UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Alenka Slavinec

Mentor: Docent dr. Mihael Kline

KREATIVNA KLIMA V KREATIVNEM ODDELKU OGLAŠEVALSKE AGENCIJE: VLOGA KREATIVNEGA DIREKTORJA/ICE

Diplomsko delo

Ljubljana 2003

KAZALO

1. UVOD 4

1.1. OPREDELITEV PROBLEMA 4

1.2. OPREDELITEV CILJA 5

1.3. OPREDELITEV HIPOTEZE 5

1.4. VSEBINA IN STRUKTURA DIPLOMSKE NALOGE 7

2. OGLAŠEVANJE 8

3. KREATIVNOST 10

4. TEORIJA V OKVIRU MODELA 4P KREATIVNOSTI 12

4.1. ŠTIRJE P-JI KREATIVNOSTI: KREATIVNI PRODUKT »CREATIVE PRODUCT« 13

4.2. ŠTIRJE P-JI KREATIVNOSTI: KREATIVNI PROCES – »CREATIVE PROCESS« 13

4.3. ŠTIRJE P-JI KREATIVNOSTI: KREATIVNA OSEBA – »CREATIVE PERSON« 16

4.3.1.KREATIVNI DIREKTOR 18

4.3.2.1.FUNKCIJE KREATIVNEGA DIREKTORJA 19

4.3.2.1.1. KREATIVNI DIREKTOR V FUNKCIJA UPRAVLJANJA - MANAGMENT 20

4.3.2.1.1.1.NARAVA MANAGERSKEGA DELA 20

4.3.2.1.1.2. INVENTIVNI MANAGER 20

4.3.2.1.2. KREATIVNI DIREKTOR V FUNKCIJI VODENJA 21

3.3.2. KREATIVNI TIM 29

4.4.ŠTIRJE P-JI KREATIVNOSTI: KREATIVNA KLIMA – »CREATIVE PRESS-CLIMATE« 32

4.4.1. LASTNOSTI KREATIVNE KLIME V OGLAŠEVALSKI AGENCIJI 35

4.4.2. RAZISKAVE, KI SE NAVEZUJEJO NA KREATIVNO KLIMO 36

4.4.3. KLIMA ZA TIMSKO KREATIVNOST 40

4.4.4. KLIMA MANAGMENT 41

5. ŠTUDIJA PRIMERA: AGENCIJA PRISTOP 44

5.2. METODA ŠTUDIJA PRIMERA 44

5.2.1. QUASI-JUDICIAL (QJ) ŠTUDIJA PRIMERA 44

5.2.2. SUBSTANTIVNI ARGUMENTI 46
5.1.2.1.D: KAKŠNE DOKAZE MORAM PREDLOŽITI? 49
5.1.2.2.Q: KAKŠNA JE VERJETNOST, DA JE MOJA TRDITEV PRAVILNA? 49
5.1.2.3. C: KAJ SKUŠAM DOKAZATI? 49
5.1.2.4. W: KAJ OPRAVIČUJE MOJE SKLEPANJE O DOBLJENIH REZULTATIH? 49
5.1.2.5.B: KAJ JE OPRAVIČILO IN RAZLOG ZA TAKŠNO UPORABO QJ METODE ŠTUDIJA PRIMERA IN ZA MOJE SKLEPANJE? 50
5.1.2.6. R: KAKŠNE ZAKLJUČKE OZIROMA POVZETKE SEM NAREDILA? 66
6. ZAKLJUČEK 68
LITERATURA 69
PRILOGA 75

1. UVOD

1.1. OPREDELITEV PROBLEMA

V kapitalistični družbi se delodajalci in zaposleni le malokrat zavedajo kako pomembni so medsebojni odnosi. Le ti ustvarjajo v organizaciji mikro-klimo, ki vpliva na počutje, s tem na zadovoljstvo, produktivnost in kreativnost zaposlenih. V kreativnem oddelku oglaševalske agencije je še toliko bolj pomembna mikro-klima oziroma kreativna klima, ker je zahtevan rezultat dela - kreativen oglas. Da lahko člani kreativnega tima kreativno razmišljajo in delajo, so zato potrebni pogoji za kreativni potek dela in specifično vodenje in upravljanje kreativnega direktorja.

Kreativna klima je osrednji predmet diplomske naloge, vendar je največ teorije posvečeno kreativnemu direktorju, ker je kreativen direktor tisti, ki prvotno ustvari klimo v kreativnem timu. On izbere člane, jih vodi in upravlja s sredstvi. Kreativni direktor ima tudi širšo odgovornost do družbe, saj je oglas več kot le sredstvo predstavitve izdelka naročnika potrošniku, ker komunicira na več nivojih človeškega dojemanja. Oglasi so del okolja, podobe, ki jih vsakodnevno gledamo, so kode, ki jih podzavestno dekodiramo, so merilo standarda, ki ga sprejemamo. Oglasi vplivajo na družbo in posameznika, zato je odgovornost kreativnega direktorja, ki odobri kreativno rešitev oglaševanja za nek izdelek toliko večja in se nekoliko porazdeli, ko naročnik potrdi oglas in ga izpostavi javnosti. Kreativni direktor mora biti vse hkrati: ekolog, sociolog, psiholog, ekonomist, umetnik in samo človek, da bo lahko s svojim vodenjem in upravljanjem kreativnih ljudi, ustvaril kreativno klimo, ki bo omogočila kreativne oglase za katere mora kreativni direktor presoditi učinkovitost, etičnost, pomembnost in predvideti njihove posledice.

V produkcijski družbi se od oglaševalcev ni zahtevala tako velika stopnja kreativnosti, ker je takrat imel oglas primarno funkcijo informiranja in ker na trgu ni bilo toliko enakih izdelkov. Danes se izdelki v enaki kategoriji med seboj ne razlikujejo toliko po funkcionalnosti kot po sekundarnih lastnostih: barvi, obliki in po dodani vrednosti katero ustvari oglas, ki izdelku doda imidž oziroma osebno noto ter s tem pritegne želeno ciljno skupino. Živimo v informacijski dobi in smo dnevno izpostavljeni na stotine oglasnim sporočilom skozi različne medije, zato smo potrošniki postali imuni ali pa zelo selekcionistični pri sprejemanju oglasov in posvečanju pozornosti le tem. To je eden glavnih argumentov zakaj morajo biti danes oglasi zelo kreativni. Ni dovolj, da oglas informira, opozarja, kajti pozornost pritegne šele tedaj, ko je drugačen, svež in kreativen ter hkrati zanimiv za ciljno skupino. Ustvariti vrhunski oglas, ki izstopa iz množice oglasov in hkrati

še vedno ohraniti vse nujne sestavine oglasa, je za kreativni oddelek vsakdanji izziv. Kreativni direktor je najbolj srečen in hkrati najbolj obremenjen človek v oglaševalski industriji, saj mu svoboda izbiranja ter kreativnega odločanja dajeta občutek samostojnosti ter s tem veliko odgovornosti do zaposlenih, agencije, potrošnikov in naročnikov. Kako prepoznati kreativne ljudi, jih pritegniti v kreativni tim in iz njih dobiti najboljše je sposobnost, ki jo mora imeti kreativni direktor.

Obstaja veliko teorij in knjig o vodenju in upravljanju ljudi, vendar moramo pri tem upoštevati, da narava dela zahteva modifikacije pri načinu, stilu, metodah vodenja in upravljanja. Še posebej je to vidno pri vodenju kreativnih ljudi, ker je narava dela kontraverzna: na eni strani imamo časovne, denarne in okusne omejitve naročnika, po drugi strani pa že sama lastnost oziroma opredelitev pojma kreativnosti zahteva popolno drugačnost, svobodo, inovativnost ter unikatnost in s tem negira kakršne koli omejitve.

1.2. OPREDELITEV CILJA

Priti do spoznanj o najbolj primernih pristopih pri vodenju kreativnega tima s strani kreativnega direktorja za ustvarjanje kreativne klime, ki privede do odličnih oglasov-nagrade na festivalu je cilj diplomske naloge. Če do teh spoznanj ni možno priti, potem je cilj diplomske naloge pokazati na neraziskano področje v oglaševalski industriji. To je področje, ki še pušča upanje za konkurenčno prednost oglaševalskih agencij in omogoča več možnosti, da bo oglas učinkovitejši ter na oglaševalskih festivalih nagrajen.

Pomembna je opredelitev razmerja med odličnimi rezultati na oglaševalskih festivalih in med kreativnim direktorjem oziroma njegovim vodenjem kreativnega tima ter opredelitev vpliva vodenja kreativnega direktorja na kreativno klimo v kreativnem timu in v celotnem kreativnem oddelku.

Prav tako je cilj, iz množice lastnosti dobrih vodij izluščiti prav tiste, ki v kreativnem oddelku v oglaševalski agenciji vplivajo na učinkovito in uspešno delo kreativnega direktorja, s tem pa zagotavljajo kreativnemu oddelku dobre operativne rezultate.

1.3. OPREDELITEV HIPOTEZE

Izhajamo iz predpostavke, da pozitivna kreativna klima, v kreativnem oddelku oglaševalske agencije, omogoča produkcijo odličnih kreativnih oglasov, ki so potem tudi nagrajeni na oglaševalskih festivalih in da je kreativni direktor najmočnejši faktor ter prvotni vzrok za kreativno klimo.

Kreativni direktor s svojim načinom vodenja, s svojo osebnostjo in vrsto izobrazbe ter splošne razgledanosti neposredno in hkrati posredno vpliva na delovanje, snovanje kreativnega tima kot tudi na končen rezultat dela. Končen rezultat dela so kreativni oglasi, ki s svojo sprejetostjo v okolju ponovno vplivajo na kreativnega direktorja kot tudi na kreativni tim in s tem na oglaševalsko agencijo v celoti. Kreativnost je v oglaševanju zelo omejena, ker mora oglas vsebovati vse vnaprej določene prvine, ki s svojim določilom istočasno omejujejo kreativnost. Ker poznamo več definicij kreativnosti, več metod, kako priti do kreativnih rešitev menim, da je kreativni direktor ključna oseba v oglaševalski agenciji za uspeh celotne agencije in da kreativni direktor odločilno vpliva na kreativno klimo v kreativnem timu, to pa zato ker ima oblast in si po svoji presoji, ki je delno subjektivna in delno standardizirana, ustvari kreativni tim oseb, za katere meni, da so kreativne in hkrati primerne za oglaševalsko industrijo. Zato iz tega sledi navedena hipoteza:

H1: Kreativni direktor s svojim načinom vodenja in upravljanja ter svojimi osebnostnimi lastnostmi, izbiro članov kreativnega tima, najbolj vpliva na kreativno klimo in postavi smernice kreativne klime, ki vpliva tako na posameznike kot na kreativni proces in s tem na kreativni oglas in njegovo uspešnost, ki je med drugim merjena z dobljenimi nagradami na oglaševalskih festivalih.

Osebno mislim, da je kreativni direktor v oglaševalski agenciji ključni faktor kreativnosti in zato predlagam svoj model, ki pa izhaja iz modela 4P kreativnosti in podpira hipotezo postavljeno v moji diplomski nalogi.

Skica 1: Model hipoteze

Avtor: Alenka Slavinec (2003)

1.4. VSEBINA IN STRUKTURA DIPLOMSKE NALOGE

V teoretičnem delu prvega poglavja je opredeljen pojem in stroka oglaševanja. V drugem poglavju je kreativnost opredeljena s splošnega vidika. Ker je kreativnost prisotna v najrazličnejših teorijah, metodah in strokah, je za preglednejšo omejitev in opredelitev kreativnosti, relevantne za oglaševalsko industrijo, primeren model 4P kreativnosti (PRODUKTA, OSEBE, PROCESA IN KLIME), ki je v bistvu aplikacija marketinškega spleta 4P-jev. 4P se imenuje zato, ker se vsaka beseda začne s črko p. 4P model kreativnosti je uporabljen za teoretično vsebino diplomske naloge kot okvir, v katerega je umeščena vsebina, ki poda bralcu osnovo in mu omogoči širše razumevanje dokazane hipoteze s študijem primera Agencije PRISTOP.

V poglavju Kreativni produkt je opredeljen pojem kreativnega produkta oziroma oglas.

V poglavju Kreativni proces opredelimo kreativni proces v oglaševanju, saj kreativni direktor najbolj vpliva na kreativni rezultat. Omenjeni so modeli kreativnih strategij in kako se le ti modificirajo v oglaševalski kreativni strategiji. Nakazana je pomembnost različnih tehnik ustvarjalnega mišljenja, vendar podrobneje niso opredeljene, ker je to področje zelo obširno.

V poglavju Kreativna oseba so na kratko podani opisi karakteristik kreativnih posameznikov zato, da lahko v praktičnem delu vidimo prepoznavne vzorce po katerih kreativni direktorji izbirajo kreativne člane za kreativni tim. Največji poudarek je na kreativnem direktorju, opredelitvi njegovih funkcij; predvsem motivacije in vodenja ter vloge in narave managerskega dela kreativnega direktorja. Podrobneje niso opredeljene metode in teorije motivacije. Praktični del se veliko navezuje na to poglavje, ki je povezano s kreativnim direktorjem in njegovimi stili vodenja, saj ti neposredno vplivajo na klimo.

Kreativni tim je v poglavju Kreativna oseba drugo večje podpoglavje, ker je kreativni tim pomemben faktor vpliva na kreativno klimo in končen rezultat. Za boljše razumevanje kreativnega tima je razloženo zakaj so potrebne določene sposobnosti kreativnega direktorja, ki omogočajo uspešno vodenje kreativnega tima in ustvarjanja pozitivne kreativne klime med samim kreativnim procesom in med posamezniki v timu. Opredeljen je pojem tima in razlika med skupino, vrste timov, velikost tima in kako se tim razvija skozi čas, kajti tudi ta faktor pomembno vpliva na notranjo motivacijo tima in kreativnemu direktorju omogoča boljšo oceno kreativne klime v kreativnem timu in s tem primerno ukrepanje.

V poglavju Kreativna klima je definiran pojem kreativna klima, lastnosti kreativne klime, navedeni so rezultati oziroma zaključki različnih raziskav v povezavi s kreativno klimo. Posebej je opredeljena klima za timsko kreativnost ter klima managment. Vsa štiri poglavja se navezujejo na model 4P kreativnosti skozi katerega je preučevana kreativnost v oglaševanju oz. kreativna klima in kreativno vodenje kreativnega direktorja v oglaševalski agenciji.

Praktični del diplomske naloge je analiziran skozi Quazi Judical metodo študije primera. Posebnost te metode je, da temelji na metodi zavračanja in sprejemanja argumentov na način sodnega procesa in s tem priznava, da je končen sklep narejen na podlagi do tistega trenutka zbranih podatkov, dokazov in virov in tako dopušča možnost zmote ali popravka sklepa v prihodnosti, če nekdo dokaže drugače. Metoda je primerna za posebne primere in za primere na področju notranje analize podjetja in njegovega vodenja ter upravljanja.

Za študij primera sem izbrala agencijo PRISTOP, ker je bila razglašena za Agencijo leta na SOF-u (Slovenskem oglaševalskem festivalu 2003) in ker je pred tremi leti na novo formirala kreativni oddelek oziroma kreativni tim.

Za analizo QJ metode študije primera so uporabljeni primarni podatki dobljeni z osebnim intervjujem in s pisnim vprašalnikom, katerega sta izpolnila kreativna direktorica in član kreativnega tima agencije PRISTOP. Uporabljen pisni vprašalnik je priložen. Za sestavo vprašalnika, so mi bile v veliko pomoč lastne štirimesečne delovne izkušnje v kreativnem timu, vendar v drugi oglaševalski agenciji.

2. OGLAŠEVANJE

Pojavi in pojmi, ki so vezani in odvisni od ljudi, so definirani na različne načine in nič drugače ni z oglaševanjem, katerega ustvarjajo kreativni ljudje. »Vsake oči imajo svojega malarja« je že star slovenski pregovor, ki se aplicira tudi v podobnih, pa vendar različnih definicijah oglaševanja priznanih kreativnih direktorjev.

David Ogilvy (1985:7) je eden največjih strokovnjakov v oglaševanju, je opredelil svoj pogled na oglaševanje kot na informacijski medij in na oglaševanje ne gleda kot na zabavo ali umetnost. Ko napiše oglas, si ne želi, da bi mu rekli, da se vam zdi kreativen temveč, da se vam zdi tako zanimiv, da boste zaradi njega kupili izdelek. Njegovim mislim se pridružuje Leo Burnett (100 LEO'S, 1995:20), ki želi, da potrošnik reče: »To je odličen izdelek« in ne »To je odličen oglas«.

Kreativni direktor Bill Becker (1993:8) je opredelil oglaševanje kot nadomestilo za prodajalca, ki mora biti všečen, kajti od nevljudnega prodajalca verjetno ljudje ne bi kupili izdelka ali storitve. Oglaševanje je bistvena sestavina sodobne tržne ekonomije. Pospešuje konkurenčno tekmo in omogoča normalno delovanje trga ter prispeva k večji ekonomski učinkovitosti v procesih menjave (Slovenski oglaševalski kodeks, 1999) in zato je plačana neosebna oblika komuniciranja, pri kateri znani sponzor z uporabo množičnih medijev poskuša prepričati občinstvo in nanj vplivati (Wells in drugi, 1995:11). Podobno oglaševanje definira tudi Jančič (1995).

Kotler (1996) pravi, da je oglaševanje vsaka plačana neosebna oblika predstavljanja in promocije zamisli, dobrin ali storitev, ki jo plača znani naročnik. K temu še dodaja James Ogden (1998:27) da je ključ oglaševanja sposobnost komuniciranja velikemu številu ljudi ob istem času, zato je oglaševanje hkrati sredstvo za osvajanje novih trgov (Russell, Lane, 1993). Duane Varan je na internetu predstavil prosojnico iz svojih predavanj, kjer je prikazal enačbo uspešnega oglaševanja enačbo USPEŠNO OGLAŠEVANJE = KREATIVNOST + UČINKOVITOST + IZVEDBA + DRUGO (odnos, rok, kontekst, sreča) (Varan, 1999:1).

Oglaševanje se uporablja kot komuniciranje s potrošnikom o podjetju, idejah, novih izdelkih ali storitvah (Ogden, 1992:2). Edino kar je konstanto v univerzumu je sprememba, zato mora biti oglaševanje dinamično in fleksibilno (Ogden, 1998:59).

Oglaševanje ima štiri glavne vloge (Wells in drugi, 1995:14): **Marketinško vlogo**, kjer je oglaševanje najvidnejši del promocije enega izmed štirih osnovnih strateških procesov v marketinškem spletu. **Komunikacijsko vlogo**, kjer je oglaševanje oblika množičnega komuniciranja. S posredovanjem sporočil na trgu povezuje prodajalce in kupce, saj informira o izdelkih in preoblikuje podobo izdelkov v očeh potrošnikov. **Ekonomsko vlogo,** kjer je oglaševanje vir informacij, katere povečujejo potrošnikovo cenovno občutljivost in spodbuja konkurenčnost. **Družbeno vlogo**, kjer oglaševanje informira o novih in izboljšanih izdelkih uči, kako inovacije uporabljati, omogoča primerjavo med izdelki in njihovimi lastnostmi in pomaga potrošniku do pravilne odločitve. Izraža modo, trende in vpliva na estetski občutek potrošnikov. Za doseganje namenov in uresničevanje vlog oglaševanja je zelo pomembna usklajenost in dobra komunikacija med udeleženci v oglaševanju, kajti le takšno delovanje spodbuja in omogoči pogoje za kreativnost v oglaševalski agenciji.

Številni avtorji opredeljujejo **oglaševalski sistem** kot trikotnik, ki ga sestavljajo oglaševalec (naročnik), medij, oglaševalska agencija ter v zadnjem času še podjetja za nakup medijev (Wells,1992, 16:17). Jančič je mnenja, da takšno gledanje na sistem ne upošteva

drugih deležnikov v okolju (potrošnikov, drugih deležnikov), ki pa predstavljajo dominantno silo, ki jo je potrebno upoštevati, saj vpliva na delovanje celotnega sistema (Jančič, 1996). Wells pa meni, da v **oglaševalskem procesu** nastopajo štiri skupine: oglaševalci, oglaševalske agencije, mediji in prodajalci (Wells in drugi, 1995:16).

Carl Ally pravi (1993:5): »Dobre stranke naredijo odlično agencijo. Naročniki naredijo agencijo dobro ali slabo. Moraš zadovoljiti tri skupine ljudi, če želiš, da oglas deluje. Ljudi, ki naredijo oglas, ki plačajo in berejo oglas. Če nisi dovolj brihten, da zadovoljiš te tri skupine ljudi, bo vse skupaj zamanj.«

Obstajajo različni tipi oglaševalskih agencij: full service, specializirane in virtualne agencije (Pattis, 1990, 114:118).

Bistvo kreativnega uspešnega oglaševanja je predstaviti koristi izdelka tako, da je korist opažena, shranjena v spomin in na koncu še prodana. Večina avtorjev poudarja, da se je potrebno zabavati, ker drugače ni pravega učinka. Kreativno oglaševanje:je oglaševanje, narejeno za točno določenega potrošnika, ki tega potrošnika razume in nanj tudi misli; je oglaševanje, ki točno določi kasnejše vedenje potrošnika, je oglaševanje, ki razume, da potrošniki ne kupujejo izdelka, ampak njegove koristi, ki mu jih obljublja (Ogilvy, 1983).

Kreativno oglaševanje zna predstaviti korist izdelka na tak način, ki še ni bil uporabljen nikoli prej. Ali kot je povedal John Caples: »Videl sem, kako se je nek oglas prodal ne dvakrat, trikrat, ampak 19 in pol-krat več kot drugi. Oba oglasa sta zavzela enak prostor. Oba sta bila objavljena v isti reviji. Oba sta vsebovala fotografije. Oba sta imela odličen koncept. Razlika je bila v tem, da je prvi uporabil pravi pristop, drugi pa napačnega.« (v Ogilvy, 1983:9).

3. KREATIVNOST

Beseda kreativnost ima veliko definicij, ki so med seboj drugačne, saj se vsaka povezuje z določenim pojmom od mišljenja, tehnik, faz do kreacije in realizacije ideje, do različnih področij prisotnosti kreativnosti.

V diplomski nalogi so navedene definicije in teorije kreativnosti, ki so povezane s kreativno klimo, kreativnim oglasom, oglaševalsko agencijo, kreativnim timom ter kreativnim direktorjem in se tako navezujejo na področja kreativnosti v oglaševalski industriji, saj je kreativnost nujno povezana z namenom in je ne moremo obravnavati ločeno od področjih, na katera se nanaša. **Kreativnost** lahko delimo na **uporabno** in **umetniško**. Oglaševanje je uporabna kreativnost oziroma namenska umetnost.

Kot navaja Čadež (2003:16) po Srići je **kreativnost** ambivalenten in nejasen pojem pri katerem gre za magični spoj iracionalnega in nezavednega z logičnim in kognitivnim vidikom človekove zavestne misli.

Kreativnost je človeška sposobnost, da proizvaja nove ideje, izume ali umetniške predmete, ki so sprejeti kot družbena, duhovna, estetska, znanstvena ali tehnološka vrednost. To poudarja novost in originalnost v ustvarjanju novih kombinacij že poznanih vzorcev oziroma načinov, kot v pesništvu ali glasbi, ali reorganizacija konceptov in teorij v znanosti. Tradicionalno so kreativnost opredeljevali kot redek in mistični fenomen, ki se pojavlja v delih nekaj izstopajočih genijev kot so Da Vinci, Mozart ali Einstein (Harre & Lamb 1986:44).

Eysenck, Arnold, Meili, (1972:228) kreativnost je sposobnost videti nove povezave, ustvariti nenavadne ideje in odstopati od tradicionalnih načinov razmišljanja.

Nekoliko poetično je Tribor Barci (MM, 2003:29) izjavil: »**Kreativnost je organiziran kaos**.« In ravno ta kaos omogoča obstoj raznovrstnosti, ki je zelo pomemben faktor v kreativnosti. Le raznovrstnost nam omogoča **divergentno mišljenje**, ki dopušča mislim prosti pretok v možganih in s tem privede do rešitve oziroma ideje. Desno možgansko mišljenje je kreativno, levo pa kreativno racionalizira (Dežman, 1999:77).

Potrebno je natančno opredeliti razliko v definiranju ustvarjalnosti, kreativnosti in inventivnosti. To so pojmi, ki jih pogosto uporabljamo kot sinonime, vendar se iz določenih stališč tudi razlikujejo. V določenem pogledu so v tej diplomski nalogi tudi tako uporabljeni **Ustvarjalnost** - sposobnost ustvarjanja novih idej, neodvisno od njihove morebitne uporabnosti. **Inventivnost** - sposobnost pretvarjanja novih idej v (koristne) izdelke ali storitve**.** Ustvarjalnost temelji na analizi obstoječega znanja in izkoriščanju vseh dostopnih informacij, zato lahko zapišemo: inovacija = informacija. Ustvarjalnost je podlaga za inovacije, inovacije pa so rezultat uporabljene ustvarjalnosti. Ni inovacije brez ustvarjalnosti in vsaka ustvarjena ideja ne postane inovacija. **Kreativnost je v bistvu združena ustvarjalnost in inventivnost.**[1]

Moriarty & Robbs (1999:23) sta definirala **oglaševalsko kreativnost** kot prakso razvijanja originalnosti, doseganja namena in zapomljivih idej, ki se srečajo s strateškimi cilji, ki promovirajo produkte in storitve kot tudi ideje. Uspešna oglaševalska kreativnost je z drugimi besedami merjena ne samo z originalnostjo, ampak tudi z njenimi strateškimi prispevki.

---

[1] Srića Velimir: Ustvarjalno mišljenje. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1999.[1]

George Lois (1993:4): »Odlično oglaševanje je drzno, inventivno, opazno, pogosto šokantno in celo nesramno predrzno, ki s svojimi pravimi velikimi idejami pogosto oživi tudi dolgočasne strani revij ali televizijski program.«

Individualna in **organizacijska ustvarjalnost** sta pogojeni z okoljem, načinom usposabljanja zaposlenih in osebnimi referencami tistih, ki so vključeni v reševanje problemov. Ustvarjalni prebliski se ne pojavljajo avtomatično. Managerji v našem primeru kreativna direktorica mora uporabljati pristope, ki spodbujajo intelektualno diverzifikacijo v smeri konkretne specializacije, poudarek prednosti kognitivnega stila mišljenja, dajanje prednosti posebnemu orodju in metodologiji ter razvijanje integrativne sposobnosti in lastnosti med zaposlenimi. Le na takšen način si lahko zaposleni delijo tudi skupno vizijo podjetja in skupen rezultat ustvarjalnega projekta (Berginc, Krč, 2001, 137:138).

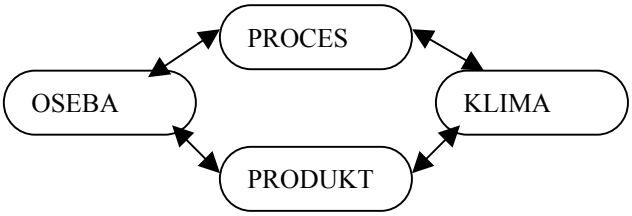
4. TEORIJA V OKVIRU MODELA 4P KREATIVNOSTI

V raziskavi, Identifikacija kreativnega znanstvenega talenta, je Ross L. Mooney prvotno predstavil konceptualni pristop študije kreativnosti 4P in od njega naprej so 4P perspektive postale vsesplošno sprejete v preučevanju kreativnosti (Richards, 1999, 733:741).

Oglaševanje je del promocijskega spleta, le ta pa je del marketinškega spleta, zato je učinkovitost oglasov odvisna tudi od vseh ostalih delov v spletu.

Povzeto po Fellers in Bostrom, (V Richards, 1993) se ti štirje faktorji oziroma kot jih prvotno Mooney poimenuje perspektive med seboj vplivajo drug na drugega in so med seboj zelo povezani.

Skica 2: 4P perspektive kreativnosti



Vir: Fellers in Bostrom (v Richards, 1993)

4.1. ŠTIRJE P-JI KREATIVNOSTI: KREATIVNI PRODUKT »CREATIVE PRODUCT«

Kreativni produkt je rezultat kreativnih naporov v različnih formah; kot konkreten produkt, kot določeno vedenje ali kot set idej, ki komunicirajo z želenim vplivom (Richards,1999:733). V oglaševanju je kreativni produkt kreativni oglas.

4.2. ŠTIRJE P-JI KREATIVNOSTI: KREATIVNI PROCES – »CREATIVE PROCESS«

Kreativni proces vključuje načine na katere ustvarjalci mislijo, čutijo, izkusijo, motivirajo in usmerjajo sami sebe in se obnašajo povezano z izvajanjem od izvirnih in pomembnih rezultatov.

Oglaševanje je mogoče edina industrija, kjer se zaposleni imenujejo kreativci. Osebe, ki so odgovorne za razvoj kreativnih konceptov in izvedb, ki privedejo do kreativnih idej, katere zaživijo kot oglasi. Kreativci so združeni v kreativnem oddelku v katerem kreativni direktorji upravljajo delo timov, umetniških direktorjev in urednikov oglaševanja. Kreativni timi analizirajo in kritizirajo oglaševalske ideje v terminih njihove strategije kot tudi njihove originalnosti in vpliva kreativnega koncepta v njegovih različnih izvedbah (Moriarty & Robbs, 1999:23). Kreativni direktor močno vpliva na trajanje kreativnega procesa in trajanje določene faze, ter na smer poteka kreativnega procesa in s tem na končen rezultat – kreativni oglas. Zato pogosto pride do konfliktov med kreativnim direktorjem in kreativci.

Za razumevanje oglaševanja je pomembno razumeti **osnovne principe kreativnega razmišljanja** ter oglaševalske strategije in njihovo odražanje oz. uporabo v oglaševanju. Proces kreativnega mišljenja v oglaševalski agenciji poteka skozi iste faze kot kje drugje in sicer obsega osnovne štiri stopnje kot jih med drugimi predlaga tudi (Walls, 1926): PRIPRAVA – INKUBACIJA – ILUMINACIJA – VERIFIKACIJA.

