

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**KAKO VODJE VPLIVAJO NA
USTVARJALNOST ZAPOSLENIH?**

Ljubljana, december 2007

TADEJA SEVER

IZJAVA

Studentka Tadeja Sever izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Katarine Katje Miheli , in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

1. UVOD.....	1
2. USTVARJALNOST	2
2.1. USTVARJALNOST V POSLOVNEM OKOLJU IN SPREMEMBE.....	2
2.2. RAZLAGE USTVARJALNOSTI	3
2.3. VIRI IN PROCES USTVARJALNOSTI.....	5
2.4. USTVARJALNO MIŠLJENJE	8
2.5. USTVARJALNI ZAPOSLENI V USTVARJALNI ORGANIZACIJI.....	9
2.6. STRUKTURA, KULTURA IN KLIMA V USTVARJALNEM PODJETJU	17
2.7. USTVARJALNI TIM	19
3. VODENJE.....	21
3.1. STILI VODENJA	22
3.2. MODELI VODENJA.....	24
3.3. NAČINI VODENJA	28
4. KAKO VODJE VPLIVAJO NA USTVARJALNOST ZAPOSLENIH?	29
4.1. VODENJE USTVARJALNIH ZAPOSLENIH	32
4.2. USTVARJALNI VODJA.....	33
5. SKLEP	37
LITERATURA	39
VIRI	41

KAZALO SLIK

Slika 1: Prikaz sestavin procesa vodenja.....	22
Slika 2: Situacijski dejavniki, ki vplivajo na uspešno vodenje	25
Slika 3: Koraki v ustvarjalnem procesu podjetja.....	30
Slika 4: Lastnosti vodje	34

KAZALO TABEL

Tabela 1: Obrazložitev pojavov	4
Tabela 2: Značilnosti klasične in ustvarjalne organizacije.....	14
Tabela 3: Primerjava ustvarjalnega in rutinskega dela	16
Tabela 4: Primerjava vodenja skrb za ljudi in skrb za naloge	25
Tabela 5: Rezultati ankete o vodenju kot ključnemu dejavniku za ustvarjanje inovacijske kulture	31

1. UVOD

Današnji svet napreduje z neznansko naglico. Družba, ki temu trendu ne sledi, je obsojena na tragičen konec, zato je izjemnega pomena vpeljava ustvarjalnosti v podjetje. Potreben je organiziran pristop v ustvarjalni verigi in ne zgolj prepuščanje naključjem (Likar et al., 2002, str. 7). Razvijanje konkurenčnih prednosti postaja nujna za dolgoročno učinkovito in uspešno poslovanje. Posluševanje različnih stilov vodenja, s katerimi bi vodje spodbujali ustvarjalnost zaposlenih, je za podjetja priložnost, saj se s sprejemom ustvarjalnih potencialov zaposlenih povečuje odzivnost podjetja na spremembe okolja (Sokolik, 2003). In zakaj je sploh pomembno, da se podjetja odzivajo na spremembe? Preživeti bodo samo organizacije, ki bodo dovolj dinamične, odprte in tako sposobne odgovarjati na izzive globalnega poslovnega okolja (Ovsenik, Ambrož, 2000, str. 11).

Odgovor na spremembe iz okolja se skriva v ustvarjalnosti, ki rojeva nove in nove ideje. Ideje so priložnost za posameznika, njegovo prihodnost in razvoj, posledično tudi za razvoj celotne družbe. Zaradi nje je love-tvo deležno novosti, napredka in razvoja. Ustvarjalnost ni rezervirana zgolj za znanost in njene dosežke. Dobrodolna je tudi na različnih področjih v organizacijah in v vsakodnevnem življenju posameznika. Vsakdo v sebi nosi ustvarjalni potencial, vendar se le pri manjšini ta poraja sam od sebe. To posledično pomeni, da je potrebno večino ljudi spodbuditi, da prebudijo to svojo moč.

Za cilje diplomskega dela sem postavila predstavitev pojmov ustvarjalnosti, ustvarjalnih posameznikov, ustvarjalnih timov, ustvarjalne organizacije ter vodenje in vpliv slednjega na ustvarjalni potencial zaposlenih. Tako sem želela poudariti pomen ustvarjalnosti v podjetjih v aktualnih razmerah nenehnih in hitrih sprememb ter opozoriti na vpliv vodij na sprejemanje ustvarjalnosti v organizacijah. Za hipotezo sem postavila, da so vodje tisti, ki lahko vplivajo na ustvarjalnost zaposlenih tako spodbudno ali v smeri blokiranja ustvarjalnega vedenja. Za raziskavo sem izbrala opisno metodo na osnovi pregleda literature. Pri ujetem delu je sestavljeno iz treh sklopov, ki sledijo ciljem diplomskega dela, tj. ustvarjalnost, vodenje in vpliv vodij na ustvarjalnost zaposlenih. V okviru prvega poglavja je predstavljeno poslovno okolje, ki narekuje potrebo po ustvarjalnosti. Ta je v naslednjem podpoglavju tudi razlofena, sledijo viri in proces ustvarjalnosti, ki se zrcalijo v ustvarjalnem življenju. Predstavljeni so ustvarjalni zaposleni, ki delujejo v prav takih organizacijah, kakršna organizacijska struktura, klima in kultura so ustrezne za spodbujanje ustvarjalnosti, opisana pa je tudi ena od možnih organizacijskih oblik povezovanja zaposlenih o ustvarjalni tim, s katerim je možno realizirati zahtevnejše projekte navkljub nezadostnosti znanj njegovih posameznih članov. Poglavje o vodenju ponuja poleg različnih definicij tudi podpoglavja o stilih, modelih in načinih vodenja. Na konec pa je vključen sklop, ki opisuje vplivanje vodij na ustvarjalnost zaposlenih. Tu so predstavljene tudi posebnosti vodenja ustvarjalnih zaposlenih in kakšen je ustvarjalni vodja.

2. USTVARJALNOST

2.1. USTVARJALNOST V POSLOVNEM OKOLJU IN SPREMEMBE

Danes smo pri a kompleksnosti, ki je posledica globalne konkurence, individualizacije potrošnika, prisotnosti ekološke zavesti, spremembe tehnologije, svetovnega dostopa do vseh vrst informacij, številnih raziskav in razgledanosti ljudi (Sokolik, 2003). Svet se deli na inovativne družbe, v katerih prevladuje približno 20 % inovativna, in na rutinerske družbe s preostalimi 80 %. Globalizacija, ki navidezno enakopravno povezuje vse dele sveta, jih dejansko povezuje tako, da delujejo v gospodarsko in politično korist najbolj ustvarjalnih. Na ta način in spravlja v tvevalne tiste, ki se ustvarjalnosti ne posvečujejo (Mulej, 2002, str. 12). Poslovno okolje podjetij postaja vse bolj kaotično in nepredvidljivo.

»Ohranjanje kvalitetskega standarda zahteva prehod s proizvodnih sistemov, ki so odvisni od množice proizvajalcev, na profesionalne organizacije, ki bodo temeljile na ustvarjalnosti delavcev. Uspeli bodo le tisti, ki bodo hitro ustvarjali nove tehnologije in nove proizvode, medtem ko bo izguba novosti pomenila zanesljiv propad« (Reich v Pejak, 1989, str. 8). V sodobnosti smo priča skrajšanju kvalitetskih ciklusov izdelkov, kar pomeni tudi manjša tveganja za razvoj in trženje, zato postajajo podjetja vse bolj profesionalna in učinkovita v prilagajanju spremembam (Fatur, 2002, str. 76).

Slovenija je majhno gospodarstvo, ki je lahko uspešno le, če je odprto za tujo konkurenco. Najpomembnejša razsežnost konkurenčnosti je podjetniška ustvarjalnost, kar pomeni, da se morajo podjetja s problemom konkurenčnosti spopadati sama, medtem ko se vloga države omeji (Svetliničič, 1996, str. 376). Glede na to, da je za razliko od znanja in izkušenj ustvarjalnost v veliki meri neodvisna od vloženih sredstev, pomeni za slovenska podjetja edino bližnjico za dohitevanje uspešnejših tekmecev (Fatur, 2002, str. 75). Podjetje ima konkurenčno prednost, če njegovi zaposleni razmišljajo ustvarjalno (Gabrijelič, 1995, str. 77).

Izziva, ki se slovenskim podjetjem porajata kot vse bolj ključna, sta povečanje konkurenčnosti in ohranitev strateške svobode. Za obvladovanje podjetij naj bi se upotevale tri temeljne stopnje strateškega usmerjanja: strateško razmišljanje, vodenje ter analiza in nadziranje uresničenega strategije. Z dodajanjem ustvarjalnosti in fleksibilnosti prvemu se podjetju omogoči boljše razumevanje lastnega okolja in samega sebe ter usmerjanje poslovanja. Vodenje predstavlja uresničenje strategije. Z analizo in nadziranjem uresničenega strategije se ugotavlja uspešnost poslovanja, kar je bistveno za nadziranje in spreminjanje strateških ciljev (Hočevar et al., 2003, str. 9).

Družbeni dejavniki, ki vplivajo na ustvarjalnost, se delijo na makro in mikrodejavnike. Prvi izvirajo iz širšega družbenega okolja in vsi skupaj tvorijo ustvarjalno klimo, npr. politični, ekonomski sistem družbe, monetarna stabilnost, zakonodaja ipd. Mikrodejavniki delujejo znotraj specifičnih okolij in so motivacija za ustvarjalno delo, kadrovska struktura, način vodenja

organizacije, tehnike ustvarjalnega mišljenja idr. Makropogoji določajo irino manevrskega prostora mikrodejavnikov, tako je pri ugodnih makrodejavnikih uinkovitost mikropogojev velika, pri neugodnih pa majhna (Pejak, 1989, str. 8).

Wie Darwin je ugotovil, da ne preffivijo le najmo nej-i, niti ne najbolj inteligentni, ampak tisti, ki se dobro odzivajo na spremembe. Stalnica dana-njega asa so spremembe oz. njihova vse ve ja hitrost in sestavljenost. Zaradi vse ve je negotovosti zahtevajo nenehno prilagajanje. Odzivi na spremembe, ki v na-a flivljenja vna-ajo nove okoli-ine, od nas zahtevajo novo, izvorno aktivnost. Re-itve, ki so oplemenitene z druga nim pomenom, predstavljajo spremembo v na-i zavesti. Sprememba je lahko vznemirljiva in spodbudna. Sproffi lahko nove zamisli, nas podfge z navdu-enjem, nam ponudi nove prilofnosti, nas na novo izzove in nas prebudi iz zaspanosti. Sprememba je lahko prva za imba flivljenja (Evans, Russell, 1992, str. 21).

Mayer (Kova et al., 2004, str. 97698, 211) v povezavi z ustvarjalnim delom v postindustrijski druffbi govori o ti. revolucionarni spremembi paradigme vodenja. Izvajanje rutinskega dela namre zahteva precizno postavljeno hierarhijo, visoko determiniranost procesov, distribucijo nalog in odgovornosti, medtem ko terja ustvarjalno delo izklju itev razmerja nadrejenosti ó podrejenosti, spro-enost medosebnih odnosov, odprto komuniciranje, zavzeto sodelovanje, spontano sprejemanje odgovornosti in konsenzualno odlo anje. Lahko govorimo o prehodu od vodenja rutinskega dela k vodenju ustvarjalnosti v globalnem okolju.

»Odrptost in radovednost druffbe je temeljni pogoj za ustvarjalno spodbudno druffbeno ozra je« (Jakli, 2006, str. 15). Pejak (1989, str. 567) opisuje pahlja ast razvoj idej in meni, da je ta mogo le v druffbi, ki dopu-a im ve jo raznolikost v mišljenju, kjer se mišljenje lahko -iri v vse smeri v obliki pahlja e in tako zajema im ve razli nih idej. Druffba, ki omenjeno omogo a, mora biti demokrati na in pluralisti na.

2.2. RAZLAGA USTVARJALNOSTI

Posamezni avtorji se v svojih delih posluflujejo razli nih izrazov, ko govorijo o ustvarjalnosti. Da bi se izognila zmedi v razumevanju, ki jih lahko povzro i uporaba razli nih izrazov, sem izdelala spodnjo tabelo. V diplomskem delu uporabljam predvsem besedo ustvarjalnost; kadar pa flelim poudariti njen uporabni vidik, jo nadomestim z inovativnostjo.

Prvotno je preu evanje ustvarjalnosti v domeni psihologov, sicer pa jo je zaradi njene splo-nosti mogo e zaslediti v filozofiji, umetnosti, druffboslovju, naravoslovju in med love-kih odnosih. Predvsem se z ustvarjalnostjo omenja uporabni vidik znanosti, tj. vede. Gre za zapleten, ambivalenten, nedolo en pojem, za sposobnost prera-anja (transcendence) obstoje ega. Povezuje lovekovo logi no in kognitivno zavestno mišljenje (o tem ve v nadaljevanju) z iracionalnim, nezavednim (Sri a 1999, str. 54). Uporablja se za nerutinsko re-evanje problemov.

Ustvarjalnost je mofno opredeliti na ve na inov, vendar noben ni zadosten. Poleg drugih navajajo –e izvornost, koristnost, prilagojenost stvarnosti, odprtost, svobodnost, profnost, napadalnost, neprilagodljivost in nekonformizem (Pe jak, 1987, str. 11).

Tabela 1: Obrazlofitev pojavov

POJEM	DEFINICIJA
<i>Ideja</i>	vsaka zamisel
<i>Inovacija</i>	prakti na uporaba ustvarjalnih idej (Goman, 1992, str. 8); pripisujejo ji pojme kot so uporabnost, donosnost, koristnost
<i>Inovativnost</i>	sposobnost, da ustvarjalne ideje realiziramo v proizvode, storitve, procese oz. jih pretvorimo v nekaj uporabnega, kar ima vrednost v poslovnem oz. –ir-em druflbenem kontekstu (Scott, Bruce, 1994).
<i>Inteligenca</i>	sposobnost u enja, sposobnost prilagajanja okolju, iznajdljivost v novih situacijah; sposobnost re–evanja problemov; sposobnost abstraktnega mi–ljenja; nizko korelira s lovekovo ustvarjalnostjo, zato moramo iskati odgovor, kak–en je ustvarjalni lovek in zakaj je ustvarjalen, drugje, na kakem drugem podro ju osebnosti (Pe jak, 1987, str. 80683)
<i>Inventivnost</i>	sposobnost pretvarjanja novih idej v (koristne) izdelke ali storitve (Sri a, 1999, str. 54)
<i>Invencija</i>	zamisel tehni ne novosti, npr. nove naprave, proizvodnega postopka ali uporabe proizvodov v nove namene (Pe jak, 1987, str. 59)
<i>Iznajdba, izum</i>	nova re–itev kakega tehni nega problema, ki jo je mogo e uporabiti v industrijski ali kaki drugi gospodarski dejavnosti (Pe jak, 1987, str. 59)
<i>Kreativnost</i>	lastnost, zna ilnost kreativnega, ustvarjalnost (Ahlin et al., 1994, str. 449)
<i>Ustvarjalnost</i>	sposobnost ustvarjanja novih idej, neodvisno od njihove morebitne uporabnosti (Sri a, 1999, str. 54), je podlaga za inovacije; v svojem diplomskem delu se bom poslufljevala uporabe omenjenega pojma.
<i>Ustvarjalni posameznik</i>	tisti, ki ne blokira svoje prirojene ustvarjalnosti in ki zna svoje sposobnosti uveljaviti na razli nih podro jih (Goman, 1992, str. 8)

Vir: Lastno delo.

Ustvarjalnost je spoj lovekovih sposobnosti. Vsebuje sposobnost videnja prihodnosti na osnovi prispodob brez dejanskih fizi nih izku–enj ali opazovanj. Je sposobnost stalnega izbolj–evanja dejanskih stanj, sposobnost vrednotenja med dejanskim in felenim stanjem in ciljno usmerjenih aktivnosti za zmanj–evanje teh razlik (Ovsenik, Ambrofl, 2000, str. 73674).

Barron (v Sternberg, 1988, str. 78) trdi, da se sestavine ustvarjalnosti kafejo v prepoznavanju vzorcev ali modelov, vzpostavljanju povezav, prevzemanju tveganja, zahtevnih in izzivalnih domnevah, izkori– anju prilofnosti ter videnju na nove na ine; medtem ko naj bi instrumente predstavljale ideje, slike, besede in osebe. Princip delovanja ustvarjalnosti je spreminjanje

izku-nje v enega od omenjenih instrumentov preko motivirane, namerne, vzro ne, predstavljive in presenetljive love-ke sposobnosti.

Mofni okviri, znotraj katerih je po mnenju objektivnih analitikov mofno raziskovati in presoati doti ni pojem, so naslednji (Sri a, 1999, str. 53):

1. dolo anje zna ilnosti nekega izdelka ali ideje, ki ustvarjajo ob utek novosti in izvirnosti;
2. preu evanje in razvoj tehnik za spodbujanje ustvarjalnega mi-ljenja, ki omogo ajo bolj-e razumevanje procesa ustvarjanja inventivnih re-itev;
3. analiza psiholo-kih in drugih zna ilnosti priznanih genijev, izumiteljev, umetnikov in inovatorjev, po katerih se razlikujejo od obi ajnih ljudi.

