

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Tina Mozetič

Ajda Rudel

**Ustvarjalno vodenje simfoničnega orkestra
in podjetja**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2011

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Tina Mozetič

Ajda Rudel

Mentor:

doc. dr. Janez Mayer

**Ustvarjalno vodenje simfoničnega orkestra
in podjetja**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2011

USTVARJALNO VODENJE SIMFONIČNEGA ORKESTRA IN PODJETJA

POVZETEK

V magistrskem delu smo se posvetili vodjema iz dveh različnih oblik organizacij: umetniško-glasbene, kjer smo predstavili delo vrhunskega dirigenta in ekonomske, kjer organizacijo vodi vrhunski menedžer. Predpostavili smo, da dirigent s svojim načinom vodenja svojega tima-simfoničnega orkestra, daje primeren zgled novo nastajajočim ustvarjalnim organizacijam, ki se zavedajo bistvenega pomena ustvarjalnega vodenja in pomena timskega dela za doseganje vrhunskih rezultatov. Predvidevali pa smo tudi, da ima menedžer nekatere lastnosti in znanja, ki bi lahko dirigentu pomagale k doseganju boljših rezultatov.

Na podlagi teoretičnih in empiričnih spoznanj smo ugotovili, da imata obe obravnavani vodji veliko skupnega, medtem ko smo odkrili tudi obstoj specifičnih razlik. Tako nismo sprejeli naše hipoteze, ki pravi, da dirigent in direktor potrebujeta za uspešno delo enake lastnosti in pristop k vodenju tima, zato pa smo lahko potrdili našo tezo, ki pravi, da obstajajo podobnosti in razlike pri vodenju v orkestru in organizaciji drugačne vrste. Razlike so se pokazale predvsem pri načinu vodenja, saj gre pri dirigentu za specifično naravo dela, ki se nanaša predvsem na kratke projekte, kar pomeni, da je pri načinu dela potrebno hitro in učinkovito implementiranje popravkov ter sprotno opozarjanje na pomanjkljivosti v izogib napak pri končni izvedbi projekta. Dirigent mora biti sposoben predvideti spremembe in se nanje tudi hitro odzvati. Direktor pa sodelavcem zaupa večjo svobodo pri delu ter jim zagotavlja pravočasno, ekonomično in učinkovito komunikacijo. Za razliko od dirigenta, njegovi cilji niso le kratkoročni, temveč stremi k dolgoročnim. Dirigent na svoje sodelavce-glasbenike gleda kot na enakopravne člane tima, se trudi pridobiti njihovo zaupanje, zna v posamezniku najti najboljše, spodbujati njihove nove zamisli in izkoristiti njegov prispevek. Direktor pa se je preko analize izkazal za osebo z boljšim znanjem pri planiranju in organiziranju aktivnosti ter uporabi strateškega pristopa pri načrtovanju vseh aktivnosti v timu.

Ugotovili smo, da je izrednega pomena pri uspešnem vodenju tako orkestra kot organizacije drugačnega tipa stil vodenja, ki ne obstaja kot univerzalni, najboljši in najustvarjalnejši v vseh situacijah. Zato je zelo pomembna sposobnost prilagodljivosti vodje na najrazličnejše situacije. Vsak vodja naj bi izoblikoval svoj stil vodenja, saj je ta močno odvisen ne samo od znanja in sposobnosti, ampak tudi od značaja, osebnih lastnosti vodje, okolja ter vseživljenjskega učenja.

Na koncu magistrske naloge smo podali zgled dobre prakse, s katero želimo podati način, kako s prirojeno čustveno močjo in osredotočenostjo na ustvarjalnost, lahko umetnost prinese menedžerjem lekcije z neverjetno močno izkušnjo.

KLJUČNE BESEDE:

- stili, procesi in modeli ustvarjalnega vodenja
- lastnosti ustvarjalnega vodje
- ustvarjalni tim
- razlika med dirigentom in menedžerjem
- zgled vodenja simfoničnega orkestra kot primer dobre prakse

CREATIVE MANAGEMENT OF SYMPHONIC ORCHESTRA AND ENTERPRISE

SUMMARY

In this master's dissertation we focused on two leaders of two different forms of organizations: art-music organization where we presented the work of a prominent conductor and the economic organization where an institution is led by a top-level manager. We presumed that the conductor and his way of leading his team – a symphonic orchestra, could serve as a proper example for the newly forming creative organizations, which are aware of how crucial the creative leadership and team work is for achieving the best results. We also presumed that a manager has certain skills and knowledge that could help the conductor to achieve better results.

Based on our theoretical and empirical findings we realized that both leaders in question have a lot in common although we came across some specific differences. Therefore our hypothesis claiming that both the conductor and the manager require the same skills and team leading approach to be successful was not confirmed, yet we did prove our thesis that there are similarities as well as differences in leading an orchestra or an organization of other kind. The differences are mostly related to the style of leadership since the work of a conductor is very specific and usually includes short-term projects, which in this line of work require fast and effective implementation of corrections and continuous awareness of shortcomings to avoid errors for the final realization of the project. The conductor must be able to foresee any changes and respond to them promptly. The manager allows his co-workers more freedom at work and ensures efficient and economic communication on time. Unlike the conductor's, his goals are not just short-term; the manager also pursues long term goals. The conductor sees his co-workers, musicians, as equal members of the team; he tries to gain their trust, tries to find the best in each individual, encourage their ideas and make the best of each member's contribution. The manager, on the other hand, is supported by analyses to be the person with the best knowledge when it comes to planning and organizing activities and the use of strategic approach when arranging the activities for the team.

We came to the conclusion that style of leadership is extremely important, may it be with the orchestra or with any other kind of organization. There is no universal or generally the best and most profitable approach to this. That is why the ability to adapt is a crucial skill for a leader in any situation. Every leader should develop his own style of leadership since this is not only a matter of knowledge and skills but also of character, leader's personal attributes, the environment and the lifelong experiences.

The ending of this master's dissertation provides an example of good practice, by which we want to demonstrate, how art with its innate emotional power and its focus on creativity can give managers a lesson of an incredibly powerful experience.

KEY WORDS:

- Manners, processes and models of creative leadership
- Skills of a creative leader
- Creative team
- Differences between a conductor and a manager
- Example of leading a symphonic orchestra as an illustration of good practice

KAZALO VSEBINE:

1	Uvod	8
2	Opredelevanje predmeta raziskovanja in utemeljitev njegove znanstvene relevantnosti	8
2.1	Opredelevanje problema, namen in cilji raziskovanja	8
3	Metodologija dela in temeljna teza	10
3.1	Teza	10
3.2	Cilji	10
3.3	Utemeljitev znanstvene relevantnosti teme	11
I. TEORETIČNI DEL		12
4	Teoretična izhodišča in opredelitev temeljnih pojmov	12
4.1	Ustvarjalnost	12
4.1.1	Teorija in pojem ustvarjalnosti	12
4.1.2	Razvoj ustvarjalnosti in ustvarjalnega mišljenja	14
4.1.3	Pomembnost ustvarjalnosti pri glasbenem izobraževanju	14
4.1.4	Ustvarjalno mišljenje	16
4.1.5	Ustvarjalni posameznik	17
4.1.6	Viri in proces ustvarjalnosti	19
4.1.7	Ustvarjalni zaposleni v ustvarjalni organizaciji	22
4.1.8	Organizacijska kultura in klima – pogoj za ustvarjalno vzdušje organizacije	23
5	Ustvarjalno vodenje	26
5.1	Osnovne značilnosti vodenja	26
5.2	Opredelevanje vodenja	26
5.3	Opredelevanje menedžmenta	28
5.4	Pojem moči v vodenju	29
5.5	Razlika med vodjo in menedžerjem	30
5.6	Teorije in stili vodenja	32
5.7	Raziskovanje stilov in teorije vodenja	33
5.7.1	Klasična teorija	33
5.7.2	Razvoj moderne teorije vodenja	35
5.7.3	Situacijska teorija vodenja	38
5.7.4	Interakcijska teorija vodenja	38
5.7.5	Teorija pričakovanja	38
5.7.6	Teorija izmenjave (transakcijska teorija) in transformacijsko vodenje	39
6	Ustvarjalnost delovne skupine – tima	39
6.1	Razlike med delom v timu in delom v skupini	39
6.2	Nastanek tima	41
6.3	Struktura tima	41
6.4	Faze razvoja tima	41
6.4.1	Odločitev za ustvarjalen tim	42
6.4.2	Ključni dejavniki uspešnih timov	43
6.4.3	Skupni cilji tima	44
6.4.4	Oblikovanje tima	46
6.5	Psihodinamika medosebnih odnosov v timu	47
6.6	Konflikt med člani tima	48

6.6.1	Pozitivne in negativne posledice konflikta	49
6.6.2	Dejavniki, ki spodbujajo nastajanje konflikta	49
6.6.3	Ustvarjalno reševanje konflikta	50
6.6.4	Ustvarjalno reševanje problemov tima	52
6.6.5	Vloga intuicije pri reševanju problemov	54
6.7	Komunikacija v ustvarjalnem timu	54
6.8	Motiviranost članov tima	57
6.8.1	Kaj je motiviranje?	57
6.8.2	Kako motivirati sodelavce?	58
6.8.3	Moč vpliva na sodelavce	61
6.8.4	Motiviranje članov v ustvarjalnem timu	63
6.9	Pomen vizije v ustvarjalnem timu	64
6.10	Dejavniki zaviranja in spodbujanja ustvarjalnosti pri delu	64
6.11	Rutina in ustvarjalnost	66
7	<i>Pot do uspešnega in ustvarjalnega vodja</i>	67
7.1	Instinktivno iskanje vodje	67
7.2	Uspešen in ustvarjalen menedžer kot vodja	68
7.3	Razvijanje lastnih sposobnosti vodje in pridobivanje znanja	69
7.4	Pogoji za vodenje ustvarjalnih procesov	73
7.4.1	Kdo lahko postane vodja?	74
7.4.2	Potenciali za vodenje	75
7.4.3	Lastnosti vodij	76
7.4.4	Struktura osebnosti	78
8	<i>Prehod v fazo ustvarjalnega vodenja</i>	83
8.1	Vodenje ustvarjalnega procesa	83
8.2	Zaupanje pri ustvarjalnem vodenju	84
8.3	Poverjanje nalog pri ustvarjalnem vodenju	87
9	<i>Primerjava poklica dirigenta orkestra in menedžerja</i>	88
9.1	Sestava orkestra, specifika dela ter situacij v orkestru	88
9.2	Simfonični orkester	89
9.3	Organizacija v orkestru	89
9.4	Opis poklica dirigent orkestra	90
9.4.1	Opravila in naloge dirigenta	90
9.4.2	Znanja in spretnosti dirigenta	90
9.4.3	Razmere za delo dirigenta	91
9.4.4	Predvidena izobrazba dirigenta	91
9.4.5	Vodenje in izražanje	92
9.4.6	Dirigent kot vodja orkestra	93
9.5	Dirigiranje kot vzporednica vodenju v organizacijah drugačne vrste	94
9.5.1	Specifika dirigenta kot vodje	94
9.5.2	Zakaj orkester potrebuje dirigenta?	96
9.6	Opis poklica menedžer ter predvidene razlike z dirigentom	97
9.6.1	Opredelitev pojma organizacija in podjetje	97
9.6.2	Pojem in lastnosti menedžerja	97
9.6.3	Opravila, naloge in vloge menedžerja	98
9.6.4	Lastnosti menedžerja	98
9.6.5	Proces učenja vodstvenih veščin menedžerja	98

9.6.6	Specifika dela menedžerja	99
9.6.7	Predvidene razlike med dirigentom in menedžerjem	100

II. EMPIRIČNI DEL **101**

10	Raziskava naloge z rezultati empirične raziskave	101
10.1	Priprava, oblikovanje in sestava vprašalnika	101
10.2	Opis vzorca, metode in instrumentarija	104
11	Obdelava podatkov, rezultati, razprava in preverjanje hipotez	108
12	Ugotovitve	128
13	Zaključek z zgledom dobre prakse	130
14	Sklep	132
15	Literatura	135

KAZALO RAZPREDELNIC

Razpredelnica 4.1: Primerjava tradicionalne in ustvarjalne organizacije	23
Razpredelnica 5.2: Vodja duša / manager glava intelekt	32
Razpredelnica 5.3: Sedem skrivnosti uspešnega managementa	36
Razpredelnica 9.4: Predvidene razlike med dirigentom in menedžerjem	100

KAZALO SLIK

Slika 6.1: Model ustvarjalnega reševanja problemov	54
Slika 9.2: Ravni menedžmenta v podjetju	100
Slika 11.3: Model vodenja izbranega dirigenta	125
Slika 11.4: Model vodenja izbranega direktorja	125
Slika 11.5: Prikaz elementov znotraj vodenja izbranega dirigenta	126
Slika 11.6: Prikaz elementov znotraj vodenja izbranega direktorja	127

KAZALO GRAFOV

Graf 10.1: Prikaz število oddanih in nazaj prejetih anket	102
Graf 11.2: Funkcionalna znanja	109
Graf 11.3: Presojanje in odločanja	111
Graf 11.4: Vplivanje in komunikacija	113
Graf 11.5: Timsko delo	115
Graf 11.6: Ustvarjalnost	117
Graf 11.7: Usmerjenost k rezultatom	119

KAZALO TABEL

Tabela 11.1: Opisne statistike: Funkcionalna znanja direktor/dirigent	109
Tabela 11.2: Neodvisni vzorci T – testa za SKLOP FUNKCIONALNEGA ZNANJA	109
Tabela 11.3: Opisne statistike: Presojanje in odločanje direktor/dirigent	111
Tabela 11.4: Neodvisni vzorci T – testa za SKLOP PRESOJANJE IN ODLOČANJE	112
Tabela 11.5: Opisne statistike: Vplivanje in komunikacija direktor/dirigent	113
Tabela 11.6: Neodvisni vzorci T – testa za SKLOP VPLIVANJE IN KOMUNIKACIJA	114
Tabela 11.7: Opisne statistike: Timsko delo direktor/dirigent	115
Tabela 11.8: Neodvisni vzorci T – testa za SKLOP TIMSKO DELO	116
Tabela 11.9: Opisne statistike: Ustvarjalnost direktor/dirigent	117
Tabela 11.10: Neodvisni vzorci T – testa za SKLOP USTVARJALNOST	118
Tabela 11.11: Opisne statistike: Usmerjenost k rezultatom direktor/dirigent	119
Tabela 11.12: Neodvisni vzorci T – testa za SKLOP USMERJENOST K REZULTATOM	120
Tabela 11.13: Preverjanje hipotez	120
Tabela 11.14: Rezultati T-testa za celotni anketni vprašalnik, kjer je p-vrednost manjša od 0,1.	123
Tabela 11.15: Preverjanje postavljene hipoteze in teze	124

»Dober vodja je nekdo, ki vodi čredo, da ta niti ne opazi, da je vodena.«
(Nelson Mandela)

1 Uvod

Dolgo je veljalo prepričanje, da umetnost kot svobodna, domišljajska dejavnost in ekonomija kot racionalna, pragmatična dejavnost nista združljivi. Pred nekaj desetletji so se začele pojavljati potrebe po interdisciplinarni izmenjavi znanj in izkušenj. V kulturnih organizacijah so se pojavile potrebe po menedžerskih znanjih in racionalizaciji procesov, medtem ko se je v podjetjih pojavila potreba po ustvarjalnosti in navdihu.

S kulturnega gledišča glasbe in glasbenika se nam odkriva kulturni fenomen glasbe kot eno najstarejših in vsestranskih oblik komuniciranja, ki se dotakne vseh ljudi in kultur. Glasba je hkrati univerzalen jezik, ki ne potrebuje prevajanja in nam v nekaterih pogledih ponuja refleksijo podobe o nas samih. Če vzamemo glasbo kot zvrst umetnosti, kjer prevladuje neomajna moč ustvarjalnosti, nas zanima tudi vodenje takšne glasbeno-umetniške organizacije. Že na začetku samega raziskovanja se porajajo mnoge vzporednice med vodenjem glasbeno-umetniške organizacije in vodenjem podjetja. Menimo, da nekatere večšine, ki jih v svojem poverjanju nalog izvajajo vodje orkestra – dirigenti, lahko bistveno pripomorejo k širjenju menedžerskih veščin vodij tudi v podjetjih in obratno.

Magistrsko delo bo vsebovalo različne vpoglede na vodje iz dveh različnih oblik organizacij: umetniško-glasbene, kjer bomo predstavili delo vrhunskega dirigenta in ekonomske, kjer organizacijo vodi vrhunski menedžer.

2 Opredelitev predmeta raziskovanja in utemeljitev njegove znanstvene relevantnosti

2.1 Opredelitev problema, namen in cilji raziskovanja

Organizacije nenehno iščejo nove načine vodenja za doseganje najboljših rezultatov. Vodenje, ki daje zgolj napotke za rutinsko delo, ne prispeva k napredku. Potrebno je vodenje, ki bi dopuščalo posameznikom svobodo v izražanju in delovanju v organizaciji, vodenje, ki bi podpiralo in vzpodbujalo ustvarjalnost sodelavcev. Potrebna je organizacija, ki podpira ustvarjalnost saj je le-ta ključnega pomena za konkurenčnost organizacij v sodobnem svetu. Brez ustvarjalnosti ni novih idej in nastanka novih izdelkov in storitev, ki bi organizacijo postavile ob bok najboljšim. Zato ustvarjalna organizacija potrebuje tudi ustvarjalnega vodjo.

Ne smemo pozabiti, da ustvarjalnost temelji tudi na analizi obstoječega znanja in izkoriščanju vseh dostopnih informacij. Inovator, ki ne ve ničesar o tem, kaj so izumili drugi, mora vedno znova »odkrivati Ameriko«. Zato velja preprosto pravilo: inovacija je najprej informacija. Tako lahko govorimo o »informacijski organizaciji« in o tovarni prihodnosti, v kateri se spajata informacija in inovacija (Srića 1999, 39). Res je tudi, da zgolj poznavanje teorije in kopičenje podatkov še nima pravega učinka. Kako učinkovito upravljati s podatki in informacijami odlikuje pravega vodjo.

Opažamo, da je organizacija, kot je simfonični orkester, s svojim načinom delovanja primeren zgled novo nastajajočim organizacijam, ki se zavedajo bistvenega pomena ustvarjalnega vodenja in pomena timskega dela za doseganje vrhunskih rezultatov. Delovanje posameznikov in razdelitev dela v orkestru je prav tako primerljivo s procesi v klasičnih, večplastnih organizacijah (če se opremo predvsem na organizacijsko sestavo orkestra in razdelitev funkcij in odgovornosti v orkestru). Vsekakor pa je za doseganje vrhunskih rezultatov izredno pomemben pravi način dela, ki ga začrta in vodi dirigent.

Ameriška avtorica Ramona M. Wis, predstojnica oddelka za glasbo na North Central College v Naperville, se v knjigi *The Conductor As Leader: Principles of Leadership Applied to Life on the Podium* sprašuje, kako lahko dirigent navdihuje vrsto glasbenikov pred njim, jim pomaga ujeti skupno vizijo in ogenj za delovanje cele skupine in nauči ljudi delati skupaj kot enota? V knjigi opisuje izjemno zanimivo razmerje med dirigentom in menedžerjem in s tem predstavi načela, ki jih uporabljajo voditelji že več let. Wisova (2007, 6-10) pravi, da ni razlike med tem, ali stojiš pred zborom otrok četrtega razreda ali profesionalnim filharmoničnim orkestrom, dirigent bo kot pravi vodja sposoben spodbuditi vse udeležene, da skupaj presežejo zgolj preigravanje not in ritmov. Vodja jih bo vodil po takšni poti, da bodo skupaj zgradili močne povezave med seboj in s tem izboljšali njihov glasbeni nastop in prav tako njihovo kakovost življenja. Kot pravi avtorica, se bistvo tega premika začne lahko dogajati takrat, ko je v mišljenju voditelja čedalje manj osredotočenja na »jaz proti vam« in se čedalje bolj uveljavlja preprosto beseda »mi« (Wis 2007, 14).

Tako dirigent kot menedžer lahko hierarhijo spremeni v bolj »sploščeno« strukturo, ki temelji na dobrem pretoku informacij zaradi manjšega števila upravljaljskih ravni. S tem se prekine občutek nadzornikov in določevalcev, saj se izkaže, da so pravzaprav le »posredniki za informiranje«. Takšna nova informacijska organizacija omogoča odpravljanje nepotrebnih ravni »usklajevanja« in bistveno izboljšanje dejavnosti. Odpravljajo se delovna mesta ljudi, ki ne delajo, temveč le »usklajujejo«, ostanejo pa tisti, ki res »delajo«. Preostale ravni upravljanja v organizaciji, ki temelji na informacijah, imajo veliko večje in odgovornejše naloge z večjimi zahtevami (Srića 1999, 40). Torej vsi glasbeniki v orkestru nosijo enako odgovornost, ne glede na zahtevnost »parta« in delež udejstvovanja. Vsekakor je prav, da so »tutti« mesta (glasbeniki, ki nimajo posebnega statusa vodje v orkestru) enakovredna, a vendar naj vodje posameznih enot orkestra - sekcij prevzamejo večjo odgovornost. Najpomembnejše je, da se glasbeniki (razen vodij sekcij) ne bi ukvarjali s samim menedžmentom orkestra ali enote, temveč le z umetniškim delom.

Kot rečeno, bi vodje organizacij, ki želijo vnesti spremembe v svoje organizacije, lahko našli vzor v že obstoječi organizaciji – to je simfoničnem orkestru. V orkestru se lahko dosega vrhunske rezultate le z ustvarjalnim delom in z netradicionalno hierarhijo, ki je zasnovana na odgovornosti vsakega posameznika in kjer je vsak posameznik (od vodje do »tutti« mesta) enako pomemben. Organizacije, ki nudijo možnost komunikacije med vsemi ravnmi, sprožijo bistveno boljši pretok informacij, saj se klasični nadzor v organizaciji nadomesti s sposobnostjo pridobivanja informacij med zaposlenimi, ki nato skupno dosegajo isti cilj.

Tako je namreč orkester kot oblika organizacije primer, v kateri je pogoj za uspeh sodelovanje, enakovreden občutek za odgovornost, velika ustvarjalnost in zaupanje med vsemi zaposlenimi. Ker vsaka ustvarjalna organizacija potrebuje tudi ustvarjalno vodenje, smo se odločili prikazati primer uspešnega dirigenta, ki lahko postane tudi zgled uspešnega vodje – menedžerja drugih organizacij in obratno. S (s)poznavanjem dirigentovega načina dela se menedžer lahko od dirigenta nauči »navigirati« med zaposlenimi, odgovornosti, ustvarjanja

zaupanja in harmonije ter pridobi občutek za ritem, čas in prostor. Tako menedžer razvija tudi občutek za ustvarjalne in spontane rešitve. Zagotovo pa obstaja tudi možnost zgledovanja v obratni smeri. Določene prijeme, ki jih uporablja menedžer pri vodenju podjetja lahko uporabi tudi dirigent.

Znanstveni dosežek magistrskega dela bo predvsem v predstavitvi novih virov možnosti pretoka informacij, dobrih zgledov in praks med dvema na videz popolnoma različnima organizacijama ter njihovimi vodji. Obstaja namreč le peščica tujejezične (predvsem ameriške) strokovno-znanstvene literature o tej tematiki, slovenske pa tako rekoč ni. Menimo, da bo to magistrsko delo zapolnilo vrzel v slovenski literaturi, s katero bi nove organizacije in njihove vodje lahko pridobili koristne informacije, kako vpeljati nov, ustvarjalen način vodenja v njihovo organizacijo.

Opazili smo, da je še vedno premalo poudarka pri izobraževanju tako bodočih menedžerjev kot tudi dirigentov, saj študij podaja premajhen poudarek na vzgoji, izobraževanju in razvoju vodje kot celovite osebnosti. Velikokrat se študij posveča zgolj teoretičnemu in »obrnemu« znanju. Zanimarja se pomembnost odkrivanja lastnosti, ki jih mora imeti in razviti vodja.

Naj že na samem začetku poudarimo bistvene napake, ki se sprožajo ob razmišljanju o vodenju. Nekateri namreč menijo, da je dovolj, če so strokovnjaki za delo, ki ga vodijo. Rado se zgodi, da je nekdo odličen strokovnjak na svojem področju, vendar nesposoben pedagog in s tem nezmožen, da svoje znanje prenaša na druge. Tako je lahko tudi najboljši strokovnjak slab ali celo zelo slab vodja. Zgodi se tudi, da nekdo meni, da je dovolj, če imajo vodilni družbenopolitično podlago, so idejno podkovani in morda celo v moralnem smislu pošteni. Malokrat pa se zgodi, da se upošteva najpomembnejše dejstvo, da je » /.../ vodenje zelo zapleten medosebni proces, da je to delo z ljudmi, ki so zelo zapletena in zahtevna bitja, da se vodje ne rodijo in da jih je treba šele oblikovati ali da se oblikujejo sami s svojimi napori in izobraževanjem, z vzdrževanjem nenehnega dopolnilnega izobraževanja zanje in z nadzorom« (Brajša 1983, 187).

3 Metodologija dela in temeljna teza

3.1 Teza

Izvirni prispevek predlaganega magistrskega dela in poseben izziv naloge bo prikazati, da imata vodilni v podjetju in dirigent v orkestru veliko skupnega, medtem ko predvidevamo tudi obstoj specifičnih razlik. Ustvarjalno vodenje, ki ga pri vodenju tako velikega in zahtevnega tima, kot je simfonični orkester uporablja dirigent, bistveno vpliva na kakovost in dosežke tima, pa tudi vsakega posameznega glasbenika znotraj glasbenega tima - orkestra. Enaka predpostavka velja tudi za uspešno delo menedžerja v podjetju ali zavodu drugačne vrste.

Teza se glasi: Obstajajo podobnosti in razlike v vodenju simfoničnega orkestra in organizacije druge vrste.

3.2 Cilji

Cilj magistrskega dela je prikazati, kako se učinkovito obvladuje in vodi tako zahteven in velik tim kot je simfonični orkester in kako podjetje, da bi bilo uspešno.

3.3 Utemeljitev znanstvene relevantnosti teme

Pred desetletji se v organizacijah še ni posvečalo posebne pozornosti timskega delu, medtem ko v glasbenem svetu takšna oblika dela obstaja že od nekdaj. Skupna igra je edini možni način za doseganje zadanega cilja, kakovostne in izvirne poustvaritve partiture.

Tako kot vodja sam ne more opravljati vseh nalog v organizaciji, tako tudi dirigent ne more izvajati vseh glasbenih partov oziroma popolnoma obvladati vsakega inštrumenta v orkestru. Enako pa velja tudi za posameznike v orkestru - nemogoče je, da bi član godalne sekcije izvajal part trobilske sekcije. Poustvaritev partiture in odličnost izvedbe je mogoče oblikovati le s kombinacijo izvedbe vseh sekcij (glasbenih skupin) in njihovih partov, ki jih izvajajo glasbeniki, ki so vsak na svojem instrumentu virtuoz. Ta odličnost pa se lahko odrazi le v dobro usklajenem kolektivu, v katerem vsak posameznik dodaja svoj delež v mozaik harmoničnega sozvočja. Do pravega razmerja in harmoničnega sozvočja pa pride le pod taktirko dobrega dirigenta.

Če konvencionalno organizacijo dela definiramo kot »vojaško organizacijo«, potem sistem, ki temelji na informacijah, spominja na simfonični orkester. Vsi inštrumenti igrajo po isti partituri, vendar vsak izvaja svoj, različen del. Čeprav igrajo skupaj, redko igrajo enoglasno. Isti »orkester« lahko v kratkem času »odigra« nekaj različnih »proizvodnih« procesov, tudi glasbenih del, različnih po slogu, načinu izdelave partiture ali solističnih inštrumentih. Razlika je v tem, da se v orkestru vsi glasbeniki in dirigent obnašajo po pravilih vnaprej pripravljene partiture. Pri poslovanju informacijske organizacije, ki deluje v dinamičnem okolju, se načrt (»partitura«) piše tako rekoč medtem, ko se izvaja. Zato so za organizacijo, ki temelji na informacijah, predvsem pomembni elementi ustvarjalnost, prilagodljivost in raznolikost. Dirigent menedžer upravlja soliste in virtuozne, torej strokovnjake, inovatorje in ustvarjalce. Verjetno nobenega od inštrumentov ne zna igrati bolje kot solisti, vendar natančno ve, kakšna mora biti celota izvedbe. Namesto, da bi pridušil individualne veščine in invencijo, jim mora najti pravo mesto v skladu s cilji organizacije (Srića 1999, 41).

V tem pogledu bomo razvili podrobnejšo analizo, ki bo vzporejala delo dirigenta in menedžerja. Skušali bomo predstaviti lastnosti uspešnega vodje, pa naj bo to dirigent ali menedžer. Predstavili bomo tudi pomembno dejstvo, ki ga morata oba profila vodij natančno razvijati; to je zavedanje o pomembnosti človeškega kapitala v organizaciji. Pri tem želimo izpostaviti predvsem ključno nalogo vodje obeh organizacij, ki temelji na odkrivanju in razvijanju inovativnih ljudi, ki uspešno opravljajo svoje delo. Tej skupini ljudi z eno besedo rečemo talenti in naloga dobrega vodje je spodbujanje, razvijanje in zadržanje teh talentov v organizaciji. Ed Michaels (2001, 159-161) v knjigi *The war for talent* poudarja, da mora uspešna organizacija talent dojemati kot svojo prioriteto. Zato je naloga dobrega vodje, da konkurenčne prednosti spodbuja s kakovostnimi vlogami talentov. Zaradi nujnega zavedanja vodij, da so talenti ključni vir konkurenčne prednosti organizacij, je zato naloga vodij (tako dirigenta kot menedžerja), da te talente okrepi v celotni organizaciji. Le s pravilnim vodenjem in ustvarjalnim delom lahko skupno dosegajo vrhunske rezultate. V nasprotnem primeru, ko se talente ne spodbuja pravilno, se hitro zgodi, da le-ti zakrnijo ali odidejo.

V obeh tipih organizacije (podjetja in orkestra) je prav gotovo ključna dejavnost ravno iskanje in razvijanje talentov, ki presegajo moč ostalih članov. Naloga dobrega vodje je, da talente še naprej razvija in jih čim bolj uporablja pri svojem delu, ne le kot posameznika temveč tudi v timih. Pomembno za vodje je, da razumejo, da je odličnost mogoče oblikovati in dosežati le s partnerskim sodelovanjem različnih ljudi, ki nosijo v sebi različno znanje in veščine.

Odličnost v vsaki organizaciji, naj bo to tovarna, šola ali pa simfonični orkester, je torej v usklajenem kolektivu, v partnerstvu med posamezniki.

V tem kontekstu lahko primerjamo tudi nalogo dirigenta, ki naj ne bi izvedel le to, kar je napisano v podani partituri, temveč naredil presežek že napisanega. Ravno v tem se vsaka izvedba istega dela tako razlikuje. Dirigent se mora zavedati, da je brez odlične podpore celotnega orkestra vsakršno njegovo delo zgolj rutinsko. Dirigent lahko izvede koncert le v sodelovanju z orkestrom - svojim timom, ki pod njegovo taktirko zveni tako, kot si je sam zamislil. Takrat pridejo do izraza njegovi ustvarjalni potenciali, kajti le če je vizija podana tako, da jo vsak talentirani posameznik v orkestru sprejme za svojo, lahko nato s svojim udejstvovanjem stremi k cilju. S takšnim sodelovanjem dirigent uspešno dosega zadani cilj.

Uspeh dirigenta temelji torej na ustvarjanju lastne kulture v orkestru, dobrem sodelovanju z glasbeniki v orkestru ter funkcionalnem podajanju idej in napotkov. Kljub temu, da je partitura predhodno podana z vsemi oznakami in opombami pisca partiture - skladatelja, mora dirigent najti in si pustiti tudi maneverski prostor. Vodenje orkestra se tako lahko primerja z vodenjem organizacije, katera ne more vedno slediti svojemu načrtu dela skladno z vnaprej napisanimi pravili in postopki za delo. Delo z orkestrom potrebuje od svojega vodje fleksibilnost pri reševanju težav ali pri izpeljavi novih izzivov. Izzivi pa vedno znova zahtevajo veliko ustvarjalnosti, znanja in prilagajanja novim situacijam.

Dirigent s svojimi vodstvenimi lastnostmi je torej tisti, ki krmari posameznike, jim prepušča ustvarjalno svobodo na svojem inštrumentu, da se ob pravem trenutku izrazijo in izstopijo ter s tem dodajo svoj pečat skupnemu ustvarjanju in doseganju skupnega cilja. Cilj pa je vrhunska izvedba koncertnega dela – to je poustvaritev in nadgradnja partiture in s tem posledično zadovoljstvo izvajalcev in uporabnikov – publike.

I. TEORETIČNI DEL

4 Teoretična izhodišča in opredelitev temeljnih pojmov

V teoretičnem delu raziskave bomo glede na predstavljeno tezo ter v nalogi zastavljen cilj uporabili interdisciplinaren pristop raziskovanja. Pri opredeljevanju temeljnih pojmov (ustvarjalnost, ustvarjalno vodenje, stili vodenja, timsko delo, motiviranje in komunikacija v ustvarjalnem timu, lastnosti uspešnega in ustvarjalnega vodje, opredelitev pojma orkester, opredelitev pojma dirigent, idr.,) se bomo oprli na teoretične raziskovalne metode in rezultate morebitnih domačih in tujih empiričnih raziskav.

4.1 Ustvarjalnost

4.1.1 Teorija in pojem ustvarjalnosti

Vprašanje definiranja ustvarjalnosti prav gotovo ni enostavna naloga. Pri listanju številnih knjig o ustvarjalnosti, ne glede na to, ali so jih napisali teoretiki, praktiki, psihologi, menedžerji, umetniki ali inovatorji, hitro ugotovimo, da za zdaj ne obstaja niti seznam objektivnih meril niti seznam natančnih lastnosti, s katerimi bi lahko opisali ustvarjalno osebo, idejo, izdelek ali organizacijo.

Prvotno je bilo preučevanje ustvarjalnosti v domeni psihologov, sicer pa jo je zaradi njene splošnosti mogoče zaslediti v filozofiji, umetnosti, družboslovju, naravoslovju in medčloveških odnosih. Predvsem se z ustvarjalnostjo omenja uporabni vidik znanosti, čeprav pri tem nihče ne zanika, da gre za zapleten, ambivalenten, nedoločen pojem, za sposobnost preraščanja (transcendence) obstoječega.

Ob tem poda lepo misel o ustvarjalnosti profesor Janez Mayer, ki se je s pojmom ustvarjalnosti ukvarjal zelo poglobljeno in mnogo let: »Zmožnost preseganja (transcendence) zanesljivo ostaja le človeku. In prav zmožnost preseganja že obstoječega je ustvarjalnost. Prav ustvarjalnost pa je tista zahteva, ki jo od človeka terja sedanja čas, oziroma obdobje, ki ga označujemo kot dobo celovitega uma. Ustvarjalnost ni tako kot inteligentnost relativno enovita sposobnost. Nasprotno, ustvarjalnost temelji na celovitem umu, ki poleg inteligentnosti vključuje vse ostale umske razsežnosti in tudi vsakokratne razmere v neposrednem in najširšem predmetnem, socialnem, psihološkem in duhovnem (kulturnem) okolju« (2007, 2).

Kot opredelitev ustvarjalnosti Mayer (1991, 17) pravi, da gre za temeljno antropološko kategorijo, ki pomeni preseganje že ustvarjenega. Je najbolj konstruktivna oblika manifestacije človekove osebnosti. Struktura osebnosti, ki se manifestira skozi ustvarjalni proces kot aktivni princip kompozicije sposobnosti, stilističnih potez, čustvene sfere in motivacijskih mehanizmov, torej celovite osebnosti, pomeni enega izmed temeljnih določil generičnega bistva človeka, skozi katerega lahko v največji meri uresničuje samega sebe. Je zavestno in podzavestno procesiranje – simbolizacija izvirmih, novih zamisli in odkrivanje njihove realizacije v modelih, načrtih, teorijah, odločitvah, storitvah, izdelkih, dejanjih, umetniških stvaritvah itd.

Evans in Russel (1992, 48) pa o ustvarjalnosti zapišeta, da smo v resnici vsi ustvarjalni, in to ves čas. »Ustvarjati« pomeni »prinesti v obstoj«. Ustvarjalno dejanje je torej vsak stavek, ki ga izgovorimo. Vsaka naša misel in vsako dejanje je izraz naše ustvarjalnosti. Ovsenik in Ambrož (2000, 73-74) ustvarjalnost imenujeta kot spoj človekovih sposobnosti. Vsebuje sposobnost videnja prihodnosti na osnovi prispodob brez dejanskih fizičnih izkušenj ali opazovanj. Je sposobnost stalnega izboljševanja dejanskih stanj, sposobnost vrednotenja med dejanskim in želenim stanjem in ciljno usmerjenih aktivnosti za zmanjševanje teh razlik.

Ustvarjalnost temelji na človekovi zmožnosti memoriranja, povezovanja, nadgrajevanja, spreminjanja pojmov, misli in idej, ki so že shranjeni v človekovih možganih. O tem piše tudi eden izmed vodilnih hrvaških strokovnjakov za menedžment Velimir Srića (1999, 52-53), ki pravi, da je ustvarjalnost težko testirati in meriti oziroma jo sploh ni mogoče. Ob tem pa se malo pošali ter pravi, da je » /.../ ustvarjalnost takrat, ko je nekdo pametno nor« (Srića 1999, 51).

Srića (1999, 53) navaja nekatere poteze ustvarjalnosti:

- Ni je mogoče dokončno pojasniti z racionalnimi argumenti (ni direktno povezana z inteligentnostjo, logiko).
- Odvisna je od načina povezovanja znanja in uporabe znanih dejstev (ni pa neposredno odvisna od količine znanja).
- Je spontan, nenačrtovan pojav (zanjo nista potrebni volja in koncentracija).
- Ni vsesplošen pojav (posameznik je običajno ustvarjalen na enem področju).
- Ni nujno povezana z možnostjo uresničitve (če govorimo o snovanju idej).
- Proces, v katerem nastaja, je težko opisati in ga razložiti drugim.

Na podlagi vsega omenjenega lahko zapišemo, da je ustvarjalnost zapleten, ambivalenten in nedoločen pojem, skoraj čarobna povezava iracionalnega in nezavednega človekovega mišljenja z logičnim in kognitivnim vidikom njegovega zavestnega mišljenja. Zato Srića pravi, da ni prav nič čudnega, da splošno sprejete definicije ustvarjalnosti ni.

4.1.2 Razvoj ustvarjalnosti in ustvarjalnega mišljenja

Večina psihologov se strinja, da poteka razvoj ustvarjalnih sposobnosti drugače kot razvoj nekaterih drugih osebnostnih lastnosti. Ugotavljajo, da večinoma osebnostnih lastnosti kaže med razvojem konstantno rast, medtem ko so ustvarjalne sposobnosti pogosto celo v obratnem sorazmerju z starostjo. Glede na to dejstvo so otroci velikokrat bolj ustvarjalni kot odrasli. Raziskovalci so ugotovili, da imajo največjo ustvarjalnost prav otroci stari pet let. Na splošno otroci kar prekipevajo od ustvarjalnosti, izmišljajo si nove igre, tvorijo nove stavke in v domišljiji ustvarjajo nove svetove. Kasneje nas v šoli večinoma odvrnejo od takšnih ustvarjalnih iger, učenje postaja čedalje resnejše, naša ustvarjalna moč pa čedalje bolj miruje in celo nazaduje. Malokdo je šolanje zapustil z občutkom nekakšnega notranjega pomanjkanja in razočaranja. Svobodna ustvarjalnost je postala kot izgubljene sanje, ki se jih le še medlo spominjamo, nadomestilo pa jo je nujnost logičnega, racionalnega mišljenja in kritična sposobnost reševanja kompleksnih problemov.

V začetku je ustvarjalen sleheren človek izmed nas, Evans in Russel celo pravita: »Biti živ pomeni biti ustvarjalen« (1992, 78). Vendar pa žal tega zaklada ne znajo vsi ljudje koristno izkoristiti. Vsaka stvar okrog nas predstavlja možnost izziva za njegovo izboljšanje. Priložnosti za ustvarjanje svežih idej tako kar kipi okrog nas; zagotovo je to lahko pri vsaki novi šolski uri, na slehernem delovnem mestu, pri igri in učenju z otroci in nenazadnje za kuhinjskim pultom. Navadno se ustvarjalni ljudje nenehno ukvarjajo z mislijo, kako bi določeno stvar lahko naredili drugače, enostavneje, boljše ali celo cenejše.

Seveda je ustvarjalnost mogoče tudi spodbujati, negovati in usmerjati. V čim bolj rana leta nekega človeka so spodbude usmerjene, na bolj plodna tla padejo. Takrat, ko je nekdo miselno še svež, poseduje elastičen način razmišljanja in ni še prežet z določenimi stereotipi ali predsodki, zato je to čas, ko človeka lahko v največji možni meri oblikujemo v ustvarjalnega človeka. Navadna je to poslanstvo poleg staršev zaupano učiteljem, ki pa svoje poslanstva v veliki meri ne izpolnjujejo. Dejstvo je, da se ustvarjalnega načina razmišljanja ne da naučiti, lahko pa mu odpremo nešteto poti, ki mlade ljudi spodbujajo, da se ne zadovoljijo z obstoječim, ampak nenehno stremijo k boljšemu in predvsem višjemu idealu.

4.1.3 Pomembnost ustvarjalnosti pri glasbenem izobraževanju

Vloga učitelja je tudi pri glasbenem izobraževanju nadvse pomembna, saj je predvsem pri najzgodnejši vzgoji mladega glasbenika v veliki meri odvisno od učiteljeve zmožnosti navdušiti ali zatreti v otroku željo in potrebo po glasbenem izražanju. Ustvarjalnost je namreč lastnost, ki si jo glasbenik pridobiva že od samega začetka svoje glasbene dejavnosti. Pri glasbenem izobraževanju je ustvarjalnost zaznana predvsem v kakovostnem podajanju znanja in visoki kakovostni stopnji glasbene reprodukcije. Toda kaj to pravzaprav pomeni v praksi? Kot povedano, se glasbeno izobraževanje začne že zelo zgodaj, lahko pa se na veliko načinov otrokovo ustvarjalnost vzpodbudi ali celo zatere. Iz lastnih izkušenj avtorici pričujočega dela lahko zatrdiva, da vsi učitelji ne premorejo spodbuditi tistega, ki je pri glasbi pravzaprav

najvažnejše; glasba je umetnost, zato bi se moralo glasbeno poučevanje dotakniti otroške duše in jo spodbuditi k umetniškem poustvarjanju. Toda velikokrat ob poslušanju raznih otroških inštrumentalnih izvedb ali pevskih zborov dobimo vtis grobe ali kar nemuzikalne izvedbe, kajti za marsikaterega pedagoga pomeni ustvarjalnost izbrati skladbo, ki je zanimiva in doslej neznana, bistvo skladbe pa ostaja prazno.

Pri učencih ustvarjalnost zaman iščemo, če jo sami učitelji ne premorejo. Učiteljeva ustvarjalnost je pogojena z njegovim znanjem, razgledanostjo, temperamentom in stopnjo glasbenega doživljanja. Takšen pedagog, ki je razgledan, zna prisluhniti vsem vejam umetnosti, jih med seboj dopolnjevati in povezovati. Kar pa je najpomembnejše; umetnost mora čutiti in znati ločevati zrno od plevela. Pri poučevanju si lahko pomaga z vso paletto umetniškega izražanja, hkrati pa mora globoko čutiti glasbo in jo otrokom znati tudi predstaviti.

Takšen način glasbenega izobraževanja mora veljati tako za mlade bodoče umetnike kot za ljubitelje glasbe. Prepoznavanje glasbene talentiranosti že v zgodnji mladosti je področje, s katerim je potrebno, da se ukvarjajo boljše usposobljeni učitelji oziroma strokovnjaki prav na tem področju.

Izobraževanje nadarjenih je pravzaprav zakonsko določeno, predvideva pa mnogo oblik dela z nadarjenimi učenci. Pri raziskovanju področja glasbene talentiranosti in definiranju glasbene talentiranosti je tako potrebno upoštevati različne vidike: glasbene sposobnosti, spretnosti, ustvarjalnost (kreativnost), glasbeno (pred) znanje, motivacijo, genski in okoljski vpliv ter ugodno kombinacijo naštetega (Kovačič 2007, 90).

Dejstvo, da moramo glasbeno talentiranost obravnavati vedno znotraj celostne osebne strukture pa še ne pomeni, da lahko glasbeno talentiranost v celoti razložimo. Kajti pogoste težave z definicijami opozarjajo na neprepoznavanje nadarjenih otrok, ki ne ustrezajo nekim splošnim merilom. Predvsem pa je problem na strani tistih, ki natančno ne vedo, kakšen naj bi bil nadarjen otrok. Natančne, enotne in splošno sprejete definicije glasbene talentiranosti ni, zato tudi ne moremo od nikogar pričakovati »popolnega« odговora na vprašanje, kakšen je glasbeno talentiran učenec (Kovačič 2007, 86).

Ustvarjalnost (sinonim je beseda kreativnost), sposobnost, muzikalnost, inteligentnost in talent so izrazi, ki se v literaturi s področja glasbene talentiranosti najpogosteje uporabljajo. Medtem, ko gre pri glasbeni talentiranosti za ugoden splet sposobnosti, ustvarjalnosti, osebnostnih lastnosti in drugih dejavnikov, je muzikalnost sposobnost doživljanja glasbe (Kovačič 2007, 91).

Ameriška strokovnjaka na področju raziskovanja glasbene teorije, Irene Deliege in Geraint Wiggins, sta v knjigi *Musical Creativity* podrobneje raziskovala interdisciplinarno dinamičnost v zvezi z glasbeno ustvarjalnostjo. Raziskovanju ustvarjalnosti, kot eni izmed najbolj zahtevnih vprašanj znotraj glasbene umetnosti, sta avtorja omenjene monografije dodala še obsežno znanje znanstvene psihologije. Nastala študija je tako razmeroma redka v kognitivni znanosti, predvsem na področju umetne inteligence. Glasbeno ustvarjalnost obravnavata kot multidisciplinarno raziskavo, od filozofije do računalniškega modeliranja prek glasbene vzgoje, razlage nevrologije in glasbene terapije ter eksperimentalne psihologije.

Če učitelj kot spodbujevalec ustvarjalnosti naredi pri učencih vsaj prvi korak, stori za prihodnost svojih varovancev že dovolj. Pri spodbujanju ustvarjalnosti nikakor ne gre za

poučevanje v klasičnem smislu besede. Za raznolikost rešitve enega problema se nudi nešteto možnosti skoraj med vsako učno uro. Vsaj do neke stopnje gre lahko skorajda za igro, pogovor, zastavljanje vprašanj, ki jih sicer ni predvidenih v nobenem togo zastavljenem učnem programu. Šele po takšnih postopkih je mogoče storiti korak naprej k načrtnemu izobraževanju (Deliege in Wiggins 2006, 98).

Zagotovo pa drži dejstvo, da kreativnost posameznega učitelja ni odvisna samo od njega samega, pač pa tudi od načina vodenja v organizaciji. Če se ljudje v neki organizaciji dobro počutijo, je s tem tudi ustvarjalnost lahko veliko večja. Lahko se zgodi, da izjemno kreativni ljudje, če niso pravilno motivirani, čez noč postanejo otopeli in nezmožni producirati nove stvari. Zato bi se morale organizacije zavedati, da za uspeh organizacije kot celote ne zadošča samo peščica zaposlenih, ki so kreativni, ampak bi morale z različnimi metodami in v čim večji meri spodbujati ustvarjalnost vseh zaposlenih. Toda več o odločitvah za ustvarjalno organizacijo bomo zapisali nekoliko kasneje.

4.1.4 Ustvarjalno mišljenje

Ustvarjalno mišljenje temelji na nenavadnih asociacijah. Ključno vlogo pri pridobivanju ustvarjalnih idej ima sposobnost intenzivnega zastavljanja vprašanj. Srića trdi (1999, 71-78), da globine spoznanja ne dosežemo z najdenimi odgovori, temveč s poglobljanjem vprašanja. Za razliko od odgovorov so vsa vprašanja lahko dobra. Človek naredi prvi korak k ustvarjalnosti, ko vse okoli sebe začne opazovati s kritičnim vprašanjem, sumničanjem in analizo.

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

Smoter ustvarjalnega mišljenja kot naključnega procesa je iskanje rešitev za obstoječe probleme, in sicer tam, kjer jih s klasičnimi načini ne moremo najti. Znano je namreč, da ustvarjalnost ni pogojena z inteligentnostjo. Tudi Mayer (1994, 66) pravi, da znanost še zdaleč nima orodij, s katerimi bi lahko sama pojasnila fenomen ustvarjalnosti. Med posebnimi problemi Mayer (v Kovač in drugi 2004, 61-62) omeni merjenje ustvarjalnega potenciala, saj testov za merjenje ustvarjalnosti ni in jih nikoli ne bo. Meriti nekaj, česar še ni, ni mogoče. Zato ustvarjalni potencial ugotavljamo posredno, prek značilnega obnašanja in mišljenja, ki odlikujeta ustvarjalne ljudi. V zvezi s tem bi lahko zapisali, da nobena metoda vrednotenja ustvarjalnega pomena neke ideje ali proizvoda ni popolna. Samo test časa lahko pokaže zgodovinski konsenz, ali je bilo neko delo zares ustvarjalno ali zgolj bizaren poskus.

Poznamo več vrst ustvarjalnega mišljenja, ki se razlikuje glede na to, kako pridemo do nove ideje. S tehnikami ustvarjalnega mišljenja usmerjamo nastanek nove ideje oziroma postopamo po korakih, ki so značilni za posamezno tehniko. Na osnovi usmerjenosti in miselne vsebine ločimo konvergentno in divergentno mišljenje:

▪ Divergentno mišljenje

Ustvarjalno mišljenje je v prvi vrsti divergentno mišljenje. Izhaja iz odprtih vprašanj, ki dopuščajo več pravih rešitev oziroma čim večje število novih idej. Za tako vrsto mišljenja naj bi bila značilna:

- Prožnost, kar kaže na različnost in kvaliteto idej.
- Tekočnost, kar pomeni veliko novih idej v zelo kratkem času.
- Izvirnost, ki se kaže v redkosti in nenavadnosti.

▪ Konvergentno mišljenje

Za razliko od divergentnega mišljenja je iskanje točno določene rešitve značilno za konvergentno mišljenje. Za to vrsto mišljenja je značilno enosmerna in omejena rešitev. Vprašanje, na katerega se pričakuje konvergentni odgovor, je zastavljeno tako, da je možna samo ena in edina rešitev

Razlikujemo lahko tudi med vertikalnim in lateralnim mišljenjem, kar bi lahko primerjali z delitvijo na divergentno in konvergentno mišljenje.

▪ Vertikalno mišljenje

Je sestavljeno iz več korakov, ki se razvijajo postopoma in je usmerjeno k eni rešitvi oziroma enemu cilju. Najlažje ga ponazorimo z diagramom toka. Problem, ki ga želimo rešiti s pomočjo vertikalnega mišljenja, mora biti dobro strukturiran. V tem smislu vertikalno mišljenje lahko navežemo na racionalno metodo reševanja problemov. Zapleten problem razstavimo na posamezne dele in ga korak za korakom rešujemo. Ta proces je sicer naporen in počasen, je pa učinkovit, če smo ga pred tem dobro razčlenili.

▪ Lateralno mišljenje

O lateralnem mišljenju je pisal tudi Edward de Bono (1992, 60), ki sodi med največje strokovnjake na področju ustvarjalnega mišljenja. Gre za sposobnost spremeniti zaznavanje, sposobnost za različne načine dojetja. Ideje si pri lateralnem mišljenju sledijo v kroženju, v katerega nepretrgoma vstopajo najrazličnejše asociacije. Tako se ustvarja intuitivno, na čustvih temelječe spoznanje, ki poskuša za nepregledne problemske situacije ponuditi celostne rešitve.

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

Izbira načina mišljenja je odvisna tudi od okolice, ki (ne)dopušča več različnih poti in odgovorov ter od naših lastnih zaznav, ki nas omejujejo ali dovoljujejo, da obstaja več različnih načinov reševanja problemov, pri čemer je omejitev edino naša domišljija. To pa je determinanta, ki določa našo stopnjo ustvarjalnosti.

4.1.5 Ustvarjalni posameznik

Pri ustvarjalnem posamezniku mnogo avtorjev kot glavno kategorijo navaja njegovo samozaupanje. Mayer o tem piše, da kdor ne zaupa vase, ne verjame v svoje ustvarjalne

potenciala, ima lahko dobre zamisli, a jih ne upa pokazati drugim in tudi ne verjame, da jih lahko uresniči. Samozaupanje po Evansu in Russelu (1992, 49) pomeni, da zaupamo ne samo v svoje zavestne miselne procese, ampak tudi v nezavedne. Tedaj lahko prisluhnemo svoji frustraciji in še vedno slišimo, kaj si govorimo, znamo ceniti tudi čas, ko določen problem predamo svojemu notranjemu vedenju. Omenjena avtorja pravita, da se moramo spomniti, da so se tudi navdih Leonarda da Vinci in Newtonov uvid pojavili iznenada, toda onadva sta imela dovolj zaupanja vanje, da sta jim sledila.

Naj pri tem izpostavimo zanimiv primer, ki je opisan v izjemno navdihujoči knjigi ameriškega dirigenta in govornika Bena Zenderja *The Art of Possibility*. Zender opiše sledečo anekdoto: »Tovarna s čevlji je poslala dva trgovca v odročeni kraj Afrike, da bi preučila nove možnosti za posel. Prvi je poslal telegram: "Situacija brezupna - stop - nihče ne nosi čevljev - stop". Drugi pa je sporočil: "Sijajna poslovna priložnost - stop - nihče nima čevljev - stop!". Za marketinškega strokovnjaka, ki okoli sebe ne vidi ljudi, ki nosijo čevlje, vsi dokazi kažejo na to, da je situacija brezupna. Njegov kolega pa pod enakimi pogoji vidi v situaciji številne možnosti. Vsak novinec pride na prizorišče s svojo perspektivo; vsak pa bo povedal drugačno zgodbo. Dejansko vse življenje prihaja k nam v obliki pripovedi; to je zgodba, ki jo pripovedujem. Korenine tega pojava so veliko globlje kot zgolj odnos do stvari ali osebnost posameznika. Poskusi v nevroznanosti so pokazali, da smo ljudje dosegli razumevanje sveta v približno tem vrstnem redu: prvič, naši čuti so nam prinesli selektivne informacije o tem, kaj je tam zunaj; drugič, z možgani smo gradili svojo simulacijo občutkov; tretjič, šele nato smo imeli prvo zavestno doživljanje našega okolja. Svet prihaja v našo zavest že sestavljen v obliki zemljevida, zgodba je že izrečena, gradijo pa se hipoteze lastnega odločanja" (Zender 2002, 10). Hipoteze, ki zavisijo od našega odločanja, pa so tisti pokazatelj, ki govorijo o tem, ali se znamo odločati ustvarjalno.