Avtorica dela Velika ideja (Dežman, 1999:77) je faze kreativnega procesa opredelila kot prehajanja misli med desno in levo možgansko hemisfero, katero lahko primerjamo z različnimi ego stanji. Otroško je kreativno, medtem ko odraslo racionalizira. To loči kreativca od umetnika. Kreativec je sposoben prehajati iz prvinskosti v racionalno in nazaj. V prvinskosti najde idejo, ki je edinstvena, nora, a družba največkrat ni pripravljena sprejeti take grobe ideje. Kreativec jo mora postaviti v racionalno in »obklesati«. Prehod v prvo fazo, fazo otroštva sproži faza priprave, v kateri se problem potrošnika oziroma kogarkoli

obdela do potankosti z najrazličnejšimi tehnikami[2], ki so lahko le preproste tehnike zbiranja podatkov ali pa že tehnike za ustvarjanje idej. Faza otroštva nastopi v fazi inkubacije in iluminacije, kjer deluje nezavedno, lahko bi rekli, »otrok v kreativcu«. Faza iluminacije se konča z idejo, z vzdihom "aha, z vzklikom »Heureka!« in otrok se vrne v dobo odraslih, kjer se začne faza analize, faza preverjanja rešitve oziroma ideje.

Kreativni direktor upravlja kreativni proces in skrbi, da so kreativne rešitve v skladu s strategijo akcije (Wells in drugi, 1995:422). Temelj na katerem je zgrajeno oglaševanje, predstavljajo strategije (Roman & Mass, 1995:16). Namen strategije je usmerjanje in spodbujanje sledečega kreativnega dela in ne njegovo omejevanje. Strategija mora zagotoviti, da je oglaševanje pravo, da je narejeno in usmerjeno na takšen način, da govori prave stvari pravim ljudem. Opomni jih komu je oglas namenjen in kaj mora povedati. Zmanjša število kreativnih možnosti, kreativnim ljudem pomaga pri tem, da jih lastna domišljija ne spelje s prave poti, nudi jim podlago, iz katere črpajo podatke za svoje nadaljnje delo, omogoča pa tudi merjenje rezultatov. Samo to, da ste zavestno določili strategijo ni dovolj, kajti strategija mora biti prava. Strategija mora razlikovati izdelek od konkurence na poseben način. Kreativnost ne bo uspešna, če bo izvirala iz napačno zasnovane strategije. »Kreativnost, ki temelji na močni strategiji, lahko zelo poveča učinkovitost oglaševanja« (Baldwin, 1992:43). Dobra strategija ne označi konca kreativnosti ampak njen začetek. Ne sme narekovati obliko izvedbe, tehniko produkcije in ne sme določiti načina izražanja prodajne ponudbe. William Bernbach je rekel: »Presenečen sem nad prepričanjem nekaterih agencij, ki menijo, da je z določitvijo prodajne ponudbe delo končano in da lahko kdorkoli dokonča oglas. To ne drži, kajti prav na tej točki potrebujemo kreativnost. Potrebujemo domišljijo in mojstra izvirnosti, ki zna uporabiti prodajno ponudbo, predlog in z domišljijo umetniškega čuta narediti zanimiv in zapomljiv oglas« (Baldwin, 1992:47).

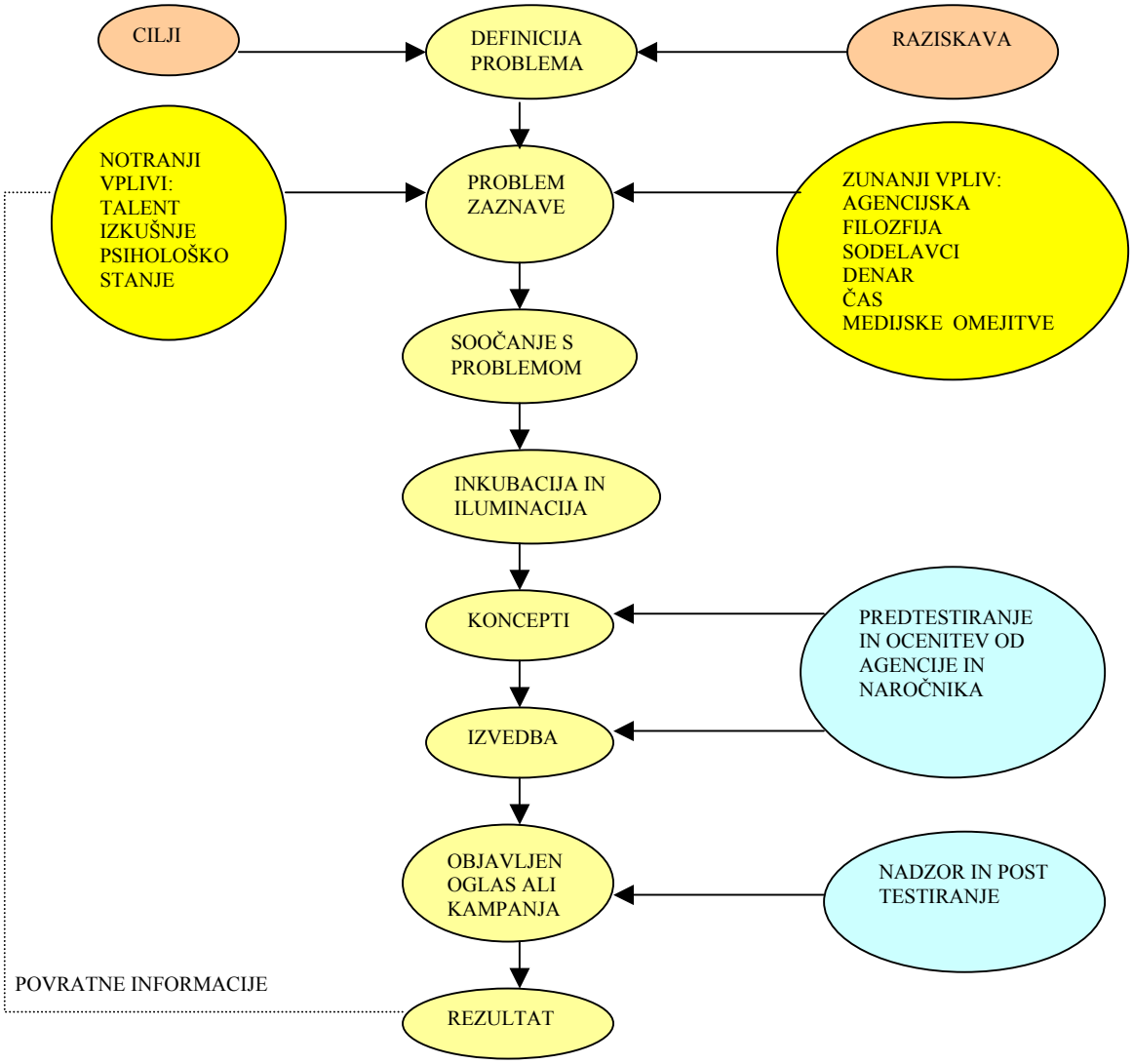
Da ne bi prišlo do neuspeha oglasa, je potrebno poznati kreativni proces v oglaševanju, predvsem ga mora obvladati in nanj vplivati kreativni direktor. Ključnega pomena za razumevanje vpliva vodenja kreativnega tima s strani kreativnega direktorja je razumevanje in poznavanje kreativne strategije v oglaševanju, saj nam faze kreativnega procesa pripomorejo k celotnemu razumevanju vpliva kreativne klime na delovanje kreativnega tima in na oglas.

---

[2] Tehnike ustvarjalnega mišljenja po Pečjak (1989:20): skupinske in individualne oziroma kombinirane, analitične in celostne, dialoške in diskusijske.

Wells v svoji knjigi Advertising: Principles and Practice navaja primer Bruce Vanden Bergha, ki je kreativni proces razdelil v osem faz.

Skica 3 : Faze kreativnega procesa v oglaševanju



Vir: Wells W. (1989:327)

V marketinških knjigah najdemo različne modele faz kreativnega procesa oglaševanja. Ogilvy[3] govori o sedmih fazah kreativnega procesa, Jančič pa je razvrstil proces kreacije ali nastajanja idej v oglaševanju na enajst faz[4](Jančič, 1998:99).

[3] Ogilvy (1983:11) v knjigi On Advertising

[4] Faze v procesu kreacije oglasa:
1.Seznanjanje s problemom. 2.Generične ideje. To so ideje, ki jih lahko uporabimo za kateri koli izdelek ali storitev. Najbolje jih je uporabiti, če oglašujemo dominantno blagovno znamko. 3.Iskanje strategije. Je

4.3. ŠTIRJE P-JI KREATIVNOSTI: KREATIVNA OSEBA – »CREATIVE PERSON«

Preučevanje kreativne osebe v modelu 4P kreativnosti zajema poteze značilnega obnašanja in nestalnega stanja značilnosti oseb in zato s tem lahko vključuje opazovan dokaz kot tudi bolj povzete sposobnosti in osebne poteze. Opazovanje vključuje sposobnosti, načine vodenja, kognitivne stile, afektivne in motivacijske modele, poudarjanje napetosti, pristope in vrednote. Vse to se seveda lahko nanaša tudi na vprašanja o skupinskih temah kreativnosti, vključno s vprašanjem vrednotenja obojega individualnih posebnosti in sodelujočih sposobnosti v organizaciji.

Kreativni direktor mora razmišljati o treh skupinah ljudi ljudeh ki oglas naredijo, ljudeh, ki oglas gledajo in ljudeh, ki plačajo oglas; najbolj pa o ljudeh, ki delajo oglas – to so v prvi vrsti kreativci. V diplomski nalogi se pojem kreativna oseba nanaša na: kreativni tim in kreativnega direktorja. Predmet zanimanja so lastnosti kreativnih oseb v oglaševanju, ki je neobičajen posel, zato privlači neobičajne ljudi, katere mora kreativni direktor strniti v kreativni tim. Kako kreativnemu direktorju uspe te konfliktne in individualne ljudi motivirati, da delajo skupaj in v dobrobit agencije, pa je veščina, katero se je težko naučiti, saj je to v bistvu dar. V poglavju kreativni direktor je podrobneje opredeljena vloga in funkcija upravljanja in vodenja kreativnega direktorja. Ker je za kreativno klimo ključnega pomena stil, način, metode vodenja, je temu poglavju namenjeno več pozornosti. Kreativni direktor vodi kreativni oddelek v oglaševalski agencij, hkrati je lahko tudi vodja celotne agencije. Kreativni oddelek poseduje v oglaševalski industriji najbolj vidne, izzivalne in zahtevne naloge. Agencije vedno iščejo svežino, nove zaznave in ideje, kar pa privlači mlade ljudi, zato je tudi toliko mladih na tem oddelku. To je prostor, kjer je ustvarjenih največ oglasov in kjer sta izgubljena ali ustvarjena ogled in dobiček oglaševalske agencije.

Ljudje v kreativnih oddelkih so uredniki oglaševanja, umetniki, fotografi, oglasni producenti in kreativni direktorji. Kdorkoli od njih je lahko izvor nove kampanje, briljantne ideje ali novega pristopa, ki prepriča javnost, da kupijo oglaševan produkt.

Bill Bernbach je zaslužen, da danes ustvarjajo oglase timi, saj je prvi predstavil timski koncept, ko je z druženjem dveh urednikov oglaševanja in umetniških direktorjev, odstranil

---

dopolnjevanje kreativne strategije. 4.Alternativne rešitve problema potrošnika. 5.Kreativna strategija. Kreativno strategijo na novo oblikujemo s kreativnimi rešitvami. 6.Inkubacija in koncentracija. 7.Timska možganska nevihta. 8. Groba ideja. Oblikuje se znotraj skupine s tehniko možganske nevihte. Ni še dokončno izdelana.

9.Soglasje o vizualizaciji. Več oseb v skupini začne videti idejo, kar pomeni, sposobnost v mislih videti podobo, izgled oglasa ali koncepta v končni fazi. Naredijo čim več različic grobe ideje. 10.Umetniška nagrada. Izvede jo režiser oz. oblikovalec. 11.Realizacija ideje.

star sistem, kjer je urednik oglaševanja (copy) prvi napisal oglas in ga dal nato umetniškemu (art) direktorju za osnutek in dizajn. V kreatinvem oddelku, je timsko delo pomemben element v razvoju uspešne oglaševalske kampanje. Velikost kreativnega oddelka se spreminja od agencije do agencije in je pod vplivom narave oglaševanja, ki ga proizvaja agencija. Kljub temu je danes večina ustvarjenih oglasov rezultat sodelovanja veliko nadarjenih ljudi (v Pattis, 1990).

Profili v oglaševalski agenciji se ločijo od klasičnih profilov v ostalih podjetjih. Najbolj znani profili v oglaševalskih agencijah so (Ogilvy, 1985, 31:38): urednik oglaševanja, umetniški direktor, kreativni direktor, vodja projektov, raziskovalec, medijski planer.

Lastnosti kreativnih posameznikov v oglaševanju. »Kreativne ljudi je nemogoče opredeliti: pridejo v vseh veličinah, so različnih let, ras in spola. Le redki so se učili kreativnosti v šoli. Večina posameznikov je prvotno opravljala drug poklic: zdravniški, odvetniški, novinarski ali poklic kuharja. Najboljši imajo talent, da spremenijo navadno in očitno v nenavadno in nepričakovano. In najboljši se vedno bolj izpopolnjujejo dokler se ne naveličajo ali utrudijo« Allen Rosenshine (1993:65).[5]

Naravo kreativne osebnosti oziroma lastnosti kreativnih oseb so raziskovali znanstveniki iz različnih področij: Sigmund Freud, Ernst Kris, Alfred Adler, Carl Jung, Otto Rank, Abraham Maslow, Carl Rogers, Erich Fromm, Herbert Lehman in Wayne Dennis. (Dacy, Lennon, 1998, 36:44). Prišli so do podobnih rezultatov kot Roxanne Hovland, Gary Wilcox in Tina Hoffman, ki so v študiji, izvedeni v ZDA leta 1988, dobili šestindvajset karakteristik kreativnih posameznikov v oglaševanju (v Wells, 1989:321) in sicer so najznačilnejše osebnostne poteze: intuicija, tveganje, entuziazem, motiviranost, odprtost za čustva drugih, nekonformizem, usmerjenost k zadanemu cilju, domiselnost, samozadostnost, uživanje v igranju z idejami, prepričljivost, izražanje moških ali ženskih interesov, radovednost, dojemljivost, razgledanost, originalnost, samostojnost, dobrosrčnost, zavzetost pri delu, usmerjenost k estetiki, nepoznanem, tudi samotarstvo.

Poleg že naštetih osebnostnih potez je Richard Bencin (v Wells, 1989:320) leta 1983 dodal še vztrajnost, samodisciplino, visoko toleranco do drugačnih, budnost, smisel za humor, individualizem, zadržanost, nepotrpežljivost do avtoritativnih oseb, sposobnost vizualizacije in dar pisanja (Dežman,1999). Po mnenju Johna Keilya je kreativna oseba

[5] The Wall street Journal's: Creative Leaders Series, (1993:65)

neodvisna, radovedna oseba, ki je prilagodljiva in dobra reševalka problemov (Varan, 1999:4).

Predvsem **v oglaševalski industriji kreativna oseba** (Jančič, 1998:99; Varan, 1999:14) mora biti sposobna empatije, sposobnosti vživetja v sočloveka in razumevanje njegovih potreb in čustev, biti izvirna, sposobna narediti nekaj novega, sposobna misliti v metaforah se naučiti povezovanja, sposobna videti ideje in jih ustvariti v čim večjem številu (kvantiteta), biti učinkovita doseči izstopanje iz množice in pritegniti pozornost na ponujeni izdelek oziroma storitev, strmeti k odličnosti, brez katere ideja ne more obstati, vaditi prilagodljivost in biti sposobna stimulirati radovednost, sprejemati raznolikost ter ustrezati tej nalogi.

Ralph Stodgill (v Mumford, 2002) je združil lastnosti uspešnega vodje v naslednje kategorije: sposobnosti - inteligentnost, pozornost, verbalna sposobnost, originalnost, dobro presojanje; dosežki - znanje, študijski uspeh, atletska nadarjenost; značilnosti - zanesljivost, iniciativnost, vztrajnost, agresivnost, samozaupanje, želja po uspehu; participacija: aktivnost, sociabilnost, sodelovanje, prilagodljivost, humor; status: - socioekonomski položaj, popularnost; situacija: - mentalna raven, status, usposobljenost, potrebe in interesi vodenih, cilji, ki jih mora doseči.

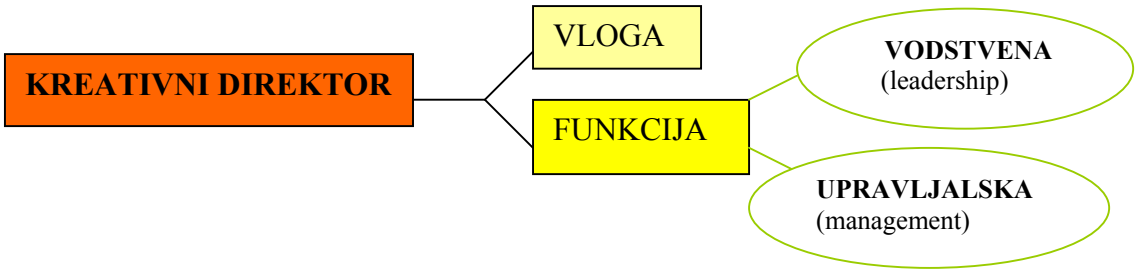
4.3.1.KREATIVNI DIREKTOR

Pattis (1990, 19:21) je mnenja, da je kreativni direktor vodilna sila v oglaševalski agenciji za kreativnim izdelkom agencije in je lahko na čelu celotnega kreativnega osebja ter mora biti izkušen oglaševalski strokovnjak s potrebnim talentom in inovativnostjo. Položaj kreativnega direktorja je dokazano najbolj kulturno vplivna služba od vseh možnih v oglaševanju.

Sakan (1995:105) je opredelil hierarhijo napredovanja v karieri kreativca po stopnjah: 1.Umetniški direktor ali tekstopisec (Art Director ali Copywriter), 2. Pomočnik kreativnega direktorja (Associative Creative Director), 3. Joint Creative Director – to so kreativni direktorji, ki si delijo funkcije, 4. Kreativni direktor (Creative Director) 5. Generalni kreativni direktor (Chief Creative Officer) v agencijah, kjer je več kreativnih direktorjev. Napredovanje v vodjo je lahko dolgotrajno ali hitro, odvisno od napredka. Nekateri se povzpnejo do kreativnega direktorja manj kot v petih letih, možno je celo ta položaj doseči še pred 30 letom starosti, saj je oglaševanje zelo učinkovito in hitro pri razpoznavanju mladih talentov (Ogilvy, 1985:35). V samem nazivu Kreativni direktor se skriva vloga in funkcija kreativnega direktorja. Kreativen pomeni, da mora biti sposoben

kreativnega mišljenja in ustvarjanja, mora znati postavljati strategije, vizije in kaos ter hkrati upravljati funkcije, ki so povezane s planiranjem, organizacijo, izobraževanjem, razporejanjem in redom. V kreativnem direktorju sta združeni vodstvena in upravljalska funkcija, ki sta komplementarni in sta obe potrebni za odlično oglaševalsko akcijo (Sakan, 1996, 46:54).

Skica 4: Funkciji kreativnega direktorja



Vir: Sakan, Dragan (1996, 46:54), priredila Alenka Slavinec

Sakanova (1996) opredelitev kreativnega direktorja je primerna za predstavitev kompleksnosti vodenja kreativnih ljudi. Največ pozornosti je namenjeno funkciji vodenja, ker teorije in spoznanja o vodenju dokazujejo pravilnost hipoteze zastavljene v diplomski nalogi, pa vendar moramo istočasno upoštevati, da se vodenje in upravljanje kreativnih ljudi v marsičem razlikuje od vodenja in upravljanja ljudi v drugih strokah.

Frank DeVito (1993:21) meni, da najboljši kreativni direktorji niso nujno najboljši kreativni ljudje ali najboljši managerji, saj je to zaposlitev, ki zahteva posebne sposobnosti motiviranja, stimuliranja, navduševanja, razumevanja naročnika, posla in agencijskega posla, pridobivanja in ohranjanja zaupanja naročnikov in zaposlenih.

Po mnenju Hegarty (1993:36) bi kreativni direktor moral pomagati kreativnemu timu pri razvoju in prepoznavanju dobre ideje.

4.3.2.1.FUNKCIJE KREATIVNEGA DIREKTORJA

Pattis (1990, 14) je funkcije kreativnega direktorja opredelil kot odgovornost za uspeh oglaševalske kampanje, globoka vpletenost z vseh pogledov ureditve oglasa, seznanjenost z vsemi področji kreativnega oddelka, vključno copywriting, oblikovanjem, oglaševalsko produkcijo, združiti najboljši tim pisateljev, art direktorjev in producentov, ohraniti konsistentno visok nivo produktivnosti in kreativnosti. Motivacijski vodja kultivira nove talente v skladu z ohranjanjem svežega kreativnega rezultata, če pozicija zahteva

sodelovanje v vodenju agencije se mora spoznati na posel, znati prevzeti nadzorovanje razpoložljivega denarja, vodenje dnevnih potreb agencije v skladu maksimiziranjem agencijskega dobička, mora se prav tako zavedati naročnikovih potreb in ciljev, saj se naročnik zelo pogosto obrne na kreativnega direktorja za zagotovilo in inteligentno sprejemanje odločitve med razvojem oglaševalske kampanje.
Pattis posebej ne opredeli funkciji vodenja in upravljanja tako kot Sakan. »Kreativni direktor je vodja kreativnega tima, ki mora zbirati informacije, spodbujati izmenjavo mnenj, odkrivati probleme in ugotavljati, kdaj bo najbolj primeren trenutek rešitve le teh. (Možina in drugi, 2002:565).

4.3.2.1.1. KREATIVNI DIREKTOR V FUNKCIJA UPRAVLJANJA -MANAGMENT

4.3.2.1.1.1.NARAVA MANAGERSKEGA DELA

Osnovna razlika med kreativnim direktorjem in ostalimi zaposlenimi je v načinu in tipu odločitev katere sprejemajo. Kreativni direktor mora nenehno bdeti nad tem, kako njegove odločitve vplivajo na kreativni tim in agencijo v celoti. Zaposlene zanima samo kako neka odločitev kreativnega direktorja vpliva na njih. Vsakodnevne odločitve, ki jih morajo sprejeti kreativni direktorji so pričakovane in nepričakovane odločitve (Rue-Byars, 1990, 88:107).

4.3.2.1.1.2. INVENTIVNI MANAGER

Inventivni ljudje bolj kot drugi povzročajo kaos, zato je potrebno ustvarjalno dejavnost znati upravljati. Kot druge človeške dejavnosti je potrebno tudi inventivne naloge opravljati racionalno, po načelu čim večjih učinkov in čim manjših vlaganj. Pri tem je pomembno vprašanje nadzora, s katerim si zagotovimo, da se bodo načrtovani cilji inventivnih dejavnosti tudi uresničili. Tvornemu človeku se posreči opraviti načrtovano delo ali nalogo. Inovatorji so pogosto tvorni. Zanima jih večinoma samo to, ali proces, postopek ali izdelek deluje, ne glede na ceno. V nasprotju s tem morajo managerji načeloma podpirati samo učinkovite rešitve, saj imajo omejene vire in si morajo prizadevati za njihovo racionalno porabo. To je vzrok dojemanja razlik in nesoglasji med kreativnim direktorjem in kreativnim timom. Člani med seboj delijo slabo in dobro, odločitve sprejemajo s soglasjem in tako ustvarjajo organizacijsko sinergijo. Spodbujan elekticizem, to je pripravljenost, da pri iskanju najboljše rešitve »vzamemo od vsakega po nekaj« ne glede na izvor. Elektik

vedno ve največ, ker se je pripravljen učiti od vsakogar in uporabiti tisto kar je največ vredno. Navedeno uporablja tudi kreativna direktorica PRISTOP-a.

Posebna sposobnost managerjev po Kreusu (1999) »je karizma« težko opisljiva moč očaranja, pridobivanja in prepričevanja ljudi, motiviranja, spodbujanja in vodenja.

V raziskavi Zaželenih lastnosti managerjev z vidika zaposlenih v ZDA, 1987 (Sirća, 189) so ugotovili, da so najbolj zaželene lastnosti, poštenost, sposobnost, daljnovidnost, inspirativnost, inteligentnost, iskrenost, širokosrčnost, pogum, neposrednost, domišljija, zanesljivost, pripravljenost na pomoč, skrbnost, pripravljenost na sodelovanje, zrelost, ambicioznost, odločnost, sposobnost obvladovanja samega sebe, predanost, neodvisnost.

4.3.2.1.2. KREATIVNI DIREKTOR V FUNKCIJI VODENJA

»Jaz verjamem v vodjo in sem mnenja, da nobena oglaševalska agencija ne more uspešno funkcionirati brez njega.« Sakan (1996:46)

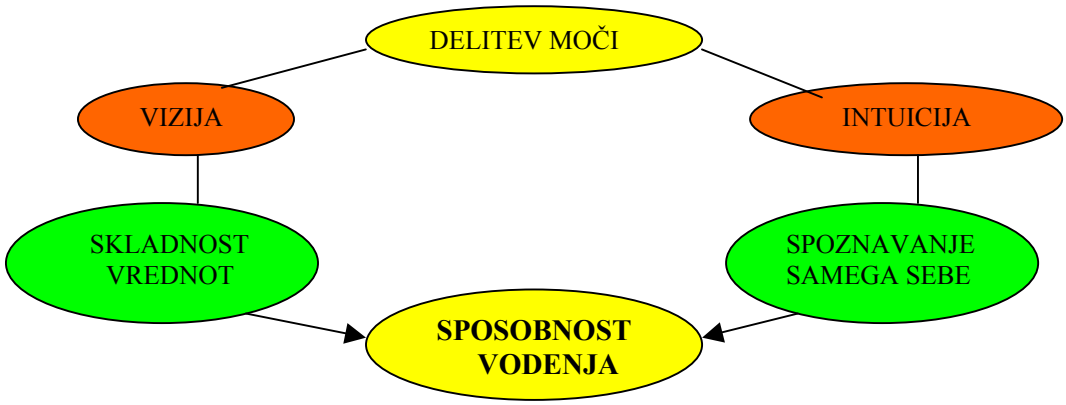
Za napredek k učinkovitemu, kakovostnemu in fleksibilnemu podjetju so najbolj odgovorni vodilni in vodstveni delavci. Dosegli bodo toliko več in hitreje, kolikor bolj bodo znali in hoteli s pooblaščanjem aktivirati svoje podrejene delavce in napraviti iz njih ustvarjalne sodelavce (Mulej, Rebernik, 1994:5).

Vsaka organizacija ima svojo podobo oziroma tako kot ima človek osebnost in predstavlja ogledalo vodstvenih oseb in prav zato je osebnost vodje usodna za vsako organizacijo. V oglaševalski agenciji je to še toliko bolj izraženo. Vsaka agencija odseva stališča, življenje in stil ključnih ljudi na vrhu. Opredeljena je vedno s filozofijo, politiko in delavskimi navadami vodje. Če vidite nezadovoljne vodstvene ljudi, lahko sklepate, da je cela agencija nezadovoljna. Skupni duh agencije, ki bi ga lahko imenovali klima, je zelo pomemben za uspeh (Sakan, 1996:46).

Vodenja se da v veliki meri naučiti, prirojene lastnosti pa so lahko pri tem v pomoč. Že izsledki te raziskave pa so opozorili tudi na pomen drugih dejavnikov, kot je prevladujoča klima v organizaciji (pričakovanja, vrednote), lastnosti in pričakovanja članov organizacije, lastnosti delovnih nalog (Anželj, 1999:133).

Uspešni vodje znajo razdeliti moč, imajo intuicijo in sposobnost za usklajevanje vrednot, dobro poznajo samega sebe in imajo sposobnost vizije. Za managment so bistvene konceptualne, medosebne, tehnične in komunikacijske spretnosti, kar pa ne zadostuje za uspešno vodenje, saj so le osnova za temeljne sposobnosti vodje. Možina (2002) je povedano prikazal tako:

Skica 5: Temeljne sposobnosti za vodenje

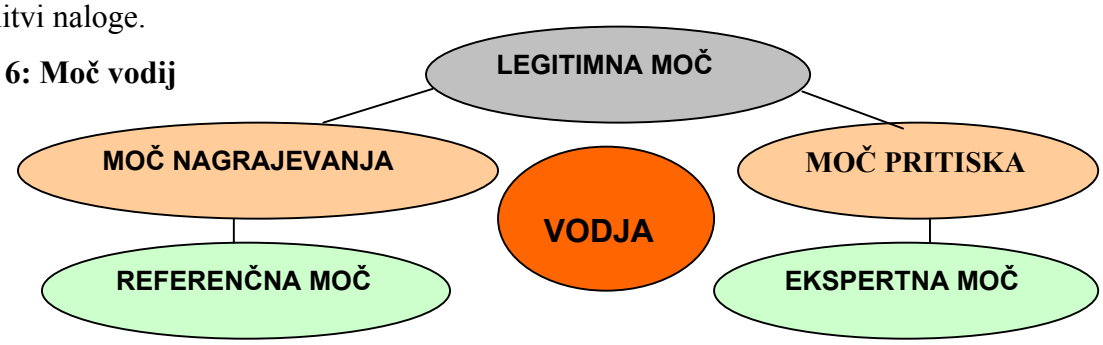


Vir: (Možina in drugi, 2002:502)

Razvoj vodje katerega v nadaljevanju Keily (lepo opredeli s štirimi arhetipi, pozitivno razmišljanje, čustvena inteligenca (glej skico 9) in timsko delo so po Trojnarju (2001:42) področja sodobnega motiviranja, potrebna za kvalitetno vodenje in motiviranje, ki vpliva na kreativno klimo. Vir voditeljevega razvoja pa so po mnenju Keilya štirje temeljni arhetipi: Arhetip bojevnika, ki predstavlja moč namena. Arhetip čarovnika, ki predstavlja moč modrosti. Arhetip umetnika, ki prestavlja moč sočutja. Arhetip kralja, ki predstavlja moč navzočnosti oziroma vladarja.

Nekoliko drugače je moč in vpliv vodje opredelil Možina (2002, 506:508) v modelu: **Moč vodij** in sicer sta za uspešno vodenje potrebna moč in vpliv, saj je moč zmožnost vplivanja na posameznika, tim ali organizacijo in jih usmerja k želenim dosežkom. Vodje uporabljajo vse navedene moči glede na okoliščine. Uspešnost vodje je odvisna od tega, koliko zna presoditi, kdaj naj upošteva eno ali drugo moč oziroma kombinacije moči. Uspešen vodja bo uporabljal ekspertno in referenčno moč ter moč nagrajevanja, medtem ko bo legitimno moč in moč pritiska uporabljal le redko. Vodenje je lahko opisano kot proces družbenega vpliva, skozi katerega lahko oseba podpre pomoč drugih z doseganjem cilja ali izpolnitvi naloge.