Velimir Sri a navaja nekatere poteze, ki se z ustvarjalnostjo ne skladajo:

1. ni je mogo e dokon no pojasniti z racionalnimi argumenti (ni direktno povezana z inteligentnostjo, logiko),
2. odvisna je od na ina povezovanja znanja in uporabe znanih dejstev (ni pa neposredno odvisna od koli ine znanja),
3. je spontan, nena rtovan pojav (zanjo nista potrebni volja in koncentracija),
4. ni vsesplo-en pojav (posameznik je obi ajno ustvarjalen na enem podro ju),
5. ni nujno povezana z mofnostjo uresni itve (e govorimo o snovanju idej),
6. proces, v katerem nastaja, je teflko opisati in ga razlofiti drugim.

Ustvarjalnost temelji na lovekovi zmofnosti memoriranja, povezovanja, nadgrajevanja, spreminjanja pojmov, misli in idej, ki so fle shranjeni v lovekovih moflganih. Je nujni odgovor na spremembe, vendar sama po sebi ustvarjalnost ni dovolj. Da neka ideja offivi, so potrebni ustvarjalni in podjetni posamezniki, ki jo znajo uporabiti in tudi uresni iti.

Gre za lovekovo zmofnost prera- anja fle ustvarjenega. V dobri organizaciji jo sistemati no spodbujajo, ker je najmo nej-i dejavnik konkuren nosti posameznika in organizacije. Vedo tudi, da je njena pojavnost spontana, odvisna od posebnih pogojev, da je ni mogo e na rtovati, marve le spodbujati in pri akovati, da zahteva povsem druga ne na ine vodenja kot izvajanje rutinskega dela (Mayer, 2002, str. 571).

2.3. VIRI IN PROCES USTVARJALNOSTI

lovek je edinstveni spoj podedovanih in razvitih lastnosti, spoznanj ter izku-enj, kar tekom spoznavnega procesa vedno znova ustvarja svojstveno sliko v zavesti posameznika. O tem govori med drugim tudi dobro poznan star slovenski rek, ki pravi, da imajo vsake o i svojega malarja. Omenjeno je vzrok za razlike in morebitna nesoglasja med ljudmi, vendar hkrati tudi flari- e novega, saj prikafle isto na druga en, izviren na in. Iz napisanega bi lahko rekli, da je vir ustvarjalnosti lovekova individualnost.

loveku se tako imenovana objektivna resni nost razodeva na popolnoma subjektiven na in fle na ravni zaznavanja, ki je –ele prva faza spoznavnega procesa (Mayer, 2001, str. 53). V primeru sestavljenih zaznav dobiva po premisleku, primerjavi, dopolnitvi, oceni, izraflanju in uporabi subjektivnost pomen neslutene razsefnosti. Da bi zaznal naklju ne pojave, mora biti lovek ustrezno naravnan, za kar pa je klju nega pomena strokovno znanje oz. nenehno u enje in raziskovanje.

Popper (v Boden, 1994, str. 53654) povezuje asociativna odkritja z nezavednim, ugibanjem na sre o oz. skrivnostnim. Po njegovem se nove ideje porajajo v sanjah, medtem ko se vrednotenje idej odvija s pomo jo logi nega mi–ljenja. Nekateri avtorji tej tezi oporekajo, ker naj bi se nove ideje porajale tako z zavednim kakor tudi nezavednim mi–ljenjem. Po mnenju Bodnove (1994, str. 54) so vir novih idej sama orodja za vrednotenje oz. procesiranje podatkov in ne novi podatki sami po sebi.

Ustvarjalne ideje lahko pripeljejo do novih odkritij, zmanj–evanja stro–kov in bolj–ega izvajanja postopkov. To so naloge, ki so izredno pomembne v modernem tekmovalnem okolju. Zato naj bi ustvarjalni proces obravnavali kot eno od podro ij dela, kar pomeni, da ga je potrebno tako tudi upravljati. Vodilo pri tem je seveda zadovoljevanje zahtev trga. Ustvarjalni proces se lahko uporabi pri razvijanju vsakega novega izdelka, storitve ali dolo ene situacije. Na tem mestu felim opozoriti, da je pomembnost znanja in spretnosti za inventivnost v smislu razvoja in uporabe idej ve ja kot za ustvarjalnost, tj. proizvodnja novih idej.

Ustvarjalnost se ne pojavi na ukaz, niti takrat, ko sami to felimo temve nenapovedano, spontano. Najve pomembnih izumov je nastalo kot posledica kombiniranja navdiha in napornega dela. Tvevilni izumitelji so morali svoje napore usmeriti tudi v premagovanje nasprotovanj okolja, neugodnih okoli– in, da so z vztrajnostjo pri–li do kon nega uspeha.

V procesu mi–ljenja lovek obdeluje informacije tako zavedno kot tudi nezavedno. Pri emer je pomembno poudariti, da so procesi na nezavedni ravni (za razliko od tistih na zavedni) mnogo bolj spontani, raznosmerni, naklju ni, kaoti ni in kot taki povezujejo stvari, katere bi zavest izlo ila kot nesmiselne, nerazumske, nepretrgane, paradokсне ipd. Proces ustvarjalnega mi–ljenja so Davidson, Deuser, Sternberg (Dacey, Lennon, 1998, str. 178) razdelili v –tiri faze: iskanje in definiranje, predstavitev problema, na rt njegove re–itve ter vrednotenje re–itve. Sri a (1999, str. 55) je dodal –e fazo inkubacije, tako da sestoji celoten proces iz petih korakov, in sicer naslednjih:

1. identifikacija in definiranje problema,
2. inkubacija,
3. iluminacija oz. ugotovitev najbolj–e re–itve,
4. verifikacija,
5. implementacija.

Problem je vsako neravnoteffje ali odstopanje od felenega stanja ali smeri, ki smo ga sposobni prepoznati. Pri identifikaciji problema gre za pristop, ki je omejen zgolj na popravilo tistega, kar ni v redu. V dana-njih asih pa stopa v ospredje aktiven pristop, ki problem vidi kot prilofnost, katero gre poskusiti in izkoristiti. Lahko bi rekli, da po sodobnem prepri anju problem nastane hkrati s svojimi mofnostmi za re-itev, sicer ni pravi problem. Ta faza terja najve napora, saj je potrebno pridobiti kar se da veliko ustreznih informacij. Posameznik, ki feli problem ustvarjalno re-iti, kar pomeni predhodno kakovostno zbiranje informacij in upo-tevanje bistvenih dejstev, se mu mora prepustiti z vsemi svojimi utili in vsemi intelektualnimi sposobnostmi. Nekateri se s problemom celo identificirajo.

Inkubacijo bi lahko primerjali s stanjem med spo etjem in rojstvom oz. kot akanje, da as prinese re-itev. lovekova zavestna dejavnost dolo ene koli ine podatkov iz okolice zbira, obdeluje, memorira. Zaradi omejenih zmogljivosti, se tekom zavestne dejavnosti uma odvijata selekcija in filtriranje drafljajev, dejstev in podatkov. Naj dodam, da na-a zavest sprejema in prepu- a samo tisto, na kar se feli usmeriti, vse ostalo pa potisne v podzavest. V nezavednem delu se dogajajo preurejanje, reorganizacija, me-anje, asociiranje ter sortiranje shranjenih dejstev, izku-enj in drugega mentalnega materiala. Iz tega dela prihajajo ideje, ki se nam utrnejo nepri akovano in nas lahko celo presenetijo.

Iluminacijo nekateri poimenujejo u inek »aha«, inspiracijo, heureko, pomeni pa trenutek odkritja oz. nastanka ideje za re-itev problema. Intuitivni prebliski ne pridejo takrat, ko se povsem izklju imo. Pojavijo se takrat, ko smo popolnoma v problemski situaciji. Takrat um odkrije informacije, ki manjkajo, in tako se nam podzavestno posre i odkriti nekaj novega.

Bistvo ustvarjalnega procesa v timu je prav verifikacija osebnih videnj skozi debato. Preizku-anje izbrane re-itve se v timih izvaja z debato ali diskusijo. Debata v umski dejavnosti lanov tima sprofla in pospe-uje ustvarjalni proces ó nastajanje izvirnih zamisli, re-itev problemov, novih spoznanj, odkritij novih odnosov idr. (Mayer, 2001, str. 433). Ustvarjalnost vedno izhaja iz enkratnega osebnega videnja, ki se ne more popolnoma enako ponoviti v drugi glavi, a prav zato zahteva preverjanje in primerjanje skozi debato (Mayer, 2002, str. 577). Iz te faze se lahko vrnemo na novo opredelitev problema ali pa gremo na naslednjo fazo.

Dobra zamisel se potrjuje z uporabo. Potrebno je izdelati konkreten na rt njene uporabe in biti pripravljen na boj proti sumni avosti, strahu, odporu, cini nosti, zasmehovanju in sabotaffi. Re-itev lahko skupina uresni i sama ali pa kdo drug, ki fle razpolaga z ustrežno tehnologijo in izku-njami. Prehodu zamisli v prakso sledi standardizacija.

2.4. USTVARJALNO MIŠLJENJE

Ustvarjalno mišljenje temelji na nenavadnih asociacijah. Ključno vlogo pri pridobivanju ustvarjalnih idej ima sposobnost inventivnega zastavljanja vprašanj. Sri A trdi, da globine spoznanja ne dosežemo z najdenimi odgovori, temveč s poglobljanjem vprašanja. Za razliko od odgovorov so vsa vprašanja lahko dobra. Lovek naredi prvi korak k inventivnosti, ko vse okoli sebe pri ne opazovati s kritičnim spraševanjem, sumničevanjem in analizo.

Sri A ustvarjalno mišljenje poimenuje tudi kalejdoskopsko. Pravi, da um iz znanih podatkov, pojmov, domnev, katere potem obrne, premakne, približa ali oddalji, spremeni kot opazovanja. Na ta način in se tvorijo nove slike, razmerja med opazovanimi pojavi. Slednji se kažejo povsem različno, iz različnih opazovanih kotov. Običajno se v novi perspektivi opazovanja skrivajo ustvarjalni odgovori.

Na osnovi usmerjenosti in miselne vsebine ločimo konvergentno in divergentno mišljenje. Prvo zajema odkrivanje enega odgovora na osnovi množice informacij. Primeri iz prakse, kjer se ta vrsta mišljenja uporablja so diagnoze bolezni, testi znanja, inteligentnosti, vprašanja na kvizih, vprašanja iz kriznih ipd. Na drugi strani pa divergentno mišljenje razpršuje lovekove misli tako, da na osnovi ene ali več danih informacij oblikuje nove ideje (Jurman, 2004, str. 90). Lahko bi ga poimenovali profno razmišljanje. Omogoča številne izvirne odgovore v primerih, ko situacija dopuščala možnost večih odgovorov. Uporablja se zlasti v arhitekturi, trženju ipd.

Razlikujemo lahko tudi med vertikalnim in lateralnim mišljenjem, kar bi lahko primerjali z delitvijo na konvergentno in divergentno mišljenje. Vertikalno mišljenje je mogoče ponazoriti z diagramom toka, saj se misel v tem primeru giblje od enega k drugemu koraku. Usmerjeno je k enemu cilju, k eni rešitvi. Naveščemo ga lahko na racionalno metodo reševanja problemov, kjer zapleten problem razstavimo in ga nato korak za korakom rešujemo. Ta način je učinkovit v primeru, ko imamo opravka z dobro strukturiranimi problemi. Pri lateralnem mišljenju gre za sposobnost spremeniti zaznavanje, sposobnost za različne načine dojetja (De Bono, 1992, str. 60). Ideje si pri lateralnem mišljenju sledijo v glavni tok (bolje poimenovan kroženje), v katerega nepretrgoma vstopajo najrazličnejše asociacije. Tako se ustvarja intuitivno, na osnovi spoznanja, ki poskuša za nepregledne problemske situacije ponuditi celostne rešitve.

Za samo ustvarjalnost je potrebno uravnotežiti vertikalno in lateralno mišljenje. Vertikalno naj bi sledilo lateralnemu mišljenju tako, da bi najprej aktivirali miselne procese z generiranjem različnih rešitev in nato sistematično analizirali dobre in slabe vidike generiranega ter izbirali najučinkovitejše. V tej točki lahko naletimo na problem, saj praviloma pride do tega, da vertikalno spoznavanje blokira lateralno mišljenje (Sri A, 1999, str. 78).

Izbira načina mišljenja je odvisna tudi od okolice, ki (ne)dopuščala več različnih poti in odgovorov ter od naših lastnih zaznav, ki nas omejujejo ali dovoljujejo, da obstaja več različnih načinov

re-evanja problemov, pri čemer je omejitev edino na domačo. To pa je determinanta, ki določa stopnjo ustvarjalnosti.

Največ tehnik so v zadnjih petdeset letih razvili v ZDA, in to tako na univerzah kot v industriji. Njihova uporaba prevladuje v razvojnih oddelkih industrije, kjer z njimi poskušajo povečati inventivnost intelektualnega dela. Sprva so jih uporabljali kot pomoč pri reševanju problemov razvoja tehnologije in novih proizvodnih programov. Pozneje so se razširile na vprašanja ekonomske propagande in trženja, v novejšem času pa jih večinoma uporabljajo pri reševanju problemov strategičnega managementa v gospodarstvu (Srija, 1999, str. 90).

Tehnik ustvarjalnega mišljenja je nekaj več 50, od katerih so nekatere uporabne le na ozkih področjih, druge pa skoraj povsod, kjer je potrebno reševati probleme na ustvarjalni in. Razlikujemo individualne tehnike, ki jih uporabljajo posamezniki kjer koli delajo, in skupinske tehnike, ki so namenjene manjšim skupinam v sobi ali na delovnem mestu. Z drugega vidika lahko tehnike delimo na analitične in celostne (holistične). Prve temeljijo na analizi gradiva v osnovne elemente, ki jih nato sestavimo na različne in ugotavljamo, katera kombinacija ustreza rešitvi problema. Analiza in sinteza spadata h konvergentnemu mišljenju, konvergentna pa k divergentnemu. K celostnim tehnikam sodijo nevihta moflganov, moflgansko zapisovanje, zapisovanje idej, sinektika in mnoge druge. Razlika med tema dvema vrstama tehnik je pogosto v tem, da pri analitičnih tehnikah najprej sestavimo moflne rešitve in jih nato preverimo s kriteriji ustreznosti, pri celostnih pa rešitve prihajajo na podlagi kriterijev ustreznosti. Večina tehnik ustvarjalnega mišljenja ni namenjena samo produciranju idej, temveč tudi njihovemu razvijanju, izpopolnjevanju, spreminjanju, izbiranju in preverjanju, poleg tega pa veliko prispevajo k ustvarjalni klimi v organizacijah dela (Pejak, 1989, str. 19621).

2.5. USTVARJALNI ZAPOSLENI V USTVARJALNI ORGANIZACIJI

Človek je edini produkcijski faktor, ki ima ustvarjalno sposobnost, zato mora vodstvo podjetja ta potencial usmeriti v korist podjetja (Kuczmarski, 1996, str. 25). Inovator in ustvarjalec sta najpomembnejši sestavini, subjekt in objekt vseh sprememb, ki jih prinaša dinamika obdobja znanstvene in tehnološke revolucije (Srija, 1999, str. 183). Posameznik je v nekaterih značilnostih podoben večini (alfa), v drugih manjšini (beta) in v nekaterih lastnostih je edinstven (gama). Individualnost je dosežena s specifično sestavo posameznih sestavin oz. z njihovo združitvijo (delta). Ustvarjalni ljudje se razlikujejo od ostalih in med seboj. Njihova druga lastnost je njihova razpoznavnost. To je tudi razlog, da je preučenjanje ustvarjalnih posameznikov težavno, saj je težko posploševati iz posameznega primera (Wallace, Gruber, 1989, str. 26629). Ustvarjalni posamezniki so vseh oblik, velikosti, barv, let, karakterjev itn., zato jim različni avtorji pripisujejo različne lastnosti.

Ustvarjalni in neustvarjalni ljudje imajo mnogo skupnega, vendar prve od drugih loči predanost ustvarjalnemu delu. Delajo pripravljeni svoj delež k delu, ki ga imajo znanju in izkušnjam (Gruber v

Wallace, Gruber, 1989, str.8). Odlikujejo jih predvsem –irina interesov, znanja, kultiviranega obna–anja in sprejemanja kulturnih dobrin. Mnoge sodobne –tudije po pomembnosti nad omenjene intelektualne razsefnosti postavljajo osebnost v njenem offjem pomenu. Karakter in zna aj tako dolo ata tipi ne na ine dojemanja, mi–ljenja in obna–anja ter obseg, mo posameznikove vplivnosti, razgledanost ter raven avtoritete (osebnostne, profesionalne). Ustvarjalni ljudje imajo bolj proflen pogled na svet, zato tudi dostikrat pridejo do nenavadnih, na prvi pogled nelogi nih re–itev (Pe jak, 1987, str. 32).

Zanimiva se mi je zdela ugotovitev Amabilove, da nadarjenost, spoznavne sposobnosti in dolo ene osebnostne lastnosti niso dovolj same po sebi, –ele vidik angaffiranja v prostovoljnem delu naj bi dolo al ustvarjalnost. Bistvo ustvarjalnega posameznika je, da rad opravlja svoje delo. TMele ta njegova zna ilnost naredi vse ostale lastnosti mogo e: pogum, neodvisnost misli, radovednost, pripravljenost na prevzemanje tveganj, vztrajnost ter veselje do spopadanja s teflavami in teflkimi nalogami (Sternberg, 1988, str. 67668).