Srića (1999, 72-73) pravi, da bi lahko ustvarjalnega človeka opisali kot izvirnega, sposobnega hitrega proizvajanja velikega števila različnih idej, sposobnega ločiti vir in vsebino koristne informacije, je vzdržljiv in predan reševanju problemov, se ne odloči prezgodaj, dokler še ne ve dovolj, je neodvisen v razsojanju, nenaklonjen avtoriteti, nekonformist, razigran in »neresen«, sposoben stvari v življenju realizirati, obdarjenega z nenavadno domišljijo. Toda mnogi drugi bi ustvarjalca, zlasti znanstvenika, prepoznali spet po nekaterih drugih lastnostih. Lastnosti ustvarjalnih posameznikov imajo tako preširok razpon, da bi nekega človeka lahko preprosto označili, da je ustvarjalen ali neustvarjalen. Vsak človek v sebi skriva ustvarjalne možnosti. Nekateri posamezniki so ustvarjalnejši od drugih, razlika med njimi pa ni absolutna, temveč relativna. Določena stopnja ustvarjalnosti se skriva tudi v ljudeh, ki na prvi pogled v vsakdanjem življenju ne kažejo nobenih znamenj ustvarjalnega vedenja. Njihovo ustvarjalnost je verjetno zavrla vzgoja, vpliv okolja, lahko je bila tudi zanemarjena. Morda sta jo »ubila« rutinsko delo in življenje ali pa ni bila spodbujena z nikakršnimi pohvalami ali nagradami, niti ni bila postavljena izzivom. V takšnem primeru govorimo o »blokadah« ustvarjalnosti, ki so lahko osebne, kulturne, psihološke, sociološke, politične, ideološke ali drugačne narave. Ustvarjalnost je na primer podobna višini, teži ali moči človeka. Posamezniki se precej razlikujejo po obsegu teh lastnosti, vendar ima vsak določeno težo, višino in moč. Podobno je tudi v vsakem od nas določena količina morebitne ustvarjalnosti, čeprav so nekateri posamezniki očitno ustvarjalnejši od drugih.

Zelo pomembno je tudi Mayerjevo (1994, 115) mnenje, da sta za profesionalno ustvarjalnost potrebna talent in znanje. Prvega zagotavljamo s profesionalno selekcijo, drugega pa s treningom posebnih spretnosti. Interdisciplinarna in transdisciplinarna znanja morajo nenehno

plemeniti osnovno stroko. Potem lahko menedžer postane tudi vodja ljudi, s katerimi na izviren način dosega poslovne uspehe.

Vodja mora poznati moč razlik v zaznavanju enakih dogodkov, ker je od tega odvisno obnašanje ljudi v organizaciji. Posebej pomembno je, da razume način, kako svet vidijo najbolj ustvarjalni uslužbenci podjetja. Tako lahko od njih dobi celo vrsto inovacij, idej, izboljšav in koristnih predlogov. Zato Srića (1999, 184-186) pravi, da je lahko talentiran in ustvarjalen posameznik za podjetje pomembnejši kot sto povprečnežev.

Pri ustvarjalnih osebah so na podlagi raziskav prišli do opažanj, da imajo le-ti nadpovprečno samomotivacijo in zelo razvito in prevladujočo potrebo po samouresničevanju in ustvarjanju. Namesto, da bi težili k pridobivanju materialnih dobrin, smisel svojega ustvarjanja najdejo v odkrivanju in ustvarjanju vedno novih idej, patentov ali inovacij (Srića 1999, 183). Vedeti moramo, da ustvarjalni ljudje ponavadi ustvarjajo večji kaos kot ostali zaposleni, zato igra posredovanje vloge vodje tu še pomembnejšo vlogo, saj mora poleg posameznikov upravljati še njihovo ustvarjalno dejavnost. Tako kot vse naloge določene organizacije morajo biti tudi ustvarjalne naloge opravljene po nekih mejah racionalizma. Tu se lahko pojavi konflikt, saj se v ustvarjalnem procesu ustvarja kaos, ki pa je v nasprotju z racionalnostjo.

4.1.6 Viri in proces ustvarjalnosti

Človek je edinstveni spoj podedovanih in razvitih lastnosti, spoznanj in izkušenj, kar tekom spoznavnega procesa vedno znova ustvarja svojevrstno sliko v zavesti posameznika. Vir ustvarjalnosti je človekova individualnost, ustvarjalnost pa je notranji proces, ki se v nas odvija ves čas. Človeku se tako imenovana objektivna resničnost razodeva na popolnoma subjektiven način že na ravni zaznavanja, ki je šele prva faza spoznavnega procesa (Mayer 2001, 53). Če sodimo zunanost le po zunanjih znakih, si zato delamo zgolj mačehovsko uslugo.

Ustvarjalni proces vključuje več kot samo idejo. Idejo je namreč potrebno tudi uresničiti. Evans in Russel (1992, 49) kot primer navedeta Edisona, izumitelja žarnice, ki je naredil veliko več od tega, da je prišel do neke ideje. Leta in leta je moral delati poskuse in na stotine jih ni uspelo, dokler mu končno ni uspelo izdelati žarnice, ki je delovala. Številni izumitelji so morali svoje napore usmeriti tudi v premagovanje nasprotovanj okolja, neugodnih okoliščin, da so z vztrajnostjo prišli do končnega uspeha. Tisti, ki zaupajo svojim idejam, spoznajo njihovo vrednost in gredo z njimi do konca. To so ljudje, ki izražajo lastno ustvarjalnost in zato tisti, za katere pravimo, da so »ustvarjalni«.

Ustvarjalnost se ne pojavi na ukaz, niti takrat, ko sami to želimo, temveč nenapovedano, spontano. Dostikrat ustvarjalnost razumemo kot bistro zamisel, ki se nam porodi kot preblisk, ko nekaj uvidimo. Toda v resnici gre za veliko več kot samo to. Navadno je potrebno veliko razmišljanja, zavestnega in nezavednega, preden se pojavi navdih. Kot najpomembnejše pa Evans in Russel (1992, 50-54) navajata dejstvo, da ustvarjalnost vidimo kot proces. Če jo vidimo le kot trenutek uvida, bomo najbrž podcenjevali druge vidike procesa, ki so enako pomembni, čeprav mogoče manj pretresljivi.

Srića (1999, 53) opisuje pet faz ustvarjalnega procesa, in sicer:

1. identifikacija in definiranje problema,
2. inkubacija,

3. iluminacija oz. ugotovitev najboljše rešitve,
4. verifikacija,
5. implementacija.

V primerjavi z Sričo pa Evans in Russel (1992, 53-81) opisujeta fazo *inkubacije* kot fazo *frustracije*. Izraz se mi zdi nadvse primeren, posebej v današnjem kaotičnem času, ko hitro pričnemo verjeti, da sami nismo preveč ustvarjalni. Morda zaradi tega sploh ne bomo videli in cenili lastne ustvarjalnosti in bomo nezavedno blokirali njen naravni potek in si dokazovali, da nismo nič kaj ustvarjalni. Vse prevečkrat bomo tudi ugotovili, da so nekomu drugemu pripisali zasluge za idejo, ki smo jo sami že zdavnaj imeli. Podcenjevanje lastnih misli se največkrat pojavi ravno v fazi frustracije, ko določenega problema ne moremo rešiti, ko smo dolgočaseni, jezni ali pobiti in dvomimo o svojih sposobnostih.

Evans in Russel (1992, 53-81) tako predstavita model petih faz:

- priprava,
- frustracija,
- inkubacija,
- uvid,
- izpeljava.

Faze se ne pojavljajo vedno v istem redu, včasih se pojavijo hitro, da jih komaj opazimo, spet drugič imamo z njimi opravka ure in ure, dneve ali celo leta, tudi ni nujno, da so meje med različnimi fazami jasne in določljive. Prva, zelo pomembna faza je priprava oziroma začetek poti, ki je časovno zelo nedoločljiva. Včasih je zato ta pot zelo dolga, potrebno je veliko časa in energije. Edison je tako dejal: »Genij je 1 odstotek navdiha in 99 odstotkov potenja« (Evans in Russel 1992, 55).

V fazi **priprave** velikokrat mnogim spodleti zaradi nepotrpežljivosti, zato si velja zapomniti, da si vzemimo ves potreben čas za pripravo. Evans in Russel opozarjata na to najpogostejšo splošno težnjo ljudi, da se želijo čim hitreje premakniti v fazo uvida in izpeljave, saj fazo pripravo mnogi dojemajo bolj kot izgubljanje časa kot pa ustvarjalno zadržanost. Pravita, da ustvarjalni menedžer odlaga samo rešitev čim dalj, nato pa še malo počaka, pa čeprav bi to vodilo v frustracijo.

Kot povedano, so tradicionalni opisi ustvarjalnosti **frustracijo** večinoma izpustili iz procesa. Morda zaradi tega, ker se na prvi pogled nezmožnost priti do rešitve zdi pravo nasprotje ustvarjalnemu mišljenju. Občutek frustracije je vsekakor zelo zaviralen pri samem procesu, vendar samo frustracijo velikokrat napačno razumemo. Ko pride do blokade v delovnem procesu, si to razlagamo kot premajhno sposobnost, namesto da bi se naučili frustracijo priznati in obvladati. Pravzaprav pa je znamenje neuspeha posledica kulturnega pogojevanja, kajti, ko vidimo človeka v fazi frustracije, ga na nek način že obsodimo. Pozabljamo, da je faza blokade prav gotovo bila navzoča pri vseh večjih umetnikih in znanstvenikih. Pomembno pa je, da se v času frustracije znamo umakniti in prisluhniti, kaj nam frustracija v resnici želi povedati, čeprav frustracije, za razliko od priprave, ne moremo obvladovati z razumskimi spretnostmi in tehnikami. Obdobje frustracije je tako čas, ko moramo resnično imeti vero in zaupanje v ustvarjalni proces – in vase.

Kot pravi Mayer (1994, 58), nastaja v tem obdobju faza čustvene blokade, kar označuje stanje notranjega konflikta, ki lahko vodi v stanje frustracije, povečane čustvene napetosti in vznemirjenosti. Če je frustracija premočna, potem onemogoči prehod ustvarjalnega procesa v fazo **zorenja** (Evans in Russel bi to fazo poimenovala *inkubacija*). Ta faza se začne šele, ko

problem navidezno opustimo. V resnici ga potisnemo na rob zavednega ali kar v nezavedno in podzavestno, kjer problem lahko zori. Včasih traja samo nekaj sekund, lahko pa se zavleče na dneve, tedne ali celo leta. Bistvo zorenja oziroma inkubacije pa je pravzaprav to, da nehamo razmišljati o problemu in ne poskušamo več za vsako ceno priti do rešitve. Tudi to je del ustvarjalnega procesa, ki mu nikoli ne pripisujemo velikega pomena in vrednosti, kot si jo zasluži, kajti naša kultura, ki je usmerjena v hitrostno učinkovitost, na ta odmik od problema gleda bolj kot na izgubo časa, kot pa na pomemben proces notranjega vedenja.

Evans in Russel (1999, 69) menita, da je obdobje inkubacije zelo pomemben čas naše notranje priprave in če izpustimo ta del, izpustimo osnovni del ustvarjalnosti. Ustvarjalnost namreč izvira veliko bolj iz nezavednega kot iz zavesti. Naša resnična sposobnost ni samo v tem, kar »vemo« zavestno, ampak tudi to, kar vemo v sebi. In prav v našem notranjem vedenju se skrivajo globine in skrivnosti naše ustvarjalnosti.

Naslednja faza procesa je faza **uvida**, ki jo kot tako najraje povezujemo z ustvarjalnostjo in obenem faza, ki nas najbolj pritegne. Mayer (1994, 58) tej fazi procesa pravi **preblisk**, ki se najpogosteje pojavi nepričakovano, ko nismo zavestno usmerjeni v ta problem in ravno z njim odkrijemo rešitev problema. Preblisk je posledica vsega preteklega dogajanja in takoj, ko se pojavi, ga moramo zapisati, kajti ponavadi je kratkotrajen in neobstoje. Naša naloga ni, da ustvarjamo navdihe, pač pa, da smo zanje odprti in jih prepoznavamo takrat, ko pridejo sami po sebi.

Uvid je tako čarovnija ustvarjalnosti, ključ do njega pa je sprejemljivo stanje našega duha. Spoznanja ne moremo uloviti, prav tako ne moremo izbrati trenutka navdiha, lahko pa izbiramo, kako ju bomo sprejeli, ko prideta. Samozaupanje je zato v tej fazi procesa pomembna osebna odlika. Evans in Russel (1992, 73-77) menita, da tako imenovani »ustvarjalni« ljudje niso ustvarjalni, ker imajo več idej, ampak ker zaupajo v svoje ideje in jih hočejo bolje spoznati. Vse dokler ideji ne damo neke oblike, ostaja ustvarjalnost neizražena in neznana, zato je pomembno, da je ustvarjalni menedžer sposoben prenašati svoj uvid in dajati navdih drugim, ki ga bodo voljni udejanjiti.

Izpeljava oziroma **rešitev** pa je stopnja, na kateri so najpomembnejši znanje, izobrazba, izkušnje, sposobnosti, pripomočki in denarna sredstva. Tako na primer ustvarjalni skladatelj potrebuje najprej dobro »uho«, znanje glasbene teorije, sposobnosti pisati glasbo, izkušnje o tem, katero glasbilo in glasovi bodo dali pravo obliko njegovemu navdihu. Ne nazadnje pa mora imeti tudi dobro glasbilo, preden sploh lahko izrazi svojo zamisel.

Ustvarjalni menedžer pa mora biti spreten v sporazumevanju, razumeti mora človeško motivacijo, znati mora oceniti močne in šibke točke posameznika. Biti mora odločen, da bo obvladoval lastna čustva, imeti mora izkušnje, kateri pristopi imajo največjo možnost uspeha, biti mora šolan za posebna znanja ter imeti sposobnost vodenja in dajanja moči drugim.

Za konec odlomka o definiciji ustvarjalnosti naj povzamem citat iz knjige *Ustvarjalni manager*: »Ustvarjalnost je tudi stanje duha. Spodbuja ga odprtost mišljenja. Enako vlogo ima tudi strinjanje s tem, da bomo nekaj časa živeli z nasprotujočimi si idejami, in da do rešitve ne bomo prišli takoj. Pomeni tudi radovednost, ki išče informacije in se želi učiti, pomeni, da cenimo delovanje nezavednega in smo se pripravljene igrati z domišljijo, da smo se pripravljene odmakniti in se vprašati o svojih domnevah in prepričanjih« (Evans in Russel 1992, 50).

4.1.7 Ustvarjalni zaposleni v ustvarjalni organizaciji

Ustvarjalna organizacija je usmerjena v kakovost, zagotavlja svoboden pretok informacij, njeni člani med seboj delijo dobro in slabo, odločitve sprejemajo s soglasjem, nastaja organizacijska sinergija. Poleg tega je takšna organizacija neodvisna pri odločitvah, njeni člani razumejo bistvo ustvarjalnosti, v njej cilj ne opravičuje sredstva, upravljanje pa je na podlagi dobrega zgleda svojega menedžmenta (Srića 1999, 177).

Organizacijo tako sestavljajo ljudje, ki predstavljajo potencialni izvor znanja. Evans in Russel pravita, da so » /../ ideje duša vsake ustvarjalne organizacije« (1992, 78).

Najdragocenejše je lastno, izvirno ustvarjeno lastno znanje. Je relativno najcenejše in ga konkurenca nima. Človeški potencial se kaže v energetskem potencialu, v njegovi aktivnosti oziroma samoaktivnosti, ki je notranje motivirana, učenju, ki naj bo temeljna vrednota organizacijske kulture in ustvarjalnosti, ki naj bi jo spodbujala vsaka organizacija¹.

Da podjetje sprosti ta potencial, pa se mora zavedati njegovih temeljnih razsežnosti, ki jih predstavljajo telesno in mentalno zdravje, sposobnosti, osebnostne lastnosti, motivi in vrednote, istovetenje ljudi s poslanstvom svoje organizacije, s filozofijo, skupno vizijo ter organizacijsko kulturo (Mayer 2002, 569-570).

Srića (1999, 177-178) doda tudi naslednje značilnosti ustvarjalne organizacije:

- Nezadovoljstvo z obstoječim stanjem ustvarja miselnost zmagovalcev in ta sproži potrebo priti na vrh, doseči najboljše strokovne rezultate.
- Odprtost do novih idej. To je radovednost in odprtost duha ustvarjalne organizacije, kar pomeni učenje na lastnih in tujih napakah ter zgledih.
- Elektrizem, kar pomeni učiti od vsakogar in uporabiti največ vredno, pri iskanju najboljše rešitve.
- Ustvarjalnost iz potrebe pomeni ustvarjalno odzivanje ne probleme.
- Raziskovalno obravnavanje problemov.

Vprašanje, kako organizirati delovni proces, da bodo ljudje ustvarjalni, že samo zahteva ustvarjalen odgovor (Mayer v Kovač in drugi 2004, 129). V nadaljevanju bomo spoznali, da je stopnja ustvarjalnosti pri vodenju določene organizacije, tisto, kar dejansko loči resnično uspešna podjetja od manj uspešnih. Pri tem Evans in Russel (1992, 13) opozarjata, da bodo v prihajajočih letih preživele le tiste organizacije, ki so pripravljene opustiti neustrezen odnos in odgovoriti na pritiske sprememb ustvarjalno.

Spoznanje o naravi sodobnega trga, ustvarjalnega dela in uveljavitvi njunih zakonitosti v praksi pogojujejo prisotnost ustvarjalne organizacije. Te se od klasične organizacije razlikujejo v mnogih lastnostih, predvsem v fleksibilnost, kar prikazuje spodnja razpredelnica (4.1.):

¹ Na tem mestu se priklada opozorilo Mayerja (v Kovač in drugi 2004, 96-97), da je ustvarjalnost za večino podjetji žal le moda. Zavzemanje za ustvarjalnost na deklarativni ravni je enako priseganju na visoko modo, medtem ko smo v resnici odedi v klasična oblačila. Vzrok za tako stanje je nadvse preprost. Odločitev za uresničitev ustvarjalne organizacije je neizogibno povezana z visokimi investicijskimi stroški, tveganjem in negotovostjo, kar povzroča strah pred neuspehom. Tudi trditev, da je le inovativna organizacija dolgoročno prespektivna, je nepravilna, kajti dejstvo je, da velika tveganja z enako verjetnostjo vodijo organizacijo v propad ali prosperiteto. Zato mora ustvarjalna organizacija svoje procese snovati tako, da bodo hkrati z eno nogo na dobro utrjeni poti, medtem ko bo z drugo iskaka skrite bližnice do novega, za trg sprejemljivega in presenetljivega.

Organizacija	Klasična	Ustvarjalna
Način delovanja	Spoštovanje pravil	Spreminjanje pravil
Odzivanje na spremembe	Počasno, defenzivno	Hitro, ofenzivno
Odnos do sprememb	Previden	Pozitiven
Bistven vir	Denar	Znanje, čas
Vrsta organizacije	Toga, nespremenljiva	Prožna, dinamična
Vrsta vodstva	Avtoritativno, strogo	Demokratično, strpno
Način odločanja	Preglasovanje	Soglasje
Reševanje problemov	Izkustveno	Inventivno
Izbira osebja	Formalni pogoji	Sposobnost, veščine
Zaželena izobrazba	Ozka specializacija	Multidisciplinarnost
Zaželena vrsta delavcev	Ubogljivi, natančni	Domiselni, inventivni
Vrsta vedenja	Administrativno	Podjetniško
Odnos do okolja	Poznejši, izolacija	Sodelovanje, interakcija
Način nadzora	Naknadni, zunanji	Vnaprejšnji, notranji

Razpredelnica 4.1: Primerjava tradicionalne in ustvarjalne organizacije, Vir: Srića (1999, 173).

Na tem mestu se ponuja vprašanje, kaj je tisto, kar pri klasični organizaciji omejuje sproščanje ustvarjalnih potencialov vseh zaposlenih. Del odgovora je mogoče najti v tem, da je ključna pomanjkljivost klasične organizacije v tem, da je ustvarjalna vloga zaupana le ožji skupini izbrancev, ki so navadno organizirani v posebno organizacijsko enoto (razvoj), ki je namenjena ustvarjanju novega, medtem ko velika večina ostalih zaposlenih le vzdržujejo že utečen proizvodni proces. Taka organizacija omejuje sproščanje ustvarjalnih potencialov vseh zaposlenih. Druga stran odgovora pa je morda ta, da velja ustaljeno prepričanje, da naj vsakdo sodi izključno v mejah, ki jih pokriva s svojo kompetentnostjo, s čimer se večini zaposlenim sistematično prepreči razmislek o stvareh, ki so usodne za preživetje in razvoj organizacije, v katero so vključeni, medtem ko si na drugi strani prizadevamo, da bi bilo istenje zaposlenih z organizacijo čim večje. Pristen odnos z organizacijo je lahko zasnovan zgolj na partnerski osnovi. Ljudje, ki niso povabljeni tudi k razmišljanju o usodi svoje organizacije, so le najeta delovna sila, ki svojo delovno rutino ne bodo nadgradili z ustvarjalnostjo bodisi v okviru lastnega strokovnega dela ali v zavzetosti za prihodnost celotnega podjetja (Mayer v Kovač in drugi 2004, 98-99).

4.1.8 Organizacijska kultura in klima – pogoj za ustvarjalno vzdušje organizacije

Ustvarjalno vzdušje lahko razumemo kot splet vseh notranjih odnosov med vsemi pripadniki določene organizacije. Ustvarjalno vzdušje kot tako ima izjemen vpliv na ustvarjalnost rezultatov dela.

Obsežna literatura omenja številne različne izraze, ki jim je skupni imenovalec odraz psihološkega stanja odnosov med ljudmi oziroma počutja zaposlenih pri delu. Le redki avtorji uporabljajo izraz vzdušje, pri večini prevladuje uporaba izraza organizacijska klima, psihološka ali sociološka klima, delovno ozračje itd.

Organizacijska *klima* je po navedbah avtorjev Fatur in Likar (2009, 43-46) lastnost organizacije, ki opredeljuje način, kako ta deluje v vsakodnevnih, rutinskih okoliščinah. Ustvarjajo jo člani organizacije prek organizacijskih običajev, načinov ravnanja in sistemov nagrajevanja. V nekem smislu je koncentrat bistvenih prioritet organizacije.

Glimer (v Lipičnik 1998, 73) pravi, da se organizacije med seboj razlikujejo prav zaradi klime. Ne razlikujejo se le po fizični strukturi, pač pa tudi po tem, kakšna stališča in vedenje najdemo pri ljudeh. Te razlike so povezane s psihološkimi strukturami. Nekateri ljudje naj bi bili zadovoljni z svojim delovnim mestom in to včasih iz istih razlogov, zaradi katerih so drugi nezadovoljni. Individualne osebnosti in delovne zahteve v medsebojni interakciji ustvarjajo klimo, ki je zelo pomembna za posameznika in organizacijo.

Možina (1990, 50) organizacijsko klimo opiše kot psihološko strukturo organizacije in avtor predvsem poudari, da gre za kvaliteto organizacijskega notranjega okolja in je rezultat vodenja ter politike članov. V veliki meri je odraz interakcije organizacije ali individualnih ciljev, potreb in sposobnosti.

Z organizacijsko klimo je tako mišljeno vzdušje v organizaciji, ki je posledica različnih znanih in nezanih faktorjev iz preteklosti in sedanjosti, iz širšega in ožjega okolja, ki vpliva na obnašanje ljudi in uporabo njihovih zmogljivosti. Večino klim oziroma njihovih zmogljivosti ustvarjajo neposredni stiki z ljudmi in prav vodje imajo največ možnosti in odgovornosti za njihovo nastajanje (Lipičnik 1994, 45-50).

O socialni klimi v organizaciji govori tudi socialna psihologinja Mirjana Ule (2004, 359). Socialna klima je odvisna od povezanosti skupine in od privlačnosti skupine za posameznika. Visoka povezanost neke skupine se kaže v prevladovanju pozitivnih čustev med člani, v občutku odgovornosti za njen uspeh ali neuspeh, v razvitem občutku pripadnosti skupini in privlačnosti skupine za ostale člane. Nizka povezanost se kaže v prevladovanju negativnih čustev med člani ali v sovražnosti in konfliktnosti, v pomanjkanju občutka skupinske pripadnosti, v odsotnosti občutka odgovornosti za njen uspeh ali neuspeh, v neprivlačnosti skupine za člane. V nadaljevanju Uletova (2004, 360) govori o kazalcih vzdušja, ki pa jih lahko delimo na objektivne (merljive) in subjektivne (nemerljive). Med objektivne kazalce socialne klime štejemo aktivnost ali pasivnost oziroma apatičnost članov skupine, enotnost skupine v odločanju, prisotnost ali odsotnost napetosti in konfliktov. Subjektivni kazalci pa so sledeči: občutek pripadnosti skupini, lojalnost članov do skupine, internalizacija skupinskih ciljev, stališč, norm, občutek solidarnosti s skupino, občutek skupinske moči.

Organizacijsko *kulturo* pa razumemo kot globoko zakoreninjene vrednote in prepričanja, ki vladajo v organizaciji. Je vzorec ureditve ali vodenja, ki ga sprejme neka skupina (družba, podjetje, tim) kot splošno sprejemljivi način reševanja problemov. Je nekakšen odziv na klimo, vendar na globlji ravni (Ahmed 1998, v Fatur in Likar 2009, 43-46).

Medtem ko je klimo mogoče opaziti v politiki in postopkih ravnanja znotraj organizacije, so vrednote in prepričanja, ki tvorijo kulturo, bolj prikrite in jih je mogoče prepoznati šele skozi vedenje in odzivanje članov organizacije na spodbude iz okolja. Ahmed navaja zgled, ki ponazori razmerje med kulturo in klimo (Ahmed 1998, v Fatur in Likar 2009, 43-46). Praksa korporacije je omogočiti zaposlenim, da del svojega delovnega časa namenijo ustvarjalnemu projektu po lastni izbiri. V podporo jim je na voljo zagonski kapital, podjetje pa jih spodbuja, da se prostovoljno vključujejo v projekte, na katerih delajo njihovi kolegi. Zaradi teh orodij in podpore, ki jo imajo zaposleni na voljo (klima), ti verjamejo, da vrhovno vodstvo podjetja ceni inovativnost (kultura). Kultura v tem primeru torej izvira iz načina, kako si zaposleni razlagajo organizacijsko realnost (zakaj so stvari take, kot so, in katere so resnične prioritete podjetja). Kultura je primarna determinanta inoviranja in ustvarjanja.

Fatur in Likar (2009, 46) tako pravita, da pozitivna naravnost organizacijske kulture daje organizaciji podlago za ustvarjalnost. Kultura vsebuje množico elementov, ki lahko stopnjujejo ali zavirajo ustvarjalnost. Poleg tega mora biti ustvarjalna kultura v skladu z drugimi okoliščinami v podjetju. Proučevanje kulture izven konteksta ostalih dejavnikov je napačno, prav tako pa je narobe, če ponudimo organizaciji neki tip kulture kot univerzalno zdravilo za pomanjkanje ustvarjalnosti.

Ovsenik in Ambrož (2000, 148) postavita definicijo organizacijske kulture kot splet miselnih modelov ali skupnih paradigem v organizaciji o tem, kako svet deluje ali naj bi deloval. Govorita o zaznavah, vrednotah, načelih, prepričanjih, simbolnem vedenju in obredih članov organizacije, ki jim predstavljajo izhodišče za oblikovanje organizirane kompleksnosti. Osnovna značilnost organizacijske kulture naj bi bila njena kolektivna narava, saj je proizvod skupinskega življenja v organizaciji in posledica skupnih vrednotnih usmeritev. V socialnem spoju z okoljem pa se organizacijska kultura stalno spreminja in prilagaja.

Posebnost organizacijske kulture je, da se ohranja, delno spreminja in prenaša kot posledica socialnega delovanja cele vrste generacij v organizaciji, njeni člani pa se za razliko stalno menjavajo. Pojem organizacijske kulture je tako globlji, usmerjen v preteklost in prihodnost, medtem ko naj bi bila organizacijska klima zgolj odsev kulture in usmerjena v opisovanje sedanjega stanja. Stičišče obeh pojmov pa je v tem, da poskušata razlagati določenost človekovega vedenja v združbi in se zanimata za posledice vplivov združbe na vedenje njenih članov (Ovsenik in Ambrož 2000, 147).

Mayer (1994: 108) v sklopu ustvarjalnega vzdušja kot posebnega psihološkega stanja med ljudmi, govori o »večdimenzionalni psihološki kategoriji, ki samodejno spodbuja kreativnost«. Gre za občutek zaželenosti ustvarjalne pobude in za ustrezne povratne informacije ter učinke, ki nemudoma sledijo uspehom in neuspehom. V sociološkem smislu je izražena težnja po aktivnem sodelovanju med človeško in strokovno zanimivimi osebnostmi, ki imajo sorodne profesionalne vrednote in poslovne cilje.

Likar in Fatur opozarjata h zavedanju, da je eden glavnih tvorcev ustvarjalne kulture toleranca do napak, ki spodbuja prevzemanje zdravega tveganja, brez katere je ustvarjalnost okrnjena, saj se bodo zmote vedno dogajale. Pomembne kategorije so še ustvarjanje nenehnih izzivov, želja po eksperimentiranju, odprtost, zaupanje, sproščenost v začenjanju diskusij, sprejemanje in dopuščanje mnenj drugih ter usmerjenost v prihodnost s poudarkom na dolgoročnih rezultatih, kakovosti, pozitivnem odnosu do okolja in predvsem do opolnomočenja zaposlenih.

V pričujočem magistrskem delu bo organizacijska kultura obravnavana skozi vidik vloge vodstva pri vzpostavljanju primerne klime za vzpodbujanje ustvarjalnosti zaposlenih, saj, kot smo ugotovili, sta lahko tako organizacijska klima kakor kultura bodisi zaviralni oziroma podporni element ustvarjalnosti zaposlenih. Vodstvo podjetja z svojim zgledom in zastavljeno vizijo za doseganje načrtovanih ciljev zaposlenim predstavi načine medsebojnega sodelovanja kot tudi vrednote, pomembne za ustvarjalno delovanje.

5 Ustvarjalno vodenje

»Da bi vodil ljudi, jim daj razlog da ti sledijo, in svobodo, da to storijo« (M. Drafke).

Preden se lotimo opisovanja vodenja, h kakršnem težimo v samem bistvu naše odločitve za ustvarjalno organizacijo, kjer naj bi bilo temeljnega pomena predvsem ustvarjalno vodenje organizacije, pa si oglejmo nekaj splošnih značilnosti o samem vodenju.

5.1 Osnovne značilnosti vodenja

V zadnjem času se zanimanje za področje vodenja čedalje bolj stopnjuje. Razloge lahko iščemo v kompleksnejši sestavi sodobne družbe. Dejstvo, da je sodobna družba specifično organizacijska družba, se kaže skoraj na vsakem koraku, kajti različne oblike organizacij so praktično vsepovsod in obvladujejo naše življenje. Z organizacijami in predvsem njihovo učinkovitostjo pa je vodenje tesno povezano.

Lahko bi trdili, da je celo dolžnost vsake organizacije, da pravočasno in resno razmisli o svojih pristopih k vodenju. Z zgodaj vzpostavljenim dobrim vodenjem gre nadaljnji razvoj organizacije v pozitivno smer, saj dobro vodenje stabilizira organizacijo in uravnoveša sprejemanje odločitev. Po mnenju zahodnih politikov dobro vodenje predstavlja delitev odločevalske moči, tako da se oblast in viri ne znajdejo v rokah enega posameznika ali skupine. Čeprav je angleški filozof John Lock že pred več kot 300 leti vpeljal koncept dobrega vodenja kot »delitev oblasti«, je bilo takšno razumevanje (znova) sprejeto v srednji in vzhodni Evropi šele pred dobrim desetletjem. John Adams, drugi predsednik ZDA, pa je smatral, da »vodstvo ni nič drugega kot združena sila družbe, ali skupna moč raznolikosti za mir, red, varnost, blaginjo in zadovoljstvo ljudi«.

Slovar slovenskega knjižnega jezika (izdaja l. 1998) vodenje opredeljuje kot: biti na najvišjem mestu pri usmerjanju dejavnosti neke skupine, skupnosti organizacije, biti na najvišjem mestu pri odločanju o poteku česa; predsednik vodi delo, priprave. Marilyn Wyatt (2004, 6) v priročniku *A Handbook of NGO Governance* navaja, da je organizacija dobro vodena, če je vzpostavila pregleden odločevalski proces, v katerem vodstvo organizacije učinkovito in odgovorno razporeja vire in vodi organizacijo na osnovi skupnih vrednot.

5.2 Opredelitev vodenja

Strokovna literatura in članki na temo vodenja so zelo obsežni in segajo na področje različnih znanstvenih ved in disciplin. Zato bi zaman iskali enotno opredelitev vodenja. Zaradi same kompleksnosti pojma in mnogih interdisciplinarnih pogledov je takšna opredelitev tudi nesmiselna.

Če povzamem strnjeno opredelitev vodenja po Mayerju (v Kovač in drugi 2004, 11) je »vodenje proces, v katerem vodja na podlagi svojih posebnih sposobnosti, osebnih lastnosti in znanja, z zanj značilnim ravnanjem vpliva na ljudi da bi (vzajemno) dosegali (dogovorjene) cilje«.

Vodenje je nadvse kompleksna funkcija, ki vključuje vse tiste dejavnosti, ki so namenjene spodbujanju podrejenih, da delujejo učinkovito in uspešno.

Če proces vodenja razumemo kot celoto del ravnanja za doseg kakega cilja in če vodenje opredelimo kot vplivanje na ljudi, da bi dosegli svoje cilje, potem moramo razčleniti celoto procesa vodenja na posamezna dela, delovanja in ravnanja.

Dela in ravnanja v procesu vodenja:

- Načrtovanje lastnega dela in dela svojih sodelavcev
- Nadziranje
- Obveščanje, sporočanje in sporazumevanje
- Dajanje vrnitvenih sporočil
- Usmerjanje sodelavcev k določenemu ravnanju
- Poverjanje nalog
- Usklajevanje nalog
- Spodbujanje motivacije za delo
- Vrednotenje in nagrajevanje dela
- Odločanje in soodločanje
- Sodelovanje v kariernem razvoju sodelavcev
- Preprečevanje in reševanje konfliktov (Kovač in drugi 2004, 20).

Kot ugotavlja psihiater, psihoterapevt in komunikolog dr. Pavao Brajša (1983, 64-66), vodenje ni le administrativni postopek, ampak je predvsem živ, medosebni, medčloveški psihodinamični proces, ki vsebuje racionalno in iracionalno, zavestno in podzavestno. Zato za vodenje prav gotovo ni dovolj, da ljudje poznajo dolžnosti, zakone, predpise, poznati morajo tudi zapleteno problematiko medosebnih odnosov, komunikacije in podzavestne obrambne mehanizme. Definicija vodenja po Brajši (1983, 65) je torej: » /.../ opravilo, ki se ukvarja z uresničevanjem sprejetih odločitev, in sicer tako, da se po eni strani kontrolira, organizira in usmerja tehnološki proces, po drugi strani vodilni organizirajo in usklajujejo odnose med sodelavci in njihovimi skupinami. Vodenje ima dvojni vpliv: na tehnološki proces in na ljudi, kar terja od vodilnih obojestransko strokovno pripravljenost, in sicer za tehnologijo procesa, ki ga vodijo in za ustrezno ravnanje z ljudmi, ki v tem procesu sodelujejo«.

Njegove misli bi lahko zaokrožili z dejstvom, da morajo vodilni odlično poznati tehnologijo in človeško vedenje ter možnosti, kako bi nanj vplivali. Nujno je, da so strokovno pripravljeni na obeh področjih.

Vodenje je prav gotova neka oblika »umetnosti«, saj zahteva mnogo kreativnosti in izjemno dobro razumevanje ljudi in časa. Kajti vodenje ne pomeni, da preprosto sedimo na svojem položaju in preko razlaganja svojih prepričanja poverjamo naloge drugim, zato je prava umetnost vodenja najti in izoblikovati v samem sebi in svojih zaposlenih nekaj že obstoječega, a hkrati enkratnega. Voditelj se mora nenehno zavedati nujnosti, da natančno ve, kaj dela, oziroma kam gre, kajti: »Če ne veš, kam si namenjen, je vseeno kam greš« (iz knjige Alice v čudežni deželi).

Ambrož in Mihalič (1998, 104-116) govorita o tem, da je vodenje vse manj tehnični in vse bolj sistemski, biološki in socialni proces. Kot ključno težavno v organizaciji povezuje z nepravilnim vodenjem. Poleg vzrokov, ki se nahajajo v pomanjkanju vodstvenih genov in nestrokovnosti, je » /.../ večinoma vzrok slabega vodenja slabo poznavanje človeka, ki deluje kot odprt, neodvisen sistem in svoje ravnovesje ohranja z delovanjem, ki je pogosto na robu kaotičnega stanja. Zaradi tega je vodenje zelo težavno, včasih kar neizpeljiva naloga«.

Kot rečeno, že dolgo ne drži več, da je vodenje zgolj podajanje nalog. Danes imajo vodje bistveno bolj integrirano vlogo v smislu »bogatejšega« in bolj celostnega vodenja. To pomeni, da je današnji vodja usmerjen tako k socialnim odnosom kot delu oziroma nalogam. Kot pravi Ovsenik (1999, 286 in 293), morajo zaposleni po eni strani vodjo zaznati kot kompetentnega pri doseganju organizacijskih ciljev, po drugi strani pa pomembno vlogo pri doseganju teh ciljev igrajo kvalitetni odnosi med vodjo in zaposlenimi.

Bistveno pri razmišljanju o dobrem vodenju se zdi zato smiselno predvsem poudariti spoznanje, da sodobno vodenje čedalje bolj temelji na medsebojnih odnosih, predvsem medsebojnem zaupanju. Brajša (1983, 67) razlaga, da je stil vodenja močno psihodinamično pogojen tako s strani vodilnih kot tudi vodenih: »To je odnose, psihodinamičen, recipročen, pogosto tudi podzavesten medosebni pojav, ki ima gotovo tudi svoje ekonomsko in družbenopolitično ozadje, vendar tudi svojo psihodinamično«. In dalje: »Osebnost vodilnega lahko razumemo samo v okviru krožne recipročnosti in jo pomembno določa tudi odnos vodenih do njega (vodilnega) in da se osebnost vodilnega v tem krožnem recipročnem odnosu spreminja in oblikuje v okviru odnosnega konteksta, znotraj katerega vodenje poteka«.

V nadaljevanju bomo opredelili še pojem menedžmenta, saj se ena glavnih razlik med menedžerjem in vodjem nanaša tudi na izvor moči.

5.3 Opredelitev menedžmenta

Razvoj sodobnega menedžmenta je povezan z sodobno družbo in je predvsem povezan z razvojem industrijske družbe. Postopoma se je menedžment oblikoval kot znanstveno področje in poklic.

Kot najpomembnejši elementi v definicijah menedžmenta nastopajo: proces, cilji in predvsem doseganje ciljev. V *Dictionary of Personal and Human Resources Management* (Bennet v Lipičnik 1996, 122) je menedžment definiran kot proces, s katerim skušamo dosežati cilje organizacije na najbolj učinkovit način, kot je to mogoče. Pri tem uporabljamo različne resurse z namenom, da bi z njihovo strukturo dosegli cilje in kasneje ocenili učinkovitost organizacije.

Če vzamemo torej predpostavko, da med menedžmentom in vodenjem obstajajo neke bistvene razlike, moramo vodenje definirati kot *leadership* in poslovođenje kot *management*. Razlike so naslednje (Vila in Kovač 1997, 290):

- **Menedžment se ukvarja s kompleksnostjo**, zlasti v večjih podjetjih, kjer si menedžment prizadeva za uveljavljanje in ohranjanje discipline.
- **Vodenje se ukvarja z spremembami**. Če hočemo, da v okoliščinah hitrega razvoja in sprememb preživimo in uspešno delujemo dalje, so potrebne ogromne in stalne spremembe, kar zahteva, da vodenju posvetimo vse večjo pozornost.

Tudi v procesih vodenja se sicer pojavljajo elementi, ki so prisotni za menedžment; planiranje, nadzor itd. Vodenje je sestavni del menedžmenta, vendar vodenje ne vsebuje vseh razsežnosti menedžmenta, temveč samo tiste elemente, ki so povezani z usmerjenjem sodelavcev k doseganju postavljenih ciljev (Kovač in drugi 2004, 17).

5.4 Pojem moči v vodenju

Že pred več kot petstotimi leti je italijanski pisec, filozof in politik Nicolo Machiavelli govoril o moči kot o večnem in nespremenljivem pojmu, spreminjali naj bi se le odnosi moči. Pojem moči se v najširšem kontekstu nanaša na vplivanje in povzročanja sprememb pri objektih in subjektih. Mnogokrat je pojem povezan s pojmom avtoritete, zato ima pojem moči večkrat negativen prizvok, vendar če ga dojemamo iz družboslovnega spektra, moramo predpostavljati, da je moč naraven in neločljiv del družbe.

Moč je v Slovarju slovenskega knjižnega jezika opisana kot sila, ki omogoča nekomu, da uveljavlja svojo voljo in s tem vpliva na obnašanje drugih. Skoraj vsakdo lahko uporabi moč, za vodenje pa je poleg moči potrebno predvsem znanje. Vodstvena moč je zato veliko več kot le uporaba sile. Pomeni vpliv na sodelavce na tak način, da si želijo doseči zastavljen cilj. Ta moč lahko samo obstaja, ni pa nujno, da se uporabi, da se doseže zastavljen cilj.

Za vodilnega tako obstaja nevarnost, če ga privlači samo odnos do cilja in zanemari odnos do tistih, s katerimi bi moral ta cilj uresničiti, celo več, namesto da do njih goji prav poseben odnos, jih spremeni v objekt oziroma instrument, s katerim potem brezosebno manipulira.

Moč se kaže v dveh "inačicah": v enem primeru gre za posebljeno moč, ki se ji pripisuje problematične učinke, saj preveč stavi na nadzor nad drugimi in izkorišča njihove šibkosti. V drugem primeru govorimo o socializirani moči, kjer vodja črpa moč iz sodelavcev. Študije so pokazale, da je večina karizmatičnih voditeljev motivirala prav s takšno socializirano močjo, medtem, ko je individualizirana moč pogosto povezana le z izkoriščanjem in negativno manipulacijo sodelavcev (Gruban, 2006).

Najbolj splošen model strukturiranja moči sta leta 1957 izdelala French in Raven in opisala v knjigi *The bases of social power* (Gruban, 2006) ter velja za marsikateri socialen odnos in situacijo. Model bi lahko povzeli po sledečem vzorcu:

Legitimna moč - včasih imenovana tudi formalna moč: Posameznik jo ima lahko zaradi svojega položaja, formalne vloge, naslova, pooblastila... Izhaja iz ponotranjenih vrednot posameznika, da ima drugi posameznik legitimno pravico vplivati nanj. Prvi posameznik mora torej drugega upoštevati – celo kadar tisti ni navzoč (npr. v vojski).

Moč represije: Nekdo ima možnost uporabe negativnega pogojevanja ter kazni nad drugimi. Kazen pri tem zajema celoten spekter od fizičnega in verbalnega kaznovanja do subtilnih oblik neverbalnih sporočil nesprejemanja.

Strokovna moč: O njej govorimo, kadar ima nekdo znanje in/ali sposobnost, ki so za druge člane skupine pomembne.

Moč reference: Lahko jo imajo tisti, do katerih obstaja pozitiven čustven odnos. Običajno se izraža s posnemanjem in poistovetenjem npr. s starši, vzgojitelji, pogosto s trenerji v klubih ipd. Kadar obstaja takšen pozitiven odnos, nekdo naredi kaj zanj neprijetnega zgolj zaradi druge osebe, ker mu za drugega ni vseeno.

Moč nagrajevanja: Posameznik lahko dodeljuje drugim nagrade, kadar se vedejo skladno z njegovim pričakovanjem (ali pa jih odteguje, kadar se ne).

Informacijska moč: Nekdo razpolaga z informacijami, ki jih preostali člani skupine nimajo, imajo pa te informacije zanje neko vrednost.

5.5 Razlika med vodjo in menedžerjem

V zgodovini sta bila izraza vodja in menedžer sopomenki vendar sta se z razvojem megakorporacij in tržnega kapitalizma ti dve funkciji ločili in sta danes obravnavani kot dve različni funkciji s sicer podobnim ugledom pa vendar različnimi nalogami in načini kako delovati na posameznem delovnem mestu. Še vedno obstaja del, ki ju povezuje, kajti menedžer mora imeti tudi vodstvene lastnosti, prav tako pa mora tudi vodja imeti menedžerske lastnosti.

Mayer (1994,74) pravi, da bi za vodenje lahko rekli, da je neopredeljiva kakovost, ki odlikuje nekatere ljudi v aktiviranju drugih ljudi v določeni smeri za doseganje zadanih ciljev v organizaciji in da se vloga vodje že filogenetsko nanaša na poimensko podstat vrha hierarhije, kot simbola vzvišenosti, nadrejenosti, odmaknjenosti, nedotakljivosti. Mayer nadaljuje, da bi bilo iluzorno pričakovati popolno izključitev hierarhije. Praksa kaže, da veliko ljudi ob prvem soočanju z vlogo vodje prisega, da bodo postali le prvi med enakimi, da bodo obdržali vedenjske vzorce in že izoblikovane načine občevanja s kolegi. Običajno kar hitro spoznajo iluzornost svojih pričakovanj. Že s formalnim imenovanjem za vodjo se nemudoma in radikalno, včasih kar dramatično, spremenijo dotedanje oblike odnosov, vedenja in komunikacij. Reakcije na avtoriteto so sprva nasprotovanja, odpori, zavist, komunikacija postane v primerjavi s prejšnjo bolj prikrita, podrejanje poteka le navidezno. Položaj vodje sproži funkcionalno avtonomnost simbola, najbrž celo arhetipa (prapodobe) poglavarja, ki izzove v podrejenih dokaj stereotipne vzorce odnosov. Hierarhiji vodenja, katere simbol je piramida, se ni moč ogniti, zato jo sprejemamo kot organizacijski aksiom.

Osnovna raven avtoritete temelji na posameznikovem hierarhičnem položaju v podjetju. Po mnenju Evansa in Russela (1992, 170) si navadno predstavljamo, da je voditelj oseba na vrhu hierarhične lestvice, ki določa utrip drugim in jim »kaže pot«. Kot pravi Maxwell (2000, 102) pa ta avtoriteta ne presega konkretnega opisa delovnega mesta, temveč je le izhodišče slehernega novega voditelja. Od njega je odvisno ali si bo pridobil večjo avtoriteto ali pa bo izgubil še tisto malo avtoritete, ki mu je bila dana.

Avtoriteta vodje lahko tako temelji na posameznikovem hierarhičnem položaju, drugi vidik avtoritete izhaja iz posameznikovih poklicnih sposobnostih, nekaterim posameznikom avtoriteto sodelavci dodelijo na osnovi njihovih osebnostnih značilnosti, spet drugi avtoriteto pridobijo zaradi svojih značajskih potez in svoje neoporečnosti, nekateri pa celo na podlagi duhovnosti.

Opazamo, da v krizi bolj kot hierarhičen položaj štejejo sposobnosti posameznika; dober menedžer se za doseganje uspešnih rezultatov nauči prisluhniti zaposlenim in skupaj z njimi dosegati rezultate. V preteklosti so pojem vodje izenačevali s pojmom menedžerja, kar pa se je izkazalo za napačno teorijo, kajti vedno bolj se kaže, da sta to dve različni vlogi, ki pa imata vsaka zase potreben in nujen delež v dobro organiziranem podjetju. Seveda pa sta si obe vlogi medsebojno tudi komplementarni. Kot smo že omenili je zelo koristno, če ima menedžer karakteristike vodje, prav tako je tudi za vodjo koristno, če ima dobro razvite menedžerske sposobnosti. Tako lahko vidimo, da glavna razlika med obema vlogama ni takoj in na prvi pogled jasna. Ravno zaradi te podobnosti pride do pogostega zamešanja obeh vlog. Glavne razlike se pojavijo šele pri pozornem opazovanju delovanja obeh in pri njunem delovanju v

organizaciji. Bennis (Brajša 1996, 103) pravi, da menedžerji mislijo kratkoročno in se posvetijo samo dobičku, zelo radi ohranjajo status quo. Vodje pa imajo bolj dolgoročne vizije, trudijo se za inovacije in razvoj in so osredotočeni na ljudi in usmerjeni k medčloveškim odnosom. V splošnem bi torej lahko rekli, da obstajajo tri glavne skupine razlik med vodjo in menedžerjem, in sicer moč, lastnosti in naloge, ki jih opravljata.

Moč, ki jo uporabljajo vodje za svoje orodje, je tako imenovana osebnostna moč. Ta moč izhaja iz notranjih vplivov, kot so recimo posebna znanja (strokovna, tehnična, vodstvena,...) ali pa vodje kot orodje uporabijo osebnostne lastnosti zaradi katerih jim podrejeni sledijo zaradi spoštovanja, zaradi njihove modrosti ali dobrih osebnostnih lastnosti.

Poleg razlike v moči, ki jo imata vodja oziroma menedžer, se kažejo razlike v osebnosti. Te se izražajo predvsem v različnih pristopih in drugačnih zadolžitvah, ki jih opravljata. Moč menedžerja največkrat izhaja iz njegovega položaja v podjetju, zato je njegova težnja usmerjana k stabilnosti, rasti, redu in določanju problemov. Po drugi strani pa moč vodje izvira predvsem iz osebnostnih virov, zato se vodja ozira na osebne interese in poudarja vizijo, kreativnost in spremembe v podjetju.

Osebnostne razlike med obema je Steyer (Brajša 1996, 102) povzel tako: »Menedžer je lahko neoseben. Cilje njegovega dela določata objektivna nujnost in tradicija podjetja. Odziva se na ideje in je osredinjen na delovni proces. Sodeluje pri odločanju in rešuje probleme. Na izdelke ni čustveno navezan. Boji se osamljenosti. Manjkata mu empatija in čustvenost. Sodelavce motivira z nagrajevanjem in kaznovanjem. Podoba o sebi gradi v skladu s pričakovanji, glede na vlogo, ki jo ima.« Na drugi strani pa je napisal o vodji tako: »Vodja je oseben. Njegove cilje določajo subjektivne potrebe. Podjetje skuša spremeniti. Osredotoča se na vsebino dela. Razvija nove možnosti. Odkriva težave. Z izdelkom se identificira. Sooča se bolj z idejami kot z ljudmi. Je intuitiven, empatičen in čustven. Sodelavce motivira z navdušenjem in idejami. Predstavo o sebi gradi s pričakovanji, vezanimi na vlogo, ki jo ima.«

Kot tretji sklop razlik med vodjo in menedžerjem pa lahko navedemo razlike v nalogah, ki jih opravljata ter področja na katerih delujeta tako en kot drugi. Ključna naloga uspešnega vodje, ki si želi ustvariti prijetno delovno klimo je predvsem ta, da mora biti svojim sodelavcem za vzgled in da so vrednote, ki jih zagovarja, čast, spoštovanje in dolžnost. Svoje sodelavce vodja motivira z odličnostjo in močnimi prepričanji za katerimi stoji. Po teh osnovnih nalogah, ki jih mora opraviti vodja, sledi postavitve ciljev in pričakovanj, ki pa jih mora postaviti odgovorno in skupaj s sodelavci. Vodja mora ustvariti uspešno delovno okolje tudi tako, da postavi skupne vrednote, vire, skupinsko delo in moč. Med sodelavci mora dober vodja poskrbeti tudi za pravi pretok informacij in pravi način komunikacije. Komunikacija mora biti natančna, zaupljiva in takšna, da zaposlene uči in jim pojasnjuje dejstva. Naloga vodje pa je tudi izbrati pravo obliko vodenja glede na nalogo. Najpomembneje pa je, da svoje lastnosti razvija in usmerja pogled v prihodnost.

Povzamemo lahko, da je pravzaprav največja razlika med menedžmentom in vodenjem ta, da je menedžment ozko usmerjen in ga omejujejo naloge in sistemi, medtem ko je vodenje široko usmerjeno k ljudem.

Tako je zapisal tudi Maxwell (2000, 26), da mora pravi voditelj razlikovati med vodenjem in upravljanjem. Upravitelj vzdržuje, opirajoč se na sisteme in nadzore, voditelj pa je inovator in ustvarjalec, ki se opira na ljudi. Ustvarjalne zamisli se uresničijo, ko ljudje, ki morajo na svojih položajih delovati, prisvojijo vizijo svojega inovativnega podjetja. Ko voditelj vizijo spremeni v vzgled, jo sprejmejo še drugi. Ko pa se nanjo odzovejo vsi, se tudi uresniči.

S preglednico, ki jo navaja Dimovski, lahko ločimo glavne lastnosti, po katerih se na prvi pogled razlikujeta menedžer in vodja:

Razpredelnica 5.2: Vodja duša / manager glava intelekt

VODJA <i>DUŠA</i>	MANAGER <i>GLAVA INTELEKT</i>
Vizionar	Razumski
Strasten	Svetovalec
Kreativen Fleksibilen	Vztrajen Rešuje probleme
Navdihnjen	Odločen
Inovator	Analitičen
Hraber Poln domišljije Rad eksperimentira	Strukturirano razmišlja Nameren Avtoritativen
Spodbuja spremembe	Stabilizirajoč
Osebnostna moč	Pozicijska moč

Vir: Dimovski in drugi, *Sodobni management* (2003, 218).