Skica 6: Moč vodij



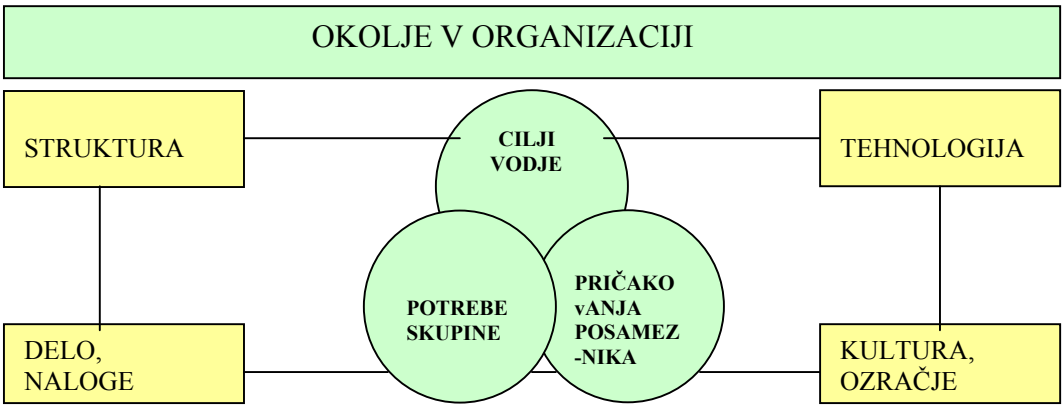
Vir: (Možina in drugi, 2002:506).

Učinkovito vodenje vključuje sposobnost pridobivanja zaupanja in navdušenja za podporo sledilcev in sposobnost usmerjanja naporov sledilcev k ciljem (Chemers, 1994:45). Vodenje je nenehen dinamičen proces, ki se spreminja, kot se spreminjajo izzivi, viri in ovire v poslovanju podjetja. Vodenje vsebuje odločanje o tem, kaj moramo narediti in kako, pa tudi ustvarjanje razmer, v katerih pravilne odločitve tudi uresničimo (Gillespie, 1998:64).

Sakan (1996) meni, da na uspešno vodenje lahko gledamo kot na proces menjave med vodji in zaposlenimi to izhaja iz Kotlerjeve filozofije marketinga. Vodenje je odvisno od sedmih faktorjev, ki so strnjeni v **S-ATOM marketinškega vodenja oglaševalske agencije**: osebnosti, ljudje, ideja-proizvod, dobiček, planiranje, odnosi z javnostmi, zadovoljstvo. Ta model predvideva določene osebne značilnosti vodje: ljubezen do zaposlenih, poznavanje zaposlenih, nepoudarjanje avtoritete, strokovnost, vodenje s primerom, delegiranje vodenja, predanost, čustvena stabilnost, iskrena komunikacija, odgovornost do obljub, doslednost in principielnost, ugled, vizija, intuicija, sreča, strast, tveganje ter individualizem so osebnostne lastnosti uspešnega kreativnega direktorja v funkciji vodje.

Vodenje je sestavljeno iz vodje, skupine oziroma članov tima in okolja. Naloga vodje je, da le te usklajuje v smiselno produktivno celoto, kot prikazuje skica 8. Presek krogov predstavlja možna nasprotja med cilji vodje, pričakovanji posameznikov in potrebami skupine oz. tima. Od vodja in njegovih načinov vodenja je odvisno kako bo nastala nasprotja uskladil. Vse to vpliva na kreativno klimo v kreativnem oddelku oz. se interakcijsko povezuje s spremenljivkami iz okolja v organizaciji.

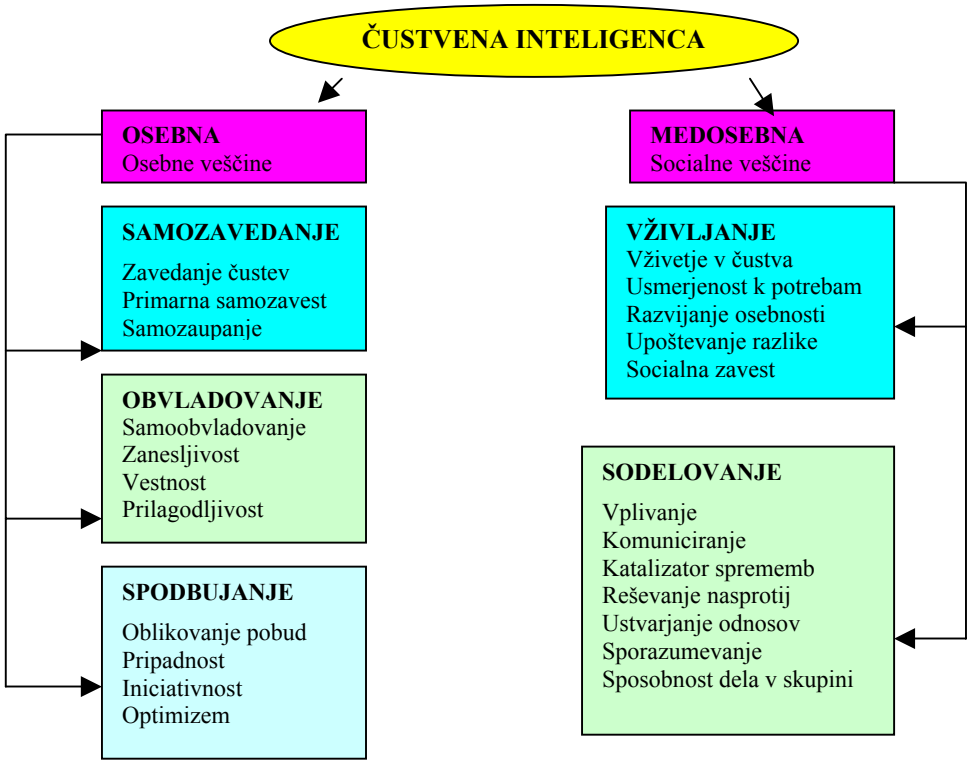
Skica 8: Povezanost med spremenljivkami, ki oblikujejo vodenje



Vir: Možina in drugi, (2002:499)

Enako kot so čustva neločljiva od življenjskih področji, so neločljiva tudi od dela in v veliki meri vplivajo tudi na kreativno klimo v organizaciji oziroma oglaševalski agenciji.

Slika 9: Sestava čustvene inteligence



Vir: Možina (2002:510)

To je razvidno iz primerov, ko medosebni odnosi postanejo čustveno tako neprijetni, da ogrožajo delovanje organizacije ali nasprotno zelo pozitivno vplivajo na kreativno klimo, če ne prihaja do trenj v timu.

Vodja in njihov način vodenja imajo velik vpliv tudi na področju motivacije zaposlenih. Od kreativnega direktorja je odvisno ali bo znal članu kreativnega tima ponuditi zanimivo delo, mu dodeliti del samostojnosti in odgovornosti. Člani kreativnega tima vedno rastejo s pričakovanji kreativnega direktorja. To oglaševalsko agencijo v bistvo nič ne stane, zahteva pa od kreativnega direktorja določeno znanje in precej več ukvarjanja z zaposlenimi (Avšič, 1999:15). Po Klinetu (1996) je motivacija proces s katerim pojasnjuje, kako se začne, krepi ali zavre, usmerja in ustavi določena oblika vedenja ali delovanja. Motivacija je tesno povezana z vrednotami vodilnih in le te so eden od virov motivacije.

_____Možina (1986) je v raziskavi na vprašanje: »Kaj vodilnega delavca najbolj motivira pri delu pri nas v Sloveniji?« dobil naslednje odgovore: uspeh pri delu, uspešnost organizacije, dobri poslovni rezultati, rast podjetja in osebni razvoj; samostojnost pri delu,

večja možnost odločanja in doseganja ciljev, možnosti uveljavitve in afirmacije; višji osebni dohodek, priznanje za delo, ugled in spoštovanje; zadovoljstvo kolektiva, sodelovanje z drugimi, timsko delo, odgovornost za sprejete naloge in drugo, so faktorji, ki najbolj motivirajo Slovence pri delu.

Kreativni direktor mora znati poslušati in biti sposoben empatije. **Cilj kreativnega direktorja** je, da ustvari takšno klimo, v kateri bodo slabosti le redko prihajale do izraza in bodo zato bolj potencirala najvažnejšo pozitivno lastnost, ki jo vsak človek ima. Edino vrhunski ljudje delajo vrhunska dela in njih je potrebno motivirati in nagrajevati. Skupni cilji, notranja motivacija in želja po dokazovanju so močni faktorji motivacije, katere Sakan (1996) uvrsti **v splet motivacijskih faktorjev v agenciji**, ki lahko zadovoljijo široko število individualnih potreb. Želja direktorja je, da člani napredujejo. Velja pravilo čim bolj so uspešni zaposleni tem bolj je uspešen direktor. Glavni motivatorji za člane kreativnega tima so **strokovno izobraževanje**, kjer zadovoljujejo željo po znanju in izpopolnjevanju, **samopotrjevanje**, ki je v oglaševanju možno vsaki dan, z vsako novo kampanjo, naročnikom, nadalje **denar in nagrade.** Kreativci jih ljubijo med drugim zato, ker je oglaševanje stroka, kjer je posameznik anonimen. Tako so izstop iz anonimnosti, nagrade, priznanja javnosti značilni motivi vsakega posameznika v oglaševanju. Fluktuacija zaposlenih v oglaševanju je velika, saj sta pod vprašajem, ne samo kakovost, temveč tudi duh ali fluidnost, ki predstavlja klimo. Agencija je odprt sistem in bolj je odprta za nove ljudi, nove ideje, za zamenjavo ljudi boljša je. In zavedati se je potrebno, da nikoli ni možno ustvariti kreativni tim za vedno (Sakan,1996, 74:77).

Kreativni direktorji, ki so vodje kreativnih timov dajejo stilu vodenja pečat, življenjske izkušnje in z leti pridobljene vrednote. Danes, ko se srečujemo s hitrimi spremembami in spreminjanjem človekovih potreb (zlasti v smeri izboljšanja kvalitete delovnega življenja) bi bilo povsem normalno, če bi ljudje na odgovornih položajih razmislili o potrebi prevrednotenja ali spreminjanja lastnega stila vodenja. To je edini način, da se prilagajajo in še naprej ostajajo uspešni (Mumford, 2002)[6].

Stil vodenja pomeni način kako neko stvar delamo. Za kreativne direktorje pomeni stil vodenja način, kako uresničujejo svoje vloge oziroma naloge. Ker se kreativni direktorji med seboj zelo razlikujejo po učinkovitosti, je logično vprašanje, kakšen stil dela imajo učinkoviti kreativni direktorji (Kavčič, 1991:218).

[6] Raziskava o vodenju kreativnih ljudi.

Na stil vodenja kreativnega direktorja vpliva: **Filozofija vodenja,** ki predstavlja pojmovanje kaj je delo in kaj je vodenje ter prepričanje o ljudeh. **Situacija**: stil vodenja se mora prilagajati razmeram, v katerih vodja opravlja svoje delo. Na tej podlagi se je razvila situacijska teorija vodenja, ki poudarja ključni pomen situacije na učinkovitost stila vodenja. **Narava delovnih nalog**: pri delovnih nalogah je pomemben vidik stopnja kreativnosti oziroma ponavljanja. **Karakteristike vodenih**: vodenje je proces, ki vključuje voditelje in vodene. Ni stila vodenja, ki bi bil najboljši ali najučinkovitejši v vsakem času, v vsaki kulturi, v vsaki situaciji, itd.(Mumford, 2002).

Slika 9: Osnovni stili vodenja

BODRILNO VODENJE	**BODRILNI** STIL Zelo direktivno in zelo bodrilno vodenje	**INŠTRUKTIVNI** STIL Zelo direktivno in zelo bodrilno vodenje
	DELEGIRANI STIL Nizko bodrilno in nizko direktivno vodenje	**DIREKTIVNI** STIL Nizko bodrilno in zelo direktivno vodenje
	DIREKTNO VODENJE	

Vir: Blanchard, Zigarmi (1995:52)

DIREKTIVNI STIL Maddux (1992:39) »**Sam znam bolje.**« Takšen vodja meni, da bo delo opravljeno najbolje, če bo nadzoroval izvajalce sam. Zaposlenim pove, kaj morajo narediti, kako to opravijo in kdaj morajo z delom najpozneje končati, kaj so naredili prav, narobe, slabo in dobro. Zdi se mu, da ima do takšnega načina, kot nadrejeni, pravico zaradi svojega večjega znanja in sposobnosti. Takšen odnos ne spodbuja ustvarjanja novih idej, ne postavlja ljudem novih delovnih izzivov in ne motivira sodelovanja in vzajemnosti med člani skupine. Tudi komunikacija poteka enosmerno.

INŠTRUKTIVNI STIL, uporablja vodja, ki poleg direktivnega pristopa razlaga tudi odločitve, prisluhne predlogom in spodbuja napredovanje. Ta pristop je primeren, ko posameznik po začetnem navdušenju izgubi motivacijo, je za ljudi, ki imajo nekaj izkušenj in jim primanjkuje zavzetosti, zato je zanje potrebna pomoč, podpora in pohvala.

BODRILNI STIL zanj je značilna pohvala, poslušanje in pomoč vodje. Vodja in podrejeni sprejemata za delo pomembne odločitve skupaj. Primeren je za ljudi z izkušnjami, ki pa jim primanjkuje motivacije, zato je potrebna podpora, ki jim dvigne samozavest in motivacijo.

DELEGIRANI STIL z njim vodja prenese odgovornost na svoje podrejene, ki sami sprejemajo odločitve in rešujejo težave. Ta način vodenja je primeren za samozavestne in

zavzete delavce, zato tudi ne potrebujejo natančnega usmerjanja in so sposobni samo-podpore.

INTEGRATIVNI STIL[7] je stil, ki dopušča vodji, da orkestrira strokovnjake, ljudi in odnose na takšen način, ki pripelje nove ideje v realizacijo. Ta model nam omogoča okvir za reševanje nekaterih očitnih nasprotij najdenih v literaturi. Vodenje kreativnih ljudi zahteva posebne sposobnosti in strokovnosti, saj obnašanje in osebnost vodje zelo vplivajo na kreativnost in inovativnost. Vodenje kreativnih ljudi ne more biti razumljeno preko rutinskih aplikacij s tradicionalnimi modeli[8]. Raziskava je pokazala, da tradicionalni koncepti zahtev za vodenje kreativnih ljudi niso ažurni, ne ustrezajo današnjim potrebam in času, zato predlagajo določen stil, ki bi bil potreben za vodenje kreativnih ljudi. Karakteristike vodje, tehnična znanja in kreativnost, se še posebej jasno in strogo kažejo s kreativno predstavo kreativnega tima. **Narava kreativnih ljudi in kreativnega dela** mora biti razumljena v multinivojskem okviru, saj je kot generativna aktivnost, ki se pojavlja v družbenem in organizacijskem kontekstu in kaže na kreativno vodenje, kot kreativni dosežek. S pojavom multifunkcionalnih timov se pojavlja nova sapa in hkrati dvom o strokovnosti v vodenju kreativnih tveganj. Vsako simpatiziranje s timi in kolektivna kontrola, lahko zahteva, da vodje uporabijo smer skozi bolj interaktivne in participativne mehanizme.

Vodje uporabljajo veliko pravil, ko so ljudje vpleteni v kreativno delo: vrednotijo njihove ideje (Sharma,1996) ter jih integrirajo s potrebami organizacije (Mumford in Mumford, 2002). Med drugim mora vodja kreativnih ljudi navdihovati s pomembno, motivacijsko vizijo kreativnega tima in njegovih implikacij (Sosik,1999). **Vodje morajo biti sposobni zbrati različne ljudi, da delajo skupaj, morajo biti sposobni podpirati tveganja ter morajo ustvariti klimo, ki podpira druga generiranja idej.** Integrativni stil vodenja vključuje tri bistvene elemente:

»**IDEA GENERATION« PROIZVAJANJE IDEJE:** vodja ima nalogo prispevati k proizvajanju z intelektualno stimulacijo, z uporabo kreativnih tehnik reševanja problema v vodenju drugih, povezan z ljudmi v procesu razvoja idej. Tem ljudem mora zagotavljati svobodo za ustvarjanje idej. Vodje morajo skonstruirati okolje v katerem se lahko ideje pojavijo. Vodje morajo zagotoviti raznolikost v skupini, odprto komunikacijo in preko

[7] Študija o vodenju kreativnih ljudi, ki so jo izvedli Mumford M.D., Scott G.M., Gaddis B. in Strange J.M. na oddelku za psihologijo univerzitete v Oklahomi

[8] Od leta 1950 različne smeri znanosti: inžiniring (Backer & Wilemon, 1977), znanosti (Pelz & Andrews, 1976), marketing (Enson, Cottam & Band, 2001), psihologija (Redmond, 1993) in managment (Keller, 2001) so iskali razumevanje kako bi naj vodili kreativne ljudi.

pravil oblikovanja vodenja, kriznega managmenta in politike odločitev težijo k ustvarjanju klime in kulture, kjer ljudje ustvarjajo in uresničijo nove ideje.

»**IDEA STRUCTURING« STRUKTURIRANJE IDEJE:** se nanaša na smernice spoštovanja do tehniških in organizacijskih dosežkov dela. Strukturiranje ideje določa končna pričakovanja, identificira in integrira projekte, da so izpeljani prepričljivo. Primer: bolje je nekomu postaviti rok, kot pa mu kazati kako se soočiti s tem rokom.

»**IDEA PROMOTION« POSPEŠEVANJE IDEJE:** vključuje vzbujanje podpore od širše organizacije za kreativni oddelek kot celoto in tudi uporaba specifične ideje ali projekta. Za vodje kreativnih ljudi, so te pospeševalne dejavnosti primarnega pomena, ker oni zagotavljajo potrebne vire za realizacijo dela. Priporočljivo je, da vodja obvlada različna znanja organizacije in tehnike in mora poznati delo. **Vodja kreativnih ljudi mora posvečati več pozornosti klimi in kulturi, ker klima in kultura omogočata pogoje za ustvarjanje idej.** Pospeševanje idej umešča vodjo v prepričevalen model, kjer morajo ideje biti umeščene v kontekst širše organizacijske strategije, če želijo uspeti (Hitt, 1996).

V realnosti ne obstaja dober kreativni direktor, ki bi uporabljal samo enega izmed navedenih stilov vodenja. Pomembno je, da se zna kreativni direktor prilagoditi situaciji in posamezniku in da zna uporabiti različne stile vodenja pri različnih ljudeh, celo lahko različne pristope uporabi samo pri enem posamezniku, ki se v različnih situacijah različno znajde. Za takšno fleksibilno uporabo vodstvenih stilov pa je za kreativnega direktorja potrebno uspešno prepoznavanje potreb kreativnega tima in poznavanje ciljev. Pri ljudeh in enako velja za kreativce, so namreč možne različne kombinacije sposobnosti in zavzetosti in glede na to potrebujejo tudi različen vodstveni pristop. Kreativni direktor sicer teži k temu, da bi njegov kreativni tim imel približno enake sposobnosti in s tem lastnosti, pa vendar hkrati teži k raznolikosti članov v kreativnem timu, saj s tem omogoča večje kapacitete znanja in s tem večje možnosti kreativnejše rešitve problema.

Stil vodenja je po raziskavah[9] vzrok in ne posledica produktivnosti in učinkovitosti organizacijskih enot. Najboljše pokazatelje v vseh dimenzijah, vključno z motivacijo zaposlenih, je potrdil **participativni način vodenja** s pomembno orientacijo na zaposlene, skupnim postavljanjem delovnih nalog, avtonomijo Prav tako je empirično dokazana pomembnost možnosti samo-aktualizacije in razvoja, avtonomije in odgovornosti pri delu, posebno pri višje izobraženih skupinah zaposlenih (Čadež, 2003, 49:50).

[9] Na pomen načina vodenja in pozitivno normativno delovanje k zaposlenim usmerjenega vodenja in participativnega vodenja so pokazale raziskave Michiganske šole (v Bahttijarević-Šiber, 1986:91).

Uspešen kreativni direktor je tisti, ki uporablja delegiranje kot orodje za razvoj članov tima, se jasno zaveda ciljev, ki jih želi doseči, je pripravljen dajati strokovno in drugo pomoč, zaupa v sposobnost članov, ima osebno moč vzdrževanja integritete tima, spodbuja k napredku in je sposoben empatije v razne naloge, situacije ter ustvarjati ugodno delovno in medosebno klimo (Šapan, 1999:9).

3.3.2. KREATIVNI TIM

S povečanjem konkurence v poslovnem svetu in industriji, si organizacije po celem svetu prizadevajo uvesti strategije, ki povečujejo kreativnost. Ena od strategij sprejetih pri mnogih oglaševalskih agencijah je uporaba timov, ki jo je uvedel Bill Berbach, ki je prvi predstavil timski koncept, ko je z druženjem dveh tekstopiscev in art direktorjev odstranil star sistem. V kreativnem oddelku je timsko delo pomemben element v razvoju uspešne oglaševalske kampanje (Pattis, 1990).

Če želi kreativni direktor uspešno voditi kreativni tim in s tem vzdrževati kreativno klimo v kreativnem oddelku, mora podrobneje poznati naravo kreativnega tima, kakšni so možni odnosi v timu, kje so vzroki za uspešno ali neuspešno delovanje tima, katere so značilnosti tima, kakšne vrste timov obstajajo, kako se tim sporazumeva, kako motivirati tim, s kakšnim načinom nadzorovati naloge tima kot celote.

Timi ponujajo prožnost, niz strokovnih znanj, sposobnosti in izkušenj, da zagotovijo podporo in končno uresničitev kreativnih idej, se izognejo podvojitvi naporov, zvišajo sodelovanje med posamezniki, spodbujajo nove ideje in motivirajo zaposlene, imajo željo spodbuditi vpletenost zaposlenih v delo. Timsko delo ustvarja več priložnosti za zaposlene, da sodelujejo v kreativnem reševanju problema in v sprejemanju odločitev na delovnem mestu. Kreativni direktorji upajo, da so posamezniki sposobni najti globlji pomen v njihovem delu preko aktivnostih, ki jim dopuščajo, da rešijo probleme kreativno in skupaj (Puccio, 1999:639).

Rozman opredeli tim kot delovno skupino, ki jo sestavljajo strokovnjaki različnih profilov. Delovanje članov tima je usmerjeno na določen cilj in člani tima sodelujejo, da bi ga dosegli (Rozman, 1993:166).

Po Gerardu J. Puccio (1999) je tim skupina posameznikov, ki se srečajo, da rešijo neko nalogo. Puccio je opredelil tri kriterije za opis tima: 1. Posamezniki imajo pooblastilo da postanejo tim, če se sami tako odločijo. 2. Skupina je zadosti majhna za svoje člane, da lahko medsebojno reagirajo drug z drugim. 3. Člani imajo moč sprejemanja odločitev.

Tim je skupek posameznikov, ki svojo energijo usmerjajo k določenemu, definiranemu cilju, ki ga lahko dosežejo z združevanjem svojih komplementarnih prizadevanj. Člani tima lahko s skupnim prizadevanjem dosežejo tisto, kar posamezniki izven tima ne bi nikoli (McHale, 1991:4).

Bistvo tima je skupna predanost in pripadnost skupnim vrednotam (Katzenbach, Smith, 1993:116). Rezultat v skupini bi lahko opredelili kot seštevek individualnega dela posameznih članov, medtem ko rezultat timskega dela temelji na skupnem delu dveh ali več posameznikov (Maddux, 1992:11, Možina, 1996:102).

Glede na to kako kreativni direktorji upoštevajo vse naštete lastnosti kreativnega tima obstajajo različni kriteriji pri zaposlovanju članov kreativnega tima. Na vprašanje: »Kaj je pomembno kreativnim direktorjem, ko zaposlujejo kreativce?« v izdaji The Wall Street Journa's[10] odgovorili:

David Abbott (1990:4): »Oglaševanje je posel reševanja problema, zato je inteligenca zame parameter pri zaposlovanju ljudi. Do neke mere se lahko naučiš kako pisati ali voditi, vendar obstaja meja koliko se lahko naučiš razmišljati. Ker delamo z veliko količino podatkov o proizvodu, trgih, konkurenci, medijih, moramo analizirati, sintetizirati, predvidevati in priti do rezultata, ki je logičen in prepričljiv. To je nekaj, kar ne moreš narediti, če nisi pameten.«

Bill Backer (1983:8): »Dobre ljudi je težko najti in zaposliti napačno osebo je hujše kot sploh ne imeti osebe. Želimo sposobne ljudi s talentom, ki naredijo življenje razgibano ob prihodu v službo. So samoiniciativni. Če se ne izkažejo, jim povemo, da tukaj nimajo tako svetle prihodnosti kot bi jo imeli drugje. Navsezadnje tukaj ni stvar v tem kdo je pravi ali napačen, ampak v tem, da okolje mora ustrezati osebi in obratno.

Allan Beaver (1989:10): »Vsak kreativni direktor upa na ljudi z odličnimi portfolijami polnimi nagrajenih del, vendar pa talent seže dlje od knjig. Obstajajo zelo nadarjeni ljudje, kateri ne bi bili za našo agencijo, saj iščemo ljudi, ki bodo ustrezali našemu okolju, tako da se bo njihov stil in osebnost ujemala z našim.«

Norman Berry (1983:12): »Iščem ljudi z gorečo željo biti najboljši. Najboljši ljudje so tisti, ki zahtevajo odličnost njih samih. Želim, da kreativni ljudje o meni razmišljajo tako kot o nekom, ki jih drži skupaj, nekdo ki je v ozadju. Oni morajo spodbujati mene, ko mi predstavijo njihovo kreativno delo, ki mora biti strateško in inovativno, da me oblije znoj po celem telesu. »

[10] The Wall Street Journal, Creative Leaders Series, 1993, New York

Mike Chu (1990:16): »Iščem malo ekcentričnosti v ljudeh, ki jih zaposlim. Težko je ustvariti odlično oglaševanje, če nimaš ljudi, ki razmišljajo drugače. Normalni ljudje proizvajajo normalno oglaševanje in to je omejeno.«

Stavros Cosmopulos (1991:18): »Zaposlovanje ljudi ni lahko. Kaj hočeš in kaj nujno rabiš so prijetni, pametni ljudje, ki trdo delajo. To pa ni ravno največja populacijska skupina na svetu. Težko je sploh prepoznati take ljudi. Spoznal sem, da ljudje radi govorijo in jih je redko potrebno spodbuditi s vprašanji. Torej pustite ljudem govoriti in boste zvedeli kdo v resnici so, kaj v resnici mislijo, kaj hočejo narediti s svojim življenjem.«

Rick Fizdale (1991:26): »Ljudje, ki se pri nas zaposlijo morajo kupiti oziroma sprejeti vrednote Burnett in ostanejo, ali pa jih ne in odidejo.«

Amil Gargano (1983:28): »Vsaka agencija želi najeti zmagovalce vendar veliko agencij ima probleme z identificiranjem zmagovalcev. Iščemo ljudi z nekaj kvalitetami. Prvo je talent, za katerega ni nadomestka. Drugo je želja narediti nekaj konstruktivnega. Tretjo ogenj od znotraj, ki te privede do odličnosti. Zaposlite zmagovalce in omogočite okolje v katerem lahko zmagajo. »

Caroline Jones (1990:40): »Zaposlim samo renesančne ljudi. Tiste, ki niso zaprli svojih umov ali svojih prihodnosti z izgradnjo mentalnega tunela, tiste, ki lahko naredijo veliko stvari in ki radi delajo karkoli že delajo.«

Reva Korda (1993:43): »Iščem ljudi, ki so zanimivi, ko pripovedujejo o knjigah, politiki, zgodovini, otroštvu ne samo o oglaševanju. Dobri ljudje imajo dobro pospravljen um in velik del radovednosti. Konec koncev, če niste radovedni o svetu, kako ste lahko radovedni o podjetju ali o produktih, ki jih izdelujejo.«

Stan Richard (1984:62): »Neprenehoma sem zaposloval mlade ljudi, ki so ravnokar zaključili univerzo. Niso imeli se še časa naučiti slabih navad, slabih pristopov. To je pomembno za način po katerem rešujemo problem. Če zaposlim ljudi, ki so bili okrog, so prevzeli napačno znanje: kako igrati politično igro in kako se izogniti delu. To je znanje brez vrednosti pri nas. »

Philip Robinson (1978:64): »Zaposlovali smo ljudi, ki so lahko naredili to, kar še nihče ni naredil. Iskali smo potencial ne pa port-folije in že naprej določeno iskano delo.«

Bob Gage (1978:27): »Iščemo upornike, ljudi s talentom in močjo, da spravijo to na papir. Želimo ljudi, ki so dovolj samozavestni svojega talenta, ki je pomemben in prijeten drugim ljudem. Ne želimo ljudi, ki sestavijo portfolijo, ki poskuša zadovoljiti vsakega.«

Pri sestavi tima mora kreativni direktor paziti, da tim vsebuje **tri skupine znanj**: tehnična ali funkcionalna znanja, reševanje problemov ali odločanje; tveganje, objektivnost,

aktivno poslušanje, priznavanje dosežkov in interesov drugih (Lipičnik, 1998) in da ima tim vizijo ter da tim razume pomen timskega dela (Kramar, 1996:9).

Pri razvoju tima je pomembna vloga vsakega člana, ključna vloga pa pripada kreativnemu direktorju, ki mora najti načine, da bodo člani čimbolj sinergično sodelovali v korist kreativnega oddelka oziroma oglaševalske agencije. Za sestavo in razvoj uspešnega tima je pomembna izbira članov in usposabljanje kreativnega tima. Usposabljanje se nanaša na inštrukcije in navodila kako naj člani sodelujejo in učinkovito delajo v okviru vlog, ki so jim dodeljene (Možina, 1996:103).

Tuckmanov **model Razvoja in staranja kreativnega tima** ima pet stopenj[11]: formiranje, nevihta, normiranje, nastopanje in ugoditev. Razumevanje teh stopenj lahko kreativnemu direktorju olajša delo pri sestavljanju kreativnega tima (Tuckman, Jensen, 1977, 419:427).

