, ampak imamo izzive. Težave, resne težave so nekaj drugega kot pa si velikokrat ljudje predstavljamo kot težave, tako da sem bolj pristaš ideje, da imamo izzive, ne težave. Težavo ima nekdo, ki je zelo bolan ali pa kaj podobnega in tako naprej. To je res težava, vse ostalo ali pa večina ostalih stvari so izzivi. Tako da ko pride do nekega izziva Toyota stremi k temu, da te ni strah ničesar. Težava, izziv, karkoli se pojavi na neki poti je razlog za spremembe. To pa zaradi tega, ker nič ni tako dobro, da ne bi bilo možno še izboljšati. In potrditev tega reka, tega Toyotinega reka oziroma po ustanovitelju Toyote pred devetdesetimi, osemdesetimi leti skoraj, se je že velikokrat res potrdil. Če je nekaj absolutno dobro, potem bo v nedogled tudi absolutno dobro funkcioniralo, tega ni. Kar pomeni, da vsaka zadeva, vsak proces, vsak človek, vsaka stvar na tem našem ljubem svetu, je do neke mere izboljšana, bolj ali pa manj, vedno je pa še prostor za dodatne izboljšave. Ta kaizen izraz predstavlja v našem primeru, na kratko rečeno sistem nenehnih izboljšav. Kar pomeni, da glede na to, da zgodba nikoli ni zaključena do konca in nikoli ne bo v smislu samih izboljšav, vedno je prostor za dodatne izboljšave. Tudi nekako poizkušamo stremet dejansko k dodatnim izboljšavam nonstop. Tudi na en tak način, da tudi v letnih načrtih, v četrletnih načrtih zaposlenih je zaželeno oziroma pri vodstvenem kadru pa obveza, da se predstavlja nonstop tudi kaizne oziroma predloge za stalne izboljšave. In te stalne izboljšave so, vedno so vzete v obzir, potem se pa seveda, jih pregleda in tudi definira ali so smiselne za vpeljavo glede na prihodek, odhodek energije, dela, stroška in tako naprej. Mogoče za zanimivost no, v Toyotinih proizvodnih tovarnah vsak zaposleni na tekočem traku, ima svojo vrv za katero lahko potegne kadarkoli zazna, da nekaj ni v redu. In se bo linija ustavila in zaradi tega ne bo, negativno gledan ali kregan ali kot da, noče kaj počet, ampak je v smislu pozitivne viden, nekaj je bilo opaženega. Ta zaposleni je opazil neko napako, da jo bomo izboljšali, je ustavil zadevo in to je zdaj treba izboljšati in na ta račun bomo na dolgi rok veliko, veliko privarčevali ali pa naredili boljši končni produkt na konec koncev. Na Japonskem se te zadeve tudi dodatno plačajo v tovarnah. V naši družbi sem velikokrat opazil, tudi svoja izkušnja skozi leta, v različnih podjetjih in tako naprej, pred veliko leti no, je, da temu ni bilo tako no. Po reku, če dela dobro dvajset let, bo še dvajset let, kar pa ni dolgoročno, seveda pravilna pot. No, ampak, razjasnitev problema, o čemer sva se pogovarjala že prejle, problem razumeti, ki se dogaja nekje z nekim avtomobilom, recimo poltovornjakom Hilux, nekje v gozdu, kjer ga gozdar uporablja za neke svoje delovne procese v blatu,