Barron je kot najpomembnej–e lastnosti ustvarjalnega loveka navedel dajanje prednosti zapletenemu in neuravnoteflenemu gradivu, neodvisnost v mi–ljenju, samozadostnost, dominantnost, odklanjanje potla itve kot obrambnega mehanizma, –irino ter psihodinami no zapletenost. Od teh je najpomembnej–a dajanje prednosti zapletenemu gradivu. Toda to ne pomeni uffivati v kaosu, neredu, temve doffivljati ga kot spodbudo za uvajanje reda in smisla. Ustvarjalne osebe sku–ajo odkriti v navideznem neredu posebno obliko reda. Neodvisnost v mi–ljenju pomeni odsotnost avtoritete in omogo a priti do nenavadnih idej. Povezana je z mo no samozavestjo in samozadostnostjo (Pe jak, 1987, str. 89).

Ustvarjalni ljudje v mi–ljenju ne i–ejo podpore drugih ljudi. Probleme re–ujejo samostojno. Samozadostnost je nujno potrebna, ker se brez nje mislec zateka po pomo drugam. Za trenutke se lahko celo poglobijo v nezavedne vsebine in se nato vrnejo v obmo je zavesti in razuma ter ustvarijo plodove tega potovanja v obliki novih idej. Iz doslej omenjenih in opisanih raziskav sledi, da imajo mnogi ustvarjalci, ne glede na podro je svojega dela, podobne osebnostne lastnosti, npr. nekonformizem, radovednost, –iroke interese, osebno neodvisnost in izvirnost. Slednja ni samo posebna sposobnost, temve se izraffa kot splo–na osebnostna lastnost. Za izvirne osebnosti je zna ilno, da slab–e tla ijo in zavirajo svoje impulze. Prepu–ajo tudi prepovedane ideje (Pe jak, 1987, str. 92).

TMevilni povezujejo ustvarjalnost z inteligentnostjo. Pe jak je ugotovil, da so klju ne sestavine ustvarjalnosti splo–na inteligentnost, spomin in nekatere osebnostne lastnosti (Pe jak, 1987, str. 86). Po drugi strani pa v svojih –tudijah Sternberg omili poudarek inteligentnosti, ko trdi, da je bol–ja osnova za napoved ustvarjalnih dosefkov odraslega to, ali ima ali nima (fle kot otrok) sliko prihodnje kariere, katera mu je ljuba (Sternberg, 1988, str. 68).

Vlogo izku–enj je Trstenjak povezal z ustvarjalnostjo, ko je ugotovil, da je lovek najbolj ustvarjalen pri srednji izku–enosti. Tako po njegovem za razvoj originalnih misli in re–itev ni

ugodno niti pomanjkanje niti preobilica prej-njih izkustev. Izku-nje loveka obogatijo, da vidi ve in ve ve. Velja pa tudi nasprotno, saj ga obenem tako reko priklenejo ali prilepijo na fle izhojene tirnice. Zaradi tega se ob novih in tefjih nalogah ne znajde (Pe jak, 1987, str. 33).

Ker ustvarjanje ru-i red, dano stanje, ustvarjalni ljudje ne morejo biti zgolj pasivno prilagojeni okolju. Lahko pa okolje aktivno prilagajajo sebi in svoji osebnosti (Pe jak, 1987, str. 110). Ustvarjalni posameznik ima voljo, znanje in sposobnost, da zami-ljeno idejo aktualizira. Kreativci, inovatorji so namre osebnosti izrazito brez meja in spon, izjemno mobilen kader, ki sta mu fizi na in duhovna globalizacija pravzaprav lastni. Posplo-eno bi lahko rekli, da imajo vsi ustvarjalni ljudje eno temeljno lastnost, da ne flerijo biti vodeni, kar vodjem ustvarja ve ne skrbi. Ustvarjalni posamezniki flerijo imeti ob utek (organizacijske) varnosti in hkrati izjemno visoko stopnjo priznanja svojih idej v kolektivu. Od svojih vodij in nadrejenih pri akujejo, da so jim intelektualno enakovredni.

Sri a (1999, str. 73675) izpostavi za lastnosti ustvarjalnega loveka izvirnost, perfekcionizem, veliko naklonjenost do problemov, nekonformizem, radovednost in razigranost, neodvisno, profno mi-ljenje ter samomotiviranost. V nadaljevanju opozarja, da imajo lastnosti ustvarjalnih posameznikov pre-irok razpon, da bi kakega loveka lahko preprosto ozna ili kot (ne)ustvarjalnega. Vsak lovek ima ustvarjalne zmofnosti (ni ustvarjalnih in neustvarjalnih ljudi, so bolj ali manj ustvarjalni), vendar se ustvarjalnost v razli nih strokah razli no razodeva. Coxova je ugotovila, da se ustvarjalni posamezniki na razli nih podro ji lovekove dejavnosti med seboj razlikujejo. Tako so za znanstvenike tipi ni vztrajnost, tefnja po preseganju svojih dosefkov, izvirnost, globoko razumevanje; za knjiflevnike ustvena stabilnost, predstavljivost, estetska ob utljivost, izvirnost, ostrina opazovanja; za slikarje estetska ob utljivost, tefnja po preseganju svojih dosefkov, zaupanje v lastno mo , izvirnost, vztrajnost; za glasbenike estetska ob utljivost, zaupanje v lastno mo , izvirnost, samozavest; za filozofe mo an zna aj v celoti, izvirnost, globina razumevanja; za drflavnike, verske in revolucionarne voditelje pa vztrajnost, fizi ne aktivnosti in mo an zna aj (Pe jak, 1987, str. 89).

Pri ustvarjalnih osebah so na podlagi raziskav pri-li do opaflanj, da imajo le-ti nadpovpre no samomotivacijo in zelo razvito in prevladujo o potrebo po samouresni evanju in ustvarjanju. Namesto da bi tefili k pridobivanju materialnih dobrin, varnosti in spo-tovanju, smisel svojega obstoja najdejo v ustvarjanju idej, patentov ali inovacij (Sri a, 1999, str. 183). Od sposobnosti (mentalnih, mehani nih, senzornih) je odvisna stopnja uspe-nosti posameznika pri opravljanju dela. Ljudje z enakim znanjem in podobno motivacijo se lahko po sposobnostih bistveno razlikujejo. To velja zlasti za ustvarjalnost. Znanje temelji na u enju, ki ga definiramo kot sposobnost osvajanja pojmov, dejstev, zakonov, na el in modelov razli nih vrst intelektualnih operacij. Ve- ina je sposobnost posameznika, da laffje in uspe-neje opravlja posamezna opravila. Znanje in ve- ine so pomembnej-i za inventivnost (razvoj in uporaba idej) kot za ustvarjalnost (proizvodnja novih idej).

Posamezniki se tudi v različnih življenjskih obdobjih bistveno razlikujejo po svojih potrebah. Razumevanje teh sprememb je bistveno za vsakega vodjo. Njegova naloga ni, da dela proti individualnim ciljem, interesom, potrebam in željam posameznikov (razen če so v nasprotju s cilji organizacije), temveč da jih izkoristi in motivacijsko energijo, ki izvira iz njih, usmeri v doseganje čim boljših rezultatov za poslovni sistem kot celoto, zlasti na področju ustvarjalnosti. Zaznavanje je psihični proces, s katerim posamezniki osvajajo informacije iz svojega okolja in si na njihovi podlagi ustvarjajo lastno sliko sveta, ljudi, dogodkov ali okoliščin, v katerih so. Sodobni vodja mora poznati možen razlik v zaznavanju enakih dogodkov, ker je od tega odvisno obnašanje ljudi v organizaciji. Posebej pomembno je, da razume način, kako svet vidijo najbolj ustvarjalni uslužbenci podjetja. Tako lahko od njih dobijo celo vrsto inovacij, idej, izboljšav in koristnih predlogov. Talentiran in ustvarjalen posameznik je za podjetje lahko pomembnejši kot sto povprečnih (Sri a, 1999, str. 184-186).

Ustvarjalni ljudje ponavadi ustvarjajo večji kaos kot ostali zaposleni, zato igra posredovanje vodje pomembnejšo vlogo, saj mora znati poleg posameznikov upravljati tudi njihovo ustvarjalno dejavnost. Tako kot vse naloge podjetja morajo biti tudi ustvarjalne opravljene racionalno. Tu se pojavi konflikt, saj se v ustvarjalnem procesu ustvarja kaos, ki pa je v nasprotju z racionalnostjo. S tem pojavom ločimo dva pojma, in sicer uinkovitost ó ustrezno rešiti problem s čim manjšimi stroški, in tvornost ó lastnost ustvarjalnih, ki pomeni reševanje problema na izviren, drugačen način, ta pa je lahko drag in s tega vidika neracionalen.

Organizacijo sestavljajo ljudje, ki predstavljajo potencialni izvor znanja. Najdragocenejši je lastno, izvirno ustvarjeno znanje. Je relativno najcenejši in ga konkurenca nima. Človeški potencial se kaže v energetskem potencialu, v njegovi aktivnosti oz. samoaktivnosti, ki je notranje motivirana, učenju, ki naj bo temeljna vrednota organizacijske kulture in ustvarjalnosti, ki naj bi jo spodbujala vsaka organizacija. Da podjetje sprosti ta potencial, pa se mora zavedati njegovih temeljnih razsežnosti, ki jih predstavljajo telesno in mentalno zdravje, sposobnosti, osebnostne lastnosti, motivi in vrednote, istovetenje ljudi s poslanstvom svoje organizacije, s filozofijo, skupno vizijo ter organizacijsko kulturo (Mayer, 2002, str. 569-570).

Poleg zagotavljanja osnovnih človekovih potreb in vključevanja ljudi, mora podjetje vlagati predvsem v njihovo znanje, obvladovanje znanja pa naj postane ostalim enakovredna poslovna funkcija. Organizacija naj poskrbi, da se vsaka investicija v znanje obrestuje. Najpomembnejše je, da je celo podjetje prepleto z ustvarjalnostjo. Ljudje naj se navadijo izvirnih pogledov, ki so izhodišče za presežanje obstoječega. Ustvarjalni pa bodo le tedaj, če bodo svoje delo opravljali z zadovoljstvom (Mayer, 2002, str. 571-576). V praksi se pogosto zgodi, da zamenjujemo dva povsem različna pojma: domiselnost in inteligentnost. Inteligentni človek ni nujno tudi dober mislec, saj je mišljenje večina, katero se je mogoče izvrstno naučiti. Sposobnost kreativnega razmišljanja, analiziranja problemov in iskanje novih priložnosti na inovativen način je najbolj zaželeno lastnost, ki naj bi jo imeli zaposleni v organizacijah z razvojno potenco.

Vse bolj se uveljavlja spoznanje, da se je pomembnost sposobnosti in motivacije zaposlenih za ustvarjalno organizacijo precenjevalo. V današnjem času vse bolj stopajo v ospredje druge umske razsefnosti. Tako npr. ustvovanje zaznamuje medosebne odnose, komuniciranje, motivacijo; intuicija igra ključno vlogo pri odločanju in ustvarjalnosti; izrazna moč je bistvena za prepričljivost in vplivnost pri vodenju, pogajanjih, odločanju, predstavitvah; duhovnost je pomembna za razvoj občutkov za pravico, lepoto; zaupanje službi kot podlaga za poverjanje nalog.

Ustvarjalni ljudje se ne obremenjujejo s tem, kakšna je rešitev, pomembno jim je, da jo najdejo. Vodja mora upoštevati omejene vire, hkrati pa mora biti racionalen, zato nemalokrat prihaja do konfliktov (Srija, 1999, str. 193). Gledanje na problem z drugega vidika, kot ga vidijo ustvarjalni, pa vodji ne sme biti ovira, temveč izziv. Najti mora ustrezno pot, kako bo smotrno dosegal cilje podjetja in do njih usmerjal svoje zaposlene, ki teh ciljev ne vidijo. Eden izmed načinov je ustrezna komunikacijska struktura, pri kateri se poslufluje motiviranja.

Navajam določena praktična uporabna dejstva, ki so lahko vodilnim v pomoč pri boljšem razumevanju ustvarjalnih posameznikov (Jezeršek Turnes, 2007):

1. Vedo, koliko so vredni.
2. V sistemu se takoj znajdejo, prepoznajo centre odločanja in moči.
3. Ignorirajo korporativno hierarhijo.
4. Pričakujejo, da bo vodja zanje vedno in takoj dosegljiv.
5. Imajo odlično socialno mrežo.
6. Hitro se za nejo dolgočasiti.
7. Vodja naj ne pričakuje, da mu bodo hvalefni.

Seveda ne smemo preveč sploševati in ni nujno, da so si prav vsi ustvarjalni posamezniki podobni, imajo pa prav zagotovo nekatere skupne lastnosti. Niso naklonjeni avtokratskemu in tradicionalnemu vodenju. Pomembno je, da dobijo v svojem okolju občutek sprejetosti in cenjenosti ter da so v organizaciji tudi drugi, ki so prav tako kompetentni na svojih področjih. Izjemno veliko jim pomenijo bonusi, nagrade in denar, čeprav so pravzaprav indiferentni do hierarhije v podjetju, indiferentni do pravil, reda. Bolj kot podjetju so pripadni stroški, intuitivno delujejo povsod, kjer svoje talente lahko izfluivijo. Potrebujemo svobodo, možnost, da najdejo povezavo svoje strokovne ambicije z ambicijami podjetja.

Spoznanje o naravi sodobnega trga, ustvarjalnega dela in uveljavitvi njunih zakonitosti v praksi pogojuje prisotnost ustvarjalne organizacije. Ta se od klasične razlikuje po mnogih lastnostih, predvsem v fleksibilnosti, kar prikazuje tabela 2. Dejansko obstajajo številne organizacije, ki visoko vrednotijo ustvarjalnost, vendar so redke tiste, ki imajo vzpostavljeno tudi ustrezno delovno okolje. Težava je v tem, da je odločitev za uresničitev ustvarjalne organizacije povezana z visokimi investicijskimi stroški in tveganjem, kar vzbuja strah pred morebitnim neuspehom. Nekateri so mnenja, da je dolgoročno perspektivna izključno le ustvarjalna organizacija. To ne

drži popolnoma, saj velika tveganja lahko organizacijo pripeljejo z enako verjetnostjo ali v propad ali v prosperiteto. Zaradi tega mora ustvarjalna organizacija, če hoče biti uspešna na dolgi rok, svoje procese zaupati tako na utrjeni poti kakor tudi na novih blifnjicah, ki vodijo do za trg presenetljivega, sprejemljivega.

Tabela 2: Značilnosti klasične in ustvarjalne organizacije

LASTNOSTI	KLASIČNA ORGANIZACIJA	USTVARJALNA ORGANIZACIJA
<i>Način delovanja</i>	spoštovanje pravil	spreminjanje pravil
<i>Odzivanje na spremembe</i>	počasno, defenzivno	hitro, ofenzivno
<i>Odnos do sprememb</i>	previden	pozitiven
<i>Bistveni vir</i>	denar	znanje, čas
<i>Vrsta organizacije</i>	toga, nespremenljiva	profesionalna, dinamična
<i>Vrsta vodstva</i>	avtoritativno, strogo	demokratično, strpno
<i>Način odločanja</i>	preglasovanje	soglasje
<i>Reševanje problemov</i>	izkustveno	inventivno
<i>Izbira osebja</i>	formalni pogoji	sposobnosti, veščine
<i>Zaželeno izobrazbo</i>	ozka specializacija	multidisciplinarnost
<i>Zaželeno vrsto delavcev</i>	ubogljivi, natančni	domiselni, inventivni
<i>Vrsta vedenja</i>	administrativno	podjetniško
<i>Odnos do okolja</i>	poznejši, izolacija	sodelovanje, interakcija
<i>Način nadzora</i>	naknaden, zunanji	anticipativni, notranji

Vir: Srianta, 1999, str. 173.

Na tem mestu se ponuja vprašanje, kaj je tisto, kar pri klasični organizaciji omejuje sprotno ustvarjalnih potencialov vseh zaposlenih. Del odgovora je mogoče najti v tem, da je ustvarjalna vloga zaupana le offiškini skupini izbrancev, ki so lahko (ali pa tudi ne) organizirani v posebno organizacijsko enoto, medtem ko ostali zaposleni vzdržujejo utečen proizvodni proces. Druga stran odgovora pa je morda skrita v ustaljenem prepričanju, da naj vsakdo sodi izključno v mejah, ki jih pokriva s svojo kompetentnostjo, s čimer se večinoma zaposlenim prepreči razmislek o usodnih stvareh za preflivetje in razvoj organizacije, v katero so vključeni. Pristen odnos s podjetjem je lahko zasnovan zgolj na partnerski osnovi, saj edino tako lahko zaposleni prerastejo delovno rutino z ustvarjalnostjo bodisi v okviru lastnega strokovnega dela ali v zavzetosti za prihodnost celotnega podjetja (Kovač et al., 2004, str. 98699).

Mobilna in izkoriščanja ustvarjalnih sposobnosti zaposlenih je svobodna organizacijska oblika, ki vse vire v podjetju obravnava kakor skladišče. V skladu s spremenljivimi okoliščinami sodobnega poslovanja temelji na mobilnosti neizkoriščenih virov (tudi zaposlenih) na mesta, ki predstavljajo ozka grla. Glede na okoliščine in razmere se vzame ustrezno količino ljudi, denarja,

surovin, tehnologije in informacij, s čimer zaposlene prerazporedimo na mesta, naloge, kjer bodo njihove sposobnosti pri- le najbolj do izraza (Sri a, 1999, str. 182-183).