Za konec poglavja o moči naj navedem misel Maxwella (2000, 196) iz knjige *Postanite trener sanjskega moštva voditeljev*, ki na svoj način pojasni glavne razlike med menedžmentom in vodenjem: »Menedžerji razmišljajo drugače kot voditelji, saj se opirajo na naloge in sisteme. Njihova vizija je ozka, včasih pa so lahko trdi dogmatiki. Predvsem pa niso usmerjeni k medčloveškim odnosom. /.../ Če imate možne voditelje, ki razmišljajo menedžersko, je vaš cilj, da jim pomagata razviti veščino ravnanja z ljudmi in spremeniti mišljenjski vzorec. Da bi sledilca naučili vodenja, se morate *upočasniti*, da pa bi menedžerju pomagali postati voditelj, se morate *povsem zaustaviti*«.

Zato verjetno ni pretirano, če bi navedli dejstvo, da se tako pri menedžmentu kot pri vodenju vse začne in konča z (ne)razumevanjem medosebnih in medskupinskih odnosov.

5.6 Teorije in stili vodenja

Ker vemo, da se vodje med seboj izjemno razlikujejo po učinkovitosti in samem načinu delovanja, sledi logično vprašanje, kakšen stil dela imajo učinkoviti, uspešni vodje. Pri razlagi in preučevanju procesa vodenja je že od nekdaj v ospredju iskanje najbolj uspešnih in učinkovitih oblik oz. stilov vodenja. Prepričanj o obstoju najboljšega stila vodenja, ki bi bil uspešen in učinkovit v vseh situacijah, je vedno več, lahko bi rekli celo preveč. Veliko je bilo postavljenih tudi trditev o učinkovitosti in uspešnosti vodenja, ki jih je praksa pozneje ovrгла in teorija presegla. Vseskozi pa se je utrjevalo prepričanje, da je vodenje kompleksen proces, ki ga ni možno razložiti z enim opisom načinom vodenja (Kovač in drugi 2004, 22).

Pri vodenju organizacije, skupine ali kolektiva vodja uporablja različna sredstva: spreminja načine dela, strukture in postopke, vpliva na ljudi. Pri svojem delu se nenehno sooča z dilemami, kot so:

- *kako, na kakšen način voditi organizacijo in kolektiv, da bo vodenje produciralo zelene učinke;*

- vedno se mora *gibati v dveh časovnih dimenzijah*, in sicer v sedanjosti in prihodnosti, kajti odgovoren je za sedanjost in prihodnost organizacije;
- *v medsebojni interakciji z ostalimi člani* je v nenehni dilemi glede medsebojnega zaupanja in kontrole delovanja zaposlenih.

Od tega, kako bo vodja reševal zgoraj naštete dileme, je odvisen stil vodenja. (Mesner v Kavčič in drugi 1988, 116). Kavčič (1991, 218-219) našteva še vpliv dejavnikov, kot so:

- **Filozofija vodenja**; gre za pojmovanje, kaj je delo in kaj vodenje, ter za prepričanje o ljudeh.
- **Situacija**; stil vodenja se mora prilagajati razmeram, v katerih vodja opravlja svoje delo.
- **Narava delovnih nalog**; pomembna je stopnja kreativnosti oziroma repetitivnosti – pri repetitivnih delih je bolj uspešen avtoritativni stil vodenja, pri kreativnih pa vsaka podrobnejša kontrola ali drug način izražanja oblastnega položaja vodje povzroči zmanjšanja učinkovitosti.
- **Karakteristike vodenih**; vodenje je proces, ki vključuje vodje in vodene (poleg drugih variabel). Zato učinkovit stil vodenja ni povsem stvar prostovoljne izbire vodje. Odvisen je tudi od tega, kakšna so prepričanja, vrednote, pričakovanja, znanje, delovne navade itd. vodenih (sodelavcev, podrejenih, privržencev). Njihova pričakovanja so povezana s skupnimi vrednotami, ki so sestavni del organizacijske kulture. Skratka, **organizacijska kultura** ima pomemben vpliv tudi na učinkovitost stila vodenja.
- Temu bi morali dodati še **osebne lastnosti vodje** samega (Kavčič in drugi 1988, 149).

5.7 Raziskovanje stilov in teorije vodenja

Na splošno lahko stil vodenje opredelimo kot relativno trajen vzorec vplivanja na ljudi z namenom vzajemnega doseganja postavljenih ciljev. To značilno ravnanje predstavlja izbor posameznega vodjo specifičnih ravnanj in vodstvenega obnašanja. Pri tem vodja uporablja različne vzvode in inštrumente ter s tem oblikuje celovito in zanj značilno obliko stila vodenja. Stil vodenja sodelavci doživljajo oziroma zaznavajo celostno in subjektivno ter s tem oblikujejo o njem svojo vrednostno sodbo (Kovač in drugi 2004, 22).

5.7.1 Klasična teorija

Najbolj znan predstavnik je Max Weber, ki je v svojem preučevanju vodenja organizacij ter razvoju teorije vodenja izhajal iz idealnega tipa oblasti. V svojih raziskovanjih je uporabljal idealne oblike vodenja za primerjavo s preučevanimi stili vodenja v praksi. Na osnovi ugotovljenih odstopanj je oblikoval klasifikacijo stilov vodenja.

Po njegovem mnenju so idealne oblike stilov vodenja naslednje (Staehele 1999, 335)

- Patriarhalni stil vodenja:
 - patriarh skrbi za svoje podrejene, od njih pričakuje lojalnost, zahvalo, zvestobo in poslušnost;
 - moč patriarha izhaja iz pozicije položaja, zato so organizacijske strukturne razsežnosti nepotrebne.

- Karizmatični stil vodenja:
 - moč vodje izhaja iz posebnih osebnih značilnosti;
 - karizmatični vodja ne pozna namestnika, predhodnika ali naslednika ;
 - strukturnih elementov organizacije vodja ne potrebuje, saj se opira na svoje osebnostne lastnosti;
 - posebno mesto imajo karizmatične vodje v kriznih situacijah, v katerih so v ospredju upanje in vera v rešitev zapletenih situacij.

- Avtokratični stil vodenja:
 - povezan je z velikimi organizacijami;
 - vodenje poteka preko hierarhične strukture ter linijskega sistema;
 - pri tem stilu vodenja ne obstaja neposredni osebni kontakt med vodjem in vodenim kot v primeru patriarhalnega in karizmatičnega stila.

- Birokratski stil vodenja:
 - temelj predstavljajo formalizacijski elementi organizacije, ki poglobljajo neosebno povezavo med vodjem in vodenim.

V anglosaksonski strokovni literaturi je bolj poznana tipologija stilov vodenja Tannenbauma in Schmidta, ki izhaja iz opazovanja stilov vodenja v realnem okolju in njihovem razvrščanju glede na stopnjo voditeljeve avtoritete. Stopnjo avtoritete določita glede na raven samostojnosti podrejenih pri sprejemanju odločitev. Pri tem oblikujeta neprekinjeno linijo, ki se razteza od ekstremno na voditelja usmerjenega stila do ekstremno na podrejanje usmerjenega stila vodenja. Rezultat raziskovalnega dela je tudi klasični dihotomni model stilov vodenja (Kovač in drugi 2004, 25-26):

- Avtoritaren (nadrejeni sprejema odločitve in posreduje usmeritve).
- Patriarhalen (nadrejeni sprejema odločitve, pri tem poskuša podrejene prepričati o pravilnosti sprejete odločitve).
- Posvetovalen (nadrejeni sprejema odločitve, pri tem pa dovoljuje z vprašanji in odgovori sprejeti argumente podrejenih).
- Konzultativen (nadrejeni obvešča svoje podrejene o nameravanih odločitvah in podrejeni imajo možnost preko izražanja svojega mnenja doseči upoštevanje njihovih stališč).
- Participativen (skupina podrejenih oblikuje svoje predloge in nadrejeni se na osnovi skupno oblikovanih predlogov skupine odloči za izbor predloga).
- Delegativen (skupina podrejenih sprejema odločitve na temelju postavljenih problemov ter meja od nadrejenega).
- Samoupraven (skupina sprejme odločitve s pomočjo nadrejenega, ki ima vlogo moderatorja in povezovalca znotraj skupine ter predstavlja vez skupine z okoljem).

Dihotomen pristop k razlagi stilov vodenja je v strokovni literaturi zelo razširjen in popularen. Tako ga lahko zasledimo v številnih aplikativnih modelih razlage stilov vodenja. V nadaljevanju avtorja na osnovi normativno-analitičnega pristopa definirata najpomembnejše faktorje, ki določajo pravilni izbor posameznega stila vodenja. Determinante situacijskega pristopa so po njune mnenju naslednje:

- Značilnosti nadrejenega:
 - njegov vrednostni sistem,
 - zaupanje do sodelavcev,
 - kakovost vodenja,

- stopnja varnosti, ki jo vodja v posamezni situaciji občuti.
- Značilnosti sodelavcev:
 - obseg izkušenj pri odločanju,
 - strokovna kompetenca,
 - stopnja prizadevnosti pri reševanju problemov,
 - njihove zahteve in cilji z vidika osebnega in strokovnega razvoja.
- Značilnosti situacije:
 - vrsta organizacije,
 - značilnosti skupine,
 - oblika problema,
 - časovna rezerva.

Na osnovi zgoraj navedenih dejavnikov ter zmožnosti ocenitve situacije posamezni vodja izbira stil vodenja. Fleksibilnost pri izbiri in prilagajanja stila vodenja je ključni dejavnik uspeha (Kovač v Kovač in drugi 2004, 26).

5.7.2 Razvoj moderne teorije vodenja

V tridesetih letih prejšnjega stoletja se predvsem v ZDA začne pospešeno empirično preučevanje vodstvenih stilov in s tem razvoj teorije vodenja.

Proučevanje Kurta Lewina in njegove skupine oz. t.i. Iowa študija je dala naslednje izide (Staehele 1999, 339)

- Avtoritativno vodenje skupine:
 - visoka napetost, izrazi sovraštva;
 - podrejanje, ubogljivo obnašanje skupine;
 - visoka stopnja delovne intenzivnosti;
 - prekinitev dela ob odsotnosti vodje.
- Demokratično vodenje skupine:
 - sproščenost, prijateljsko vzdušje;
 - visoka stopnja kohezije, zanemarljivi izstopi;
 - visoka stopnja zanimanja za naloge in originalnosti;
 - nadaljevanje dela ob odsotnosti vodje.

Na osnovi raziskav Lewina, Lipitta ter Whita, ki jih lahko štejemo kot začetnike sodobnega preučevanja stilov vodenja in s tem nastanka sodobne teorije vodenja, je Stodhill leta 1974 strnil ugotovitve o vplivih različnih stilov vodenja na posameznika in skupino. Njegova glavna ugotovitev je, da ima demokratičen in k nalogam usmerjen stil vodenja (toda ne avtoritativen) prej pozitiven kot negativen vpliv na produktivnost, zadovoljstvo in skupno kohezijo ter da je vsak stil vodenja boljši kot nobeden.

Po Ruschelu (Brajša 1996, 79) avtokratični stil vodenja pri delavcih izziva odpor in nasilnost. Ljudje izgubijo voljo do dela in učenja ter tudi sami prevzamejo avtokratično vodenje. Partnerski stil vodenja pri sodelavcih spodbuja pripravljenost na sodelovanje, odkritost, zaupanje ter izvirnost, kritičnost in strpnost.

Pri Rahnu (Brajša 1996, 79) sta dobri strani avtokratičnega načina vodenja možnost hitrih odločitev in uspešnosti pri rutinskih delih. Slabe strani pa se kažejo pri motivaciji sodelavcev, v njihovi samostojnosti in slabih možnostih razvoja ter nevarnosti za slabo odločanje. Dobre strani kooperativnega vodenja so motiviranost sodelavcev, strokovno odločanje, manjša obremenitev vodje in dober razvoj sodelavcev, slabe pa počasnost odločanja ter možnost, da bi nezreli sodelavci to izrabljali.

Ammelburg (Brajša 1996, 80) razlikuje sledeče načine vodenja:

- Avtoritativni ali pionirski način; sodelavci delajo ločeni drug od drugega, njihova naloga je, da delo opravljajo, tehnika je individualna, odgovornost pa posamična. Vodja sodelavce priganja k delu, naloga vodenja je delitev, določanje in nadziranje dela. Komunikacija poteka le po potrebi in selektivno, motiviranje pa z ukazovanjem in pravili.
- Direktivni ali patriarhalni način; sodelavci delajo drug poleg drugega po smernicah, ki jih postavijo nadrejeni. Naloga sodelavce je doseči načrtovane cilje, odgovornost je diferencirana glede na položaj in pristojnost, vodja delavce nadzira. Sodelavce motivira z napotki in nagradami.
- Integrativni ali partnerski način; sodelavci delajo drug z drugim, se tolerirajo in so združeni. Njihova naloga je doseči uspeh za podjetje in za delavce. Odgovornost je usklajena in enakomerno porazdeljena. Vodja je svetovalec, usklajevalec, moderator, integrirana osebnost. Glavna naloga vodenja je uresničevanje politike podjetja, pričakovanje in opazovanje uspehov ter vzdrževanje življenja podjetja. Organizacijski princip je skupno vodenje, integracija in skupnost.

Gerd Gerken razlikuje tri načine vodenja (Brajša 1996, 82):

- Transakcijsko vodenje; vodja usmerja k jasno postavljenim in operacijsko definiranim ciljem. Prizadeva si vplivati na pričakovanja sodelavcev, usklajuje njihove cilje s cilji dela, spodbuja sposobnosti za doseganje ciljev in skrbi za prijetno delovno ozračje.
- Sodelovalno vodenje; pomembno je timsko sodelovanje z vzajemno komunikacijo in podporo. Pomembno je medčloveško zaupanje, odprtost, sprejemanje in solidarnost, kjer prevladuje skupno reševanje problemov in sprejemanje odločitev.
- Transformacijsko vodenje; karizmatični vodja artikulira vrednosti in vizijo, sklicuje se na višje vrednote, krepi privlačnost nalog in ciljev ter samozaupanje sodelavcev. Osebo se identificira z nalogami in cilji.

Brajša v nadaljevanju opiše »Ohio State Leadership Quadrant«, ki razlikuje dva osnovna načina vodenja:

Razpredelnica 5.3: Sedem skrivnosti uspešnega managementa

POSTOPEK		ODNOSI
	VODENJE	
NALOGA		INTEGRACIJA

Vir: Brajša (1996, 84).

- Prvi je naravnani na ODNOSI in prevladuje usmeritev k sodelavcem, ki v medsebojnih stikih spodbujajo zaupanje in toplino. Delavci sodelujejo pri odločanju,

vodje so prijateljski, dostopni in razumljivi ter ohranjajo dobre stike med sodelavci in skrbi za kakovost medsebojne komunikacije.

- Drugi način je usmeritev k NALOGAM, kjer prevladuje skrb za produktivnost. Sodelavci so motivirani načrtovano, vodja jih nadzira in spodbuja produktivnost. Spoštuje termine, deli naloge in vlada z železno roko.

Pri tem načinu vodenja je potrebno poudariti dejstvo, da je najboljša kombinacija obeh načinov.

Hersey in Blanchard (Blanchard in drugi 1995, 43) opisujeta štiri vrste vodenja in razmišljata o možnostih in uspešnosti njihove uporabe glede na stopnjo zrelosti sodelavce.

Sodelavci so:

- poklicno zreli (job maturity), ko so sposobni prevzeti odgovornost za opravljanje nalog in imajo nujno potrebno izobrazbo in izkušnje,
- psihološko zreli (psychological maturity), ko imajo dovolj samozaupanja in samostojnosti pri opravljanju nalog.

Govorimo lahko o štirih stopnjah zrelosti sodelavcev:

1. nezreli sodelavci – nimajo ne motivacije ne znanja ne sposobnosti; ustreza jim vodenje, ki je naravnano na naloge
2. srednje zreli sodelavci – imajo motivacijo, nimajo pa sposobnosti; ustreza jim vodenje, ki je naravnano na naloge
3. zmerno zreli sodelavci – imajo sposobnosti, a niso motivirani; ustreza jim vodenje, ki je naravnano na sodelavce
4. zreli sodelavci – so motivirani, imajo znanje in sposobnosti; ustreza jim vodenje, ki je delegirajoče.

Predvsem pa je potrebno vedenje, da mora menedžer, ki želi biti uspešen, prilagajati svoje vodenje zrelosti sodelavcem na takšen način, da bo nemotiviranim in sposobnim ter motiviranim in nesposobnim naloge določal, sposobne, a nemotivirane bo spodbujal, sposobnim in motiviranim pa bo dal vso svobodo.

Težko je reči, kateri od navedenih načinov vodenja je dober ali slab, kajti vsak ima določene dobre in slabe lastnosti. Dejstvo je, da je vsako vodenje odvisno od specifik del in sodelavcev. Posamezna dela zahtevajo določen način vodenja in tudi posamezni delavci potrebujejo njim prilagojen način vodenja. Bolj kot sama izbira določenega načina vodenja je to, da zna menedžer spreminjati vodenje glede na naloge in zmožnosti sodelavcev, ne pa glede na potrebe osebnih ciljev in interesov (Brajša 1996, 85-87).

Vodenje se zaradi svoje kompleksnosti nikdar ne more pojasnjevati zgolj z enim stilom vodenja. V šestdesetih letih prejšnjega stoletja lahko opazimo velik porast empiričnega preučevanja procesa vodenja. Vendar kot pravi Kovač (v Kovač in drugi 2004, 32), rezultati z vidika ugotavljanja ter potrjevanja povezanosti med posameznim stilom vodenja in učinkovitostjo ter uspešnostjo skupine niso bili vedno ohrabrujoči. Zato so raziskovalci razvijali vedno bolj kompleksne pristope in modele vodenja v želji po identifikaciji ključnih dejavnikov vodenja. Posledica opisanih trendov je bila situacijska teorija vodenja.

5.7.3 Situacijska teorija vodenja

Situacijska teorija predpostavlja, da rezultati vodenja niso funkcija določenih lastnosti vodje, temveč je uspeh vodenja odvisen od interakcije med kontekstom (situacijo), vodjem in vodenim. Torej različne skupine in s tem povezane različne situacije potrebujejo različen stil vodenja. Zato se zdi smiselno, če povzamemo (po Kovač in drugi 2004, 32), da ne obstaja samo en najboljši način vodenja in tudi ni nobenega velikega vodje, ki bi bil v vseh situacijah uspešen in učinkovit.

5.7.4 Interakcijska teorija vodenja

Ta teorija izhaja iz osnovnih elementov vodenja, to je interakciji med udeleženci v procesu vodenja. Avtorji so izhajali iz predpostavke, da je vodenje funkcija interakcije med osebami in situacijo. Pri tem so opredelili naslednje variable, ki vplivajo na stil vodenja (Stahle v Kovač in drugi 2004, 36)

- *osebno strukturo vodje*, ki vključuje prirojene sposobnosti in nadarjenosti ter individualne izkušnje;
- *osebno strukturo vodenih*, ki vključuje tudi individualno usmerjenost, pričakovanja in potrebe v zvezi z vodenjem in situacijo;
- *strukturo in funkcijo skupine kot celote*, ki obsega diferenciran in integriran sistem: položaj-vloga-zveza ter skupne norme;
- *specifično situacijo*, v kateri se skupina nahaja z vidika naloge in ciljev.

5.7.5 Teorija pričakovanja

Pri teoriji pričakovanja gre za poseben situacijski model, ki poudarja, da uspešni vodje s tem, ko jasno opredelijo naloge, v bistvu odstranijo ovire na poti k visokim dosežkom in omogočajo večje zadovoljstvo pri delu (Možina in drugi 1994, 542).

Ta model ne nudi formule za najboljše vodenje, bolj se osredotoči na poudarek, da mora uspešni vodja izbrati način vodenja, glede na razmere in potrebe članov skupine. Glede na to model loči štiri načine vodenja:

- **izzivalni**; vodja postavlja visoke, izzivalne cilje in pričakuje da so doseženi,
- **usmerjevalni**; vodja natanko opredeli svoja pričakovanja in nudi svojo pomoč pri izvajanju nalog
- **svetovalni**; posvetovanje s člani skupine preden se sprejme odločitev,
- **prijateljski**; vodja je prijazen, razumevajoč in ustvarja skupaj s sodelavci pozitivno delovno vzdušje.

Temelj navedene teorije je torej prepričanje, da sta uspešnost in učinkovitost vodenja odvisni od pričakovanja in zaznave vodenih s postavljenimi cilji. Vodenih svoja pričakovanja izražajo tako, da podpirajo postavljene cilje. Specifični način vodenja vodje določata dve sestavini: lastnosti zaposlenih (npr. njihove sposobnosti) in značilnosti dela (enostavno, sestavljeno).

5.7.6 Teorija izmenjave (transakcijska teorija) in transformacijsko vodenje

Osnovne razsežnosti transakcijskega vodenja, kot navaja avtor Možina, so: dogovarjanje med vodjo in zaposlenimi o materialnih, kadrovskih, socialnih in drugih ugodnostih, ki jih delavec uživa, če dobro dela oz. če opravlja delo v skladu z dogovori. Transakcijski vodja ne navdušuje podrejenih, ravna po pravilih in je posredovalec dogajanja. Transakcijsko vodenje je precej podobno klasičnemu vodenju, v katerem je vodja nadrejeni in ureja stvari tako kot so predpisane. Na drugi strani pa transformacijsko vodenje predstavlja spodbujanje zaposlenih k idealom in moralnim vrednotam, ki naj bi jih navdušili za premagovanje težav pri delu. Transformacijski vodje vodijo zaposlene z motiviranjem, lastnim zgledom, karizmo in inspiracijo (Možina in drugi 2002, 531)

6 Ustvarjalnost delovne skupine – tima

V nadaljevanju bomo opisali eno izmed podvrst skupinskega dela, ki ga imenujemo tim. V vsakdanjem življenju smo verjetno že vsi večkrat prišli do zaključka, da »več glav več ve«. Tega pa se predvsem zavedajo organizacije, ki se vsak dan »bojujejo« z čedalje močnejšo konkurenco na neprizanesljivem trgu. Potreba po znanju zato ni le nujen pogoj, temveč mora biti znanje, ki ga potrebujemo, večdisciplinarno. Da bi pokrili celotno zahtevo po obsegu znanj, ki jih potrebujemo, da lahko kakovostno rešimo probleme, delo v organizacijah večinoma poteka po skupinah.

V nadaljevanju bomo predstavili temeljne elemente delovne skupine in tima, sledil pa bo pomemben razdelek, v katerem želimo izpostaviti bistveno značilnost, preko katere se timi in organizacije med seboj močno razlikujejo. Na kratko lahko rečemo, da je najtehtnejša sprememba prav posebno zavzemanje oziroma odločitev za ustvarjalen tim oziroma organizacijo. Kajti tako kot se tim po svojih lastnostih loči od skupine, se tudi ustvarjalni tim loči od tima.

6.1 Razlike med delom v timu in delom v skupini

Sprva se morda vprašanje, kakšne so razlike med delom v timu in v skupini ter kako razlike vplivajo na člane tima oziroma skupine, ne zdi tako pomembno. Ko pa podrobneje opazujemo stanje v nekaterih podjetjih ali društvih, ugotovimo, da tako zaposleni kot tudi njihovi vodje želijo delati v timu, v resnici pa delajo v skupini. Tudi s teoretičnega vidika obstajajo večje razlike med timom oziroma skupino. Skupina je hotena zveza ljudi ali združba ljudi, ki na določen način smotno deluje, saj je bila ustanovljena prav zaradi tega skupnega delovanja za uresničitev skupnih ciljev (Lipičnik 1994, 26).

Skupina je določljiva, strukturirana, razmeroma trajna integriranost ljudi, ki igrajo recipročne vloge v skladu s socialnimi normami, interesi in vrednotami pri doseganju skupnih ciljev. Osebe, ki so občutile, da v skupini ne morejo zadovoljevati svojih potreb, se izolirajo. Vsaka skupina nastane zato, da opravlja specifično funkcijo. Človek pa združuje v sebi več funkcij, zato pripada več skupinam naenkrat. Čim bolj podpirajo člani svojo skupino in vodjo skupine, tem težje si nasprotne skupine podredi njene člane ali razbijejo njeno kohezivnost. Največjo stabilnost skupine zagotavljajo racionalni elementi: cilji skupine, delovne operacije, struktura vlog in podobno (Možina 1972, 40).

Timi so delovne skupine, ki jih sestavljajo strokovnjaki različnih profilov. Delovanje članov

skupine je usmerjeno na določen cilj in člani sodelujejo, da bi ga dosegli. Tim je posebna vrsta skupine, kjer sodeluje večje število ljudi z medsebojno komunikacijo, ki predstavlja orodje pri njihovem delu. V timu člani sodelujejo pri opredeljevanju ciljev, odločanju in si medsebojno pomagajo dosegati cilje. Značilno za tim je tudi posebno razporeditev, v katerem so ljudje pripravljene dajati več kot pri individualnem ali skupinskem delu. Tako člani tima pri opravljanju podobnih nalog dosegajo več in boljše rezultate, kot bi jih opravljali individualno ali v večji skupini. Nihče od članov tima le tega ne more zapustiti, dokler delo ni popolnoma končano (Lipičnik in Možina 1993, 74).

Kot ugotavlja Praper (v Mayer 2001, 28), ima v timu vsakdo specifično znanje in odgovarja za svoje odločitve, ki pa so podrejene skupnemu cilju v okviru določene delovne naloge. Nihče ni nikomur podrejen ali nadrejen, vsakogar in vse skupaj pa obvezuje delovna naloga. Za pravi tim je značilno vzpostavljanje horizontalnih odnosov, ki temeljijo na jasni osebni in strokovni identiteti vsakega člana, a hkrati tudi na zmožnost razumevanja drugačnosti vseh ostalih.

Danes nas skupinsko delo torej ne zanima več. Služi nam lahko le kot prikaz stanja, ki ga v timu ne bi želeli imeti. Iz istega razloga v nadaljevanju navajam značilnosti skupin in značilnosti timov.

Značilnosti skupin (Maddux 1992, 11):

- Člani menijo, da so organizirani v skupine iz administrativnih razlogov. Posamezniki delajo neodvisno; le včasih, če so cilji skupni, pa v povezavi z drugimi.
- Ker člani niso dovolj vključeni v načrtovanje ciljev skupine, skušajo vso pozornost usmeriti sami nase. Delo jemljejo preprosto kot najeti delavci.
- Vodja članom raje naloži, kaj morajo delati, kot pa da bi jih spraševal, kakšen bi bil najboljši način. Predlogov ne spodbuja.
- Člani ne zaupajo ciljem svojih sodelavcev, ker ne razumejo njihove vloge v skupini.
- Izražanje lastnega mnenja ali nestrinjanje se obravnava kot nezaželeno, ker ne podpira, temveč deli enotnost skupine.
- Člani so zelo previdni pri tem, kaj povejo, tako da je resnično razumevanje v skupini nemogoče. Lahko se pojavi namišljeno igranje vlog, postavljajo se pasti v komuniciranju, v katere se lahko ujamejo vsi, ki niso dovolj previdni.
- Člani so za delo lahko dobro usposobljeni, vendar jih vodja ali drugi sodelavci ovirajo, da bi znanje lahko uporabili.
- Člani se znajdejo v konfliktnih situacijah, za katere ne vedo, kako bi jih rešili. Vodja lahko odlaga posredovanje, dokler ni povzročena že resna škoda.
- Člani lahko sodelujejo, ali pa tudi ne, pri odločitvah, pomembnih za skupino. Skladnost z mnenjem vodje je pogosto pomembnejša kot uspešni delovni dosežek skupine.

Značilnosti timov v primerjavi z značilnostmi skupin:

- Člani spoznavajo svojo medsebojno odvisnost in vejo, da se osebne in timske cilje dosega najuspešneje z vzajemno pomočjo. Ne izgubljajo časa s prepiri okrog tega, kam spada določeno »specializirano« delo, niti se ne poizkušajo osebno okoristiti na račun drugih.
- Člani sprejmejo delo za svojo »last« in združijo vse svoje moči, ker so zavezani istemu cilju, ki so ga sami pomagali postaviti.
- Člani prispevajo k uspešnosti podjetja z izvirnostjo, talentom in znanjem, kar omogoči boljše doseganje ciljev tima.
- Člani delajo v ozračju zaupanja, drug drugega spodbujajo, da prosto izrazijo svoje mnenje, predloge, občutke ali nesoglasja. Vprašanja so dobrodošla.

- Člani si prizadevajo za odprto in pošteno komunikacijo. Trudijo se, da bi razumeli stališče vsakega izmed njih.
- Člane spodbujajo, da razvijajo svojo usposobljenost in da, kar so se naučili, uporabljajo tudi pri delu. Tim jih pri tem povsem podpira.
- Člani priznajo konflikt za normalen pojav v medčloveških odnosih. V takšnih primerih vidijo priložnost za nove rešitve in kreativnost. Trudijo se, da konflikt razrešijo hitro in konstruktivno.
- Člani sodelujejo pri odločitvah, pomembnih za tim. Razumejo, da mora vodja sam sprejeti končno odločitev, ko se tim ne more odločiti ali ko je treba hitro ukrepati. Cilj je vedno le uspešnost tima in nikoli skladnost z mnenjem vodje.

6.2 Nastanek tima

Tim lahko nastane spontano ali načrtno. Spontan tim imenujemo neformalen tim, tim, ki nastane načrtno, pa označujemo kot formalen. Povezava med člani v neformalnem timu je pogostokrat močnejša od tiste v formalnem timu, zato je tudi pripadnost timu večja. Nastanek takega tima je hiter, člani se ponavadi med seboj že dobro poznajo. Poleg tega so si člani med seboj podobni po življenjskem stilu in vrednotah. Formalni tim sestavljajo posamezniki, ki so medsebojno povezani tudi s pravili, npr. organizacijskimi ali pogodbenimi. Neformalni timi so učinkovitejši pri manj kompleksnih nalogah in pri nalogah, kjer niso potrebni različni pogledi na problem (Kavran in Florjančič 1992, 281).

6.3 Struktura tima

Ločimo homogene time in heterogene time. Tim hitreje in lažje nastane, če so si člani med seboj podobni (homogeni), ker se med njimi hitreje vzpostavijo potrebni odnosi. Z vidika cilja, ki ga mora doseči tim, je za reševanje enostavnejših nalog primernejši homogen, za reševanje zapletenih nalog pa po znanju in drugih zmogljivostih heterogen tim. Homogenost in heterogenost tima določata tudi njegovo produktivnost. Osebe, ki so si podobne po svojih vrednotah, stališčih in interesih, lahko sestavljajo stabilne in trajne time. Pri heterogenih timih pa je več možnosti za nastajanje klik (Lipičnik 1991, 52).

Za obstoj tima pa je, kot pravi Praper (v Mayer et al. 2001), ključen prehod od kohezivnosti (enotnosti) h koherentnosti (skladnosti) medosebnih odnosov. Za kohezivnost so značilne povezovalne sile med člani tima, ki sprožajo vzajemno delovanje, medtem ko koherentnost poleg povezanosti ohranja avtohtonost, samoiniciativnost in izvornost članov tima. Zgolj kohezivno povezani posamezniki težijo k enotnosti in lojalnosti, medtem ko koherentna vez omogoča prožnost notranjih odnosov in dovzetnost tima za spremembe. Prevelika enotnost v timu je lahko nevarna, ker zavira pobudo posameznika. Lahko vodi v familiarnost med člani, ki izniči nujno potrebno profesionalno distanco in zanemarja osnovna pravila sožitja v delovnem timu. Koherentna vez trdno povezuje člane, a hkrati omogoča tudi individualne pobude (Mayer v Kovač in drugi 2001, 125-126).

6.4 Faze razvoja tima

Leta 1970 je psiholog B. W. Tuckman identificiral štiri faze. Model prikazuje štiri stopnje, od katerih je vsaka po svoje zelo dinamična in v posebnem odnosu do skupne naloge. Prvi dve

sta podobni obdobju otroštva, saj člani tima preizkušajo svet okoli tima in sami sebi določajo meje. Zadnji dve stopnji tima pa kažeta na zrelost in ustvarjalnost odraslega.

1. **Oblikovanje:** skupina se šele uči, kako naj se posamezniki v njej vedejo; to je čas minimalne realizacije dela (*Forming*).
2. **Nasprotovanje:** Čas stresnega pogajanja o pogojih, pod katerimi bo tim deloval skupaj (*Storming*).
3. **Sprejemanje pravil:** Čas, ko so vloge razdeljene in sprejete. Razvija se timski občutek in zagotovljen je prost pretok informacij (*Norming*).
4. **Izvajanje:** Doseženi so optimalna produktivnost, kvaliteta, sposobnost sprejemanja odločitev, alokacija resursov in interpersonalna soodvisnost (*Performing*).

Tuckman trdi, da noben tim ne more preiti iz faze formiranja naravnost v fazo izvajanja. »Navori in prilagajanja so kritični, težki, a nujni del razvoja tima« (Raos po Robbins in Finley 2001, 80).

Pot oblikovanja timov bi lahko razčlenili tudi po naslednjih fazah (Možina 2002, 560):

1. *Določitev cilja.* Kaj so cilj organizacije? Kaj so cilji tima? Kaj so (naj bi bili) cilji posameznega člana?
2. *Strateško načrtovanje.* Kaj bi radi dosegli v posameznih obdobjih? Na kakšen način?
3. *Pričakovanja.* Kaj pričakujemo od posameznih članov? Kaj pričakuje vodstvo tima?
4. *Odločanje.* Kdo odloča? Kako naj bodo odločitve opredeljene?
5. *Organizacija dela.* Ali je delo ustrezno organizirano?
6. *Morala.* Kakšna je morala, kultura dela v timu, oddelku? Ali ju je mogoče izboljšati?
7. *Povezanost z drugimi oddelki.* Kako uspešno timi sodelujejo? Kako sodelujejo navzgor in kako navzdol?
8. *Prednosti in slabosti.* Kaj in v čem je naša prednost, kaj slabost? Ali lahko popravimo slabosti?
9. *Obstoječi problemi.* Ali imamo probleme, težave, ki bi jih morali upoštevati?

Obvladovanje tima pa prav tako ni vedno lahka naloga. Navadno je to stalen proces z lastnimi frustracijami, učenjem in prodori. Pomembneje je, da se trajno zavedamo človeških skrbi, prisotnih v vsaki družbi, in sposobnosti, da obvladujemo timski proces. Ljudje navadno ne tvorijo pravega tima kar takoj, ko se srečajo. Na splošno potrebujejo začetno obdobje priprave in ustalitve (Evans in Russel 1992, 159).

6.4.1 Odločitev za ustvarjalen tim

Pri sestavi, oblikovanju in fazah poteka delovne skupine, pa so že od samega začetka nadvse pomembne odločitve, ki bodo vplivale na to, ali bo naš tim ustvarjalen. Potrebe po ustvarjalnem timu so v današnjem času neizmerljive; kajti ustvarjalni timi so jedro ustvarjalne organizacije, v kateri so vsi procesi usmerjeni k oblikovanju ustvarjalnih dosežkov, ki pa so najpomembnejši dejavniki konkurenčnosti določene organizacije.

Brajša (1983, 127) v preprostem stavku zapiše, da je temeljni pogoj timske ustvarjalnosti, da je tim odprt za vse novo in drugačno, ne bežijo pred težavami, so prilagodljivi in delujejo izvirno, so vztrajni, polni življenja in pobud. Predvsem pa je pomenljivo dejstvo, da se člani tima odpovedo sanjarjenju o lastni vseomogočnosti. Svoje miselne naravnosti o lastni neodvisnosti se je včasih težje osvoboditi kot si mislimo. Vendar, če nič drugega, nas številne življenjske izkušnje pripeljejo do spoznanja, da danes nihče dela ne zmora več sam. Tudi Evans in Russel (1992, 156-157) pišeta o tem, da so danes na tržišču vse premočni pritiski in

le-ta se vse prehitro spreminja, zato dela ne zmoremo niti približno sami, pa čeprav včasih mislimo, da bo šlo. Ne samo, da moramo delati skupaj, tudi odvisni smo drug od drugega. Naša znanja so različna in vsak od nas prinese v skupino nekaj drugačnega in to nam daje moč. Imeti moramo ponižnost in pogum, da si priznamo lastne meje, da bo družba lahko delovala kot celota, sicer ne bomo dolgo preživeli.

Mayer (v Kovač in drugi 2004, 109) se strinja, da je človek v svojem osebnem razvoju najprej skupinsko in šele nato posamezno bitje. Sožitje z drugimi je prvotnejše kot samostojnost. Človek šele v odnosih z drugimi prepozna, spozna in uravnava sebe in skozi raznolikosti medosebnih odnosov v delovnem procesu osmišlja tudi svoje poklicno poslanstvo.

Tudi ustvarjalno negotovosti je mogoče pomembno reducirati z delom v timu (Mayer 2002, 4). Na poseben način usposobljen tim je lahko tudi pomemben pospeševalnik in pomnoževalnik ustvarjalnih dosežkov. Ustvarjalna organizacija pojmuje tim kot osnovno produkcijsko celico, ki temelji hkrati na ustvarjalni svobodi posameznika in konsenzualnem odločanju skupine. Delovanje ustvarjalnega tima temelji na čim večji preglednosti znanja, nenehni izmenjavi izkušenj, enakovrednem avtorstvu, vključevanju vseh razpoložljivih notranjih in zunanjih virov (outsourcing), predvsem pa sistematičnem kombiniranju posameznikov v učinkovite skupinske strukture, sestavljene po principih enotnosti in raznolikosti.

Pogoji timske ustvarjalnosti pa so po Quiske in drugih (Brajša 1993, 127) odprt odnos do okolja, prenašanje nasprotij, dovezetnost za težave, prilagodljivost in izvirnost, želja po uspehu, pripravljenost biti drugačen, določena mera introvertiranosti, pripravljenost za reševanje novih in zapletenih problemov, vztrajnost pri reševanju rešitve, sposobnost prilagajanja, pobuda, vitalnost in pripravljenost na tveganje.

Po uvodnih besedah zlahka ugotovimo, da se ustvarjalno timsko delo kar precej razlikuje od navadnega skupinskega dela. Pri ustvarjalnem skupinskem delu pravzaprav ne gre za izražanje mnenj, ampak za produciranje idej in rešitev. Kot to opisuje Lipičnik (1991, 79), pri tem ni bistveno, kdo se s kom strinja, kdo koga mara, kdo je tiho, kdo je zgovoren, ampak je pomembno, da vsi udeleženci drug drugemu asociativno spodbujajo ideje in s tem pomagajo do rešitve. Zanimivo je tudi, da svojih idej udeleženci ne razlagajo, ker ne želijo ovirati asociativnega sklepanja drugih udeležencev. Ustvarjalno obnašanje tima se naj ne bi začelo z idejami, temveč že s problemi.

Ključna lastnost ustvarjalnega tima po Srići (1999, 175) je, da v timu vlada prepričanje, da nič ni tako dobro, da ne bi moglo biti boljše ter to, da člani tima dobro razumejo bistvo ustvarjalnosti in inovacij. Kar pomeni, da skušajo odstraniti ovire in ustvariti pozitivno okolje za razvoj novih idej.

6.4.2 Ključni dejavniki uspešnih timov

V nadaljevanju opisovanja lastnosti ustvarjalnega tima se Srića (1999, 175) kmalu dotakne tudi ključnih dejavnikov uspešnega tima, kajti pot med ustvarjalnim in uspešnim timom ni prav dolga:

- uspešen tim ima popolno svobodo, samostojnost in avtoriteto, iz tega izhaja tudi odgovornost za rezultate lastnih odločitev;
- uspešnost tima je odvisna od svobodnega pretoka informacij;

- uspešni timi ustvarjajo sinergijo;
- neuspešne time vodijo »diktatorji«, cilj katerih je lastna korist. Uspešne ekipe vodijo tako imenovani »liderji«, katerih interes se ujema s cilji tima;
- pri delu uspešnih timov namen ne posvečuje sredstev;
- uspešni timi s soglasjem sprejemajo odločitve in rešujejo spore, ne pa z vsiljevanjem volje večine in preglasovanjem;
- člani uspešnega tima delijo »dobro in zlo«, »vzpone in padce«, »slavo in kazen«;
- menedžerji ustvarjalnih timov imajo vizijo in znajo svoje sodelavce spodbuditi.

Brajša (1996, 113), pravi, da so pogoji za uspešno timsko delo povezani tudi z interpersonalno problematiko tima, kajti tim je živ medosebni sistem in njegovo medosebno problematiko lahko opazujemo z več zornih kotov. Vsekakor je to problematika medosebne pripadnosti članov tima, njihovega sodelovanja, odnosov, komunikacije, prilagajanja in doživljanja.

Če strnemo nadaljnja razmišljanja Brajše (1996, 115), lahko poenostavimo, da so pomembni dejavniki uspešnosti tima, da sodelavci v kar največji meri pripadajo timu, medsebojno sodelujejo, razvijajo dobre odnose, uspešno komunicirajo, se prilagajajo in se o medsebojnem doživljanju pogovarjajo. Nazoren je tudi kratek zaključek proti koncu poglavja o timih: »Tim je oseba, sestavljena iz posameznikov« (Brajša 1996, 125).

Možina (2004, 9-11) pa pravi, da je za uspešno timsko delo potrebno poznati cilje, imeti odkrite in odprte medosebne odnose, si zaupati in si medsebojno pomagati, sodelovati, imeti ustrezne metode dela, situaciji prilagojen stil vodenja ter sposobne posameznike. V okviru obstoječega timskega dela moramo zagotoviti:

- pravočasno medsebojno informiranje,
- odprtost in odkritost v pogovorih,
- željo po doseganju skupnih ciljev,
- vzpostavitev in negovanje zaupanja med člani tima
- spoštovanja prispevkov drugih na podlagi dokazov in znanja,
- pomoč in dopolnjevanje pri reševanju problemov posameznika,
- sodelovanje in ne samo nasprotovanje,
- možnost, da vsak posameznik svobodno izraža svoje misli in ideje.

Predvsem pa je pomenljivo dejstvo, da se od delovanja uspešnih timov pri uspešnih podjetjih pogosto poraja želja, da ustvarjalnost prelijejo skozi celotno podjetje.

6.4.3 Skupni cilji tima

Vsak tim obstaja zaradi nekega namena, cilja, ki ga morajo člani prediskutirati in sprejeti. Cilj mora biti jasno določen in merljiv, kajti če cilj ni jasno določen, posameznik ne more veliko prispevati k skupnem rezultatu. Kljub jasnim ciljem prihaja do razlik med individualnimi cilji in cilji tima. Upoštevati je potrebno osebne potrebe in potrebe tima. Uspešen tim zmanjša razlike med temi cilji in potrebami na minimum. Če potrebe posameznika niso zadovoljene, lahko to pripelje do njegove pasivnosti. Vsakemu članu je potrebno omogočiti, da dá svoj najboljši prispevek in da dobi od tima, kar misli, da od njega lahko pričakuje. Prispevek člana moramo presojati predvsem na njegov output, torej glede na dosežek, cilj, namen delovanja tima, ne pa toliko na njegov input, torej kako in kaj dela (Možina 2004, 10).

Bečaj (v Mayer in drugi 2001, 19) pa o skupinskem cilju govori takrat, ko ima določeno število ljudi pred seboj cilj, ki ga ni mogoče doseči drugače kot z medsebojnim sodelovanjem. Pomen takega cilja imajo poslanstvo, vizija in strateški načrti. Skupinski cilj je sredstvo, ki med seboj povezuje posameznike z enakimi in različnimi interesi, cilji in osebnostnimi lastnostmi, tako da lahko pride do konstruktivnega medsebojnega sodelovanja.

Skupni cilj je vedno zgolj premirje med različnimi posamezniki, ki se svojim osebnim ciljem, interesom in potrebam seveda nikoli popolnoma ne odrečejo. Skupinski cilj je dober takrat, ko je za večino posameznikov tako privlačen, da so se zaradi njega pripravljani (vsaj začasno) odpovedati tistim ciljem, ki bi utegnili biti v konfliktu s skupinskim (Bečaj v Mayer in drugi 2001, 21).

Ker je obvladovanje tima, ki ima več kot 15 ljudi, izjemno zahtevna naloga, je v njih potrebno tiste procese, ki v manjših skupinah potekajo spontano, organizirati formalno (torej oblikovanje ciljev, strukture, pravil ter načrtovanje, odločanje, komuniciranje, koordiniranje, spreminjanje idr.). če pri tem sistem ni uspešen, torej nima uresničenega skupinskega cilja, se samodejno razdeli na manjše podskupine, ki kažejo na vse močnejšo težnjo k samostojnosti (Bečaj v Mayer in drugi 2001, 21).

Skupne cilje, ki jih Bečaj poimenuje kot poslanstvo, vizija, strategija, si lahko predstavljamo kot obroč okoli različnih posameznikov in podskupin, za katere pa Bečaj pravi, da so v trajnem, naravnem, konfliktnem razmerju. Vsak socialni sistem je trajno ogrožen zaradi napetosti, ki same od sebe nastajajo v njem med različnimi posamezniki in podsistemi. Vsak podsistem vidi in si razlaga okolje in dogodke v njem po svoje. Če v sistemu odpovedo povezovalni elementi, narastejo napetosti med podsistemi. Skupinski cilj deluje kot imunski sistem, ki preprečuje, da bi okuženost z možnimi konflikti lahko ogrozila uspešno delovanje celote. Če obroč popusti, sistem razpade na manjše enote, med katerimi se razplamti politični boj za doseganje posameznih ciljev in koristi. To je boj za pozicijo moči in prevlado nad konkurenčnimi enotami (Bečaj v Mayer in drugi 2001, 23).

Raziskave v zadnjem času vse bolj opozarjajo, da sodelovanje v timih v resnici ne poteka tako, kot je zastavljeno, kajti člani tima pogosto ne vedo, kaj pravzaprav timi so in kaj bi naj konkretno dosegli z timskim delom. To je naloga vodje tima, ki prevzema zahtevno osebno in profesionalno tveganje, kako navigirati tim k rezultatom. Če vodja ne zna upravljati zgodbe o tem kdo sploh so člani tima in kako so opredeljene vloge v moštvu, je verjetnost za uspeh zelo skromna. V tem kontekstu se Gruban (2006) sprašuje, » /.../ zakaj se tako pogosto zgodi, da magična formula sinergičnih učinkov v timih $2 + 2 = 5$ pogosto konča kot $2 + 2 = 1/2$!? Zakaj šest sodelavcev vsak z inteligenčnim količnikom nad 140 postanejo tim z IQ "63"! V čem je prava "modrost" timov?«.

Gruban v nadaljevanju pravi, da so se v vsakem timu, ki ni načrtno razrešil sledeče dejavnike, kasneje pojavile resne težave v funkcioniranju tima:

- osebne razlike: skupna identiteta in cilji (stopnja podrejanja posameznika timu)
- podpora članom: konfrontacija s konformizmom posameznika
- rezultatna uspešnost: razvoj tima
- avtoriteta vodje: avtonomija tima.

Gruban poudarja, da so ključni elementi za uspeh tima sledeči:

- timi imajo jasno identificirane norme vedenja in načine reševanja konfliktov in razrešene paradokse tima,
- komunikacije potekajo med vsemi člani tima, mnenja se spodbuja in ne duši ali zatira,
- notranjo tekmovalnost med člani je mogoče obvladovati, upravljati, nadzorovati,
- vsi člani tima so drug z drugim iskreni, odkriti, se podpirajo in so tolerantni do napak,
- tim si nenehno prizadeva za izboljšave,
- dovzetni so za nove ideje, spremembe, različnost pogledov,
- odloča se s konsenzom prej kot z večinskim glasovanjem,
- odloča se glede na dejstva in vsebino, ne glede na slog in status posameznika,
- kultura tima spodbuja zaupanje, delitev informacij, spontanost, prevzemanje tveganj,
- skupna odgovornost, zasluge za uspeh in neuspeh,
- jasni, realistični cilji, strinjanje z njimi, zavzetost za uresničevanje,
- timski cilji so enakovredni osebnim,
- člani prispevajo različna komplementarna znanja, veščine in izkušnje,
- člani popolnoma razumejo svoje vloge in prevzemajo (individualno) odgovornost, ko je to potrebno (Gruban, 2006).

6.4.4 Oblikovanje tima

Pot do idealnega tima je prav gotovo naporna, polna izzivov in predvsem zahteva mnogo usposabljanja (seveda tako s strani vodij kot sodelavcev). Nema lokrat se zgodi, da ko poslušamo vodilne osebe na visokih položajih, dobimo občutek njihove miselnosti, da je pot do uspešnega tima precej enostavna. Nema lokrat so vodje, ki so zaslepljeni z dobičkom, mnenja, da je njihov tim le pot do hitrega dobička, in ne pot do dolgotrajnega uspeha.

Pri oblikovanju tima je predvsem pomembno pazljivo prepoznavanje človeških potencialov, ki se kažejo na podlagi strokovne usposobljenosti in osebnostni lastnosti posameznika. Z razliko od strokovne usposobljenosti, ki jo je razmeroma lahko dokazati, pa so težave toliko večje pri opredeljevanju osebnosti lastnosti, ki so pri timskem delu enakovredne strokovnim.

Lipičnik in Možina (1993, 78-79) delita osebnostne lastnosti v dve skupini:

- osebnostne lastnosti, ki bistveno vplivajo na nastajanje timov in
- osebnostne lastnosti, ki bistveno vplivajo na reševanje problemov.

Če sestavljalec tima zaupa naključju, je prepričan, da bodo okoliščine za delo v timu nastale same od sebe. Zato izbere ljudi po katerikoli tehniki izbora. Spet drugi, ki zaupajo ljudem in njihovim zmožnostim sodelovanja, imenujejo možne kandidate za delo v timu.

Mayer (v Kovač in drugi 2004, 103) meni, da osebnostne dimenzije določajo prevladujoče vzorce doživljanja in obnašanja posameznika v določenih situacijah. Njihovo poznavanje je dragoceno pri oblikovanju in zorenju delovnih timov, še posebno pri izbiri ljudi za ključne, vodilne, strokovne in menedžerske vloge. Obetavne ljudi je treba zgodaj odkriti, jih usposobiti in jim nuditi prave priložnosti, da se preizkusijo v praksi.

Za najpogostejše načelo oblikovanja timov velja načelo interdisciplinarnosti znanj glede na naloge in cilje. Včasih se oblikuje tim tudi z vidika intelektualnih sposobnosti in osebnosti značilnosti kandidatov. Gre za nadvse zahtevno strokovno delo, vendar čim bolj se člani v kakovosti omejenih lastnosti razlikujejo, tem bolje je. Mayer (1994, 134-134) svetuje oblikovanje tima po načelu raznolikosti v stilu mišljenja, v strategijah reševanja kompleksnih

problemov, v značaju in temperamentu, v formalnosti oziroma neformalnosti stila vodenja, vlog, itd..

Evarard in Morris (1996, 195) povzemata bistvo raziskav psihologa Meredith Balbina, kar naj bi bilo spoznanje, da je mešanica osebnostnih lastnosti članov odločilna za uspeh tima. Člani ne prinašajo samo strokovnega znanja, to je lahko tudi drugotnega pomena, bistvo je, kako se ujamejo. Še več, presenetljivo točno lahko napovemo, ali bo neki tim uspel ali ne. Umetnost sestavljanja timov v industriji je že dolga leta taka, da skušajo združiti najboljšega računovodja, razvojnika, človeka iz proizvodnje, prodaje in drugih oddelkov pod vodstvom zanesljivega in sposobnega vodje. Tako naj bi nastal najboljši tim, kjer prevladujeta tehnična vrednost in strokovnost. Belbin pa je odkril, da je to recept za neuspeh. V mnogih primerih v timu uspešno delujejo manj odlični zastopniki stroke. Kadar združimo izjemno bistre ljudi, trpijo zaradi »paralize analize«. Vsako idejo namreč kolegi presekajo in nobenega napredka se ne da doseči.

Kot najpomembnejše korake pri oblikovanju timov Evarard in Morris (1996, 201) navajata:

1. Določimo, kaj bi radi dosegli v dani situaciji, da bomo rešili problem, vključno s kriteriji, po katerih bomo dosegli ocenjevalni uspeh – USMERITEV K POBLEMU
2. Poglejmo, zakaj bi radi to dosegli – POSTAVLJANJE CILJEV
3. Ustvarimo alternativne načine za doseganje tega cilja – INFORMACIJE IN IDEJE
4. Odločimo se, katere načine bomo sprejeli – NAČRT
5. Ravnajmo, kat smo se odločili – AKCIJA
6. Preglejmo uspehe in neuspehe, da bomo izboljšali svoje delo – PREGLED

6.5 Psihodinamika medosebnih odnosov v timu

Kot ugotavlja Brajša (1983, 78) je vodenje zelo kompleksen in zapleten medosebni in psihosocialni pojav. Ne moremo ga razlagati le preko ekonomskih, politoloških in klasičnih psiholoških postavk, kajti tu poglobitno nastopa še cela vrsta drugih dejavnikov, ki so osnovnega pomena za razumevanje človekovega vedenja in medosebnih odnosov, vendar jih nekatere stroke neupravičeno zanemarjajo. Vsak odnos je v človeškem življenju po svoje čustveno nabit, v njih se prepletajo racionalno in iracionalno, zavestni in podzavestni psihološki mehanizmi.

Zametke psihodinamičnega razmišljanja najdemo že pri Hipokratu in Platonu, kažejo se v mesmerizmu, sploh pa se je psihodinamično gledanje na človeka razvijalo tudi ob psihoanalizi in celo proti njej. Izraz »psihodinamika« označuje »teorije, ki se nanašajo na interaktivne mentalne (predvsem motivacijske) sile v posameznikovi psihi. Mišljenje, doživljanje in vedenje razumejo kot manifestacijo notranjih teženj gonov (psihoanaliza), osnovnih potreb (neoeanalitiki in humanistični psihologi) in procesov socializacije. Tako vse psihološke teorije, ki temeljijo na konceptu notranje psihične energije, motivacijskih teženj, razumemo kot psihodinamične« (Praper 2009, 10 (po Sue Walrond Skinner (1986, 275)).

Odnosna psihodinamika še posebej poudarja, da je vsako človeško vedenje – s tem pa tudi vodenje – odnosni pojav in da ga ne more določati samo vedenje enega ali drugega partnerja v odnosu, ampak je to rezultat krožno – povratnih in odnosno – redundantnih procesov, ki nastajajo med partnerjema (Brajša 1983, 79).