V oglaševalskih agencijah je splošna praksa, da se kreativni timi nenehno spreminjajo, s tem da sprejemajo nove člane ali odpuščajo stare. Težijo predvsem k mlajši populaciji, ki je fleksibilna, še nevezana na družino in odprtega duha to so pa dejavniki, ki pripomorejo k boljši delovni klimi in s tem k učinkovitosti reševanja kreativnih problemov.

4.4.ŠTIRJE P-JI KREATIVNOSTI: KREATIVNA KLIMA – »CREATIVE PRESS-CLIMATE«

Kreativna klima predstavlja odsev obnašanj, odnosov med skupinami in posamezniki, kulture in subkulture, odsev občutenj, zaznav, ki so le odraz medsebojnega vplivanja članov kreativnega tima na kreativni proces in kreativni izdelek. Ljudje smo odprt sistem, smo v njem, zunaj njega ali smo povezani z okoljem. Vsaka izjava naj se tiče kreativnega procesa, osebe, produkta ali klime je izjava o okolju. In izjava o okolju je izjava o nas samih (Ekvall, 1999:741).

Diplomska naloga se nanaša predvsem na kreativno klimo v kreativnem oddelku oglaševalske agencije in na hipotezo o dominantnem vplivu kreativnega direktorja na kreativno klimo v kreativnem timu, saj je kreativni direktor tisti, ki izbere člane kreativnega tima in jih potem tudi vodi. V raziskavi[12] kreativne klime so opomnili, da ne smemo

---

Glej Tuckman in Jensen, 1977, 419:427

[12]http://cispom.boisestate.edu/murli/ Bostrom, R. P. and Nagasundaram, M. (1998). *Research in Creativity and GSS.* Proceedings of the Thirty-First Hawaii International Conference on System Sciences, January 6-9, vol. 6. pp. 391-505. IEEE Computer Society, Piscataway, NJ, ISBN 0-8186-8248-5. Best paper in minitrack.

pozabiti, da je **kvaliteta kreativnega direktorja** v tem, da raziskuje karakteristike dobro-funkcionalnega tima, ker tim izboljša delavno okolje, ohranja konsistenco v komunikaciji, sprošča stres, zmanjša število napak, pusti odprto komunikacijo in s tem ustvari in ohranja klimo zaupanja in spodbuja izmenjavo mnenj ter omogoča rešitev nesporazumov.

Kreativna klima je zelo pomemben faktor v oglaševalski agenciji in še posebej v kreativnem timu, saj vpliva na potek kreativnega procesa in s tem na kreativni rezultat – kreativni oglas. Zavedati se je potrebno, da vsaka kritika lahko prizadene in da lahko vrednotenje spodbujevalnega okolja veliko pripomore k vzpostavitvi notranje motivacije in kreativne vpletenosti, ki dopušča tveganje, odobrava drugačnost in ne zahteva popolnosti. Iz tega kar kreativna klima dopušča je razvidno, kakšna je definicija kreativnih ljudi oziroma kako jih sprejema okolje. Danes je okolje navidez zelo naklonjeno kreativnosti, saj demokracija omogoča najboljšo mikroklimo za razvoj kreativnosti. Ko družba dopušča in omogoča različna mišljenja, potem s tem spodbuja kreativnost in inovativnost. Vendar pa Srića (1992) govori o treh skupinah družbe: inovativna, posnemovalna in neinvetivna družba. Vrsta družbe pove, koliko družba sprejema in spodbuja kreativne procese in kreativne ljudi. **Organizacija je ustvarjalna in omogoča kreativno klimo takrat**, ko je odzivanje na spremembe hitro in ofenzivno, ko je spreminjanje pravil način delovanja in ko je odnos do sprememb pozitiven. V takšni organizaciji sta bistven vir znanje in čas ter prožnost in dinamičnost. **Vodenje je v takšni organizaciji demokratično in strpno, odločanje soglasno, probleme se rešuje na inventiven način.** Za izbiro osebja sta pomembna kriterija sposobnosti in veščine, zaželena je multi-disciplinarnost in tip domiselnih in inventivnih ljudi, ki se obnašajo podjetniško in vedno sodelujejo, so v interakciji z okoljem. Način nadzora v inventivni organizaciji je participativen in notranji (Sirca, 1999:173).

Bill Bernbach, Fax Cone, George Gribben, Leo Burnett in Rosser Reeves so pred nekaj leti imeli sloves najboljših kreativcev v oglaševanju. Med seboj so se ekstremno razlikovali po načinu dela, po videzu, po sposobnosti javnega nastopanja, po političnem prepričanju in edino kar jim je bilo skupnega je bil impulz ustvarjanja in volja do trdega dela. Da bi bili kreativni, niso potrebovali določen tip pisarne, določen čas v dnevu, fazo lune, nežno glasbo, groba pisala, tri martinije. Postali so slavni, ker jim je uspelo ostati na vrhu zaradi svoje dolgotrajne svežine, zanimivosti in originalnosti.

Tudi Taylor je preučeval ekstremno kreativne ljudi in sicer Nobelove nagrajence in med drugim ugotovil, da je kreativna klima za vsakega posameznika drugačna. V bistvu je najboljša kreativna klima za posameznika unikatna klima, ki je najboljša samo zanj. Iz tega

Marsteller (1991, 35:37) povzema, da ne moremo umetno ustvariti klime, ki bo avtomatsko ustrezala vsem kreativnim ljudem, temveč moramo prepoznati resnično kreativno delo, ga izpostaviti in ga slaviti ter nagraditi in se nenehno truditi za še več kot unikatnost. Kreativnosti si lahko želimo zelo močno in verjetno je, da bo ta želja pripeljala tudi do večje kreativnosti. Vendar istočasno ne moremo izničiti kreativnost tistih ljudi, ki so naravno kreativni. Kreativni ljudje vodijo sami sebe in se jih ne potiska ali vleče. Za kreativnega posameznika je najboljša motivacijska kreativna klima, ki v bistvu predstavlja potrebo posameznika po ustvarjalnosti, katera pride iz njega, potreba po uspehu, ki je lahko samo samozadovoljstvo, ter potrebo, da naredi nekaj boljšega in drugačnega od tistega, kar je ustvaril do sedaj kdorkoli drug. Raziskava o kreativnosti in faktorju vpliva okolja na kreativnost prikazuje, da je individualna kreativnost in njena manifestacija v skupinsko ali organizacijsko okolje pod velikim vplivom klime okolja in obnašanja vodij (Amabile, 1988, Amabile et al., 1996).

Študije kreativnega okolja so lahko razdeljene v skupine (Ekvall, 1999:406):

- tiste, ki se nanašajo na otroštvo genijev,
- tiste, ki se nanašajo na področja in obdobja ter na to kdaj je kreativnost prišla do izraza
- tsite, ki se tičejo organizacij

Koncept klime se je uporabljal večinoma v študijah klime povezane z organizacijami, pravzaprav je družbena klima postala sinonim za organizacijsko klimo.

Vplivi okolja na kreativnost so pritegnili raziskovalce različnih področij in zato koncept kreativna klima definirajo vsak nekoliko drugače:

Koncept klime ki se nanaša na družbeno gledanje je **metafora** vzeta **iz meteorologije**. V zahodni kulturi se ta metafora zelo pogosto uporablja v pogovoru in v medijih za opis kvalitet družbenega okolja, saj poseduje komunikacijsko vrednost. Znanstveniki vedenja in družbe so prevzeli pri raziskavah organizacij metaforo klime kot teoretični konstrukt za razumevanje, razložitev in opis organizacijskih procesov in njihovih učinkov.

V znanem eksperimentu vodenja v poznih tridesetih letih 20. stoletja, je bil uporabljen strokoven izraz družbena klima za definiranje družbeno-psiholoških pogojev ustvarjenih z eksperimentalno predstavitvijo stilov vodenja (Ekvall, 1999:404).

Gledanje na organizacijsko klimo kot končen koncept, ki stoji za fenomenom, ki pripada organizaciji in ne njenim posameznikom in službam, je dogovor med nekaterimi raziskovalci. **Klima je atribut organizacije**, nekaj kar obstaja znotraj organizacije kot družbeno-psihološka realnost. **Koncept klime** je mogoče omejiti na vedenja, pristope in

občutja, ki karakterizirajo življenje v organizaciji. Značilnosti so skupne in se pogosto pojavljajo pri večini članov organizacije, ko nastopijo podobne situacije.

Razširjena domena koncepta vključuje bolj formalne principe in prakse: nagrajevalni sistem, promocijske strategije ali vodenja - to so faktorji, ki so v najbolj zaprtem modelu razumljeni kot določila klime.

Prevzeta domena korporativne kulture z vključevanjem vrednot in verovanj v klimatsko konstrukcijo. B.E.Ashort (v Ekvall, 1999) je mnenja, da sta kultura in klima povezani vendar med njima obstaja pomembna razlika. Kultura je sestavljena iz globoko zakoreninjenih verovanj in predpostavk, ki kažejo vplive na klimo preko vrednot in norm. **Klima je izpeljanka iz kulture**. Klima je bližje raziskovalni realnosti kot kultura.

Organizacijska klima kot moralni koncept, se loči od drugih organizacijskih konstruktov in je sestavni del ponavljajočega vzorca obnašanja, vedenja in občutkov. To bi lahko bil razlog zakaj je termin **organizacijska klima** včasih zamenjana za klimo na delovnem mestu ali delavno klimo. Vzroki variacij klime med organizacijskimi podskupinami se pojavijo v nalogah, delovni rutini, formalnih regulacijah, tehnologiji, značilnostih, odgovornostih osebja in splošnih poslanskih ciljev. Zaposleni, ki ne delujejo kot neformalni vodje ampak bolj kot posamezniki, ki povzročajo težave, lahko imajo uničujoč vpliv na klimo, še posebej v manjših skupinah in kjer ima vodenje nezadostno sposobnost obvladanja takšnih oseb in medsebojnih problemov, ki jih povzročajo (Ekvall, 1999, 403:406).

4.4.1. LASTNOSTI KREATIVNE KLIME V OGLAŠEVALSKI AGENCIJI

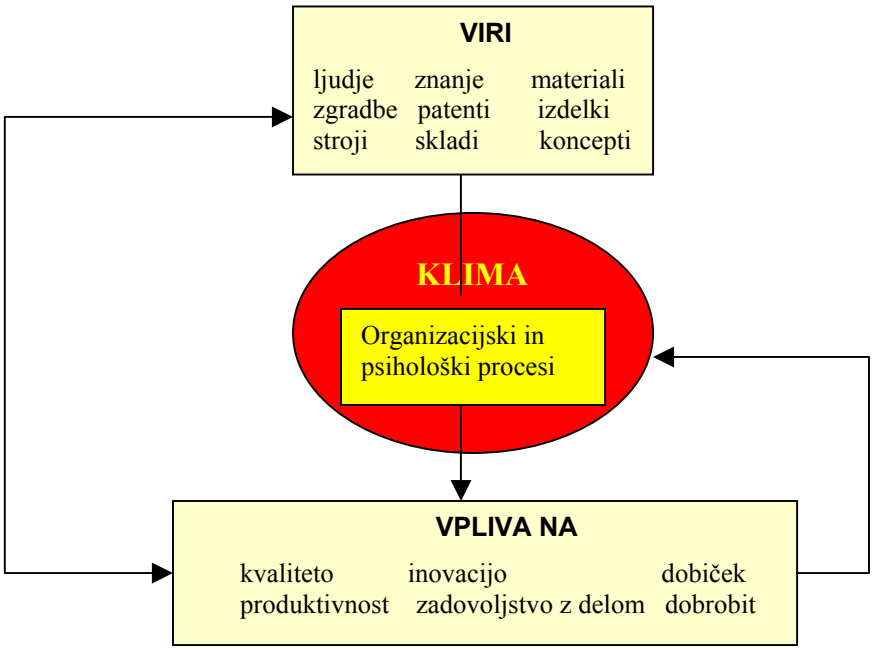
V kontekstu organizacijskega procesa klima igra vlogo **intervencijske spremenljivke**, ki vpliva na rezultate delovanja oglaševalske agencije in ima moč spreminjanja, zato ker vpliva na organizacijski proces: reševanja problema, sprejemanja odločitev, komuniciranja, koordiniranja, nadzorovanja in psihološki proces učenja, ustvarjanja, motiviranja in predanosti.

Klima oglaševalske agencije učinkuje tudi na **organizacijske vire**: ljudi, denar, stroje, ki so uporabljeni v njenem procesu in delovanju. Ti postopki izzovejo različne učinke in na različnih nivojih abstrakcije: visoke ali nizke kvalitete produktov ali storitev, radikalne nove oglase ali samo male izboljšave na starih; visoko ali nižje vsesplošno dobro med zaposlenimi in komercialnim dobičkom ali izgubo. Klima kaže na močan vpliv na te rezultate, vendarle ti učinkujejo v smeri vpliva na vire in klimo hkrati. Klima oglaševalske

agencije izhaja iz soočanja med posameznikom in situacijo oglaševalske agencije. Rutine, pravila, procesi, strategije, politike in fizično okolje so faktorji v organizacijski situaciji, ki izzovejo reakcije v vpletanju ljudi, tako, da je interakcija med organizacijskim članom pomemben del klime.

Vplivi zunanjih faktorjev: tehnologije, trgov, lastniških pogojev, dobičkov in še drugih, morajo prav tako biti upoštevani kot modificirani vplivi na odnos med drugimi spremenljivkami in klimo. In na koncu še mora v model biti direktno vključeno strategijsko vodenje in osebno vodenje. Odnos med osnovnimi vrednotami in verovanji korporativne kulture na eni strani in klime na drugi, bi morala prav tako biti tema za teoretične pojasnitve in empirične študije. Glede na spodaj navedeno shemo, se diplomska naloga nanaša predvsem na človeške vire v smislu kreativnega direktorja in kreativnega tima, na psihološke procese klime in na vplive na kvaliteto, produktivnost, zadovoljstvo na delovnem mestu ter uspešen kreativni oglas, ki prinaša dobiček naročniku kot tudi oglaševalski agenciji.

Skica 10: Organizacijska klima kot intervenirajoča spremenljivka



Vir: Goran Ekvall (1999:405)

4.4.2. RAZISKAVE, KI SE NAVEZUJEJO NA KREATIVNO KLIMO

Ekvall G. (1999) je zapisal, da nastanek kreativne klime avtorji različno definirajo in sicer, da Bass & Drenth (v Ekvall, 1987:182), Schneider and Reichers (v Ekvall, 1983) govorijo o praksah, postopkih in dogodkih kot pogojih v organizacij, ki jih posamezniki opazujejo in interpretirajo s klimatskimi izrazi. Campbell, Unnette Lawler in Weick (v Ekvall, 1970) pa trdijo, da klima izvira iz organizacijskega načina dogovarjanja s svojimi člani in njihovim okoljem. Pritchard in Karasick (v Ekvall, 1973) pravita, da je klima rezultat obnašanja in politik članov organizacije, še posebej v našem primeru kreativnega direktorja. Payne in Pugh (v Ekvall, 1976) predstavljata model glavnih vplivov na organizacijsko klimo. Model je osnovan na ideji, da strukturirane spremenljivke v veliki meri določajo klimo. Odkrila sta dve spremenljivki, ki sta pokazali več konsistentnih povezav s klimo v raziskovalnih poročilih: decentralizacijo in velikost organizacije. De Cock, Bouwen, De Witte in De Vish (v Ekvall, 1985) so predstavili organizacijsko klimatski model, kjer so običajni faktorji vsebina, struktura, osebne politike in managerske strategije.

Izčrpni **model vzrokov kreativne klime** bi moral biti skrajno kompleksen, saj veliko različnih spremenljivk vpliva na klimo. Še več, tudi odnosi med nekaterimi spremenljivkami lahko kažejo vpliv na klimo: na primer enakovredna stopnja decentralizacije lahko proizvaja kar različne klime v dveh organizacijah, ker starostna razvrstitev delovne sile ni enaka. V celotnem, vse obsežnem modelu, mora vloga posameznikov kot artikulistov, oblikovalcev in opisovalcev klime biti jasna. Vplivi zunanjih faktorjev kot so tehnologija, trgi, lastniški pogoji, pristopi in tako naprej, morajo biti vzeti v premislek kot modificirani vplivi na odnose med drugimi spremenljivkami in klimo. In ne nazadnje strateško in osebno vodenje se mora direktno vključiti v model.

Odnos med osnovnimi vrednotami in verovanji korporativne kulture na eni strani in klime na drugi, bi prav tako morala biti tema teoretičnih razložitev in empiričnih študij. Payne in Pugh (v Ekvall, 1976) ju vidita kot del klimatskega koncepta. »Ti procesi odsevajo vrednote članov, pristope in verovanja, ki so tako postala del konstrukta.«
Prichard in Karasick (v Ekvall, 1973) sta po drugi strani pozorna na vrednote kot determinante klime in povzemata, da se od organizacij, ki imajo zelo raznolike orientacije vrednot pričakuje, da imajo izrazito drugačne organizacijske klime.«

Največji **vpliv vodenja na organizacijsko kulturo** je bil dobro dokumentiran v nekaj eksperimentalnih študijah, kjer so različni stili vodenja bili predstavljeni v umetnih ali resničnih delovnih skupinah. Veliko raziskovalcev je obravnavalo stile vodenja kot del klimatskega koncepta. Dimenzije, ki se nanašajo na zavest nadrejenega, na psihološko oddaljenost vodje, manegersko zaskrbljenost za delavsko vključenost in podobne opisne

termine so vključeni v nekaj najbolj pogosto uporabljenih meritvenih vprašalnikov klime. Kakor koli že, so različice v vpraševanju.

James in Jones (v Ekvall, 1974) sta izpostavila, da je bližina nadrejenega spremenljivka vodstvenega procesa in da bi morala biti tako obravnavana in da s tem ni nič pridobljeno, ko so jo postavili v klimatski koncept. Še eno močno nasprotovanje je, da upravljanje in tip vodenja vplivata na organizacijsko klimo kot celoto, v vseh različnih pogledih in dimenzijah. Tako posledično ni odgovorno, da nadzoruje stile vodenja kot navadno klimatsko dimenzijo vseskozi z drugimi kot so zaupanje, izziv, prevzemanje tveganja, humorja in svobode. Ekvall in Arvonen (v Ekvall, 1984) sta preučila odnos med stili vodenja in organizacijsko klimo. Rezultati domnevajo da 65% razlik v klimi med preučenimi 25 skupinami je povezanih z upravljanjem stilov vodenja.

James in Jones (v Ekvall, 1974, 180:181) sta predlagala klasifikacijo klime kot:

- organizacijski atribut imenovan organizacijska klima v našem primeru kreativna klima oglaševalske agencije je karakteristika družbenega sistema, ki vsebuje različne možnosti operacionalnih definicij, ki so osnovane na povprečnih vrednostih zaznav in opisov organizacijskih članov.
- individualna lastnost, imenovana psihološka klima je uporabljena samo v študijah, kjer

so individualni opisi uporabljeni kot skupki analiz, brez kakršnega koli poskusa pri kopičenju proizvajanja organizacijskih meritev.

Predpostavlja se, da **razlika med individualnim zaznavanjem in opisom klime**, ki je skupna vsem organizacijskim članom, učinkuje na obnašanje. Preučevana je razlika med vsakim posameznikom »**psihološko klimo«** in **organizacijsko klimo** in učinek te razlike na posameznikovem obnašanju, občutenju in pristopu v organizaciji. Nekatere študije tega koncepta so predlagale, da diskrepanca v zaznavanju klime učinkuje na službeno zadovoljstvo in delavno storitev (Joyce & Slocum v Ekvall, 1982).

Koncept psihološke klime je bližje **konceptu službenega zadovoljstva** kot organizacijski klimi. Psihološka klima in službeno zadovoljstvo sta individualna atributa, medtem ko je organizacijska klima karakteristika družbenega sistema. Vendar to ne pomeni, da so meje konceptov med psihološko klimo in službenim zadovoljstvom nejasne tako kot trdita Johannesson (v Ekvall, 1973) in Guion (v Ekvall, 1973).

Psihološka klima se nanaša na posameznikovo zaznavanje in opis organizacijske situacije, medtem ko je **službeno zadovoljstvo** definirano kot posameznikova učinkovita reakcija na to

Po Ekvallu **klima vpliva na organizacijske in psihološke procese** kot so komunikacija, reševanje problema, sprejemanje odločite, obvladanje konfliktov, učenja in motiviranja in na ta način uveljavi vpliv na učinkovitost in produktivnost organizacije, na njeno sposobnost inovacije in na delovno zadovoljstvo ter dobrobit članov. Posamezni organizacijski član je pod vplivom klime kot celote, pod celotnim psihološkim vzdušjem, ki je skozi čas relativno stabilno (Ekvall, 1999:183).

Raziskave o posledicah klime so se razvijale v dve smeri:

- Prva: kjer so analize locirane na organizacijskem nivoju in organizacijski klimi (povprečno vrednost članskega opisa) sta bili primerjani z ugotovitvami, ki so se nanašale na celotno organizacijo. Primer: produktivnosti, rezultati prodaje ali delavsko zadovoljstvo.
- V drugo: analize so narejene na individualnem nivoju in klimatskem opisu posameznika (psihološka klima) sta primerjani z njenim ali njegovo delovno predstavitvijo in delovnim zadovoljstvom. Rezultati so pogosto podani kot korelacijski koeficienti, snovani na vrednotah vseh zaposlenih v dveh variablah.

Abbey in Dickson (1983) sta preučevala R&D oddelke osmih podjetij v elektronski industriji v ZDA. Primerjala sta klimo v teh oddelkih, merjeno kot povprečje opisov pridobljenih z aktivno raziskavo, z neodvisnim vrednotenjem podjetne inovativnosti. Izpostavila in opozorila sta na močan in pomemben nivo povezav med dvema klimatskima spremenljivkama in inovativnostjo, namreč tveganje/fleksibilnost in poudarki na podelitvi v sistemu nagrad.

Ekvall, Arvonen in Waldenstrom-Lindblad (1983) so preučevali organizacijsko klimo v dveh oddelkih velike švedske korporacije. En oddelek je bil opazovan od upravljalcev, ker so bili zelo inovativni in uspešni zadnjih nekaj let, medtem ko je bil drug mišljen za stagniranega in nesposobnega za prilagoditev spremembam pogojev okolja. Klimatske meritve so bile povprečne vrednosti opisov narejenih od delavcev. Uspešen oddelek je imel opazno višje povprečne vrednote kot stagnirani oddelek v naslednjih klimatskih dimenzijah: izziv, podpora idejam, svoboda in dinamika. Vrednost je bila prav tako višja za zaupanje, odprtost v uspešnem oddelku vendar ne tako opazna.

Navedene študije imajo omejeno vrednost, kajti usmeritev problema še ni razčiščena. Te študije opisujejo odnose, ki že obstajajo. Ne moremo biti prepričani, če so razlike v klimi med dvema organizacijama pripomogle k razlikam v njihovem uspehu, ali je uspeh ali spodrsljaj ustvaril klimo. Verjetno obstajajo vedno sile, ki vlečejo na obe strani. Zaradi tega

moramo dopolniti opisne študije z eksperimenti in longitudialnimi raziskovalnimi projekti, v katerih so **spremembe v klimi preučevane skozi čas.**

Nekaj eksperimentov je bilo opisanih od Litwin in Stringer (v Ekvall, 1968). Ustvarili sta **umetni podjetji za namene eksperimenta in tri različne klime** in v njih spreminjale upravljaljske stile. Rezultat so bile tri klime, ki so producirale zelo različne rezultate v okvirih službenega zadovoljstva, inovacije in produktivnosti.

Naslednja študija je bila narejena od Marrow, Bower in Seashore (v Ekvall, 1967). To je bil aktiven raziskovalni projekt v katerem je bila **spremenjena klima z različnimi akcijami** v delu vodenja, s spremembami v tehnologiji, programi vadb in nagrajevalnimi sistemi. Klimatske spremembe so bile opažene s povečanjem produktivnosti in majhne spremembe v reorganizaciji osebja.

V eksperimentalnih in akcijskih raziskavah take vrste, je **klima obravnavana teoretično kot posredovalna spremenljivka** (Likert v Ekvall, 1967). Spremembe so narejene v neodvisnih, eksperimentalnih spremenljivkah kot so vodenje, nagrajevalni sistemi ali organizacijske strukture in so merjeni učinki v produktivnosti, zadovoljstvo z delom, osebni preobrati, inovacijah. Klima je potem opazovana kot organizacijski atribut, ki učinkuje vzročni zvezi, kot nekaj ki do neke mere determinira učinke vsiljenih sprememb.

Hellriegel in Slocum (v Ekvall, 1999) sta izjavila, da je nekaj študij jasno identificiralo obstoj **povezave med klimo in službenim zadovoljstvom.** Omenila sta, da obe študiji bazirata na analizah na individualnem nivoju in drugih, ki se tičejo organizacijskega nivoja. Prav tako zatrjujeta, da sta našla veliko študij, ki predstavljajo pomembne odnose med klimo in izvršitvijo, vendar sta poudarila, da ti odnosi niso tako preprosti za interpretacijo in niti ne tako prepričljivi kot tisti, ki se nanašajo na službeno zadovoljstvo.

4.4.3. KLIMA ZA TIMSKO KREATIVNOST

Goran Ekvall (1999) definira **klimo kot obnašanja, občutja, in pristope,** ki so tipični življenjski na delovnem mestu. Klima v kateri ljudje delajo deluje kot **intervenirajoča spremenljivka** med organizacijskimi viri in organizacijskimi procesi, kot so reševanje problema, sprejetje odločitev in komuniciranje. Kot rezultat vpliva tega procesa, klima vpliva na posameznikovo produktivnost, dobro počutje in kreativnost.

Deset dimenzij klime, ki spremljajo kreativno razmišljanje so: izziv, svoboda, podpora ideje, zaupanje, dinamičnost, igrivost, debatnost, konfliktnost, idejni čas in sprejetje tveganja. V vseh primerih razen v primeru konflikta, je večina hipotez dala rezultat v važnih

nivojih kreativnega dela pri zaposlenih. Te hipoteze so bile uspešno podprte s prikazom različnih timov, oddelkov in organizacij z merljivimi boljšimi klimami, ki so v bistvu omogočile pomembne nivoje kreativnih rezultatov. Skrb tima o klimi za kreativno mišljenje mora premisliti o faktorjih kot so narava njihove vizije, vodstev in strategij.

Tabela 2: Faktorji, ki vplivajo na delovno kreativno klimo

CILJI IN VIZIJE	Močne predstave kaj želi tim doseči
STRATEGIJE	Vrste pristopov in procesov uporabljenih za dosego timskih vizij in ciljev
VODENJE	Stil, kvaliteta in učinkovitost kreativnega direktorja pomaga vzpostaviti karakter kreativnega tima
UREDITEV DELA	Fizična razporeditev v kateri delajo člani tima
POSAMEZNIKI	Osebne izkušnje in ozadje članov kreativnega tima
TIP DELA	Narava samega dela
ORGANIZACIJA DELA	Kako so organizirane naloge in izvedene, kako so sklenjene odločitve
KONTEKST	Odnos med kreativnim timom in celotno oglaševalsko agencijo
VREDNOTE IN NORME	Imeti skupna verovanja, predpostavke in navade.

Vir: Terresa Amabile (v Puccio, 1999:646)

Van Gundy (1987) se osredotoči bolj na fizično atmosfero in prav tako se zaveda kritične pomembnosti delovnega okolja, sten pobarvanih v pastelne barve, porazdeljene osvetlitve, udobne temperature. Predlaga uporabo okroglih ali kvadratastih miz, za katero je lahko hkrati največ sedem ljudi. Kreativna klima povečuje verjetnost, da bodo posamezniki in organizacije uspešno dosegali svoje cilje. Kreativni direktor zahteva pristop, ki dovoljuje posameznikom, da vlagajo v ideje, znanje in izkušnje. Kreativni direktor lahko naredi povprečno, nenavadno in posebno klimo. Vsaka organizacija želi videti svoje člane, kako delujejo na optimalnem nivoju in uživajo visoko raven osebnega zadovoljstva in splošne blaginje.

4.4.4. KLIMA MANAGMENT

Kompetence v klima managmentu so prav tako pomembne kot kompetence tehnoloških znanj v izpopolnjevanju produktivnosti in zadovoljstva z delom.

Wong[13] (2000) trdi, da se **klima managment** razlikuje od tradicionalnih načinov motiviranja zaposlenih, zato ker poskuša nasloviti osnovne človeške potrebe za osebno signifikanco in pomen od kolektivnih, holističnih perspektiv. Glede na ta pristop, je najbolj učinkovit način produciranja visoke motivacijske, dinamične in entuziastične delovne sile z ustvaritvijo pozitivne pomembne delovne klime. **Delovna klima** se nanaša na psihološke poglede delovnega okolja kot ga vidijo zaposleni ter odseva kemijo skupine, ki dela skupaj.

[13] http://www.healingpassages.com/services.htmltrategies for the Workplace: The Positive Psychology of »Climate Managment«, Paul t.p.Wong, 2001 Weeks Enterprises, Canada

Obstajata dve veji klimatskega managmenta, ki skupaj na delovnem mestu izboljšata produktivnost in zadovoljstvo:

- **ustvariti pozitivno delavno mesto.** To je pozitivna veja, ki jo zanima kako se zaposleni počutijo, kako čutijo o sodelavcih, organizaciji in administraciji in kako dobro ljudje skupaj delajo oziroma sodelujejo. Bistvo je na fokusiranju na psiholoških vidikih življenja organizacije. Pozitivno delovno mesto pomeni, da je organizacija prijetna, da je v njej prijetno delati, ker se ljudje dobro razumejo in ravnajo drug z drugim s spoštovanjem.
- **ustvariti pomembno delovno mesto.** Pomembno delovno mesto se ukvarja z etosom, z motivom organizacije - tistim kar naredi organizacijo močno, tistim kar v resnici drži organizacijo. Njegova glavna naloga oziroma fokus je na eksistenčni motivacijskih pogledih organizacijskega življenja. Pomembno delovno mesto pomeni, da imajo odločitve administracije smisel in da je opravljeno delo vredno oziroma spoštovano.

Skupaj bosta ti dve veji klimatskega managmenta izboljšali zadovoljstvo na delovnem mestu in produktivnost.

Klima managment predstavlja **paradigmatsko spremembo - menjavo**: od samousmeritve k upoštevanju drugih, od samointeresa k višjemu cilju in od individualistične usmeritve k kolektivni usmeritvi. **Cilj klima managmenta je ustvariti pozitivno, pomensko klimo preko humaniziranja delavnega mesta.**

Največja **grožnja** za poslovni uspeh ali organizacijsko zdravje je notranji prepir, ki izčrpa emocionalno energijo, zmanjšuje produktivnost in naredi delovno mesto zelo neugodno. Denar, priznanja in nagrade na osnovi posameznikovega delovanja lahko povzročijo neželene stranske učinke pri ustvarjanju konfliktov med zaposlenimi.