Sri a (1999, str. 177-178) navaja osnove ustvarjalne organizacije:

1. nezadovoljstvo z obstoje- im stanjem ustvarja miselnost zmagovalcev in ta sprofla potrebo priti na vrh, dose i najbolj- e rezultate;
2. odprtost do novih idej, tj. radovednost in odprtost duha ustvarjalne organizacije, kar omogo a u enje na lastnih in tujih napakah, zgledih;
3. eklekticizem, kar pomeni u iti se od vsakogar in uporabiti najve vredno pri iskanju najbolj- e re- itve;
4. ustvarjalnost iz potrebe pomeni ustvarjalno odzivanje na probleme;
5. raziskovalno obravnavanje problemov;
6. ve predstavnost, ti. multimediji, kot klju na beseda trenutnega razvoja informacijske tehnologije, industrije.

Ustvarjalna organizacija je vzpostavljena -ele takrat, ko so vzpostavljeni procesi, ki zagotavljajo inovativne izdelke in procese. Zato je potrebno pozornost usmeriti v (Mik Slovenija, 2006):

1. uvajanje procesov upravljanja z znanjem,
2. sistemati no usmerjanje inovativnosti,
3. spodbujanje inovativnosti s skupinskim delom
4. uporabo tehnik za spodbujanje ustvarjalnosti,
5. zbiranje in uresni evanje predlogov za izbolj- ave pri vseh zaposlenih.

Eden od mofnih na inov ustvarjanja pogojev za nastanek ustvarjalne organizacije je prav gotovo povezovanje med akademsko in poslovno sfero, s čimer je mogo e na partnerski osnovi vzpostaviti najtesnej- e povezave in izmenjavo ljudi z znanjem. Gre za sinergijske u inke, ki v postopni (mednarodni) integraciji zagotavljajo prosperiteto organizacije, ta pridobi znanje, in znanstvene institucije, ki v zameno za znanje dobi finan na sredstva.

Sri a (1999, str. 171) v metodologiji ustvarjanja ve je ustvarjalnosti podjetja izpostavi naslednje problemske enote: podjetni- ko ozra je, skupinsko delo in organizacija, ravnanje z ustvarjalnimi posamezniki, ustvarjalni nadzor ter preoblikovanje. Podjetni- ko ozra je je skoraj vedno zna ilno za majhna zasebna podjetja v nastajanju, kjer vsi delajo vse in kjer se za u inkovito delovanje organizacije vsi utijo enako in maksimalno odgovorne. e so delovne naloge medsebojno odvisne in hkrati delujejo strokovni kadri, jim je potrebno dopustiti in jih spodbujati, da si sami dolo ajo svoje cilje in na in dela, seveda znotraj obstoje ega funkcionalnega organizacijskega ustroja.

Eden najbolj- ih primerov ustvarjalne organizacije je japonska druflba Honda, ki ima registriranih ve kot 500 patentov in sistemati no spodbuja vse zaposlene k inovacijam (Sri a, 1999, str. 173). Kot temeljno pravilo k bolj- emu podjetni- kemu ozra ju in obojestranskemu priblifevanju k skupnim ciljem, vizijam, zasnovam, na rtom, re- itvam in odlo itvam Mayer (2001, str. 433) navaja temeljno visoko kultiviranost, razgledanost, nazorsko -irino in sprejemanje druga nega.

Za ustvarjalno delo ne gre podajati natan n jih opisov delovnih mest in programiranja delovnih procesov, kakor se to obi ajno opravlja pri rutinskem delu. Potrebno je zagotoviti odprtost in svobodo izraflanja, visoko proflen delovni proces, ki je osnovan na nenehno spremenljivih pravilih, vlogah in nalogah. Pri ustvarjalnem delovnem procesu je v-teta pravica do zmote, izklju eno je razmerje nadrejenosti ó podrejenosti, uvedeni so spro– enost medosebnih odnosov, odprto komuniciranje, zavzeto sodelovanje, spontano sprejemanje odgovornosti in konsenzualno odlo anje. Vse na–teto zahteva revolucionarne spremembe v vodenju (Kova , Mayer, Jesenko, 2004, str. 97ó98).

Tabela 3: Primerjava ustvarjalnega in rutinskega dela

	USTVARJALNO DELO	RUTINSKO DELO
<i>Pravila</i>	nenehno spremenljiva	natan na
<i>Vloge, naloge</i>	spremenljive	precizna delitev
<i>Delovni proces</i>	visoko proflen	programiran
<i>Odgovornost</i>	spontano sprejemanje	distribucija nalog in odgovornosti
<i>Opisi delovnih mest</i>	okvirni opisi	natan ni opisi
<i>Odnosi</i>	spro– enost	hierarhija
<i>Komunikacija</i>	odprta	enosmerna
<i>Delovanje</i>	zavzeto sodelovanje	izvajanje nalog
<i>Vodenje</i>	demokrati no	decidirano

Vir: Lastno delo.

O timskem delu lahko govorimo kot o konceptualni metodi organiziranja in opravljanja ustvarjalnih del. eprav ideje ustvarjajo posamezniki, so ustvarjalne skupine veliko bolj spodbudno okolje za pripravo, sprejemanje, izvajanje in nadzor novih idej (Sri a, 1999, str. 174). Za razli ne vrste ustvarjalcev je zna ilno tudi to, da imajo –irok spekter interesov, kar pomeni, da se poleg svoje dejavnosti mnogi udejestvujejo –e na drugih podro jih ustvarjalnosti. Pri vodenju takih ljudi pa je pomembno, da vse te lastnosti poznamo, sku–amo razumeti njihov na in delovanja kot tudi njih same.

Pogoj za ravnanje z ustvarjalnimi posamezniki je poznavanje njihovih biolo–kih zna ilnosti (telesna zgradba, zunanji videz, zdravstveno stanje), biografskih zna ilnosti (starost, spol, druffinsko in flivljenjsko okolje), sposobnosti (mentalne, mehani ne, senzorne), znanja (sistemski, logi ni pregled dejstev in posplo–itev kot posledica u enja), ve– in (sposobnost uspe–nej–ega opravljanja posameznih opravil) in love–kih potreb.

Z ustvarjalnim nadzorom se posku–a zagotoviti doseg ciljev oz. prepre iti morebitna prevelika odstopanja med na rtovanim in uresni enim delovanjem sistema. Temelj nadzora ustvarjalnih dejavnosti je spodbujanje idej in odstranjevanje potencialnih ovir. Pri zadnji od problemskih enot

vzpostavljanja ve je ustvarjalnosti v podjetju, ti. preoblikovanju podjetja, pa gre za vsebinske in kakovostne spremembe, katere povzro ajo posegi v organizacijo in oblike poslovnih procesov, kar pa presega okvir tega diplomskega dela.

2.6. STRUKTURA, KULTURA IN KLIMA V USTVARJALNEM PODJETJU

Za ustvarjalnost podjetja je zelo pomembno spodbujanje vseh zaposlenih in prispevek vsakega posameznika k skupnim uspehom podjetja. Da bi omenjeno lahko dosegli, se med drugim zahteva tudi splo– enost organizacijske strukture (Davenport, 1993, str. 104). Namen ustvarjalne organiziranosti v podjetju je v prvi vrsti dose i neko novost, pomeni pa specifi no kombinacijo organizacijske strukture, procesov, motivacije in ljudi. Vodstvo z organizacijsko strukturo usklajuje posami ne dele celotnega procesa v delne in specializirane enote (Likar, Kriflaj, Fatur, 2006, str. 1486149). Kot oblika s pozitivnim u inkom na razvoj ustvarjalnosti se je izkazala organska organizacijska struktura, ki je participativna in neformalna tvorba, za katero veljajo (Pervaiz v Likar, Kriflaj, Fatur, 2006, str. 149):

1. spro– ena pravila,
2. re–etanje in upo–tevanje mnogih pogledov,
3. komunikacija na –tiri o i in malo birokracije,
4. interdisciplinarni timi, ru–enje medoddel nih pregrad,
5. prizadevanje za ustvarjalno sodelovanje,
6. gledanje navzven in pripravljenost na sprejemanje zunanjih idej,
7. prilagodljivost z upo–tevanjem spreminjajo ih se potreb,
8. ploska hierarhija,
9. obojesmerni pretok informacij tako navzgor kakor tudi navzdol.

Za ve jo dodano vrednost, ki zagotavlja preflivetje na konkuren nem trgu, je klju ni predpogoj ve in ve inovacij, kar zahteva ustvarjalnosti prijazno notranje in zunanje okolje organizacije. Ustvarjalnosti prijazno notranje okolje pa zahteva organizacijsko kulturo, katere temeljni del je ustvarjalnosti naklonjena klima v organizaciji. Vodilni morajo zagotoviti ozra je v podjetju, ki bo omogo alo ustvarjalno delovanje in dajalo podporo prizadevanjem ustvarjalnega vodstva, saj se bo to po vsej verjetnosti sre evalo z ovirami pri razvoju in uvajanju ideje.

Podporna elementa organizacijski strukturi, ki je naklonjena ustvarjalnosti, sta nedvomno organizacijska kultura in klima v podjetju. Organizacijska kultura je ve plasten pojav. Med njene primarne sestavine uvr– amo prepri anja, stali– a ter scenarije vodstva in lanov organizacije o tem, kaj je poslanstvo organizacije, kak–ne so njene prednosti (strategija organizacije) in kak–na je njena sposobnost izbire pravih povezav z okoljem (Weihrich, Koontz, 1994, str. 334). Osrednji funkciji kulture sta socialni spoj med lani organizacije (omogo a u inkovito sodelovanje) in socialni spoj organizacije z okoljem (omogo a uresni evanje poslanstva, vizije,

ciljev). Sekundarne elemente organizacijske kulture tvorijo na in njenega izražanja kot so struktura organizacije, sistemi, na ela, postopki delovanja, fizi ni izgled zgradb, urejenost okolja, na in obla enja, napisi, zgodbe o pomembnih ljudeh v organizaciji ter prepri anja o poslanstvu organizacije in uresni evanju njene vizije (Ovsenik, Ambrofl, 2000, str. 1446146). Povezava med organizacijsko kulturo in slogom vodenja nam lahko pomaga osvetliti na in delovanja organizacije.

Posebnost organizacijske kulture je, da se ohranja, delno spreminja in prena-a kot posledica socialnega delovanja cele vrste generacij v organizaciji, njeni lani pa se za razliko stalno menjajo (Ovsenik, Ambrofl, 2000, str. 147). Pojem organizacijske kulture je globlji, usmerjen v preteklost in prihodnost, medtem ko naj bi bila organizacijska klima zgolj odsev kulture in usmerjena v opisovanje sedanjega stanja. Sti i- e obeh pojmov je v tem, da posku-ata razlagati dolo enost lovekovega vedenja v zdruflbi in se zanimata za posledice vplivov zdruflbe na vedenje njenih lanov (Konrad,1987, str. 106).

Z organizacijsko klimo je mi-ljeno vzdu-je v organizaciji, ki je posledica razli nih znanih in neznanih faktorjev iz preteklosti in sedanjosti, iz -ir-ega in ofljega okolja, ki vpliva na obna-anje ljudi in uporabo njihovih zmogljivosti (Lipi nik, 1994, str. 45). Ve ino klim oz. njihovih dimenzij ustvarjajo neposredni stiki z ljudmi in prav vodje imajo najve mofnosti in odgovornosti za njihovo nastajanje (Lipi nik, 1994, str. 50).

Organizacijsko klimo Forehand in Gilmer (Konrad, 1987, str. 104) definirata kot skupek zna ilnosti, ki dolo ajo zdruflbo in jo lo ijo od drugih zdruflb ter vplivajo na vedenje ljudi. Predstavlja vse zna ilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v neki zdruflbi in po katerih se zdruflbe lo ijo. Vpliva na zadovoljstvo zaposlenih ter uspe-nost poslovanja. Vklju uje individualno vedenje, motivacijo, status, vloge, skupinsko dinamiko in je pod vplivom ustev, vrednot, stali- , pri akovanj in aspiracij zaposlenih. Sem sodi tudi vpliv razli nih na inov vodenja in komuniciranja v zdruflbi (Kav i , 1991, str. 95).

Od vzdu-ja oz. klime je odvisna posameznikova motiviranost in zavzetost za delo. lovek velik del svojega flivljenja preflivi na delovnem mestu v dolo eni zdruflbi, zato je pomembno, da je v zdruflbi vzpostavljena pozitivna klima. Posledice dobre organizacijske klime in visoke delovne morale so namre zelo ugodne. Ustvarjajo ozra je enotnosti, lojalnosti in dobre volje med zaposlenimi, ki je privla na za dobre delavce in se pozitivno odrafla tudi v razmerju s strankami (Lipovec, 1987, str. 302).

Vodstvo podjetja vpliva na oblikovanje kulture podjetja, ne more pa je spremeniti ez no . Za rtane cilje lahko dosefe z ustreznimi strategijami, vendar samo v soodvisnosti z vsemi zaposlenimi. Kultura podjetja pomeni njegov vir konkuren nosti, ker je ni lahko posnemati ali kopirati in zato pomeni mo v homogenosti kolektiva (Rozman et al., 1993, str. 1706177). Je klju ni dejavnik pri razlo evanju vodilnih podjetij od povpre nih. Podjetja, ki se odlikujejo po inovativnosti, namre namenjajo veliko pozornosti razvoju ustrezne kulture. Kot zgleden primer

se mi je zdela korporacija 3M, kjer lahko zaposleni del svojega delovnega časa posvetijo ustvarjalnemu projektu po lastni izbiri. Tako delujejo v ustvarjalni klimi in kulturi, saj verjamejo, da vodstvo podjetja ceni ustvarjalnost. Na voljo imajo zagonski kapital, podjetje pa jih spodbuja, da se vključujejo tudi v projekte, na katerih delajo njihovi kolegi (Fatur, 2005, str. 28).

Eden glavnih tvorcev ustvarjalne kulture je toleranca do napak, ki spodbuja prevzemanje zdravega tveganja, brez katerega je ustvarjalnost okrnjena, saj se bodo zmote vedno dogajale. Pomembni so –e ustvarjanje nenehnih izzivov, fletja po eksperimentiranju, odprtost, zaupanje, spro– enost v za enjanju diskusij, sprejemanje in dopu– anje mnenj drugih ter usmerjenost v prihodnost s poudarkom na dolgoro nih rezultatih, kakovosti, pozitivnem odnosu do okolja in predvsem do opolnomo enja zaposlenih (Likar, Krifaj, Fatur, 2006, str. 152).

Osnovni pogoj za ustvarjalnost podjetja je torej vzpostavljena organizacijska kultura, ki oblikuje pojavno obliko podjetja. V tej diplomski nalogi je organizacijska kultura obravnavana skozi vidik vloge vodstva pri vzpostavitvi primerne klime za vzpodbujanje ustvarjalnosti zaposlenih, saj sta lahko tako klima kakor kultura v organizaciji zaviralni oz. podporni element ustvarjanja. Vodstvo podjetja s svojim zgledom in zastavljeno vizijo za doseganje na rtovanih ciljev zaposlenim predstavi na ine medsebojnega sodelovanja kot tudi vrednote, pomembne za ustvarjalnost.

2.7. USTVARJALNI TIM

Ustvarjalna organizacija kot osnovno produkcijsko celico pojmuje tim, ki naj bi hkrati temeljil na ustvarjalni svobodi posameznika in na konsenzualnem odlo anju skupine. Timi so delovne skupine, katere sestavljajo strokovnjaki različnih profilov. V velikih podjetjih je timski na in dela stalna oblika re–evanja problemov in izvajanja nalog (Rozman, Kova , Koletnik, 1993, str. 166). Timski na in dela je nepogre–ljiv takrat, ko pot re–evanja, –tevilno re–itev in na in re–evanja problema niso znani (Lipinik, Moffina, 1993, str. 76). Lahko bi tudi rekli, da je eden od na inov za zmanj–anje ustvarjalne negotovosti v organizaciji timskega dela. Na poseben na in usposobljen tim je lahko tudi pomemben pospe–evalnik ustvarjalnega procesa in s tem pomnoževalnik ustvarjalnih dosefkov (Kova et al., 2004, str. 99). V timu so pomembni predvsem odnosi, umsko omrežje in sinergije. Res pa je tudi, da se v dana–njem asu mnogi avtorji strinjajo, da tim ni edina prava organizacijska struktura.

Klju za ustvarjalnost tima je po mnenju nekaterih avtorjev v nastajanju celostnega pogleda oz. strpno priznavanje soobstoja individualne resnosti pri posameznikih, sistemati no razgrinjanje posameznikovih lastnih videnj in razumevanj preu evanega predmeta, ki jim pomeni ustvarjalni izziv. Torej je na in, kako dose i celostno gledanje, ustvarjalno razglabljanje med ljudmi, ki jih povezuje skupen cilj, ti. motiv.