Brajša v nadaljevanju svoje knjige *Vodenje kot medosebni proces, odnosna psihodinamika vodenja* poudarja, da je kvaliteta vodenja vedno odvisna od kvalitete odnosov. Hkrati nas zopet prav posebej opozarja, da je medosebni odnos na sploh, še bolj pa vodenje, zelo zapleten pojav, ki skriva v sebi nešteto elementov, ki se jih vseh niti ne zavedamo, ki jih ne opazimo, zato spontano in stihijno zavladajo tistim, ki so v tem odnosu. Prav zato je še posebej pomembno, da je vodilni strokovnjak za medosebne odnose, če hoče, da jih bo obvladal in jih uporabljal v namene, zaradi česar je bil postavljen za vodilnega, za to, da dosežejo določen skupni cilj in da rešijo nek skupni problem (Brajša 1983, 81).

Brajša razlaga vodenje kot interpersonalni odnos, ki ga ne določa samo to, kar se trenutno v njem dogaja. Največkrat ga ni mogoče razložiti, če ne upoštevamo tudi preteklega odnosnega pri prvem in pri drugem. Vsaka oseba v določen trenutni odnos vstopa obremenjena z številnimi prejšnjimi odnosi. Tako vodilni kot delavec vpletata v njun trenutni odnos marsikaj iz njunih prejšnjih odnosnih dogodkov. Brajša pravi, da imajo nastali konflikti svoje korenine prav v preteklosti in ne v tem, kar se trenutno dogaja. Nerazrešeno iz preteklih odnosov tako lahko zavestno ali podzavestno prenašamo v sedanje odnose in med drugim tudi na odnose, ki jih imenujemo vodenje. Kot možno rešitev Brajša predlaga, da vodilnemu in vodenemu omogočimo, da prepoznata moteče dejavnike iz prejšnjih odnosov, da se o tem pogovorita in s tem dobita možnost, da izločita iz tega, kar se trenutno zares v njunem odnosu dogaja.

Nerazrešena in konfliktna preteklost lahko predvsem ovira vodjo, ker so s tem zaprte možnosti, da bi bil objektivni, pravičen in bi ustrezno ravnal. Šele, ko je vodja pripravljen priznati vpliv svoje lastne preteklosti na sedanost, je sposoben ta pojav prepoznati tudi pri vodenemu in s tem se lahko izogne mnogim nepotrebnim konfliktom in porušenju medosebnih odnosov.

6.6 Konflikt med člani tima

V vsaki družbi, kjer se pojavljata vsaj dve osebi, se konfliktom ne moremo izogniti. Pogoj za nastanek le-teh pa nista dve osebi, saj se konflikt lahko pojavi že v eni sami. Nastane na različne načine, kar je razumljivo, saj ga povzročijo različne situacije. Pogosto nastane kot nesporazum v osebi sami, še večkrat pa med dvema ali več udeleženci, med posamezniki ali skupinami. Bolj občutni so konflikti med več osebami. Ti se običajno pojavijo, ko posamezna stran poskuša doseči razumevanje svojega stališča ali pogleda pri nasprotni strani in to ovira nasprotno stran, da bi delovala enako. Posledica doživljanja konflikta je občutek rušilnosti, ki si ga ne želi nihče in je neprijeten. Prav ta neprijetnost povzroča, da se poskušajo ljudje konfliktom izogibati in jih preprečevati.

Praksa je pokazala, da pametneje ravnajo tisti, ki se konfliktom ne poskušajo izogniti ali celo oblikovati brezkonfliktno združbo, pač pa se pripravljajo na reševanje konfliktov, torej se jih poskušajo naučiti reševati. Za ta korak je potrebno vedeti, kako konflikt nastane, potrebno pa je tudi ustvariti ustrezno klimo, ki poudarja predvsem pozitivne lastnosti konfliktov.

Konflikt bi strukturno lahko ločili od komunikacije, ker komunikacija ni edino področje, na katerem se konflikt pojavlja. Na konflikt namreč lahko gledamo z več vidikov:

- **Ožji vidik** se omejuje na konflikt pri komunikaciji. Opredelitev zanj si lahko sposodimo pri Steersu (Steers 1984, 486), ki pravi, da je konflikt običajen pojav v procesu sodelovanja. Medsebojno sodelovanje je ena ključnih določljivk timskega dela, zato

konflikt pogostokrat povzroča težave članom tima. Konflikt nastane, ko ena stran ugotovi, da se druga stran ne (ali se ne bo) strinjala z njenim mnenjem, dejanjem, itd.

- **Širši vidik** pa pod konflikt uvršča vsako težavo ali problem, ki se v timu, podjetju pojavi.
- Poleg omenjenih dveh obstoja še **psihološki pogled** na konflikt. Pripisuje mu še eno razsežnost, ki jo najlažje pojasnimo s primerom. Ne glede na to, ali člani tima nalogo uspešno opravijo ali naredijo napako, morajo rezultate svojega dela sprejeti. Če tega ne storijo, stopijo v konflikten odnos do opravljene naloge. Začutijo na primer strah, jezo, nemoč. Tako stanje imenujemo **notranji konflikt**, ki ga ponavadi posameznik prenese na okolico. Postane (na primer) vase zaprt, razdražljiv, melanholičen.

6.6.1 Pozitivne in negativne posledice konflikta

Ljudje pogosto predpostavljajo, da je konflikt vedno negativen ali da ima vsaj negativne posledice. Nasprotno pa nam lahko konflikt ponudi tudi marsikaj pozitivnega. To je lahko priložnost za rast, za iskanje novih idej, novih mehanizmov, novih rešitev. Naloga vodje ni preprečiti konflikte, ampak jih znati primerno reševati, ko se pojavijo.

Primerno reševanje konflikta lahko umiri odnose med dvema posameznikoma, skupinama, oddelkoma v konfliktu, saj se v konfliktu stvari razčistijo in »pospravijo«. Za vsakega vpletenega v konflikt je konflikt priložnost, da izrazi in odpravi vzroke za nezadovoljstvo. Konflikt je priložnost za osebno rast in razvoj lastne identitete. Če vpleteni v konflikt energije ne vložijo v reševanje konflikta v smeri uresničitve ciljev, ampak vsak trmasto vztraja pri svojem, to konflikt samo še poglobi. Konflikt tako negativno vpliva na posameznika, na vzdušje v timu, na delovne procese (Steers 1984, 487).

6.6.2 Dejavniki, ki spodbujajo nastajanje konflikta

Našteli bomo nekaj dejavnikov po Steersu (1984, 489), ki še posebej spodbujajo nastajanje konflikta:

- Soodvisnost nalog – večja kot je povezanost in odvisnost nalog med posamezniki, timi ali oddelki, večja je možnost za nastanek konflikta.
- Neskladnost v statusu zaposlenih – ljudje smo občutljivi za to, če ima kdo več pravic kot mi sami. Tako ima v timu vodja tima npr. pravico med delovnim časom opravljati osebne dolžnosti, ostali zaposleni pa ne. To lahko pripelje do konflikta.
- Pravne nejasnosti – predpisi so na veliko področjih še pomanjkljivi, zato se ne ve, kdo je za kakšno stvar odgovoren in kdo ne.
- Komunikacijske ovire.
- Skupni viri – ko sta dva posameznika, tima, oddelka odvisna od istih virov, velikokrat pride do konflikta.
- Razlike v sistemu nagrajevanja in merilih za uspešnost – nekatere aktivnosti imajo
- takojšnje rezultate, pri drugih se rezultati pojavijo šele čez nekaj časa. Če nagrajevanje in ocenjevanje ni usklajeno in če dolgoročni in kratkoročni dosežki nimajo teže, ki jim
- pripada, lahko kmalu pride do konflikta.
- Sposobnosti, znanje in zmožnosti posameznikov – nekatere osebne lastnosti že same po sebi lahko privedejo do konflikta, npr. agresivnost, dominantnost, ipd.

6.6.3 Ustvarjalno reševanje konflikta

Zavedati se moramo, da so bili, so in bodo konflikti vedno neizbežni. Zelo je pomembno, kako dosežemo ravnovesje v timu in kako izurjeni so njegov člani pri sodelovanju. Konflikti lahko opogumljajo člane tima, da razmišljajo na različne in nove načine, da porajajo kritična izhodišča za razpravo in identificirajo različne ovire na poti do uspeha. Konflikti, s katerimi se sooča tim, niso nujno vedno slabi. Ponavadi konflikt pomeni opozorilo timu, da nekaj ni v redu. Ni konflikt tisti, ki je slab, ampak način, kako se z njim ravna, dela razlike v stopnji timskega dela, ki jo lahko tim doseže. Kajti če se odzovemo na pravi način, lahko celo konflikt sprosti ustvarjalno energijo, ki bi bila drugače ujeta v nesoglasjih in prerekanjih. Vse več znanstvenikov in raziskovalcev s področja ustvarjalnosti se strinja, da je konfliktnost z idejami lahko tudi dobra oziroma koristna. Pri tem govorimo o konstruktivnih konfliktih, ki so hkrati tudi spodbujevalci razvoja. Konflikti, ki so posledica nezadovoljstva z obstoječim in iskanje novih strategij, lahko privedejo do pozitivnih sprememb v delovanju tima, te pa privedejo do novih idej, dejavnosti, odnosov. Le destruktivni konflikti imajo škodljive posledice in lahko privedejo do motenj v delovanju tima in ogrozijo njegov obstoj.

Steers (1984, 49) opisuje šeststopenjski proces reševanja konflikta, ki poteka v naslednjih fazah:

1. določitev problema (predstaviti je potrebno problem in ne rešitve),
2. iskanje možnih rešitev (posameznih rešitev še ni potrebno vrednotiti),
3. ovrednotenje vseh rešitev (za to fazo je potrebnega veliko časa),
4. odločitev, katera rešitev je najboljša (rešitve ne smemo izbirati s pomočjo glasovanja, ampak je potrebno doseči soglasje),
5. odločitev o načinu izvedbe in
6. preverjanje, kako je rešitev uspela.

Obstoja veliko lažjih, a neučinkovitih poti pri spopadanju s konflikti, ki si jih lahko izberejo člani tima. To so predvsem tako imenovani človeški obrambni mehanizmi:

1. agresivnost – posameznik direktno ali indirektno napade izvor konflikta,
2. kompromis – posameznik se prilagodi tako kot najbolje more, a v tem primeru največkrat ne pride do optimalne rešitve, saj se prilagaja sam in ne v sodelovanju z drugo stranjo v konfliktu,
3. umik – ta obrambni mehanizem pomeni zmanjševanje ogroženosti v konfliktni situaciji na tak način, da se posameznik izogne stiku z virom konflikta npr. umakne se v sanjski svet, fantazijo, lažno realnost, izključuje čustva itd.

Obrambni mehanizmi lahko zmanjšajo zavedanje konflikta, težko pa bodo konflikt v resnici rešili. Največkrat povzročijo, da se konflikt le poglobi in razširi na druga področja. Vodja tima mora konflikt sprejeti kot priložnost za rast, iskanje novih rešitev, idej. V konfliktu ne sme prepoznavati svojega poraza ali poraza članov tima. Prav tako pa si ne sme dovoliti pasivnosti. Na konflikt mora reagirati. Vpletene strani mora pripraviti do tega, da s pogovorom in asertivnim vedenjem razrešijo konflikt in izkoristijo možnosti, ki jih ponujajo pozitivne posledice konflikta. Po tej strani konflikti prinašajo celo vrsto pozitivnih posledic, saj pripomorejo, da ozavestimo probleme in najdemo ustrezne(jše) rešitve, spodbujajo spremembe, razbijajo monotonijo in mobilizirajo energijo, omogočajo, da bolj spoznamo sebe in drugega ter poglobimo in obogatimo odnos. Poleg tega razrešeni konflikti prispevajo k širjenju znanja in poglobljanju razumevanja sveta in življenja, omogočajo bolj intenzivno sodelovanje, prinašajo višjo raven kulture v interakciji ter omogočajo večje zaupanje tako sebi kot drugemu.

Pri ustvarjalnem reševanju konfliktov se je zato nujno potrebno dogovoriti za sodelovanje, ki ne pozna zmagovalca ali poraženca. Če so osebe, ki so vpletene v konflikt odprte in konflikt jemljejo kot priložnost, poskušajo razumeti drug drugega, si s tem širijo tudi lastno obzorje. Naloga vodje je moderiranje oziroma usmerjanje konflikta v smer, kjer je moč doseči dogovor o konkretni težavi ali vprašanju. To pa nikakor ne pomeni, da konflikte rešuje namesto v konflikt vpletenih oseb.

Steers (1984, 497) opozarja vodje timov na nekatere neučinkovite strategije za reševanje konfliktov:

1. neaktivnost – problem ne bo izginil, če ga bomo ignorirali. Ignoriranje lahko samo poveča razočaranje in jezo pri zaposlenih;
2. administrativno reševanje konflikta – vodja problem prepozna in prizna, da obstaja, za njegovo rešitev pa ne stori prav veliko. Ves čas se opravičuje zaposlenim, »da take stvari pač potrebujejo čas«;
3. navidezna aktivnost – vodja naredi vse, da bi »potolažil« vpletene v konflikt in pokazal razumevanje, hkrati pa ne stori ničesar, da bi izbrskal bistvo konflikta in konflikt učinkovito razrešil;
4. skrivnostnost – vodja se drži pravila: Česar ne vedo, jim ne more škodovati. Zato članom tima nekaterih informacij ne razkrije. To povzroči, da zaposleni vodji ne zaupajo. Prav zaupanje pa je nujno potrebno za uspešno vodenje;
5. utišanje – težko je, ko se mora posameznik boriti proti večini. To se lahko zgodi takrat, ko večina »etiketira« posameznika, ki je z nekom v konfliktu. Označi ga za težavnega in sitneža, ki ne zna biti tiho in trdi, da bi bilo bolje zanj, če konflikta ne razglašča.

Če hoče vodja kot moderator konflikta doseči, da bodo ljudje sodelovali, mora ustvariti okoliščine, v katerih se vsi počutijo varne. Njegove največje vrline v takih trenutkih so nevtralnost, doslednost, prožnost, odzivnost in sposobnost uživanja v drugo osebo. Sebe mora potisniti v ozadje dogajanja. Ustvariti mora ozračje medsebojnega zaupanja in ne sme zameriti, če mu osebe v konfliktu ne zaupajo takoj. Prav tako jih ne more prisiliti v komunikacijo, saj se mora vsak odločiti sam, ustvariti pa mora občutek svobode in enakopravnosti ter se zavedati, da so pravila igre za vse enaka. S tem načinom naj bi se odnos vpletenih po konfliktu izboljšal, bolje se razumejo in lažje sodelujejo, v primeru nerazrešenega konflikta pa je situacija seveda še veliko slabša kot pred konfliktom.

Da bi se lahko na konflikte bolj konstruktivno odzivali, je potrebno, da se jih naučimo hitreje opaziti. Na ta način bomo imeli več časa za izbiranje ustreznega odziva nanje in več časa za iskanje njihove rešitve. Kolikor hitreje konflikt opazimo ali celo predvidimo, toliko lažje ga rešimo ali obvladamo. Če ga prepoznamo šele takrat, ko se dva že divje prepirata, pa so možnosti za uspešno obvladovanje precej manjše.

Poleg tega, da vodja konflikte čim prej opazi, pa je potrebno tudi, da se uri v njihovem obvladovanju. Za začetek se lahko uri v reševanju in obvladovanju majhnih konfliktov v odnosih, kjer obe strani hočeta dobro sodelovanje ali dober odnos. Ščasoma se lahko izuri v konstruktivnem obvladovanju konfliktov do te mere, da tudi večji konflikti ali konflikti v slabših odnosih ne bodo povzročali večjih težav.

- **Spreminjanje vedenjskih vzorcev**

Če hoče vodja spremeniti izide konfliktov, ki se pojavljajo, mora najprej spremeniti njegovo prvotno odzivanje nanje. Res je konflikt v splošnem stresna situacija in bolj ko je situacija stresna bolj so naši odzivi avtomatični. Pomembno je, da vodja poišče pravi način na katerega bi se želel odzivati. Ko ga odkrije, pa se mora v njem izuriti do te mere, da bo postal bolj ali manj avtomatičen. V stresu konflikta namreč ne bo sposoben razmišljati, kako bi lahko reagiral, ampak se bo tako ali drugače avtomatično odzval (Steers 1984, 468-479).

- **Konflikt je potrebno razdeliti na manjše dele**

To kar v splošnem razumemo pod izrazom konflikt, je v resnici posledica cele vrste manjših konfliktov, ki se naenkrat zgrnejo na odnos ali skupino. Potrebno je prepoznati konflikte ali neuskklajenosti, ki se ob prepiru pokažejo in reševati posamezne neuskklajenosti, ne pa vseh hkrati. Če bomo hoteli rešiti vse naenkrat, po vsej verjetnosti ne bomo rešili ničesar, ostal pa bo občutek, da se ne da ničesar rešiti.

6.6.4 Ustvarjalno reševanje problemov tima

Konflikti v timu so zelo pogosto posledica neuspešnega reševanja problemov. Kot prvo in najpomembnejše načelo pri ustvarjalnem reševanju problemov bi bilo potrebno ponotranjiti dejstvo, da skoraj ni težav, ki jih ne bi mogli rešiti skupaj, a le malo je takih, ki jih lahko rešimo sami.

Mnogi znanstveniki poudarjajo, da se bistvo ustvarjalnosti izkaže v odkrivanju novih problemov, ne pa šele v njihovem reševanju. Srića (1999, 56) meni, da je bistvo človekovega napredka in razumevanje sveta poglobljanje vprašanje in ne iskanje odgovora. Ozko grlo v razvoju znanosti in prakse je v hitrosti, s katero so ljudje sposobni definirati in prepoznati nove probleme. Ustvarjalno premagovanje problemov se ukvarja tako z iskanjem rešitev nastalih nadlog kot z iskanjem načinov, kako izkoristiti morebitne priložnosti. Zato je za izhodišče potrebno uporabljati komplementarno definiranje problema kot krize, ki pomeni tako nevarnost (nezaželeno stanje) kot dobro priložnost.

Lipičnik (1996, 11-12 in 210) pravi, da je »reševanje problemov najbolj civilizirana oblika reševanja konfliktov, pri kateri so vsi udeleženci zaskrbljeni za svoje in tuje potrebe ter poglede«. Reševanje problemov pripelje do sprememb za vse udeležence, zato je za vse najbolje, da se reševanja problemov lotijo skupaj. Problemi vsakega posameznika prisilijo, da začne nanje gledati z drugega zornega kota. Ker problemi silijo ljudi v reakcije, jih s tem zaposlujejo in motivirajo za nove spremembe in napredek.

Srića (1999, 58) meni, da se mora človek, ki se sooča s problemom in bi ga rad ustvarjalno rešil, problemu povsem prepustiti z vsemi svojimi čutili in celotnim intelektualnim potencialom. Ekskluzivnost, zaprtost, predsodki, trdoglavost, togost, in druge oblike zadržkov otežujejo kakovostno zbiranje informacij in povzročijo, da nekaterih bistvenih dejstev ne upoštevamo. V nadaljevanju Srića (1999, 115-116) pravi, da čim bolj zapleten in težji je problem, tem več je potrebno imeti domišljije, inventivnosti in ustvarjalnosti pri generiranju idej, s katerimi bi lahko problem poskusili obvladati. Srića (1999, 206) prav tako meni, da zapletenih problemov ne smemo deliti na rešljive in nerešljive, temveč na tiste, ki se nam jih je že posrečilo obvladati, in na tiste, ki nam jih bo kmalu uspelo obvladati.

Podobno razmišlja tudi avtor Stane Možina (1994, 648-651), da je učinkovit način spoprijemanja s problemi ustvarjalen pristop k problemu oz. zanemarjanje vseh motečih predsodkov, povezanih s problemom ter upoštevanje treh znanih modrosti:

1. Problemi so priložnosti v preobleki – uspešna podjetja to pravilo sprejemajo in na njem gradijo poslovne strategije. V takšnih podjetjih zaposleni razmišljajo pozitivno, saj naj bi v problemu samem s podrobnejšo raziskavo odkrili bodoče konkurenčne prednosti.
2. Dober začetek je polovica rešenega – pogosto je težava reševanja problema v tem, da ne poznamo dejanske narave problema. Velikokrat že podrobna analiza oz. opis samega problema privede do možne rešitve.
3. Problem je odstopanje dejanskega stanja od želenega – preden pričnemo vlagati čas in sredstva v reševanje problema, moramo odgovoriti na naslednja vprašanja:
 - Ali obstaja določeno neskladje med želeno in dejansko situacijo (se ga zavedamo)?
 - Ali je prisotna zadostna motivacija za odstranitev ugotovljenega odstopanja (kakšna je ta)?
 - Ali je sprememba dejanskega stanja sploh mogoča (legalna)?

Prav tako se moramo zavedati, da je pogosto naš problem le posledica nekega drugega problema, ta pa rezultat spet tretjega in so med seboj povezani, tako vzroki kot rešitve, kot nam to kaže naslednji model.

Slika 6.1: Model ustvarjalnega reševanja problemov

AKTIVNOSTI:	NALOGA	POMOŽNA ORODJA:
♦ Identificiranje izziva, cilja, smotra	Iskanje smotra	→ Ocena prioritete
♦ Iskanje vseh relevantnih podatkov, informacij, situacije in ozadja problema	Iskanje informacij	→ Diagnoza, analiza
♦ Razumevanje osnovnih vzrokov problema	Vzročno-posledična analiza	→ Diagram ribje kosti → Metoda zakaj-zakaj
♦ Natančna, jasna in jedrnata opredelitev problema	Opredelitev problema	→ Postavitev opredelitve problema na vidno mesto
♦ Ustvarjanje čim večjega števila idej	Generiranje idej	→ Možganska nevihta → Metafore, analogije → Morfološka analiza → Scenarij
♦ Identificiranje najboljših idej ♦ Ocenjevanje idej glede na izbrane kriterije	Ovrednotenje idej	→ Analiza silnic → Metoda kako-kako → Matrika ovrednotenja
♦ Načrtovanje izvedbe	Načrt izvedbe	→ Načrtovanje, pripomočki

Vir: Možina (2004).

6.6.5 Vloga intuicije pri reševanju problemov

Skrivnost pravih ustvarjalnih odločitev prihaja iz našega notranjega bistva – iz naše intuicije. Slovarji intuicijo razlagajo na različne načine. V praksi ljudje pri intuitivnem načinu razmišljanja uporabljajo razlage, kot so: »Nekaj mi govori ...«, »točno sem vedel, da se bo to zgodilo ...« ter »nekako čutim, da je to tako, in ne drugače ...« Vsak človek govori skozi intuicijo.

Avtor Herbert Simon (1986, 43) definira intuicijo kot sposobnost hitrega presojanja. Intuicijo opisuje tudi kot skrito inteligenco, hitro identifikacijo, jasno razumevanje, interpretacija zmožnosti, kot predstavo (zamišljena zmožnost, sposobnost oblikovanja metafor, ustvarjalno predstavlanje) in kot vrednotenje (dobro presojanje). Bistvo intuicije je torej v sistemu organizacije in hitre identifikacije znanja, ki smo si ga pridobili z učenjem, usposabljanjem in praktičnimi izkušnjami. Tipični primer tega je, da menedžerske probleme lažje rešujejo ljudje z nekajletno prakso kot pa študentje, ki še nimajo izoblikovane prave intuicije.

Zmotno je ločevati povsem analitični tip podjetniškega razmišljanja od intuitivnega. Če želijo podjetniki videti »sliko v celoti«, mora njihova percepcija vsebovati t. i. »mehko špekulacijo« z informacijami. To je tipičen intuitivni proces. Herbert Simon, Nobelov nagrajenec za ekonomijo leta 1965 in 1978, je napisal: »Sedaj vemo, kako je človek sposoben presojati na podlagi izkušenj z intuicijo do točke, kjer veliko od teh procesov lahko simulira računalnik.« Prav tako je Nobelov nagrajenec Roger Sperry napisal, da lahko človek s pomočjo kombiniranja leve in desne polovice možganov pride do takšnih rešitev, ki jih računalnik nikoli ne bi zmoget. Zato se danes pojavlja temeljno vprašanje, kako je intuitivni način razmišljanja dejansko ločen od racionalnega.

Intuicija ali prekognitivna moč sestoji iz izkušenj, znanja-informacij-razlogov, vzrokov in moči. Intuitiven način odločanja ni čustven in ne temelji zgolj na občutkih. V pravo intuicijo niso vključene presoje, strah, ponos, neodločnost in želje. Poslušanje lastne intuicije ne pomeni, da se koncentriramo na naše razmišljanje in želje. Je proces dajanja jasne pozornosti, ki prihaja iz notranjega ustvarjalnega bistva. Zavestno razvijanje intuicije terja od nas razvijanje hotenja, radosti, prednosti in sočutja. Intuicijo lahko uporabljamo in bi jo morali uporabljati pri vseh korakih ustvarjalnega reševanja problemov. Najpomembnejšo vlogo pri procesu reševanja problemov imata racionalnost in smiselnost (vzročnost). Toda sama racionalnost še ne pomeni najboljših rešitev za veliko problemov, še posebno zapletenih. Če bi zadostovala samo racionalnost, bi lahko računalniki že odločali o vseh problemih. Ko problemi postanejo bolj zapleteni, postane potreba po uporabi intuicije v procesu reševanja problemov močnejša.

6.7 Komunikacija v ustvarjalnem timu

Temeljni pogoj za delovanje tima je medsebojno komuniciranje vseh članov. Komunikacija je nosilec vseh socialnih dogajanj. Posameznikom omogoča, da uporabijo izkušnje drugih v timu in tako spoznajo tudi tisto, česar sicer sami ne bi mogli. S komunikacijo tim analizira probleme, prenaša odločitve in usklajuje delo posameznikov znotraj tima na poti do skupnega cilja. Poleg tega komunikacija tudi omogoča, da tim spozna in reši svoje notranje težave. Če je komunikacija zaradi formalistične organizacijske strukture ali birokratsko avtoritarnega vodenja pretrgana ali ovirana, sta ogrožena tako storilnost kot obstoj tima. Da bi tim lahko ustrezno in ob zmerni porabi energije dosegel skupni cilj, potrebuje odprto, spontano

komunikacijo (Lipičnik 1991, 59). Brajša pravi (1983, 107), da vodenja brez komunikacije enostavno ni: »Obstajata samo dobro in slabo vodenje, povezano je z dobrimi ali slabimi komunikacijami. /.../ Zaman bi si mislili, da se lahko vodenja naučimo, če se ne bi naučili najprej komunicirati«.

Beseda »komunikacija« prihaja iz latinske besede »communis« in pomeni »skupen« ali »da imamo nekaj skupnega«. V izvornem pomeni je to torej ustvarjanje skupnega razumevanja, skupne izkušnje med ljudmi (Evans in Russel 1992, 148). Pri opredelitvi komunikacije Mayer (1994, 138) pravi, da je »proces medosebnega izmenjavanja (pošiljanja, sprejemanja, vplivanja in vračanja) besednih, nebesednih, vsebinskih in odnosnih, zavednih in nezavednih sporočil v vsakokratni situaciji, ki večstransko vplivajo na zaznavanje, občutenje, doživljanje, obnašanje in delovanje oseb, ki so vanj vključene«. Tudi Evans in Russel (1992, 149) opredelita komunikacijo kot »pretok informacij med ljudmi, ki nas vključuje kot oddajnike in kot sprejemnike. Če hočemo izboljšati kakovost svoje komunikacije, moramo torej poskrbeti za oboje, kaj pošiljamo in kako to pošiljamo, ter kako dobro sprejemamo, kar nam drugi dajejo«. Sporočanje resnic v komunikaciji je bistveno za učinkovito skupno delo v skupinah. Zaposleni vedno bolj zahtevajo celotno in resnično komunikacijo - od svojega šefa, od sodelavcev in tudi od samega sebe. Želijo si toplo in prijateljsko okolje, pa tudi tako, v katerem se ceni poštenje.

Poleg prenašanja informacij je funkcija komunikacije tudi to, da ustvarja vzdušje in zaupanje med člani tima. Zaradi prenašanja informacij je pomembno, da je komunikacija redna, natančna in dosledna, za ustvarjanje zaupanja in občutka sprejetosti pa je pomembna iskrenost in dvosmernost. Dvosmerne komunikacije ne določa samo dejstvo, da govorita oba (ali več) člana tima, ki sta udeležena v pogovoru, ampak tudi stališče vsakega izmed njiju. Oba morata namreč pristopiti k pogovoru z željo poslušati sogovornika, sprejeti njegovo mnenje in ga uskladiti s svojim. Dvosmerna komunikacija ni merjenje moči, ampak želja po sprejemanju novih pogledov in širjenju obzorij.

Pomembno je izvrševati dejavnost tako imenovanih povratnih informacij z preprostimi besedami: »Ali ste razumeli?«. Potrebno je preveriti, ali je bilo naše sporočilo pravilno razumljeno, saj bi drugače slaba komunikacija lahko privedla do nesporazuma, ki bi lahko še leta dolgo vplival na odnos. Brajša (1996, 114) medsebojno komunikacijo članov tima opiše s stališča oblike, poteka in stopnje razumljivosti in načina vzdrževanja komunikacije. Po obliki je lahko komunikacija besedna ali nebesedna, vsebinska ali odnosna, osebna in skladna ali neskladna. Njen potek je lahko enosmeren ali dvosmeren. Lahko je razumljiva – preprosta, pregledna, kratka in zanimiva ali nerazumljiva – zapletena, nepregledna, obširna in nezanimiva. Komunikacijo v timu lahko ohranjamo z metakomunikacijo, poslušanjem in povratnimi informacijami ali pa je sploh ne ohranjamo. V slabih timih skrbijo samo za besedno in vsebinsko komunikacijo, zanemarjajo pa nebesedno, odnosno in osebno komunikacijo in njeno skladnost. V takih timih je komunikacija slaba ali pa je sploh ni, je tudi nerazumljiva, zapletena, obširna, nepregledna in nezanimiva. V kakovostnih timih skrbijo poleg verbalne in vsebinske komunikacije tudi za neverbalno, odnosno in osebno medsebojno komunikacijo. Komunikacija je dvosmerna in dialog je razvit. Komunikacije je razumljiva – preprosta, pregledna, kratka in zanimiva. Ohranjajo in vzdržujejo jo z metakomunikacijo – s pogovorom o pogovoru, z medsebojnim poslušanjem in intenzivnim dajanjem, sprejemanjem in iskanjem pojasnil.

Tudi reševanje problemov in konfliktov je sestavni del vsake komunikacije, še posebej je to poudarjeno pri vodenju. Ni komunikacije pri vodenju, ki bi bila brez problemov in konfliktov.

Težava ni ne v problemu niti ne v konfliktu, ampak vedno v načinu, kako ga bomo rešili. Če kdo zna komunicirati, pomeni, da zna reševati probleme in konflikte, ki v komunikaciji nastajajo. Naloga vodje kot organizatorja in koordinatorja je, da rešuje probleme in konflikte (Brajša 1983, 118).

Komuniciranje ima v vsakem pogledu izjemen pomen za uspešnost organizacije, saj je za povečanje njene uspešnosti nujno, da komuniciranje poteka jasno, neprekinjeno in odkrito, v timu, med timi ter med timom in organizacijo. V nasprotnem primeru lahko prihaja do upočasnitve delovnih procesov, izkrivljanja informacij ali njihove nejasnosti, zadrževanja informacij ali preobremenjenosti z njimi in posredno do nezadovoljstva zaposlenih in slabše delovne učinkovitosti. Odličnost komuniciranja je tako temeljni pogoj odličnega poslovanja, čemur ne nasprotuje nihče od izbranih avtorjev navedenih v literaturi pričujočega dela. Mayer (1994, 73) poudarja, da je učinkovita medosebna komunikacija najmočnejši izvir kolektivne energije in obenem ključno orodje skupinske ustvarjalnosti, ki pomeni osnovno sposobnost podjetja za spremembe. Znanje o vzpostavljanju skupinske dinamike in o ustvarjalnem sporazumevanju postaja pomembna strateška prednost vsake primarne delovne skupine.

Brez večjega pretiravanja lahko zatrdimo, da je medsebojna komunikacija bistvena spretnost razvitega in uspešnega menedžmenta. Med osnovne dejavnike učinkovite komunikacije Mayer (1994, 151) uvrsti svobodo in varnost komuniciranja, iskrenost in naklonjenost; medosebno spoštovanje; skladnost misli, besed in dejanj; enostavnost, jasnost in zanimivost; dejavno poslušanje; vživljanje v doživljanje drugih; dogovarjanje.

Iz povedanega lahko povzamemo, da dobra medosebna komunikacija omogoča zaposlenim, da slišijo mnenje drugih, da preverijo cilje, da dobijo podporo ali podporo dajo in izkoristijo formalno organizacijsko strukturo. Seveda pa obstaja mnogo nevarnosti in problemov, ki pretijo na dobro komunikacijo. Le-te predstavljajo našete komunikacijske ovire (Steers, 1984, 265–267):

1. **Izkrivljanje** oziroma **deformacija** se pojavi takrat, ko se v procesu komuniciranja informacija spremeni. To se lahko zgodi zaradi različnih razlogov (različna raven oddajanja in sprejemanja, dvoumni izrazi, napake v interpretaciji, napake v postopku zgoščevanja informacije, razdalja ali ovire med oddajnikom in sprejemnikom).

2. **Izpuščanje** se pojavi takrat, ko sprejemnik sprejme samo del sporočila, ki mu je bilo namenjeno. Včasih je za to kriv oddajnik, ki noče ali ne more oddati sporočila v celoti, včasih pa na enak način lahko reagira tudi sprejemnik.

3. **Preobremenjevanje:** Žrtve preobremenjenosti z informacijami so pogosto prav menedžerji. Informacij je ogromno, oddajniki pa se včasih ne potrudijo dovolj, da bi oddali samo tiste, ki so zares potrebne. Zato pride do kopičenja informacij in velike izgube časa, ki ga menedžerji porabijo za izbiranje in sortiranje pravih informacij.

4. **Časovna neuskklajenost:** Uporabna informacija mora biti dostavljena ob pravem času. Zaradi različnih razlogov se zgodi, da informacija prispe prehitro ali prepozno.

5. **Nesprejemanje:** Sprejemnik včasih noče ali ne more sprejeti informacije (zdi se mu, da vir ni kredibilen, informacija se mu ne zdi pomembna, ipd.).

Sposobnost dobrega komuniciranja tako ni le problem v ožjem smislu, namreč ga lahko posplošimo kot eden ključnih problemov današnjega obstoja. Ne glede na številne sodobne raznovrstne tehnološke možnosti komuniciranja, pa jedro problema ostaja enako; to je dejansko prisluhni in »slišati« sočloveka. Lahko bi dejali, da je aktivno poslušanje ena najtežjih nalog sodobnega človeka. Evans in Russel (1992, 153) pravita, da »dobro poslušanje

ni aktivnost, pač pa predvsem duševni odnos in vaja v pozornosti. Je notranji proces in ga je zato toliko težje obvladati«.

Soočanje osebnih razlik je lahko tako neverjetno stresno, kajti, kot lahko zlahka opazimo, večšina komuniciranja večini ni prirojena. Vendar pa ne smemo pozabiti, da je to sposobnost, ki nikomur ni nedosegljiva, saj se jo lahko prav vsak priuči. Vodja, ki se te sposobnosti priuči, bo bolje razumel druge in bo tudi sam bolje razumljen, laže bo sodeloval z drugimi in jih vodil, laže si bo zastavljal in dosegal poklicne in tudi osebne cilje. S tem tudi dosežemo, da ne samo, da smo zmožni ceniti razlike sočloveka, vendar jih znamo tudi uspešno »izkoristiti«. Kot pravita Evans in Russel (1992, 156), je ocena razlik ključ do uspešnega menedžmenta: »Danes so najbolj prosvetljeni menedžerji tisti, ki s ponosom segajo po pomoči vsakogar, ki jim jo lahko ponudi. Ti menedžerji vedo, da je tudi njihovo znanje omejeno in pomoč sprejemajo kot nekaj povsem naravnega. /.../ Tu ne gre za to, da bomo spremenili človekov ego, pač pa da bomo naredili vse potrebno, da bomo lahko rešili kompleksne probleme. Prosvetljeni menedžer išče raznolikost vhodnih podatkov kot naravni in ponavljajoči se del svojega dela«.

Za izboljšanje komuniciranja Evans in Russel (1992, 42) svetujeta, da moramo bolje prisluhnuti drugim in se prav tako naučiti poslušati sami sebe, da bomo slišali, kaj pravzaprav želimo povedati, da spregovorimo o svojih upanjih in skrbih. Čim bolj delimo svoj notranji svet in globino svoje čuteče narave z drugimi, tem laže bo delati z nami in tem večjo moč bomo lahko dajali drugim.

6.8 Motiviranost članov tima

Glede motivacije je bilo napisanih že ogromno knjig, študij, diplomskih del ter doktorskih disertacij in je verjetno eden izmed najbolj proučevanih elementov, ki jih potrebuje organizacija za nemoteno in uspešno delovanje. Povzetek prav vseh pa bi bil lahko zelo kratek: »Motiviranost sodelavcev je temelj uspešnega podjetja«.

6.8.1 Kaj je motiviranje?

V idealnih razmerah so vsi člani tima motivirani za delo. Vsak posameznik se trudi vedno boljše opravljati svoje naloge, želi si novih izzivov, prispeva veliko idej, predan je skupnim ciljem, pripravljen je sodelovati z drugimi, zadovoljen je s sabo, svojim napredkom in z delom, ki ga opravlja. Motivacija je najbolj pogosto opisana kot neka sila, pa naj bo to pohvala, govor motivatorja, nagrada, lep pogled, nasmeh, ki povzroči željo za doseg nekega cilja in pomaga vztrajati pri trudu, da ta cilj doseže. Potrebno je seveda ugotoviti, kaj motivira posameznika oziroma naše sodelavce, saj je pogoj za motiviran tim motiviran posameznik tima. Dejavniki, ki motivirajo, se spreminjajo glede na čas in situacijo, v kateri se znajde posameznik. Vsaka teorija ima svojo definicijo motivacije in tudi svoje načine za motiviranje.

Ljudje so že od nekdaj želeli pojasniti različna dogajanja v zvezi z motivacijo in ugotoviti, čemu ljudje sploh delajo. Zato so se rodile različne teorije. Med njimi so najpomembnejše: Leavittova motivacijska teorija (motivacija je ciklični proces, ki poteka od dražljaja, potrebe, napetosti, aktivnosti do cilja in nazaj preko redukcije potrebe in relaksacije); Herzbergova dvofaktorska teorija (loči direktne motivatorje in higienike kot posredne motivatorje).

Odgovor na vprašanje o motiviranosti članov različnih timov pa lahko poiščemo s pomočjo znanja psihologije, natančneje s poznavanjem Maslowe teorije zadovoljevanja potreb. Maslow deli potrebe na dve skupini (Steers 1984, 140):

1) Potrebe pomanjkanja:

1. Fiziološke potrebe: to so najbolj osnovne človeške potrebe, npr. po hrani, pijači, spolnosti.
2. Potrebe po varnosti: to so potrebe, ki povzročijo ustvarjanje varnega fizičnega in čustvenega okolja.
3. Potrebe po pripadnosti: npr. potreba po prijateljstvu, sprejetosti, ljubezni.

2) Potrebe po rasti:

4. Potrebe po spoštovanju: npr. potrebe po priznanju, pozornosti in pohvali.
5. Potrebe po samouresničenju: posameznik stremi k razvijanju vseh svojih potencialov in doseganju najboljšega, kar lahko postane.

Potrebe pomanjkanja morajo biti zadovoljene zato, da je posameznik zdrav in da se počuti varnega. V to skupino spadajo tudi potreba po pripadnosti, zavetju, ljubezni in spoštovanju. Če te potrebe ne bodo zadovoljene, se bo posameznik težko razvil v zdravo osebnost. Potrebe po rasti pa so tiste, ki omogočajo posamezniku, da razvije svoje talente in potencialne. Sinonime za te potrebe bi lahko iskali med sledečimi izrazi: rast, osamosvajanje, samouresničevanje, avtonomnost, na vrhu piramide pa so potrebe po samouresničitvi in višjih ciljih, po rasti in razvoju ter uresničevanju notranjega jaza, potrebe po razvoju individualnih sposobnosti ter ustvarjalnem delu.

Odgovor na vprašanje, čemu ljudje delajo, pa na svojevrsten način ponudi tudi Erich Fromm, nemški socialni psiholog in humanistični filozof, avtor slovite knjige *Biti ali imeti* (Fromm 2004). Fromm je pisal o človekovih pravih in nepravih potrebah. Med prve sodijo potreba po povezanosti, potreba po ustvarjalnosti, potreba po pripadnosti, potreba po identiteti, potreba po usmeritvi, potreba po spontanosti in potreba po verovanju. Poglavitna pa je potreba po ustvarjalnosti oz. po preseganju danosti. Med neprave (iracionalne) potrebe pa sodijo potrebe, ki jih potrošniška družba umetno ustvarja pri kupcih.

Erich Fromm razlikuje dve temeljni življenjski usmeritvi; imenuje ju ustvarjalna in neustvarjalna. K slednji prišteva usmeritve sprejemanja, izkoriščanja in kopičenja. Ustvarjalno usmeritev pa označujejo izvirnost, zaupljivost, zmernost, ponos, tovarištvo, širokosrčnost, smisel za eksperimentiranje in mnoge druge vrline. Biti bolj ali manj sovпада z ustvarjalno usmeritvijo in sindromom rasti, imeti pa z neproduktivno orientacijo in sindromom propadanja. V prvem primeru posameznik uresničuje svoje potence in se osvobaja simbiotskih vezi, v drugem pa uživa v posedovanju in prilaščanju predmetov, odnosov in ljudi.

6.8.2 Kako motivirati sodelavce?

Ameriška sociologa Phillip Brown in Sara Williams ter priznani ekonomist Anthony Hesketh v prispevku *The Mismanagement of Talent, Employability and Jobs in the Knowledge Economy* izpostavita zaposljivost na današnjem trgu kot resno težavo. Delavci se trudijo, da čim uspešneje tekmujejo za svojo zaposljivost v boju s konkurenco. V današnji narasli ekonomiji znanja pa si po drugi strani podjetja prizadevajo zaposliti le najboljše menedžerje in voditelje prihodnosti ter s tem ojačati svoje kadrovske strategije. Avtorji (Brown, Williams in Hesketh 2004, 46-47) menijo, da je bilo povpraševanje po visoko usposobljenih na visokih

vodilnih delovnih mestih pretirano. Dejstvo je, da je čedalje večja preobremenjenost na trgu znanja pripeljala do večje bojazni o tem, kako se bodo zadovoljile vse večje potrebe po zaposljivosti. Potrebno je doseči realne možnosti, da se najdejo novi in inovativni načini tako s strani iskalcev zaposlitev kot tudi delodajalcev. Lahko bi rekli, da je v porasti izobraževanja strokovnjakov čedalje več, problem pa jih je pravilno usposobiti za specifične potrebe delodajalca. Zato je potrebno predvsem doseči, da strokovnjaki čim dlje ostanejo v eni organizaciji in se znotraj nje čim bolj usposobijo. Ena izmed poti je ustrezno motiviranje, tudi z metodo nagrajevanja znotraj zaposlovanja.

Posameznik torej na osnovi potreb, ki jih želi zadovoljiti, oblikuje svoje življenjske cilje. V vsakem primeru morajo biti osebni cilji članov tima v skladu s cilji tima, če želimo, da bodo zaposleni motivirani za delo. Temeljni pogoj za motiviran tim je tako motiviran član tima. In zato je ena od pomembnejših nalog vodje oceniti kaj motivira vsakega posameznega člana tima in jih nato motivirati z ustreznimi motivacijskimi dejavniki ter s tem usmerjamo celoten tim k doseganju ciljev.

Obstaja več načinov motiviranja, na začetku bomo opisali najpogostejše oz. največkrat omenjene (Dimovski 2005, 265-278):

- Denar; običajno je, da večina navaja kot enega največjih motivatorjev prav denar, vendar je to predvsem pri zaposlenih, ki morajo (oz. želijo) zadovoljiti predvsem nižje potrebe in jim višje potrebe niso prioriteta oziroma nimajo želje po višjih potrebah. Denar sicer predstavlja najbolj univerzalno spodbudo, vendar pa pri visoko ustvarjalnih ljudeh pogosto ni učinkovit. Denar že dolgo ni zadostna spodbuda za delovno uspešnost, res pa je tudi, da premajhno plačilo zelo zmanjša motiviranost. Denar spodbuja predvsem osredotočenost na kratkoročne cilje, zavira pa posameznikovo uspešnost, predvsem pri nalogah, kjer je potrebna ustvarjalnost.
- Pohvala; pohvala je način motiviranja oseb, ki si želijo zadovoljiti potrebo po pripadnosti in sicer predvsem potrebo po tem, da je cenjen in priznan in potrebo po spoštovanju. Ti zaposleni se trudijo predvsem zato, da bi ostali videli, da so sposobni in je za njih pohvala njegovega nadrejenega največji motivator.
- Napredovanje; za veliko večino zaposlenih, ki so bili omenjeni v skupini, ki jih motivira pohvala, je tudi napredovanje oblika, ki jim zelo ugaja. Kajti s tem vsem pokažejo, da so superiorni v primerjavi z ostalimi in si s tem zadovoljijo potrebo po tem, da so cenjeni, priznani, spoštovani ter, da delajo delo za katerega so usposobljeni, torej najvišji nivo potreb. Dejansko si s tem zadovoljijo vse svoje potrebe, ampak se jim takrat pojavijo višje potrebe nižjih stopenj, ki so jih že imeli zadovoljene vendar so se jim sedaj povečale.
- Osebni cilj; osebni cilji so običajno zelo dober motivator, seveda, če zaposleni deluje v okolju oziroma organizaciji, ki je sposobna zadovoljiti te njegove cilje oziroma mu sploh omogoča, da bi jih nekoč dosegel.
- Boljši delovni pogoji; v to kategorijo pa spadajo zopet različne kategorije izboljšav, ki jih lahko razdelimo na:

- Povečanje delovnega mesta:

Pomeni združevanje delovnih nalog in oblikovanje novega delovnega mesta, ki povečuje zadovoljstvo zaposlenih kadar se počutijo zapostavljeni zaradi preveč enostavnih nalog. Tako je en uslužbenec odgovoren za več nalog kot prej in ima na voljo več časa za izvršitev.

- Izboljšave opreme (poenostavljanje delovnega mesta):

K izboljšavi opreme štejemo predvsem nabavo novih programov, ki olajšajo delo, nova, bolj ergonomsko oblikovana oprema za pisarne, manj birokratizacije in čimbolj standardizirani postopki.

- Rotacija delovnih mest:

Rutina dela je lahko zelo velik demotivator, kar pomeni, da si moramo truditi razbiti to rutino. S tem bi odpravili velik del demotiviranosti in motivirali ljudi k boljšemu delu. To lahko dosežemo s kroženjem delavcev, ki si hkrati tudi širijo krog del, ki jih opravljajo in imajo s tem tudi delovne izkušnje na širšem področju delovanja.

- Obogatitev delovnega mesta:

Pomeni napredek za zaposlene in posledično tudi veliko motivacijo, kajti zaposleni si sami določajo način dela, dosegajo osebno rast in si sami določajo ritem dela. Vse naštetu so močni motivatorji. Poleg naštetih se tu pojavi še odgovornost, priznanje ter priložnost za rast, učenje in doseganje novih dosežkov in napredovanj.

Člani tima so torej optimalno motivirani, če pri delu zadovoljujejo svoje potrebe. Vsekakor ni dovolj, da sodelavcem zagotovimo dobro plačo, ugodne delovne razmere, prijetno delovno ozračje, sodobno tehnologijo, zaposlitev in sprejemljiv način vodenja, treba jim je tudi priznati uspehe, prepustiti odgovornost, omogočiti razvoj, jim pomagati, da spoznajo smisel in sadove svojega dela (Brajša 1996, 67).

Delovno mesto mora posamezniku tako nuditi možnosti za zadovoljevanje potreb po rasti. Potrebe po rasti lahko razdelimo na malo drugačen, bolj »otipljiv« način, kot jih razlagata Arroba in James (1987, 148-150):

- potrebe po stiku z drugimi in priznanju,
- potrebe po raznolikosti in stimulaciji ter
- potrebe po sistemu in stabilnosti.

Posameznik bo zadovoljeval potrebe **po stiku z drugimi in priznanju**, če:

- bodo osebni dosežki priznani,
- bodo timski dosežki priznani,
- pri delu ne bo ločen od drugih (hrup, prostor itd.),
- bo med njim in ostalimi člani tima prisoten globlji osebni stik,
- v timu ne bodo prisotni stereotipi,
- bo vzdušje v timu neformalno, osebno,
- člani tima ne bodo potisnjeni na »nižjo stopnico«,
- bo imel možnosti za napredovanje in kariero,
- bodo za delo izdelana natančna in jasna merila,
- bo za uspešno delo pohvaljen,
- bodo priznanja dodeljena glede na opravljeno delo in ne po drugačnih kriterijih.

Posameznik bo zadovoljeval potrebe **po raznolikosti in stimulaciji**, če (Arroba in James 1987, 152-153):

- ne bo opravljal le rutinskih nalog,
- mu bo delo ponujalo izziv,
- ne bo imel preveč dela,
- bodo sestanki učinkoviti in
- se naloge ne bodo ponavljale.

Posameznik pa bo lahko zadovoljeval potrebe **po sistemu in stabilnosti**, če:

- bo imel dovolj osebne svobode,
- bodo postopki fleksibilni,
- bodo vloge jasno razdeljene,
- potrebe ne bodo zmedene,

- bo podjetje ohranjalo svojo strukturo in način dela,
- mu bo jasna usmerjenost podjetja in
- bo organizacijskim spremembam posvečena pozornost.

Vodenje uspešnega vodje temelji na odnosu do ljudi. Učinkovit vodja tako potrebuje samo dve stvari; znanje, ki ga vodeni od vodje pričakujejo in potrebujejo, ter ognjevitost in pobudo, ki spodbuja ljudi. Da postane voditelj uspešen, mora ustvariti vse pogoje, da ljudje okoli njega postanejo bolj uspešni. Nenehno se mora spraševati, kaj je tisto, kar navdihuje in spodbuja ljudi. Zavedati se je potrebno tistih najbolj osnovnih človeških potreb, kajti ljudje se pogosto ne morejo osredotočiti na koristi svoje organizacije, če njihove potrebe niso zadovoljene. Mnogi sodelavci po mnenju slavne ameriške dirigentke Wittryjeve (2007, 81) primarno potrebujejo sledeče:

- zadovoljeno potrebo po varnosti,
- biti spoštovani, čutiti hvaležnost in biti nagrajen,
- sposoben uravnati svojo prihodnost,
- čutiti odgovornost za svoja dejanja,
- biti del nečesa večjega kot je sam,
- vedeti, da se dirigentova ljubezen, ki jo čuti do glasbe, odseva v vseh njegovih dejanjih,
- vedeti, da si njihov vodja prizadeva bolje spoznati vse svoje orkestraše,
- vedeti, da se njihov dirigent zaveda, da je glasba prihodnost vseh njih, vendar so pogosto popolnoma prezrti pri vključevanju v samo organizacijo,
- vedeti, da se vodja prizadeva za uspeh vseh njegovih ljudi.

6.8.3 Moč vpliva na sodelavce

Covey (v Brajša 1996, 70) opisuje »piramido vplivanja« na sobesednika. Kot temelj vplivanja na druge postavi na dno piramide dober zgled, ki ga drugi lahko vidijo in jim je za vzor. Na drugem mestu, v sredini piramide, so dobri odnosi z drugimi, ki jih lahko občutijo vsi. Na tretjem mestu, na vrhu piramide pa so jasna sporočila, ki jih drugi lahko slišijo in razumejo. Pri tem poudarja, da mora imeti uspešen menedžer vedno pozitiven odnos do sodelavcev, svoje mnenje prilagaja sodelavcem in ne dolgočasi s ponavljanjem vedno istih sporočil. Prav tako uspešen menedžer sodelavcev ne more motivirati z lastnimi, temveč le z njihovimi osebnimi razlogi.

O dejstvu, da je prav gotovo najslabši način vplivanja na sodelavce ustrahovanje, piše tudi Brane Gruban v zanimivem članku *Ko prevladujeta moč in naravnost na rezultat* (2006), kjer piše o moči in pretirani naravnosti na cilje, o njuni temni strani in vprašljivih posledicah, ki v dolgoročnem smislu presenetljivo pogosto uničuje delovno uspešnost posameznikov in organizacij. Gruban pravi, da uspešni vodje prihajajo v pretirano skušnjava ukazovanja in vsiljevanja, namesto »coachinga« in sodelovanja, kar načinja zavzetost sodelavcev, ki se po vseh svetovnih statistikah nevarno zmanjšuje. Bližnjice, ki jih ubirajo takšni vodje in vse pogostejša odsotnost pravega komuniciranja s sodelavci ter neupoštevanje njihovih želja, pričakovanj in potreb, očitno niso več brez posledic - trpi tudi timsko delo, vse več je nezaupanja, nepripravljenosti deliti znanje, naraščata rivalstvo in tekmovalnost, kar vse po vrsti maje temelje, ki so v začetku sploh sprožili rezultatno naravnano vedenje. Narašča nezaupljivost v korporacije, delniške družbe in druge institucije poslovnega okolja in javnost zastavlja vse več zelo neprijetnih vprašanj zaradi doseganja rezultatov za "vsako ceno".

Mnogi med vodji se navsezadnje tudi zlomijo ali "pregorijo" zaradi stopnjevanega pritiska po rezultatih.

Odgovor na vprašanje, kaj storiti in spremeniti v motivacijskem in kompetenčnem profilu sodobnih vodij, menedžerjev, voditeljev, je tako postalo eno ključnih vprašanj sodobnega vodenja. Morda bi se odgovoru na zgornje vprašanje lahko približali z jasno razmejitvijo, kateri so tisti glavni motivi, ki motivirajo vodje. Gruban (2006) izpostavi naslednje motivacijske profile vodij:

1. Vodje z visoko željo po dosežkih:

- izzivni projekti,
- uresničevanje novega,
- premagati druge z visokimi standardi uspešnosti,
- kratki, jasni v komunikaciji, brez "filozofiranja."

2. Vodje z visokimi motivi glede druženj:

- energija iz medosebnih odnosov,
- čas za družino in prijatelje, timske aktivnosti,
- veliko "druženja" z mobiteli in e-pošto.