mrazu, vodi in tako naprej, je težko razumeti iz neke inženirske pisarne v oblakih tam nekje. Zato se vedno tudi promovira princip, da človek, ki je odgovoren za določena polja, gre do izvora tega problema, da tam spozna dejansko razloge, ki so pripeljali do problema. Temu bi rekli, takrat, ko glava boli, se ne predpiše aspirina, ampak se gre pogledat nazaj, zakaj je prišlo do glavobola in se aspirina predpiše minimalno, predvsem se pa spremeni proces, ki je pripeljal do glavobola no, če sem lahko malo v korelaciji z zdravstvom. Temu postopku se pravi pojdi do izvora, pojdi do izvora problema in tam definiraj, razjasni problem in imej uvid v to, kaj bo spremenilo ta razlog vzroka, temu rečemo genči genbucu. Kar je pa zelo spoštovanja vredno in ideja in pristop. Velikokrat imamo v podjetjih ljudi, ki delajo samo neke svoje zadeve, ostalih se ne lotijo oziroma včasih so nekateri ljudje, se jim to zdi, da to ni njihovo delo ali pa, da so celo na previsoki poziciji ali karkoli in se ne grejo toliko poglobit v to, kar na konec koncev, izguba energije, stroškovno tudi večja obremenitev na dolgi rok pomeni in tako naprej. Kar pomeni, stalne izboljšave, kaizen, da, v vsakem postopku, na vsakem delovnem mestu in kdo bo najbolje poznal možnost ali pa spoznal ali pa imel uvid v to, kaj izboljšati tekom posameznega delovnega procesa kot pa vsak posameznik na delovnem mestu. Tako da je promovirano kaizen na vsakem delovnem mestu in pa genči genbucu, pojdi do izvora problema, spoznaj problem, spoznaj, kaj je rešitev na licu mesta. Spoštovanje ljudi oziroma timsko delo. Toyota prihaja z Japonske. Japonska je samosvoja država, otoška država, kar pomeni, da ima veliko svojih lastnih navad, ki niso identične ostalim, ker so le nekako izolirani zaradi geografskega razloga. In mentaliteta Japoncev tudi, kar sem jih sam imel možnost tudi na Japonskem spoznavat, ne govorim sedaj samo v podjetju in tako naprej ampak tudi v mestu, v vasi, po vaseh, zunaj med ljudmi in tako naprej, je dejansko precej bolj ali pa precej manj individualizirana kot pa zahodna civilizacija. Uspešnej ali pa eden zelo uspešen poslovnež ali športnik in tako naprej je seveda tudi tam spoštovan, ni pa tako velikega razkoraka med in skoraj zahodnjaškim malikovanjem individualcev, ki uspejo in tako naprej napram nekim družbam pri katerih je uspeh rezultat dela večih posameznikov, ampak so bolj osredotočeni na skupno delo, po razmišljanju vsak človek nekaj ve, vsak človek nekaj dobrega pripomore, naredi in tako naprej in na koncu rezultat ne more biti slab. Tako da to timsko delo je vedno, vedno promovirano no. So pa potem seveda tudi izzivi v zahodnjaških družbah, kot recimo je tudi naša že postala precej, da je treba potem individualista tudi malo ali priučiti ali pa jim omogočiti take pogoje, da se vpnejo v družbo, v sodelavce in tako naprej, s tem oni pridobijo neka znanja, dajo lahko neka znanja in tako naprej. Spoštovanje zaposlenih je eno od osnovnih stebrov na katerih bazira tudi Toyota Motor Corporation in tukaj je kar velik, velika teža se temu daje, je pa res, da seveda v odvisnosti od okolja pa rezultati včasih pa tudi niso tako spet spoštljivi vedno in ob vsakem času. Mentaliteta je drugačna, subjektivna mišljenja so tukaj, ljudje smo si različni in tako naprej in tako naprej. Tako da več ali manj se to spoštuje, včasih pa tudi ne, razlogi so pa pač odvisni od primera do primera. Ta način razmišljanja kaizen, se pravi stalne izboljšave, genči genbucu, pojdi do izvora problema, timsko delo in pa spoštovanje med zaposlenimi in tudi spoštovanje med delodajalcem to je podjetje in delojemalcem to smo zaposleni in tako

naprej, se trudimo kar ustvarjat in čim bolj izkoriščat v pozitivnem smislu. Včasih nam seveda bolj uspe, včasih ne tako, se pa trudimo gledati gor proti soncu.

4. Ustvarjalnost se nanaša na generiranje idej, inoviranje se nanaša na implementiranje idej za izboljšave postopkov, praks in produktov (Anderson, Potočnik & Zhou, 2014, str. 1298). Ali je kaizen povezan z vašo ustvarjalnostjo in inovativnostjo pri delu? Kako, na kakšen način, uresničujete kaizen pri svojem delu v podjetju Toyota?