Obstoj motivov prebudi in usmerja lovekovo pozornost, dejavnost, kar je tudi temelj za aktiviranje spoznavnega procesa v skupini. Da se razpravljajo, tj. osnovna metoda spoznavanja, v skupini pri ne, je potrebno vzpostaviti zanimanje, pripravljenost, povabljenost in spodbujenost njenih članov. Naj k temu dodam pomen ustvojanja, ki je osnova vrednostnega presojanja. S ustvi lovek izraža svoj odnos oz. valentnost do druge osebe ali do objekta. Preplet ustev posameznikov (ustveni okvir) določa vzduje v skupini, ki je eden temeljnih motivacijskih dejavnikov.

Zakaj sploh povezati posameznike v tim? Edinstvenost posameznikovih zaznavnih predstav prispeva določek v mozaik skupnega zaznavanja, kar hkrati povratno razirja tudi posameznikov pogled. Gre za to, da je za posameznika njegov na in zaznavanja omejitveni faktor, medtem ko je lahko za ostale v skupini raziritveni dejavnik. Govorimo lahko tudi o presefni mo i skupine. Razlike v videnjih lahko povzročajo različne nevestnosti (npr. sodbe, kaj je dobro ó slabo, pozitivno ó negativno, lepo ó grdo), vendar so hkrati lahko temelji za ustvarjanje celostnega pogleda, e gre za irjenje individualne perspektive z videnji, pojmovanji in spoznanji drugih.

Drugi možen odgovor na zgoraj zastavljeno vprašanje bi lahko bil tudi v tem, da povzročajo izmenjava naučenega »kalejdoskopski učinek« ó bolj raznoliko in strukturirano znanje (Mayer, 2001, str. 55). lovek v procesu učenja neprestano poseblja informacije in znanje, zato je mogoče s skupinskim učenjem dopolnjevati individualnega. Tako pridobljeno znanje namre mnogo hitreje preusmerja in iri posameznikovo umsko zaznavno fleksibilnost (budnost, občutljivost), razgledanost ter ga nenehno spreminja in dela dovzetnejšega za spremembe.

Delovanje tima je osnovano na imenitnosti znanja, nenehni izmenjavi izkušenj, enakovrednem avtorstvu, vključevanju vseh razpoložljivih notranjih in zunanjih virov (outsourcing), predvsem pa v sistematičnem kombiniranju posameznikov v učinkovite skupinske strukture, sestavljene po principih enotnosti in raznolikosti (Kováč et al., 2004, str. 100). Na ta način je bistveno boljše izkoriščen ustvarjalni potencial.

Partnerski odnos oziroma partnerstvo je torej treba razumeti ne samo kot osnovo in bistvo timskega dela, ampak tudi ustvarjalnega vodenja, katerega široka paleta obsega mentorstvo, poverjanje nalog, dirigiranje oziroma usmerjanje in usklajevanje, sporazumno odločanje, moderiranje komunikacije, svetovanje, navduševanje oziroma spodbujanje in treniranje. Ni namre ustvarjalnega vodenja tima brez vseprisotnega partnerstva med vodjo in sodelavci ter tudi med samimi sodelavci.

3. VODENJE

Umetnost vplivanja na druge ljudi, da si ti flelijo narediti nekaj, kar je vodja prepričan, da mora biti storjeno (Hoever et al., 2003, str. 130), je le eden od številnih vidikov, ki opredeljujejo vodenje. Po drugi strani bi lahko rekli, da je to proces vplivanja na delovanje posameznikov v smeri doseganja ciljev skupine oz. organizacije (Bass v Moflina, 1994, str. 6). Vodenje je torej spretnost vplivanja, spodbujanja in usmerjanja sodelavcev tako, da bi ti delovali prostovoljno, motivirano in usklajeno s cilji organizacije (Rozman, 1993, str. 196). Yukl vodenje ena izmed motiviranjem sodelavcev za doseganje ciljev, vzdrževanje kooperativnih odnosov v skupini in timskega dela (v Bernik et al., 2000, str. 24).

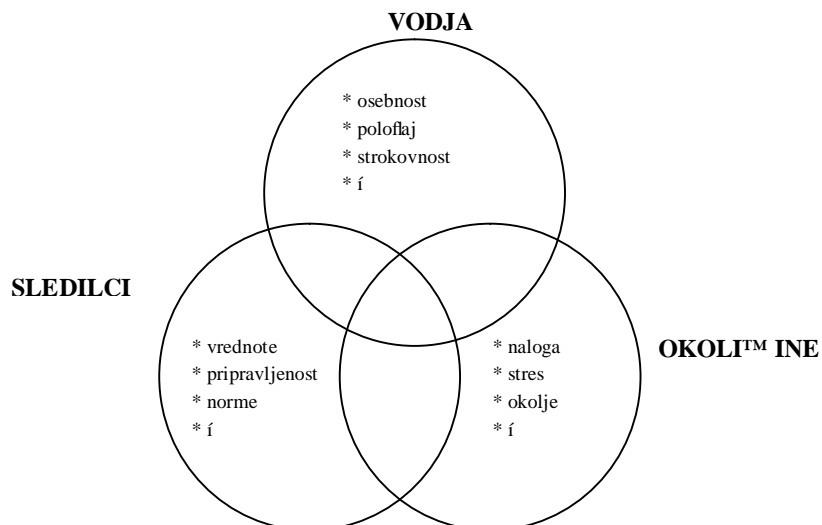
Rozman definira vodenje kot »vplivanje na obnašanje in delovanje posameznika ali skupine v podjetju in s tem usmerjanje njihovega delovanja k postavljenim ciljem podjetja« (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 201). Skupaj z drugimi funkcijami vodenje pripomore k učinkovitosti in uspešnosti podjetja kot celote in njihovih delov. Lipovec (1987, str. 286) opredeljuje vodenje kot »sposobnost vplivanja na druge ljudi s komuniciranjem, da bi sodelovali v doseganju ciljev podjetja«. V obširnejšem smislu se vodenje nanaša na ljudi, kako jih usmerjati, motivirati in vplivati nanje, da bi naloge izvrševali boljše, ob čim manjšem potrošku energije in s čim večjim osebnim zadovoljstvom. »Namen vodenja je oblikovati vedenje posameznika, skupine pri doseganju delovnih, organizacijskih ciljev« (Moflina, 1994, str. 4).

Preden se lotim nadaljne razprave, bi lelela spomniti, da beseda vodenje lahko nastopa v širšem pomenu in kot taka vključuje vodenje v obširnejšem pomenu, komuniciranje, motiviranje in kadrovanje (Rozman, 1993, str. 196). Vodenje v širšem smislu, tj. kot management, obstaja zato, da zagotavlja cilje organizacije, medtem ko se obširnejše pojmovanje vodenja (angl. leadership) pojavi, ko fleli nekdo vplivati na vedenje posameznika ali skupine.

Vodenje se nanaša na ljudi in na njihove zmogljivosti. Vodja uporablja različne tehnike, tj. stile vodenja, da bi vplival na zaposlene, jih usmerjal, motiviral ali kako drugače pripravil do tega, da bi svoja dela opravili najbolje. Tako poleg tehničnih znanj vodenje zahteva tudi druge sposobnosti, kot so spretnost komuniciranja, delegiranja nalog, navdihovanja, motivacije zaposlenih in podobno. Ključno je, da vodja pozna svoje zaposlene, njihove zmogljivosti in na tej podlagi ustrezno vstopa v odnose z njimi; na ta način in postane motivator oz. spodbujevalec ločenih sposobnosti.

Spodnja slika prikazuje, kako v procesu vodenja enakovredno sodelujejo vodja, sledilci (tj. sodelavci) in okolišine (specifična situacija). Na proces vodenja vplivajo osebne poteze vodje, njegove vrednote, motivacija in vedenje. Način vodenja je odvisen od lastnosti sodelavcev, medtem ko njegova učinkovitost zavisi od okolišin, v katerih se vodenje odvija (Hoever et al., 2003, str. 130-133).

Slika 1: Prikaz sestavin procesa vodenja



Vir: Hočvar et al., 2003, str. 131.

Za oprijemljivejši prikaz navajam vrsto del in ravnanj v procesu vodenja (Kovač et al., 2004, str. 20):

1. natančno ravnanje lastnega dela in dela podrejenih,
2. nadziranje,
3. obveščanje, sporogovornje, sporazumevanje,
4. dajanje povratnih sporočil,
5. usmerjanje zaposlenih k določenemu ravnanju,
6. poverjanje in usklajevanje nalog,
7. motiviranje za delo,
8. vrednotenje in nagrajevanje dela,
9. odločanje in soodločanje,
10. sodelovanje v kariernem razvoju sodelavcev,
11. preprečevanje in reševanje konfliktov.

3.1. STILI VODENJA

Stil vodenja nekateri (Kavčič et al., 1988, str. 116) opredeljujejo kot kontinuum različnih vrst delovanja, ki pa so lahko v različnih situacijah uspešni ali pa ne. Od tega, kako bo vodja reševal različne dileme, ki se pojavijo v organizaciji, je odvisen tudi stil vodenja. Na stil vodenja vplivajo številni dejavniki: zahteve okolja, potrebe, pripravljenost, sposobnosti, vrednote članov organizacije, tehnologija, fenomen organizacije same ter osebne lastnosti vodje (Kavčič et al., 1988, str. 149).

Stil vodenja se mora prilagajati trenutni situaciji, s katero se vodja srejuje. Nanaša se na določene vzorce vedenja, ki jih pri delu z zaposlenimi vodja uporablja. Stil vodenja, ki se uporablja v konkretni situaciji, pa ni odvisen samo od načina obnašanja vodje, ampak tudi od naloge in sprejemljivosti v kolektivu. Najpogostejši stili vodenja po navedbah Lipičnik (1996, str. 121) so naslednji:

1. *Birokratski stil vodenja* je zvrst zadržanega stila vodenja. Vodja je navadno trden, natančen, vljuden in se obvlada. Od svojih sodelavcev zahteva strogo spoštovanje predpisanih pravil in postopkov dela; vse v skladu s formalno organizacijo.
2. *Razvijalski stil vodenja* je stil, ki poskuša v sodelavcih vzbuditi samostojnost pri delu. Vodja sodelavce spodbuja, jih zna poslušati, jih razume in podpira ter vzdržuje široko komunikacijo. Svojim sodelavcem zaupa in tudi oni njemu.
3. *Dobrohotni avtokratski stil vodenja* je način vodenja, usmerjen k nalogam, vendar ne prestrog. Vodja, ki uporablja ta stil, je odločen, delaven in usmerjen k doseganju visokih rezultatov, ki jih zahteva tudi od svojih sodelavcev.
4. *Izvrševalski stil vodenja* poskuša izrabiti vse skupinske vloge zmoglosti. Vodja pri odločitvi uporablja skupinsko delo in prepričuje ljudi, naj se sami zavestno doseganju določenih ciljev.
5. *Dezerterski stil vodenja* je navadno manj uspešen zvrst stila vodenja. Vodja ni ustvarjalen, je ozkosrčen, ni komunikativen in ovira druge v ustvarjalnosti. Zagotoviti skuša samo minimalne rezultate in si ne prizadeva, da bi dosegel boljše.
6. *Misijonarski stil vodenja* je manj ugoden, socialno usmerjen stil vodenja. Vodja je prijazen, prisrčen, ljubezniv, izogiba se konfliktom, je bolj ali manj pasiven, ne daje navodil za delo, zato ga tudi delovni rezultati ne zanimajo preveč.
7. *Avtokratski stil vodenja* je tisti, kjer vodja avtokrat odloča o vsem sam in od drugih zahteva pokorino. Komunicira le navzdol s svojimi podrejenimi in od vsake akcije prikaže rezultate. Z ljudmi se ne posvetuje in ti se ga navadno bojijo.
8. *Kompromisarski stil vodenja* je tisti, katerega vodjo odlikujejo dvoletnost, omahljivost in sprejem nedoločenih kompromisnih odločitev. Ljudje mu ne zaupajo preveč.

Raziskave na tem področju so omogočile spoznati, da se stili vodenja med sabo ne izključujejo, ampak se delno dopolnjujejo. Moffina meni, da vodilni običajno uporabljajo več stilov vodenja, zato je pomembno, da poznajo tako svoj prevladujoči stil kot značilnosti drugih stilov vodenja. Na ta način lahko zavestno izbirajo med sili, za katere verjamejo, da jim bodo v določenem položaju omogočile boljše doseganje ciljev in jim ve zadovoljstva med zaposlenimi.

3.2. MODELI VODENJA

Vodenje je treba prilagoditi zna ilnostim konkretne organizacije, vodja se mora soo iti z razli nimi skupinami, posamezniki, nalogami in cilji; vsemu temu mora prilagoditi na in vodenja. Z modeli flemo predstaviti, kak no vodenje je najbolj uspe no. Mnogi avtorji razvojno opisujejo naslednje skupine modelov vodenja (Daft, 2001, str. 387) na podlagi osebnih lastnosti vodje, na podlagi vedenja, situacijske, kontingen ne in novej e teorije.

1. Modeli osebnih zna ilnosti vodje so tisti modeli, ki temeljijo na predpostavki, da je vodenje odvisno od osebnostnih, socialnih in fizi nih sposobnosti vodje. Tako vodjo opredeljujejo naslednje zna ilnosti (Moffina et al., 1994, str. 531):

1. fizi ne: mlaj i, srednje starosti, vitalen, visok, vitek, urejen;
2. osebnostne: prilagodljiv, ustveno stabilen, samozavesten;
3. socialne: prikupen, olikan, popularen, pripravljen sodelovati, izobrafen, naravnan k napredovanju;
4. delovne: usmerjen k nadpovpre nim doseflkom, iniciativen, odgovoren.

2. Modeli vedenja vodje domnevajo, da vedenje vodij odlo ilno vpliva na uspe nost vodenja, zato poudarjajo vedenjske zna ilnosti pri uspe nih in neuspe nih vodjih, pri katerih sta se izoblikovali dve vrsti domnev, tj. teorija X in teorija Y. Prva ima negativne predpostavke o zaposlenih, saj nadrejeni verjamejo, da zaposlene za delo v glavnem motivira denar; poudarja se potreba po avtoritativnem na inu vodenja. Teorija Y pa na drugi strani vsebuje pozitivne predpostavke o zaposlenih in poudarja potrebo po participativnem na inu vodenja, pri katerem vodja sodelavce spodbuja in jim svetuje.

Modela dveh univerz opisujeta dva na ina vodenja (Moffina et al., 1994, str. 533). Prvi je skrb za ljudi, pri katerem si vodja prizadeva k olaj anju dela za zaposlene, k njihovem zadovoljstvu z rezultati svojega dela. Drugi na in vodenja je skrb za naloge, za katerega so zna ilni aktivno planiranje, organiziranje, kontrola in usklajevanje nalog zaposlenih. V tem primeru vodja uporablja legitimno mo , prisilo. Raziskave kafejo, da so uspe ni tisti vodje, ki upo tevajo oba na ina vodenja.

Za model druge univerze je zna ilno, da vedenje vodij deli glede na to, ali je usmerjeno k proizvodnji ali k ljudem (Moffina et al., 1994, str. 533):

1. vodenje usmerjeno k proizvodnji poudarja organiziranje dela, standarde, kvalitete in prvenstveno rezultate;
2. vodenje usmerjeno k ljudem poudarja na in dela z ljudmi, omogo a participacijo pri odlo anju in skrb za zadovoljstvo zaposlenih pri delu. Pri tem modelu se je na la precej nja povezanost med usmerjenostjo k ljudem in storilnostjo ekip. Najbolj uspe ni so tisti vodje, ki vzdrflujejo dobre odnose s lani ekipe in jih hkrati vzpodbujajo k doseganju uspehov pri delu.

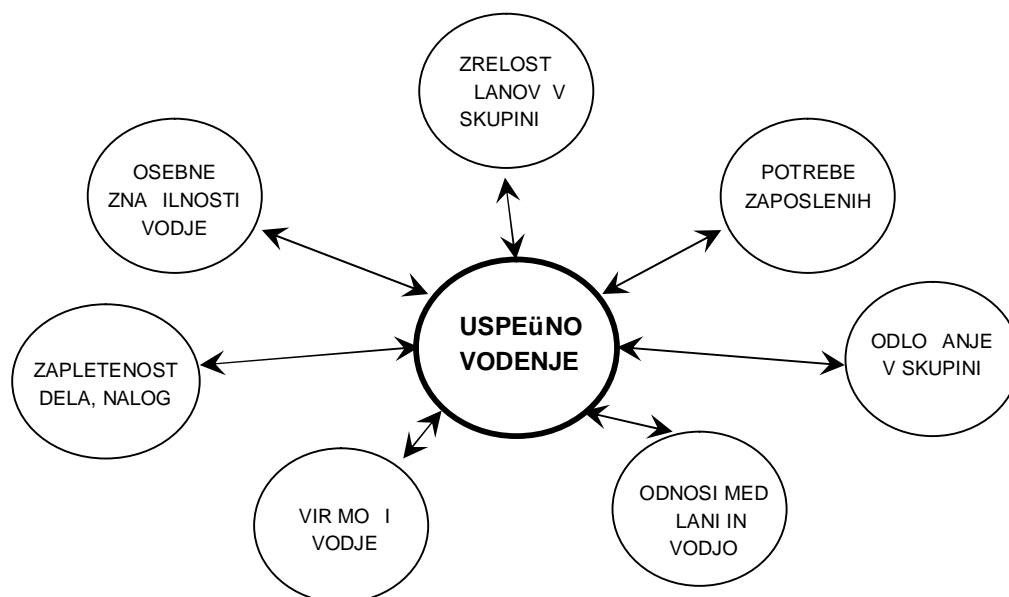
Tabela 4: Primerjava vodenja skrb za ljudi in skrb za naloge

Skrb za NALOGE	Skrb za LJUDI
<i>vodja zaposlenim natančno doloži naloge</i>	<i>vodja pohvali zaposlene, če je delo opravljeno dobro</i>
<i>doloži normative, ki jih mora doseči vsak</i>	<i>od zaposlenega ne zahteva več, kot je ta zmožen narediti</i>
<i>zaposlene informira o zahtevah dela</i>	<i>pomaga posamezniku pri njegovih osebnih težavah</i>
<i>delo nastavlja skupaj s posamezniki</i>	<i>je prijazen in dostopen</i>
<i>delo spodbuja k ravnanju po enotnih postopkih</i>	<i>skrbi za dobro vzdušje pri delu</i>

Vir: Moffina et al., 1994, str. 533.