3. Vodje, ki jih motivira individualizirana moč:

- želijo izkazovati svojo moč, biti pomembni,
- veliko jim pomeni status in ugled,
- statusni simboli (avto, hiša, okoliš, obleke, ure,...),
- prestižne aktivnosti (golf, klubi, elitna združenja).

4. Vodje, ki jih motivira socializirana moč:

- želijo narediti pozitiven vtis,
- zadovoljstvo, če pomagajo drugim, da so ti močnejši in sposobnejši,
- energija v timskem delu in aktivnosti,
- želijo pomagati, dati nasvet, če je ta zelen ali ne,
- pripravljen predavati, poučevati, vključevati se v politiko, karizmatični voditelji.

V svojih zgodnjih raziskavah je McClelland dokazoval (Gruban, 2006), da so vsi štirje temeljni motivacijski vzgibi prisotni sočasno v različnih intenzitetah pri različnih ljudeh. Praviloma se teh niti ne zavedamo, pa čeprav sprožajo naše želje, potrebe, skrbi in posledično opredeljujejo naša vedenja. Zadovoljevanje teh potreb nam daje občutek zadovoljstva in nas polni z energijo, ki vzpostavlja stalen krog vedenj ne glede kakšne (ne)zaželene izide ta vedenja utegnejo povzročiti. Avtor je globoko verjel, da je med vsemi tremi sklopi notranjih motivacijskih vzpodbud najbolj kritična prav rezultatna naravnost, saj je z njo povezoval celo uspeh ameriške ekonomije. Že na samem začetku pa je opozarjal tudi na resne pasti, pretirane naravnosti na rezultate, saj je svaril, da to utegne pahnuti mnoge vodje na pot bližnjic, makijavelističnega doseganja rezultatov za vsako ceno in zlasti to, da vodje zlahka prezrejo prav ljudi. Pravi, da so cilji pogosto zastrli pogled na (problematična) sredstva za njihovo doseganje. V svojem raziskovalnem delu je zato kmalu začel vzpostavljati pomen socializirane moči, ki ji je pripisoval zasluge, da so najboljši vodje dosegli največ, tako, da so omogočili drugim, da so zavzeti in uspešni. Vseeno pa vetrovi niso pihali v povsem zeleno smer, saj vse od leta 1990 za ZDA velja, da neprekinjeno narašča indeks motiviranosti vodij z močjo, medtem, ko tretji dejavnik, socialne interakcije, ostaja manj ali več že desetletja

nespremenjen. Razlogi za to bi bili lahko zelo različni, posledice pa gotovo niso le pozitivne (Gruban, 2006).

Posedovanje moči, ki zlahka preide v ustrahovanje, je eden ključnih elementov, ki vodi do logičnega spoznanja, da je groziti zaposlenemu pač lahko, poiskati kaj jih navdihuje in motivira pa precej težje! Pri tem Gruban navaja, da seveda ni težko opaziti, da negativna motivacija strahu in groženj dejansko deluje. In jo prav zato mnogi vodje vztrajno ponavljajo in prakticirajo, številne poslovne organizacije pa so dobesedno zgrajene ali celo temeljijo na njih. Vodje recimo slepo verjamejo v moč negativne motivacije, saj ta "premika" ljudi. » /.../ Premika že, vendar ne motivira ljudi, saj ugaša in ne prižiga iskric v očeh! Zaposleni se že zaradi strahu in groženj pač uklonijo in storijo stvari iz napačnih pobud, vzgibov ali motivov! S tem lahko sicer dosežemo določene kratkoročne učinke, zagotovo pa ne osrednjega namena, ki se kaže kot zavzetost in motiviranost zaposlenih!« (Gruban, 2006).

Na omenjeno negativno razmišljanje vplivajo številni dejavniki kot so sistem vzgoje in izobraževanja, tradicija, zakoreninjeni poslovni modeli in navsezadnje tudi elementi nacionalne kulture. Gruban problem ponazori z zanimivim primerom v obliki prispodobe »čustvene banke«, in vlaganje v »depozite« na poseben čustveni tekoči račun pri vsakem sodelavcu: »Ti »depoziti« so odlična naložba, ki nastaja na pozitivnih ravnanjih z ljudmi (pohvale, zahvala, spodbude, poslušanje, dialog, upoštevanje, temeljna človeška, civilizacijska prijaznost, ipd.). Zgolj na tej osnovi lahko kasneje tudi dvigate s tega računa, ko pride do kriz, težav in potrebujete delovno energijo ali polno zavzetost ljudi. Vse je torej odvisno od stanja na tem skritem »računu«, kajti če nanj niste vlagali, ne boste tudi mogli dvigniti prav ničesar. Gre torej za »dobro« in ne za »slabo« banko o kateri je toliko govora v času finančne krize!« (Gruban, 2006).

6.8.4 Motiviranje članov v ustvarjalnem timu

Motiviranje, ki bi dejansko spodbujalo ustvarjalnost v timu, je vse prej kot nekaj preprostega. Preko navedenih primerov smo si ogledali nekaj slabih zgledov motiviranja in vplivanja na sodelavce, ki pa na žalost po pričanjih mnogih ni redek pojav. Zavedanje menedžerja, da s svojim pozitivnim ali negativnim odnosom do podjetja ali sodelavcev spodbuja pozitiven ali negativen odnos sodelavcev do sebe in podjetja, je v ustvarjalni organizaciji bistvenega pomena. Zig Zigar (v Brajša 1996, 76) poudarja, da moramo pri drugih vedno iskati dobro, da jih moramo za uspešno opravljeno delo vedno pohvaliti, da jim moramo izražati spoštovanje in občudovanje, da jih moramo javno hvaliti, kritizirati pa samo na samem. Zigar poudarja, da v življenju dobivamo tisto, kar pričakujemo, in najdemo tisto, kar res iščemo. Da bi lahko pozitivno vplivali na druge, moramo o njih misliti pozitivno in jim zaupati. Uspešni menedžerji zaupajo svojemu podjetju, svojim izdelkom, svojim sodelavcem, svojim in njihovim sposobnostim. Od svojih sodelavcev ne moremo pričakovati uspehov, če jih ne hvalimo in spodbujamo. Odpor sodelavcev do sprememb pa lahko premagamo s poštenim pogajanjem, z jasnimi obveščanjem, z njihovim vključevanjem v dogajanje in opogumljanjem. Brajša (1996, 77) tako govori o skrivnostih uspešnega menedžmenta, ki se kaže v zadovoljevanju potreb sodelavcev, uspešno vplivanje nanje in pozitiven odnos do njih. Ljudje, ki so v svojih potrebah frustrirani, nedojemljivi za vplivanje in negativno doživljani, so slabi sodelavci. Uspešen menedžer se zaveda, da so poleg njegovih potreb pomembne tudi potrebe sodelavcev, predvsem pa zna v njih najti dobro in pozitivno in s tem tudi povezuje svoje zahteve.

Mayer (1994, 18) opredeli motivacijo kot nenehen spodbujevalni proces osmišljanja osebnega poslovnega življenja in doživljanje zadovoljstva, ki ga nudijo možnosti ustvarjalnega dela v podjetju, naravnane k uspešnosti, osebnostni in strokovni rasti zaposlenih ter prispevkom posameznikov in skupin k odličnosti.

Kljub temu, da se nekateri ljudje že rodijo nekoliko ustvarjalnejši od drugih, pa se samoiniciativo in potrebo po samouresničevanju ter ustvarjanju lahko stalno razvija in izboljšuje. Ključni problem pa nastopi, če v organizaciji, v kateri delujemo, ni izrazite potrebe po ustvarjalnih dosežkih, kar je največkrat povezano z odsotnostjo konkurence in se kaže v prevladi rutine in neustvarjalnem vzdušju.

V dobri organizaciji predstavlja osnovno motivacijsko podlago njena perspektivnost, ki pomeni potencial med trenutnim stanjem in vizijo, ki ji verjame večina zaposlenih. Zato v naslednjem razdelku posvetimo nekaj besed o viziji.

6.9 Pomen vizije v ustvarjalnem timu

Mayer (1994, 140) pravi, da je vizija podjetja množica celovitih predstav posameznikov, ki sestavljajo mozaično podobo prihodnosti. Čim več ljudi oblikuje vizijo, tem jasnejša postaja in tem bolj se ljudje enačijo z njo, poleg tega pa mora vizija vedno vsebovati cilje, ki se zdijo ljudem uresničljivi. V tem je skrivnost njene motivacijske moči. Če ni vizije, ni ustvarjalne motivacijske napetosti in obratno. Največja ustvarjalna napetost nastane, ko je vizija videti uresničljiva in jo sestavljajo atraktivni cilji. Vizija naj bi spodbujala optimalno ustvarjalno napetost, problem pa je, kako jo kot tako sploh zaznavati in uravnati. Glede na definicijo, ustvarjalna napetost pomeni jakost temeljne motivacije zaposlenih v smeri poslanstva, vrednot in ključnih ciljev podjetja. Vizija podjetja ne izvira zgolj iz poslovnih dejavnosti, ki izhajajo iz sedanjega stanja, namreč tudi iz dejavnosti, ki jih načrtujemo šele v prihodnosti. To je najzlahtnejši del vizije, ki se poraja takorekoč iz sanj ljudi, ki živijo za svoje podjetje in zato nenehno razmišljajo tudi o njegovi prihodnosti. Vizija je obenem tudi najzahtevnejša in obenem najzlahtnejša plat ustvarjalnega strateškega vodenja, ki ne more potekati zgolj na podlagi izkušenj, že znanih in uporabljenih receptov, ali izključno v obliki linearnih racionalnih mišljenjskih vzorcev in rutinskih empiričnih metod. Vizija lahko nastane le kot rezultat integralne človekove sposobnosti osebnega in medosebnega procesa dogovarjanja, predvidevanja in načrtovanja, ki vključuje kompleksne razsežnosti intelekta.

6.10 Dejavniki zaviranja in spodbujanja ustvarjalnosti pri delu

Na žalost v večini organizacij prevladujejo dejavniki, ki negativno delujejo na ustvarjalnost oziroma demotivirajo člane v njej. Najprej bomo opisali dejavnike, ki zavirajo ustvarjalnost, nato pa se bomo posvetili še različnim metodam in tehnikam za spodbujanje ustvarjalnega mišljenja.

Dejavnike, ki zavirajo ustvarjalnost, z eno besedo imenujmo blokade. Da se pojavljajo v velikem številu, so krivi različni viri. Blokade lahko temeljijo na zaznavnih blokadah posameznika in delovnega tima. Povzročajo jih čustvene blokade posameznika, ki so odvisne od osebnostnih lastnosti, vzgoje v družini in šoli. Pogosto jih povzročajo kulturne blokade in blokade okolja, ki so odvisne od kulturnega okolja, v katerem posameznik biva, klime v podjetju in celo širše, vse države. Poznamo pa tudi blokade, ki izvirajo iz delovnega okolja samega in socializacije na delovnem mestu.

T.i. zaznavne blokade lahko ponazorimo s dejstvom, da smo ljudje nagnjeni k dejstvu, da k težavam pristopamo vedno enako, zato pogosto hodimo po ustaljenih poteh, v večini primerov pa se na spremembe odzovemo stresno. Nekateri problemi pa za svojo rešitev potrebujejo drugačen pristop. V nekaterih primerih mišljenja opažamo pri ljudeh določene fikcije in blokade pri dojetju problema, predvsem v situacijah, ki so podobne situacijam, ki jih poznamo iz preteklosti. Pogojujejo jih tudi pretekle izkušnje in znanje. Lahko rečemo, da so ljudje takrat zaslepljeni od prakse (Pečjak 1989, 12). Z nastalimi blokadami si zmanjšujejo možnost dojetja in prožnost v mišljenju. Pogosti zaviralni elementi so tudi stereotipi, ki zavirajo zaznavanje celote. Najtežje pa se odpravljajo privzgojeni stereotipi, še več, prenašajo se iz generacije v generacijo

Glavni notranji dejavnik zaviranja ustvarjalnosti pa je po Pečjaku konformizem (Pečjak 2002 v Fatur in Likar 2009, 43-46). V skupini deluje na vsakega njenega člana pritisk, da se prilagodi skupinskim normam. Konformizem pomeni prilagoditev posameznikovih opažanj, mišljenja, stališč, mnenja in vedenja večini. Skupina deluje le, če se ji posamezniki do neke mere prilagodijo. Delovna skupina, denimo, ne more funkcionirati, če nima nekaterih skupnih ciljev, ki jih vsi člani sprejemajo. Pretiran konformizem pa zavira ustvarjalnost in pelje k ponavljanju tega, kar je že znano. Prežvekovanje starih idej je nasprotje ustvarjalnosti. Prav zato je izredno pomembno, da člani skupine ne zavrnejo kolega z izvirnimi, čeprav nenavadnimi idejami, temveč ga strpno poslušajo in ocenjujejo.

Poznamo tudi t.i. čustvene blokade, ki se pojavijo predvsem v takšnih organizacijah, kjer se kaznuje vsaka napaka, ki je nastala v procesu ustvarjalnih naporov. Osebe, ki so prej dajale različne predloge, sedaj odrevenijo in postanejo pasivne. Strah pred napako s tem ruši same začetke ustvarjalnega vzdušja. Vedeti moramo, da ustvarjalni proces zahteva nasprotujoča si mnenja, posameznik za preučitev svojih lastnih misli potrebuje mnenje nasprotnika. Toda s svojim mnenjem ga ne sme ne pretirano kritizirati ne hvaliti. Kajti okolje, ki je nestrpno do nasprotnega mišljenja, zavira porajanje ustvarjalnosti. Dejavniki, ki zavirajo našo ustvarjalnost so poleg omenjenega še tihi odpor, zavlačevanje, bojkotiranje, skrivno lobiranje in zastraševanje privržencev (Srića 1999, 150).

Večkrat smo že poudarili, da je večinoma problemov lažje rešljivih, če ima skupina optimalne pogoje delovanja. Med najpomembnejšimi dejavniki pa je zaupanje med sodelavci. Problem nezmožnosti sodelovanja je zato prva stvar, ki jo je potrebno rešiti v skupini. Tega prav gotovo ne bomo rešili z miselnostjo t.i. takojšnjega strinjanja ali pomanjkanja kljubovanja. Ljudje, ki razmišljajo tako, da je za vsako stvar nekdo zadolžen in da se ne smemo vmešavati v njegovo delo, s stališčem brigati se je potrebno samo zase, nikakor ne prispevajo k boljšemu sodelovanju med ljudmi (Srića 1999, 148).

Med najpomembnejšimi dejavniki za optimalno reševanje problemov so prav gotovo človeško znanje, veščine in sposobnosti. Vanje je potrebno vlagati, jim omogočati nenehno izpopolnjevanje, učenje, spremljanje najnovejših dosežkov in spoznanj. Kot zanimiv, vendar nič manj pomemben dejavnik za optimalno reševanje problemov pa Srića (1999, 148) navaja tudi pravo mero humorja. Celotne generacije so bile vzgojene, da je treba delo opravljati resno, da delo ni nikakršen užitek ali zabava. S poudarjanjem, da se pri delu ukvarjamo samo s tistim, za kar smo zadolženi, in da bodimo pri delu resni, pogosto še dodatno otežimo nalogo, ki jo je potrebno rešiti. Mayer (1994, 113) navaja naslednje dejavnike, s katerimi spodbujamo ustvarjalnosti, in sicer:

- s povečanjem samozavesti,
- z ustreznim prepričanjem, da je problem mogoče in tudi vedno rešiti,

- z delom, ki je bolj zanimivo in zabavno,
- s povečanjem motivacije,
- z bistvenim boljšim obvladovanjem dela, ki ga opravljamo,
- z izkoriščanjem občutka za boljše nadzorovanje in obvladovanje dela, ki ga opravljamo,
- s samozavedanjem o sposobnostih inovativnega razmišljanja,
- z rastjo ugleda posameznika,
- predvsem pa z pravilnimi pristopi do ljudi (zaposlenih) in pravilnim vodenjem.

Spodbujanje vseh ustvarjalnih ljudi v enaki meri in z istimi sredstvi, kot navaja Mayer, ni učinkovito. Denar pomeni sicer najbolj univerzalno spodbudo, vendar pri visoko ustvarjalnih ljudeh pogosto ni učinkovit. Navadno učinkovitost denarja kot stimulatorja pada sorazmerno z naraščanjem življenjskega in delovnega standarda.

Z ustvarjalnostjo - v najčistejšem pomenu te besede - je približno tako kot z raznimi talenti. Marsikdo med nami ima talent za glasbo, umetnost, organizacijo ali kaj podobnega, vendar je to premalo. Če nimamo ustrezne izobrazbe, če talenta nismo razvili, lahko sicer večinoma zaigramo enostavno skladbo na harmoniko, amatersko narišemo pokrajino ali pa pojemo v domačem pevskem zboru, kaj več pa le v izjemnih primerih. Če hočemo biti profesionalni, moramo vse talente neprestano razvijati. Ustvarjanje je namreč stalen proces. Ne more se ustaviti pri eni sami novi zamisli, še posebej ne, če je nekdo ne zna tudi uresničiti. Pianist, ki za nekaj časa zanemari igranje klavirja, le s težavo znova doseže staro formo (Likar 1998, 24).

Načinov, kako priti do idej, je mnogo. Porajajo se med delom, slučajno nam padejo na pamet v trenutku, ali pa se do rešitve dokopljemo postopno. Ideja se lahko porodi med sanjami in dnevnimi sanjarjenji, na koncertu in drugje, lahko pa kreativnost vzpodbujamo tudi načrtno. Raziskovalec ustvarjalnosti, prof. dr. Vid Pečjak je pripravil vrsto strokovnih priročnikov in praktičnih nasvetov, kako spodbuditi in vzdrževati ustvarjalnost (Pečjak 1989, 13):

- biti kritičen, a brez očitkov,
- vživljanje v tujo vlogo in videnje problema iz njegovega zornega kota pri poskusu rešitve problema (t.i. variantno razmišljanje),
- širjenje obzorij,
- zavedanje, da je vsako stvar mogoče narediti še drugače,
- o problemih, ki se jih lotevamo, čim več diskutirajmo, razpravljamo o idejah, kajti med ustvarjalno razpravo pogosto pridemo do odličnih zamisli;
- tudi dvom je postavka ustvarjalnega dela,
- ne zavračajmo še tako nenavadnih idej, kajti vsaka ideja se lahko v neki situaciji pokaže kot koristna;
- ideje je potrebno zapisovati,
- biti samokritičen in imeti občutek za samoanalizo; zavedanje, da ni že vsaka ideja novo odkritje.

6.11 Rutina in ustvarjalnost

Na koncu je zaradi dejstva, da je predvsem v orkestralnem delovanju poleg ustvarjalnega dela potrebnega tudi precej rutinskega, ponovno treba poudariti naslednjo pomembno misel: ustvarjalnosti in rutinskega opravljanja dela ne smemo razumeti kot nasprotji, ki se med seboj izključujeta. Ravno tako, kot je v vsaki organizaciji treba najti pravo ravnotežje med

obstoječim in novim, spremembami in stabilnostjo, rutinskim in inventivnim, je treba ravnati tudi z dejavniki, ki omejujejo ustvarjalnost. V njihovi uravnoteženosti in komplementarnosti se skriva skrivnost spodbudnega okolja, v katerem imajo nove ideje največ možnosti, da obstanejo in se razvijajo. Inovacijsko ozračje in spodbujanje ustvarjalnosti sta večinoma odvisna od voditeljev oz. od njihove sposobnosti, da se uspešno spoprimejo s tradicionalnim mišljenjem, ki temelji na navadah, spoštovanju pravil, strahu pred tveganjem in napakami ali pa na popolnem pomanjkanju duha in humorja. Vedno je več rutinerjev kot ustvarjalnih ljudi. Ustvarjalne ideje, ki jih obdajajo vse omenjene ovire, so nežne rastlinice, ki jih je težko vzgojiti in lahko uničiti. Okolica jih zelo pogosto sprejeme »na nož« (Srića 1999, 156).

7 Pot do uspešnega in ustvarjalnega vodja

Vsak človek se je vsekakor v svojem življenju vprašal ali ljudje sploh potrebujemo vodje. Sodeč po izkušnjah lahko ugotovimo, da prav vsak v določenih situacijah nagnosko išče nekoga, ki bi nas v situaciji, v kateri smo zbegani ali neodločeni, usmeril in nas tako odrešil neprijetnega občutka zmedenosti. Že v naravni organizaciji, kot je družina, vedno nekdo prevzame tako imenovano vodilno vlogo. V organizaciji, kot je orkester pa v primeru, da ni dirigenta, vodilno vlogo prevzame koncertni mojster oziroma posamezen vodja sekcije. V manjši glasbeni skupini, kot je kvartet lahko opazimo, da kljub temu, da so člani kvarteta enakovredni, en član vseeno prevzame vlogo vodje tima, po katerem se ravna ostali. Prav tako v timih oziroma večjih organizacijah vedno izstopi en od kolegov, ki prevzame višjo raven v hierarhiji in na ta način pridobi avtoritarnost ter naziv vodje.

7.1 Instinktivno iskanje vodje

Vsaka skupina se instinktivno nagiba k iskanju človeka, ki bo prevzel vodilno vlogo. Običajno je to osebek, ki je na nek način najmočnejši, najsposobnejši, najbolj vreden zaupanja, dominanten, izkušen, vpliven. Instinkt je prirojena, nehotna (spontana) težnja človeka k določenemu ravnanju, stanju, samoohranitvi, uveljavljanju, dominiranju nad drugimi idr. (Mayer v Kovač in drugi 2004, 76).

Mirjana Ule (2004, 341) opredeli vodjo kot osebo, ki ponavadi v največji meri vpliva na aktivnost določene skupine, institucije ali množice in ji olajša doseganje zastavljenih ciljev, medtem ko pripadniki teh socialnih enot (po večini) sledijo njegovim predlogom, napotkom in ukazom. Če pogledamo vlogo vodje, je ta med višje razvitimi bitji že filogenetsko utemeljena kot vrh naravne organizacijske piramide. V živalskem svetu je vloga vodje praviloma povezana z bojem za obstanek in s spolnim partnerstvom, kjer je pobuda običajno na strani samcev in njihovi fizične moči ter izkušnosti (zrelosti). Črede in tropi praviloma sledijo najmočnejšemu samcu (vodniku) in ta vzorec je najbolj razširjen tudi med ljudmi. Vodilne ženske so povsod po svetu v manjšini in praviloma privzamejo tipično moški vzorec obnašanja, ki je sicer komplementaren tipično ženskemu. Osnovne značilnosti moškega obnašanja pri vodenju so agresivnost, brezobzirnost, čustvena hladnost, ki omogočajo prodornost, tekmovalnost in prestiž (Mayer v Kovač in drugi 2004, 76).

Vodja naj bi bil »prvi med enakimi«, a v resnici tega položaja nihče ne doseže. Naravno vodenje je avtoritarno, nadrejeno, v odnosu ukazovalno in deluje, ko so naloge in vloge jasno določene, vodja pa nenehno navzoč. Posameznik prejme natančna navodila za izvedbo naloge in standard, s katerim je vnaprej določena njena kakovost, odgovornost idr. Ta vzorec vodenja

je primeren za vodenje rutinskega dela in za vodenje intervencijskih skupin, medtem ko je za vodenje ustvarjalnega dela neprimeren (Mayer v Kovač in drugi 2004, 78).

Takšnemu »naravnemu« vodenju, ki temelji na pozicijski moči in je usmerjeno k vzdrževanju te moči, se nova organizacija katere vodja se zaveda lastnosti in vrednot posameznika in njegovega potenciala, poskuša izogibati, saj takšno vodenje zatira ustvarjalnost in razvoj. Zato za ustvarjalne organizacije verjetno ni pretirano, če trdimo, da stopnjo voditeljevega uspeha določajo prav njegovi najbližji. To pomeni, da je voditeljeva najpomembnejša naloga pridobitev in ohranjanje najboljših ljudi. Maxwell večkrat poudari svoje najpomembnejše načelo voditeljstva:

Če želite postati pravi voditelj, morate razviti v voditelje svoje sodelavce. /.../ Vsi veliki voditelji imajo nekaj skupnega: zavest, da je najpomembnejša voditeljeva naloga pridobitev in ohranjanje dobrih ljudi. Ker organizacija svoje storilnosti ne more povečati – povečajo pa jo lahko njeni člani – je največje bogastvo vsake organizacije prav članstvo. Sistemi zastarijo, zgradbe postanejo majave, stroji se obrabijo, ljudje pa lahko rastejo, se razvijejo in postanejo učinkovitejši, kadar imajo voditelja, ki razume njihovo možno vrednost (Maxwell 2000, 2).

O dejstvu, da so vsi ljudje – torej naši sodelavci, izključni lastniki svojega umskega kapitala, torej uporabnega znanja, govori tudi Mayer (2003, 371). Vodja, ki želi svoj tim povzdigniti na raven ustvarjalnosti, mora najprej doseči tako stopnjo vzajemnosti članov, da bodo ti pripravljeni prostovoljno in z veseljem ponuditi svoje naravne darove in znanje. Z njimi mora doseči tudi dogovor, da bodo vsi enakopravni lastniki (avtorji) morebitnih ustvarjalnih dosežkov, ki bodo nastali v timu.

Če povzamemo dosedanje misli, bi lahko zapisali, da moramo v okviru vodenja vedno gledati na dva pola; na vodilnega in vodene. Zelo pomembno je torej poznati osebnosti podrejenih, da bi lahko bolje razumeli vodjo in vodenje kot tako. Vodenje zato ni odvisno le od njegove osebnosti, ampak tudi od osebnosti ljudi, ki jih vodi. Tako vodeni kot vodja vplivajo drug na drugega in zato prvega brez drugega ne moremo razumeti. Brajša (1983, 81) pravi, da je kvaliteta vodenja odvisna od njihovih odnosov in da mora zato vodilni biti strokovnjak za medosebne odnose, če hoče da jih bo obvladal in jih uporabljal v namene, zaradi česar je bil postavljen za vodilnega. Namen tega je reševanje nekega skupnega problema in doseganje skupnega cilja.

7.2 Uspešen in ustvarjalen menedžer kot vodja

Brajša meni, da je v naših podjetjih še vedno preveč menedžmenta in premalo vodenja. Zavedati bi se bilo potrebno, da mora biti uspešen menedžer tudi uspešen vodja. »Poleg znanja in strokovnosti mora imeti dober menedžer tudi vse lastnosti dobrega in uspešnega vodje. Ni dovolj, da sodelavcem razdeli delo, zanj jih mora tudi navdušiti. Ni dovolj, da uporablja znanje in strokovnost sodelavcev. Mora jih tudi spodbuditi. Ni dovolj, da sodelavci nalogo opravijo, to morajo tudi hoteti. Tukaj pa smo že na ravni vodenja. Samo vodja v pravem pomenu besede lahko delavce navduši« (Brajša 1996, 104).

S tem se strinjata tudi Evans in Russel (1992, 44-46), ki pravita, da novega menedžerja ne označuje to, da nekaj naredi drugače, pač pa to, da je drugačen. Zaveda se, da mora v prvi vrsti obvladati svet v sebi, če hoče obvladovati svet okoli sebe. Naučiti se mora obvladati svoje notranje procese.

Covey (v Brajša 1996, 100) poudarja, da se uspešen menedžer nikoli ne neha učiti, da dela za druge in ne samo zase, da izžareva pozitivno energijo, zaupa svojim sodelavcem, je

uravnovešena osebnost in jemlje življenje kot zanimivo dogodivščino. Tak menedžer omogoča sodelovanje in skrbi za osebno obnavljanje. David Schwarz (v Maxwell 2000, 197) pa je svoje videnje uspešnega vodje izrazil tako: »Posameznikovega uspeha ne merimo z metri ali kilogrami ali šolskimi spričevali ali družinskimi ozadjem, marveč z veličino njegovega mišljenja. Velikopoteznost našega mišljenja določa obseg naših dosežkov«.

Ustvarjalni menedžer mora biti spreten v sporazumevanju, razumeti mora človeško motivacijo, znati oceniti močne in šibke točke posameznikov. Biti pa mora odločen, do bo obvladoval lastna čustva, mora imeti izkušnje, kateri pristopi imajo največjo možnost uspeha. Biti mora šolan za posebna znanja, imeti mora sposobnost vodenja in dajanja moči drugim preden lahko uspešno uresniči kakšno spremembo (Evans in Russel 1992, 76).

Evans in Russel (1992, 161) pri tem nadaljujeta, da ustvarjalni menedžer ni le karizmatični vodja, pa čeprav mogoče včasih prevzame tudi to vlogo. Pomembneje je, da vodi tako ljudi kot tudi sam proces v nekem timu, s tem pa posameznikom v timu omogoča, da obvladujejo lastne notranje svetove.

Uvajanje novih načinov menedžiranja in kompleksnost nalog menedžerja zahtevajo vrhunske osebnostne lastnosti, znanja in veščine, s katerimi bo lahko dosegal uspešnost. Uspešnost organizacije doseže vodja torej tako, da ima ustrezne osebnostne lastnosti in znanja, da ima ustrezne pogoje za delovanje in vodi sodelavce in organizacijo na način, ki presega pričakovanja njihovih uporabnikov.

7.3 Razvijanje lastnih sposobnosti vodje in pridobivanje znanja

Menedžment je kompleksna dejavnost in sama po sebi zahteva ustrezna znanja in sposobnosti. Zaradi hitrega razvoja gospodarstva, ki zahteva nova znanja, je razvijanje znanja in sposobnosti menedžerjev še toliko bolj nujna. Po mnenju Brajše (Brajša 1996, 100) je neuspešen vodja nevzdrževan. Zase ne skrbi in je sam sebi velika neznanka, pa tudi ne ohranja svoje fizične, mentalne, socialne in duhovne kondicije, saj meni, da je skrb za samega sebe nepomembna in nepotrebna.

Človekovo delovanje, s tem pa tudi menedžerjevo, sprožajo potrebe in cilji; samo delovanje pa je v veliki meri odvisno od sposobnosti in znanja. Zadovoljevanje potreb ali doseganje ciljev je tako povezano z osebnostjo človeka, z njegovimi notranjimi silami, z njegovo osebnostjo in seveda s sposobnostmi in znanjem. Njegove notranje sile so zlasti: razum ali logika, intuicija ali domišljija, čustvenost ali občutenje in osnovna vitalna ali življenjska sila (Rozman in drugi 1993, 247).

Ker je posledica nezainteresiranega ravnanja vodje neuspeh organizacije, bi se moral vodja zavedati, da je razvijanje lastnih sposobnosti in pridobivanje znanja ključnega pomena za doseganje pozitivnih rezultatov organizacije.

Clemmer (2008, 9) v uvodu k svoji knjigi *Učinkoviti vodja* zapiše, da ljudje svoje preteklosti ne moremo spremeniti, lahko pa vplivamo na svojo prihodnost: »Če se spremenimo, se lahko soočimo s hitrimi spremembami v današnjem svetu. Ta proces rasti je povezan z razvijanjem vodstvenih spretnosti, ki jih imamo prav vsi, ne glede na položaj v družbi ali službi. Kajti način, kako se spremenimo in nadziramo določa, kako zmoremo vplivati na druge. To je pravo vodenje«.

Drucker (v Rozman in drugi 1993, 251) meni, da se uspešnost delovanja v vlogi menedžerja da v določeni meri naučiti. Pravi, da je pomembno učenje na petih področjih:

- ustrezno razpolaganje s časom,
- osredotočanje na rezultate,
- upoštevanje lastnih prednosti in prednosti drugih,
- določanje prednosti glede na pomembnost,
- poznavanje procesa odločanja.

Mayer (2001, 137) meni, da so za uspešno vodenje in izvajanje ustvarjalnega sodelovanja nujnega pomena tudi znanja o strukturi osebnosti in njenih lastnostih, saj predstavljajo nujni pogoj, brez katerega ni mogoče vzpostaviti medosebnih odnosov, ki bodo sprožali in vzdrževali ustvarjalno klimo v timu. Ni metode in tehnike za izvajanje ustvarjalnega sodelovanja, ki bi se je ne bilo mogoče dokaj enostavno naučiti, podobno kot vsako drugo obrt, umetnost pa je v tem, kako pripraviti in navdušiti ljudi, da jo bodo pri svojem delu tudi uporabljali. Poznavanje človekove osebnosti je edini ključ, ki odpira njegovo intimno ustvarjalno misel v skupino sodelavcev, ki dela na ustvarjalnem reševanju strokovnega problema.

Maxwell v predgovoru v svoji knjigi Postanite voditelj (1999, 3) trdi, da se voditeljstva lahko naučimo. Voditeljstva ne odkrijemo, temveč razvijemo. Pravi »rojeni« voditelj se vselej povzpne, vendar da bi se obdržal na vrhu, pa mora svoje voditeljske značilnosti še razviti. Tako je odkril, da lahko potencialne vodje razdeli v štiri kategorije oziroma voditeljske ravni:

1)Idealni voditelj

- Ima prirojene voditeljske vrline.
- Je bil vse svoje življenje izpostavljen voditeljskim vzorom.
- Se je učil voditeljskih veščin.
- Je dovolj discipliniran, da lahko postane veliki voditelj.

2)Izkušeni voditelj

- Je bil večino svojega življenja izpostavljen voditeljskim vzorom.
- Se je učil voditeljskih veščin.
- Je dovolj discipliniran, da lahko postane veliki voditelj.

3)Možni voditelj

- Se je nedavno prvič srečal z voditeljskim vzorom.
- Se izobražuje za voditelja.
- Je dovolj discipliniran, da lahko postane veliki voditelj.

4)Omejeni voditelj

- Je bil le malo ali prav nič izpostavljen voditeljskim vzorom.
- Se le malo ali nič ne izobražuje za voditelja.
- Si želi postati voditelj.

Ker se mora potencialni voditelj zavedati, da brez izobraževanja in nadgrajevanja obstoječega znanja ter razvijanja voditeljskih spretnosti in izkoriščanju vseh dostopnih informacij nima svetle prihodnosti.

Učenje (Mayer v Kovač in drugi 2004, 58) je osnovni generator razvoja vodje. Novo znanje je miselni vzorec, ki ga eksperimentalno preizkusi v praksi, prilagodi okoliščinam in uporabi kot dobro izkušnjo. Zajemati pa mora vse integralne faze: posnemanje, poosebljanje in preverjanje v kritični debati. Znanje, ki je le na ravni védenja, še ne bo prineslo sprememb,

zato mora vodja nenehno eksperimentirati z novimi prijemi in preverjati njihove učinke v praksi. Šele dobra izkušnja govori o uspeli spremembi.

Menedžer bi moral sam prevzeti odgovornost za sistematičen samorazvoj kot del svoje strokovnosti. Razvoj lastne osebnosti človeka pomeni razvijati vse gonilne sile in jih nenehno preverjati v delovanju (Rozman in drugi 1993, 248). Everard (1992, 150) pa v svoji knjigi o uspešnem vodenju predstavlja 6 korakov v procesu razvoja, ki so:

1. spoznavanje različnih prvin ali enot sposobnosti,
2. razumevanje njihove narave in dejstva, koliko je od njih odvisna menedžerjeva uspešnost,
3. samoocenjevanje ali drug način povratne informacije (na primer spremljanje in vrednotenje dela) na ravni sposobnosti,
4. poskus prikaza sposobnosti na višji stopnji uspešnosti in učinkovitosti s sistematično povratno informacijo,
5. nadaljevanje zavestne uporabne sposobnosti,
6. uporaba vseh koristnih sposobnosti kot celote v različnih delovnih situacijah.

S kvalitetnejšim vodenjem bi organizacije dosegale veliko večjo storilnost in konkurenčnost. Tako meni tudi Schmidt (2006, 5), zato naj bi vodja obvladoval tri ključna področja, katero pa vsako od njih predstavlja 1/3 potenciala vodje. Ta področja razdeli na:

1. Strokovnost: popolno obvladovanje vseh področij dela, ki jih vodi;
2. Vodstvene spretnosti:
 - obvladovanje tehnik vodenja in
 - obvladovanje organizacije dela;
3. Motivacijske spretnosti: poznavanje človeške narave.

Tehnike nas lahko pripeljejo do vrat te skrivnosti, če pa hočemo v ta ustvarjalni proces vstopiti polneje, je potrebna nova raven samorazumevanja. Pot ustvarjalnega procesa je namreč življenjska pot. Neizražena ustvarjalnost ni tista ustvarjalnost, ki si jo želimo. Zato tisti, ki zaupajo svojim idejam, spoznajo njihovo vrednost in gredo z njimi do konca. To so ljudje, ki izražajo lastno ustvarjalnost in tisti, za katere pravimo, da so »ustvarjalni« (Evans in Russel 1992, 48).

Vodja se mora zavedati, kako zelo težko je doseči lastno ustvarjalnost. Ustvarjalnost ne moremo vzeti kot samoumevno, vendar lahko ta prirojeni človeški nagib izmed vseh lahko spodbudimo na različne načine. Postati ustvarjalnejši pomeni, da nekaj v nas raste, da se bolj zavedamo sami sebe in svojih notranjih procesov. Nekateri vodje dobro vidijo bistvo problema ali pa se zlahka odmaknejo in vidijo, kje se je zataknilo. Drugi hitro najdejo nove ideje in znajo dobro preveriti ali uresničiti predloge. Pomembno je, da se vodja zaveda, da potrebuje tudi močne strani drugih, če hoče svoje ustvarjalne sposobnosti najboljše izkoristiti in jih polno izraziti v svojem delu. Tako bodo voditelji v prihodnosti tisti, ki bodo znali ustvariti takšno okolje, v katerem bodo imeli ljudje voljo do dela.

Postati ustvarjalnejši menedžer ne pomeni samo to, da se urimo v novih tehnikah in metodah, čeprav gotovo pomaga tudi to, pač pa, da se moramo pričeti zavedati svojih notranjih procesov. Sprejeti moramo nov slog mišljenja in opazovanja. Naučiti se moramo videti sebe in svoje težave na nov način (Evans in Russel 1992, 29).

Po mnenju Rozmana (Rozman in drugi 1993, 248) so dejavniki razvoja lastne osebnosti vodilnega delavca naslednji: spoznavanje lastne osebnosti, določanje ciljev in postavljanje strategij, koncentracija, lastna motivacija, sposobnost kritične presoje in razvoj ustvarjalnega mišljenja.

Schmidt (2006, 5-6) verjame, da je usposobljenost vodje za vodenje sorazmerna z učinkovitostjo njegovih zaposlenih, saj ljudje, ki jih vodi, praviloma ne morejo dosegati boljših rezultatov, kot jih dosega on sam. Ugotovil je, da vodja na področjih, ki jih on sam ne obvladuje, deluje na ljudi zaviralno. To primerja z izbiro glasbenega inštrumenta za doseganje zelenega tona. Če izberemo kontrabas, se moramo zavedati, da ta inštrument zmore zaigrati katerokoli noto v svojem obsegu, torej obsegu, ki ga to glasbilo omogoča - kako pa bo zazvenel izbran ton, pa je seveda odvisno od izvajalca. V primeru, da bi izvajalec želel zaigrati višje tone, bi kontrabas moral zamenjati za violino. To primerja z vodenjem. Schmidt meni, da smo ljudje kot različni inštrumenti, ki v danih pogojih v svojem obsegu darov in spretnosti lahko naredimo dosti več, kot delamo sedaj, vendar ne moremo dosegati boljših rezultatov, kot jih iz nas izvabi tisti, ki nas vodi.

Ustvarjalni proces od vodje zahteva celo paleto znanj in sposobnosti, od analitičnega do racionalnega mišljenja pa do sposobnosti predstavljanja in videnja; od sposobnosti, da se umakne in na situacijo pogleda iz perspektive, do dinamičnih, pragmatičnih sposobnosti vodje kot uresničevalca. Mayer (1994, 44) pravi, da je ustvarjalnost najbolj konstruktivna oblika človekovega obnašanja. Je proces součinkovanja inteligentnosti, osebnostnih lastnosti, čustev, motivov, zavestnega, zavednega, nezavednega in intuitivnega.

Mayer (1994, 77) navaja, da je osnovna naloga menedžmenta v sodobnem podjetju umetnost sproščanja ustvarjalnih potencialov zaposlenih. Zgolj zunanje spodbude ne vznemirijo ustvarjalnega duha. Šele notranji impulzi, ki jim preprosto rečemo navdušenje in ljubezen do dela, lahko aktivirajo človekov intelekt do roba, kjer se rutina prevesi v ustvarjalnost.

Ena od pomembnih sposobnosti vodje je tudi ta, da spozna lastne predpostavke in se o njih sprašuje ter pripravljenost, da prisluhne lastnemu notranjemu vedenju. Tako meni tudi Mayer (1994, 46), ki pravi, da so sposobnosti kot je občutek za lepo, dober okus, takt in bonton tisti, ki vplivajo na našo zunanjo podobo, na delovni ambient, na odnose do poslovnih partnerjev, na videz in kakovost naših izdelkov in na način opravljanja storitev.

Sposobnosti razvijamo tako, da se nenehno vrtimo v krogu izkustvenega učenja. Učenje je najuspešnejše, kadar gremo temeljito preko vseh štirih faz (konkretna izkušnja, razmišljujoče opazovanje, abstraktna konceptualizacija, aktivno eksperimentiranje).

Spoznavanje lastne osebnosti oziroma poznavanje tako imenovane lastne življenjske filozofije je pomemben dejavnik, saj tvori način, kako bomo delovali in presojali. Življenjska filozofija se praviloma spreminja glede na razmere in se prilagaja naši starosti in izkušnjam. Če je ne spreminjamo in prilagajamo pravočasno, nas lahko začne pri našem delu ovirati. Ugotavljamo, da se posameznik, ki se pozna, torej ki zna spremljati svoje želje in sposobnosti, veliko lažje odloča.

Po mnenju Rozmana (Rozman in drugi 1993, 249) lahko posameznik postavi strategijo lastnega razvoja, ki obsega naslednje aktivnosti:

- -analizo osebnih ciljev (kaj želimo poklicno in kaj želimo v zasebnem življenju),
- -analizo naših prednosti in slabosti (kaj znamo),
- -analizo trga (kaj potrebujejo drugi),
- -profiliranje (kaj lahko ponudimo).

Utopično bi bilo pričakovati, da je vsak vodja zelo dober na vseh teh področjih. Gruban v svojem članku *Idealni profil sodobnega vodje: nepopolnost?* (2007) pravi, da se večina vodij danes pojavlja v dvojni, t.i. dualni vlogi: na eni strani so strokovnjaki na svojem področju, na

drugi strani pa so tudi vodje v ozkem, tehničnem pomenu besede. Mnoge tovrstna dualnost zelo obremenjuje in jim povzroča frustracije in občutek slabe vesti, saj naj bi bili zaradi nujnih kompromisov med obema vlogama manj uspešni. Naslednjo dvojnost pa je opaziti tudi v tem, da so mnogi vodje v precepu med usmerjenostjo na naloge in osredotočanjem na odnose. Odgovor je seveda v optimiziranju, saj je usmerjenost na naloge in rezultate na škodo odnosov nima prihodnosti. Kot kažejo študije, pa to ni najenostavnejše, saj naj bi le 13% vodij, ki po svoji osebnostni strukturi in lastni naravi povsem enakovredno zmoglo oboje. Zato je torej nujno usposabljanje in disciplina skorajda del vsakdanjih ritualov.

Evans in Russel (1992, 170) navajata, da je sposobnost za vodenje prisotna v vsakem človeku. Izvira iz duševnega odnosa in ni nujno pogojena z našo strokovno pogojenostjo ali našim položajem. Kot rečeno si navadno predstavljamo, da je voditelj oseba na vrhu hierarhične lestvice, ki določa utrip drugim in jim »kaže pot«. Voditelji torej »kažejo pot«, tega pa je sposoben prav vsak. Zdaj svet ne potrebuje vodij le v konvencionalnem smislu, ampak ljudi, ki so pripravljene »pokazati pot«, ljudi, ki znajo dati občutek moči sami sebi, prevzeti odgovornost za svoje življenje in za svet, v katerem živijo, hkrati pa znajo ustvariti okolje, v katerem se bodo počutili močne tudi ljudje okoli njih. Nekateri so karizmatični, drugi delujejo mirneje. Nekateri so močni timski igralci, spet drugi so močni individualisti, ki lažje naredijo nekaj »sami«. Eni bodo stalno priganjali, drugi bodo dogajanje vodili izza kulis. Nekateri bodo bolj čustveni, drugi bolj logični in analitični. Eni bodo bolj obrnjeni sami vase, drugi pa izrazito navzven. Nekateri bodo vodili zavestno, druge bo močno presenetilo dejstvo, da nanje gleda nekdo kot na voditelje. Ni treba, da so to le vrhunski vodje, prihajajo lahko iz vseh ravni in iz vseh poklicev. V tem smislu so Gandhi, mati Tereza, Bob Geldof, Chico Mendes in Christopher Nolan prav tako vzori vodenja kot nekateri predsedniki korporacij in držav.

Naloge, ki jih morajo menedžerji opravljati, zahtevajo zelo različne sposobnosti, ki so večinoma zelo splošne, saj jih potrebujejo v vseh možnih okoljih. Ni dovolj le analizirati koncept sposobnosti v posamezne elemente, treba je poiskati neko nadgradnjo, tako imenovano »skupno sposobnost«, ki naj bi pomagala vsakemu menedžerju združiti in uglasiti vse elemente, ki so potrebni v dani situaciji. Tako se moramo strinjati z Evansom in Russelom (1992, 171), ki pravita, da prave »formule« za ta nov tip voditelja ni.

7.4 Pogoji za vodenje ustvarjalnih procesov

Kako naj vodja doseže uspešnost organizacije, se v svojem članku sprašuje Brigita Bec (2009). Modelov in načinov vodenja je namreč toliko, kot je kombinacij različnih vodij in okoliščin, pa tudi načini vodenja so se v zadnjih letih korenito spremenili. Družba vse bolj zahteva, da se podjetja iz teženj po zadovoljevanju materialnih potreb posameznika preusmerijo nazaj k človeku, ki je največje bogastvo organizacije. Potrebno je, da se vodja zaveda, da je človek oziroma zaposleni tisti, ki podjetju prinese največjo korist, seveda ob pravilnem vodenju. Tako mora dober vodja ne več samo kontrolirati sredstva, čas, denar, material, ampak mora predvsem, kot že omenjeno, najprej neprestano razvijati sebe, postajati vedno boljši v smislu duhovne in čustvene inteligence, saj bo le tako lahko pozitivno vplival na osebni razvoj zaposlenih, ker je njihovo splošno dobro počutje pogoj za napredek podjetja.

Voditeljstvo zahteva dve stvari: nekoga, ki vodi in nekoga, ki sledi. Samo zato, ker nekdo želi biti vodja in misli, da ima dobre ideje, ne pomeni, da mu bodo ljudje avtomatično sledili. Umetnost vodenja je umetnost prepričevanja. Vsi veliki voditelji vedo, kam pelje njihova pot. Poleg tega so sposobni prepričati tudi druge, da jim sledijo. To lahko storijo s pomočjo dveh

različnih vrst energije vodstva: moč položaja ali moč zaupanja. Kot opisuje Diane Wittry v izjemno zanimivi knjigi *Beyond the Baton, What Every Conductor Needs to Know* (2007, 77), da zaposleni vodji resnično sledijo le, če imajo občutek, da »vodja ve, kaj hoče«.

Večina sodelavcev v organizacijah meni, da je zgled vodje izredno pomemben. Zgled je pomembna vzpodbuda, ki ljudem ne pokaže tistega, kar od njih pričakuje vodja, temveč vse, kar je mogoče doseči (Maxwell 2000, 175). Voditelji morajo biti vzgled voditeljstva, kakršnega si želijo. Albert Schweitzer, sloviti zdravniški misijonar (Maxwell 2000, 20) pravi: »Zgled ni le najpomembnejši način vplivanja na ljudi...je tudi edini«. Del ustvarjanja privlačnega vzdušja je posnemanje voditeljstva oziroma voditeljev vzgled. Pozitiven zgled naleti na pozitiven odziv, negativen pa na negativnega. Kar cenijo voditelji, cenijo tudi njihovi ljudje. Cilji voditeljev postanejo cilji njihovih ljudi.

Tudi Diane Wittry meni, da so ljudje pripravljeni slediti voditelju, ki ima znanje in izkušnje. Vendar pa mu morajo predvsem zaupati: »Ljudje vam bodo sledili zaradi tistega, kar ste naredili za njih na osebni ravni ter zaradi tega, kar počnete ali ste storili za organizacijo. Najpomembnejši vzrok zakaj vam bodo sledili pa se skriva v vas, kdo ste in kakšne so vrednote, ki jih predstavljate. Vodje ljudi navdihujejo in imajo posebna pooblastila. Ni mogoče doseči velikih ciljev za organizacijo, ne da bi si vsi, ki v tej organizaciji delajo, skupaj prizadevali za doseg teh ciljev. Prav tako ne morete izvesti čudovitega koncerta, ne da bi navdihnili 100 odstotkov vseh svojih orkestrašev. Nemogoče je voditi ljudi, ne da bi bil z njimi ljubeči« (Wittry 2007, 78).

Kako naj bi vodil ustvarjalen vodja, je Mayer (v Kovač in drugi 2004, 127) našel v primerjavi z dirigiranjem, saj naj bi takšno vodenje sodelavce pripeljalo v ustvarjalno vzdušje. Vodenje naj ne bo gospodovalno in ukazovalno. Kot rečeno naj bo podobno dirigiranju, kar pomeni, da vodja ne želi biti virtuoz na vsakem instrumentu, nasprotno - mojstrstvo prepušča sodelavcem, medtem ko ga sam dokazuje pri njihovem uglašanju, usklajevanju in dopuščanju osebne izvirnosti, ki hkrati sledi skupnemu cilju - vrhunski izvedbi.

Podobnost ustvarjalnega procesa najdemo tudi v primerjavi s treniranjem. Mayer (v Kovač in drugi 2004, 127) navaja, da dober trener ni nujno vrhunski izvajalec, je pa dober učitelj, ki pri posamezniku opazi skrite darove in jih pomaga razviti do popolnosti. Dober trener je tudi kreator zmagovalnega vzdušja. Le-to je v ekipi katalizator, ki sicer pospešuje proces, a v njem ne reagira. Tudi trener v nobenem primeru ne sme prevzeti vloge ključnega igralca, saj v tistem hipu sede na dva stola in samemu sebi postane vodja. S tem sklene neskončno vrtenje tima v začaranem krogu, kjer člani ne vedo, ali naj bo v ospredju odnos do sodelavca ali do vodje.

Mayer (1994, 119) primerja uspešno vodilno osebnost tudi kot kapitana ladje, ki skrbi za uspešno in varno plovbo in ki usklajuje predvsem delo navigatorja in krmarja.

7.4.1 Kdo lahko postane vodja?

Mayer (v Kovač in drugi 2004, 57) poudarja, da dober vodja ne more postati človek, ki nima določenih dednih dispozicij. Kot primer navaja, da lahko posameznika brez glasbenega posluha šolajo še tako dobri pedagogi, a virtuozu ne morejo narediti iz njega. Tako tudi z vodenjem talentiran človek ne bo postal vrhunski vodja, če za vodenje nima interesa in ustreznega znanja. Pogosto spregledan dejavnik je tudi vsakokratna specifična situacija

(priložnost), ki v posamezniku sproži ustrezen vzorec lastnosti in obnašanja, v katerem se kažejo.

Če vzamemo le primer karizmatičnih ljudi; nedvomno so to izrazite osebnosti, ki dominirajo s svojo energijo in vplivnostjo, inteligentnostjo, ustvarjalnostjo, izraznostjo, a tudi s pretanjenim poslušom za medosebne odnose. Za karizmo je odločilen tudi ustrezen čas in prostor, kjer se take osebe znajdejo. Karizmatično osebnost ustvarjajo ljudje, ki jo spontano sprejemajo, občudujejo in ji slepo sledijo, zato se karizma pogosto zlorabi prav proti tistim, ki jo nekritično sprejemajo. Iz politične zgodovine so znani številni primeri karizmatičnih voditeljev, ki so postali tirani in diktatorji.

Po mnenju Mayerja (v Kovač in drugi 2004, 57) je poleg dednih dispozicij pomemben dejavnik tudi vzgoja. Vzgojni proces je postopno povezovanje podedovanih dispozicij z etičnim in situacijskim vidikom. Otrok lahko svojo dominantnost uveljavlja z agresivnostjo ali s kooperativnostjo in tu je vloga vzgojiteljev odločilna. Človekov potencial je razpet med instinktivno živalskostjo in reflektivno duhovnostjo. Od zanj pomembnih ljudi in njega samega je odvisno, do katere razvojne ravni se bo v življenju povzpел.

Bistvena značilnost dobrega vodje je hitra in uspešna prilagodljivost nenehno spremenljivim okoliščinam. Zagotavlja jo visoka umska in osebnostna prožnost, ki prerašča vlogo posameznih komponent uma.

7.4.2 Potenciali za vodenje

Močne in misteriozne osebnosti voditeljev kot so Napoleon Bonaparte, Dalaj Lama, mati Tereza in drugi, so vedno burile ljudsko domišljijo in odpirale vprašanja o (ne)posnemljivosti njihovih kompetenc. Kaj v njih povzroča, da se njihovi privrženci oziroma sodelavci »premikajo«, so jim pripravljene slediti, jim zaupajo? Kaj je torej tisti »faktor X«, ki ga nosi človek, da lahko postane vodja in mu drugi sledijo?

Prav takšna vprašanja se nas zanimala pri podrobnejšem raziskovanju vodij dveh različnih organizacij, katere bomo podrobneje opisali v empiričnem delu naloge. Smo mnenja, da vsekakor obstaja nekaj temeljnih značilnosti, katere so skupne vsem odličnim vodjem za doseganje dobrih rezultatov.

Del naloge bomo zato posvetili odkrivanju tistih posebnih lastnosti, ki dobrega vodjo razlikujejo od ostalih, ne tako uspešnih. Sklepamo, da lastnosti, ki se bodo pokazale za pogoj za uspešno vodenje ne veljajo le za vodje ene, temveč tudi za vodje v drugačnih tipih organizacije.