Pomenska klima je skrb in posel vsakega, ki zahteva namenske, zavestne napore vseh zaposlenih. Vsesplošni motiv je, da je takšna klima dobra za vse, od vodstva do občasno zaposlenih delavcev.

Kreativni direktor mora določiti ton in predstaviti politike in prakse, ki prispevajo k ustvarjanju pozitivne, pomenske klime. Ljudje morajo biti poučeni, da se pozitivna skupinska dinamika oziroma da se sinergija v timu ne pojavi spontano, temveč zahteva od ljudi znanje in trud ter od prvega managera zahteva jasno vizijo in popolno predanost do vseh zaposlenih.

Pravi način za ustvarjanje pozitivne kreativne klime je s spodbujanjem praks in pristopov, ki predstavljajo ojačitev, podporo, odprtost, zaupanje in spoštovanje za posameznika, skupnost in stroko. To zahteva nepretrgano, sistemsko - široko predanost

vrednotam, začenši pri najvišjem managerju. Vsekakor ni nič bolj nagrajujočega nadarjenim zaposlenim kot pozitivna, spodbujajoča delavna klima, ki dopušča, da razvijejo svoj polni kreativni potencial.

Vedno obstaja kriza pomena tako v poslu kot v osebnem življenju. Wong (2000) je opredelil dve strani krize pomena: **kognitivno in eksistenčno**. S spoštovanjem kognitivnega pomena, delavci želijo narediti smisel o tem kar se dogaja okoli njih in kaj se je njim zgodilo. S spoštovanjem do eksistenčnega pomena, si več delavcev želi imeti občutek pomena in namena za to kar počnejo. Bolj bodo navdušeni, ko bodo vedeli, da je njihovo delo pomembno in ima pomen.

5. ŠTUDIJA PRIMERA: AGENCIJA PRISTOP

V praktičnem delu diplomske naloge sem za študij primera, izbrala agencijo PRISTOP, zato ker je bila razglašena za agencijo leta 2003 na 12.SOF-u. Ker je predmet polemike v diplomski nalogi kreativna klima in le ta izhaja iz organizacijske kulture je v nadaljevanju podrobneje opredeljena agencija PRISTOP, njena kultura in zgodovina. Vse to je potrebno predhodno vedeti o agenciji, da lahko razumemo kreativno klimo v kreativnem oddelku in vodenje kreativne direktorice agencije PRISTOP. Opravila sem intervju s kreativno direktorico in članom kreativnega tima. Izpolnila sta obširen anketni vprašalnik. Za analizo odgovorov in ostalih podatkov o agenciji PRISTOP je uporabljena QI metoda, ki je najbolj primerna metoda za dokaz ali zavrnitev hipoteze postavljene v diplomski nalogi.

QI metoda je dobro prilagojena za soočanje in obravnavanje primerov, ki niso rutinski, ki so unikatni ali neobičajni, ki ne ustrezajo že poznanim vzorcem. Fishman jo je prvotno uporabljal pri profesionalni klinični psihologiji kjer so edinstveni psihološki faktorji in okoliščine determinirale rezultat oziroma končno podobo ali situacijo (Bromley, 1986).

Najbolj praktična je uporaba te metode v poslovne namene pri notranji raziskavi resničnih in velikih napak managmenta.

5.2. METODA ŠTUDIJA PRIMERA

5.2.1. QUASI-JUDICIAL (QJ) ŠTUDIJA PRIMERA

QJ metoda je znanstveni pristop raziskave posameznih dogodkov ali primerov. Združuje lastnosti sodnega procesa in znanstvene metode. Je način reševanja znanstvenih in profesionalni problemov, ki se pojavijo iz navzočnosti dogajanj in okoliščin. Metoda poskuša uporabiti konkretno sklepanje. V nasprotju z ostalimi metodami študij primera uporablja QJ metoda sistematično indukcijski proces, da ustvari argumente o določenem primeru ali setu podobnih primerov v interpretaciji empiričnih dokazov, ki so sistematsko zbrani (Bromley, 1986:9).

QJ metoda poskuša določiti vzročno povezavo, ki se nanaša na bistvene argumente, ki opisujejo in analizirajo primer. To so argumenti, ki so uporabljeni za razlago ali zagovor določenih poslovnih rezultatov. V tem pogledu je QJ metoda analogna metodi študija primera v sodni preiskavi ali preiskovanju nesreče ali v zgodovinskih raziskavah (Winks, 1968)[14].

Obstajata dve pomembni značilnosti oziroma posebnosti QJ metode primera:

[14] V članku Bromley: Comparing Corporate Reputations

- metoda prilagodi uveljavljen znanstveni pristop družbeno sociološkim temam, ki niso ustrezne oziroma primerne za fizično znanstveni pristop.
- metoda poudari strukturo in funkcijo resničnega sveta argumentov, tako da uporabi proces imenovan »substantive logic« stvarno logiko, ki jo je razvil Toulmin. Substantive logic onemogoča raziskovalcem, da ustvarijo ali razčlenijo kompleksne argumente z uporabo preprostih diagramov in označb.

Zakaj Quasi? Obstaja vzporednica s formalno znanostjo, saj QJ metoda izhaja iz filozofije pravne vede. Cilj je, da bi bila metoda znanstvena v splošnem smislu, da bi bila empirična in racionalna in ne nujno vezana z uveljavljenimi procesi in sklici ali s kulturnimi vrednotami, kljub nazivu Quasi - navidezno. Vse znanstvene študije primerov bi morale upoštevati določene zahteve, ki se navezujejo na empirične podatke in racionalne argumente. Izločitev neobstoječih ali nepomembnih dokazov in izločitev formalno logičnih napačnih sklepov, je seveda nujna z namenom vzpostavitve veljavnosti samostojnih, resničnih argumentov.

Poslovni primer osnovan z QJ-pravili bi moral ponuditi neizpodbitne argumente, s katerimi se ustvari smiselne zaključke o problemih, s katerimi se sooča podjetje v posebnem sklopu okoliščin pri katerih je potrebno upoštevati tudi zgodovino podjetja. S preprostimi memitizmi simbolizira QJ metoda odnose med podjetjem, situacijo s katero se sooča in rezultati te interakcije:

Ci x Sj → Bij

- **Ci** predstavlja kreativnega direktorja
- **Sj** predstavlja kreativni tim
- **x** predstavlja interakcijo med kreativnim direktorjem in kreativnim timom
- **Bij** predstavlja nagrajene kreativne oglase in kreativno klimo v kreativnem oddelku, ki je v bistvu interakcija med kreativnim direktorjem in kreativnim timom
- **Puščica** predstavlja vzročno povezavo med interakcijo kreativnega direktorja in kreativnega tima in med končnim rezultatom kreativno klimo oz. nagrajenimi oglasi na oglaševalskih festivalih.

Prikazana shema dejstev in odnosov je predstavljena v skupnem zaključku primera in daje jedro argumentu, kateri je odvisen od resnice in veljavnosti podrobnosti argumenta. QJ-metoda študija primera zbira raziskovalne, dokumentarne in materialne dokaze, priporočljivo okrepljene oz. podprte za vsak element predstavljen z **Ci x Sj** ⟶ **Bij.**

Mapa študija primera prikazuje resnične podatke na ta povzetek, splošni okvir in ga predstavi v okvirih podrobnih samostojnih argumentov, kateri so v bistvo teorija. Očitni dokazi ter raziskovalni podatki ne zadostujejo sami po sebi. Morajo biti podprti s teorijo, argumenti, ki uporabljajo spoznanja oziroma zaključke, koncepte, pravila in posploševanja. To privede do vzorca pomena, do dostopnega dokaza, ki pojasni naravo interakcije in ki generira hipoteze o izvajanju in izidu oziroma rezultatih. Narativi dajejo obširnejšo opisno, sekvenčno vsoto primera (epizodo ali set povezanih enot), ki vključuje različne pojasnitve oziroma ki vsebujejo prispevek vzrokov, odnosov in implikacij. Različni raziskovalci lahko imajo drugačne teorije, zaključke in podatke in lahko pridejo do drugačnih zaključkov.

Bromley loči štiri različne tipe argumentiranja oziroma argumentov v študiju primera (Bromley, 1986, 217:218):

1. Razlagalno-tekmovalno argumentiranje – spodbijanje argumentov: prisotno na sodišču, kjer v vsakem primeru ena stran izgubi druga zmaga.

2. Arbitražno-izenačevalno argumentiranje se osredotoči na iskanje kompromisa, ki zadovolji ali ne-zadovolji obe strani enako.

3. Sporazumno (sodelovalno) argumentiranje (racionalni argumenti)

Profesionalno in znanstveno študija primera so del javnega ali skupnosti podjetja, ki dela za napredek znanja in managmenta človekovega poslovanja ali zadev.

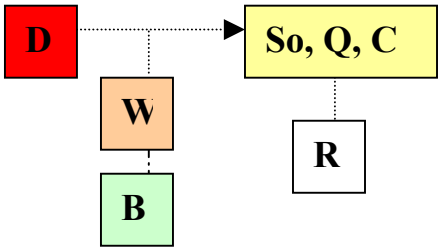
4. Pragmatično-taktično sklepanje oziroma argumentiranje je značilno v poslovnem svetu, medicini, politiki in v vojni. Cilj teh raziskav in bistvo argumentov je, da v določenem času in danih okoliščinah pridejo do sprejetja najboljše možne odločitve, kljub zavedanju, da so podatki nepopolni, saj je vsaka sprejeta odločitev v določeni dani situaciji boljša, kot pa sprejeta dobra odločitev prepozno.

5.2.2. SUBSTANTIVNI ARGUMENTI

Samostojni argumenti o študiju primera se nanašajo na dokaze, predpostavke, samoumevnosti, pogoje in pravila sklepanja. To mora biti storjeno nedvoumno, drugače je argument nepopoln in lahko zavaja. V argumentu med seboj povezani elementi ustvarijo teorijo o obravnavanem primeru in tako z implikacijo ustvarijo teorijo za primere take vrste. To se lahko zgodi tudi primerom enake vrste, ki še do sedaj niso bili identificirani. Generalizacija je osnovni kognitivni proces sofisticirane teorije primerov. Generalizacija teorije postane raziskovalni instrument. Substantivni logični argument je ekspliciten, predstavlja odprto in končno metodo rezoniranja o zadevah in dejstvih v resničnem svetu.

Vzpostavi kontrast z zaprtim, formalno logičnim argumentom in veljavnost, ki je preverjena z referencami pravil vpletenosti, neodvisno od empiričnih podatkov. Vsesplošna struktura študija primera je lahko razdeljena na medsebojno povezane sete področja problema (Bromley, 1986, Easton, 1992). Vsako področje problema je opisano v okvirih argumenta, ki poseduje vzorec pomena na relevantne dosegljive podatke. Kot pravi Toulmin (1979) je osnovna struktura samostojnega logičnega argumenta, ki se ukvarja s področjem problema simbolizirana tako kot kaže naslednja skica:

Skica 11: Struktura samostojnega logičnega argumenta



Vir: Toulmin (1979)

C (claim-trditev): Sklep. **D (data-podatki):** Relevantni empirični podatki. **Q (modal qualifier):** Subjektivna verjetnost ali možnost, da je trditev resnična. **W (inference warant):** Povzetki, pravila ali teorija, ki opravičuje trditev (C) oziroma sklepanje na podlagi podatkov (D). **B (backing-podpora):** Ozadje, kontekstualno informacijsko potrdilo oziroma upravičenje W. Zahtevanje B (podpore), da se naredi eksplicitno kot opravičilo za W (upravičeno prepletanje ali teorija) sile odkritje na podlagi, katerih verjamemo, da je W resničen. **R (rebuttal):** Pogoji pod katerimi lahko zavrnemo argumente.

Dejanski argumenti o primeru se nanašajo na dokaze, predpostavke, samoumevne posledice, pogoje in pravila sklepanja. Substantivna logika nas spodbuja, da o dokazih in argumentih razmišljamo v okviru mreže in ne o verigi argumentov[15]. Za lažje razumevanje posameznega primera in širšo razlago zgornje skice, uporablja metoda pomožna vprašanja, katerih odgovori pomagajo konstruirati ali ovreči argumente, zato so vsa spoznanja navedena v poglavjih, katerih naslov predstavljajo pomožna vprašanja, ki se navezujejo na tisti del argumentov oziroma na del modela QJ metode. S QJ metodo okrepimo dokaze za študijo primera agencije PRISTOP.

[15] Poglej Bromley (1986) za konkretne, natančne, diagramske primere še posebej primer J(pp.212-214) in skice 9.4(i) do 9.4.(iv).

Skica 12: QI-metoda študije primera PRISTOP

D1: Neprimeren stil in način vodenja kreativne direktorice.

D2: Premalo časa za kreativno strategijo.

D3: Član kreativnega tima pozornost usmerja na kreativnost in naročnika.

D4: Za kreativno direktorico sta najbolj pomembni uspešnost in ažurnost opravljanja naloge ne glede na kreativnost.

C1: Agencija PRISTOP je v celoti zelo uspešna, vendar so na področju oglaševanja še možne izboljšave rezultatov, ki se kažejo preko referenc novih najuglednejših naročnikov ter dobljenih nagrad na oglaševalskih festivalih.

So, Q1: Hipoteza diplomske naloge: Kreativna direktorica odločilno vpliva s svojimi osebnostnimi lastnostmi, z izbiro članov tima in s svojim vodenjem na kreativno klimo v oglaševalski agenciji in s tem tudi na nagrajene oglase.

W1: Konkurenčne oglaševalske agencije so specializirane na opravljanje oglaševalskih storitev in ne na celoten komunikacijski managment.

W2: Kreativni direktorji v drugih oglaševalskih agencijah so bili predhodno zaposleni v kreativnem timu.

R1:

Razen v primeru, da imajo na kreativno klimo odločilen vpliv še drugi faktorji kot so:

- potek kreativnega procesa, čas porabljen za kreativni proces,
- sestava kreativnega tima,
- starost kreativnega tima,
- starost članov kreativnega tima
- plačilo kot motivacijsko sredstvo,
- okus in zadovoljstvo naročnika.

B1: Štiri mesečne delovne izkušnje v kreativnem oddelku oglaševalske agencije Saatchi & Saatchi.

B2: Videnje druge agencije.

B3: Navedena teorija in literatura v teoretičnem delu diplomske naloge.

B4: Dobljeni odgovori z osebnim intervjujem s kreativno direktorico PRISTOP-a in članom kreativnega tima agencije PRISTOP.

B5: Dobljeni pisni odgovori z vprašalnikom.

B6: Interni podatki in objavljeni podatki na internetnih straneh agencije PRISTOP.

Vir: Bromley (1986)

5.1.2.1.D: KAKŠNE DOKAZE MORAM PREDLOŽITI?

D1: Neprimeren stil in način vodenja kreativne direktorice.

D2: Premalo časa za kreativno strategijo.

D3: Član kreativnega tima pozornost usmerja na kreativnost in naročnika.

D4: Za kreativno direktorico je najbolj pomembna uspešnost in ažurnost ne glede na kreativnost.

5.1.2.2.Q: KAKŠNA JE VERJETNOST, DA JE MOJA TRDITEV PRAVILNA?

Q PREDPOSTAVKA

Zaradi rezultatov vprašalnika in intervjuja s članom kreativnega tima in kreativno direktorico ter osebne izkušnje na področju oglaševanja v kreativnem timu sicer v drugi oglaševalski agenciji. Dejstvo, da sem bila tudi sama zaposlena kot urednica oglaševanja oziroma tekstopiska v kreativnem timu in imela kreativnega direktorja nad seboj, je pripomoglo k dokazovanju hipoteze.

5.1.2.3. C: KAJ SKUŠAM DOKAZATI?

C1: Agencija PRISTOP je v celoti zelo uspešna, vendar na področju oglaševanja so možne še izboljšave rezultatov, ki se kažejo preko referenc novih najuglednejših naročnikov ter dobljenih nagrad na oglaševalskih festivalih.

Hipoteza diplomske naloge: Kreativni direktor odločilno vpliva s svojimi osebnostnimi lastnostmi, z izbiro članov tima in s svojim vodenjem na kreativno klimo v oglaševalski agenciji in s tem tudi na nagrajene oglase.

5.1.2.4. W: KAJ OPRAVIČUJE MOJE SKLEPANJE O DOBLJENIH REZULTATIH?

W: Kreativna direktorica ima sposobnosti direktorja, vendar ne sposobnosti, kreativnega direktorja, od katerega člani kreativnega tima pričakujejo tudi veliko mero kreativne vpletenosti in razumevanja procesa in strategije kreativnosti.[16]

W: Tim je star tri leta in v tem obdobju je dosegel dobre rezultate, vendar se le ti z vsakim letom ne izboljšujejo

W: Konkurenčne oglaševalske agencije so bolj osredotočene na oglaševanje in za kreativnega direktorja izberejo osebo, ki je predhodno bila zaposlena v kreativnem oddelku in ne v drugih oddelkih oglaševalske agencije.

[16] Glej poglavje funkcije kreativnega direktorja, razliko med vodenjem in upravljanjem

W: Izkušnje iz prejšnjega delovnega mesta – projektnega vodje, hkrati koristijo in škodijo kreativni direktorici agencije PRISTOP pri vodenju kreativnega tima.

5.1.2.5.B: KAJ JE OPRAVIČILO IN RAZLOG ZA TAKŠNO UPORABO OJ METODE ŠTUDIJA PRIMERA IN ZA MOJE SKLEPANJE?

B1: Štirimesečne delovne izkušnje v kreativnem oddelku oglaševalske agencije Saatchi & Saatchi.

B2: Razglasitev agencije PRISTOP za najboljšo agencijo leta 2003.

B3: Navedena teorija in literatura v teoretičnem delu diplomske naloge.

B4: Interni podatki in objavljeni podatki na internetnih straneh agencije PRISTOP

B5: Dobljeni odgovori z osebnim intervjujem s kreativno direktorico PRISTOP-a in članom kreativnega tima agencije PRISTOP.

B6: Dobljeni pisni odgovori na vprašalnik od kreativne direktorice in člana kreativnega tima PRISTOP-a.

B1: DELOVNE IZKUŠNJE KOT UREDNIK OGLAŠEVANJE

Štirimesečna praksa v podjetju Saatchi & Saatchi, kjer sem doživela in opazovala funkcioniranje kreativnega direktorja ter kreativnega tima. Imela sem priložnost sodelovati pri formiranju novega tima, ker se je v času mojega prihoda zamenjal kreativni direktor. Vse ideje in hipoteza izhajajo iz te izkušnje. Dejstvo, da v PRISTOP-u nisem bila zaposlena, je pri analizi podatkov in zastavljanju vprašanj prednost, ker s PRISTOP-om še nisem sodelovala. Sama sem bila član kreativnega tima dva in sem delovala kot neobremenjen član v kreativnem oddelku. Opazovala sem odnose, potek dela, vodenje kreativne direktorice in klimo v kreativnem oddelku ter celotni agenciji in ugotovila, da je vse od trenutka, ko imaš stik z oglaševalskim kreativnim delom vse odvisno od načina in stila ter osebnosti kreativnega direktorja. V kreativnem oddelku obstaja kreativna klima znotraj katere je še mikro klima tima, na katero ima kreativen direktor posredni vpliv.

B3: VIDENJE DRUGIH AGENCIJ

Revija Marketing Magazin je v Sloveniji najbolj reprezentativna o stanju in delu slovenskih oglaševalskih agencij, ki preko intervjujev in člankov ter ocen oglasov nenehno spremlja in ocenjuje spremembe ter izkušnje zaposlenih v oglaševanju. Predstavljene so izjave, misli in mnenja o agencijah iz te revije, o kreativnih direktorjih, o kreativcih v oglaševalski industriji, o festivalih in vplivu kreativne klime.

Agencija Creatim zastopa stališče, da sta njihovi prednosti: sistem dela, ki je timski ter prijetno okolje. Naročniki pričakujejo od njih, da sodelujejo na festivalih, ker si s tem večajo ugled in dokazujejo svojo kreativnost in uspešnost (Percelj, Andrej: MM., junij 2000:37).

Tudi za agencijo Studio marketing zaposlenim nagrade veliko pomenijo oziroma je za njih vse pomembno. V agenciji je ustvarjena kultura, zaradi katere pogosto pridejo do veljave tudi ideje neposvečenih. Ukinili so samocenzuro v kreativnosti. In upoštevajo Ogilvy-jev pregovor: »Oglaševanje je zato, da prodaja, vse drugo okrog tega je megla.« V naslednjih letih bodo po mnenju Jerneja Repovša pri vodenju agencije ljudje, izjemno kreativni in z visoko intelektualno potenco, ki bodo obvladovali orodja novih in nenehno se spreminjajočih informacijskih tehnologij. Uspešno vodenje agencij bo po njegovem mnenju predpostavljalo razumevanje trendov in tehnologij informacijske dobe, ki jih bodo morale agencije integrirati v svoje storitve. Predvsem bo pomembno upravljanje z rahločutnimi človeškimi resursi (Repovž, 2000). **Odnosi v agenciji so dobri**, če znajo ljudje v agencijah ceniti posameznika in spoštovati njegov prispevek k uspehu agencije, če zaposleni v agenciji delajo tisto, v kar verjamejo in so na to ponosni, če se zavedajo, da je vsakdo v agenciji vreden, da se z njim ravna pošteno, častno, občutljivo in brez slepomišenja. Odnose najhitreje pokvarijo v agenciji posamezniki, ki zrastejo v zvezde in začnejo uveljavljati privilegije.

Pamet, delo, ambicija in prijaznost so osnovni principi filozofije agencije Luna. Mitja Milavec meni, da je najpomembnejše pri vodenju agencije upravljanje s spremembami na področju komunikacij in človeških virov. Največ mu pomeni nagrada »Agencija leta v Sloveniji«, katero je letos dobila agencija PRISTOP (Milavec, 2000).

B3: TEORIJE, KI PODPIRAJO EMPIRIČNI DEL IN HIPOTEZO

Empirični del diplome je refleksija teorij navedenih v teoretičnem delu naloge, ki so umeščene v okvir modela 4P kreativnosti. Pri analizi in podajanju odgovorov kreativne direktorice in kreativnega člana so sproti v opombah navedena poglavja in teorije katere se navezujejo na njune odgovore in zastavljena vprašanja, tako da se v analizi osredotoči samo na dejansko stanje v oglaševalski agenciji PRISTOP in bralca v opombah naslovi na teorijo v diplomski nalogi.

Da bi zmanjšala napako ocene, sem s kreativno direktorico in članom kreativnega tima opravila intervju ter analizirala njune odgovore na anketni vprašalnik, ki je izhajal iz uporabljenih teorij v diplomski nalogi.

B4:PODATKI AGENCIJE PRISTOP

Analize odgovorov kreativne direktorice in člana kreativnega tima, dobljenih z osebnostim intervjujem in z izpolnjenim anketnim vprašalnikom, ne zadostujejo popolnemu definiranju in opredelitvi kreativnega stanja in klime v kreativnem oddelku in timu oglaševalske agencije PRISTOP, zato so navedena zgodovinska dejstva in so opredeljeni cilji, vrednote, nagrade ter organizacijska kultura PRISTOP-a. **Posebnost študija primera** PRISTOP-a je v specifičnosti družbe PRISTOP, ki je v bistvu vodilna in dominantna v Sloveniji na področju korporativnega in tržnega komuniciranja in ne samo v oglaševalski stroki. PRISTOP nudi zraven svetovalnih in izvajalskih storitev s področja oglaševanja tudi druge servise svetovalnih in izvajalskih storitev s področja celovitega komunikacijskega managementa. PRISTOP organizacijam pomaga snovati, načrtovati, izvajati in vrednotiti komunikacijske strategije in programe na vseh področjih upravljanja odnosov z javnostmi, blagovnih znamk, oglaševanja in novih medijev. V dvanajstih letih poslovanja si je PRISTOP pridobil pomembne izkušnje pri komuniciranju z novinarji, zaposlenimi, porabniki, finančnimi javnostmi, poslovnimi partnerji, politiki in uradniki ter lokalnimi skupnostmi. Diplomska naloga se nanaša na področje oglaševanja, kjer PRISTOP vodi celovite akcije od priprave strategije in oblikovanja, kreativne zasnove, produkcije, tiskovin, medijskega načrtovanja in medijskega zakupa na radiu, televiziji, v tisku in drugod.

PRISTOP izvaja tudi posebej prilagojena izobraževanja na področju javnega nastopanja, opravlja storitve spremljanja in analize medijskih objav ter upravljanja celovitih komunikacijskih rešitev z novimi mediji (internet, intranet, ekstranet, 3G internet itd.).

PRISTOP združuje več kot sto visoko usposobljenih strokovnjakov v petih državah. Prihodek PRISTOP-a v letu 2002 je znašal 16,1 mio EUR (3,7 mrd SIT), kar ga uvršča na vodilno mesto med slovenskimi agencijami za oglaševanje in odnose z javnostmi.

ZGODOVINA PRISTOPA: Leta 1990 sta Franci Zavrl in Dejan Verčič ustanovila tiskovno središče Ljubljana in leto zatem PR Center Ljubljana, ki sta bili prvi v seriji podjetij, ki sta jih leta 1992 združila pod enotno blagovno znamko PRISTOP. Leta 1991 so v času osamosvajanja Slovenije PRISTOP-ovci aktivno sodelovali pri ustanavljanju Slovenske tiskovne agencije (STA). PRISTOP je postopno gradil znanja in si nabiral izkušnje na področjih odnosov z javnostmi, oglaševanja in novo-medijskih rešitev ter z letom 1999 postal največja slovenska agencija za snovanje in izvajanje celovitih komunikacijskih rešitev.

NAGRADE: poleg nagrad, ki PRISTOP-ovim sodelavcem dajejo zadovoljni naročniki, so bili njegovi svetovalci nagrajeni tudi s številnimi domačimi in mednarodnimi priznanji na področju komuniciranja, odnosov z javnostmi[17] in oglaševanja. Na **festivalu Epica** se je pet PRISTOP-ovih del uvrstilo v ožji izbor žirije, tri dela pa med finaliste. Dva PRISTOP-ova oglasa sta prišla v ožji izbor tudi na **festivalu Eurobest**. Na **Zlatem bobnu** (Golden Drum festival) so bila PRISTOP-ova dela nagrajena z eno zlato in štirimi srebrnimi paličicami ter dvema uvrstitvama v ožji izbor. PRISTOP je tudi dobitnik nagrade Marketing kluba Zlati MM in dveh diplom Zlati MM, Zlatega ogledala ter treh bronastih nagrad na **Festivalu komunikacijske učinkovitosti Effie**. Na **slovenskem oglaševalskem festivalu** (SOF) je PRISTOP poleg šestintrideset nominacij del v ožji izbor prejel tudi tri velike, devet zlatih in petnajst srebrnih nagrad, nagrado za najboljšo ilustracijo SOF, dve nagradi za najboljšo predstavitev celostne oglaševalske akcije in dve nagradi za najboljše mlade kreativce. Leta 2003, na 12. SOF-u, je PRISTOP postal agencija leta.

ORGANIZACIJSKA KULTURA PRISTOPA: pri snovanju komunikacijskih rešitev izhaja PRISTOP iz naročnikovih potreb in komunikacijskih izzivov, s katerimi se sooča in ko išče rešitve, razmišlja celovito. PRISTOP svojim naročnikom nudi celovito komunikacijsko podporo in s tem organizacijam zagotavlja učinkovito uresničevanje poslovnih načrtov ob optimalni izrabi razpoložljivih virov. PRISTOP-ova ekipa ima znanje in dolgoletne izkušnje pri izvajanju programov na področju odnosov z javnostmi, oglaševanja, izobraževanja na področju javnega nastopanja, spremljanja in analize medijskih objav ter upravljanja celovitih komunikacijskih rešitev z novimi mediji, kot so internet, intranet, ekstranet, 3G internet itd. Temeljito razumevanje in konkretno poznavanje pričakovanj najrazličnejših javnosti je zagotovilo, da bo nasvet o tem, kako komunicirati, vedno upošteval možne odzive katerekoli javnosti, do katere bi sporočilo lahko prišlo.

VIDENJE PRISTOPA: odseva vsebina komunikacijskega managmenta, ki pravi, da kdor ne zna, ne zmore ali noče komunicirati, ne more spreminjati sebe in sveta. Vsi smo odvisni od drugih in zato je naš uspeh odvisen od naše sposobnosti razvijati vzajemno koristne odnose med nami in našim okoljem. V enaindvajsetem stoletju je pozornost najredkejša dobrina in razumevanje najpomembnejša vrednota. Brez njiju ni ne znanja in ne razvoja. Zato vodenje postaja komuniciranje - tkanje družbenih mrež znotraj in preko organizacijskih meja. Komuniciranje povezuje zamisli z danostjo, zmožnosti s priložnostmi, sedanjost s prihodnostjo.

[17] http://www.pristop.si

PRISTOPOVE VREDNOTE: so zadovoljstvo, zabava in zaslužek. PRISTOP obstaja zaradi svojih naročnikov in samo njihovo zadovoljstvo z opravljenimi storitvami PRISTOP-u zagotavlja njegovo rast in razvoj. PRISTOP lahko zadovoljuje komunikacijske potrebe svojih naročnikov na najvišji ravni le dokler ljudi, ki v njem delajo, njihovo delo veseli in zabava. Za združevanje vrhunskih strokovnjakov in njihovo izobraževanje ter nabavo in vzdrževanje kakovostne opreme PRISTOP potrebuje zaslužek, brez katerega se vsako podjetje ustavi. Pri tem pa PRISTOP dosledno spoštuje zakone in družbene norme dobrega poslovanja.

PRISTOP POSLANSTVO: je center znanj in izkušenj na področju komunikacijskega managmenta, ki zajema discipline managerskega svetovanja, odnosov z javnostmi, oglaševanja in novo-medijskih rešitev.

SMISEL PRISTOP-ovega DELA: je v graditvi in razvoju identitete, podobe, ugleda in blagovnih znamk domačih in tujih podjetij, vladnih, medvladnih in nevladnih organizacij. S tem PRISTOP prispeva k uspešnemu delovanju svojih naročnikov in družbe kot celote. Hkrati PRISTOP spodbuja razvoj in skrbi za dobrobit svojih zaposlenih in sodelavcev.