3. Situacijski modeli pri določanju najboljšega načina vodenja kot ključno postavljajo situacijo. Oboje situacijske dejavnike prikazuje slika 2.

Slika 2: Situacijski dejavniki, ki vplivajo na uspešno vodenje



Vir: Moffina et al., 1994, str. 535.

Moffina (Moffina et al., 1992, str. 36) meni, da se najbolj uveljavlja situacijski pristop vodenja, za katerega je značilno, da poudarja pomembnost organizacijskih odnosov z zunanjim in notranjim okoljem organizacije, kjer sta vodenje in organizacija del okoliščin. Ugotavlja, kako izvajati vodenje v različnih okoliščinah. Stroka je razvila različne situacijske modele, ki jih navajam v nadaljevanju.

Fiedlerjev kontingenčni model poudarja, da je uspešno vodenje odvisno od tega, koliko se dejavniki situacije skladajo z na ino delo vodje: posamezen na in vodenja je najbolj uinkovit, e je uporabljen v pravi situaciji (Moffina et al., 1994, str. 536). Pri dolo evanju, kateri na in vodenja bi bil najbolj-i, Fiedler opredeljuje tri spremenljivke: odnos skupine do vodje (ali ga le ta spo-tuje), zapletenost dela in vir poloflajne mo i vodje (e ima vodja mo no pozicijo, bo precej vplival na podrejene, e pa je nima, bo pri svojem delu moral uporabiti druge vrste mo i, kot je na primer ekspertna mo). Za vodjo je najbolj-a tista situacija, ki v kar najve ji meri zagotavlja zapletenost dela, vir poloflajne mo i in dober odnos skupine do nadrejenega. Najslab-a situacija pa je tista, ko ima vodja malo poloflajne mo i, skupina ga medse no e sprejeti, delo pa je enostavno.

Hersey in Blanchardov situacijski model poudarja, da je vodenje odvisno od ravnalnega in podpornega na ina vedenja vodje in se spreminja glede na stopnjo zrelosti lanov skupine (Moffina et al., 1994, str. 538). Ravnalno vedenje je enosmerno komuniciranje med vodjo in lani, podporno vedenje pa ozna uje dvosmerno komuniciranje med vodjo in lani skupine. Zrelost skupine je sposobnost njenih lanov, da si postavljajo razmeroma visoke cilje in da prevzamejo odgovornost za njihovo doseganje. Na in vodenja delovanja je odvisen od stopnje zrelosti pri lanih skupine. V razmerah zrelosti lanov je najprimernej-i na in poobla- anje (velika samostojnost lanov pri delu), v nasprotnem primeru pa direktivnost (na primer, e je v organizaciji nov lan, ki dela -e ne pozna dovolj dobro). Mentorski na in se uporablja takrat, ko je v organizaciji nov lan fle nekaj asa zaposlen, vendar -e ni usposobljen za samostojno delo. Sodelovalni na in se uporabi, ko je zaposleni pri delu fle samostojen in sodeluje pri odlo anju.

Teorija vodenja 3-D izhaja iz opredelitve u inkovitosti vodenja in glavnih elementov vodenja vodij, to je usmerjenosti k nalogam in usmerjenosti k odnosom. Ni pomembno, koliko napora vodja vloffi v delo, temve kaj doseffe (Moffina et al., 1994, str. 540). V tej teoriji gre za glavna elementa v vedenju vodij glede na to, ali je vodja usmerjen k odnosom do sodelavcev ali k nalogam, sicer pa je razlika lahko tudi v obsegu.

1. *Zavzeti slog* je tisti, kjer je vodja usmerjen predvsem k medsebojnim odnosom in manj k nalogam. Odprt je do sodelavcev, zanj je zelo pomembna komunikacija s sodelavci, spore posku-a bluffiti, zaposlene pa spodbuja k dajanju predlogov. Omenjeni slog je ustrezen za vodenje strokovnih del, kjer so razmere z zmernim nadzorom.

2. *Zdrufevalni ali strnjeni slog* pomeni mo no usmerjenost k odnosom in k nalogam, usmerjen je v prihodnost. Vodja je mo no naklonjen tinskemu delu. Ta slog je najprikladnej-i za ustvarjalne naloge, kot neprimeren pa se bo izkazal za rutinske naloge.

3. *Zadrflani slog* predstavlja -ibko usmerjenost k odnosom in nalogam. Vodja s tem slogom predvsem popravlja -ibke podrejenih, z njimi malo komunicira in je konzervativen, saj mo no

poudarja pomen tradicije, pravil in postopkov. V praksi se je najbolj obnesel pri administrativnih, ra unovodskih in podobnih opravilih.

4. *Prizadevni slog* je mo no usmerjen k nalogam in –ibko k odnosom. Vodja je gospodovalen, avtoritaren pri svojem vedenju, sodelavce in podrejene ocenjuje predvsem po njihovih delovnih rezultatih. Uporaba tega sloga je primerna za razmere z nizko stopnjo nadzora.

Slogi vodenja se med sabo delno dopolnjujejo, zato lahko vodilni zavestno izbirajo, katerega sloga se bodo posluffili v dani situaciji (Lobnikar, 2003). Vendar nobeden od na inov vodenja ni vedno u inkovit, zato na podlagi tega, koliko u inkovito je uporabljan temeljni na in vodenja, razlikujemo –e osem na inov, ki so nekoliko podrobneje omenjeni v nadaljevanju med stili vodenja po Lipi niku:

1. zdruflervalni: kompromisar in izvr–evalec,
2. prizadevni: avtokrat in dobrohotni avtokrat,
3. zavzeti: misijonar in razvijalec,
4. zadrflani: dezerter in birokrat.

Housejev model poti in ciljev je situacijski model vodenja, ki poudarja, da uspe–ni vodje s tem, ko jasno opredelijo naloge, v bistvu odstranijo ovire na poti k visokim doseflkom in omogo ajo ve je zadovoljstvo pri delu (Moffina et al., 1994, str. 542). Pri tem modelu specifi ni na in vedenja vodje dolo ata dve sestavini: lastnosti zaposlenih (na primer njihove sposobnosti) in zna ilnosti dela (enostavno, sestavljeno delo). Glede na to je na in vodenja po tem modelu lahko izzivalni, usmerjevalni, svetovalni ali pa prijateljski; uspe–nost vodje pa so lahko visoki doseflki, veliko zadovoljstvo, malo pritoflb in malo odsotnosti z dela.

Participativni model vodenja je eden novej–ih prispevkov k situacijskim modelom. Ta model poudarja, da zasluffi pozornost predvsem situacija, ne toliko posamezni vodja. Dolo a pravila, ki omogo ajo zaposlenim, da sodelujejo v procesu odlo anja v razli nih situacijah (Moffina et al., 1994, str. 543) ter poudarja, da je u inkovitost odlo anja odvisna od kakovosti odlo itve in sprejemljivosti odlo itve pri lanih ekipe.

Multiple linkage model u inkovitega vodenja je izdelal Yurk. Lo i posredovalne in situacijske variable, ki vplivajo na u inkovitost posameznika ali skupine. Te variable so: prizadevnost podrejenega, jasnost vloge podrejenega, delovna usposobljenost podrejenega, viri in podpore sluffbe, organiziranost delovne naloge ó enote, skupinska kohezivnost in ekipno delo ter odnosi vodja ó podrejeni (Moffina et al., 1994, str. 546). Ta model je eden najkompleksnej–ih modelov situacijskega vodenja; vodja ovrednoti situacijo, obstoje e karakteristike organizacije, nato pa se odlo i, kateri na in vodenja je v dolo enem asu najprimernej–i.

4. Novej-i modeli vodenja

Model transakcijskega in transformacijskega vodenja govori o tem, kako in koliko naj vodja vpliva na podrejene. Transakcijsko vodenje je sporazumevanje med vodjo in zaposlenimi o materialnih in drugih ugodnostih, medtem ko je nasprotno transformacijsko vodenje, to je spodbujanje k idealom in moralnim vrednotam, ki naj bi zaposlene navduševale za reševanje problemov pri delu (Moffina et al., 1994, str. 548). Transformacijski vodja si prizadeva spremeniti vrednote podjetja tako, da bi te vsebovale več izzive-kosti kar zadeva potrditost in pravičnost. V tem primeru igra pomembno vlogo karizma vodje, ki v procesu vodenja poveže zaposlene med seboj in njihove osebne predstave z organizacijsko identiteto (Northouse, 2004, str. 171-173). Ti vodje stimulirajo zaposlene v smeri večje ustvarjalnosti s poudarjanjem zafeljenosti novih idej in s pritegovanjem k razmišljanju o problemih podjetja.

Nenazadnje želimo omeniti še **model odličnosti EFQM**, ki je razširjen v evropskih podjetjih in vzpodbuja sistem nenehnega izboljševanja, temelječa na učenju in inovativnosti. Vsebuje 9 meril, uravnoteženo porazdeljenih med dejavnike in rezultate. Še podrobneje dela za zaposlene velja izpostaviti 3. merilo, ki govori o upravljanju s sposobnostmi zaposlenih oz. kako naj organizacija sprosti sposobnosti svojih ljudi (Urad za meroslovje, 2003):

1. razvija in preverja naj na rti glede zaposlenih (npr. najemanje, usposabljanje in razvijanje prerazporeditev) v skladu s svojo strategijo in na rti,
2. sprejema in preverja cilje posameznikov in skupin v skladu s poslovnimi na rti,
3. vrednoti uspešnost in potrebe po poklicnem razvoju vseh zaposlenih,
4. zagotavlja sodelovanje in daje pooblastila,
5. izvaja spremembe,
6. dosega med vsemi zaposlenimi učinkovito komuniciranje navzgor, navzdol in vodoravno,
7. vse zaposlene naj vključe v aktivnosti nenehnega izboljševanja.

3.3. NA INI VODENJA

Oblikovalo se je večina inov vodenja ljudi (Lipinik, Moffina, 1993, str. 91):

1. **Vodenje z izjemami** zagovarja misel, da naj bi se vodje ukvarjali samo z izjemami, posebnostmi, klasične naloge pa bi morali prenesti na podrejene.
2. **Vodenje s pravili odločanja** od vodje terja določitev pravil, zaposlenemu pa na podlagi omenjenih omogoča samostojno odločanje. Gre za ozko uporaben koncept, saj so izjemoma znani vsi dogodki, v zvezi s katerimi se bo potrebno odločiti.
3. **Vodenje z motiviranjem** predpostavlja, da bodo zaposleni uspešnejši pri svojem delu, če bodo izpolnjeni določeni pogoji, ki jim omogočajo zadovoljiti potrebo po samouresnitvi (npr. izobraževanje pri delu, samostojnost).
4. **Vodenje s soudeležbo** je odvisno od nujnega sodelovanja sodelavcev pri vseh odločitvah, ki jih prizadevajo, predvsem pa pri ciljih.

5. **Vodenje z delegiranjem** zaposlenim na nižjih hierarhičnih lestvicah omogoča, da postanejo odgovorni za zaokrožena in samostojna delovna področja.
6. **Vodenje s cilji** predstavlja dejavnost, s pomočjo katere usmerjamo delavne organizacije k uspešnemu doseganju zastavljenih ciljev.

Menim, da naj bi se za vodenje ustvarjalnih ljudi uporabila metoda na inov. Predvsem pa se mi zdijo primerni vodenje s cilji in motiviranjem, saj se tako tokom delovanja zaposlenih usmerja v smer interesov podjetja, po drugi strani pa se zadovoljujejo tudi potrebe posameznikov. Neizogibni predpogoj bi moralo biti vodenje s soudeležbo, da bi se lahko zaposleni poistovetili s cilji podjetja, jih posle do boljše in raje izpolnjevali ter nenazadnje, da bi se s svojim prispevkom poutili zaželjene in pomembne.

4. KAKO VODJE VPLIVAJO NA USTVARJALNOST ZAPOSLENIH?

Bistveni del uspešnega managementa je v vodenju, kajti »ni dovolj, da vodja zaposlenim razdeli delo, ó mora jih navdušiti, ni dovolj, da uporablja njihovo znanje in strokovnost, ó mora jih spodbuditi, ni dovolj, da delavci opravijo nalogo, ó to morajo tudi hoteti« (Brajša, 1996, str. 104). Z vodenjem je mogoče spodbujati ustvarjalnost za dinamično in rastoče podjetje. Kljub temu na novo priložnostno pristop k vodenju v kulturi sprememb je, da svet ni kaotičen, ampak je kompleksen (Pascale et al., 2000, str. 6). Ustvarjalno vodenje podjetja je (Herman, 2005) vodenje skozi prostor in čas v nove prostore in v nove osebe, katerih vsebino in obliko z oblikovanjem vizij in strategij kreirajo tudi zaposleni.

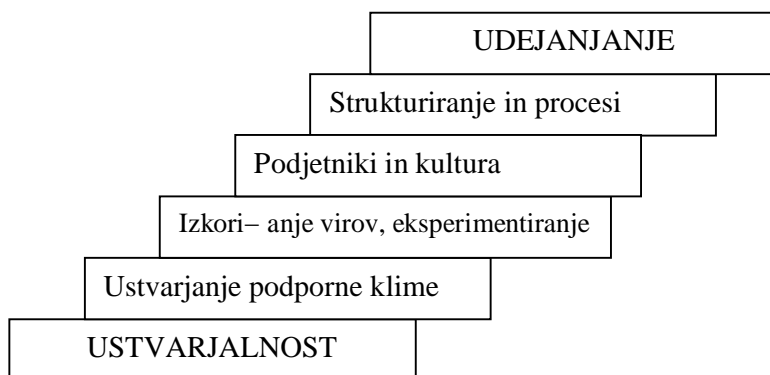
Temeljna zmožnost za ustvarjalno vodenje je socialna inteligentnost. To je lahko in hitro navezovanje stikov z novimi osebami, senzibilnost zaznavanja odtenkov v medosebnih odnosih, razumevanje neverbalnih sporočil in drugih signalov, vplivanje v ustveno, mišljenjsko in situacijsko stanje drugih oseb. Gre za vodenje, ki zna, kot pravi Marshall (v Evans, Russell, 1992, str. 169), ljudi pripraviti do tega, da bodo naredili stvari, za katere sploh niso vedeli, da jih znajo narediti. To je vodenje, ki je osnovano na razumevanju in pozornosti do človeka. Podjetje najbolj spodbuja ustvarjalnost, če dopušča in celo spodbuja razlike v miselnosti (Srija, 1999, str. 28).

Da bi lahko odgovorila na v naslovu zastavljeno vprašanje, se bom oprla na rezultate raziskave, ki sta jo v Sloveniji razložila Likar in Pucelj (2006, str. 132-140). Iz nje sledi, da je za dvig ustvarjalne kulture in s tem v povezavi za posodobitev organizacijske kulture, v kateri je ključni element ustvarjalnosti naklonjena klima, predvsem pomemben dvig kakovosti vodenja. Izhaja, da je za dvig nivoja ustvarjalne kulture ključno dvigovanje kakovosti na ino vodenja v organizacijah na vseh nivojih. Omenjeno je moč storiti s tem, da se doloži ključna področja, katerih izboljšavo delovanje bi omogočilo višji nivo ustvarjalne kulture in s tem v zvezi organizacijsko kulturo, ki bi bila temelj za večje in kvaliteto predlogov za izboljšave oz.

inovacije, ki iz takih predlogov lahko nastanejo. Le-to lahko pridobimo z definiranjem ključnih problemov, ki so osnova za postavitev hipoteze, na katerih področjih je potrebno dodati, da se izboljša obstoječa situacija. V nadaljevanju je opisano, zakaj je bilo ravno vodenje v raziskavi spoznano za tisto področje, na katerem je potrebno izvesti ukrepe za izboljšanje ustvarjalne kulture.

Ustvarjalna kultura omogoča ustvarjalnost, ki pogojuje dodano vrednost, obe sta ključni sestavini za doseganje ekonomske uspešnosti. Vendar na samo vzpostavitev ustvarjalne kulture odločilno vpliva kakovost vodenja. V podjetju je potrebno ustvarjati ustvarjalno klimo, kar je proces, ki zajema veliko vlogov, ki se na koncu največkrat obrestujejo. Zavedanje odgovornosti za ustvarjalno kulturo, ki bi ga vodje na vseh nivojih morali imeti, je pol uspeha. Velja, da odgovornost z višino poloflaja v hierarhiji raste in s tem v zvezi tudi zahtevnost razumevanja znanj za vodenje. Vodja, ki je torej odgovoren za dvig ustvarjalne kulture, lahko svoja znanja pridobiva iz literature, ki govori o poteh za doseg postavljenega cilja: ustvarjalnosti prijazno notranje in zunanje okolje. Vendar praksa opozarja, da je prepogosto prisotna teflava, ki se kaže v sposobnosti zaznavanja potreb po pridobivanju in predvsem globokem razumevanju znanj iz sodobne organizacijske znanosti tako na teoretičnem kot praktičnem področju. Slika 3 prikazuje korake, s katerimi lahko vodja doseže cilj udejanjanja ustvarjalnosti.