Mnogo teorije je posvečeno iskanju odgovora na vprašanje, ali je mogoče govoriti o lastnostih uspešnega vodje kot o univerzalni, splošno veljavni kategoriji. Če je odgovor pritrdilen, lahko na tej podlagi odkrijemo ljudi, ki bodo uspešni vodje ne glede na organizacijo v kateri so in na posameznike in skupine, ki jih vodijo in cilje, ki jih morajo doseči; ne glede na organizacijo in značilnosti delovnega procesa, organizacijsko kulturo in vzdušje, uspešnost organizacije idr., le da imajo ustrezne sposobnosti, osebnostne lastnosti in znanje. Tako sklepanje hkrati poraja verjetnost in dvom (Mayer 2000, 52).

Vsekakor mora uspešen vodja v veliki meri razviti medosebne, tehnične in komunikacijske spretnosti, pomembne pa so tudi ostale sposobnosti, kot so delitev moči, intuicija, sposobnost načina dela in drugo. V današnjem času lahko učinkovito vodi tisti, ki je visoko motiviran za

delo, hrepeneti mora po izražanju moči in usmerjanju drugih, zaželeno pa je, da se ob tem tudi sam neprestano spreminja, uči in razvija osebnostne lastnosti, ki pripomorejo k boljšemu delu zaposlenih in doseganju višjih poslovnih ciljev organizacije. Vodenje tako ni le nekaj, kar lahko počne le peščica ljudi, ki ima poseben talent. Vodenje je proces, v katerem običajni ljudje iz sebe in ostalih izvabijo najboljše.

Ocenjevanje tako kompleksne kategorije kot je človeška osebnost ni nikakor enostavna naloga, saj človekovega obnašanja ne pogojuje samo njegova notranja naravnost, temveč tudi situacija, v kateri se nahaja, predvsem pa njegove osebnostne lastnosti.

Znanja o strukturi osebnosti in njenih lastnosti so za uspešno vodenje in izvajanje ustvarjalnega sodelovanja izjemnega pomena, saj predstavljajo nujni pogoj, brez katerega ni mogoče vzpostaviti medosebnih odnosov, ki bodo sprožali in vzdrževali ustvarjalno klimo v skupini (Mayer 1991, 137).

Po dognanjih različnih raziskav velja, da se je umetnosti uspešnega vodenja možno tudi priučiti, vendar pa je kljub vsem naporom in vztrajnosti ob usvajanju znanja te vrste potrebno imeti razvite tako imenovane obrobne sposobnosti in spretnosti, ki so pogoj za razvoj nujno potrebnih lastnosti dobrega vodje.

7.4.3 Lastnosti vodij

Kot rečeno je veliko časa in pisanja bilo in se še vedno posveča iskanju in raziskovanju tistih osebnostnih lastnosti, ki naj bi vodjo privedle do tako imenovanega »pravega vodje«. Zanimivo bo skozi literaturo najti tiste lastnosti, katere so po mnenju več avtorjev največkrat postavljene na prvo mesto.

Večina raziskav potrjuje, da so lastnosti in značilnosti vodje najverjetneje prirojene narave, da pa se jih kljub temu da priučiti in z vztrajnostjo dobro razviti. Poleg osebnih izkušenj so osebne lastnosti izjemnega pomena in od njih je odvisno, kako bo vodja reagiral v določeni situaciji in kako uspešen bo ob reševanju danih nalog. Ključnega pomena za vodjo je zavedanje, da se je potrebno celo življenje učiti in tako neprestano osebnostno rasti.

Med različnimi raziskavami je podala svoj odgovor tudi raziskava univerze v Chicagu pod vodstvom dr. Benamina Blooma, v kateri so zajeli dvajset vodilnih izvajalcev iz različnih področij: s koncertnimi pianisti, z olimpijskimi plavalci, s tenisači, kiparji, z matematiki in nevrologi. Na podlagi raziskave se je ugotovilo, da uspeh vodij ni posledica velikih darov, marveč njihove volje, odločnosti in želje (Maxwell 2000, 21).

Deset nujnih voditeljskih vrlin po mnenju Maxwella (2000, 46) je:

1. moč njegovega značaja (ne smemo prezreti nobene resne značajske napake, saj lahko tak posameznik uniči celotno organizacijo),
2. vpliv (ali zna prepričati druge, da mu sledijo kamor je namenjen),
3. pozitivna naravnost (vpliva na razpoloženje njegovih sledilcev),
4. izjemna veščina ravnanja z ljudmi (vključuje pristno skrb za druge, zmožnost razumevanja ljudi in odločnost, da osrednjo skrb posvečate pozitivnim medčloveškim odnosom),
5. opazni darovi (katere želi in ima možnost uporabiti in razviti),
6. pretekli uspehi (učenje iz izkušnje, nadpovprečni rezultati),
7. samozavest (nihče ne sledi nesamozavestnemu vodji),
8. samodisciplina (organizacija časa in čustev),

9. učinkovite sporazumevalne veščine (učinkovito predstavljanje svoje vizije, pristno zanimanje za sogovornika),
10. nezadovoljstvo s statusom quo (teženje k višjim ravnem doseganja).

Najpomembnejše sposobnosti za učinkovito usklajevanje in odločanje menedžerjev so po mnenju Rozmana (Rozman in drugi 1993, 37) sledeči:

- izkušnost (izkušnje so koristne pri programiranih odločitvah),
- logično sklepanje (pri fazi ugotavljanja problemov),
- ustvarjalnost (pri iskanju predvsem novih rešitev problema, ki zahteva pogosto intuitivno razmišljanje),
- sistemski pristop (gledanje na stvari in dogajanja z vidika celote),
- poznavanje kvantitativnih, sintetičnih metod (povezava s sistemskim pristopom).

Številne študije so pokazale, da je prave sposobnosti za vodenje težko najti. Praviloma študije kažejo tudi nizko skladnost rezultatov, kar kaže na to, da je vodenje zelo kompleksen proces, v katerem se glede na spremenljive okoliščine spreminjajo deleži in intenziteta številnih lastnosti konkretne osebe.

Covey (2000, 26) je po dolgoletnem študiju in opazovanju, pa tudi po lastnih izkušnjah izbral osem razpoznavnih značilnosti, ki veljajo za vodje osredotočene na načela. Ne le, da označujejo uspešne vodje, marveč služijo tudi kot znaki razvoja za vse nas:

1. neprestano se učijo: osredotočeni so na načela, učijo se iz svojih izkušenj, berejo, obiskujejo tečaje, poslušajo druge, učijo se z očmi in ušesi. Razvijajo nove spretnosti in zanimanja. Držijo se danih obljub,
2. usmerjeni so v služenje: na svojo poklicno pot gledajo kot na poslanstvo. Vodi jih občutek za odgovornost, služenje in prispevanje,
3. izžarevajo pozitivno energijo: polni so znanja, upanja in zaupanja. Negativnost zna preusmeriti v pozitivnost, zna delovati miroljubno in usklajevalno,
4. verujejo v ljudi: verujejo v nevidni potencial, ustvarjajo ozračje za rast in priložnosti,
5. živijo v ravnovesju: intelektualno so dejavni, prebirajo literaturo in revije, spremljajo dogajanje okoli sebe, družbeno delujejo, opazujejo in se učijo. Zavedajo se lastne vrednosti, ki se kaže v pogumu in integriteti, ne manipulirajo z zastraševanjem, veselijo se uspehov drugih,
6. življenje vidijo kot pustolovščino: njihovo življenje je polno obilja in priložnost je eno od njihovih najtrdnjših načel,
7. sinergični so: trdo in pametno delajo, so produktivni z novimi in ustvarjalnimi načini. V skupinskih prizadevanjih gradijo na lastnih odlikah, slabosti pa dopolnjujejo z odlikami drugih,
8. prenavljajo se: vseskozi se razvijajo na telesni, umski, čustveni in duhovni ravni človeške osebnosti. Načela prenavljanja samega sebe postopoma oblikujejo močan in trden značaj z izjemno disciplinirano voljo, usmerjeno na služenje.

Stogdill (v Brajša 1996, 101) govori o petih temeljnih lastnostih vodje. Na prvo mesto je podal sposobnost, ki zajema inteligenco, budnost, sposobnost izražanja, izvornost in moč presojanja. Na drugem mestu je uspešnost, ki zajema šolski uspeh, znanje in atletske sposobnosti. Na tretjem je odgovornost, ki pomeni zanesljivost, pobudo, vzdržljivost, agresivnost, samozaupanje in željo po izkazovanju. Na četrtem je participacija, ki pomeni družbeno aktivnost, sposobnost za prilagajanje in sodelovanje ter humor. Na petem mestu je status, ki se kaže v družbenoekonomskem položaju in priljubljenost.

Uspešen vodja se po mnenju Stogdilla (v Brajša 1996, 101) zaveda odgovornosti in čuti izrazito potrebo po izpolnjevanju nalog. Ima dovolj energije in vzdržljivosti, ustvarjalnosti in izvirnosti. Je samozavesten in ima zdravo identiteto. Posledice odločitev je pripravljen sprejemati. Dovolj je strpen do frustracij, ima pa tudi sposobnost vplivati na vedenje drugih ter usmerjati socialno interakcijo.

Platon (v Brajša 1996, 101) meni, da ima idealen vodja željo po znanju, ljubi resnico, je umirjen in hrepeni po bogastvu. Ni ne podel ne prostaški, je pravičen in človeški, rad se uči, dobro pomni in ima smisel za lepo. Po Machiavelliju je idealen vodja močan, odločen, veren, blag, človeški, pravičen, pošten, velikodušen in pogumen. Ghiselli pa meni, da talent za vodenje pomeni sposobnost imeti rad soljudi, organizirati in usklajevati delovanje drugih, željo po prevzemanju odgovornosti in napredovanju. Potrebna je inteligenca, želja po samouresničitvi, odločnost in gotovost, občutek pripadnosti sodelavcem, pa tudi pobuda in določena stopnja zrelosti (Brajša 1996, 101).

Mayer je na osnovi dolgoletnih merjenj lastnosti obetavnih ljudi in preverjanja rezultatov v praksi potrdil obstoj nekaterih temeljnih značilnosti, ki so uspešne vsem uspešnim vodjem, čeprav meni, da njihova razvitost ni v premem sorazmerju z uspešnostjo vodenja, temveč le v pozitivni soodvisnosti (Mayer v Kovač in drugi 2004, 52).

Podrobneje bomo predstavili lastnosti, katere so nujno potrebne za dobrega vodjo. Lastnosti vodje lahko tako v globalnem delimo na strokovne in človeške:

- **Inteligentnost**

Mayer (1994, 53; Mayer v Kovač in drugi 2004, 60) inteligentnost opiše kot racionalno dimenzijo intelekta. *Biološka* inteligentnost kaže na hitrost in zanesljivost logičnih operacij, ki odločajo o uspešnem ravnanju v novih situacijah. Torej to je od izkušenj neodvisna sposobnost obdelovanja informacij in opredeljena (omejena) z značilno količino informacij, ki jih posameznik lahko obdela v časovni enoti s hitrostjo obdelovanja določene vrste informacij in z možnostjo hkratnega procesiranja različnih vrst informacij. Biološka inteligentnost je podedovana dimenzija inteligentnosti, ki jo človek vnaša v oblikovanje *izkustvene* inteligentnosti. Tako imenovana pridobljena inteligentnost kaže na kakovost integracije znanja in izkušenj v razvoj nadaljnjega ravnanja v podobnih situacijah na višji ravni. Slednja predstavlja z izkušnjami pridobljene algoritme, programe za obdelovanje procesov občutenja, doživljanja, mišljenja in obnašanja.

Mayer podrobneje razloži, da je pri vodenju inteligentnost povezana s hitrostjo in ustreznostjo prilagajanja spremembam. Zelo visoko inteligentni ljudje praviloma niso dobri vodje. Visoko razvit logični um jih obrača v dialog s samim seboj, zato so pogosto zazrti predvsem vase in manj odprti k drugim. Poleg tega mislijo zelo hitro in motorika govora težko dohiteva misli, kar zmanjšuje razumljivost njihovega izražanja. Zato govorijo prehitro ali pa z normalnim tempom, vendar izpuščajo cele miselne sekvence, ki jih sicer misli vsebujejo. Seveda tudi podpovprečna inteligentnost ni združljiva z uspešnostjo vodenja. Večina uspešnih vodij je nadpovprečno inteligentnih. Značilno in logično je tudi, da so uspešni ljudje tisti, ki hkrati lahko izvajajo več opravil (vzporedno procesiranje) kot tisti, ki izvajajo opravila sicer kakovostno, a postopoma.

7.4.4 Struktura osebnosti

K pomembnemu delu dobrega vodje sodi tudi struktura osebnosti, ki v ožjem pomenu vključuje **karakterne in značajske lastnosti**. Osebnostne lastnosti določajo značilne osnovne

vzorce obnašanja posameznika v določenih situacijah, saj predstavljajo načine, kako posameznik čuti, misli, doživlja in ravna.

Koncept BFQ (Mayer v Kovač in drugi 2004, 61) se je pokazal kot zelo uporaben merski instrument pri ugotavljanju potenciala za uspešnega vodjo s katerim merimo posameznikovo:

- energijo* (živahnost, aktivnost, dinamika, dominantnost, sproščenost, iniciativnost, zgovornost, entuziazem, komunikativnost, družabnost, moč vplivanja na druge);
- sprejemljivost* (zaupanje, nesebičnost, razumevanje, naklonjenost, prijaznost, vljudnost, pripravljenost pomagati);
- vestnost* (zanesljivost, natančnost, redoljubnost, preudarnost, urejenost, vztrajnost, odgovornost, delavnost);
- čustveno stabilnost* (obvladovanje lastnih čustev, izražanje pozitivnih čustev, zadovoljstva, vedrost, potrpežljivost, uravnovešenost, mirnost, odpornost proti stresu);
- odprtost* (komunikativnost, strpnost do drugačnega, radovednost, studioznost, poučenost, odprtost za novo, inovativnost, kultiviranost).

7.4.4.1 Karakterne lastnosti

Med lastnostmi vodij po raziskavah najbolj izstopa **gospodovalnost** (dominantnost), ki je notranja težnja po moči in vplivu na druge. Deluje kot nekakšen gonilnik ali spodbujevalnik (pacemaker) za spreminjanje statike v dinamiko, ki se kaže v iniciativnosti vodje. Brez te značilnosti si le težko predstavljamo vodilnega človeka, ki mu bodo drugi sledili. Le izjemoma je lahko ta nedominantna oseba uspešna kot pretežno strokovni vodja, ki predvsem koordinira in nadzira delovni proces, manj pa se ukvarja z ljudmi.

Močna obrnjenost vase in podredljivost drugim sta izraziti kontraindikaciji za dobrega vodjo, medtem ko je visoko izražena dominantnost lahko vzrok pretiranemu uveljavljanju superiornosti in samodržstva (Mayer v Kovač in drugi 2004, 53-54).

Mayer (1994, 127) sicer poudari, da si dobrega vodje ni mogoče predstavljati brez dominantnosti, gospodovalnosti, vendar pa kot negativen del te lastnosti izpostavi, da izrazito dominantni ljudje niso prilagodljivi, ne dajejo priložnosti drugim, so pogosto agresivni in nevodljivi. Za ustvarjalno vodenje skupine so to izrazito negativne lastnosti, saj ohranjanje dinamike pogosto zahteva potrpežljivost, začasen umik iz dogajanja ali določene vloge, tolerantnost do neformalnih vodij itd.

Naslednja pomembna osebnostna lastnost je **odprtost** (ekstravertiranost), ki je podlaga komunikativnosti, družabnosti, čustveni izraznosti, vzpostavljanju medosebnih odnosov in sodelovanju. Posebno močno je povezana s sprejemljivostjo drugačnega (Mayer v Kovač in drugi 2004, 54).

Čustvena stabilnost je po mnenju Mayerja (v Kovač in drugi 2004, 54; Mayer 2003, 369-371) lastnost, ki preprečuje dolgotrajno skrajno čustvovanje in povzroča, da se oseba sorazmerno hitro vrne v nevtralna čustvena stanja. Ta lastnost je zato temeljni dejavnik obrambe proti posledicam delovanja stresa, ki mu je vodja nenehno izpostavljen. Čustvovanje je podlaga odnosnega razumevanja in vrednotenja, načina navezovanja stikov z ljudmi in sporazumevanja, sodelovanja v skupinah idr. Vendar gre pri vseh naštetih vidikih za interakcijo čustvenega, motivacijskega in osebnostnega polja na različnih nivojih zavesti s temeljno sposobnostjo – inteligentnostjo. Pretiravanje s tako imenovano čustveno

inteligentnostjo je sicer storilo konec ignoriranju čustvovanja kot enakovredne umske kategorije, a je storilo tudi veliko škode, ker je postavilo pomembnost čustvovanja pred inteligentnost, kar je nesmiselno.

Čustva v splošnem niso pomembnejša od inteligentnosti in obratno, res pa je, da sta obe razsežnosti v nenehni interakciji in da vsaka situacija, v kateri se človek znajde, zahteva njuno drugačno razmerje. Vloga vodje na primer zahteva veliko večjo mero čustvovanja, to je izražanje odnosnega kot vloga eksperta, ki terja predvsem hladno razsodnost in logično doslednost. Samoobvladovanje je nujno, da bi lahko obvladovali druge. Disciplina in obvladovanje vedenjskih vzorcev predvsem v stresnih situacijah se začne pri vodji sami.

7.4.4.2 Značajske značilnosti

Medtem ko pri karakternih potezah prevladujejo dedni faktorji, so pri oblikovanju značaja pomembnejši dejavniki pridobljeni v procesu vzgoje. Clemmer (2008, 75) pravi, da pristno vodenje izvira iz človekove notranjosti. Zahteva iskrenost in poštenost, presega pa ugled in osebnost, saj je povezana z našim značajem.

Poštenost je lastnost značaja vodje, ki zbuja zaupanje sodelavcev, da so naloge pravično razdeljene in ocene delovne uspešnosti objektivne. A poštenost vodje se ne naslanja le na lastno ravnanje, zato mora biti nujno povezana z odgovornostjo za druge (Mayer v Kovač in drugi 2004, 55). Vsak, ki bi želel postati vodja, mora razviti občutek za pravičnost, saj vodja ki tega nima, pri vodenih ni spoštovan in mu ne zaupajo. Pravičnost pomeni jasna pravila in doslednost pri njihovem izvajanju. Če vodja začne delati izjeme, se njegova verodostojnost hitro zmanjša.

Zanesljivost pomeni izpolnjevanje obljub in dogovorov ter zagotavljanje vrnitvenih sporočil sodelavcem (Mayer v Kovač in drugi 2004, 55). Kvaliteten vodja zna prevzemati polno odgovornost za rezultate svojega tima, torej tudi napake in pomanjkljivosti. Če se vodja izgovarja in prelaga odgovornost za napake na podrejene, je bolje, da opusti vodenje. Vodja je odgovoren za rezultate tima, prav tako pa tudi za odločitve, komu zaupa izvrševanje nalog. To stori s poverjanjem nalog sodelavcem na podlagi njihove primerne usposobljenosti.

Pomembna značajska lastnost pri doseganju novega načina vodenja je tudi **ustvarjalnost**. O njej Mayer (1994, 69) zapiše, da je lastnost človeške vrste, s katero lahko presega že ustvarjeno. Njena deferenca specifična je novost. Je izviren odgovor človeka na nove razmere in probleme, konstruktivna prilagoditev na spremembe v samem sebi in v okolju ter ustvarjanje novih izdelkov, modelov, situacij, razmer in odnosov. Je proces nastajanja in uresničitev novih zamisli v modelih, načrtih teorijah, odločitvah, storitvah, izdelkih, dejanjih, medosebnih odnosih in sporazumevanju, umetniških storitvah itd. Ustvarjalnost je v dobri organizaciji odločilen dejavnik za doseganje konkurenčnosti posameznika in organizacije.

Njena pojavnost je odvisna od posebnih pogojev in ustvarjalnega vzdušja, katerega glavni kreator je vodja. Ni je mogoče načrtovati, marveč le spodbujati in pričakovati. Ustvarjalni vodje so nekonformni, nimajo dlake na jeziku, stvari se lotevajo temeljito in so trmasto vztrajni. Vemo, da tudi razmišljajo na svojstven način, da imajo zelo bogato domišljijo in da so v svojem ravnanju izvirni in duhoviti. Ustvarjalnost je tudi ena najpomembnejših komponent *karizmatične osebnosti*. Najpomembnejše ustvarjalno poslanstvo vodje pa je umetnost spodbujanja ustvarjalnega dela sodelavcev. Če zna vodja vcepiti veselje do dela in

druženja in navduševati sodelavce za vrhunske dosežke, se ustvarjalnost pojavi samodejno (Mayer v Kovač in drugi 2004, 55).

Izraznost je kompleksna sposobnost in veščina oddajanja sporočil, v kateri se ljudje zelo razlikujemo in je zelo učljiva. Od lahkotnosti, razumljivosti, zanimivosti in prepričljivosti izražanja vodje je neposredno odvisen vpliv na tiste, ki jim je sporočilo namenjeno. Veščine izražanja so še posebno pomembne v procesu poverjanja nalog, pri različnih predstavitvah, na poslovnih pogajanjih, v pedagoškem procesu, pri mentorstvu in v javnem nastopanju (Mayer v Kovač in drugi 2004, 55).

Mayer (v Kovač in drugi 2004, 62) nadaljuje, da obstaja pomembna razlika med neposrednim doživljanjem lastne izraznosti in tem, kako nas doživljajo drugi. Tukaj ima dirigent prednost, saj z neposrednim kontaktom s sodelavci takoj občuti, kako ga vidijo in kako mu sledijo. S tem mu je dano izhodišče za morebitne spremembe v izražanju tistega, česar bi se drugače lahko zavedel šele s posrednim opazovanjem svojega nastopa, ki se ga morda zaradi delovnega zanosa med samim procesom ne zaveda.

Sposobnost vživljanja v doživljanje drugega (empatija) je naravna danost, ki se je ne da naučiti. Posebno pomembna je, ko so si stališča vodje in sodelavca diametralno nasprotna. Ta lastnost obenem omogoča tudi globlji vpogled vase, ki je še posebno pomemben za osebno zorenje – kot ključna postavka pri oblikovanju aдекватne samopodobe (Mayer v Kovač in drugi 2004, 55). Vodje, ki znajo v odnosih do članov svojega tima ustvariti simpatijo in razumevanje, so običajno na boljšem od tistih vodij, ki tega ne razvijejo. Ljudje znajo ceniti, če je nekomu mar za njih in njihove težave, katerih pa tudi nujno ni potrebno reševati, dovolj je, da jih razumejo in podprejo.

Pozitivna samopodoba je vstopnica v krog vodilnih osebnosti. Le človek, ki zaupa vase, je s seboj pretežno zadovoljen, samokritičen in usmerjen k napredku, lahko uspešno vodi druge, kajti negativen odnos do sebe izključuje naklonjenost do drugih kot osnovo za sodelovanje. Je sklop predstav, pojmovanj, vrednotenj in prepričanj, s katerimi posameznik identificira samega sebe (Musek in Pečjak 1995 (Mayer v Kovač in drugi 2004, 55)). Sestavljajo ga prepričanja o sposobnostih in samoučinkovitosti ter občutek lastne vrednosti. V praksi se pozitivna samopodoba kaže pri načinu dela vodje s sodelavci. Suverenost pri odločitvah je odraz pozitivne samopodobe. Vodja ki je omahljiv si ne zaupa dovolj, saj se zaveda, da ni sposoben hitro prevzemati odločitev.

Ob tem naj omenimo zanimiv prispevek Diane Wittry (2007, 78), ki piše o tem, da so nekateri dirigenti pravzaprav prestrašeni pred svojimi orkestraši – bojijo se vprašanj, še bolj pa se bojijo, da morda nanje ne bodo znali pravilno odgovoriti; bojijo se, da glasbeniki ne bodo hoteli sodelovati ter da bodo njihove napake preveč izpostavljene. Da bi skrili svoj strah s šopirjenjem razkazujejo svojo pretirano samozavest in včasih celo ponižajo katerega od glasbenikov v želji, da bi sami izzveneli bolj pomembno. Vodja ne more voditi, če je prestrašen. Pripravljen mora biti na padce in sposoben priznati svoje napake, voditi mora na osnovi zaupanja in ne zastraševanja. Vodja se mora čim prej odreči površinskemu načinu vodenja, zavzeti pa se mora za takšno vodenju, ki temelji na iskrenem in odgovornem odnosu do vseh vključenih ljudi.

Odločnost (pogum) je zelo kompleksna kategorija, ki je močno odvisna od čustvene komponente trenutne situacije. Noben človek ni odločen v vseh primerih. Če določena odločitev zanj pomeni veliko čustveno breme, bo ravnal neodločno (Mayer v Kovač in drugi 2004, 56). Vodja se mora zavedati, da ni dovolj, da pozna področja dela kjer prevzema vodilno vlogo. Da bi se izpostavil in postal vodja je najprej pomembno, da ima dovolj resničnega poguma, da to odgovornost prevzame, saj bo le tako odprt za izboljševanje samega

sebe. Če ima vodja zaupanje vase, mu bodo ljudje sledili, saj vodji, ki ne izžareva poguma in zaupanja vase, sodelavci niso pripravljeni slediti.

Etična načela so jedro ravnanja, ki usmerja človeka na poti od vrednostno indiferentnega - biološkega do vrednostno valentnega - človeškega. Občutek za dobro/slabo, pravično/nepravično se razvije v procesu vzgoje, kar pomeni, da je etika učljiva in da so njen ključni izvir medosebni odnosi. Najpomembnejši cilj etičnega razvoja je dober človek, ki je tudi primarna lastnost dobrega vodje.

Etika je tudi temelj stroke, ki ji je etično imanantno. Etična načela ji dajejo kompetentnost (pristojnost) in kredibilnost (verodostojnost), kar strokovnjake usmerja v konstruktivnost in varuje pred destruktivnostjo. Vodja je odgovoren za spoštovanje in uveljavljanje strokovne etike. Zanj veljajo tudi načela poslovne etike, ki so podlaga odnosom in ravnanju s poslovnimi sredstvi in partnerji, med katere lahko uvrstimo različne dobavitelje, zunanje sodelavce, svetovalce, institucije idr. (Mayer v Kovač in drugi 2004, 56).

Vsak, ki bi želel postati vodja, mora razviti občutek za **pravičnost**, saj vodja, ki tega nima, pri vodenih ni spoštovan in mu ne zaupajo. Pravičnost pomeni jasna pravila in doslednost pri njihovem izvajanju. Če vodja začne delati izjeme, se njegova verodostojnost hitro zmanjša.

Altruizem in filantropija sta osnovni odnosni naravnosti vodje do sodelavcev. Vodja, ki nenehno postavlja sebe v ospredje, zapostavlja druge, ki polagoma zgubljajo občutek pomembnosti in potrebnosti. Dober vodja je vedno v ozadju in se izpostavi le, če je potrebno in vedno najprej poskrbi za druge: „Izredno pomembno vlogo kot pogoj za in tudi med samim altruističnim dejanjem igra *socialna odgovornost*. S tem razumemo nudenje pomoči ljudem, ki so od nas odvisni. Norma socialne odgovornosti ni formalna. Je zgolj osebno prepričanje posameznika, da bo v določenem trenutku nudil pomoč tistemu, ki jo potrebuje. Če ta vrsta odgovornosti spada med osebne norme posameznika, bo do altruističnega dejanja skoraj zagotovo prišlo” (Nastran-Ule 1992, 226 (Mayer v Kovač in drugi 2004, 56)). Težko si je predstavljati dobrega vodjo, ki nima rad ljudi in jim ni pripravljen pomagati. Pristen odnos vodje do sodelavcev je podoben starševski ljubezni, zato je uspešen tim neverjetno podoben družini, v kateri se člani medsebojno spoštujejo, podpirajo, si delijo težke in vesele trenutke. Le v taki delovni skupini lahko pričakujemo, da se bodo pojavili poleg kakovostno opravljenih rutinskih nalog tudi ustvarjalni dosežki. Pameten vodja se zaveda, da so ključni dejavniki njegovega uspeha in ugleda prav njegovi sodelavci.

Menimo, da velja, da tisti posamezniki, ki kažejo visok osebni potencial, napovedujejo dobrega vodjo. A vseeno še tako visok intelektualni potencial ne zagotavlja delovne uspešnosti, saj opazamo, da bo posameznik uspešen le pod pogojem, da se primerno izobražuje, da bo delal v zanj stimulativnem okolju ter da delo opravlja z veseljem.

Tako lahko povzamemo, da so lastnosti, ki naj bi jih vodja imel:

1. Odlično razvite komunikacijske sposobnosti in s tem povezano sposobnost vodenja sproščenega pogovora, saj ga bodo podrejeni upoštevali le, če jim bo stvari pojasnil počasi, razumljivo in s primerno intonacijo.
2. Dober vodja mora biti navdušen nad situacijo, v kateri se je znašel, torej mora biti navdušen nad svojim delom in vlogo voditelja, saj bodo ljudje bolj predani, če bo njihov vodja pozitivna oseba z veliko mero veselja in predanosti.

3. Voditelji morajo biti vir navdiha in motivatorji hkrati in čeprav se pristojnosti in vloge vodje razlikujejo od podrejenih, je vodjo treba upoštevati kot del ekipe, ki si skupaj s sodelavci prizadeva doseči zadani cilj in mu ni težko zavihati rokavov in pomagati.
4. Dober vodja je samozavesten in prepričljiv, ne samo na delovnem mestu, temveč tudi v zasebnem življenju. Izražati mora zaupanje v cilj in izbrano pot za doseganje le-tega, saj samo taka oseba lahko črpa iz ekipe tisto najboljše, ki je potrebno, da s skupnimi močmi rešijo nalogo.
5. V vsaki situaciji mora vodja ostati miren in urejen, tudi v negotovosti. Zaposleni bodo namreč zaupali le tistemu, ki bo tudi v primeru novosti in negotovosti ostal miren in pozitivno naravnani.
6. Dobri voditelji so strpni in potrpežljivi. Nevihte, čustva in krize namreč pridejo in gredo in dober vodja jih upošteva kot del poti navzgor, saj ne nazadnje, iz izkušenj se naučimo največ.
7. Osredotočeni so na cilj, vendar so sposobni razmišljati analitično in imajo dober pogled na celoto dogajanja, ki so ga včasih sposobni prekiniti zaradi podrobnejšega pregleda, sploh v primeru nejasnosti ali napak in tako napredovati iz nižje točke.
8. So perfekcionisti, ki so zavezani k odličnosti. Zavedajo se, da biti drugi najboljši ni dovolj, zato vzdržujejo visoke standarde, ne samo za doseganje cilja, temveč tudi pri izbiri sodelavcev.
9. Dober vodja mora imeti izjemno dobro razvit čut za timsko delo, biti mora prilagodljiv in sproščen. Na delovnem mestu ne sme vzbujati občutka napetosti, saj je ravno to delovno mesto blažilec med nadrejenimi in podrejenimi (Bec, 2009).

Strinjamo se z ugotovitvami različnih avtorjev, da imajo nekateri ljudje pomembne danosti in predispozicije, da lahko postanejo uspešni vodje. Vsekakor velja, da mora imeti dober vodja močan značaj. Zelo pomembno je, da je vreden zaupanja, saj mu bodo le tako drugi sledili, živeti mora pošteno in polno, saj je prava oblast rojena iz spoštovanja, močnega značaja in zanesljivosti. Da vodja postane uspešen, ugleden in priljubljen, je vsekakor potreben trud in vseživljenjsko učenje.

8 Prehod v fazo ustvarjalnega vodenja

8.1 Vodenje ustvarjalnega procesa

Kljub temu, da je bilo do sedaj že kar nekaj govora tako o ustvarjalnosti kot o samem vodenju in o timih, pa to še ne pomeni, da bi lahko na podlagi znanstvenih dognanj optimalno združili vse tri elemente. Zato se ob tem mestu nadvse strinjam z mislijo profesorja Mayerja (2002), da je prebujanje ustvarjalnosti v timu prej umetnost kot znanost.

Mnogokrat slišimo, da je vodenje umetnost, ki zahteva kreativnost, dober posluš, razumevanje ljudi in časa. In ker je tudi v glasbi, kot eni izmed mnogih vej v umetnosti prav tako izjemnega pomena imeti nadvse izklesan posluš, ne samo za svoj inštrument, temveč pri vseh okoli sebe. Pomembno je imeti občutek za kreativnost, kajti le na ta način lahko pospešimo percepcijo nekega dela in ga krati prisvojimo za svojega. Razumevanje ljudi in časa pa je dejavnik, ki nam pravzaprav omogoči dojetje glasbe izven svojega časa in kraja. Za osvojitve vseh teh dejavnikov (na kateremkoli področju že), so vsakokrat na voljo povsem drugačni vzvodi in univerzalnega recepta ni. Kot eno najpomembnejše načelo pa je prav gotovo predanost stvari s katerokoli se ukvarjamo.

Ob tem Mayer (2002) pravi, da so ljudje ustvarjalni le, če svoje delo opravljajo z veseljem. V današnjem času poverjanje nalog ne more biti več ukazovanje, marveč poverjanje in pogajanje, ki upošteva posameznikove interese, znanje, delovne pogoje in pripomočke ter časovno razpoložljivost. Ustvarjalni delovni proces v nasprotju s klasičnim zahteva preizkušanje številnih hipotez (eksperimentiranje) in s tem tudi »vkalkulirano« pravico do zmote in napake. O ustvarjalnem vodenju pa Mayer (1994, 137-138) pravi, da je za doseganje pravih rezultatov ustvarjalnega vodenja potrebno ustvarjanje takih delovnih pogojev, medsebojnih odnosov, medosebne komunikacije, motivacije in uporaba takih vedenjskih vzorcev vodenja, ki spodbujajo in navdušujejo rojevanje izvirnih zamisli v sebi in pri sodelavcih ter sproža proces spreminjanja idej v novo kakovost in vrednost. Pri ustvarjalnem vodenju gre za doseganje izvirnih poslovnih ciljev z relativno trajno skupino ljudi, ki učinkuje nadeštevno in kreativno.

Že Peter Drucker (v Mayer, 2002) govori o tem, da klasičen odnos nadrejenost/podrejenost ne omogoča ustvarjalnega sodelovanja, zato bi morali s sodelavci ravnati kot s prostovoljci. Zelo pomembno je zavedanje, da od ljudi lahko dobimo le tisto, za kar smo se z njimi pogodili, zato kaj več od njih lahko pričakujemo šele potem, ko smo jih k temu spodbudili. Dejstvo je, da smo ljudje edini lastniki svojega umskega kapitala, zato smo ga pripravljene posredovati le prostovoljno. Da bi bili ljudje pripravljene delati ustvarjalno jih ne smemo več organizirati navpično (hierarhično), marveč vodoravno (Mayer, 2002).

Ob koncu razdelka naj zaključim z nadvse elegantno Mayerjevo mislijo, ki sva si jo avtorici pričujočega dela nekako prisvojili za moto celotnega prikaza ustvarjalnega vodenja v orkestru, po katerem se lahko zgleduje marsikatera organizacija: »Vodenje, ki naj bi tim pripeljalo v ustvarjalno vzdušje ne bo gospodovalno in ukazovalno. Podobno bo dirigiranju, kar pomeni, da vodja ne želi biti virtuoz na vsakem instrumentu, nasprotno - mojstrstvo prepušča članom tima, medtem ko ga sam dokazuje pri njihovem uglašanju, usklajevanju in dopuščanju osebne izvirnosti, ki hkrati sledi skupnemu cilju - vrhunski izvedbi« (Mayer, 2002).

8.2 Zaupanje pri ustvarjalnem vodenju

Razlog, zaradi katerega smo začeli opisovanje ustvarjalnega vodenja ravno s pojmom zaupanja je, da se pojem zaupanja uporablja precej lahkotno in morda celo velikodušno, saj je lahko izgovorljiv, veliko težje pa si ga pridobimo, zlahka pa izgubimo.

Po mojem osebnem mnenju je zaupanje najbolj bistven dejavnik za uspešno delo v kakršnikoli obliki skupine ali tima, med sodelavci v timih, skupinah in med vsemi zaposlenimi v organizaciji. Mayer celo poudarja, da je »zaupanje temeljna vrednota ustvarjalne organizacije« (Mayer 2004, 340). Medsebojno zaupanje pospešujemo z odkritim vedenjem, poznavanjem skupnih ciljev in odprtim sodelovanjem z drugimi. Nadvse pomembno pa je tudi zavedanje dejstva, da mora biti zaupanje vedno vzajemno (Mayer 2004, 342).

Zaupanje v timu omogoča, da je tim uspešen, učinkovit in vpliva na razvoj zdravih medosebnih odnosov, nezaupanje pa povzroča simulacijo in pretveze. Zaupanje je predvsem pomembno takrat, ko gre v določeni situaciji za nedoločen izid, za tveganje, saj to predpostavlja tudi nepredvidene napore in entuziazem tistega, ki mu je naloga poverjena.

Takrat je najhuje, če tim izgubi zaupanje v vizijo organizacije (McGrath 2001 (Mayer, 2004: 343)).

Gruban v članku *Zaupanje v moč ali moč zaupanja?* (2004) govori o znanju, ki je prisotno v organizaciji, ampak se ga ne deli z drugimi in je zato kot latentna energija v bateriji; tam je, shranjena, pripravljena na uporabo – a neuporabna, dokler se jo z nečim ne poveže. Če bi današnje organizacije znale povezati vso to znanje, bi imele v lasti najmočnejši inštrument, ki bi si ga lahko želele - kolektivno modrost in izkušnje vseh zaposlenih. Kot pa ugotavlja Gruban, žal (pre)pogosto ni tako. Skupno, kolektivno znanje in izkušnje zahtevajo sodelovanje med zaposlenimi in nesebično delitev znanja, vse to pa zahteva veliko mero zaupanja. Zaupanje pa je nekaj, česar današnje organizacije ravno ne "proizvajajo" v izobilju.

Gruban (2004) ugotavlja, da je motiviranost, da bi se v organizacijah delilo znanje, tesno povezana s stopnjo zaupanja. Tudi motiviranost posameznikov, da prispevajo informacije v večje podatkovne baze znanja, je v veliki meri odvisna od odnosov med člani, ki sistem uporabljajo. Če posamezniki drug drugemu ne zaupajo svojega znanja ali ne zaupajo, da bo izmenjava recipročna, je malo verjetno, da bo sistem učinkovit. Tehnologija lahko spodbuja delitev znanja, vendar le-to lahko omogoči zgolj obstoj zaupanja med posamezniki. Običajno je že tako, da pomanjkanje zaupanja onemogoča takšno delitev znanja.

Gruban pravi, da je že pred mnogimi leti pionir sodobnega menedžmenta Peter Drucker zapisal, da organizacije danes niso več utemeljene na moči, ampak na zaupanju. Toda danes raziskave kažejo, da obstaja v številnih organizacijah kriza zaupanja: nezaupljivi in cinični zaposleni ne zaupajo menedžerjem in sodelavcem svojih idej in znanj. Čeprav menedžerji govorijo drugače, velja, da tudi oni, organizacijski vodje ne zaupajo sodelavcem dovolj, da bi se recimo posluževali iskrene, odkrite in odprte komunikacije, ki je temelj medsebojnega sodelovanja.

Kot smo že omenili, je za razliko od izgube zaupanja, vzpostavitev zaupanja precej težja naloga, kjer ni nobenih hitrih rešitev. Zaupanje se gradi postopoma in skozi čas, raste z vsakim majhnim tveganjem posameznikov, ki potem v dobri veri čakajo na primeren in vzajemen odziv. Izgradnja zaupanja med posamezniki je nujna, če naj bi medsebojno delili svoje izkušnje in znanje.

V nadaljevanju povzemamo po Grubnu (2004) pet področij, kjer nizko zaupanje vodi v izgubo znanja:

1. Zaupanje v samega sebe in v vrednost svojega prispevka.

Človeška bitja smo vrsta, ki se uči in ki uči. Ponosni smo na specifično znanje, ki smo ga akumulirali in radi širimo naše strokovno znanje. Da bi lahko učinkovito prispevali, moramo verjeti, da imajo naše mnenje, znanje in izkušnje (ne glede na naš delovni naziv) vrednost tudi za nekoga drugega. Če posamezniki ne zaupajo v kreativnost in modrost svojih idej, je tudi spodbuda za posredovanje le-teh drugim majhna.

2. Zaupanje med člani tima.

Ljudje težje delijo svoje znanje z osebami, ki jih ne poznajo dovolj dobro, da bi ocenili, ali so vredne zaupanja. Dodajmo še množično odpuščanje ter prezgodne upokojitve in oblikovanje vzajemnega zaupanja, ki je nujno za izgradnjo močnih odnosov znotraj organizacije, postane sila velik izziv. Žal se organizacijam pogosto mudi z izvedbo nekega novega projekta, zaradi česar so posamezniki vključeni v time zelo na hitro in primorani, da se takoj lotijo dela.

Ustrezno zaupanje izhaja iz izkušenj in interakcij - oblikuje se s časom, pogovori, postavljanjem vprašanj, poslušanjem in z oceno, kako se obnesejo dejanja in znanje ljudi v konkretnih situacijah. Potrebujemo organizacije in vodje, ki nam dovolijo, da sami ocenimo, komu in čemu zaupati.

Učinkoviti timi so se naučili, da čas, ki je potreben za spoznavanje drug drugega in izgradnjo neprecenljivega "socialnega kapitala" na začetku projektov, vodi v odnose zaupanja, ki v nadaljevanju rezultirajo v visoki produktivnosti.

3. Zaupanje v vodjo tima.

Člani tima ne prispevajo, če ne zaupajo vodji tima. Ne glede na splošno organizacijsko kulturo lahko posamezni menedžerji in vodje timov kreirajo mini kulturo zaupanja znotraj lastne delovne skupine ali osebja. Najboljši med njih počnejo to tako, da si vzamejo čas in si prizadevajo, da se zaposleni počutijo varne in pozitivno vrednotijo svoj prispevek. Poudarjajo prednosti zaposlenih in jih hkrati spodbujajo, da delijo tudi svoje negativne izkušnje. Predstavijo jasna pričakovanja, ki jih imajo glede rezultatov in skrbno pojasnijo individualne vloge članov tima. Vsem članom tima pomagajo razumeti, da lahko prav vsak izmed njih prispeva k timu. Zagovarjajo odprtost in poštenost. Pripovedujejo zgodbe o skupinskih uspehih - in tudi o tem, kaj so se naučili iz neuspeha. Delijo zasluge, priznanje in nagrade. Predvsem pa spodbujajo in spoštujejo prispevek vsakega člana.

4. Zaupanje v pomen projekta.

Ljudje bodo ravnodušni do sodelovanja na projektih, ki se jim zdijo ne vredni njihovega prispevka. Takšne projekte označujemo s frazo "škoda časa, denarja in pameti". Človeška bitja povsem naravno delimo informacije, kadar imamo za to nek zavezujoč, emocionalen razlog ali kadar sodelujemo na projektu, ki se nam zdi pomemben. Naloga vodje tima je, da jasno predstavi poslovne potrebe, ki jih ima organizacija v odnosu do konkretnih rezultatov tima. Vsi člani tima se morajo z njegovo pomočjo zavedati, da odprta izmenjava idej neposredno prispeva tudi k njihovi osebni rasti in razvoju.

5. Zaupanje menedžmenta v zaposlene.

Izgradnja zaupanja v vodilne ljudi se začne z odprto komunikacijo. Zaposleni bodo tako spoznavali, kaj je res pomembno vodstvu - z opazovanjem njihovega vedenja, njihovih dejanj - torej z njihovim zgledom. Prepogosto zaposleni vidijo, da vodstvo govori, kako je delitev znanja ključna, medtem ko sami redno zadržujejo zase informacije, ki se jim zdijo neprimerne ali neustrezne za zaposlene. Zaposlenim se tudi pogosto zdi, da vodje zgolj navzven spodbujajo sodelovanje in prispevek posameznikov, medtem ko dejansko iščejo zgolj potrditev že (vnaprej) sprejetih odločitev.

Danes so organizacijske komunikacije kot predpogoj medsebojnega sodelovanja zaznane kot ključni dejavnik organizacijskega uspeha in vodje morajo pokazati, da so vredni zaupanja. To zagotovijo tako, da imajo zaposleni dostop do podrobnosti vseh razsežnosti poslovanja, tudi do delikatnih finančnih tem, konkurenčnih proizvodov ali storitev in organizacijske strategije. Za to je nujno investirati več v izobraževalne programe in v programe za osebni razvoj. Tako bodo imeli zaposleni dovolj praktičnega znanja, da ustrezno izkoristijo poslovne podatke, ki so jim na voljo.

Ljudje se navdušujejo nad odnosi zaupanja in jih cenijo. V pravem kontekstu lahko skupaj delajo neverjetne stvari. Obstaja tudi poseben občutek zadovoljstva med člani skupine, ko skupaj dosežejo nekaj, česar ne bi mogli doseči kot posamezniki. Znanje se deli le

prostovoljno. Vodje ne morejo prisiliti zaposlenih, da sodelujejo. Vendar pa se v organizaciji, ki temelji na kulturi zaupanja, sodelovanje in delitev znanja odvijata povsem spontano in naravno.

Prav tako pa brez medsebojnega zaupanja ni mogoče vzpostaviti ustvarjalnega sodelovanja. Mayer večkrat poudarja, da ustvarjalnost temelji prav na zaupanju posameznika, kajti kdor ne zaupa vase, ne verjame v svoje ustvarjalne potenciale ima lahko dobre zamisli, a jih ne upa pokazati drugim in tudi ne verjame, da jih lahko uresniči.

Trdo zaupanje med člani tima polagoma vodi k spoznanju o nenadomestljivosti vsakogar z vsakim, kar je tudi sicer osnovni organizacijski aksiom. Posledica zaupanje je tudi osebnost dozorevanje posameznikov, ki profesionalno sprejemajo tudi manj zanimive naloge in povečanje notranje mobilnosti, ki je osnova ustvarjalne prožnosti in prilagoditvene sposobnosti tima (Mayer 2004, 344).

Razdelek lahko zaključimo z neizpodbitnim dejstvom, da je zaupanje temelj kakršnegakoli sodelovanja. Zaupanje je prav gotovo številka ena, ki jo moramo doseči, če se želimo povzpeti do takšne stopnje tima, ki bo v vseh pogledih deloval uspešno in ustvarjalno.

8.3 Poverjanje nalog pri ustvarjalnem vodenju

Na začetku naj navedem lepo misel profesorja Mayerja, ki pravi, da ima slovenski jezik veliko žlahtnejšo besedo za delegiranje; to je poverjanje. Medtem ko delegiranje v slovenščini pomeni določiti koga za zastopnika, pomeni poverjanje verjeti, zaupati komu, da bo po svojih najboljših močeh izpolnil nalogo. Poverjanje predpostavlja dobro poznavanje sodelavca in se odvija kot pogajanje. Poverjanje je upoštevanje razpoložljivosti sodelavca, zagotavljanje delovnih pogojev, ustreznosti njegovega znanja in motivacije ter prevzemanje odgovornosti za izpolnitev naloge. Šele ko vodja in sodelavec dosežeta soglasje o pričakovanju glede rokov in kakovosti rezultatov, je naloga poverjena (Mayer, 2001).

Procesu poverjanja nalog velikokrat posvetimo premalo pozornosti, saj se nam ta proces pogosto zdi preveč samoumeven in morda celo nezahteven. V resnici pa proces poverjanja nalog poteka in obstaja le ob prisotnosti zaupanja, ki ga, kot je bilo že omenjeno, ni lahko pridobiti, povsem enostavno pa ga je izgubiti. Nizka stopnja zaupanja tudi po mnenju Tavčarja (v Mayer 2004, 343) »zavira poverjanje in s tem krni ustvarjalnost sodelavcev ter povzroča nekakovostno vodenje«.

Mayer (2003, 372) celo poudarja, da je »poverjanje nalog ključna dejavnost ustvarjalnega vodenja. Poverjati pomeni verjeti nekomu in mu zaupati, da bo nalogo kakovostno in pravočasno opravil in za rezultate prostovoljno sprejel tudi odgovornost. Poverjanje pomeni tudi dopuščanje, da bo naloga opravljena tako, kot si jo je zamislil izvajalec in ne tisti, ki mu jo je poveril. Vodje se pogosto motijo v prepričanju, da je sodelavcem potrebno podrobno razložiti, kako naj nalogo opravijo. Ko je izdelek standardiziran, je to potrebno, a za ustvarjalno delo je to ovira. Posameznik je veliko bolj motiviran, da svoje delo opravi v skladu z lastno in ne s tujo zamisljo. Le na ta način je lahko tudi izviren«.

Poverjanje nalog zahteva dobro poznavanje strokovnosti, sposobnosti in osebnosti lastnosti določenega posameznika. Vodja mora zbrati vse potrebne informacije posameznika in hkrati spodbujati izmenjavo mnenj, odkrivati probleme ter ugotavljati najugodnejše trenutke za

sprejemanje skupinskih odločitev. Mayer (v Kovač in drugi 2004, 99) pri tem poudarja, da poverjanje predpostavlja upoštevanje razpoložljivosti sodelavca, zagotavljanje delovnih pogojev, ustreznosti njegovega znanja in motivacije. Vedeti moramo, da so ljudje ustvarjalni le, če svoje delo opravljajo z veseljem, zato poverjanje nalog ne more biti več ukazovanje, namreč pogajanje, ki upošteva vse zgoraj našteje kvalitete. In šele ko vodja in sodelavec dosežeta soglasje o pričakovanju glede ključnih kriterijev kakovosti, je naloga poverjena.

9 Primerjava poklica dirigenta orkestra in menedžerja

Na osnovi delovnih izkušenj, ki sva si jih obe avtorici pričujočega dela nabrali na poklicni poti, sva spoznali, da ima vsaka organizacija svoje specifične lastnosti in predvsem svoja ključna konkurenčna orodja, ki so si v nekaterih pogledih nadvse podobna. Gre za specifično vodenja, ki v novi globalni ekonomiji predstavlja temeljno sestavino konkurenčne prednosti. Čeprav obe avtorici delujeva na področju glasbe, vendar z drugačnim pristopom, saj ena deluje kot ustvarjalka znotraj orkestra, druga pa v organizacijski podpori glasbeni umetnosti, sva si že od samega začetka enotni v prepričanju, da je prav vodenje tisto, ki organizacijo lahko v največji meri razlikuje od množice ostalih in da le z inovativnim vodenjem lahko vzdržujemo svojo enkratnost in uspešnost. Na svoji poklicni poti sva bili obe avtorici priči tako dobremu kot slabemu vodenju. Svoje izkušnje želiva združiti v konstruktiven primer, ki bo na podlagi teoretičnega in empiričnega znanja podal podobo dobrega vodje.

Na podlagi dobre prakse izbranega dirigenta in izbranega menedžerja bova s teoretičnimi in nato z empiričnimi raziskavami poskušali v nadaljevanju podrobneje prikazati podobo dobrega vodje. Pred tem pa želimo še malo podrobneje predstaviti samo naravo, sestavo in notranje delovanje simfoničnega orkestra, ker verjameva, da je to pomembno za razumevanje same primerjave z menedžerjem drugačne organizacije.

9.1 Sestava orkestra, specifika dela ter situacij v orkestru

Orkester (»orchestra«) je bil v grškem in rimskem starem veku v gledališču prostor za igro, kjer je nastopil tudi zbor. V srednjem veku je pojem izginil. Zato označuje prostor, kjer v operi inštrumentalisti sedijo. Šele sredi 18. stoletja se pojem nanaša na samo skupino inštrumentalistov. Orkester je glasbeno-instrumentalna zasedba, ki jo sestavlja večja skupina glasbenikov, izvajalcev na glasbene instrumente. Orkestre lahko delimo:

1. kvantitativno (glede na število izvajalcev oziroma velikost zasedbe): simfonični orkester, komorni orkester;
2. kvalitativno (glede na glasbene instrumente, ki tvorijo zasedbo): tamburaški orkester, pihalni orkester, godalni orkester;
3. glede na zvrst glasbe, ki jo orkester izvaja: jazzovski orkester, klasični orkester;

Orkestre lahko delimo tudi tako, kot je predstavljeno v Glasbenem atlasu (2002, 65)

1. po zasedbi: simfonične, komorne, godalne, pihalne, trobilne orkestre,
2. po nalogah: operne, cerkvene, zabavne, radijske orkestre,
3. po namenu: plesni, dvorni, cirkuške in vojaške kapele;

Orkestri, ki niso poimenovani po zvrsti glasbe ali pa jih ne tvorijo ljudski instrumenti, praviloma izvajajo resno ("klasično") glasbo.

9.2 Simfonični orkester

Polna velikost orkestra (okoli 100 glasbenikov) se imenuje simfonični ali filharmonični orkester. Tema dvema predponama navadno ne navajajo velike razlike v tako imenovanem instrumentalnem pravu, vendar je lahko koristno za ločevanje dveh orkestrov, ki sta iz istega kraja (Dunajski simfonični orkester - Dunajski filharmonični orkester...). Simfonični orkester ima navadno čez 80 ljudi na seznamu, a v nekaterih primerih celo več kot sto, vendar se število glasbenikov, zaposlenih pri nekem projektu lahko spreminja glede na delo, ki se predvaja in na velikosti kraja, kjer se predvaja. Vodilni komorni orkestri lahko zaposlijo več kot petdeset glasbenikov, a navadno jih v komornem orkestru igra manj kot petdeset.

Za simfonični orkester je značilno, da je sestavljen iz štirih sorazmernih skupin podobnih glasbenih instrumentov, imenovanih godala, trobila, pihala, tolkala. Orkester, odvisno od velikosti, vsebuje skoraj vse standardne instrumente iz posameznih skupin. V zgodovini orkestra je bilo število instrumentov razširjeno s časom, pogosto so bili standardizirani na Beethovno obliko orkestra:

- godala: največ 16 (navadno 12) prvih violin, 14 (10) drugih violin, 12 (8) viol, 10 (8) čelov, 8 (6) kontrabasov,
- pihala: 1 pikolo, 3 flavte, 3 oboe, 1 angleški rog, 3 klarineti, 1 basovski klarinet, 3 fagoti, 1 kontrafagot,
- trobila: 6 rogov, 4 trobente, 5 pozavn, 1 basovska tuba,
- tolkala: 4 pavke, veliki in mali boben, činele, triangel, ksilofon, zvončki, gong idr.,
- po potrebi še: 1 ali 2 harfi, klavir, orgle, saksofon idr. (povzeto po Wikipediji, prosta enciklopedija, 2009).