ZAPOSLENI LJUDJE PRISTOPA: daje prednost kadrom iz komunikacijskih področjih, zato zaposluje strokovnjake s prvovrstnimi znanji, širokimi izkušnjami in poglobljenim razumevanjem poslovnih procesov. PRISTOP strateško upravlja s svojim intelektualnim kapitalom in ima izgrajen sistem izobraževanja in usposabljanja zaposlenih, ki imajo osebni program za razvoj svojih karier. Poleg rednih tedenskih internih izobraževanj PRISTOP za svoje zaposlene organizira posebne dvodnevne delavnice ali seminarje, na katerih nabirajo svoje znanje skozi izkušnje priznanih svetovnih strokovnjakov. PRISTOP-ovci pa se izobražujejo tudi na najboljših akademskih ustanovah in izobraževalnih seminarjih v Evropi in Združenih državah Amerike. PRISTOP-ovi strokovnjaki so visoko cenjeni predavatelji s področja upravljanja odnosov z javnostmi ter avtorji in uredniki številnih strokovnih knjig, člankov in referatov, v Sloveniji, Evropi in Združenih državah Amerike. Aktivni so tudi v profesionalnih združenjih – bili so eni od ustanoviteljev Slovenske oglaševalske zbornice, Društva Manager, Društva za marketing Slovenije, Slovenskega društva za odnose z javnostmi, Sekcije za lobiranje pri PRSS, slovenskih sekcij Mednarodnega združenja poslovnih komunikatorjev IABC in Mednarodnega združenja za odnose z javnostmi IPRA.

B5: POVZETKI INTERVJUJA O KREATIVNEM TIMU, FUNKCIJI KREATIVNEGA DIREKTORJA, O KREATIVNI KLIMI S KREATIVNO DIREKTORICO

Kreativna direktorica v agenciji PRISTOP, Mateja Dimnik Zavrl, pravi: »Oglaševanje je strast. Radovednost. Strategija. Razmišljanje. Brend. Ideja. Šala. Trdo delo. Neprespane noči. Strast." Delo v oglaševalski agenciji pozna v celoti, saj je tako kot večina kreativnih direktorjev tudi gospa, Mateja Dimnik Zavrl, prvotno predstavljala človeka »vse v enem«. Kasneje je bila projektni vodja in sedaj že tri leta opravlja delo kreativne direktorice. Iz razgovora je bilo razvidno, da se direktorica zaveda čemu daje prioriteto v opravljanju svoje funkcije, saj je mnenja, da trenutno posveča več pozornosti vodenju projekta in se toliko ne vključuje v kreativen proces v smislu iskanja konkretne kreativne rešitve problema. S tem želi ohraniti objektiven pogled na končno rešitev problema, učinkoviteje prispevati k hitrejši in boljši zadovoljitvi naročnikovih zahtev in želja. Svojo funkcijo vidi predvsem na začetku projekta, ko skupaj z vodjo projekta preuči zahteve naročnika in skuša čim boljše spoznati projekt ter s tem uvideti časoven potek reševanja problema. Kreativna direktorica je vse in nič. Spremlja kreativni proces v vsaki fazi in sama odloča kdaj preide proces v drugo fazo. Direktorica se zaveda, da je čas ključni faktor pri delu z naročniki in pogosto ga je premalo, zato rešitve niso maksimalizirane v svojem potencialu. Oglaševalsko kreativnost definira kot posebno kreativnost, ker je omejena s časom, dinamiko timskega dela, naročnikom in ciljno skupino. Ko je sestavljala kreativni tim se je odločala med dvema možnostima, ali naj izbere starejše, izkušene ljudi ali mlajše, neizkušene študente. Sestavila je tim študentov, kateri so sedaj že zrele osebnosti in dosegajo vrhunske rezultate ter uspešno zastopajo PRISTOP na oglaševalskih festivalih. Od kar je gospa Zavrl kreativna direktorica so na oglaševalske festivale prijavili okrog 30 del. V ožji izbor je prišlo 15% del ter približno 15% del je bilo nagrajenih. Dobljene nagrade na oglaševalskih festivalih vplivajo na kreativno klimo po mnenju krativne direktorice in člana kreativnega tima popolnoma pozitivno, stimulativno, pohvalno, prijetno ter sproščeno in v veliki meri tudi obvezujoče. Vsekakor le malo bremenijo kreativno klimo in vplivajo v veliki meri na ambicioznost kreativnega tima ter manj na njegov ponos in prevzetnost.

Pri agenciji PRISTOP se že pol leta vnaprej odločijo, da bodo sodelovali na oglaševalskem festivalu. Kreativna direktorica člane kreativnega tima seznanja z rezultati oglaševalskih festivalov. O nagrajenih oglasih na festivalih se kreativna direktorica pogovarja s timom na posebnem sestanku ali med druženjem ob kavi. Kreativna direktorica spodbuja udeležbo na slovenskih in svetovnih oglaševalskih festivalih ter prav tako spodbuja člane kreativnega tima, da sodelujejo na različnih festivalih, ki niso nujno vezana

na oglaševalsko agencijo. Podobne učinke imajo dobljene nagrade tudi na vsakega posameznika razen vpliv obremenitev, ki nastanejo pri dobljenih nagradah nekoliko večja pri posamezniku kot pa pri vplivu na kreativno klimo.

Kreativna direktorica zahteva nek minimalen uspeh svojega kreativnega tima na oglaševalskih festivalih, če lahko to realno pričakuje. Če pa kreativni tim ne dobi pričakovane nagrade, je po njenem mnenju potrebno ugotoviti vzroke in če je vzrok pre-nizka kakovost, je potrebno kakovost izboljšati. V skrajnem primeru lahko to pomeni zamenjavo člana kreativnega tima. Ključni vzrok za nenagrajen oglas je lahko velika konkurenca, slab oglas, na mednarodnih festivalih pa na uspešnost oglasa pogojno vpliva tudi poreklo oglasa.

V kreativnem oddelku PRISTOP-a je trenutno zaposlenih 9 kreativcev[18] med njimi 5 urednikov oziroma urednikov oglaševanja in 4 oblikovalcev oziroma art direktorjev. Direktorica se je odločila za študente, zato ker so še neizoblikovani, sveži, željni dosežkov in radovedni. Meni, da je povsem normalno, da se član kreativnega tima vključi v tim šele po enem letu in da se v tem času izkažejo njegove osebnostne lastnosti ter kooperacija v timu.

Kreativna direktorica je pri izbiri članov kreativngea tima uporabila **kriterij unikatnega komuniciranja** že v prvem krogu selekcije, kjer je odpadlo več kot 50 kandidatov. To so bili prijavljeni, ki direktorice niso prepričali ali niso ustrezali grobim zahtevam za delo v kreativnem timu. Druga faza selekcije so bili razgovori in po tem je sledila faza reševanja treh nalog za vsakega člana, ki je prišel v finale. Tisti, ki jih je najboljše rešil je bil izbran oziroma tista oseba, ki jo je prepričala z enim detajlom, ki je po njeni presoji vir nadgradnje njene edinstvenosti, iz katere naredi razliko v oglaševanju.

Kreativna direktorica se strinja, da opredeljena življenjska doba tima vpliva na hitrost s katero se tim premika skozi razvojne faze. Ugotovljen je krivuljni odnos med timsko starostjo in njegovim nivojem učinkovitost, saj je učinkovitost tima največja med 3 in 4 letom starosti tima. Poznamo dva glavna razloga za poslabšanje v učinkovitosti: ko se timi starajo pogosto zožijo področje in postanejo specialisti znotraj svojega konteksta. Drug razlog z leti veliko timov postane manj zaskrbljenih z dosegljivimi začne počasi upadati informacijami. V bistvu prenehajo osebnostno rasti. Lahko pa se učinkovitost timov z leti tudi poveča, saj ima kreativni direktor izjemen vpliv na to ali je tim sposoben ohraniti visok nivo učinkovitosti in če mu uspe razrešiti notranje konflikte tima in ohraniti tim povezan z

[18] Glej profile v oglaševanju

cilji oglaševalske agencije je velika verjetnost, da bo tim čez čas uspešen, saj mu ne bo potrebno preiti vse faze razvoja tima (Puccio, 1999, 542:643).

Od kreativnega tima kreativna direktorica pričakuje samostojnost do te mere, da ko se umakne se mora tim vedno znajti in nemoteno opraviti svoje delo. Delovne naloge skuša razdeliti po presoji kaj kateremu posamezniku bolj leži oziroma katero področje ali teme. Kreativni tim ima vsak teden poseben sestanek s kreativno direktorico, kjer si vsi vse povedo v »faco-brez zamere«, zato ker je direktorica zagovornica sprotnega reševanja problemov na strokovni kot osebni ravni. Za uspešno in pozitivno kreativno klimo je ključna dinamika, ki povzroča konflikte in z reševanjem le teh ustvari pozitiven občutek med zaposlenimi. Torej reševanje konflikta je lahko zelo kreativen proces. Klima je dinamičen odsev medsebojnih odnosov in razumevanja. Kreativna direktorica enači kreativno klimo v oglaševalski agenciji z kreativno klimo v kreativnem oddelku in kreativno klimo definira kot pozitivno vibracijo, komunikacijo, kot konstruktivno kritiko in določen tip razmišljanja, ki daje pozitivne rezultate. Tako je klima dinamičen odsev medsebojnih odnosov in razumevanja ter želja po odkrivanju takšnih rešitev, do katerih težko pride posameznik sam, zato so timi. Direktorica nima nikogar za vzornika vendar pa, ko potuje, bere in se udeležuje raznih srečanj, predavanj, seminarjev, od vsakega posameznika vzame najboljše od vsakega posameznika oz. kar se njej zdi, da je pripomoglo k uspehu nastopajočega posameznika.

B5.2.POVZETKI INTERVJUJA S ČLANOM KREATIVNEGA TIMA

S članom kreativnega tima sva govorila predvsem o njegovem gledanju in doživljanju agencij PRISTOP. Osebno je mnenja, da ne hodi v službo temveč delo v PRISTOP-u doživlja kot možnost izživljanja. Sebe bi opisal kot samo-rastnika, ko je prišel na to delovno mesto. Kreativna klima je zanj manjša emocionalna enota in zato so temu primerna konstantna nihanja oz. je prisotno večje plimovanje v razpoloženju. Kreativna klima v kreativnem timu je upoštevanje naročnikovih ciljev ob snovanju presežnih elementov za njihovo uresničitev.

Član kreativnega tima: »Kreativnost je nihanje med manijo in depresijo, kar ustvarja energijo, ki je v dobrobit posamezniku in širši družbi. Kreativna klima v oglaševalski agenciji je vzajemno spoštovanje in spodbujanje ustvarjalnih lastnosti posameznikov. Kreativna klima v kreativnem oddelku je prizadevanje za ustvarjalno avtonomijo, ki doprinese k zadovoljstvu, osebni izpolnitvi tako naročnika kot članov kreativnega tima..« Podano mnenje se najbolj približa definicijam kreatIvnosti in kreativne klime, ki jih podajajo kreativni direktorji v oglaševalski stroki in potrjujejo hipotezo, da je za kreativne

ljudi potrebno drugačno vodenje.[19] Velik poudarek je na profesionalnem spoštovanju in veliki toleranci drugačnosti, ki je v kreativnem timu nadvse dobrodošla, saj s tem omogoča prosto pot do najboljših oglaševalskih rešitev za naročnika.

Zavedanje in realne možnosti napredovanja posameznika zelo spodbudno vpliva na člana kreativnega tima. Zelo kritičen je do izobraževanja na fakulteti, za katero meni, da nudi posamezniku le procesne sposobnosti in ne ustvarjalnosti. Obči kriterij za ustvarjalnost sta po njegovem mnenju rahločutnost in radovednost. Za oglaševalsko kreativnost pa je ključnega pomena sposobnost konkretiziranja abstrakcij.

Nagrade na oglaševalskih festivalih in sami oglaševalski festivali so nujno potrebni in dobrodošli za kreativce v oglaševanju, kajti omogočajo druženje do neke mere sebi enakih oziroma mislečih posameznikov o podobnih problemih in o isti stroki. Povzročijo spontan zagon v timu in ustvarijo motivacijsko energijo. Sam si želi kreativno ekipo visoko motiviranih sposobnih posameznikov, ki bi gojili osebno spoštovanje do končnih ciljev naročnika. Največji motivator in hkrati stresni faktor v kreatvinem procesu je rok za oddajo del. Opazil je, da so v agenciji PRISTOP roki zelo kratki, kar je mogoče posledica prakse iz vidika odnosov z javnostmi, ki je v agenciji PRISTOP zelo močna dejavnost. S tem opažanjem se strinja tudi kreativna direktorica.

B6: POVZETKI, KI SO IZPELJANI IZ VPRAŠALNIKA, KI STA GA PISNO IZPOLNILA ČLAN KREATIVNEGA TIMA IN KREATIVNA DIREKTORICA AGENCIJE PRISTOP

Prvotno sem opravila intervju s kreativno direktorico in članom kreativnega tima in nato sta v enem mesecu izpolnila obširen vprašalnik, ki izhaja iz teoretičnega dela diplomske naloge. Mnenja in odgovori so združeni v povzetke po poglavjih, ki se vsebinsko navezujejo na teoretični del diplomske naloge in s tem omogočajo lažjo povezavo s teorijo. Odgovori so združeni v naslednjih poglavjih: Kreativna klima, Kreativno vodenje, Kreativni direktor.

ANALIZA ODGOVOROV NA VPRAŠANJA O KREATIVNI KLIMI

<u>FAKTORJI VPLIVA NA KREATIVNO KLIMO:</u> Stroka in kreativni direktor sta ključna faktorja, ki vplivata na definiranje kriterijev kreativnosti po mnenju kreativne direktorice. Član kreativnega tima se strinja, da je stroka najmočnejši faktor vpliva, vendar še dodaja kriterij definiranja kreativnosti naročnika. V očeh kreativcev je naročnik tisti, ki najbolj omejuje kreativnost oziroma postavlja zahteve o oglasu in na koncu tudi privoli v

[19] Glej poglavje inventivni managment Raziskava Vodenje kreativnih ljudi.

zadovoljstvo končne rešitve. Seveda pa ima kreativna direktorica nalogo[20] nadzora, poznavanja in presoje o primeru ter naročniku in že predhodno vpliva na kreativne odločitve in s tem na kreativno klimo.

OBSTOJEČA IN ŽELENA KREATIVNA KLIMA Na podlagi ujemanj oziroma razlikovanj v odgovorih kreativne direktorice in člana kreativnega tima, ki ocenjujejo obstoječo in želeno klimo v kreativnem oddelku lahko sklepamo, da ne prihaja do konfliktov: če kreativni tim ocenjuje kreativno klimo v 90% enako kot jo vidi in oceni kreativna direktorica. Takšno stanje je odsev koherentnosti in nemotenega funkcioniranja kreativnega tima, ki ustvarja kreativno klimo, ki pripelje do kreativnih oglasov s katerimi je zadovoljen naročnik in tudi stroka.

Tako se kreativna direktorica in član kreativnega tima strinjata z naslednjimi trditvami:

- Da kreativna direktorica od članov kreativnega tima pričakuje pripisovanje največje pomembnosti iskanju izzivov, ki jih ponujajo naloge in najboljše poti za njihovo reševanje.
- Da gre v kreativnem timu dobro tistim, ki so učinkoviti in dobro podkovani ter si zelo prizadevajo, da bi delo opravili.
- Da kreativna direktorica ravna s posameznim članom kreativnega tima kot z družabnikom ali enakovrednim članom, s katerim poskuša doseči skupne cilje.
- Da člane kreativnega tima ne vodi in jim ne ukazuje kreativna direktorica, ki bi svojo oblast kazala z uporabo kazni in nagrad. Ne vodijo jih sistem, pravila, postopki, ki posredujejo kaj in kako naj delajo in prav tako jih ne vodi njihova lastna želja, da bi jih ostali zaposleni sprejeli in bili dobri člani kreativnega tima. Temveč vodijo člane kreativnega tima njihove lastne obveze in motivacija za doseganje ciljev oglaševalske agencije.
- Da je za proces odločanja v kreativnem timu značilno soglasno sprejemanje odločitev, s čemer je dosežena splošna podpora odločitvam in da odločitve ne sprejema samo kreativni direktor.
- Da odnosi med člani kreativnega tima v glavnem temeljijo na sodelovanju, kadar je potrebno doseči skupne cilje. Zaposleni v agenciji so običajno pripravljeni premostiti birokratske ovire in meje med organizacijskimi enotami z namenom, da bi delo opravili.

Član kreativnega tima je ocenil naslednje trditve kot želene, direktorica pa kot obstoječe:

[20] Glej poglavje managerska funkcija.

- Da v kreativnem timu prevladuje mnenje naj bodo člani kreativnega tima samo-motivirani in sposobni, pripravljeni prevzeti iniciativo in celo oporekati nadrejenim, če je potrebno, da bi dosegli dobre rezultate. Član kreativnega tima ocenjuje, da v kreativnem timu prevladuje mnenje, da so člani kreativnega tima dobri člani takrat, ko znajo sodelovati in biti v oporo ostalim v timu.
- Da v kreativnem oddelku prevladuje mnenje, da naj bo kreativni direktor demokratičen in pripravljen sprejemati mnenja in ideje članov kreativnega tima. Član kreativnega tima pa ocenjuje, da v kreativnem oddelku prevladuje mnenje, da naj bo kreativna direktorica neosebna in dosledna in naj se izogiba izkazovanju moči za lastno korist.
- Da je v kreativnem oddelku oseba upravičena dati nalogo nekomu, če ima več znanja izkušenj, ki jih uporablja z namenom, da bi drugega naučila izvesti nalogo. Član kreativnega tima ocenjuje trenutno stanje, da je to upravičeno, če je oseba za nalogo odgovorna na podlagi njenega opisa del in nalog.
- Da ko pride do konflikta med člani kreativnega tima ali med kreativnimi timi se z razgovori poskuša doseči najboljšo rešitev z vidika opravljanja delavnih nalog. Član kreativnega tima pa je mnenja, da bi se moral konflikt razrešiti tako, da bi se pri razrešitvi ohranili dobri delovni odnosi in da po možnosti pri tem ne bil nihče prizadet.
- Da se mora novo-zaposleni v oglaševalski agenciji naučiti kaj vse mu je na voljo in v pomoč, da bi svoje delo dobro opravljal. Sam mora prevzeti iniciativo in čim bolje uporabiti svoje znanje ter veščine. Član kreativnega tima pa ocenjuje trenutno stanje tako, da se mora novo-zaposleni naučiti kako sodelovati z drugimi, kako postati dober član tima, kako razviti dobre delovne odnose v timu.
- Da je motivacija pri delu v osnovi rezultat močne želje po dosežkih, ustvarjanju in inovacijah ter kolegijalnega pritiska prispevati k uspehu oglaševalske agencije. Član kreativnega tima je mnenja, da je motivacija rezultat sprejemanja načela »Korektno delo za korektno plačilo.«

Član kreativnega tima ne vidi razhajanj v obstoječem stanju in želenem v naslednji trditvi: da dodeljevanje delovnih nalog članom kreativnega tima temeljni na potrebah in načrtih oglaševalske agencije ter pravilih sistema (izobrazba, delovno mesto, izkušnje) in da ne temelji popolnoma na trditvi s katero se strinja direktorica – da dodeljevanje delovnih nalog temelji na ujemanju zahtev naloge z interesi in sposobnostmi posameznika.

Kreativna direktorica se strinja s trditvijo, da je širše okolje džungla, kjer se bije boj za obstanek – član kreativnega tima pa, da je širše okolje kompleksen sistem, kjer je skupni interes najbolj pomemben. V tem pogledu velja upoštevati razliko v odgovornosti, ki jo

imata oba do oglaševalske agencije. Prav tako se ne ujemajo mnenja o tem kako ukrepajo zaposleni, če so pravila in predpisani postopki v napoto oz. predstavljajo oviro. Po mnenju direktorice jih zaposleni vseeno upoštevajo ali pa jih poskušajo spremeniti. Po mnenju člana kreativnega tima jih zaposleni ne upoštevajo ali jih obidejo, da lahko svojo nalogo bolje opravijo. Član kreativnega tima pa si želi, da bi lahko v takem primeru kršili pravila, sploh če mislijo, da niso dobra. Ta želja je odsev lastnosti kreativnih oseb[21].

KREATIVNA KLIMA[22]: je v kreativnem oddelku odvisna od zaposlenih v kreativnem oddelku, od kreativnega direktorja, od razpoložljivega orodja za delo in od želje po uspehu s tem se strinjata kreativna direktorica in član kreativnega tima. Kreativna direktorica je dodala še faktor sestave kreativnega tima, kar član kreativnega tima ni določil za faktor kreativne klime in vendar je dodal še naslednje faktorje, ki vplivajo na kreativno klimo: plačilo za delo, ugled oglaševalske agencije, možnost napredovanja, nagrade dodeljene na oglaševalskih festivalih. Član kreativnega tima se s svojo dopolnitvijo približa opredelitvi Sakanovega spleta motivacijskih faktorjev[23] za kreativce v oglaševanju.

In še faktorji, ki po mnenju kreativne direktorice kot člana kreativnega tima ne vplivajo na kreativno klimo v kreativnem oddelku: fizično okolje, možnost dodatnega izobraževanja in skupni cilji zaposlenih.

Član kreativnega tima kot kreativne direktor se strinjata, da kreativna klima vpliva na kvaliteto dela, produktivnost, inovativnost, kreativnost, zadovoljstvo z delom, dobrobit oglaševalske agencije, spontanost zaposlenih, prijateljstvo med zaposlenimi, kolegialnost, zaupanje med zaposlenimi, zaupanje v oglaševalsko agencijo, radovednost kreativnega tima, želje posameznika v okviru napredovanja, cilje kreativnega tima, motivacijo članov kreativnega tima, uspeh posameznika kot tudi uspeh celotne oglaševalske agencije. Da se v vsem tem strinjata, pripomorejo jasno definirane vrednote, načrti in vizije PRISTOP-a.

ANALIZA ODGOVOROV NA VPRAŠANJA O KREATIVNEM DIREKTORJU OZIROMA NJEGOVEM VODENJU Z VIDIKA KREATIVNEGA DIREKTORJA IN Z VIDIKA ČLANA KREATIVNEGA TIMA.

Ker izhajamo iz teze, da je ključnega pomena za kreativno klimo tudi načini vodenja kreativnega direktorja in da obstaja razlika v dojemanju načina vodenja kreativnega

[21] Poglavje lastnosti kreativnih oseb.
[22] Glej model faktorji kreativne klime in poglavje klima managment.
[23] Motivacijski faktorji: strokovno izobraževanje, samopotrjevanje, denar in nagrade.

direktorja z vidika kreativnega direktorja in z vidika kreativnega tima, so v nadaljevanju analizirane ter primerjane ocene strinjanja z opisi načinov vodenja[24].

Kreativna direktorica se skoraj v celoti strinja, da je njeno vodenje kreativnega tima kombinacija treh vodenj: vodenja z motiviranjem, vodenja s soudeležbo ter vodenja s cilji in da absolutno ne drži, da vodi kreativni tim z delegiranjem ter da absolutno ne vodi kreativnega tima s pravili odločanja. Skoraj v celoti pa tudi ne drži, da vodi kreativni tim z izjemami.

Na tej točki smo priča dokaj veliki razliki v oceni in doživljanju kreativnega tima glede načina vodenja kreativne direktorice, saj je kreativni član mnenja, da skoraj v celoti drži, da kreativna direktorica vodi na način s pravili odločanja ter da delno drži, da vodi z delegiranjem in da delno ne drži da vodi z izjemami.

Prav tako pa se kreativni član popolnoma strinja, da je način vodenja kreativne direktorice vodenje z motiviranjem, skoraj popolnoma vodenje s soudeležbo in delno vodenje s cilji ter skoraj popolnoma vodenje s pravili odločanja.

Pri vodenju prihaja do prepletanja načinov vodenja, vendar pri vsakem vodji en način vodenja prevladuje in kreativna direktorica je mnenja, da pri njej prevladuje vodenje z motiviranjem kljub temu, da kreativni član njen način vodenja doživlja kot vodenje z delegiranjem.

STILI VODENJA

Član kreativnega tima se je skorajda v celoti strinjal z naslednjima izjavama o stilu vodenja: da je kreativna direktorica močno usmerjena na delovne odnose in na delovne naloge in zelo da je kreativna direktorica zelo skromno usmerjena na delovne odnose in močno na delovne naloge. Te dve trditvi se do neke mere tudi izključujeta, vendar je iz njiju možno razbrati, da je v očeh kreativnega člana direktorica močno usmerjena na delovne

[24] **Vodenje z izjemami** (Po konceptu naj bi se kreativni direktor ne ukvarjal s podrobnostmi, ampak samo z izjemami, odkloni. Zato mora vse naloge, ki niso naloge vodenja, prenesti na podrejene, določiti merljivo področje delovanja, določiti komunikacijska pravila, itd.). **Vodenje s pravili odločanja** (Ta vrsta vodenja temelji na možnosti podpisovanja pravil za odločanje. Predpisati je potrebno, kako naj potekajo pravila odločanja in iz katerih vidikov je potrebno odločitve delegirati.). **Vodenje z motiviranjem** (Ta koncept vodenja izkorišča za delovanje človekovo željo po samo-uresničevanju. Pričakovati je, da bodo delavci pri delu aktivnejši, če dobijo možnosti izobraževanja in razvoja, privlačno delo z veliko avtonomije in pogoje za samokontrolo po rezultatih, namesto zunanje kontrole nalog. Pri tem načinu vodenja se predpostavlja partnerstvo med kreativnim timom in kreativnim direktorjem). **Vodenje s soudeležbo** (Pri tem načinu vodenja se poudarja nujnost sodelovanja sodelavcev pri vseh odločitvah, ki jih prizadenejo, še posebno pri ciljih, ki naj bi jih uresničevali. Le tako je mogoče doseči identifikacijo z njimi in zavzeto izvrševati naloge, ki vodijo do njih. Tudi pri tem načinu vodenja se predpostavlja med kreativnim direktorjem in sodelavci partnerstvo). **Vodenje z delegiranjem** (Bistvo tega modela je v delegiranju odgovornosti na sodelavce z zaokroževanjem samostojnih delovnih področij. Za delovanje sistema je potrebno izpolniti določene organizacijske zahteve in spoštovati katalog obveznosti med kreativnim direktorjem in člani kreativnega tima). **Vodenje s cilji** (V tem primeru gre za vodenje kot aktivnost, s pomočjo katere določimo cilje v organizaciji in nato usmerjamo člane organizacije k uspešnemu doseganju teh ciljev. Uspešnost vodenja se v tem primeru meri po doseženih ciljih).

naloge tudi če to pomeni zmanjšanje usmerjenosti na delovne odnose. Kreativna direktorica pa se absolutno strinja s stilom vodenja, kjer je ona kot kreativna direktorica močno usmerjena na delovne odnose in na delovne naloge.

METODE VODENJA

Član kreativnega tima prepozna naslednjo metodo vodenja, ki jo po njegovem mnenju uporablja kreativna direktorica. Kreativna direktorica vodi kreativni tim tako, da se čim manj vtika v delo kreativnega tima, timu pušča proste roke in zato ta samostojno rešuje probleme ter izbere načine za izvedbo nalog. Vloga kreativne direktorice na delovnih sestankih je omejena na koordiniranje in razmeroma blag pritisk v primerih, ko stvari slabo tečejo.

Član kreativnega tima se le delno strinja, da kreativna direktorica vodi kreativni tim tako, da se pri tem posvetuje s svojimi sodelavci in da na delovnih sestankih dopušča diskusijo in da je dovzetna za predloge kreativnega tima. Da se po razpravi o odprtem vprašanju odloči in da za svojo odločitev tudi prevzeme odgovornost. Da člane kreativnega tima navaja k dajanju predlogov, spodbuja iniciativnost in dopušča, da se izrazijo mnenja vseh. Kreativna direktorica na to vprašanje ni odgovorila.

ELEMENTI VODSTVENE DEJAVNOSTI

Kreativna direktorica in član kreativnega tima sta enako ocenila stopnjo uspešnosti elementa vodenja – predvidevanja in sicer menita, da je kreativna direktorica delno uspešna pri načrtovanju in uspešna pri organiziranju.

Kreativna direktorica sebe ocenjuje kot uspešno pri naslednjih elementih vodstvenih dejavnosti: organiziranju, koordiniranju, kontroliranju in pri vodenju kreativnega procesa in nekoliko manj uspešno pri predvidevanju, načrtovanju in ukazovanju. Član kreativnega tima je ocenil, da je kreativna direktorica uspešna pri predvidevanju, organiziranju, ukazovanju in nekoliko manj uspešna pri načrtovanju, koordiniranju in kontroliranju ter še manj uspešna pri vodenju kreativnega procesa. V bistvu sta identični samo dve oceni uspešnosti pri načrtovanju in pri organiziranju. Največja razlika je nastala pri oceni uspešnosti pri vodenju kreativnega procesa, saj kreativna direktorica zastopa stališče, da je uspešna pri vodenju kreativnega procesa, član kreativnega tima pa ocenjuje, da pri tem ni najbolj uspešna.

OCENA OSEBNIH LASTNOSTI KREATIVNE DIREKTORICE

Član kreativnega tima je ocenil kreativno direktorico kot delno dostopno, komunikativno, sposobno, prijazno, odgovorno, predvidljivo, informirano, varčno, odločno, nekarizmatično, da delno načrtuje dejavnosti in tudi delno kot motivatorko. Skoraj popolnoma se strinja, da je kreativna direktorica: pravična, demokratična, razgledana in

organizirana. Popolnoma pozitivno je ocenil njeno delavnost in urejenost. Član kreativnega tima je ocenil da lastnosti kot so objektivnost, premišljenost, ustvarjalnost, inovativnost in čustvenost le delno veljajo za kreativno direktorico.

NAČELA VODENJA[25]

Kreativna direktorica in član kreativnega tima sta enako ocenila naslednja načela vodenja: da daje kreativna direktorica prednost delno hierarhiji spoštovanja, da si postavlja delno realne in dosegljive cilje, da delno ne daje prednosti kvaliteti opravljenih nalog pred številom opravljenih nalog.

Popolnoma se strinjata z načelom, da kreativna direktorica dopušča samostojnost in da delno ne drži, da kreativna direktorica omogoča odličen brifing za nove naloge kreativnega tima.