Slika 3: Koraki v ustvarjalnem procesu podjetja



Vir: Ceserani & Greatwood v Berginc, Kr., 2001, str. 162.

V sodobni teoriji vodenja se priporoča drugačen pristop k vodenju v kulturi stalnih sprememb, kateri smo danes priča in vedno bolj hitro se spreminjajo čim notranjem in zunanjem okolju. Pomembno pri tem je, da se na poti za doseg zastavljenega cilja organizacija ne odziva na vse pred njo postavljene ovire, temveč motnje odriva ali jih absorbira. Organizacija se namreč s konkretnim odzivanjem na vsako motnjo iz notranjega in zunanjega okolja pretirano izrpa, saj je motenj zelo veliko. Zato pa mora podjetje natančno vedeti, kaj čeli doseči in imeti veliko znanja o metodah, kako to doseči.

Iz omenjene raziskave (Likar in Pucelj, 2006, str. 1326140) izhaja ugotovitev, da vodenje v največji meri (v 70 % primerih) vpliva na dajanje predlogov za izboljšave oz. na ustvarjalno kulturo v neki organizaciji. Kot ključna, ki vplivajo na dajanje predlogov za izboljšave ali inovacije, so se izkazala nagrajevanje, medsebojni odnosi, izvajanje nalog, komuniciranje, vodenje, osebni razvoj, delovni pogoji, usposabljanje, informacijska podpora, zahteve trga, motivacija, splošna družbena klima, planiranje, kontrola kvalitete, pospeševanje prodaje, obvladovanje dokumentacije, organizacijska klima, kakovost proizvodov in storitev, nedovzetnost za predloge in znanje. Zanimivo pri temu je tudi to, da ima vodenje poleg neposrednega – in posredni vpliv. Svoj delež (ne)vzpodbujanju predlogov in inovacij prispevajo komuniciranje, medsebojni odnosi, nagrajevanje, usposabljanje ter izvajanje nalog. V spodnji tabeli so navedeni razlogi, ki so jih zaposleni zaznali za vzpodbujajoče in zavirajoče pri dajanju predlogov.

Tabela 5: Rezultati ankete o vodenju kot ključnem dejavniku za ustvarjanje inovacijske kulture

VZPODBUJANJE (Kaj vas spodbuja k dajanju predlogov?)	
<i>razlogi, ki vzpodbujajo</i>	<i>področje</i>
»dobra klima«, vzdušje med sodelavci	organizacijska kultura
pohvala, stimulacija	nagrajevanje
rezultati, ki jih dosegamo	izvajanje nalog
dobri delovni pogoji (IT, info sistem)	tehnološki pogoji
osebna rast	osebni razvoj
NEVZPODBUJANJE (Kaj vas ovira pri dajanju predlogov?)	
<i>razlogi, ki ne vzpodbujajo</i>	<i>področje</i>
avtoritativni vodja	vodenje
slabi odnosi z neposredno nadrejenim in sodelavci	medsebojni odnosi
neprepoznavanje potenciala posameznika	razvoj kadrov
izobraževanje (ni izobraževanja)	organizacijska kultura
»minimiranje« predlogov	organizacijska kultura

Vir: Likar, Pucelj, 2006, str. 1326140.

Da bi z vodenjem dosegal želene učinke, se mora vodja najprej zavedati, želje postati ustvarjalnejši in nato povečati prilagodljivost in entuziazem pri vodenju. Vzpostaviti mora usmeritve za izboljšave na področju večanja številnosti inovacij in na področju učinkovitosti posamezne inovacije, mehanizme, ki bodo spodbujali ustvarjalnost, kot je npr. nagrajevanje inovacij. Kje lahko najde nove ideje? Da bi jih lahko uresnil v praksi, jih mora iskati vsepovsod, npr. s prebiranjem literature izven lastnega področja, s komuniciranjem z visoko izobraženimi ljudmi, s katerimi lahko dodaja globino svojemu znanju z novimi idejami.

Kar zadeva kadrovanje, naj vodje ne zaposlujejo in najemajo ljudi, ki so jim zelo podobni in za katere so prepričani, da razmišljajo enako kot oni. Tako je mogoče priti do različnih pogledov, ki lahko rojevajo nove, presenetljive ideje. Da bi spodbudili dajanje predlogov morajo vodje razvijati talente v ljudeh, kar jim omogoči (Anti, 2006):

1. spoznati zaposlene (poznati prednosti, slabosti, interese in ambicije posameznega zaposlenega olajša postavitev pravega loveka na pravo mesto),
2. zaposlenim dati izziv (ugotoviti, kaj posameznika navdušuje, mu ponuditi novo odgovornost, ko je opaziti, da se je naveličal svojega dela),
3. spodbujati timsko delo (povezati ljudi s talenti, ki se med seboj dopolnjujejo),
4. plačati jih glede na sposobnosti (nagrade za dodaten trud in razvoj sposobnosti, ki utegnejo koristiti podjetju),
5. ponuditi jim izobraževanje (ve znanja lahko prispeva k ustvarjanju več idej),
6. dati jim možnost (ve verjetnosti, da se bodo bolj potrudili pri delu).

Vodja si mora pridobiti zaupanje in pristojnost v obeh zaposlenih, na drugi strani pa lahko na tej osnovi ustvari strpnost do napak in tako prispeva k ustvarjalni klimi v podjetju. Poleg zaupanja morajo vodje z zaposlenimi vzpostaviti pozitivno vzdušje, ki bo vzpodbujalo ustvarjalnost. Če se bodo zaposleni dobro počutili, bodo lahko vodje s povprečnimi ljudmi dosegali nadpovprečne rezultate.

Noben način vodenja ni idealen. Tako Sutton (v Hadfield, 2005, str. 27) kot alternativo ponuja mnenje, da vodenje ustvarjalnosti pomeni obrniti vse znanje o vodenju na glavo. Pomeni ignoriranje vseh pravil, ki so delovala do sedaj, iskanje srečnih ljudi, ki jih je treba spodbuditi k prepiru. Praksa kafe uspešnost pravil v povezanju organizacijskega znanja, spremenjeni percepciji zaposlenih v smislu videnja starih problemov na nov način in ter v osvoboditvi preteklih izkušenj.

4.1. VODENJE USTVARJALNIH ZAPOSLENIH

V današnjem času sta najpomembnejša dejavnika konkurenčnosti organizacije in posameznika v njej ustvarjalno učenje in delo, ki pa zahtevata od vodje drugačne lastnosti, znanje in ravnanje. Novo vodenje terja na ravni posameznika vključevanje vsega umskega potenciala. Enako pomembni kot inteligentnost so postali čustva, ustvarjanje, intuicija, izraznost. Vodenje ustvarjalnosti zahteva popolno predanost delu, široko razgledanost, odlično prilagodljivost, predvsem pa etično neoporečnost. Le vodji, ki je dober lovek, osebnostna in strokovna avtoriteta, bodo ljudje zaupali svoje najintimnejše misli, poglede in zamisli, ki so dostikrat zelo obutljive, a izredno pomembne zadeve, saj izhajajo iz posameznikove neponovljive enkratnosti. Uresničili jih bodo lahko le z izjemno stopnjo poguma, vztrajnosti, entuziazma in vzajemnosti. Misel

Harveya Firestona pravi, da najbolj-e iz drugih dobi-takrat, ko da-najbolj-e iz sebe (Ziglar, 1999, str. 102).

Ustvarjalni ljudje zagotovo terjajo druga no vodenje od tistega, ki se ga uporablja obi ajno. Najpomembnej-a sposobnost ustvarjalnega vodje je sprememba na ina vedenja voditeljev do sodelavcev, ki jih vodi. Iz avtokratskega voditelja nastaja demokrati ni motivator, ki ne preganja, temve spodbuja (Sri a, 1999, str. 189). Tako mora ustvarjalnost prevevati najprej voditelje same in nato tudi svet okrog njih. Tako jo lahko usmerjajo kot najvi-jo dobrino (Evans, Russell, 1992, str. 28). Mayer (2001, str. 434) ponuja predlog, da naj bo vodenje ustvarjalnih ljudi podobno dirigiranju in trenerstvu. Vodja kot dirigent naj prepusti mojstrstvo posameznikom, sam pa se naj dokazuje pri njihovem ugla-evanju, usklajevanju in dopu-anju osebne izvirnosti. Znati mora opaziti skrite talente in jih razvijati do popolnosti ter skrbeti za zmagovalno vzdu-je. Vodja mora namre upo-tevati, da so njegovi sodelavci izklju ni lastniki svojega znanja, zato naj naloge poverjajo, tj. zaupajo nekomu, da bo opravil nalogo kakovostno, pravo asno, tako kot si jo je sam zamislil in bo tudi sprejel odgovornost za rezultate. Za ustvarjalnost zaposlenih mora biti zagotovljeno, da svoje delo opravljajo z veseljem. Poverjanje nalog potem ne more biti ve ukazovanje, marve poverjanje in pogajanje, ki upo-teva posameznikove interese, znanje, delovne pogoje in pripomo ke ter asovno razpolofljivost.

Ustvarjalni delovni proces v nasprotju s klasi nim zahteva presku-anje -tevilnih hipotez (eksperimentiranje) in s tem tudi upo-teva pravico do napake. Zaposleni v ustvarjalni organizaciji niso ve opredeljeni z delovnim mestom, marve s projektnimi nalogami, ki jih opravljajo hkrati z na rtovano razpolofljivostjo v asu in prostoru, s spektrom znanja, ki ga imajo in ki naj bi si ga pridobili, z razvitostjo umskega potenciala, ki dolo a obseg koli ine, sestavljenosti in zahtevnosti dela, osebnostnega potenciala, ki sovpada z dolo enimi (vodilnimi) vlogami, s profesionalno in osebnostno avtoriteto, ki jo uffivajo v referen nem okolju idr. Tle na podlagi teh informacij lahko vodstvo u inkovito ravna z ljudmi in usmerja njihov karierni razvoj (Mayer, 2002, str. 5766577).

4.2. USTVARJALNI VODJA

V tem poglavju ugotavljam, kak-en bi naj bil tisti, ki vodi ustvarjalne posameznike, eprav ni izklju ena zafeljenost, da je ta oseba ustvarjalna tudi v svojem delovanju. Za ustvajalnost v podjetju je poleg potenciala zaposlenih potreben vodja, ki bo s svojim znanjem, lastnostmi, metodo in vizijo motiviral sodelavce in jih spodbujal k ustvarjalnemu opravljanju njihovega dela. Zaradi kompleksnosti zunanjega in notranjega okolja, ki se izjemno hitro spreminjata, se od vodje na vseh nivojih zahteva izjemno veliko znanja, volje, energije in upanja. Ve ina vodij se pojavlja v dvojni vlogi, kot strokovnjaki na svojem podro ju in kot vodje v ozkem, tehni nem pomenu besede. Vendar nekateri avtorji napovedujejo, da bodo sodobni voditelji kmalu bolj sociologi, psihologi, inovatorji in etiki kot tehniki ali klasi ni organizatorji (Sri a, 1999, str.

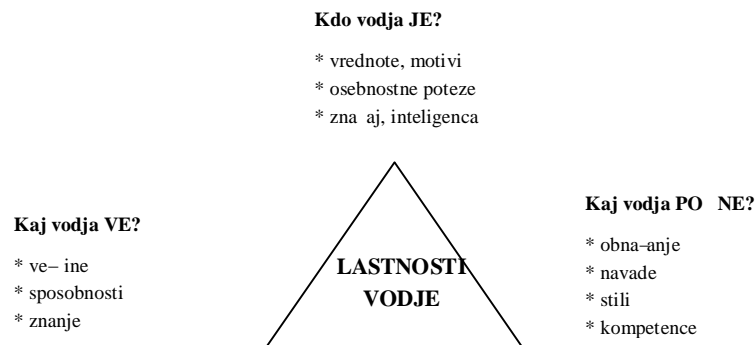
171). Vodja mora danes znati s svojimi sodelavci prerasti rutino z ustvarjalnostjo, ki zahteva posebno ravnanje in pogoje (Kovač et al., 2004, str. 93).

Ustvarjalni vodja je tisti, ki je radoveden, pogumen in igriv. V veliki meri se naj bi zanesel na svojo intuicijo, biti mora razgledan, domiselen in proaktiven. Sposoben je udeležanja vizij in motiviranja sodelavcev. Poseduje lastnosti integritete, zaupanja, obvladovanja lastne podobe, sposobnost navdihovanja in inspiracije, dajanja pobud, intelektualne in love-ke radovednosti, permanentnega učenja, strasti, analitičnih in ustvarjalnih sposobnosti reševanja problemskih situacij, panoramskega gledanja na prihodnost lastnih organizacij in v prvi vrsti sposobnost pritegnitve k sodelovanju kritične mase zaposlenih (Gruban, 2007).

Vloga vodje je le ena izmed številnih vlog, ki jih opravlja vodilni delavec, uvrstimo jo na področje odnosov med ljudmi. Njegova naloga je, da skupaj s sodelavci dolo cilje, poveri posameznikom vloge in naloge ter izbere pot k ciljem (strategijo), ki vključuje tudi dogovorjena pravila. Pomembno je, da je ustvarjalni vodja zavzet za spremembe, da je vnet zagovornik vizije in skupnih vrednot, omogočati mora razvijanje strategije, ki mora radikalno potekati od spodaj navzgor. Zavedati se mora, da kakovostna komunikacija zagotavlja skupno preflivetje, da timsko delo dela udeležence, saj predstavlja seštevek znanja, sposobnosti in strokovnosti posameznikov članov tima (Brajša, 1996, str. 141-142). Z vizijo naj bi vodilni navdihoval sodelavce in zaposlene, za kar potrebuje veliko energije, strasti, ustvarjalne in siceršnje inteligence, spoštovanja etičnih norm, odločnosti, empatije in občutka za ljudi. Znati mora ravnati z ljudmi, jih motivirati in pripraviti do maksimalne zavzetosti (Gruban, 2007).

Vodjo po prepričanju nekaterih avtorjev določajo njegove lastnosti. Spodnja slika prikazuje lastnosti treh sklopov, ki določajo vodjo: osebnostne, vedenjske in intelektualne. Omenjene značilnosti so v medsebojni povezanosti.

Slika 4: Lastnosti vodje



Vir: Hočevar et al., 2003, str. 133.

Essex in Mitchell menita, da je bistvo ustvarjalnega vodje, da se zaveda pomena medgeneracijskih razlik in da upošteva vrsto drugih kritičnih kulturnih dejavnikov. Vodje so postavljeni pred zahtevno nalogo, ko morajo biti usposobljeni za integralno obvladovanje kompleksnosti vseh procesov znotraj in zunaj organizacije, za kar je potreben obsefen nabor znanj z različnih področij. Zato je zanje izbira med metodami in modeli za obvladovanje kompleksnosti temeljni problem; snovanje teh modelov pa predstavlja jedro strategičnega managementa (Tavlar, 1999, str. 14).

Srija (1999, str. 188) meni, da ni vseeno, kdo je vodja, kakšen je in kdo vodi ustvarjalno skupino, projekt, idejo ali podvig. Eden glavnih načinov vodenja naj bi bil po njegovem prepričanju vodenje z lastno karizmo, tj. posebno sposobnostjo organiziranja, pridobivanja in prepričevanja ljudi, motiviranja, spodbujanja in vodenja. S karizmo se je mogoče »dvigniti« nad druge in postati vodja, kateremu bodo ljudje sledili in z veseljem izpolnjevali njegove cilje. Karizmatična oseba ima zelo izraženo individualnost, prepoznavnost, je popolnoma predana svojemu poslanstvu ali viziji, objektivno ima trdne nazore, cilje in je dosledna v boju za njihovo uresničitev. Karizmo najpogosteje pridobiva s sposobnostjo jasnega, preprostega in privlačnega komuniciranja s podrejenimi. Poleg omenjenega Srija ugotavlja tudi, da so karizmatične osebnosti že vnaprej določene za vlogo voditelja, karizmatični voditelji ustvarjalnih skupin pa veliko lažje spodbujajo ustvarjalnost in tako od svojih sodelavcev pridobijo več boljše ter dragocenejših idej.

Mnogi vodilni se zavedajo, da je najtežja in najbolj obvezujoča naloga, s katero se danes srečujejo, ustvariti okolje, ki bo dajalo moč drugim ljudem. Osredotočati se morajo na ustvarjanje okolice, ki bodo dajale ljudem moč, da se bodo naučili, kako priznavati in sprejemati razlike med posamezniki in kako olajšati razvoj ustvarjalnih medsebojnih odnosov v svojih organizacijah. Takšno okolico morajo posameznikom omogočiti, da se lahko svobodno izražajo (Evans, Russell, 1992, str. 14642).