9.3 Organizacija v orkestru

Vsaka instrumentalna skupina ima svojega tako imenovanega voditelja, ki je odgovoren za vodenje te skupine in za igranje solističnih delov skladbe. Violine so razdeljene v dve skupini. Prve violine in druge violine, vsaka s svojim vodjo. Vodja prvih violin se imenuje koncertni mojster in se smatra za vodjo ne samo godalne sekcije, ampak celotnega orkestra, saj se vsi člani orkestra nekako ravnajo po njem. Pozicija koncertnega mojstra je takoj za pozicijo dirigenta.

Naloga vodilnega pozavnista je, da vodi sekcijo nizkih trobil, medtem, ko je naloga vodilnega trobentača, da vodi celotno trobilno sekcijo (tudi vodilnega pozavnista). Večina oddelkov ima tudi asistenta vodje, ki vodji pomaga pri vodenju sekcij. V primeru prvih violin je v orkestru vedno pomožni koncertni mojster, ki v primeru odsotnosti koncertnega mojstra prevzame vodilno vlogo.

Sekcija godalcev igra skoraj vedno unisono (kar pomeni, da vsi igrajo isto), razen v primeru deljenih not (diviza). Večkratna zasedba sekcije zahteva podreditev posameznikov, da prevzamejo enake tehnike (npr. godalni potegi) v korist skupinske enovitosti, ki jo bistveno oblikuje dirigent. Če je v skladbi solistični del, na primer pri violinah, ponavadi to igra koncertni mojster. Vsak pihalec in trobilec v orkestru generalno igra svoje note (ne igrajo unisono) ampak to niso solistični parti. Sekcija tolkalcev igra parte, ki jih dodeli vodilni tolkalec.

V sodobnem času glasbenike ponavadi usmerja dirigent. V prejšnjih orkestrih ni bilo dirigentov in so tako celotno skladbo vodili koncertni mojstri. Nekateri moderni orkestri tudi dandanes igrajo brez dirigentov, kar jim seveda oteži delo. A to so navadno manjši orkestri in takšni, ki prikazujejo, kako so včasih igrali. V takšnih orkestrih se uporabljajo tudi drugačni instrumenti (na primer v baročnem orkestru igrajo na baročna godala).

Najpogosteje se v repertoarju za simfonični orkester izvajajo skladbe iz obdobja klasike ali romantike in seveda opera. Vendar se simfonični orkester veliko uporablja tudi v popularni in filmski glasbi (Wikipedija, 2009).

9.4 Opis poklica dirigent orkestra

9.4.1 Opravila in naloge dirigenta

Dirigent je glasbeni vodja, ki z določenimi kretnjami vodi orkester (glasbeno-instrumentalna zasedba, ki jo sestavlja večja skupina glasbenikov, izvajalcev na glasbene instrumente) ali pevski zbor. Dirigent lahko tako vodi simfonični, komorni, godalni, tamburaški, pihalni, jazzovski ali revijski orkester ali pa vokalno-glasbene skupine oziroma različne zборе kot so moški, ženski, mešani, mladinski in otroški pevski zbor ter druge zborovske oblike. Pri svojem delu običajno uporablja dirigentsko paličico oziroma taktirko, lahko pa dirigira tudi brez nje, le s pomočjo rok. Pri izvedbi koncerta oziroma glasbenega programa ima dirigent pred seboj partituro - notni zapis vseh glasov ali inštrumentov skladbe (partov). Dirigent s svojimi gibi naznačuje hitrost igranja oziroma tempo in njegove spremembe (andante, allegro ipd.), poudarja ritem (štiri-četrtnski takt, tri-polovinski takt, poudarjen, nepoudarjen), agogiko (določitev tempa izvajanje neke skladbe). Pripravlja vstope raznih glasov in dinamični tok (močno-forte, tiho-piano, naraščajoče-crescendo, padajoče-diminuendo). Kretnje za vodenje pevskega zbora ali orkestra so si bolj ali manj podobne. Način, kako bo dirigent oddirigiral (z močno gestikulacijo ali pa z majhnimi gestami), je odvisen od dirigentske tehnike, ki jo uporablja in njegovega karakterja. Ne glede na to, za kakšno vrsto dirigiranja se odloči, pa mora njegovim gibom slediti celoten orkester oziroma zbor. Da njegovemu ravnanju sledi mnogo ljudi, pa poleg odličnega tehničnega (osnove dirigiranja) in glasbenega (poznavanje partiture) znanja potrebuje tudi močne osebnostne lastnosti. Dirigent je tudi umetniški vodja orkestra oziroma zbora, torej je on tisti, ki izbere program, ki bo orkester ali zbor izvajal določeno delo (ZRSZ, 2010).

Šef-dirigent orkestra je dirigent, ki mu je, za razliko od ostalih stalnih ali gostujočih dirigentov, dodeljena tudi administrativna moč kadrovanja in umetniškega vodstva orkestra. Svoje mnenje o nalogah dirigenta je Seifter (2001, 9) izrazil tako: »Naloga dirigenta zajema veliko več kot navdih in izobraževanja. Dirigent mora biti tudi posebej usposobljen za mikro-menedžment. Odloča se o vrsti in zvrsti glasbe in glasbenikov, ki jo bodo igrali in natančno mora vedeti, kako mora vsak del izzveneti. S tem mora sprejeti tisoče odločitev o tempu, fraziranju in določiti pravo razmerje med inštrumenti ter na koncu ugotoviti značaj celotne glasbene izvedbe. Od dirigenta se pričakuje, da ima močno izoblikovana mnenja, podprta z znanjem o tehničnih zmogljivosti in izzivi vsakega inštrumenta v orkestru. O takšnih vprašanjih pa se le redko razpravlja z ostalimi člani v orkestru«.

9.4.2 Znanja in spretnosti dirigenta

Dirigent potrebuje temeljit in vsestranski glasbeni študij, v svoje spretnosti in veščine mora vložiti veliko dela. Za delo mora biti primerno glasbeno izobražen. Osnovno znanje dirigenta

je dobro igranje kateregakoli harmonskega inštrumenta, saj le na ta način lahko razvija občutek za harmonijo. Priporoča se igranje kateregakoli inštrumenta, ki sledi glasbeni vertikali, najboljše klavirja, včasih tudi harmonike ali kitare. Poleg harmonskega inštrumenta, na katerem se mora izkazati kot solist, naj bi dirigent znal igrati tudi na eno izmed godal, saj so le-ta srčika simfoničnega orkestra. Seznanjen naj bi bil tudi z načinom igranja na inštrument iz družine pihal. Ker dirigent dela tudi z vokali, naj bi znal vokalno tehniko, za kar se priporoča študij solo petja. Zaželeno je tudi zborovsko udejstvovanje, kjer lahko spoznava različne barve glasov, spozna vrsto glasbenih stilov in razvija svojo muzikalnost. Poleg široke glasbene izobrazbe je potrebno tudi odlično poznavanje najrazličnejšega glasbenega repertoarja (Brahms, Beethoven, Šoštakovič, Debussy idr. in novodobni skladatelji). Seveda mora odlično poznati partituro, ki jo orkester ali zbor izvaja. V glasbenem smislu mora torej dirigent imeti več znanja kot akademski glasbenik. Seveda pa ne smemo pozabiti na osnovne tehnike dirigiranja, ki jih mora poznati do potankosti in se jih pravzaprav nauči v zelo kratkem času (ZRSZ, 2010).

9.4.3 Razmere za delo dirigenta

Za dirigenta bi lahko rekli, da nenehno živi s svojim poklicem. Preden pripravi program, se namreč kar nekaj časa ukvarja s samo partituro, jo analizira, ugotavlja, na katerem delu so vrhovi skladbe, kje in kako bi lahko skladbo ritmično pospešil ali pa upočasnil, kako bi skladbo lahko najboljše interpretirali posamezni inštrumenti, kako bi se v celotno glasbeno vsebino vpeljali solisti ipd. Razmišljanje o partituri ga torej spremlja ves čas. Delovni dan dirigenta zapolnjujejo tudi vaje orkestra ali zbora, ki lahko trajajo od ene ure pa do štirih ur skupaj. V enem delovnem dnevu se lahko zgodi, da z orkestrom vadi dopoldne, potem ima generalko, zvečer pa sledi še najzahtevnejše - dirigiranje na koncertu, kar pomeni celodnevno delo, zgolj z nekaj kratkimi premori (ZRSZ, 2010).

9.4.4 Predvidena izobrazba dirigenta

Osnovnih tehnik dirigiranja se učijo vsi glasbeniki in vokalisti, ki študirajo na Akademiji za glasbo. Za pridobitev poklica dirigent pa je predviden specialistični študij, in sicer po končanem izobraževanju za akademskega glasbenika. V času dodiplomskega študija se bodočim dirigentom priporočajo študijske izmenjave, hospitacije, seminarji, ukvarjanje z amaterskim vodenjem različnih pevskih zborov, orkestrrov oziroma vseh aktivnosti, ki pomagajo razvijati dirigentsko osebnost. Pomembno je tudi, da bodoči dirigent večkrat posluša glasbeni repertoar drugih dirigentov, da dobi občutek o tem, kako in na kakšen način zbor ali orkester vodijo drugi in da poišče svoj način interpretacije (ZRSZ, 2010).

Za dobrega dirigenta velja, da je s svojim načinom interpretacije določene skladbe prepoznaven tudi v primeru, ko bi občinstvo zaprlo oči in skladbo zgolj poslušalo. Dirigent kot vodja mora da bi izstopal v prvi vrsti imeti jasno vizijo, ter ustvariti lastno kulturo orkestra.

Kritično lahko zapišemo, da kljub zahtevnemu poklicu, kot ga predstavlja dirigent, v učnem načrtu v Sloveniji ni poudarjeno tudi razvijanje veščin in znanj povezanih z delom z ljudmi, temveč je študij predvsem osredotočen na strokovni del dirigentovega poslanstva. Bodoči dirigent mora biti razgledan, ne samo v strokovnem smislu, temveč se mora razvijati tudi kot celovita osebnost. Samo od potencialnega dirigenta je odvisno, koliko energije bo posvetil lastnemu osebnostnemu razvoju, kajti moral bi se resnično zavedati, da dirigent kot vodja ne

skrbi le za interpretacijo partiture, temveč za vodenje tako zahtevnega korpusa, kot je simfonični orkester.

Naj pri temi izobraževanja dirigenta kot celostne osebe omenimo nekaj izjemnih tujejezičnih knjig, ki zaenkrat na žalost ostajajo neprevedena; delo izjemnega newyorkškega dirigenta Edward S. Lisk z naslovom *Creative Director: Beginner and Intermediate Levels* ter drugo delo *The Creative Director: Conductor, Teacher, Leader* sta prav posebni zaradi tega, ker ne samo, da so opisane izjemno pomembne tehnike dirigiranja in praktične izkušnje, temveč je precejšen poudarek predvsem na gradnji osebnosti, ki bo nekoč postala vrhunski dirigent. Lisk se zaveda, da bo najuspešnejši tisti, ki bo poleg tega, da bo izvrstno izučen za dirigenta tudi glasbenik, psiholog ter nekdo, ki je zmožen slišati, kaj se skriva za fizičnim zvokom (torej razumeti kaj se dogaja v ozadju). Dirigent pa mora natančno vedeti kaj si želi od glasbenikov in od same izvedbe, predvsem pa to, na kakšen način doseči to kar želi in med tem vsemi elementi poiskati prav posebno ravnotežje (Lisk 2007, 14).

9.4.5 Vodenje in izražanje

Dirigentovo delo oziroma njegov poklic, ki ga preživlja na podiju pred glasbeniki, vsekakor temelji na javnem nastopanju, močnem poverjanju nalog, izobraževanju in prepričevanju. Zato je zelo pomembno, da se še kako zaveda, da mora biti v večini -izražanju dobro podkovan.

Izražanje je kompleksna sposobnost in veščina oddajanja sporočil, nekaj med talentom in znanjem, ki se je nenehno učimo. Nosilki izražanja sta besedna in nebesedna motorika. Od razumljivosti, zanimivosti in prepričljivosti izražanja je neposredno odvisen vpliv na tiste, ki jim je sporočilo namenjeno. Veščine izražanja so še posebej pomembne v procesu komuniciranja vodje s sodelavci pri poverjanju nalog, pri tržnih predstavitvah, pri poslovnih pogajanjih, v izobraževanju in v javnem nastopanju. Izražanje je oddajanje znakov, informacij in sporočil, ki imajo določen pomen. Poleg pomena pa izražamo tudi odnos do vsebine sporočila. Od tega načina je odvisno, kakšen odnos do vsebine bo imela publika kateri je sporočilo namenjeno. Poleg izražanja sporočil, izražamo tudi odnos do sebe, oziroma samopodobo. Lahko delamo vtis da se cenimo, izražamo samozaupanje in samozavest, lahko pa v publiko zbudimo občutke bojzljivosti, agresivnosti, nedostojnosti in nezanesljivosti. Tako lahko v publiko induciramo ali občutek kredibilnosti ali pa občutek neprepričljivosti in dvoma v naše poslanstvo (Mayer v Kovač in drugi 2004, 80-85).

Pomembno je tudi, da dirigent zna ustvariti okolje, ki omogoča prenos sporočila (onemogoča ga lahko hrup, nezainteresiranost glasbenikov). To lahko doseže z večjo teatralnostjo in neposrednim komuniciranjem. Najpomembnejše vprašanje, ki bi si ga moral vodja postaviti poleg *kaj izraziti* je tudi *kako se izraziti*.

Prvi način je vsekakor besedna izraznost - besedna fluentnost in raznolikost besednih izrazov, drug način pa je motorična izraznost - sposobnost lahkotnega in pestrega nebesednega izražanja. Vsekakor je pomembno, da poznamo nivo publike in mu prilagodimo izrazoslovje, ter da znamo prilagajati svoj način izražanja glede na stanje, v katerem se nahajamo. Sprejemanje odzivov in vzdušje, v katerem smo, je pomemben del opazovanja, saj nam narekuje tempo in način izražanja (Mayer v Kovač in drugi 2004, 85).

Dirigent na vajah z orkestrom uporablja tako besedno kot nebesedno komunikacijo in izražanje. Na samem koncertu, torej vrhuncu projekta, pa je dirigent primoran uporabljati le neverbalno komunikacijo. Kot že povedano, menimo, da je nebesedna komponenta izražanja zastopljena in morda celo prezrta pri izobraževanju bodočih dirigentov.

Preden so nastali jeziki se je človek primarno izražal in sporazumeval predvsem neverbalno, s kretnjami, izrazi obraza in neartikuliranimi glasovi. Izražanje misli se je z razvojem jezikov in artikuliranim izražanjem usmerilo predvsem na besedni tok, neverbalno izražanje pa se je potisnilo na rob naše zavesti. Verbalno se izražamo z glasom, torej z besedami, z barvo glasu pa prenašamo čustva in izražamo našo umirjenost ali pa vznemirjenost in drugo. Z glasom vplivamo na prepričljivost in zanimivost izražanja. Poleg glasu je v tem primeru pomembna tudi mimika obraza ter neposreden pogled v publiko. Z njim lahko izražamo samozavest in iskrenost, z pogledom usmerjenim v tla pa damo jasno sporočilo, da se počutimo nelagodno in da smo lahko celo nezanesljivi.

Poklic dirigenta temelji predvsem na neverbalnem izražanju s pomočjo kretnj rok, glave in telesa, mimike, tona glasu in izražanja s pogledom (stik z očmi). Najpomembnejše in najbolj opazne so pri dirigentu kretnje rok, manj glave in telesa. Tako kot s kretnjami rok lahko poudarimo pomen določenega besednega izraza, tako dirigent poleg taktiranja v desni roki z levo roko daje določene znake za dinamiko, izraznost ter potek melodije. Dirigenti se v tem delu svojega dela izjemno razlikujejo, saj je živahnost kretnj tesno povezana s temperamentom dirigenta. Z zavedanjem dirigenta, da je vse naštetu velik dejavnik njegovega vplivanja na glasbenike, bi jih moral izpopolnjevati vse življenje.

Kot rečeno dirigent uporablja dirigentsko paličico za izražanje svojih vizij oziroma za dajanje napotkov. Res je, da je dirigiranje specifičen način izražanja svojih napotkov sodelavcem, vendar pa dirigentsko delo, kot ga je upodobila Elizabeth Green v *The Modern Conductor*, lahko hkrati opisuje tudi delo uspešnega vodje vsake organizacije saj: "Samo stati pred orkestrom in jim kazati ustaljene časovne in tehnične diktacije iz nas še ne naredi dirigenta. Da pa navdihnemo celotno skupino izvajalcev, in spodbudimo njihove lastne glasbene sposobnosti, da skupaj s teboj začutijo občutek moči glasbe tako globoko, da se celo občinstvo povzpne na nove čustvene višine ... ja, to lahko imenujemo dirigiranje "(Green v Seifter 2001, 8).

9.4.6 Dirigent kot vodja orkestra

Strinjamo se z Mayerjem, ki išče zgled dobrega vodje v primerjavi z dirigentom. Mayer (1994, 154), pravi, da mora biti dober vodja izurjen predvsem v dejavnem poslušanju in v nenehnem zavedanju potreb in nagnjenj članov skupine. Vodja je kot dirigent, ki člane orkestra neprestano spravlja v ubrano sozvočje. Njegovo delo je iskanje, zaznavanje in vzpostavljanje odnosov med zmožnostmi, hotenji in razpoloženji v ansamblu.

Dirigent naj bi znal motivirati glasbenika tako, da bi bilo doseganje njegove vizije orkestra tudi v skladu z glasbenikovo osebno kariero. Dober dirigent mora znati tudi spreminjati način vodenja glede na situacije, da bi dosegel zastavljen cilj. Za to naj bi dirigent uporabljal različne načine vodenja z namenom, da vzpostavi ustvarjalen tim s katerim bi dosegal zadani cilj. Večina dirigentov zna poslušati, saj ta način dela uporablja že pri študiju inštrumenta, ko s poslušanjem lastne izvedbe kritično implementira popravke v svojo izvedbo. Večina zato izostri posluš in zna na podlagi poslušanja tudi uspešno uravnovežiti skupine v orkestru. Na ta način vzpostavi skupno harmonično sozvočje. A včasih kljub predstavam, ki jih ima o tem,

kako naj bi skladba zazvenela, zaradi pomanjkanja znanja o komunikaciji, predajanja vizije in ostalih veščin povezanih z delom z ljudmi (katere v samem šolanju dirigenti žal ne osvojijo), dirigenti glasbene ideje nikakor ne zazvenijo.

9.5 Dirigiranje kot vzporednica vodenju v organizacijah drugačne vrste

Pogosto se zgodi, da isti orkester pod različnimi taktirkami zveni kot popolnoma različna zasedba, kot da orkester sestavljajo drugi ljudje. Zakaj, kako in kdo je kriv, da prihaja do takšnih razlik, se sprašujemo tudi sami. Odgovore smo poskusili najti v različni literaturi. Na naše presenečenje nekateri avtorji vodenje v orkestru primerjajo z najbolj diktatorskim načinom vodenja, nekateri pa kot zgled najbolj naravnega in ustvarjalnega vodenja. Več o tem bomo razložili v nadaljevanju.

9.5.1 Specifika dirigenta kot vodje

Obstajajo različna videnja dirigenta kot vodje in njegovega načina dela. Seifter (2001, 10) meni, da dirigenti stojijo tako rekoč na samem vrhu glasbene hierarhije svojih orkestrów in imajo tako močno vlogo, katera daleč presega tudi vlogo direktorjev ali predsednikov nekaterih podjetij. Namesto neposrednega nadziranja dejavnosti relativno majhne skupine podpredsednikov ali top menedžerjev, kot to počne večina izvršnih direktorjev, dirigenti neposredno nadzorujejo delo prav vsakega glasbenika v orkestru. Pričakuje se, da usklajuje enotnost tako velike skupine do najmanjše podrobnosti in vsak neuspeh se lahko razume kot šibkost voditelja. Na vprašanje, ali je dirigent orkestra dober model za vodenje v poslovnem svetu, Ben Zander, ustanovitelj in dirigent Bostonskega Filharmoničnega orkestra, je bil v svojem odgovoru nedvoumen: »To je najslabši model! Dirigent je zadnji branik totalitarizma na svetu! To je oseba, katere avtoriteta nikoli ne postane vprašljiva. Obstaja rek: Vsak diktator si prizadeva, da bi deloval kot dirigent!« (Seifter 2001, 10).

Zaradi takšnega diktatorskega odnosa ni presenetljivo, da orkestrski glasbeniki pogosto zadržijo svoje najbolj izvirne in ustvarjalne impulze, namesto da tvegajo bes dirigenta, ki ne želi niti ne pričakuje nikakršnih osebnih vložkov. Neizogibna posledica je, da so glasbeniki na tak način ločeni od svojega proizvoda, glasbe, ki jo ustvarjajo s svojimi instrumenti. Jazzovski kitarist Mark Worrell pravi: "V okviru simfoničnega orkestra boste našli mnogo delavcev s neverjetnim talentom, formalnim izobraževanjem ter obilo teoretičnega znanja, pa vendar je čudno, da so ti glasbeniki prisiljeni ločiti svoje zmogljivosti za konceptualizacija od trenutka izvajanja nekega dela. To se zgodi zaradi neverjetno avtoritarnega in nedemokratičnega modela glasbene produkcije. Ne bi bilo pretirano izjaviti, da je simfonični orkester sam po sebi prikaz praznovanja avtoritarnosti, morda celo karizmatične diktature" (Seifter 2001, 10).

V takšnem primeru je tradicionalni simfonični orkester zgleden primer napetosti, ki obstaja med vodenjem in upravljanjem tradicionalne hierarhične strukture ter na drugi strani predsodkov do znanja delavca in njegovega samoupravljanja. Ker je znanje delavcev, ki zagotavljajo intelektualni kapital ter povezujejo vse informacije organizacije več kot izjemno pomembno, naj bi se uporabljalo alternativne modele upravljanja, ki bi bili uspešni tudi pri preoblikovanju simfoničnega orkestra. (Seifter 2001, 11).

Tako Seifter (2001, 12) kritično zapiše o vodenju v orkestru: »Simfonični orkester je lahko posebno neprijeten primer skoraj popolne nemoči, s katero se še vedno soočajo delavci z mnogo znanja. Dirigent komunicira z več kot sto glasbeniki s tem, ko pred njimi stoji na dvignjeni ploščadi in maha z leseno palico okoli njih. Ta komunikacija je v bistvu enosmerna,

saj posamezni glasbeniki redko, če sploh kdaj, izrazijo svojo idejo ali mnenje dirigentu. Orkestrski glasbeniki se morajo nenehno izpopolnjevati in so ponavadi zatirani na področju individualnih dosežkov. Tako na primer v tradicionalnem orkestru, mora violinist številka 26 biti popolnoma prepričan, da njegov lok potegne po strunah njegovega instrumenta na točno isto nanosekundo kot violinist številka 25 in številka 27. Tudi če opravi svoje delo dobro, kljub temu violinist 26 ne dobi nikakršne pohvale, dirigent ga celo v celoti ignorira. Ustvarjalnost, sodelovanje v procesu in zadovoljstvo zaposlenih v resnici niso enakovredno zastopani v primerjavi z drugimi kvalitetaми. In nato nadaljuje: »Na žalost je mnogim delavcem v različnih panogah ta scenarij vse preveč znan. Delovna mesta, kjer je vzpostavljena tiranija od zgoraj navzdol, večinoma vodijo k slabi morali, nizko stopnjo pripadnosti in velike priložnostne stroške za celotno organizacijo. V skrajnih primerih lahko takšni procesi v delu vodijo do slabih in neustreznih storitev, kar seveda vodi do manjšega zadovoljstva strank. Jasno je, da imajo organizacije, ki postavljajo oblast v roke ljudi ter vodje opravljajo delo z užitkom, veliko konkurenčno prednost pred tistimi, ki tega ne izvajajo.

Pri mnogih avtorjih pa vseeno zasledimo pozitiven odnos do dela dirigenta z orkestrom in najdemo smiselno primerjavo dirigenta kot pozitiven primer ustvarjalnega vodje.

Že desetletja nazaj je menedžerski guru Peter Drucker objavil članek v Harvard Business Review, v katerem je razmišljal o posledicah informacijske dobe za organizacijske strukture in vodenje ("The Coming of the New Organization," January-February 1988). Peter Drucker je napovedal čas, ko bo tradicionalni, hierarhični model upravljanja popolnoma odpadel, nadomeščen pa bo z veliko bolj odzivno, tako imenovano ravno organizacijo. Drucker je predlagal, da naj se velike poslovne organizacije v sedanji informacijski dobi vse manj zgledujejo po tradicionalnih proizvodnih podjetjih temveč naj se zgledujejo bolj po bolnišnicah, univerzah in simfoničnih orkestrih. V velikem simfoničnem orkestru, je še poudaril, obstaja zgolj en vodja-dirigent. Vsak od glasbenikov, vsak od njih visoko specializiran, igra neposredno tej eni osebi-dirigentu, brez posrednikov srednjega menedžmenta, ki ponavadi poskrbi, da gredo stvari v pravo smer. V tem primeru je to naloga dirigenta. Drucker na tem primeru prikaže pomembno nalogo generalnega direktorja, ki naj bi neposredno in vztrajno usmerjal spretnosti in znanja vsakega posamičnega "igralca" k uspešnosti celotne zasedbe (Seifter 2001, 9).

Tisti dirigent, ki skrbi za osebno rast, vsekakor ne deluje v odnosu do glasbenih kolegov kot diktator, temveč kot vodja, ki s svojim zgledom vodi tim k uspehu. Sama oblika organizacije kot je orkester je lahko dober primer podjetjem, ki se zavedajo pomembnosti timov, saj se v orkestru tako dirigent kot glasbeniki morajo zavedati, da brez skupne igre (sodelovanja, enakovrednega občutka odgovornosti, zaupanja in velike ustvarjalnosti med njimi), nimajo možnosti za doseganje cilja.

9.5.2 Zakaj orkester potrebuje dirigenta?

Velikokrat se poslušalci po koncertih sprašujejo, zakaj orkester sploh potrebuje dirigenta. Sprašujejo se, kakšna je pravzaprav njegova naloga? Včasih se tudi sprašujejo, zakaj maha z rokami naokrog in se pači? Ali pa: »Ali ni orkester skupina odlično izurjenih glasbenikov, ki znajo šteti in brati note? In zakaj potem potrebujejo nekoga, ki jim kaže takt? Sploh pa, zakaj je tako pomemben, saj to kar vidimo sploh ne zgleda tako težko, da tega ne bi mogel početi prav vsak!«

Včasih se nam med samim igranjem v orkestru, ko kljub trdemu delu in obilici vloženi ur za pripravo programa, kar ni in ni napredka ter se ponavljajo iste napake, pojavi vprašanje ali res potrebujemo tega dirigenta? Pa saj bi morda bilo bolje, da ga ne bi bilo. Vse kar počne je, da moti, da še tisto instiktivno timsko delo popolnoma iztira.

Pravzaprav bi bilo v primeru slabega vodje-dirigenta res bolje, da bi vlogo vodje prevzel sposoben koncertni mojster, tako kot je bilo to včasih v navadi in je ta s svojim lokom dal znak za tempo in začetek. Tako je po prvi zaigrani noti naprej glasba gladko tekla in se je ustavila, kadar je bilo to treba oziroma kot je bilo napisano v notnem zapisu, iz katerega so ga glasbeniki brali. To je funkcioniralo le toliko časa, dokler so bili orkestri številčno majhni. Že v obdobju klasike in skladatelja Beethovna pa so postajali orkestri vse večji. In takrat je začelo postajati očitno, da bo potreben nekdo, ki bi združeval glasbenike. Tako je vloga dirigenta, ki jo poznamo danes, stara le 150 let. In tako orkester potrebuje vodjo.

Torej zakaj potrebujemo dirigenta? Poslušalci se namreč ne zavedajo, da je pomembno in glavno delo dirigenta v ozadju, ko vadi z orkestrom. Del naloge, ki zajema delo dirigenta je poleg vaj že sama izbira glasbenega programa. Sestaviti mora dober spored, ki pa je pogojen tudi z možnostjo izvedljivosti, celovitosti, kontrasta, stopnjevanja, sorodnosti in drugo. Po lastni pripravi, torej študiju izbrane partiture, zgodovinskega ozadja, podatkov o skladatelju, sledi priprava na vajo z orkestrom. Dirigent si mora skrbno pripraviti potek vaje, vsebine na posamezni vaji, razporejanje težavnosti, kateremu sledi samo vadenje skladbe in izdelava posameznih delov skladbe. Pri delu z orkestrom dirigent največkrat najprej predstavi skladbo, nato sledi skupno učenje skladbe ter uspešno reševanje tehničnih težav. Ko se vse to osvoji na koncu sledi izvedba celotne skladbe.

Vodja mora imeti ves čas pred sabo zelo močno vizijo svojega dela. Vprašanje je torej, koliko jo lahko deli (soustvarja) s sodelavci. Vsekakor ima vsak ustvarjalen posameznik - glasbenik v orkestru svojo vizijo, pa naj bo to godalec, tolkalec ali pa trobilec in pihalec. Prav zaradi tega pa je izrednega pomena dober dirigent, ki zna uskladiti in omogočiti, da glasbeniki lahko izrazijo svojo ustvarjalnost in soustvarjajo skupno vizijo. Glasbenike mora prepričati, da skladbo čutijo v celoti in tako ne gledajo samo v svoj part in se ne osredotočajo na morebitne težave v njem, temveč sledijo posluhu in stremijo k lepoti skupne izvedbe. Ne nazadnje, kvalitetna instrumentalna izvedba neka skladbe ima veliko variacij.

Morda se nam zdi, ko spremljamo povezanost dirigenta in orkestra, da bi se lahko na koncertu orkester brez dirigenta ustavil. Večina orkestrov pa bi tudi brez dirigenta solidno odigrala svojo skladbo in veliki dirigenti se tega jasno zavedajo. Zato bi bilo zanimivo, če se bi kdaj kakšen dirigent opogumil do te mere, da bi sedel med publiko. Na ta način bi dokazal, da je ustvaril tim, ki je sprejel njegovo vizijo za svojo in jo uspešno in brez težav tudi izvaja. Tako bi tudi menedžer bil najbolj uspešen takrat, ko bi uspešno »natreniral« svojo ekipo in jih pripeljal do takšnega cilja, da uspe vzgojiti novega vodjo oziroma tim, ki njega pravzaprav ne

potrebuje več. Za tistega dirigenta, ki misli, da je on in samo on glavni, se koncert zelo hitro konča, enako pa velja tudi za menedžerja.

9.6 Opis poklica menedžer ter predvidene razlike z dirigentom

V začetnih poglavjih magistrske naloge smo namenili veliko besed o vodji, menedžerju in menedžerju kot vodji, zato se bomo v nadaljevanju osredotočili le na ozko predstavitev menedžerja in njegovega dela v namen, da bomo lahko naredili optimalno primerjavo modela vodenja dirigenta ter direktorja.

9.6.1 Opredelitev pojma organizacija in podjetje

Organizacija je interesni in dejavnostni (pri podjetju poslovni) sistem ljudi, sredstev in virov, ki mu ljudje na osnovi svojih interesov, to je želenih koristi, določajo zamisli, poslanstvo, vizijo, smotre in cilje in usmerjajo delovanje k njim. Bistvena je kakovost ciljev, ki naj stremi k odličnosti. Doseganje ciljev je uspeh.

Podjetje je konkretna oblika organizacije ki je hkrati interesni in poslovni sistem (poslovna organizacija, gospodarska organizacija, pridobitna organizacija...) v okolju in znotraj sebe, ki v razmerah tveganja pridobiva (kupi, prideluje, predeluje, proizvaja) blago in učinke (pridelki, izdelki, storitve) ter jih trži (kupčuje z njimi) z namenom, da ustvarja denarne tokove in pozitivne izide ter s tem uresničuje interese svojih udeležencev. Kakovost poslovanje (ugled in uspeh) se razteza vse do odličnosti, ki je trajna vrhunška kakovost. Pojavlja se kot zgodovinska, časovno pogojena, samostojna in gospodarsko zaokrožena ciljno pridobitna organizacija (Kralj 2001, 6 in 34).

Politika organizacije oz. podjetja vsebuje sočasno moč in oblast, vplivanje in odzivanje v razmerah nasprotovanja, pa tudi razmerah sodelovanja. Tako je politika ustvarjalna človekova dejavnost. Politika podjetja je orodje za obvladovanje podjetja ter izhaja iz upravljanja podjetja, v katerem se izoblikujejo smeri in sprejemajo za podjetje usodne odločitve ter iz profesionalnega izvrševanje politike, ki je stvar menedžmenta (Kralj 2001, 6).

9.6.2 Pojem in lastnosti menedžerja

Menedžerja lahko opredelimo kot osebo, ki vodi in usmerja ljudi v organizaciji v pravo smer. Beseda menedžer je nastala okoli leta 1500 v Benetkah in izvira iz besede mano, kar pomeni dlan (Cimerman 2003,10).

Menedžer je tisti, ki ga deležniki, ustanovitelji, pooblastijo za obvladovanje celotne organizacije ali le dela nje z namenom, da bi uspešno dosegala cilje. Menedžer je vsaka oseba v podjetju, ki odloča v podjetju: snuje in planira, organizira, vodi, usmerja in nadzoruje delovanje podjetja. Njegovo delovanje obsega vodenje poslovanja podjetja, lahko le poslovno podjetje (poslovođenje) in vodenje ljudi v podjetju (voditeljstvo, leadership). Beseda menedžer je torej pripravna beseda za opis vseh, ki opravljajo menedžersko delo. V praktični rabi pa so oznake tudi po položaju: predsednik, direktor, ravnatelj, upravitelj ali upravnik, poslovodja, vodja, šef, referent in drugo (Kralj 2001, 4).

9.6.3 Opravila, naloge in vloge menedžerja

Za doseganje izidov v organizaciji je treba voditi poslovanje (snovati, planirati, sklepati posle, organizirati dejavnosti, angažirati sredstva in ljudi, gospodariti s sredstvi ipd.), v čemer je prvenstvena vloga odločanja ter odgovornost za posledice odločitev, kar pa je oboje stvar menedžerjev. Menedžer mora voditi ljudi k izidom, jim ukazovati ali jih drugače pridobiti za opravljanje dejavnosti, ki daje izide (Kralj 2001, 2).

Naloge in vloge menedžerja so med seboj povezane in se včasih tudi prekrivajo. Štiri temeljne naloge so (Kralj 2001, 3):

- planiranje*: opredeljevanje ciljev in poti za njihovo doseganje;
- organiziranje*: ustvarjanje ustreznih medsebojnih odnosov, razmerij, ki omogočajo izdelovanje planov;
- vodenje ljudi*: vplivanje, motiviranje in usmerjanje zaposlenih, da bi ustrezno opravili svoje naloge;
- kontroliranje*: je proces, v katerem ena ali več oseb pregleduje dosežke in ustrezno ukrepa poleg njih pa tudi:
 - informiranje*,
 - motiviranje in*
 - koordiniranje*: tesno povezano z organiziranjem.

Vloge menedžerja se nanašajo na ustaljene oblike načina vedenja. So medosebne (zastopniška, voditeljska in povezovalna vloga), informacijska vloga (pregledovalna, posredovalna, predstavniška), odločevalska vloga (podjetniška vloga, vloga razreševanja problemov), razdeljevalska vloga in pogajalska vloga (Kralj 2001, 10).

9.6.4 Lastnosti menedžerja

Organizacije si za svojega menedžerja prizadevajo izbirati takšnega, ki ima primerna strokovna znanja, ki zmore voditi ljudi, prav tako pa je verodostojen, pošten, pokončen, trden in etičen človek. Za uspešnega menedžerja tako ni dovolj le strokovno znanje in poslovna spretnost, temveč tudi njegove lastnosti, ki kažejo da je menedžer vreden zaupanja. Veliko pozornost smo v magistrski nalogi namenili lastnostim, ki naj bi jih imel tako menedžer kot vodja oziroma dirigent v poglavju 7 (7.4.5), zato jih tu v izogib ponavljanju ne bomo ponovno obravnavali. Kot rečeno poleg znanja in strokovnosti mora imeti dober menedžer tudi vse lastnosti dobrega in uspešnega vodje. Radi bi poudarili, da mora menedžer v svojem delu delovati kot vodja ter da mora tudi vodja razviti menedžerske vrline. O tem smo pisali v poglavju o vodenju (5.5), kjer smo podrobno opisali razliko med vodjem in menedžerjem. Poleg vseh opisanih lastnosti so za osebo, ki naj bi postal menedžer, pomembni še strokovnost in vodstvene spretnosti s katerimi bo ta dosegal uspešnost.

9.6.5 Proces učenja vodstvenih veščin menedžerja

Menedžersko delo postaja vse zahtevnejše in ni naključje, da se v razvitem svetu daje izobraževanju in razvoju menedžerjev nasploh velik poudarek. Izobraževanje ima najrazličnejše oblike in vsebine. Vodi k visoki strokovnosti in profesionalnosti menedžerjev. Izobraževanje v okviru podjetja dodatno krepi soroden način razmišljanja, medsebojno spoznavanje in podobno. Zato ta pristop ne le da povečuje obstoječi in bodoči menedžerski

potencial in s tem glavno strateško konkurenčno prednost podjetja, marveč povečuje tudi sodelovanje in usklajenost med njimi. Razvoj je obenem tudi največji motivator. Slabost pa je lahko v preobsežnem ali neustreznem izobraževanju oziroma usposabljanju in s tem razvoju menedžmenta (Rozman in drugi 1993, 69).

Razvoj vodstvenih veščin zahteva svoj čas in se ne doseže v kratkem časovnem obdobju. Menedžer mora imeti priložnost vaditi na novo naučene veščine, pri tem pa je dobro, da jih spodbuja nadrejeni menedžment. Znanje je seveda potrebno prilagajati tudi glede na raven menedžmenta. Tako velja, da menedžersko znanje poleg »tehničnega znanja« sorazmerno raste od zahtevanega za delo delovodje, preko menedžerja poslovne funkcije do menedžerja podjetja. Torej čim višja je raven menedžerja, tem večji je delež usklajevalnih, menedžerskih del ter menedžerskih znanj, ki so potrebna za uspešno delo. Rozman (Rozman in drugi 1993, 23) pravi, da višja kot je raven menedžmenta, bolj to postaja poklic; in nižja kot je raven menedžmenta, bolj je to le ena od vlog ali delovnih nalog menedžmenta.

9.6.6 Specifika dela menedžerja

V podjetju so ljudje pomemben dejavnik, saj vplivajo na samo podjetje. Menedžer se mora zavedati, da so za izid uspešnega poslovanja zaslužni ljudje v organizaciji. Naloge menedžerja so, da ljudi pripravi do uspešnega in učinkovitega dela. Pri tem je zelo pomembno, kakšen način in slog vodenja menedžer uporabi za doseganje tega cilja. Vodenje ljudi je ena pglavitnih nalog menedžerja, kateri s svojim vplivanjem, usmerjanjem in motiviranjem sodelavcev skupaj dosegajo zelene cilje in rezultate. Posebni pristopi, katerih se menedžerji poslužujejo, je tudi timsko delo. V timskem delu se združuje znanje, potrebna pa je tudi učinkovita komunikacija, za katero mora skrbeti menedžer.

Menedžment torej lahko opredelimo kot usklajevanje, menedžerje pa kot ljudi, ki usklajujejo. Rozman (v Rozman in drugi 1993, 21-22) pa pravi, da se lahko glede na predmet usklajevanja, pa tudi glede na nekatere druge značilnosti, menedžerji razlikujejo med seboj. Tako menedžerji velikih podjetij, sestavljenih iz manjših podjetij ali poslovnih enot, te enote usklajujejo med seboj. Menedžerji podjetij usklajujejo med seboj poslovne funkcije: nabavno, kadrovsko, proizvodno, prodajno in finančno. Vse te funkcije nato tvorijo celoto. Prav to usklajevanje je v glavnem obravnavano v okviru del o menedžmentu, saj takšno usklajevanje srečamo predvsem v večjih sestavljenih podjetjih. Ti menedžerji tvorijo *vrhovni in višji menedžment* v podjetju. *Srednji menedžment* pa sestavljajo menedžerji poslovnih funkcij oziroma organizacijskih enot, v katerih se le-te nahajajo. Za njih je značilno, da so kratkoročno zelo samostojni, saj izvršujejo svojo funkcijo predvsem v operativnem pogledu, dolgoročno pa se podrejšo usklajevanju celotnega podjetja.



Slika 9.2: Ravni menedžmenta v podjetju, Vir: Rozman in drugi (1993, 22).

9.6.7 Predvidene razlike med dirigentom in menedžerjem

Tako dirigent kot menedžer morata za svoje vodstveno mesto na prvem mestu obvladati funkcionalno znanje - imeti obsežno znanje, ki se nanaša na njuno stroko, saj je to pogoj za opravljanje težke in zahtevne naloge, kot je vodenje strokovnjakov oziroma sodelavcev. Zato tudi pri določanju mere funkcionalnega znanja ne pričakujemo velikega odstopanja. Menimo pa, da bomo vseeno opazili specifične razlike, saj se pri samem izobraževanju dirigenta ne posveča pozornosti doseganju takšnih vodstvenih spretnosti kot so delo z ljudmi, motiviranje, komunikacija in podobno, kar bi mu omogočile boljši pretok informacij in s tem doseganje boljših rezultatov. Lastna aktivnost in samokritičnost vodje je pomembna pri iskanju optimalnih prijemov za doseganje cilja.

Razlike se bodo najverjetneje pokazale tudi pri načinu vodenja, saj gre pri dirigentu za specifično delo, ki se nanaša predvsem na kraj dela, čas, ki mu je na razpolago za izpeljavo projekta in tim, s katerim ustvarja projekt.

Razpredelnica 5.3: Predvidene razlike med dirigentom in menedžerjem, Vir: lastni (2011).

	DIRIGENT	MENEDŽER
Funkcionalno znanje	Velik poudarek strokovnemu znanju.	Strokovno znanje, ki ga dopolnjuje z dodatnim izobraževanjem o delu z ljudmi.
Način vodenja	Se hitro prilagaja situacijam, različni načini vplivanja - verbalna in neverbalna komunikacija. Ima možnost hitrega implementiranja popravkov. Dirigent z lastnim zgledom vodi ljudi k doseganju cilja.	Način vodenja glede na zahtevnost ravni menedžmenta in kulturo organizacije, veliko delegiranje in poverjanje nalog sodelavcem.
Način komunikacije	Večinoma enostransko - dirigent daje napotke,	Na voljo za komunikacijo, ima prijeme za ravnanje v

	večinoma ni pripravljen na pogovor. Njegovo izražanje je velikokrat le neverbalno, z gestami.	konfliktnih situacijah, ustvarja občutek varnosti.
Pogoji dela	Menjava lokacij dela, večinoma kratkoročni projekti, menjava timov s katerimi dela.	Dolgoročni projekti, dela z ustaljenim timom, jasno delegiranje nalog sodelavcem.
Lastnosti	Inteligentnost, čustvena inteligentnost, samozavest, odločnost, poudarjena neverbalna komunikacija.	Inteligentnost, vzdržljivost, komunikativnost, motiviranje, zaupanje pri poverjanju nalog.
Timsko delo	Tesno povezan s timom, timsko delo je nujno in obstaja od nekdanj.	Želi si ustvariti tim, zato posveča veliko pozornost »teambuildingu«.
Ustvarjalnost	Zelo pomembna za doseganje presežka v poustvaritvi glasbenega dela.	Pomembna za doseganje konkurenčnosti z novimi produkti, zato jo spodbuja med sodelavci.
Naravnost k ciljem	Cilj je kratkoročen - opraviti nalogo, torej izpeljati koncert. Cilj je zadovoljstvo publike.	Cilji so dolgoročni, želi si predvsem ustvariti ugled organizacije med ostalo konkurenco. Cilj je ustvariti dobiček.
Samokritika	Velikokrat ni samokritičen, ne išče povratne informacije o svojem delu.	Zanima se za mnenje sodelavcev, zato pridobiva povratne informacije z metodo 360 stopinj.

II. EMPIRIČNI DEL

10 Raziskava naloge z rezultati empirične raziskave

10.1 Priprava, oblikovanje in sestava vprašalnika

V empiričnem delu magistrskega naloge bomo primerjali dve na videz popolnoma različni organizaciji. Pri vsaki organizaciji bomo izpostavili vodjo ter njegov način vodenja organizacije.

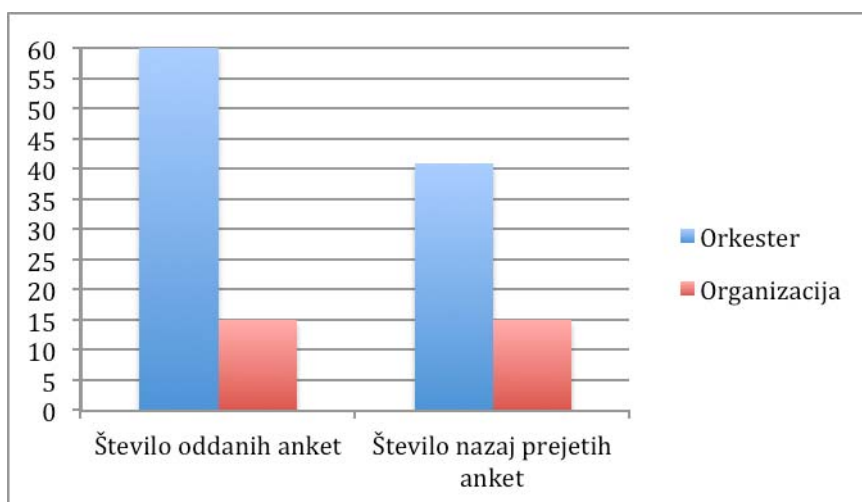
V teoretičnem delu raziskave smo glede na predstavljene teze ter v nalogi zastavljene cilje uporabili interdisciplinaren pristop raziskovanja. Pri opredeljevanju temeljnih pojmov kot so stili vodenja, ustvarjalnost, ustvarjalno vodenje, timsko delo, lastnosti uspešnih vodij, vodenje ustvarjalnih organizacij ter motiviranje, smo se oprli na teoretično-raziskovalne metode.

V empiričnem delu bomo primerjali poglede, vrednote, lastnosti, ravnanje in način dela vrhunškega dirigenta in uspešnega menedžerja, ki jih bomo analizirali na osnovi izjav ustreznih sodelavcev.

Na podlagi analize strukturiranega intervjuja (priloga C1 in C2), ki smo ga izvedli z izbranimi dirigentom in menedžerjem ter s pomočjo relevantne literature in teoretičnih konceptov bomo skušali predstaviti poglede, lastnosti, ravnanje, idr., izvrstnega dirigenta in kreativnega menedžerja. S tem želimo dokazati, da je od vodenja odvisen rezultat tima in da je lahko dirigent primer dobrega menedžerja in obratno.

Na osnovi strukturiranih intervjujev, dela v fokusnih skupinah sodelavcev ter z metodo lastnega opazovanja smo sestavili anketni vprašalnik. Rezultate smo nato primerjali s pomočjo SPSS analize in t-testa. Z metodo ankete smo preučevali lastnosti, načine vodenja, vpliv komunikacije, ustvarjalnost v vodenju ter funkcionalna znanja dirigenta En Shaa v simfoničnem orkestru RTV Slovenija in menedžerko organizacije CECArtslink iz Združenih držav Amerike. Ankete smo razdelili vsem članom orkestra (60), nazaj smo jih prejeli 41 in 15-tim zaposlenim v ameriški organizaciji, kjer smo prejeli nazaj vse ankete (glej graf 10.1.).

Graf 10.1.: Prikaz število oddanih in nazaj prejetih anket



Vprašalnik skupaj sestavlja 47 trditev (glej prilogo A):²

- Prvi del sestavlja 7 trditev in je namenjen raziskovanju funkcionalnega znanja vodje.
- Drugi del vključuje 22 trditev s področja vodenja. Prvih sedem trditev je namenjen raziskovanju presojanja in odločanja vodja. S pomočjo drugih 9 trditev smo prišli do rezultatov o vplivanju in komunikaciji vodje, v šestih trditvah tretjega sklopa pa smo raziskovali vodenje v tiskem delu.
- Tretji del vključuje 5 trditev s katerimi smo dobili oceno ustvarjalnosti vodenja v obeh organizacijah.

² Naj pri tem omenimo, da v vprašalniku nismo zastavljali vprašanj o podrobnejših karakteristikah anketirancev (npr. spol, starost, stopnja izobrazbe), ker nas glede na zastavljeno tematiko to ni zanimalo in tudi nismo raziskovali vpliva omenjene karakteristike na dobljene rezultate.

- V četrtem delu se nahaja 11 trditev, s pomočjo katerih smo raziskovali usmerjenost vodje k rezultatom.

Kljub temu, da sta vprašalnika za dirigenta in direktorja povsem enaka, pa se razlikujeta v terminoloških izrazih, ki so specifični za posamezno organizacijo. Tako bomo v nadaljevanju poenotili dva vprašalnika, specifične izraze pa med seboj ločili s poševnico:

Indikatorji za spremenljivko FUNKCIONALNO ZNANJE:

- V1 – Dirigent/vodja učinkovito in hitro pripravlja partituro in navodila za glasbenike v orkestru/ kakovosten strokovni material in navodila za sodelavce.
- V2 - Dirigent/vodja je avtoriteta na svojem strokovnem področju.
- V3 - Dirigent/vodja je široko razgledan.
- V4 - Dirigent/vodja s stalnim samoizobraževanjem nenehno nadgrajuje svoja funkcionalna znanja.
- V5 - V spremenjenih okoliščinah se dirigent/vodja znajde, prilagodi in obvladuje nove situacije.
- V6 - Dirigent/vodja obvladuje stresne situacije.
- V7 - Dirigent/vodja uspešno obvladuje več nalog hkrati.

Indikatorji za spremenljivko VODENJE

PRESOJANJE IN ODLOČANJE

- V8 - Dirigent/vodja vpliva na glasbenike z jasnimi argumenti in strokovnostjo.
- V9 - Dirigent/vodja upošteva mnenje glasbenikov/ sodelavcev v orkestru/timu.
- V10 - Dirigent/vodja skrbno načrtuje vse aktivnosti v orkestru/timu.
- V11 - Dirigent/vodja je organiziran, obvladuje upravljanje časa in zna postavljati prioritete.
- V12 - Dirigent/vodja spremlja delo glasbenikov/sodelavcev in po potrebi opozori na pomanjkljivosti.
- V13 - Dirigent/vodja prevzema odgovornost za lastne dosežke in za neuspehe ne krivi glasbenikov/drugih.
- V14 - Dirigent/vodja je odločen pri izpeljavi vaje/nalog in doseganju postavljenih ciljev.

Indikatorji za spremenljivko VPLIVANJE IN KOMUNIKACIJA

- V15 - Dirigent/vodja konflikte med glasbeniki v orkestru/ med sodelavci rešuje skladno s predpisanimi postopki in pooblastili.
- V16 - Dirigent/vodja v konfliktnih situacijah ustvari pravo komunikacijo in najde rešitev.
- V17 - Dirigent/vodja ima posluš za težave in probleme glasbenikov/sodelavcev in jih rešuje z dogovarjanjem in pogajanjem.
- V18 - Dirigent/vodja pravočasno, ekonomično in učinkovito komunicira z glasbeniki v orkestru/s sodelavci.
- V19 - Dirigent/vodja je glasbenikom/sodelavcem vedno na voljo in pripravljen skupaj iskati rešitve.
- V20 - Dirigent/vodja zna usmerjati, motivirati in navdušiti glasbenike/sodelavce za doseganje večje uspešnosti orkestra/tima.
- V21 - Dirigent/vodja z lastnim zgledom gradi korektne odnose med glasbeniki v orkestru/sodelavci.
- V22 - Dirigent/vodja uživa pri glasbenikih/ sodelavcih kredibilnost zaradi svoje iskrenosti, poštenosti in zanesljivosti.
- V23 - Dirigent/vodja prevzema osebno odgovornost za svojo dejavnost.

Indikatorji za spremenljivko TIMSKO DELO

- V24 - Dirigent/vodja glasbenikom/sodelavcem zaupa in jim prepušča svobodo pri delu.
- V25 - Dirigent/vodja razvija in vzdržuje pozitivne odnose med glasbeniki/ sodelavci v orkestru.
- V26 - Dirigent/vodja ceni in spodbuja nove zamisli glasbenikov/sodelavcev .
- V27 - Dirigent/vodja prizna prispevek vsakega glasbenika/sodelavca k skupnemu rezultatu.
- V28 - Dirigent/vodja razvija enakopravne odnose med člani orkestra/tima in njihovo pripadnost orkestru/timu.
- V29 - Dirigent/vodja zna v posameznem glasbeniku/posamezniku najti najboljše in izkoristiti njegov prispevek k uspehu orkestra.
- V30 - Dirigent/vodja ne vsiljuje svojega mnenja in upošteva dobro argumentirane ideje glasbenikov v orkestru/ sodelavcev.

Indikatorji za spremenljivko USTVARJALNOST

- V31 - Dirigent/vodja za večjo konkurenčnost/orkestra spodbuja preraščanje rutine z ustvarjalnostjo.
- V32 - Dirigent/vodja kreativno uporablja orodja in glasbene talente/človeške potencialne ki so mu na voljo, da bi presegel rutinsko izvedbo skladbe.
- V33 - Dirigent/vodja spodbuja iniciativnost in ustvarjalnost glasbenikov/sodelavcev .
- V34 - Dirigent/vodja spodbuja odstopa od norme, ker jih vidi kot osnovo za doseganje izvirne izvedbe skladbe/ česa novega.

V35 - Dirigent/vodja glasbenikom/sodelavcem pomaga pri uresničevanju njihovih ustvarjalnih zamisli.

Indikatorji za spremenljivko USMERJENOST K REZULTATOM

V36 - Dirigent/vodja spremlja učinkovitost vaje/dela in po potrebi implementira popravke.

V37 - Dirigent/vodja glasbenike/sodelavce spodbuja k zdravi tekmovalnosti za večjo uspešnost orkestra/tima.

V38 - Odločitve dirigenta/vodje so premišljene, temeljijo na preverjenih dejstvih in praktičnih izkušnjah.

V39 - Dirigent/vodja/vodja svoje odločitve posreduje glasbenikom v orkestru/ sodelavcem in svojim predpostavljenim.

V40 - Pri načrtovanju in izvedbi projekta je dirigent/vodja natančen in primerno pozoren na detajle.

V41 - Dirigent/vodja s svojim ravnanjem pozitivno vpliva na zadovoljstvo glasbenikov v orkestru/sodelavcev.