Kreativna direktorica o sebi meni, da se skoraj popolnoma drži naslednjih načel vodenja: da je demokratična, da ima avtoriteto, da fleksibilno organizira delo v kreativnem oddelku, da ima znanje za vodenje, da ima informacije za vodenje, da spodbuja ustvarjalnost. Prav tako je mnenja, da popolnoma upošteva načelo dopuščanja samostojnosti in da ceni učinkovitost in uspešnost.

Član kreativnega tima ocenjuje upoštevanje načel vodenja s strani kreativne direktorice nekoliko bolj kritično in manj pozitivno naslednja načela vodenja: da je kreativna direktorica demokratična, da ima avtoriteto, da si fleksibilno organizira delo v kreativnem oddelku, da ima znanje za vodenje in informacije za vodenje, da spodbuja ustvarjalnost, da ceni učinkovitost in ustvarjalnost.

---

[25] Načela vodenja, ki skupaj oblikujejo **idealnega vodjo** so **samodisciplina,** ki je osnovna sestavina samo-nadzora in temelj spoštovanja. Vodja ima **namen** kot motivator dosežkov in razvije neomajno odločenost, da bo uresničil vizijo in svoje cilje, kar vpliva na zaposlene na visoko delovno vnemo in navdušenje, ki ga vodja določa. Vodja vzpodbuja duha in podžiga domišljijo svojih podrejenih. **Dosežek** je dober rezultat in hkrati temelj vodenja, saj vodja prikazuje rezultate tako, da ti zadovoljujejo potrebe njegovih podrejenih. Izvajanje učinkovite dejavnosti je predpogoj dobrih rezultatov. Elementi učinkovite dejavnosti so odločitev, odločnost, energija, enostavnost, ravnotežje in tveganje. **Odgovornost** vodje se kaže v sprejemanju vseh dolžnosti in obveznosti, ki izvirajo iz zaupanja in moči, ki mu je bila podeljena. Najvažnejše med temi obveznostmi so odkrita dostopnost, odločnost in dosledna skrb za zadovoljevanje potreb podrejenih. Resnični vodja stoji za rezultati svojih odločitev in dejanj in skupaj s podrejenimi sprejema njihove posledice. **Znanje** je temelj uspešnega vodenja. Pri znanju govorimo o treh vidikih: temeljnem, strateškem, taktičnem znanju. Vodja razume posebno naravo socialnega in moralnega dogovora med njim in podrejenimi ter s tem upošteva načelo **skladnosti.** Tako je vodji zaupana odgovornost za uvajanje takšnega reda in discipline, kot je potrebno za doseganje ciljev. To dosega s pomočjo sistema nagrad in kazni, ki ga podrejeni sprejemajo kot poštenega in pravičnega. Biti **zgled** vsem članom tima pomeni, da vsak član tima želi vodjo posnemati vsaj v eni stvari, si želi imeti kakšno njegovo sposobnost, znanje, spretnost, si želi da bi sam dal idejo, ki jo je dal vodja ali na enak način prevzel pobudo. Vodja mora biti mora tisti, ki v delo tima vloži največ truda. Izkazati se mora z uspešno opravljenimi nalogami in pokazati članom tima dovolj iskrenosti in pozornosti, da mu zaupajo. Biti mora prvi in najboljši član tima, ki s svojimi dejanji vabi vse ostale k rasti in napredovanju. To ne pomeni, da mora biti najboljši na vseh področjih ali da ne sme nikoli narediti nobene napake. Biti najboljši na vseh področjih je za večino prezahtevna naloga. Vodja tima mora biti najboljši v motiviranju, odnosu do zaposlenih, organizaciji, načrtovanju. Mora biti nekdo, na katerega se lahko v kriznih situacijah člani tima oprejo. Vsaka napaka je lahko grožnja zaupanju. Vsaka priznana in popravljena napaka pa zaupanje v vodjo še krepi. Biti zgled je za današnje vodje težavna naloga, predvsem zato, ker nam je preteklost pokazala veliko bližnjic do avtoritete in ugleda. Dolgoročno uspešnost in zaupanje zaposlenih pa lahko prineseta le trud in vztrajno delo na sebi.

OCENA KREATIVNE DIREKTORICE

Član kreativnega tima je povprečno slabše ocenil lastnosti kreativne direktorice kot pa se je ocenila kreativna direktorica sama. Le v dveh izjavah sta se popolnoma strinjala in sicer, da kreativna direktorica upošteva predloge kreativnega tima in da delno drži, da kreativna direktorica uporablja disciplinske ukrepe proti tistim, ki kršijo pravila. Član kreativnega tima meni, da skoraj v celoti drži trditev, da direktorica poudarja pomen storilnosti, direktorica pa trdi, da to delno ne drži.

Prav-tako je član kreativnega tima mnenja, da popolnoma drži, da kreativna direktorica ceni posebne napore in prispevke kreativnega tima oziroma posameznih članov kreativnega tima - s to trditvijo pa se kreativna direktorica le delno strinja.

Član kreativnega tima se skoraj v celoti ne strinja s trditvijo, da kreativna direktorica dovolj kritizira člane kreativnega tima, ko je to potrebno, direktorica se le delno strinja s to trditvijo.

Član kreativnega tima se skorajda v celoti - kreativna direktorica pa se popolnoma strinja z naslednjimi ocenami: da kreativna direktorica naredi kar obljubi, da ima svoja lastna stališča o pomembnih zadevah, da zaupa članom kreativnega tima, da stoji za svojimi odločitvami in da daje poudarek izobraževanju.

Član kreativnega tima se le delno - kreativna direktorica pa se skoraj popolnoma strinja z naslednjimi ocenami: da je kreativna direktorica dobro strokovno usposobljena, da ima sposobnost za vodenje kreativnega tima in da dobro vodi kreativne sestanke v kreativnem oddelku oziroma v kreativnem timu.

Kreativna direktorica je mnenja, da je popolnoma usmerjena v prihodnost, kar pa član kreativnega tima delno zanika.

PRIČAKOVANJA KREATIVNE DIREKTORICE

Kreativna direktorica po mnenju kreativnega člana pričakuje, da člani kreativnega tima:[26]: berejo leposlovno literaturo, obiskujejo kino, galerije, muzeje, spremljajo zunanjo in notranjo politiko, svetovne trende v modi, v glasbi, tehnične novosti, dnevne novice. Da obvladajo iskanje podatkov na internetu in da ostanejo dlje v službi, če je to potrebno. V intervjuju pa je kreativna direktorica povedala, da jo v bistvu ne zanima kaj člani počnejo v zasebnem življenju in da od članov ne pričakuje, da spremljajo politiko, trende kot nujno zlo. Meni, da so si člani med seboj tako različni, da te informacije in izkušnje iz zunanjega

[26] Glej poglavje kreativni tim.

sveta med seboj spontano izmenjajo na delovnem mestu, kajti danes je nemogoče aktivno spremljati vsa našteta področja.

Po mnenju kreativnega člana kreativna direktorica ve iz kakšne družine prihaja, pozna njegovo strokovno zgodovino, sedanje in pretekle hobije. Pozna njegove želje napredovanja, njegovo trenutno počutje, vendar pa temu ne posveča pozornosti do te mere, da bi v primeru, ko ima član probleme, ko je nezadovoljen, da bi ga poklicala k sebi, ga poskušala pomiriti do te mere, da bi lahko nemoteno opravljal svoje delo. Če to ne bi bilo možno, bi mu predlagala dopust ali bolniško.

5.1.2.6. R: KAKŠNE ZAKLJUČKE OZIROMA POVZETKE SEM NAREDILA?

Določiti pravo mero vpletenosti kreativne direktorice v kreativen proces ter najti način vodenja kreativnih ljudi v svojem kreativnem timu, je zelo težka naloga, ker ima zahtevana svoboda kreativcev svoje prednosti in slabosti. Drži, da so naročniki oglasov danes tudi naročniki PR-storitev in zato se dogaja, da enačijo oziroma pričakujejo od oglaševalcev enako hitrost dela kot jih ima oddelek za stike z javnostmi. Slabost je v pre kratkem inkubacijskem času, ki je potreben za mega ideje, ki dajejo vrhunske rezultate na tržišču in prinašajo nagrade na festivalih. S tem in z oddajnimi roki, ter z zahtevami kreativne direktorice, povzroča agencija velik pritisk na kreativce. Kreativna direktorica je tista, ki mora biti iskrena do sebe in do svojega tima, kritična in presoditi, do katere mere je smiselno takšno vodenje kot ga opravlja sedaj. Če naročniki ne zahtevajo višje stopnje kreativnosti v oglasih in jim je najbolj pomembno, da je produkt hitro narejen, potem se je kreativna direktorica PRISTOP-a odločila za pravi način in stil vodenja. Pomembno je, da se zaveda svojih prednosti in sposobnosti, ki jih je pridobila z izkušnjami in trdim delom ter priznanji, vendar se hkrati mora vprašati kaj istočasno izgublja, ko se naslanja na te izkušnje. Če je to kreativnost oglasov, je gledano dolgoročno za oglaševalsko agencijo to zelo slaba naložba, ki ne doprinese k zadovoljstvu kreativnega tima, ker na oglaševalskih festivalih ne žanje nagrad in ker ne dopušča izpolnitve timskega potenciala. Naročniku pa daje kratkoročno potuho in se na nek način strinja z njegovimi zahtevanimi oddajnimi roki.

Agencija PRISTOP je v Sloveniji in na področju bivše Jugoslavije ena najuglednejših in najuspešnejših agencij, zato med drugim tudi oddelek za oglaševanje žanje uspehe in koristi ugleda, ki pa lahko zavajajo in so kratkoročne za naročnika kot tudi za kreativni oddelek. Res je, da ugled agencije privablja in ohranja ugledne naročnike, ki koristijo tudi druge storitve agencije PRISTOP, ne samo oglaševalske. V agenciji PRISTOP

so vsi zaposleni zelo dobro seznanjeni z agencijskimi cilji, vizijo, poslanstvom in vrednotami, vse to pripomore k koherentnosti in pozitivni klimi, ki je za kreativni oddelek še kako pomembna. Vendar je narava dela v drugih sektorjih drugačna, bolj ažurna kot v oglaševalskem oddelku, zato pride do površnosti pri ustvarjanju oglasov in zanemarjanju pomembnega dela pri oglasu, kreativnega procesa in kreativnosti. To povzroča v kreativnem oddelku nezadovoljstvo članov s potekom dela, zavedanje omejitve časa in s tem razvijanje svojega potenciala in vedno bolj prehaja delo krativca v rutino zaradi pomanjkanja časa. Naročnik je sicer kratkoročno zelo zadovoljen, ker mu je ažurnost prihranila čas in s tem denar, dovolj pa ne pomisli na učinek in kvaliteto oglasa, zato ti oglasi potem ne izstopajo, ne prinašajo nagrad na festivalih in s tem lahko posredno znižujejo ugled celotne agencije.

Če zastopamo stališče, da je kreativna direktorica dovršena in odlična v opravljanju svoje funkcije in kot taka pozitivno vpliva na kreativno klimo v kreativnem oddelku, potem moramo iskati možnost izboljšanja kreativne klime, kreativnih oglasov in s tem več nagrajenih oglasov v kvalitetah in potencialih tima, članov tima. Ponovno je potrebno preučiti stanje v kreativnem timu, analizirati rezultate dela tima kot celote in posameznih članov. Po takšni analizi lahko kreativna direktorica ali zamenja enega člana ali celoten tim, ali zaposli novega člana, ali izbere tim starejših ljudi ali naredi kombinacijo starejših in mlajših članov, ali poveča plačilo članom in jih s tem dodatno motivira. Pri vsem tem pa je potrebno na problematiko gledati celostno in ne po segmentih, kajti kreativna klima je kemija, je nevidna sila, ki jo čutimo, ki nas motivira in hkrati obremenjuje, je odsev čustvene zrelosti posameznikov, je kompromis med posamezniki, je spoštovanje in želja po sodelovanju in uspehu. Vsi našteti faktorji pa vplivajo drug na drugega, zato ugotavljanje vzrokov za trenutni odsev stanja, s katerim smo ali pa nismo zadovoljni zelo težko.

Iz vseh zbranih dokazov, pogovorov in vprašalnikov ter teorije in svoje prakse sem prišla do zaključka, da je kreativna direktorica ključni faktor pri ustvarjanju kreativne klime. To ji dopušča položaj in obe funkciji kreativnega direktorja upravljalsko ter vodstveno. V primeru agencije PRISTOP kreativna direktorica bolje opravlja funkcijo upravljanja, kar pa za naravo dela v kreativnem oddelku ni najbolj priporočljivo, je pa dobrodošlo za agencijo kot celoto. Direktorica se tega zaveda in predpostavlja, da se trend ne bo spremenil oziroma se bo od kreativcev zahtevala še večja hitrost reševanja problemov in kreativnih rešitev, kar pa ne bo ugodno vplivalo na kreativno klimo.

Predlagam kreativnega direktorja iz vrst članov kreativnega tima, ker član pozna situacijo in razmere znotraj tima, ve kje in kdaj so se člani pritoževali pri svojem delu. Vse to je seveda prednost dokler ostaja tim v enaki zasedbi. Kakor hitro kreativni direktor

spremeni zasedbo članov, se pojavijo drugi problemi ali možnosti boljšega delovanja tima. Vsako izboljšanje in napredek ter nagrade pa v večini primerov pozitivno vplivajo na kreativno klimo.

6. ZAKLJUČEK

S preučevanjem kreativne klime in vloge kreativnega direktorja v kreativnem oddelku oglaševalske agencije sem dosegla zastavljena cilja in dokazala hipotezo, saj sem prišla do spoznanja, da kreativen direktor s svojim stilom in načinom vodenja kot upravljanja, osebnostnimi lastnostmi in kriteriji kot tudi z izbiro članov kreativnega tima odločilno vpliva na kreativno klimo v kreativnem oddelku in s tem na uspešnost oglasov in število dobljenih nagrad na oglaševalskih festivalih. S pomočjo literature, lastne izkušnje in študije primera agencije PRISTOP z QJ metodo sklepam, da je **integrativni stil** ta trenutek najbolj primeren stil kreativnega direktorja za vodenje kreativnega tima. Integrativni stil podpira multi-nivojski okvir vodenja in je prilagojen za vodenje kreativnih ljudi, saj upošteva ažurnost in ključno značilnost kreativnih ljudi, ki nenehno spreminjajo sebe in sledi želji po novem ter drugačnem Model po meri posameznika in situacije.[27]

Vsekakor je potrebno poudariti stopnjo relativnosti pri dobljenih zaključkih. Potrebno je dodobra premisliti o smiselnosti novih raziskav o vlogi kreativnega direktorja v kreativnem oddelku in njegovem vplivu na kreativno klimo, saj se okolje in načini vodenja, potrebe ljudi prav tako sunkovito spreminjajo, zato obstaja zaradi kompleksnosti predmeta raziskav že v času raziskave velika nevarnost, da podatki zastarajo.

Kreativno ljudje v oglaševanju se razlikujejo od drugih kreativnih ljudi po tem, da so kreativci v oglaševanju strogo usmerjeni in omejeni z naročnikovimi željami oziroma z denarjem, razpoložljivim časom za ustvarjanje in s ciljno publiko ter namenom oglasa. Kreativec v oglaševanju mora imeti pogled skozi prizmo oglaševanja in hkrati ohranjati unikatnost. Za kreativnega direktorja je pomembno, da z vsem svojim znanjem in svojo prisotnostjo in odgovornostjo prisluhne kot pravi Dragan Sakan:« Ljudem je potrebno omogočiti, to kar si želijo in ne to kar mi mislimo, da rabijo.« in s tem ustvariti želeno kreativno klimo.

[27] Muford M.D., Scott G.M., Gaddis B., Strange J.M.: Leading creative people. Oklahoma, Proquest, 2002

LITERATURA

- Anželj, Darko (1999): *Organiziranje in vodenje v policiji.* Doktorska disertacija, FDV, Ljubljana.
- Baldwin, Huntley: How to create effective TV commercials. Lincolnwood, Business Books, 1992
- Baldwin, John R.: The dynamics of industrial competition, Cambridge University Press, 1995
- Baldwin, John R.: The dynamics of industrial competition, Cambridge University Press, 1995.
- Bass, Bernard H. & Drenth, Pieter J.D. (1987): *Advances in Organizational Psychology.* Beverly Hills, London, New Delhi, Sage Publication.
- Batra Rajeer, Myers John G., Aaker David A. (1996): *Advertising Managment.* New Jersey, Prentice Hall.
- Beirne, Martin and Ramsay, Harvie (1992): *Information technology and workplace democracy.* London and New York, Routledge.
- Berginc, Jordan in Krč, Matjaž (2001): *Ustvarjalnost in inovativnost v podjetništvu.* Visoka strokovna šola za podjetništvo, Portorož.
- Bernik, Jurij (2000): *Managment in vodenje*, Portorož.
- Blanchard, Kenneth & Zigarmi, Patricia: *Vodenje in enominutni vodja.* Leadership and the one minute manager //Enominutni vodja Ljubljana: Taxus, 1995
- Bromley, Dennis Basil: *The case-study Method in Psychology and related Disciplines.* 1986 John Wiley & Sons Ltd., Great Britain.
- Bromley, Dennis Basil: Volume 1 No. 5.
- Chemers, Martin M.: *Leadership*. Encyclopedia of human behavior, Academic press, inc.1994, str.45.

- Čož, Barbara (2000): *Kreativnost v oglaševanju na televizijskem mediju.* Diplomsko delo, FDV, Ljubljana.
- Dacey, John.S. & Fiore Kathleen.B. (1998): *Understanding creativity*: The Interplay of Biological, Psihological and Social Factors, San Francisco: Jossey-Bass Publisher.
- Dežman, Mojca: *Velika ideja.* FDV, Diplomsko delo, 1999, str.77.
- Drucker, F.P.: *Management: Tasks, Responsibilities, Practices.* Oxford: Butterworth – Heinemann Ltd, 1995, str. 575.
- Ekvall, Goran (1987): *The climate metaphor in organizational theory.* In Bass B.M. & Drenth P.J., Advances in organizational psychology. London: SAGE.
- Eysenck H.J., Arnold W.J., Meili R.,: *Encyclopedia of psiology.* Volume 1 A-K, Fontana/collins in association with search Press, 1972, str.228.
- Ford, M.E. (1992): *Motions and Personal Agency Beliefs: Goals, Emotivating Humans.* London, New Delhi:Sage Publications.
- Furnham, Adrian (1992): *Personality at Work*. Routledge.
- Gardner, John W. (1990): *On Leadership.* New York.
- Gates, Bill in Hemingway, Collins (1999): *Poslovanje @ s hitrostjo misli.* Orbis, Ljubljana- New York.
- Gillespie, Andrew (1998:64): *Ekonomska področja – shematski pregled.* Tehniška založba Slovenije,
- Halinen, Aino (1997): *Relationship Marketing in professional services.* London and New York.
- Harre, Rom & Lamb, Roger: *The dictionary of developmental and educational psychoogy*, 1986, str.41, Basil Blackwell Ltd.
- Harrington, David M.: *Pogoji in okolj.* Encyclopedia of creativity, 1999, str. 323.
- Jančič, Zlatko: *Marketing : strategija menjave*. Studio Marketing, 1990, Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- Jančič, Zlatko: *Zapiski iz predavanj pri predmetu Oglaševanje.* 2000/2001, FDV Ljubljana.
- Jewery, Drewniany (1998): *Creativity strategy in advertising.* USA Wadsworth Publishing Company.
- Kathleen, Ryan D. & Oestreich, Daniel K. (1991): *Driving fear out of the workplace: How to overcome the invisible barriers to quality, productivity and innovation*. Jossey-Bass Publisher, Sun Francisco.
- Kinlaw, Dennis C. (1991): *Developing Superior Work Teams.* Lexington Books.

- Kirbi, Ričard i Redford, Džon (1978): *Individualne razlike.* Nolit, Beograd.
- Kos Marko (1996): *Inovacijski menegment.* FDV, Ljubljana.
- Kotler, Philip: *Marketing management - trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor.* Ljubljana, 1996.
- Krause, Donald.G. (1997): *Zgled vodje* (The way of the Leader). Taxus, Ljubljana.
- Krogh, Georg & Roos, Johan (1996): *Managing Knowledge*. Sage Publications.
- Lipičnik, Bogdan: *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Gospodarski vestnik, 1998, Ljubljana.
- Lovelock C.H. (1992): *Managing Services: Marketing, operations and human resources*, Prentice-Hall, New Jersey.
- Maddux, Robert B.: *Successful negotiation*. London, Kogan Page, 1989
- Manfred, F. R. & Vries Kets; Treacy E. Florent (1999): *Veliki vodje.* Gospodarski vestnik, Ljubljana 2000.
- Marsteller W.A.: *Creative managment.* 1991 NTC Bussiness books, Chicago.
- Mayer J.: *Skrivnost ustvarjalnega tima* (The secret of creative team). Dedalus, Ljubljana 2001.
- Mercer D. (1998): *Marketing Strategy: The chalange of the External environment.* Scotland, Musselburgh The Open University.
- Moriarty; Sandra E. and Robbs; Brett A.: *Oglaševanje.* Encyclopedia of creativity, volume 1, 1999, str.23.
- Možina Stane, Tavčar M. in drugi: *Managment: Nova znanja za uspeh.* Radovljica, Didakta, 2002.
- Možina, Stane (1992): *Osnove vodenja*. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- Musek Janek (1977): *Psihologija osebnosti*. Ljubljana, Dopisna delavska univerza Univerzum.
- Ogden, James.R.: Developing a creative and innovative integrated marketing communications plan. Upper Saddle River, Prentice Hall, 1998 New Jersey.
- Ogilvy, David: *Ogilvy on advertising.* 1999, Prion, London
- Ogilvy, David: *Ogilvy on advertising.* 1999, Prion, London.
- Pattis, S. William, Graham, Jarlath Jack: *Careers in advertising.* Lincolnwood (Ill.) VGM Career Horizons, 1990, VGM professional careers series.
- Pečjak, Vid (1989): *Poti do idej.* Ljubljana, Samozaložba.
- Perry L., Rossiter J.R. & Elliott R (2001): *Strategic Advertising Managment*. New York, Oxford University Press.

- Rozman, Rudi: *Povezanost funkcij upravljanja in ravnateljevanja.* Zveza ekonomistov Slovenije, Glej publikacijo: Analiziranje za potrebe strateškega odločanja ter dosežki. Analitske prakse in teorije. Zbornik referatov. 1998 Ljubljana.
- Rue, L.W: in Byars, L.L.: *Sprejemanje kvalitetnih in kreativnih rešitev.* SUPERVISION- Key Link to Productivity (3 ed.), IRWIN, Homewood III., 1990, str. 88-107.
- Sakan, Dragan (1996): *Pretty Woman.* News Moment, Beograd.
- Sakan, Dragan (2001): *New Moment – New Ideas: Idea Book.* New Moment No. 16, Delo tiskarna, Ljubljana.
- Sang, Kim H.: *1001 način, kako motivirati sebe in druge, da dobite, kar si želite imeti.* Založba Tuma d.o.o., Ljubljana 2001.
- Srića, Velimir (1999): *Ustvarjalno mišljenje.* Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- Sternberg, Robert J. (1999): *Handbook of Creativity.* Cambridge University Press.
- The Wall Street Journal: Creative Leaders Series, 1993, New York:
- Van Gundy, A. (1987): *Organizational creativity and innovation.* In S.G. Isaksen (Ed.), Frontiers of creativity research. Buffalo, New York.
- Wallace, Doris B. & Gruber Howard E. (1989): *Creative People at Work*. Oxford University Press.
- Wells, William, Burnett, John, Moriarty, Sandra: Advertising : Principles and practice, Prentice-Hall, 1989, New Jersey.
- Wells, William, Burnnet, John, Moriarty, sandra: *Advertising : Principles and practice*, Prentice-Hall, 1998, Prentice-Hall, New Jersey.
- Wong, Paul: *The Positive Psychology of Creative Managme for the Workplace,* Kanada, 2001 http://www.healingpassages.com/services.htmltrategies

ČLANKI

- Apih Jure (1998): *Načela izhodišča sporazuma o urejanju odnosov.* Marketing Magazin, št. 204, str. 18.
- Apih Jure: *Cena kreativnosti.* Media marketing, št.111, julij, str. 8:11, Delo, Ljubljana.
- Cuzar Gregor: *Ali je vaša kretivnost dovolj velika?* MM, št.235, str.36.
- Jančič Maja (1998): *Kako brzdati oglaševalsko kreativnost?,* MM, št. 206, str.25.
- Jančič Maja: Kreativnost na vatle. MM, ŠT.240, str.10:12.
- Jančič, Zlatko: Slovenski oglaševalski kodeks. MM. 1994 Let. 14, št. 11, str. 17-20.

- Kline Miro: *Ugled podjetja je realno, čeprav neotipljivo bogastvo.* MM, št. 240, str. 15:17.
- Levski Daniel: *Zakaj se ukvarjam z oglaševanjem?* MM, št.237, str.33.
- Mitja Milavec: *Naročniki ostajajo z nami*, MM., str.14, januar 2000:14, številka 225.
- Mulej Nastija.: *Od mednarodne planerke do svoje agencije.* MM, št.238, str.30-31.
- Mulej Nastija.: *Oglaševanje ne vodi več srce, ampak denar.*, v Marketing Magazin, št.223, str.26-28.
- Percelj Andrej: *Naši prednosti sta sistem dela in prijetno okolje.*, MM unij 2000:37.
- Repovž Jernej: *Edina naša stalnica je spreminjanje.* MM, januar 2000, št.225, str.15.
- Sušnik Dragica: *Krši pravila, ko jih spoznaš.* MM, št.237, str.28:29.
- Sušnik Dragica: *Nič ni ustvarjeno, če ni prej do sanjano.* MM, št.241, str.39:40.
- Videčnik Mateja, Arh Geni: Deluj kot raziskovalec, razmišljaj kot kreativec, MM, št.225, str.30.

ČLANKI IZ INTERNETNEGA STREŽNIKA PROQUEST

- Bostrom, R. P. and Nagasundaram, M. (1998). *Research in Creativity and GSS* .Proceedings of the Thirty-First Hawai International Conference on System Sciences, January 6-9, vol. 6. pp. 391-505. IEEE Computer Society, Piscataway, NJ, ISBN 0-8186-8248-5. , http://cispom.boisestate.edu/murli/, 15.5.2003
- Brabbs Cordelia: Bringing out ideas and creative skills, Marketing; London; Jul 26, 2001
- Colwell J.L.: Beyond brainstorming: How managers can cultivate creativity and creative problem-solving skills in employees, Supervision, Burlinkton; Avg 2001
- Cottringer William: *Developing creativity.* Executive Exellence, Provo, Sept 2001
- Dignam, Conor: *Creatives need to shape up to meet marketers' needs. Marketing*; London; Mar 25, 1999.
- Govendo, Jeffrey A.: *Group creativity.* Executive Excellence; Provo; Sep 2001, Proquest
- Gray Robert: *Collaborating with creatives.* Marketing; London; Avg 23, 2001
- Kane, Chat: *Ads, not arts. Brandweek*; New York; May 10, 1999.
- Levelsque, Lynne C: *Creative talent.* Executive Excellence;Provo; Sep 2001
- Muford Michael.D., Scott G.M., Gaddis B., Strange J.M.: Leading creative people. Oklahoma, Proquest, 2002
- Mumford Michael D. and Van Doorn Judy R.:*The leadership of pragmatism*

- Snyder, Beth:*Y&R offers creative incentives to ad teams. Advertising Age*; Chicago; Jan 3, 2000.
- University of Oklahoma, 455 West Lindsey Street, Room 470, Normal, OK 73019, USA, Available online 12 September 2001.
- Wong Poul:The Positive Psychology of Creative Managment, Kanada, 2001

INTERNET

- Varan, D. (1999): Creative Strategy. Prosojnice, http://em2.murdoch.edu.au/c339/creative/index.htm.
- http://www.pristop.si, 25.8.2003.

INTERVJUJI:

- Dimnik Zavrl Mateja, Avgust 2003.
- Član kreativnega tima agencije PRISTOP, Avgust 2003.

PRILOGA

ANKETNI VPRAŠALNIK

SpoštovanI čLANI KREATIVNEGA TIMA v kreativnem oddelku oglaševalske agencije …….(ime agencije)

Pred Vami je vprašalnik, katerega tema je vodenje kreativnega direktorja, kreativna klima in kreativni tim. Vaši odgovori mi bodo v pomoč pri izdelavi diplomske naloge, v kateri se ukvarjam s kreativno klimo, kreativnim vodenjem in kreativnim oddelkom v oglaševalski agenciji. Lepo vas prosim, da si vzamete nekaj časa in odgovorite na vprašanja.

Anketa je anonimna, podatke bom uporabila izključno za praktični del diplomske naloge.

Že v naprej se vam zahvaljujem za vaše iskrene odgovore in čas – Alenka Slavinec.

DEMOGAFSKI PODATKI:

1.SPOL: M Ž

2.STAROST: a.)med 20-25 b.) med 25-30 c.)med 30-35 d)med 35-40, e.)med 40-50 f) NAD 50

3.STOPNJA IZOBRAZBE: , VRSTA IZOBRAZBE:

4.DELOVNO MESTO:

5. KAKO DOLGO STE ŽE ZAPOSLENI V TEJ OGLAŠEVALSKI AGENCIJI?

6. ALI STE V TEM ČASU NAPREDOVALI? DA NE

VPRAŠANJA O KREATIVNOSTI

Kako vi definirate pojem kreativnost?

Kaj je po vašem mnenju kreativna klima v oglaševalski agenciji?

Kaj je po vašem mnenju kreativna klima v kreativnem oddelku?

Kaj je po vašem mnenju kreativna klima v kreativnem timu?

Kdo po vašem mnenju definira kriterije kreativnosti – kreativnih oseb v oglaševalski agenciji (obkrožite največ dve črki)

stroka
naročnik
širša okolica
kreativni direktor
psihologija
politika

DOLOČANJE OBSTOJEČE IN ŽELENE KREATIVNE KLIME V KREATIVNEM ODDELKU

Inštrument je zasnovan z namenom, da bi vam in drugim članom kreativnega oddelka pomagal odkriti vrednote in prepričanja, načine vodenja, ki v kreativnem oddelku odražajo kreativno klimo in jih primerjati z vašimi lastnimi.
Kreativna klima je kot predhodnica organizacijske kulture v našem primeru oglaševalske agencije. Na klimo se da hitreje in učinkoviteje vplivati kot na organizacijsko kulturo, ker je klima odraz trenutnega stanja v organizaciji, odraz trenutnih kombinacij in reševanja specifičnih problemov in nalog.