Če tale definicija velja, ustvarjalnost se nanaša na generiranje idej, inoviranje pa na implementiranje teh idej za izboljšanje postopkov, praks in produktov, ja. Ustvarjalnost je v večini podjetij in tako tudi v našem, zaželjena, da ne rečem kar zahtevana. Čim več idej, čim več izboljšav, razmisliti kako bi drugače naredili, spremembe na trgu, spremembe pri konkurenci, globalne spremembe, davčne spremembe in tako naprej in tako naprej. Seveda zaželjeno, pri vodstvenem kadru pa kar zahtevano, generiranje čim večjega števila idej. To gre v bistvu tako tudi daleč, da se pri letnih in sedaj tudi četrletnih planih dela vsakega posameznika, predvsem pri vodstvu podjetja, zahteva tudi vsakokratne izboljšave in to konkretno, koliko izboljšav v naslednjem četrletju mora nekdo predlagati. Saj nekateri ljudje imajo idej v dveh popoldnevih toliko kot morda kdo v enem letu ne, no, ti nimajo s tem težav, tisti od katerih se pa zahteva ali pa je zaželjeno, da bi pa dali neke svoje ideje o izboljšavah in tako naprej, se jih pa tudi na ta način malo spodbode k razmišljanju in včasih pride do kakšnih prav dobrih idej tudi od ljudi od katerih ne bi tega pričakovali no, ker so bolj, nekateri so bolj tihe miške, jim je bolj nerodno in tako naprej. Ne izpostavljajo se z idejami, ker niso prepričani, da so to dobre ideje in tako naprej, pa potem pride to do tega, da imajo pravzaprav zelo dobre ideje. Inoviranje oziroma izvedba teh novih idej pa pade na vse zaposlene vedno, seveda glede na projekt in glede na oddelek na katerega je ta nek projekt ali pa neka ideja vezana. Tukaj pa ni stvar bi, ne bi in tako naprej, če je nekaj bilo zamišljeno oziroma se je odločilo, da je dobro, da je potrebno to izvest, realizirati in tako naprej, se pa podredi, kar nekaj časa in energije izvedbi tega oziroma implementiranju oziroma realiziranju te ideje. Seveda do neke zdrave mere, če se tekom procesa po PDCA ciklusu kaže da, rezultat ne bo tak ali pa da je postopek predolgotrajen, stroškovno nepravilen in tako naprej, se seveda take zadeve tudi spremenijo ali pa tudi odpovejo konec koncev, ampak saj to je konec koncev tudi namen kaiznov. Niso vsi kaizni, niso vse ideje vedno ali uresničljive ali smotrne, ampak se pa gre v to implementacijo. Če povzamem, generiranje idej je zaželjeno skoraj da kar zahtevano. Implementacija je pa kar zahtevana potem in pri tem potem sodelujejo vsi ljudje, ko se definira nek projekt, neka ideja in tako naprej, ki bi lahko k temu prispevali. In te kaizne več ali manj pri svojem delu, kar vsi zaposleni več ali manj kar upoštevamo, nekateri bolj seveda, nekateri manj, nismo si identični, tak je svet. Ampak se kar trudimo k tem izboljšavam. Predpogoj seveda za več izboljšav je ali neobremenjenost ali pa veliko izkušenj. Pri mladini je neobremenjenost izrednega pomena, če jim okolje omogoča, da to lahko iz sebe ven dajo. Pri izkušenejših ljudeh pa lahko preskočimo oziroma še preden pride do problema na osnovi izkušenj teh bolj izkušenih zaposlenih že predvidimo do kakšnih težav lahko pride in kako se jim

izognit in tako naprej in tako naprej. Tako da nenehne izboljšave so dejansko v podjetju kar na dosti visokem nivoju, tudi pri mojem lastnem delu. Tudi stvari, ki se ponovijo, tudi projekti, ki so si podobni, lahko vpeljemo vedno te izboljšave tudi na vsakega od teh projektov. Če vemo, kaj ni bilo najbolj optimalno lahko to izboljšamo, ni pa poanta samo kaj ni bilo vredno, ali pa kaj ni bilo optimalno, ampak stremenje k višjemu cilju, k idealu. Četudi je bil zelo dobro, nek projekt izveden, zakaj pa ne bi naslednjega še boljše in kako bi lahko to še izboljšali.