Vodja naj bi profinno vodil tako samega sebe kakor tudi zaposlene. Da bi to lahko realiziral v praksi, mora poprejši spravljenost samega s seboj, najti mora notranjo uravnovešeno in mir, iz katerega lahko razmišlja in deluje z večjo jasnostjo in ustvarjalnostjo (Evans, Russell, 1992, str. 26627). Od vodje se zahteva tudi profinost v mišljenju, kar pomeni, da mora biti odprt za nove, drugačne poglede na stvari. Ustvarjalni vodja ceni ljudi, ki mislijo drugače kot on sam, saj se namreč zaveda, da vsaka oseba prispeva drugačno znanje, izkušnje, spretnosti, stališča, opazovanja in sposobnosti k neki nalogi. Zaveda se, da najboljše rezultate prinese medsebojni vpliv vseh posameznih modrosti (Evans, Russell, 1992, str. 42). Stabilnost in profinost nista ključni sestavini le pri obvladovanju sprememb, ampak sta tudi izredno pomembni za ustvarjalnost.

Ustvarjalni vodja je oseba, ki se učí razmišljati na nov način. Zaveda se, da vsak trenutek pomeni priložnost naučiti se kaj novega. Vendar pa je odprtost za učenje osnovnega pomena v življenju (Evans, Russell, 1992, str. 31).

Vodja mora najprej spoznati samega sebe, kar pomeni prepoznavanje lastnih potreb in motivacijskih vzgibov ter obvladovanje lastnih stališ, oceniti mora svoje močne in šibke strani, razumeti lastne ustvarjalne procese. Ko enkrat spozna samega sebe, se lahko nauči vplivanja v notranji svet drugih, s čimer jih poskuša razumeti (Evans, Russell, 1992, str. 13). Uspešni voditelji ustvarjalnih skupin in organizacij se vzgajajo, učijo in izobražujejo zato, da bi znali voditi svoje sodelavce, prepoznati, motivirati in izkoristiti njihovo ustvarjalnost in doseči boljše rezultate (Sri a, 1999, str. 186).

Delefi in intenziteta posameznih lastnosti vodje se tekom procesa vodenja nenehno spreminjajo. Kljub temu so izvedli raziskavo in ugotovili tipične lastnosti uspešnega vodje v praksi (Mayer, 2003, str. 3696371):

1. *Inteligentnost*: značilno in logično je, da so uspešnejši vodje tisti, ki lahko hkrati izvajajo več opravil, kot tisti, ki izvajajo opravila sicer kakovostno, a postopoma.

2. *Osebnost v obširnejšem pomenu*:

2a. karakterne lastnosti: gospodovalnost (dominantnost), odprtost (ekstravertiranost), ustvena stabilnost;

2b. značilne lastnosti: poštenost, odgovornost, zanesljivost.

3. *Ustvarjalnost* je človekova zmožnost preračunavanja stvarjenega. Njena pojavnost je odvisna od posebnih pogojev in ustvarjalnega vzdušja, katerega glavni kreator je vodja. Ni je mogoče naravnati, temveč le spodbujati in prižigovati. Ustvarjalni vodje so nekonformni, stvari se lotevajo temeljito in so trmasto vztrajni. Vemo, da tudi razmišljajo na svojstven način, da imajo zelo bogato domišljijo in da so v svojem ravnanju izvirni in duhoviti. Ustvarjalnost je tudi ena najpomembnejših komponent karizmatične osebnosti. Najpomembnejše ustvarjalno poslanstvo vodje je umetnost spodbujanja ustvarjalnega dela sodelavcev. Še zna vodja vcepiti veselje do dela in druženja ter navduševati sodelavce za vrhunske dosežke, se ustvarjalnost pojavi samodejno.

4. *Izraznost* je kompleksna sposobnost in večina oddajanja sporočil, v kateri se ljudje razlikujemo in je zelo učljiva.

5. *Sposobnost vplivanja v doživljanje drugega (empatija)* je naravna danost, ki se je ne da naučiti.

6. *Pozitivna samopodoba* je vstopnica v krog vodilnih osebnosti.

7. *Odločnost* (pogum) je zelo kompleksna kategorija, ki je močno odvisna od ustvene komponente trenutne situacije.

8. *Eti na na ela* so jedro ravnanja, ki usmerjajo loveka na poti od vrednostno indiferentnega, tj. biolo-kega, do vrednostno valentnega, tj. love-kega.

9. *Altruizem in filantropija* sta osnovni odnosni naravnosti vodje do sodelavcev.

5. SKLEP

V današnjihasih nenehnih sprememb predstavlja imeti idejo, zamisel imeti prednost pred konkurenti, zato je izjemnega pomena, da vodilni ustvarijo okolje, ki ustvarjalnim zaposlenim omogoča najboljše uveljavljanje sposobnosti. Usmerjalo naj bi se jih, da ne skrenejo z razvojne poti podjetja (Miličič, 2007, str. 64). Ustvarjalnost pomeni oblikovanje novih in uporabnih idej, je podlaga za inovacije, ki vodijo do odkritij, bolj-ih delovnih postopkov, zmanj-evanja stroškov in bolj-ega izvajanja postopkov. Za podjetje potencialno predstavlja dodano vrednost, za družbo gibalno napredka. Da bi se ustvarjalnost lahko sprostila, je potrebno v prvi vrsti imeti prave zaposlene, prave prijeme ravnanja z ustvarjalnimi. Zaposlenim mora biti dana svoboda, ki ponuja več možnosti izbire, in s pomočjo katere se posredno poveča verjetnost izjemne, nenavadne ideje.

Ideje zaposlenih so neprecenljivi vir. Pomembna je prav vsaka, saj lahko ena spodbudi druge. Za proizvodnjanje novih idej, s katerimi je mogoče izboljšati lasten položaj na tržni- u, so močnani temeljni vir (Gabrijelčič, 1995, str. 80), vendar ustvarjalnost in inventivnost nista zadostna pogoja za uspeh še sama po sebi. Zadnjih nekaj deset let teorija vodenja upo-števava pravila, ki spodbujajo ljudi k večji ustvarjalnosti. Kultura podjetja postaja posamezniku edelje prijaznejša, podjetje pa vse bolj demokratično in svobodno mesto bivanja. Odgovornost zanjo nosi vodja, ki naj bi povezal sodelavce in jih vzpodbudil za sodelovanje, ter tako dosegel več zaupanja in neposrednosti v medosebnih odnosih. Naučil naj bi se prisluhniti svojim zaposlenim in njihove ideje nagraditi, dobre izmed njih pa tudi upo-števati. Njegov cilj je čim bolj-še izkori-šanje sposobnosti zaposlenih, torej izpleniti čim več ustvarjalnosti. Zato naj bi v organizacijo vna-šal spro-šnost ó stanje, ki spodbuja ustvarjalnost, spodbuja naj sodelovanje različnih strani, zaposleni pa naj bi iskali čim več močnih re-šitev problemov, izboljšav pri svojem delu, odprto naj bi opazovali stvari in ljudi okrog sebe. Pri vsem tem je izrednega pomena, da sprejemajo napake kot običajni del ustvarjalnosti, saj je njihov cilj predvsem tvornost, čim več je-število idej, re-šitev. To je le ena stran konfliktnega odnosa, na drugi strani čeli vodja zagotoviti dolgoročni razvoj podjetja, uresničiti na-rtovane cilje ustvarjalne dejavnosti in zaradi omejenih virov podpirati le učinkovite re-šitve.

Ugotovila sem, da je za spodbujanje ustvarjalnosti zaposlenih odločilnega pomena ravnanje vodij. V podjetjih vrednote in stalni- a vodilnih pomembno zaznamujejo celotno podjetje, saj imajo zaradi hierarhične pozicije status, ki omogoča vplivanje na ostale (Sokolčič, 2003). Vodja naj bi v podjetju vzpostavil ustvarjalno kulturo in klimo, zaposlenim predstavil probleme, s katerimi se soočajo, in z njihovim sodelovanjem postavil cilje podjetja. Tako bi zaposlenim bila

dana odsko na deska v svet ustvarjalnosti, ki bi terjala nadaljnjo vpletenost vodij v smislu odprtosti za nove predloge in vzvodov za njihovo pospe-itev. Mofnost za pospe-evanje ustvarjalnosti je tudi timska organizacijska oblika, v kateri lahko zaffivijo najrazli nej-e metode za spodbujanje ustvarjalnosti. Naj dodam, da je na za etku poti do ideje znanje, zato se mora vodstvo zavedati vloge in pomena strokovno kompetentnih zaposlenih pri ustvarjanju. V podjetje je potrebno uvesti nenehno izobrafevanje in izpopolnjevanje zaposlenih.

LITERATURA

1. Anti Sa-o: Razvijajte talente v ljudeh. Vodja.com, Kranj [URL: <http://www.vodja.com/e-revija/arhiv/stev14.html>], 4.10.2006.
2. Berginc Jordan, Kr Matjafl: Ustvarjalnost in inovativnost v podjetni-tvu. Portorofl : Visoka strokovna -ola za podjetni-tvo, 2001. 261 str.
3. Bernik Jurij et al.: Management in vodenje. Portorofl : Visoka strokovna -ola za podjetni-tvo, 2000. 146 str.
4. Boden A. Margaret: Dimensions of Creativity. Cambridge, London : Massachusetts Institute of Technology. 1994. 242 str.
5. Braj-a Pavao: Sedem skrivnosti uspe-nega managementa. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1996. 195 str.
6. Bukovec Boris: Informatika in poslovna odli nost organizacij. Kakovost, revija slovenskega zdrufljenja za kakovost. Ljubljana, 2 (2007), str. 8 ó 14.
7. Dacey John S., Lennon Kathleen H.: Understanding Creativity: The Interplay of Biological, Psychological and Social Factors. San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1998. 298 str.
8. Daft Richard L.: Understanding management. Orlando : Harcourt College Publishers, 2001. 606 str.
9. Davenport Thomas H.: Process innovation: reengineering work through information technology. Boston : Harvard Business School, 1993. 337 str.
10. De Bono Edward: Te aj mi-ljenja. Ljubljana : Gane-, 1992. 151 str.
11. Evans Roger, Russell Peter: Ustvarjalni manager. Ljubljana : Alpha center, 1992. 181 str.
12. Fatur Peter: Analiza invencijsko-inovacijskega managementa v slovenskih podjetjih. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005. 113 str.
13. Fatur Peter: Inovativnost in podjetje. Uspeti z idejo! Ljubljana : Pospe-evalni center za malo gospodarstvo, 2002, str. 75 ó 80.
14. Gabrijel i Janez: Od kakovosti k odli nosti. Novo mesto : Dolenjska zaloffba, 1995. 172 str.
15. Goman Carol Kinsey: Ustvarjalnost in poslovna uspe-nost. Ljubljana : Zaloffba Mladinska knjiga, 1992. 88 str.
16. Gruban Brane: Virtualni ali za arani krog vodenja? [URL: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/krog-vodenja/>], 10.5.2007.
17. Hadfli Jan: Kreativnost = druga nost? Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005. 45 str.
18. Herman Bogdana: Vodenje kot ustvarjalno mi-ljenje. Znanje, II (2005), 10. [URL: http://www.edupool.si/znanje/znanje_2005/znanje_oktober.htm], 3.10.2005.
19. Ho evar Marko, Jakli Marko, Zagor-ek Hugo: Ustvarjanje uspe-nega podjetja. Ljubljana : GV Zaloffba, 2003. 288 str.
20. Jakli Marko: Razseflnosti menedflmenta znanja. Menedflment znanja. Maribor : Zaloffba pivec, 2006, str. 11 ó 24.
21. Jezer-ek Turnes Jadranka: Kako voditi kreativce? [URL: http://www.imeldaogilvy.si/sl/znanje/clanki_in_prispevki/], 10.5.2007.

22. Jurman Bogdan: Inteligentnost ó ustvarjalnost ó nadarjenost. Ljubljana : Center za psihodiagnostiki na sredstva, 2004. 441 str.
23. Kav i Bogdan: Sodobna teorija organizacije. Ljubljana : Drflavna zaloffba Slovenije, 1991. 329 str.
24. Kav i Bogdan et al.: Direktorji uspe–nih slovenskih gospodarskih organizacij. Ljubljana : Gospodarski vestnik : Delavska enotnost, 1988. 153 str.
25. Konrad Edvard: Vodenje in motivacija za delo. Pomen organizacijske kulture in organizacijske klime. XV. posvetovanje psihologov Slovenije. Radenci, 1987. 209 str.
26. Kova Jure, Mayer Janez, Jesenko Manca: Stili in zna ilnosti uspe–nega vodenja. Kranj : Moderna organizacija, 2004. 220 str.
27. Kuczmariski Thomas D.: Innovation: Leadership Strategies for the Competitive Edge. Chicago : American Marketing Association, 1996. 210 str.
28. Likar Borut, Kriflaj Dejan, Fatur Peter: Management inoviranja. Koper : Fakulteta za management, 2006. 245 str.
29. Likar Borut et al.: Uspeti z idejo! Ljubljana : Pospe–evalni center za malo gospodarstvo, 2002. 152 str.
30. Likar Borut, Pucelj Mitja: Vodenje kot klju ni dejavnik za ustvarjanje inovacijske kulture. Organizacija, Kranj, letnik 39, 2006, 2, str. 132ó140.
31. Lipi nik Bogdan: Organizacija kot orodje pri vodenju. Ljubljana : Zavod Republike Slovenije za –olstvo in –port, 1994. 76 str.
32. Lipi nik Bogdan: Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998. 422 str.
33. Lipi nik Bogdan: Re–evanje problemov namesto re–evanja konfliktov. Ljubljana : Zavod Republike Slovenije za –olstvo, 1996. 158 str.
34. Lipi nik Bogdan, Moffina Stane: Psihologija v podjetjih. Ljubljana : Drflavna zaloffba Slovenije, 1993. 166 str.
35. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1987. 365 str.
36. Mayer Janez: Lastnosti uspe–nih vodij. Ljubljana : Organizacija, 2003. Str. 368ó375.
37. Mayer Janez: Nastajanje celostnega pogleda ó klju za ustvarjalnost tima. Ljubljana : Organizacija, 2001. Str. 429ó434.
38. Mayer Janez: Od organizacije, ki dela, prek organizacije, ki se u i, do organizacije, ki ustvarja. Ljubljana : Organizacija, 2002. Str. 569ó578.
39. Mili Marja: Pametne vodite s pametjo. Manager, Ljubljana, 5 (2007), str. 64ó65.
40. Moffina Stane: Vodenje podjetja. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1990. 232 str.
41. Moffina Stane: Osnove vodenja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1994. 287 str.
42. Moffina Stane: Poslovno komuniciranje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 193 str.
43. Moffina Stane et al.: Management. Radovljica : Didakta, 1994. Str. 524-551.
44. Mulej Matjafl: Evropa prihaja za nami in zahteva od Slovenije inovativnost. Uspeti z idejo! Ljubljana : Pospe–evalni center za malo gospodarstvo, 2002, str. 11 ó 15.
45. Northouse Peter Guy: Leadership: Theory and practice. Thousand Oaks : Sage, 2004. 343 str.
46. Ovsenik Marija, Ambrofl Milan: Ustvarjalno vodenje poslovnih procesov. Portoroffl : Turistica, Visoka –ola za turizem, 2000. 309 str.

47. Pascale Richard, Millemann Mark, Gioja Linda: Surfing the edge of chaos. New York : Crown Business Publishing, 2000. 320 str.
48. Pe jak Vid: Misliti, delati, fliveti ustvarjalno. Ljubljana : DZS, 1987. 301 str.
49. Pe jak Vid: Poti do idej: tehnike ustvarjalnega mi-ljenja v podjetjih, -olah in drugje. Ljubljana : samozalofba, 1989. 187 str.
50. Rozman Rudi, Kova Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
51. Sokoli Aleksij: Participativno vodenje kot konkuren na prednost podjetja. Industrijska demokracija, Kranj, letnik 2003, 12, str. 1-8.
52. Sri a, Velimir: Ustvarjalno mi-ljenje. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1999. 229 str.
53. Sternberg Robert J.: The nature of creativity. Cambridge, New York, Australia : Cambridge University Press, 1988. 454 str.
54. Tav ar Mitja: Razsefnosti strate-kega managementa. Koper : Visoka -ola za management, 1999. 282 str.
55. Tushman Michael, O'Reilly, Charles A.: Winning through innovation: a practical guide to leading organizational change and renewal. Boston : Harward Business School Press, 2002. 260 str.
56. Wallace Doris B., Gruber Howard E.: Creative People at Work. Oxford, New York : Oxford University Press, 1989. 302 str.
57. Weihrich Heinz, Koontz Harold: Menedfment. 10. izdaja. Zagreb : MATE, 1994. 750 str.
58. Ziglar Zig: Vidimo se na vrhu - priro nik za odpravljanje negativnega mi-ljenja in preseganje povpre nosti. Ljubljana : Lisac & Lisac, 1999. 330 str.

VIRI

1. Ahlin Martin et al.: Slovar slovenskega knjifnega jezika. Ljubljana : DZS, 1994. 1714 str.
2. MIK Slovenija: Re-itve za vodje, ki flelijo biti u inkoviti in imeti as tudi za prijetne stvari. Ljubljana. [URL: <http://www.mik.si/MikStorUcinkresit.htm>], 28.3.2006.
3. Urad za meroslovje: Model odli nosti EFQM ó majhna in srednje velika podjetja. Ljubljana : Ministrstvo za -olstvo, znanost in -port, 2003. 22 str.