Navodila za izpolnjevanje in vrednotenje:
Ta vprašalnik vsebuje začetne stavke, ki opisujejo posamezen vidik delovanja kreativnega oddelka oz. kreativnega tima.
Začetku stavka sledijo štirje možni zaključki stavka oziroma trditve, ki v kombinaciji z začetkom stavka opisujejo enega od štirih možnih vzorcev obnašanja v kreativnem oddelku, prepričanj, vrednot ipd., ki so lahko tipični za vaš kreativni oddelek
Pod napis **O – obstoječe stanje** rangirajte trditve tako, da postavite »4« pred tisto, ki po vašem mnenju najbližje dejanskemu stanju v organizaciji, »3« postavite trditev, ki je naslednja najbližja in tako naprej da z »1« označite tisto trditev, ki stanju najmanj ustreza. Uporabite lahko samo eno enako, eno dvojko itd.

Ž – želeno stanje

Potem rangirajte trditve ponovno , vendar glede na to, kot bi si vi želeli, da bi v kreativnem oddelku bilo. Pod želeno klimo označite s »4« Najbolj priljubljeno opcijo, s »3« naslednjo najbolj priljubljeno in tako naprej do »1« Ko končate z rangiranjem vseh trditev oziroma zaključkov, rezultate prenesite v tabelo
Vprašanja, ki so naslovljena na kreativni tim o kreativnem direktorju naj lepo prosim odgovori tudi kreativni direktor kot da ocenjuje sam sebe.

1.Od članov kreativnega tima kreativni direktor pričakuje, da člani kreativnega tima pripisujejo največjo pomembnost

O Ž

		a.	Izpolnjevanju zahtev in pričakovanj kreativnega direktorja in drugih zaposlenih, ki so v oglaševalski agenciji višje na hierarhični lestvici
		b.	Izpolnjevanju nalog na njihovem delovnem mestu v skladu s postopki in navodili
		c.	Iskanju izzivov, ki jih ponujajo naloge in najboljših poti za njihovo reševanje
		d.	Sodelovanju z ostalimi zaposlenimi z namenom reševanja teko delovnih kot osebnih problemov

2.V kreativnem timu »gre dobro« tistim, ki
O Ž

		a.	Ki vedo kako ugoditi nadrejenim in so sposobni in pripravljeni uporabiti moč in politiko, da bi si utrli pot navzgor
		b.	»igrajo po pravilih«, delujejo znotraj tima in si prizadevajo korektno delati
		c.	So učinkoviti in dobro podkovani ter si zelo prizadevajo, da bi delo opravili
		d.	Tesno sodelujejo s timom, so skrbni in odprti za mnenja članov tima

3.Kreativni direktor ravna s posameznim članom kreativnega tima kot:

O Ž

		a.	»S parom rok«, katerih čas in energija sta na voljo tistim, ki so višje na hierarhični lestvici
		b.	Kot z zaposlenim, katerega čas in energija sta pridobljena s pogodbo s pravicami in obveznostmi za obe strani
		c.	Kot z družabnikom ali enakovrednim članom, s katerim skupaj poskuša doseči skupne cilje
		d.	Kot z družino ali prijatelji, ki so radi skupaj in skrbijo ter podpirajo drug drugega

4. Člane kreativnega tima oz. kreativni oddelek vodi, jim ukazuje oz. nanje vpliva:

O Ž

		a.	Kreativni direktor, ki svojo oblast kaže z uporabo kazni in nagrade
		b.	Sistem, pravila, postopki, ki predpisujejo kaj in kako naj delajo
		c.	Njihove lastne obveze in motivacija za doseganje ciljev oglaševalske agencije
		d.	Njihova lastna želja, da bi jih ostali zaposleni sprejeli in bili dobri člani svojega kreativnega tima

5. Za proces odločanja v kreativnem timu je značilno:

O Ž

		a.	Usmeritve, ukazi in navodila prihajajo navzdol z višjih nivojev
		b.	Vlada privrženost formalnih kanalom in zanašanje na postopke za odločanje
		c.	So odločitve sprejete tik pred zdajci, sprejema pa jih kreativni direktor
		d.	So odločitve sprejete soglasno, s čemer je dosežena splošna podpora odločitvam

7. Dodeljevanje delovnih nalog posameznikom oz. članom kreativnega tima temelji na:

O Ž

		a.	Osebnih ocenah, vrednotah in željah tistih, ki imajo moč in oblast
		b.	Potrebah in načrtih oglaševalske agencije ter pravilih sistema (izobrazba, delovno mesto, izkušnje)
		c.	Ujemanju zahtev naloge z interesi in sposobnostmi posameznika
		d.	Željah posameznika in njegovi potrebi po rasti in razvoju

9. V kreativnem oddelku prevladuje mnenje, da naj bodo člani kreativnega tima:

O Ž

		a.	Ubogljivi, ustrežljivi, lojalni svojemu nadrejenemu in morajo trdo delati

		b.	Odgovorni in vredni zaupanja pri izvajanju svojih obveznosti, izogibati se morajo dejanj, ki bi lahko presenetila ali celo spravila v zadrego kreativnega direktorja
		c.	Samo-motivirani in sposobni, pripravljeni prevzeti iniciativo in celo oporekati nadrejenim, če je potrebno, da bi dosegli dobre rezultate
		d.	Dobri člani tima , ki znajo sodelovati in biti v oporo ostalim

10. V kreativnem oddelku prevladuje mnenje, da naj bo kreativni direktor:

O Ž

		a.	Močan in odločen ter korekten
		b.	Neoseben in dosleden, izogibal naj bi se izkazovanju moči za lastno korist
		c.	Demokratičen in pripravljen sprejemati mnenja in ideje članov kreativnega tima
		d.	Dovzeten in v oporo kreativnemu timu, zanima naj se za osebne skrbi in potrebe članov kreativnega tima.

11. V kreativnem oddelku je oseba upravičena dati nalogo nekomu, če:

O Ž

		a.	Ima več moči, oblasti ali je na višjem položaju
		b.	Je za nalogo odgovorna na podlagi njenega opisa del in nalog
		c.	Ima več znanja in izkušenj, ki jih uporablja z namenom, da bi drugega naučila izvesti nalogo
		d.	Jo le ta prosi za pomoč , usmerjanje in nasvet

12. Motivacija pri delu je v osnovi rezultat:

O Ž

		a.	Pričakovanja nagrade, strahu pred kaznijo ali osebne lojalnosti kreativnemu direktorju
		b.	Sprejemanja načela »korektno delo za korektno plačilo«
		c.	Močne želje po dosežkih, ustvarjanju in inovacijah ter kolegijalnega pritiska prispevati k uspehu oglaševalske agencije
		d.	Želje ljudi po razvoju in ohranjanju dobrih delovnih odnosov in medsebojni pomoči

13. Odnosi med člani kreativnega tima v glavnem temeljijo na:

O Ž

		a.	Tekmovalnosti. Vsak gleda na svoje interese, pomagajo si le, če v tem vidijo svoje koristi
		b.	Indiferenci. Pomagajo si le, kadar jim to ustreza ali pa jim tako ukažejo z višjega nivoja
		c.	Sodelovanju, kadar je potrebno doseči skupne cilje. Ljudje so običajno pripravljeni premostiti birokratske ovire in meje med organizacijskimi enotami z namenom, da bi delo opravili
		d.	Prijaznosti. Na potrebo po sodelovanju se takoj odzovejo in sodelujejo po svojih najboljših močeh

14. Kadar pride do konflikta med člani kreativnega tima ali kreativnimi timi:

O Ž

		a.	V konflikt poseže kreativni direktor
		b.	Se poskuša konfliktu izogniti oz. ga obiti v skladu s pravili in postopki ter formalno definicijo pristojnosti
		c.	Se z razgovori poskuša doseči najboljšo rešitev z vidika opravljanja delovnih nalog
		d.	Se konflikt razreši tako, da se ohranijo dobri delovni odnosi in da po možnosti ni nihče prizadet

15. Širše okolje zunaj oglaševalske agencije si v oglaševalski agenciji predstavljamo kot

O Ž

		a.	Džunglo, kjer se bije boj za obstanek
		b.	Urejen in racionalen sistem, kjer so odnosi določeni s strukturo in pravili in vsakdo ravna v skladu s pravili
		c.	Tekmovanje v odličnosti, kjer produktivnost, kvaliteta, kreativnost in inovativnost prinašajo uspeh
		d.	kompleksen sistem, kjer je skupni interes najbolj pomemben

16. Če so pravila in predpisani postopki v »napoto« oz. predstavljajo oviro, jih ljudje:

O Ž

		a.	Prekršijo, če menijo, da jih ne bodo zalotili
		b.	Vseeno upoštevajo ali pa jih poskušajo spremeniti
		c.	Ignorirajo ali obidejo, da lahko svojo nalogo bolje opravijo
		d.	S splošno podporo prekršijo, sploh če menijo, da niso dobra

17. Novo zaposleni se mora v oglaševalski agenciji naučiti:

O Ž

		a.	Kdo je »glavni«, kdo mu lahko pomaga ali škodi ter nenapisanih pravil, ki naj jih upošteva, če noče zaiti v težave
		b.	Formalnih pravil in postopkov ter upoštevanja le-teh,predvsem pa ne sme delati tistega, česar ni v njegovem opisu del in nalog
		c.	Kaj vse mu je na voljo in v pomoč, da bi svoje delo dobro opravljal. Sam naj prevzame iniciativo in čim bolje uporabi svoje znanje in veščine
		d.	Kako sodelovati z drugimi, kako postati dober član tima, kako razviti dobre delovne odnose s sodelavci

18.Kreativna klima kreativnega oddelka je po vašem mnenju odvisna od: (obkroži črke-če se strinjaš z vsebino ki je pripisana določeni vsebini))

fizičnega okolja (velikost pisarne, svetlost delovnega prostora, zračnosti, hrupnosti..)
zaposlenih v kreativnem oddelku (od izobrazbe, karakterja, kulture, starosti, hobijev)
od sestave kreativnega tima (hobijev, izobrazbe, kulture, vere, narodnosti, karakterja, starosti,

spola,)
od kreativnega direktorja (stila vodenja, načina vodenja, tipa vodenja, osebnih karakteristik, izobrazbe, osebnih ciljev, kulture, razgledanosti, starosti, vere, narodnosti)
od plačila za delo
od razpoložljivega orodja za delo (dostop do interneta, informacij, knjižnic, strokovne literature)
od ugleda oglaševalske agencije
možnosti napredovanja
možnosti dodatnega izobraževanja
od nagrad dodeljenih na oglaševalskih festivalih
od skupnih ciljev zaposlenih
želje po uspehu
drugo:

19.Ali se strinjate, da kreativna klima učinkuje na;(obkrožite da-če se strinjate in ne-če se ne strinjate)

Kvaliteto dela	Da	Ne
Produktivnost	Da	Ne
Inovativnost	Da	Ne
Kreativnost	Da	Ne
Zadovoljstvo z delom	Da	Ne
Dobrobit oglaševalske agencije	Da	Ne
Spontanost zaposlenih	Da	Ne
Prijateljstvo med zaposlenimi	Da	Ne
Kolegialnost	Da	Ne
Zaupanje med zaposlenimi	Da	Ne
Zaupanje v oglaševalsko agencijo	Da	Ne
Radovednost kreativnega tima	Da	Ne
Želje posameznika v okviru napredovanja	Da	Ne
Cilje kreativnega tima	Da	Ne
Motivacijo članov kreativnega tima	Da	Ne
Uspeh posameznika kot tudi uspeh celotne oglaševalske agencije	Da	Ne

22.Obkrožite da, če se strinjate z izjavo in ne, če se ne strinjate z izjavo:

Ponosen sem na organizacijo – oglaševalsko agencijo, v kateri delam.	Da	Ne
Identificiram se z organizacijo – oglaševalsko agencijo v kateri delam.	Da	Ne
Zadovoljen sem s svojim delom.	Da	Ne
V kreativnem timu se dobro počutim.	Da	Ne
Imam dobre odnose s sodelavci.	Da	Ne
Imam dobre odnose s kreativnim direktorjem.	Da	Ne
S strani kreativnega direktorja sem pozitivno motiviran za boljše delo.	Da	Ne
Če bi danes imel možnost dobiti drugo službo, bi jo sprejel.	Da	Ne
Zadovoljen sem s svojim življenjem.	Da	Ne
S sodelavci se družim tudi v prostem času	Da	Ne

23.Kako začnete delavni dan (OBKROŽITE ČRKO)

	a	s kavo
	b	z branjem časopisa
	c	s preverjanjem e-maila

	d	s sodelavci poklepetam o vsebini dela za tisti dan
	e	različno – odvisno od razpoloženja

24.Koliko krat na dan kreativni tim sestankuje s kreativnim direktorjem?
(OBLROŽITE TRDITEV S KATERO SE STRINJATE.)
a.Vsaj dvakrat na dan
b.Enkrat
e.Nič krat
d.Odvisno od dneva oz. delovnih nalog

26. Obkrožite DA- v primeru, da se strinjate z izjavo in NE v primeru, da se ne strinjate z izjavo.

ALI OBSTAJAJO NEPISANA PRAVILA POTEKA DELA V KREATIVNEM TIMU?	DA	NE
ALI SE ČLANI KREATIVNEGA TIMA DRUŽIJO V PROSTEM ČASU?	DA	NE
ALI SE ČLANI KREATIVNEGA TIMA DRUŽIJO MED MALICO S KREATIVNIM DIREKTORJEM?	DA	NE
ALI KREATIVNI DIREKTOR ORGANIZIRA SKUPNE OGLEDE RAZSTAV ALI KATERIH DRUGIH KULTURNIH PRIREDITEV?	DA	NE
ALI KREATIVNI DIREKTOR AKTIVNO SPODBUJA KREATIVNI TIM K BRANJU STROKOVNE LITERATURE?	DA	NE
ALI KREATIVNI TIM SODELUJE PRI RAZPISIH, KI NISO STROGO VEZANI NA OGLAŠEVALSKO AGENCIJO – PRIMER MAGDALENA, MEMEFEST,…	DA	NE
ALI JE KREATIVNI DIREKTOR DOSTOPEN TUDI IZVEN URADNIH DELOVNIH UR NA TELEFONU ALI E-MAILU.	DA	NE
ALI JE IMIDŽ ČLANA KREATIVNEGA TIMA ZA KREATIVNEGA DIREKTORJA POMEMBEN	DA	NE
ALI SE STRINJATE S TRDITVIJO DA PREDSTAVLJA KREATIVNI DIREKTOR NAJPOMEMBNEJŠI OZ. KLJUČNI ČLEN PRI USTVARJANJU KREATIVNE KLIME V KREATIVNEM ODDELKU	DA	NE

C.VPRAŠANJA, KI SE NAVEZUJEJO NA na VODENJE KREATIVNEGA DIREKTORJA V OGLAŠEVALSKI AGENCIJI OZ. KREATIVNEM ODDELKU

C.1.V nadaljevanju bodo opisani TEORETIČNI NAČINI VODENJA. Pri vsakem načinu ocenite, koliko navedeno velja za vašega kreativnega direktorja

1.	2.	3.	4.	5.	6.	9.
Ne drži	Skoraj v celoti ne drži	Delno ne drži	Delno drži	Skoraj v celoti drži	Popolnoma drži	Ne morem izbrati

Vodenje z izjemami (Po konceptu naj bi se kreativni direktor ne ukvarjal s podrobnostmi, ampak samo z izjemami, odkloni. Zato mora vse naloge, ki niso naloge vodenja, prenesti na podrejene, določiti merljivo področje delovanja, določiti komunikacijska pravila, itd.)

1	2	3	4	5	6	9

b. Vodenje s pravili odločanja (Ta vrsta vodenja temelji

na možnosti podpisovanja pravil za odločanje. Predpisati je potrebno, kako naj potekajo pravila odločanja in iz katerih vidikov je potrebno odločitve diligirati.)

1	2	3	4	5	6	9

c. Vodenje z motiviranjem (Ta koncept vodenja izkorišča za delovanje človekovo željo po samouresničevanju. Pričakovati je, da bodo delavci pri delu aktivnejši, če dobijo možnosti izobraževanja in razvoja, privlačno delo z veliko avtonomije in pogoje za samokontrolo po rezultatih, namesto zunanje kontrole nalog. Pri tem načinu vodenja se predpostavlja partnerstvo med kreativnim timom in kreativnim direktorjem.

1	2	3	4	5	6	9

d.Vodenje s soudeležbo (Pri tem načinu vodenja se poudarja nujnost sodelovanja sodelavcev pri vseh odločitvah, ki jih prizadenejo, še posebno pri ciljih, ki naj bi jih uresničevali. Le tako je mogoče doseči identifikacijo z njimi in zavzeto izvrševati naloge, ki vodijo do njih. Tudi pri tem načinu vodenja se predpostavlja med kreativnim direktorjem in sodelavci partnerstvo.)

1	2	3	4	5	6	9

e. Vodenje z delegiranjem (Bistvo tega modela je v delegiranju odgovornosti na sodelavce z zaokroževanjem samostojnih delovnih področij. Za delovanje sistema je potrebno izpolniti določene organizacijske zahteve in spoštovati katalog obveznosti med kreativnim direktorjem in člani kreativnega tima)

1	2	3	4	5	6	9

f. Vodenje s cilji (V tem primeru gre za vodenje kot aktivnost, s pomočjo katere določimo cilje v organizaciji in nato usmerjamo člane organizacije k uspešnemu doseganju teh ciljev. Uspešnost vodenja se v tem primeru meri po doseženih ciljih.

1	2	3	4	5	6	9

Pri vodenju prihaja do prepletanja načinov vodenja, vendar pri vsakem vodji en način vodenja prevladuje. Kateri prevladuje pri vašem kreativnem direktorju?(ustrezno obkrožite)

Vodenje z izjemami
Vodenje s pravili odločanja
Vodenje z motiviranjem
Vodenje s soudeležbo
Vodenje z delegiranjem
Vodenje s cilji

C.2.ELEMENTI VODSTVENE DEJAVNOSTI (Ocenite, v kolikšni meri posamezna trditev velja za vašega kreativnega direktorja). Pri odgovorih na vprašanja upoštevajte naslednjo lestvico:

1.	2.	3.	4.	5.	6.	9.
Ne drži	Skoraj v celoti ne drži	Delno ne drži	Delno drži	Skoraj v celoti drži	Popolnoma drži	Ne morem izbrati

Kreativni direktor je uspešen pri:

Predvidevanju

1	2	3	4	5	6	9

Načrtovanju

1	2	3	4	5	6	9

Organiziranju

1	2	3	4	5	6	9

Ukazovanju

1	2	3	4	5	6	9

Koordiniranju

1	2	3	4	5	6	9

Kontroliranju

1	2	3	4	5	6	9

Pri vodenju kreativnega procesa

1	2	3	4	5	6	9

C.3.NAČELA VODENJA (Ocenite, v kolikšni meri posamezna trditev velja za vašega kreativnega direktorja)

Pri odgovorih na vprašanja upoštevajte naslednjo lestvico:

1.	2.	3.	4.	5.	6.	9.
Ne drži	Skoraj v celoti ne drži	Delno ne drži	Delno drži	Skoraj v celoti drži	Popolnoma drži	Ne morem izbrati

Kreativni direktor je demokratičen.

1	2	3	4	5	6	9

Ima avtoriteto

1	2	3	4	5	6	9

Daje prednost hierarhiji spoštovanja

1	2	3	4	5	6	9

Si postavlja realne in dosegljive cilje

1	2	3	4	5	6	9

Fleksibilno organizira delo v kreativnem oddelku

1	2	3	4	5	6	9

Ima znanje za vodenje

1	2	3	4	5	6	9

Ima informacije za vodenje

1	2	3	4	5	6	9

Spodbuja ustvarjalnost

1	2	3	4	5	6	9

Daje prednost kvaliteti opravljenih nalog pred številom opravljenih nalog

1	2	3	4	5	6	9

Ceni učinkovitost in uspešnost

1	2	3	4	5	6	9

Dopušča samostojnost

1	2	3	4	5	6	9

Omogoči odličen brifing za nove naloge kreativnega tima – če to zahteva prisotnost naročnika oglasa kreativni direktor poskuša realizirati prisotnost naročnika na brifingu

1	2	3	4	5	6	9

C.4.STILI VODENJA KREATIVNEGA DIREKTORJA

(Ocenite, v kolikšni meri posamezna trditev velja za vašega kreativnega direktorja)

Pri odgovorih na vprašanja upoštevajte naslednjo lestvico:

1.	2.	3.	4.	5.	6.	9.
Ne drži	Skoraj v celoti ne drži	Delno ne drži	Delno drži	Skoraj v celoti drži	Popolnoma drži	Ne morem izbrati

(Delavna naloga = uresničitev naročnikovih želja – izvedba kreativnega oglasa)

Kreativni direktor je močno usmerjen na delovne odnose in na delovne naloge.

1	2	3	4	5	6	9

Kreativni direktor močno usmerjen na delovne odnose in zelo skromno na delovne naloge.

1	2	3	4	5	6	9

Kreativni direktor je zelo skromno usmerjen na delovne odnose in močno usmerjen na delovne naloge.

1	2	3	4	5	6	9

Kreativni direktor je zelo skromno usmerjen na delovne odnose in na delovne naloge.

1	2	3	4	5	6	9

C.5.METODE VODENJA

(Ocenite, v kolikšni meri posamezna trditev velja za vašega kreativnega direktorja)

Pri odgovorih na vprašanja upoštevajte naslednjo lestvico:

1.	2.	3.	4.	5.	6.	9.
Ne drži	Skoraj v celoti ne drži	Delno ne drži	Delno drži	Skoraj v celoti drži	Popolnoma drži	Ne morem izbrati

Kreativni direktor vodi kreativni oddelek tako, da se obnaša oblastniško do kreativnega tima in ne dopušča ugovorov zoper odločitve. Na delovnih sestankih večino časa govori on in ne spreminja mnenja na podlagi predlogov in pobud kreativnega tima.
Zahteva, da se spoštujejo pravila ravnanja in obnašanja ter se sklicuje na hierarhijo v oglaševalski agenciji ter iz tega izhajajočo avtoriteto kreativnega direktorja.i

1	2	3	4	5	6	9

Kreativni direktor vodi kreativni tim tako, da se pri tem posvetuje s svojimi sodelavci. Na delovnih sestankih dopušča diskusijo in je dovzeten za predloge kreativnega tima. Po razpravi o odprtem vprašanju odloči in za

svojo odločitev tudi prevzame odgovornost. Sodelavce navaja k dajanju predlogov, spodbuja iniciativnost in dopušča, da se izrazijo mnenja vseh.

1	2	3	4	5	6	9

Kreativni direktor vodi kreativni tim tako, da se čim manj vtika v delo kreativnega tima, timu pušča proste roke in zato ta samostojno rešuje probleme ter izbere načine za izvedbo nalog.Vloga kreativnega direktorja na delovnih sestankih je zreducirana na koordiniranje in razmeroma blag pritisk v primerih, ko stvari slabo tečejo

1	2	3	4	5	6	9

D. VPRAŠANJA O KREATIVNEM DIREKTORJU

D.1.OCENA KREATIVNEGA DIREKTORJA

(Ocenite, v kolikšni meri posamezna trditev velja za vašega kreativnega direktorja)
Pri odgovorih na vprašanja upoštevajte naslednjo lestvico:

1.	2.	3.	4.	5.	6.	9.
Ne drži	Skoraj v celoti ne drži	Delno ne drži	Delno drži	Skoraj v celoti drži	Popolnoma drži	Ne morem izbrati

Kreativni direktor je dobro strokovno usposobljen.

1	2	3	4	5	6	9

Kreativni direktor poudarja pomen storilnosti.

1	2	3	4	5	6	9

Kreativni direktor upošteva predloge kreativnega tima.

1	2	3	4	5	6	9

Kreativni direktor naredi, kar obljubi.

1	2	3	4	5	6	9

Kreativni direktor ima svoja lastna stališča o pomembnih zadevah.

1	2	3	4	5	6	9

Kreativni direktor zaupa članom kreativnega tima.

1	2	3	4	5	6	9

Kreativni direktor. ima sposobnost za vodenje kreativnega tima.

1	2	3	4	5	6	9

Kreativni direktor je usmerjen v prihodnost.

1	2	3	4	5	6	9

Kreativni direktor stoji za svojimi odločitvami.

1	2	3	4	5	6	9

Kreativni direktor ceni posebne napore in prispevke kreativnega tima oz. posameznih članov kreativnega tima.

1	2	3	4	5	6	9

Kreativni direktor pravično deli sredstva delovne uspešnosti.

1	2	3	4	5	6	9

Kreativni direktor dobro vodi sestanke v kreativnem oddelku oz. s kreativnim timom

1	2	3	4	5	6	9

Kreativni direktor dovolj kritizira člane kreativnega tima, ko je to potrebno

1	2	3	4	5	6	9

Kreativni direktor uporablja disciplinske ukrepe proti tistim, ki kršijo pravila

1	2	3	4	5	6	9

Kreativni direktor si zasluži delavno mesto kreativnega direktorja

1	2	3	4	5	6	9

Kreativni direktor daje poudarek izobraževanju.

1	2	3	4	5	6	9

D.2. V nadaljevanju ocenite vašega kreativnega direktorja tako,

da obkrožite ustrezno številko na spodnji lestvici. Pri tem številka 1 pomeni, da trditev v celoti velja, številka 2 pomeni, da trditev velja skoraj v celoti in številka 3, da trditev delno drži. Te tri številke se nanašajo na levo stran preglednice. Številka 4,5, in 6 pomeni enako s tem, da se nanaša na desno stran preglednice. Na primer nedostopen-dostopen, številka 1 pomeni popolnoma nedostopen, 2-
Skoraj v celoti nedostopen, 3-delno nedostopen, 4-delno dostopen, 5-skoraj v celoti dostopen, 6-popolnoma dostopen

Nedostopen	1 2 3 4 5 6	dostopen
Subjektiven	1 2 3 4 5 6	objektiven
Nesposoben	1 2 3 4 5 6	sposoben
Krivičen	1 2 3 4 5 6	pravičen
Avtokratičen	1 2 3 4 5 6	demokratičen
Ne-komunikativen	1 2 3 4 5 6	komunikativen
Impulziven	1 2 3 4 5 6	premišljen
Nedelaven	1 2 3 4 5 6	delaven
Zanemarjen	1 2 3 4 5 6	urejen
Nerazgledan	1 2 3 4 5 6	razgledan
Neprijazen	1 2 3 4 5 6	prijazen
Neustvarjalen	1 2 3 4 5 6	ustvarjalen
Improvizira	1 2 3 4 5 6	načrtuje
Spontan	1 2 3 4 5 6	organiziran
Ne-inovativen	1 2 3 4 5 6	inovativen
Nemotiviran	1 2 3 4 5 6	motiviran
Neodgovoren	1 2 3 4 5 6	odgovoren
Nepredvidljiv	1 2 3 4 5 6	predvidljiv
Neodločen	1 2 3 4 5 6	odločen
Razumski	1 2 3 4 5 6	čustven
Zapravljiv	1 2 3 4 5 6	varčen
Idealističen	1 2 3 4 5 6	realen
Neinformiran	1 2 3 4 5 6	informiran
Karizmatičen	1 .2 3 4 5 6	ne-karizmatičen

D.3.kreativni direktor od članov pričakuje DA:

spremljajo dnevne novice	DA	NE
berejo leposlovno literaturo	DA	NE
obiskujejo kino	DA	NE
obiskujejo galerije	DA	NE
obiskujejo muzeje	DA	NE
spremljajo zunanjo politiko	DA	NE
spremljajo notranjo politiko	DA	NE
spremljajo svetovne trende v modi	DA	NE
spremljajo svetovne trende v glasbi	DA	NE
spremljajo tehnične novosti	DA	NE

da obvladajo iskanje podatkov na internetu	DA	NE
da ostanejo dlje v službi, če je to potrebno	DA	NE

E.VPRAŠANJA, KI SE NAVEZUJEJO NA DOŽIVLJANJE IN POMEN NAGRAD NA OGLAŠEVALSKIH FESTIVALIH

E.1.

Kreativni direktor člane kreativnega tima seznanja z rezultati oglaševalskih festivalov.	da	Ne
O nagrajenih oglasih na festivalih se kreativni direktor pogovarja s timom na posebnem sestanku	da	Ne
O nagrajenih oglasih na festivalih se kreativni direktor pogovarja s timom med druženjem ob kavi	da	Ne
Kreativni direktor spodbuja udeležbo na slovenskih oglaševalskih festivalih	da	Ne
Kreativni direktor spodbuja udeležbo na svetovnih oglaševalskih festivalih	da	Ne
Kreativni direktor spodbuja člane kreativnega tima, da sodelujejo na različnih festivalih, ki niso nujno vezana na oglaševalsko agencijo.	da	Ne

E.2.Nagrade, ki jih dobi naša oglaševalska agencija na oglaševalskem festivalu vplivajo na kreativno klimo

pozitivno	1 2 3 4 5 6 9	negativno
stimulativno	1 2 3 4 5 6 9	destimulativno
pohvalno	1 2 3 4 5 6 9	ne-pohvalno
prijetno	1 2 3 4 5 6 9	ne-prijetno
zastrašujoče	1 2 3 4 5 6 9	sproščeno
obremenilno	1 2 3 4 5 6 9	ne-bremenilno
obvezujoče	1 2 3 4 5 6 9	ne-obvezujoče
ambiciozno	1 2 3 4 5 6 9	ne-ambiciozno
ponosno	1 2 3 4 5 6 9	sramotilno
prevzetno	1 2 3 4 5 6 9	ne-prevzetno

E.3.KAKO VPLIVAJO NAGRADE NA OGLAŠEVALSKIH FESTIVALIH NA VAS?

pozitivno	1 2 3 4 5 6 9	negativno
stimulativno	1 2 3 4 5 6 9	destimulativno
pohvalno	1 2 3 4 5 6 9	ne-pohvalno
prijetno	1 2 3 4 5 6 9	ne-prijetno
zastrašujoče	1 2 3 4 5 6 9	sproščeno
obremenilno	1 2 3 4 5 6 9	ne-bremenilno
obvezujoče	1 2 3 4 5 6 9	ne-obvezujoče
ambiciozno	1 2 3 4 5 6 9	ne-ambiciozno
ponosno	1 2 3 4 5 6 9	sramotilno
prevzetno	1 2 3 4 5 6 9	ne-prevzetno

E.4.

Ste bili kdaj član tima, ki je dobil nagrado za oglas na oglaševalskem festivalu?	**DA**	**NE**