5. Ali ocenjujete, da vaš vodja vpliva na vašo ustvarjalnost pri delu? Če da, kako, na kakšen način?

Vodje vedno vplivajo na ustvarjalnost pri delu. Odvisno je pa to od človeka na eni strani na drugi strani, lahko vpliva negativno, lahko vpliva pozitivno, tako da pravila tukaj ni. So pa nekatere lastnosti, ki pa vplivajo na to ali bo vodja deloval ali pa vplival pozitivno na generiranje idej svojih podrejenih zaposlenih ali negativno. Tako da to je res stvar, stvar samega posameznika, se pa te zadeve skozi leta in skozi desetletja kar menjajo. Še toliko in toliko let nazaj, deset, dvajset let nazaj, je bil vodja običajno človek, ki je vse vedel, katerega se je kar spoštovalo, njegova beseda je bila glavna in zadnja, ampak tako kot takrat tudi zdaj ločimo vodje na ali avtoritativne ali pa mentorske. Avtoritativni vodje, ki se zanašajo na svojo pozicijo, svoj položaj svoj naziv delovnega mesta ali pa na prijateljstvo s svojim nadrejenim in s tem tudi kritjem hrbtov in tako naprej pa tudi nekateri taki so v določenem okolju lahko uspešni. Precej bolj pa seveda za sproščeno delo, ker generiranje idej ne gre na silo, za generiranje idej, za izboljšave in tako naprej mora biti okolje tako, da spodbuja človeka k razmišljanju in da mu dovoljuje tako razmišljanje, brez dvomov ali je ideja morda ne dovoj inovativna, da ni morda celo kar malo neumna in tako naprej, da ni teh dvomov, da je ideje, streljajte, streljajte, streljajte, nič ne bo narobe, ideja je samo beseda, nič se narobe ne bo naredilo, če bomo ideje povedali, kaj bomo pa izvedli je pa druga stvar. Mentorji so precej boljši kar se tega tiče, zato ker, kaj pa mentor pomeni pri tem, v kakšnem smislu mentor. Vodja, ki ima neke svoje lastnosti, ki ima svoje kvalitete, ki se zaveda tudi svojih slabosti in ga ni sram priznati teh slabosti, vsi smo krvavi pod kožo, ampak omogoča pa sproščeno, odprto debato in izmenjavo mnenj, vključno s sprejemanjem idej. Ideje so lahko kratke, par besed, lahko je to stvar pet minutnega govora. Vodja, ki omogoča generiranje večjega števila idej, za katerim bodo ljudje potem tudi stali pri implementaciji in tako naprej, posluša te ideje, jih ne sodi po prvem stavku, po prvih besedah in tako naprej, jih posluša do konca, si vzame čas za razmislek morda niti ne tako sam, kot tudi v družbi še ostalega kakšnega zaposlenega, zaposlenih in tako naprej, ker je le precej subjektivnega mišljenja vmes, da se pride do nekega dogovora, nekega konsenza ali je to smiselno ali ni. S tem tudi zaposleni seveda vidi, da se njegove ideje resno vzamejo v obzir, tudi če na koncu niso implementirane ampak, da to kar je predlagano, da se vzema v obzir, se predebatira in se tudi definira kaj in kako naprej s tem narediti. Seveda v realnosti prihaja tudi do tega, da so težave potem kdo pa je, čigava pa je ta ideja, ker se v podjetjih žal, tudi seveda dogaja, da idejo predlaga nekdo, predstavi jo

drugi, izvede tretji in tistega prvega se na koncu tudi pozabi. Tako da, če skrajšam zadevo, vodja zelo, zelo močno vpliva na ustvarjalnost pri delu, na generiranje idej, na izvedbo teh idej, na realiziranje teh idej in tako naprej in ima na to zelo, zelo velik vpliv. Tako da vodstva podjetij morajo biti pri definiranju kdo bo vodja, kdo bo nek manager in tako naprej zelo pazljiva, pa ne bi govoril zdaj o tako velikokrat omenjenih soft skills kot seveda tudi ne o tehnikalijah, tehnični predizobrazbi in tako naprej, ampak bolj o osebnostni strukturi človeka. Vodje morajo biti ljudje z integriteto, ki so sposobni gledat v oči, ki so sposobni pogledat v tla, kadar ni vreda in tako naprej, kadar tudi sami niso kaj vreda naredili. Ki so sposobni delovat po principu kaj ne bi želel, da se meni ne naredi, tudi jaz ne smem delat drugim in tako naprej. Časi absolutnih ali pa absolutističnih vodij so minili. Končno. In taki avtokratski, macho, vodje v takem okolju običajno nekih novih idej ali pa bistvenih novih idej ni. So lahko, občasno posamezne lahko zelo dobre, ampak na dolgi rok ne, je to recept za stagniranje.