V42 - Dirigent/vodja si zastavlja dolgoročne cilje in se ne zadovolji z doseganjem kratkoročnih rezultatov.

V43 - Dirigent/vodja je orientiran k dosežku in stremi k napredku /orkestra.

V44 - Dirigent/vodja postavlja jasne in merljive cilje.

V45 - Kadar gre kaj narobe, dirigent/vodja uvede boljši nadzor.

V46 - Po zaključku koncerta dirigent/vodja s sodelavci oceni doseženi rezultat.

10.2 Opis vzorca, metode in instrumentarija

▪ Opis vzorca in strukturiranega intervjuja za organizacijo A– Ajda Rudel

Za predstavitev primera dobrega zgleda menedžerja smo izvedli strukturiran intervju, ki je potekal z izvršno direktorico neprofitne kulturne organizacije CecArtslink iz New Yorka, gospo, ki šteje več kot trideset let menedžerskih izkušenj, (ime direktorice pa na njeno željo ne bo omenjeno). Intervju je nastal po končanem sodelovanju z omenjeno organizacijo, kjer sem tri mesece spremljala njihovo delovanje in potek dela. Organizacija temelji na odprtem sodelovanju z sodobnimi umetniki vseh področji iz celega sveta, predvsem pa so osredotočeni na sodelovanja Združenih držav Amerike z nekaterimi državami Vzhodne Evrope in Azije (Afganistan, Albanija, Armenija, Belorusija, Bosna in Hercegovina, Bolgarija, Gruzija, Hrvaška, Češka, Estonija, Madžarska, Moldavija, Kazahstan, Kosovo, Kirgistan, Latvija, Litva, Makedonija, Mongolija, Črna Gora, Poljska, Romunija, Rusija, Srbija, Slovaška, Tadžikistan, Turčija, Turkmenistan, Ukranija, Uzbekistan ter Slovenija), njihova druga pisarna pa se nahaja v Sant Petersburgu v Rusiji.

Sodelujoče umetnike in prav tako umetniške menedžerje povabijo k sodelovanju z dvema različnima razpisoma dvakrat letno. Glavni cilj organizacije je tako spobujanje in širjenje mednarodne kulturne mreže. V ameriški pisarni je zaposlenih 15 ljudi, ki vodijo projekte glede na njihove 4 različne programe, ki se vršijo skozi različna obdobja v letu. Osem ljudi pa je zaposlenih v pisarni v Rusiji. Kot rečeno jih vodi direktorica v Ameriki, med njo in ostalimi zaposlenimi pa ni srednjega menedžmenta. Glavno nalogo direktorice bi na kratko lahko opisali kot skrb za to, da so vsi projekti, tako v Rusiji kot v Združenih državah, enotni in nemoteno potekajo celo leto. Poleg tega skrbi tudi za finančno konstrukcijo organizacije.

Komunikacija med pisarno v New Yorku in Sant Petersburgom tako poteka v dveh jezikih. To dejstvo me je spodbudilo k prvi primerjavi z našo drugo organizacijo – to je orkestrom ter njihovim vodjem, torej dirigentom, ki je prav tako vključen v najino raziskavo, maestrom En Shaoom. V obeh organizacijah zaradi omenjenega dejstva obstaja tendenca, da se poleg lingvističnih težav pogosto pojavijo tudi kulturološke prepreke in včasih zato morda celo večja nerazumevanja.

Direktorica se popolnoma zaveda neprecenljivosti svojega osebja, zaveda se njihovega znanja in talentov, predvsem pa ceni njihovo sposobnost dojemanja dobrobiti, ki jo z delom v organizaciji prinašajo preko sodelovanja z umetniki iz celega sveta. Direktorica se zaveda

prežečih problemov, s katerimi se sooča vsak voditelj in prav tako svojih lastnih šibkosti, zato se redno udeležuje izobraževalnih seminarjev na temo voditeljstva. Predvsem pa se zaveda, da njeni zaposleni potrebujejo prejemati občutek, da so spoštovani, čutiti hvaležnost in biti nagrajani za svoje delo. Skuša upoštevati primarno željo vsakega zaposlenega, da je enakovredno vključen v organizacijo, zato se o njihovih predlogah, idejah in zamislih nenehno pogovarjajo. Prav tako ve, katere odločitve mora sprejeti brez posvetovanja z drugimi in dejstva, da mora prevzemati popolno odgovornost za svoje odločitve. Zaveda se pomembnosti, da ji ljudje sledijo in zaupajo tako zaradi njenega znanja, izkušenj kot tudi zaradi nje same. Vendar meni, da ljudje bolj kot v njo verjamejo v samo poslanstvo organizacije. Tega dejstva se zaveda, zato se trudi kar najbolje predstavljati poslanstvo te organizacije in ljudje ji v polni meri sledijo. Kot najmanj primeren način vodenja se ji zdi način, kjer vodja ne pokaže dovolj spoštovanja do svojih ljudi. Te napake se je naučila iz lastne izkušnje. Ker vodi relativno majhno organizacijo, ceni pomembnost prav vsakega zaposlenega in ve, da bi vsako najmanjšo napako zaposlenega občutili vsi ostali zaposleni. V tem vidi veliko podobnosti z orkestrom ter pomembnostjo vsakega orkestraša pri njegovem prispevku k celoti. V tem kontekstu se direktorica popolnoma zaveda pomembnosti zaupanja in predajanja nalog svojim podrejenim. Na področju, kjer se direktorica zaveda svojih šibkosti, brez sramu preda nalogo svojemu podrejenemu, v katerem vidi potencial, da bo opravil nalogo mnogo bolje od nje. Takšno poverjanje nalog zanjo ni nekaj sramotnega, kajti zaveda se, da nihče ne more biti izpopolnjen na vseh področjih, niti vodja ne. Poleg tega svojemu podrejenemu s takšno predajo nalog izkaže mnogo zaupanja in ga še močneje vključi v sam proces organizacije.

Zaupanje je direktorica CecArtslinka tako izpostavila kot najmočnejši faktor znotraj organizacije, v njenem primeru mora v največji meri zaupati programskemu direktorju. Predvsem pa ve, da mora biti tudi sama, ne glede na dolgoletne menedžerske izkušnje, nenehno pozorna na mnoge vsakodnevne stresne situacije, ki nas zlahka spravijo na pot, kjer ni ne dovolj zaupanja ne spoštovanja. Prav takšnemu vodenju pa sem bila sama že večkrat izpostavljena, zato v izogib temu v nadaljevanju predstavljamo metode, katere mora osvojiti vsak vodja, ki stremi k dobrim rezultatom, predvsem pa predstavljamo možnost dobre prakse, ki jo menedžer lahko vidi v delu dirigenta.

Podrobnejši vpogled v delovanje orkestra, njegove člane in predvsem njegovega vodja – dirigenta bo podala kolegica Tina:

- **Opis vzorca in strukturiranega intervjuja za organizacijo B – Tina Mozetič**

Prvič sem začela povezovati menedžment in glasbo, ko sem kot del godalnega kvarteta Rožmarin nastopila v programu usposabljanja menedžerskih, projektnih in drugih ekspertnih timov različnih organizacij. Kratek nastop godalnega kvarteta Rožmarin ni bil mišljen zgolj kot glasbeni vložek za sprostitev po napornih predavanjih, temveč tudi kot predstavitev glasbenega tima. Tak tim je služil za primer ustvarjalnega tima, ki izkorišča in podpira kreativnost ter osebnostne lastnosti in posebnosti vsakega posameznika. Tak tim velja za poseben in ubran tim, saj resnično zagotavlja samostojnost, a hkrati soodvisnost in odgovornost vsakega udeleženega posameznika. Ta nova in zanimiva izkušnja mi je odprla kritičen pogled na moje delo in na sebe kot del (so)delovanja v velikem in zahtevnem timu kot je simfonični orkester. Iz mojih opazovanj in razmišljanj sem sedaj prišla do zaključka, da kljub temu, da je težko postaviti v isti svet umetnost in posel, vseeno menim, da je primerjava glasbenika-umetnika v orkestru (timu) ter poslovneža v podjetju (timu), oziroma vodij v obeh organizacijah, smiselna.

V petnajstih letih delovanja v majhnem, a uspešnem timu godalnega kvarteta Rožmarinke, ter v osmih letih rednega delovanja v velikem timu Simfoničnega orkestra RTV Slovenija opažam, da je pogoj za uspeh tima oz. organizacije uspešen vodja, ki s kreativnim vodenjem pospešuje, navdušuje, podpira in razvija sodelovanje vseh članov v timu in poskrbi za dobro delovno vzdušje.

Ustvarjalnost vodje orkestra – dirigenta, ki se kaže v pozitivnem odnosu pri iskanju prave rešitve, organizacije dela in pristopov za izpolnitev potreb glasbenikov in poslušalcev (uspešne vaje in dober koncert), postaja pogoj za preživetje na današnjem trgu, ki je nasičen s ponudbami konkurentov. Prav majhne, a občutne razlike pri izvedbi del in sami energiji nastopajočih so potrebne, da orkester izstopa od svoje glasbene konkurence in da so koncerti vedno znova obiskani. Zavedam se, da je primarno potrebno imeti tudi dober tim, zato se strinjam z profesorjem Antonom Trstenjakom, ki je zapisal: »Eno je gotovo: če naj skupina kot skupina res uspešno dela, morajo biti vsi njeni člani vsaj približno enako iniciativni, izvirni in ustvarjalni; če naj bi bil ustvarjalen samo en član, so - strogo vzeto - vsi drugi nekoristni in njihov prispevek je nepomemben. Razen tega morajo biti neodvisni drug od drugega, ne smejo biti prepisovalci« (Mayer 2001, 11).

Velike razlike med uspehi orkestra RTV Slovenije pod taktirko različnih dirigentov so mi skozi leta dale potrdilo o moji domnevi: isti glasbeniki znotraj enega tima vodeni s strani različnih dirigentov na različne načine, lahko pripeljejo izvedbo (istega dela) do različnih kakovostnih ravni: včasih naletimo na izvedbe, ki so sicer jasne in točne, toda brez življenja, na drugi strani pa lahko prevelika emocionalnost zapelje v očitno popačenje glasbenega teksta in njegove vsebine.

Ker so razlike v poustvarjenem delu lahko očitne kljub temu, da ima dirigent na voljo iste prostorske pogoje, iste glasbenike in celo isto nalogo, ponovno sklepam, da rezultat vaj ni odvisen le od kakovosti udeležencev - glasbenikov temveč tudi od načina vodenja tima, torej od načina vplivanja na ljudi in od lastnosti, ki jih ima dirigent. Tako opažam, da so včasih vodje bolj naklonjeni ljudem, včasih pa bolj stremijo le k tehnični poustvaritvi dela. Zdi se, da je dirigent včasih pravzaprav del tima, eden izmed članov orkestra, včasih pa se kaže kot posameznik, ki kot zunanji opazovalec išče rešitve in nato vodi glasbenike - umetnike v orkestru. Tako lahko rečem, da je dirigent vodja v določenih situacijah, hkrati pa deluje kot menedžer. Kot je dejal Leonard Bernstein, ki velja za enega izmed najboljših dirigentov na svetu: »Idealni dirigent združuje obe plati, kar pomeni sintezo, ki jo je zelo težko, domala nemogoče doseči« (Bernstein 1977, 104).

Opažam torej, da glasbeni talent in pridobljeno strokovno znanje niso dovolj za uspešno vodenje, zato nas je spodbudilo, da poiščemo in opredelimo vse tiste lastnosti, za katere menimo, da jih mora imeti uspešen dirigent oziroma vodja. Zanimalo nas je, ali se človek res že rodi kot vodja ali mora imeti močne kompetence ali pa je dovolj, da se v tej smeri izobrazijo, torej, da se dober vodja v osnovi »ustvari«. Iz tega razloga se bom posvetila mojemu osebnemu dojemanju dirigenta – trenutnega šefa dirigenta RTV orkestra, maestra En Shaa. V mladosti je igral violino in klavir, z osemnajstimi leti se je zaposlil v mestnem orkestru kot aranžer, pianist in tolkalec. Po diplomu na konservatoriju v Pekingu je bil pet let stalni dirigent simfoničnega orkestra kitajske radiotelevizije ter stalni dirigent osrednjega kitajskega filharmoničnega orkestra in kitajskega nacionalnega mladinskega orkestra. Leta 1988 se je preselil v Anglijo in postal štipendist Rhodesovega sklada ter Sklada Edwarda van Beniuma. Leta 1989 je osvojil prvo nagrado na mednarodnem tekmovanju dirigentov v Budimpešti. Leta 1990 je postal stalni dirigent orkestra BBC, med letoma 1992 in 1995 pa je bil glavni

dirigent in umetniški svetovalec ulstrskega simfoničnega orkestra v Belfastu in orkestra Euskadi v Bilbao. Zdaj je glavni dirigent simfoničnega orkestra v Macau in guilfordskega filharmoničnega orkestra. En Shao je dirigiral Londonskemu simfoničnemu orkestru, Kraljevi filharmoniji iz Londona, simfoničnima orkestroma škotskega in valižanskega BBC-ja, Češki in Lorenski filharmoniji, filharmoničnemu orkestru v Atenah, orkestru poljske radiotelevizije in več skandinavskim orkestrom. V Ameriki je reden gost simfoničnega orkestra v Torontu, Phoenixu in Vancouvru, dirigira pa tudi v Južni Afriki in na Novi Zelandiji. Maestro En Shao je od leta 2006 šef dirigent orkestra RTV Slovenija, ki šteje 60 rednih članov. V zadnjih štirih letih je orkester uspel dvigniti na visoko raven, tako umetniško kot duhovno. Njegov način vodenja, ki je tako drugačen od ostalih izkušenj, ki sem jih imela v glasbeni karieri, seje pozitivne sadove napredka. Orkester sedaj po več letih stagniranja spet napreduje in dosega zelo dobre rezultate. Opazila sem, da sodelovanje z njim vpliva tudi name, na moj razvoj kot glasbenico in osebnost. V pogovoru z dirigentom En Shaom mi je maestro zaupal, da se je tudi sam tekom svojega glasbenega delovanja korenito spremenil. Sprva je bil le zagnan mlad dirigent, ki je menil, da je v teoriji vse zapisano, torej da po končanem izobraževanju na prestižni šoli ve vse. A v praksi se velikokrat ni izšlo vse tako, kot si je začrtal doma. Vaje niso potekale po planu, potrebno se je bilo hitro prilagajati spremembam in problemom. Projekti, ki so več ali manj kratkoročne narave (saj priprave na koncert in izvedba koncerta, trajajo večinoma le en teden), zahtevajo od vodje fleksibilnost, ustvarjalnost in jasno izražanje vizije. Kako je spremenil svoj način dela, da bi uspel dosežati zadane cilje? Na to odgovori, da so na njegov način dela vplivale izkušnje, ki si jih je z leti pridobil pri delu z različnimi orkestri, vpliv različnih kultur- saj gostuje po celem svetu, pogovori in iskanje nasvetov pri drugih dirigentih ter nenehno razvijanje njegove duhovnosti s prebiranjem knjig, ki niso le strokovne narave.

Na podlagi večletnega sodelovanja z različnimi dirigenti lahko sama podam naslednje ugotovitve. Lastnosti, ki jih ima maestro En Shao in za katere sem ugotovila, da so nujno potrebne za dobro delo in za ustvarjalno izražanje glasbenikov so naslednje: maestro je zelo razgledan in tehnično izvrstno podkovan v svoji stroki, njegova inteligenca se kaže tudi kot modrost pridobljena z leti in izkušnjami, zelo je čustveno inteligenten, je karizmatičen, zna prisluhiti in upoštevati sodelavcem, vsekakor ima jasno vizijo o projektu in načinu komuniciranja - zna prepričati glasbenike, da mu sledijo, uporablja jasno verbalno in neverbalno komunikacijo. Zelo dobro obvladuje sebe in druge v stresnih situacijah ter vedno prevzema odgovornost za izvedbo dela. Maestro zna spreminjati način vodenja glede na različne nivoje orkestrom in projekta-izvajanega dela (posluži se slikovitih pojasnjevanj ter teoretičnih predstavitev). Vedno izžareva samospoštovanje. Sam pravi, da je izredno pomembno, da do svojih sodelavcev-glasbenikov goji in izkazuje spoštovanje. Maestro se je tako pokazal kot zaupanja vreden vodja, kateremu so glasbeniki pripravljeni slediti.

Dirigent En Shao pravi, da še ni razmišljal o tem, da bi lahko takšen način oziroma vzorec dela kot je v orkestru, lahko preslikal v organizacijo druge vrste. A ker vendar meni, da je za uspešnost tima oziroma organizacije potreben vodja, ki zna voditi svoj tim za doseganje njegove lastne vizije pravi, da je podobnost med dirigentom in menedžerjem velika. Zato meni, da bi bilo zanimivo izmenjavanje znanj in izkušenj in tako dopolnjevati morebitne pomanjkljivosti, kajti biti dober vodja pomeni vseživljenjsko učenje.

11 Obdelava podatkov, rezultati, razprava in preverjanje hipotez

Pri statistični analizi z anketno raziskavo pridobljenih podatkov bomo v nadaljevanju tega poglavja preko grafične predstavitve in interpretacije povprečnih vrednosti posameznega indikatorja za spremenljivke vseh štirih sklopov prikazali rezultate anketirancev obeh organizacij tako orkestra kot podjetja. Med seboj jih bomo primerjali in tako poskušali najti največje podobnosti in odstopanja pri ocenjevanju vodij obeh organizacij. Vprašalnika sta med seboj enaka, vendar se razlikujeta v terminologiji, ki velja za posamezno organizacijo. V interpretaciji podatkov se bomo ozirali na postavljeno tezo, da obstajajo podobnosti in razlike v vodenju v simfoničnem orkestru in organizaciji druge vrste.

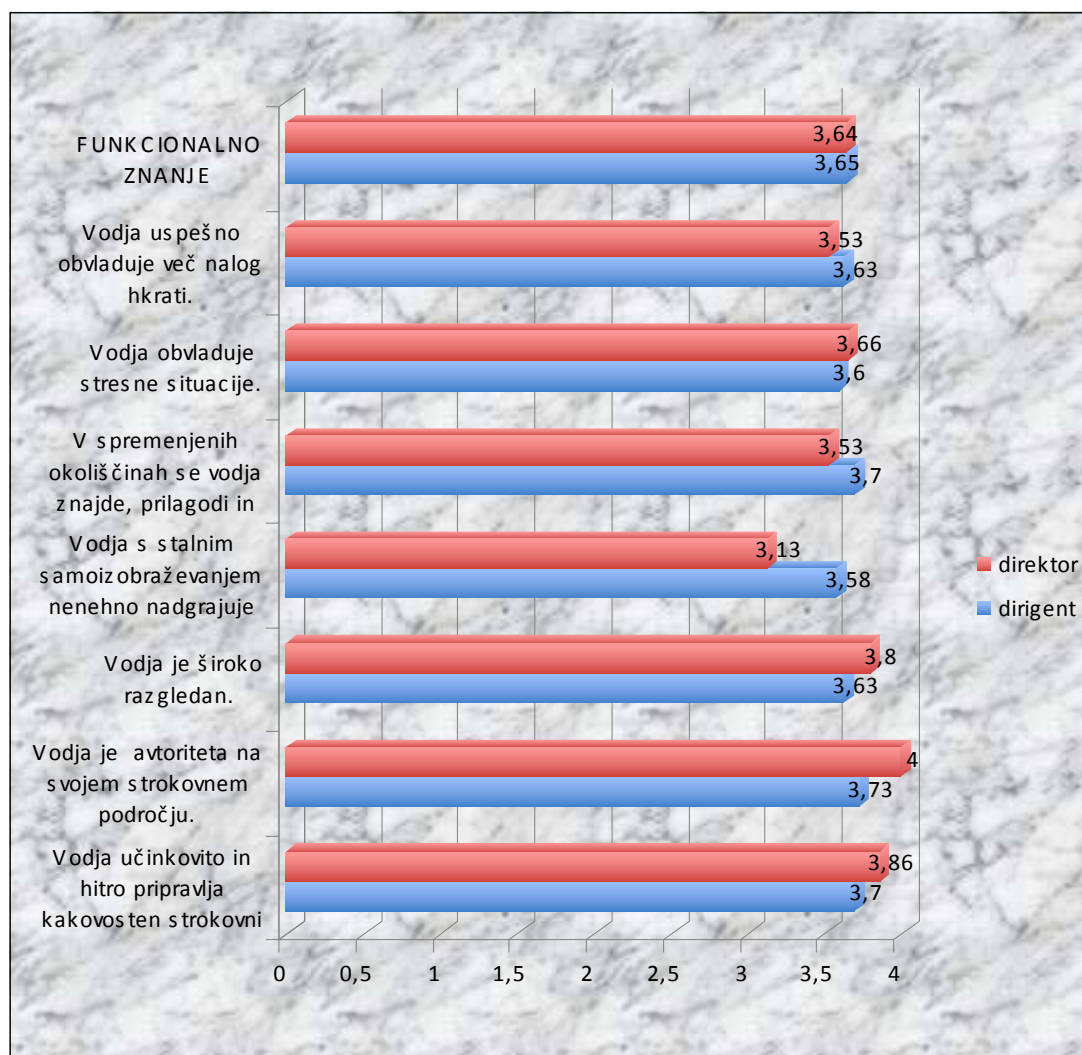
V globalnem pregledu analize vprašalnikov ugotovimo, da so ocene obeh vodij med seboj zelo podobne. Povprečja posameznih sklopov vprašalnika so skoraj enaka (odstopanja so od min. 0.01 do max. 0.36). S pomočjo t-testa smo v nadaljevanju preverjali morebiten obstoj razlik v povprečnih ocenah tako celotnega sklopa vprašanj za vse posamične sklope kot tudi za posamezna vprašanja znotraj vsakega sklopa. Spremenljivko vsakega sklopa smo dobili kot povprečje spremenljivk (iz prvega sklopa 7, iz drugega 7, iz tretjega 9, iz četrtega 7, iz petega 5 ter iz šestega 11) iz vsakega sklopa. Tudi pri pregledu rezultatov t-testa za posamezne sklope smo ugotovili, da ne prihaja do statistično značilnih razlik pri več kot 5% tveganju.

I.FUNKCIONALNO ZNANJE

V prvem sklopu vprašanj (graf 1) smo preko sedmih trditev s katerimi so anketiranci ocenjevali funkcionalno znanje vodje ugotovili, da sta obe vodji dobro podkovan v njunem funkcionalnem znanju (dirigent ima v povprečju oceno 3.65, direktor pa 3.64, razlika je minimalna 0.01)³. Direktor po oceni sodelavcev zelo dobro pripravlja kakovosten strokovni material (ocena direktorja 3.86, dirigent 3.70, razlika v oceni je 0.16), vendar je iz grafa razvidno, da dirigent bolj kot vodja druge organizacije s stalnim izobraževanjem nenehno skrbi za nadgrajevanje svojega funkcionalnega znanja (ocena dirigenta je 3.58, ocena vodje 3.13, razlika je 0.45). Sodelavci direktorja menijo, da je njihov vodja zelo dobro široko razgledan (direktor 3.8, dirigent 3.63, razlika 0.17), zato mu sodelavci priznavajo kot vodji tudi maksimalno avtoriteto na svojem strokovnem področju (ocena 4), medtem ko dirigent od glasbenikov ne uživa prav tolikšnega priznanja avtoritete (3.73, razlika je 0.27). Zanimiva je ugotovitev, da ima dirigent boljše veščine in lastnosti prilagajanja novim situacijam in se bolje znajde v spremenjenih okoliščinah (ocena dirigenta 3.70, ocena direktorja 3.53, razlika je 0.17). Ta njegova lastnost se odlično obnese v situacijah v katerih dirigent dela, saj je njegovo delo zelo časovno omejeno, večinoma gre namreč za kratke projekte.

³ V nadaljevanju bomo oba voditelja imenovali brez imen ter drugih opredelitev v moškem spolu, preprosto kot dirigent in direktor.

Graf 11.2.: Funkcionalna znanja



Na osnovi t-testa smo želeli preveriti, ali prihaja do statističnih razlik v sklopu vprašanj funkcionalnega znanja obeh vodij. V ta namen smo postavili statistični domnevi:

H₀: V povprečju je funkcionalno znanje direktorja in dirigenta enako.

H₁: V povprečju se funkcionalno znanje direktorja in dirigenta razlikuje.

Tabela 11.1.: Opisne statistike: Funkcionalna znanja direktor/dirigent

	ORG	N	Povprečje	Standardni odklon	Standardna napaka povprečja
Funkcionalna znanja	direktor	15	3,6476	,20819	,05375
	dirigent	41	3,6585	,53631	,08376

Tabela 11.2.: Neodvisni vzorci T – testa za SKLOP FUNKCIONALNEGA ZNANJA

		Levanova statistika enakosti varianc		t-test za enakost povprečji						
		F	Sig.	T	df	Sig.	Razlika povprečji	Standardna napaka povprečja	95% interval zaupanja	
									Spodnji	Zgornji
Funkcionalna znanja	Predpostavka za enakost varianc	1,741	,193	- ,076	54	,939	-,01092	,14291	- ,27560	,29744
	Predpostavka za neenakost varianc			- ,110	53,705	,913	-,01092	,09952	- ,18864	,21048

Na osnovi opravljenega t-testa ne moremo govoriti o statistično značilnih razlikah v ocenjevanju funkcionalnega znanja direktorja oziroma dirigenta, saj je p-vrednost enaka $0,939 > 0,05$, torej ničelno domnevo sprejmemo pri 5% tveganju.

II.VODENJE

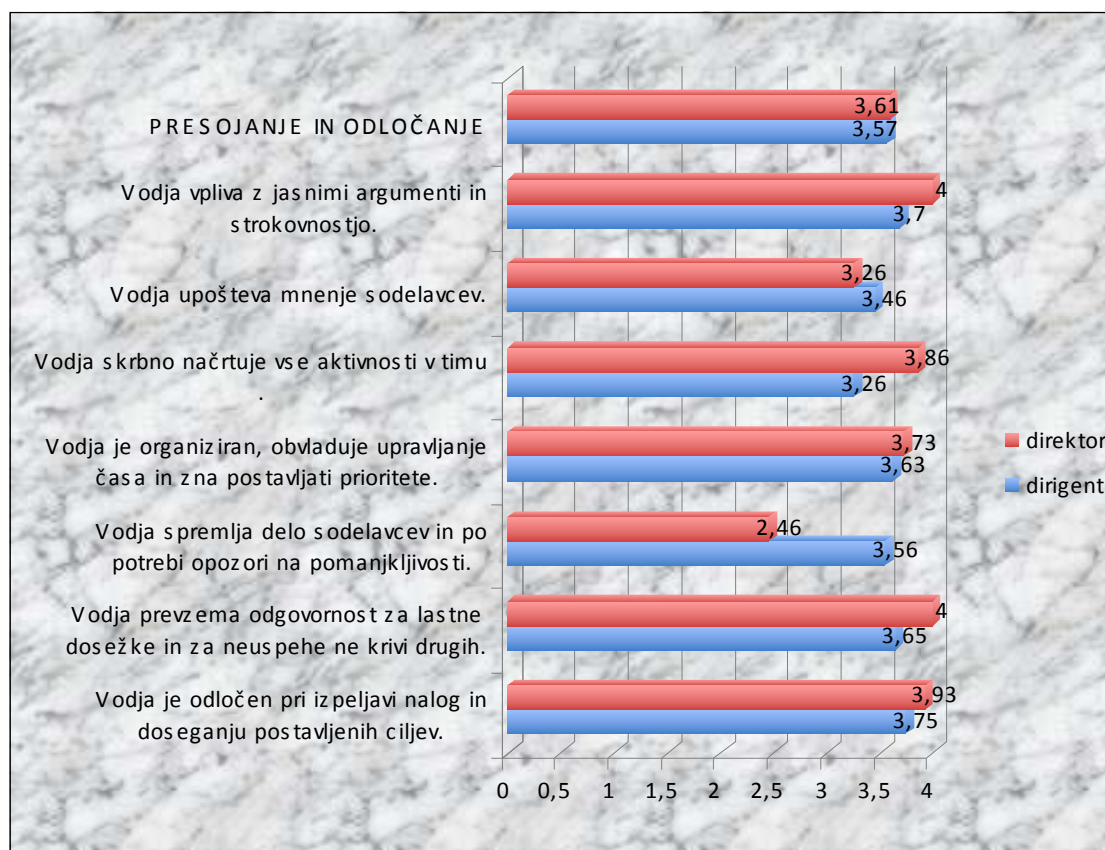
Sklop naslednjih vprašanj se nanaša na samo vodenje.

S tremi podsklopi smo ugotavljali zmožnosti dobrega presojanja in odločanja, uspešnega vplivanja in dobre komunikacije ter vplivanje vodje na timsko delo.

1.PRESOJANJE IN ODLOČANJE

Pri sklopu presojanja in odločanja na prvi pogled ne opazimo večjega odstopanja rezultatov, saj ima dirigent v povprečju oceno 3.57, direktor pa 3.61, razlika je 0.04. Pri natančnejšem pregledu pa hitro opazimo največjo razliko med njunim načinom vodenja. Rezultati ankete nam kažejo, da je direktor jasen pri poverjanju nalog svojim sodelavcem, a jim prepušča svobodo pri načinu dela za doseganje končnega cilja (ocena direktorja 2.46, ocena dirigenta 3.56, razlika je 1.10). Kljub temu, da direktor ni v stalnem kontaktu z delom sodelavcev, pa vseeno prevzema odgovornost za projekt in ne prelaga odgovornosti na druge ob morebitnem neuspehu (ocena 4). Kot ugotovljeno, se za razliko od dirigenta vodja ne »vpleta« pogosto v delo sodelavcev, dirigent pa je primoran zaradi same narave dela (kratki roki projektov) sproti implementirati popravke (ocena dirigenta 3.65, razlika od ocene direktorja je 0.35). Dirigent lahko le s takšnim načinom dela zagotavlja uspešnost projekta.

Graf 11.3.: Presojanje in odločanja



Ponovno se bomo poslužili metode t-testa za ugotavljanje obstoja morebitnih statistično značilnih razlik v sklopu vprašanj, ki se nanašajo na vodenje s presojanjem in odločanjem. V ta namen smo postavili statistični domnevi:

H₀: V povprečju je presojanje in odločanje direktorja in dirigenta enako.

H₁: V povprečju se presojanje in odločanje direktorja in dirigenta razlikuje.

Tabela 11.3.: Opisne statistike: Presojanje in odločanje direktor/dirigent

	ORG	N	Povprečje	Standardni odklon	Standardna napaka povprečja
Presojanje in odločanje	direktor	15	3,6095	,14754	,03810
	dirigent	41	3,5784	,43089	,06729

Tabela 11.4.: Neodvisni vzorci t–testa za SKLOP PRESOJANJE IN ODLOČANJE

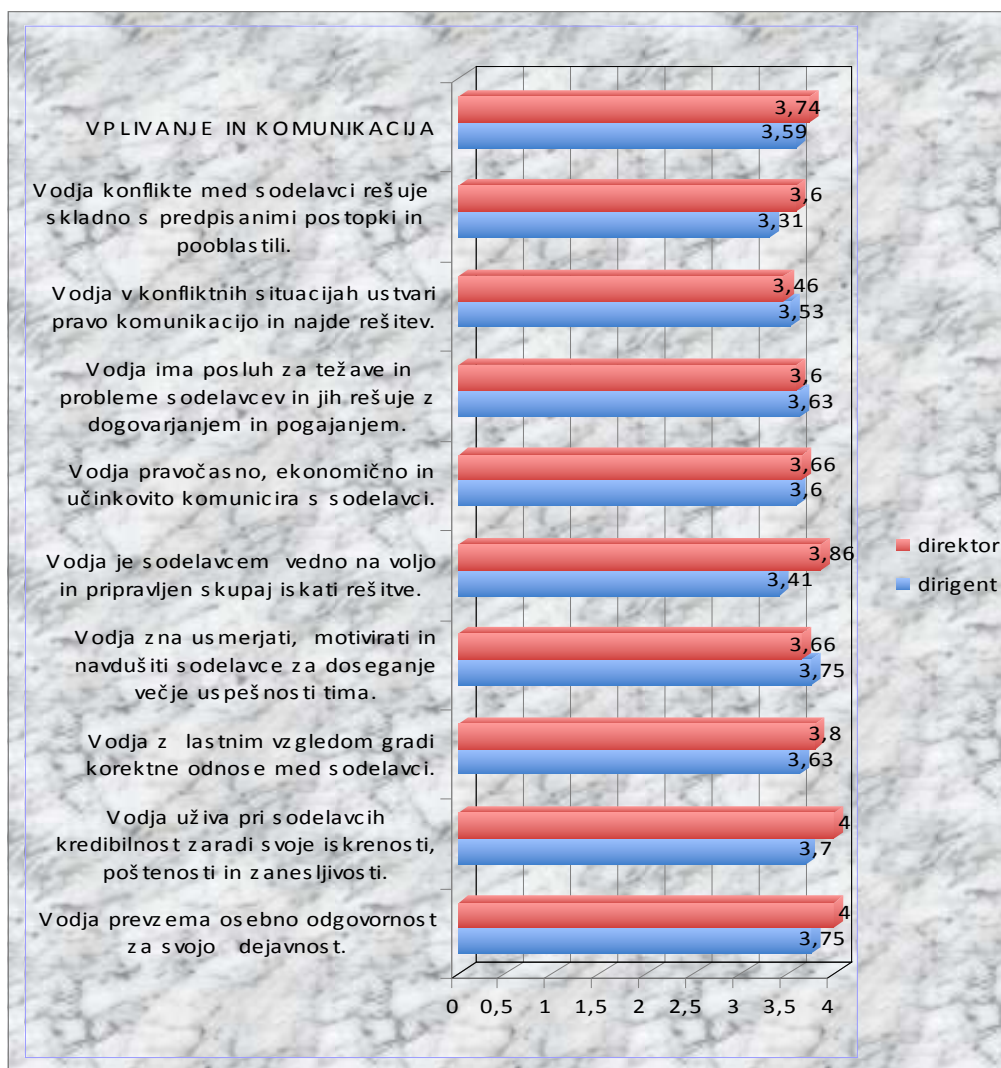
		Levanova statistika		t-test za enakost povprečji						
		enakosti varianc		t-test za enakost povprečji						
		F	Sig.	T	df	Sig.	Razlika povprečji	Standardna napaka povprečja	95% interval zaupanja	
									Spodnji	Zgornji
Presojanje in odločanje	Predpostavka za enakost varianc	2,964	,091	,273	54	,786	,03113	,11418	- ,19779	,26004
	Predpostavka za neenakost varianc			,403	53,923	,689	,03113	,07733	- ,12391	,18617

Tudi v tem sklopu na osnovi opravljenega t-testa ne moremo govoriti o statistično značilnih razlikah pri ocenah anketirancev o presojanju in odločanju dirigenta oziroma direktorja (p-vrednost je $0.786 > 0,05$, torej ničelno domnevo sprejmemo pri 5% tveganju).

2. VPLIVANJE IN KOMUNIKACIJA

Pri razdelku vplivanje in komunikacija je iz grafa možno razbrati, da je v splošni oceni močnejši direktor (3.74, ocena dirigenta 3.59, razlika je 0.15). Ugotovili smo, da dirigent zna uspešno motivirati, usmerjati in navduševati sodelavce (ocena 3.75, direktor 3.66, razlika 0.09). Dirigent je namreč zaradi narave dela vedno v neposrednem stiku z vsemi sodelavci naenkrat, zato ima možnost direktnega vplivanja na njihovo delo. Zanimivo je, da smo ugotovili, da je direktor za razliko od dirigenta skoraj vedno na voljo prisluhniti sodelavcem in pripravljen skupaj z njimi iskati rešitve morebitnih težav (ocena direktorja je 3.86, ocena dirigenta je 3.41, razlika v oceni 0.45). Njegove tehnike komuniciranja so kot kaže boljše od dirigentove, pa čeprav nima vedno možnosti neposrednega komuniciranja. Morda je ravno zaradi tega razloga direktor ocenjen kot izjemno kredibilna oseba (ocena 4, dirigent 3.7, razlika 0.30), ki tudi zna prevzemati odgovornost za svojo dejavnost, saj je tudi pri tej trditvi dosegel maksimalno oceno 4, medtem ko je dirigent dosegel oceno 3.75 (razlika v oceni je 0.25).

Graf 11.4.: Vplivanje in komunikacija



Zanimalo nas je, ali bo pri tem sklopu vprašanj t-test pokazal, da prihaja do statistično značilnih razlik v sklopu vprašanj vplivanje in komunikacija. Zato smo postavili statistični domnevi:

H₀: V povprečju je vplivanje in komunikacija direktorja in dirigenta enako.

H₁: V povprečju se vplivanje in komunikacija direktorja in dirigenta razlikuje.

Tabela 11.5.: Opisne statistike: Vplivanje in komunikacija direktor/dirigent

	ORG	N	Povprečje	Standardni odklon
Vplivanje in komunikacija	direktor	15	3,7407	,12363
	dirigent	41	3,5962	,46465

Tabela 11.6.: Neodvisni vzorci T – testa za SKLOP VPLIVANJE IN KOMUNIKACIJA

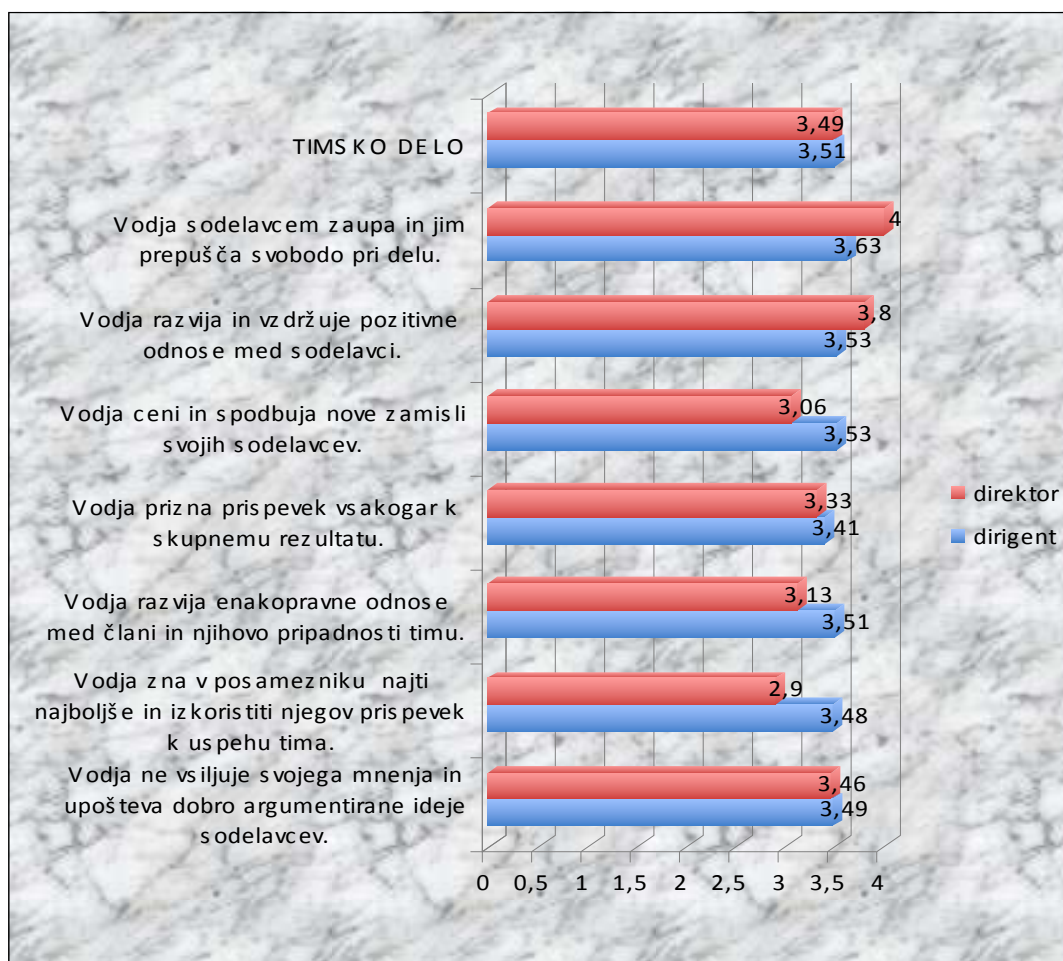
		Levanova statistika enakosti varianc		t-test za enakost povprečji						
		F	Sig.	T	df	Sig.	Razlika povprečji	Standardna napaka povprečja	95% interval zaupanja	
									Spodnji	Zgornji
Vplivanje in komunikacija	Predpostavka za enakost varianc	5,485	,023	1,183	54	,242	,14453	,12216	- ,38945	,10038
	Predpostavka za neenakost varianc			1,823	51,472	,074	,14453	,07928	- ,01458	,30365

V skladu s pričakovanju tudi pri tem sklopu vprašanj s t-testom ne moremo govoriti o statistično značilnih razlikah v ocenjevanju vodenja z vplivanjem in komunikacijo (p -vrednost je $0.242 > 0,05$, torej ničelno domnevo sprejmemo pri 5% tveganju).

3. TIMSKO DELO

V sklopu sedmih vprašanj o tiskem delu ugotovimo, da obe vodji posvečata svoj čas timu in ustvarjanju dobrih pogojev. Pri natančnem pregledu grafa pa opazimo, da je dirigent bolj pripravljen spodbujati vsakogar k skupnemu rezultatu. Njegova vrlina je predvsem ta, da zna najti najboljše potenciale posameznega orkestraša, s tem pa izkoristi njegov lasten prispevek k uspehu tima (ocena dirigenta 3.48, ocena direktorja 2.90, razlika je 0.58). Razvidno je tudi, da je dirigent (3.53, direktor ocena 3.06, razlika je 0.47) bolj pripravljen spodbujati nove zamisli svojih sodelavcev, vendar pa je direktor tisti, ki sodelavcem popolnoma zaupa in jim prepušča svobodo pri njihovem delu za doseganje cilja (ocena direktorja 4, v primerjavi z oceno dirigenta, ki je 3.53, razlika je 0.47).

Graf 11.5.: Timsko delo



S pomočjo t-testa, bomo preverili ali prihaja do statistično značilnih razlik pri primerjavi dela obeh vodij v razdelku trditev, ki se nanašajo na timsko delo. V ta namen smo postavili statistični domnevi

H₀: V povprečju je timsko delo direktorja in dirigenta enako.

H₁: V povprečju se timsko delo direktorja in dirigenta razlikuje.

Tabela 11.7.: Opisne statistike: Timsko delo direktor/dirigent

	ORG	N	Povprečje	Standardni odklon
Timsko delo direktor	15	3,3905	,21235	,05483
dirigent	41	3,5087	,52978	,08274

Tabela 11.8.: Neodvisni vzorci T – testa za SKLOP TIMSKO DELO

		Levanova statistika		t-test za enakost povprečji						
		enakosti varianc						Standardna napaka povprečja	95% interval zaupanja	
		F	Sig.	T	df	Sig.	Razlika povprečji		Spodnji	Zgornji
Timsko delo	Predpostavka za enakost varianc	3,233	,078	-,836	54	,407	-,11823	,14140	- ,40173	,16526
	Predpostavka za neenakost varianc			- 1,191	53,414	,239	-,11823	,09926	- ,31728	,08081

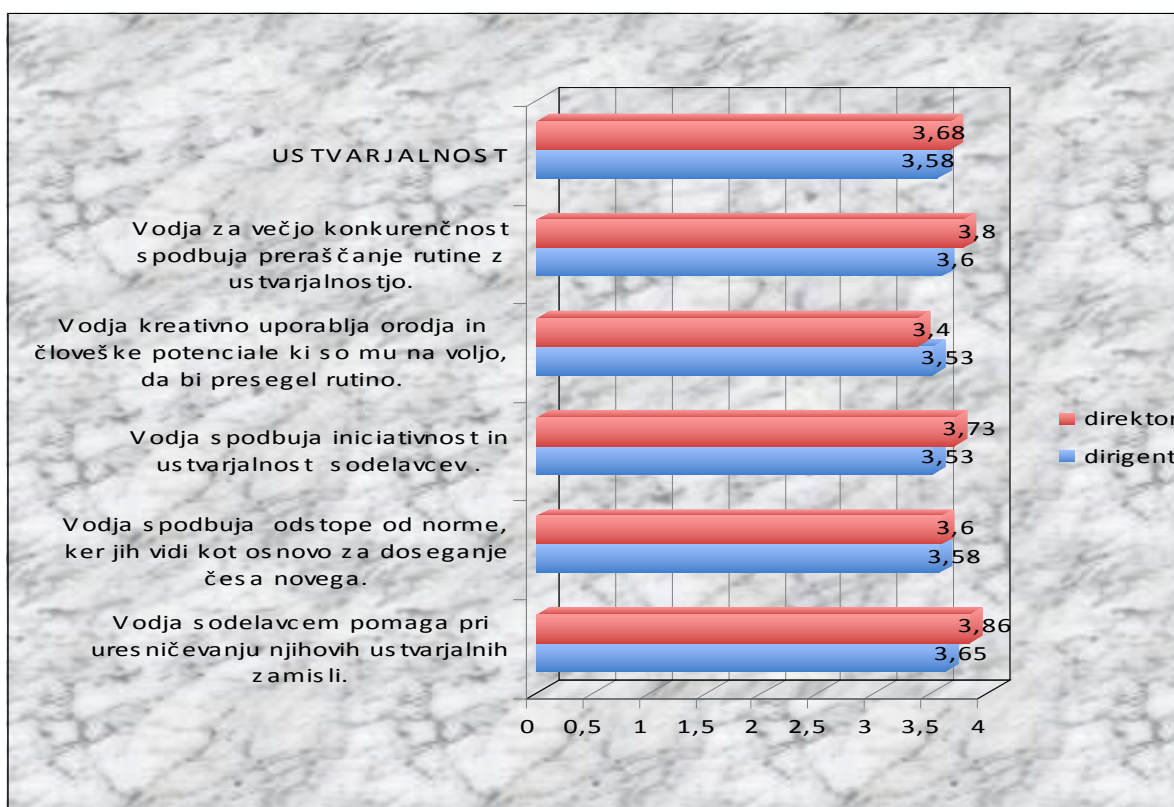
Na osnovi opravljenega t-testa ne moremo govoriti o statistično značilnih razlikah v ocenjevanju vodenja timskega dela med direktorjem in dirigentov (p-vrednost je 0,407, torej večja od 5%, kar pomeni, da ničelno domnevo sprejmemo pri 5% tveganju).

III. USTVARJALNOST

Pri naslednjem sklopu vprašanj smo se spraševali, kakšna je stopnja ustvarjalnosti v obeh organizacijah in na kakšen način jo vodja spodbuja.

Za doseganje ustvarjalnosti mora vodja sodelavcem ponuditi možnost, da sami iščejo nove načine za doseganje rezultatov. Pri tem jih mora znati spodbujati in podpirati. Pri tovrstnih nalogah vodje se je malenkost bolje izkazal direktor (ocena 3.68, dirigent 3.58, razlika je 0.10), prav tako pri ugotavljanju, ali vodja pomaga pri uresničevanju ustvarjalnih zamisli svojih sodelavcev (ocena 3.86, dirigent 3.65, razlika je 0.21). Ugotovimo, da je direktorju pomembno preraščanje rutine z ustvarjalnosti, saj se zaveda, da s takšnimi postopki spodbuja konkurenčnost lastne organizacije (ocena 3.80, dirigent 3.60, razlika je 0.20). Izkazalo pa se je, da je dirigent bolj več uporabe človeških potencialov za preseganje rutine (ocena 3.53, direktor 3.40, razlika 0.13). To zavedanje je pri njegovem delu izjemno pomembno, saj se vsak dan sooča in dela z izjemnimi talenti in strokovnjaki na svojem področju in v primeru, da ne koristi talentov v organizaciji, le-ti zamrejo, on pa ne doseže presežka pri izvedbi dela.

Graf 11.6.: Ustvarjalnost



Tudi za sklop ustvarjalnosti se bomo poslužili metode t-testa, s katero bomo ugotavljali morebitne statistično značilne razlike. V ta namen smo postavili statistični domnevi:

H₀: V povprečju je ustvarjalnost direktorja in dirigenta enako.

H₁: V povprečju se ustvarjalnost direktorja in dirigenta razlikuje.

Tabela 11.9.: Opisne statistike: Ustvarjalnost direktor/dirigent

	ORG	N	Povprečje	Standardni odklon
Ustvarjalnost direktor	15	3,6800	,24842	,06414
dirigent	41	3,5268	,47907	,07482

Tabela 11.10: Neodvisni vzorci T – testa za SKLOP USTVARJALNOST

	Levanova statistika		t-test za enakost povprečji							
	enakosti varianc		T	df	Sig.	Razlika povprečji	Standardna napaka povprečja	95% interval zaupanja		
	F	Sig.						Spodnji	Zgornji	
Ustvarjalnost	Predpostavka za enakost varianc	1,010	,319	1,177	54	,244	,15317	,13014	- ,41409	,10775
	Predpostavka za neenakost varianc			1,554	47,340	,127	,15317	,09855	- ,35139	,04505

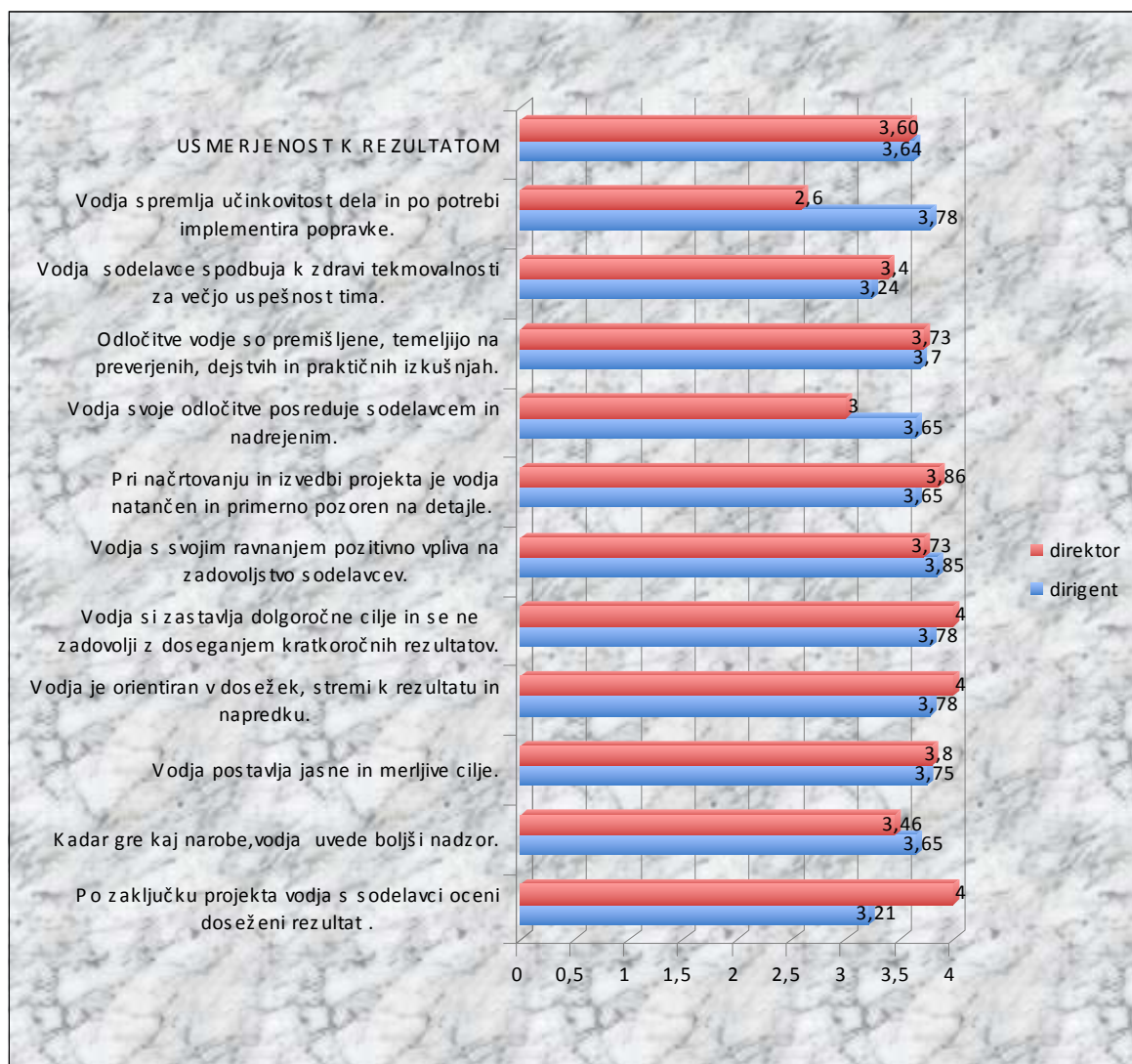
Na osnovi opravljenega t-testa tukaj ne moremo govoriti o statistično značilnih razlikah v ocenjevanju ustvarjalnosti vodij (p-vrednost je 0.224, torej ničelno domnevo zopet sprejmemo pri 5% tveganju).

IV. USMERJENOST K REZULTATOM

V zadnjem sklopu enajstih vprašanj nas je zanimalo na kakšen način vodja usmerja svoje sodelavce k rezultatom.

Glede na to, da direktor dopušča večjo svobodo svojim sodelavcem pri načinu dela za doseganje rezultatov je presenetljivo, da je dirigent vendarle malo bolj usmerjen k doseganju rezultatov kot direktor (dirigent ocena 3.64, direktor 3.60). Razlika je (0.04) sicer res skoraj zanemarljiva, zato nas zanima, katere so ključne razlike. Da bi dirigent dosegel dober rezultat se poslužuje direktnega implementiranja popravkov ter sprotne sporočanja svojih odločitev (ocena dirigenta 3.78, ocena direktorja je 2.60, razlika v oceni je 1.18). Presenetilo nas je, da je direktor dosegel najvišjo oceno kar pri treh odgovorih, in sicer smo ugotovili, da je za direktorja izjemno pomembno, da si zastavlja dolgoročne cilje (direktor 4, dirigent 3.78, razlika v oceni je 0.22), da stremi k rezultatu in napredku ter najpomembneje, česar žal dirigent ne naredi, po zaključku projekta skupaj s sodelavci oceni doseženi rezultat (ocena direktorja 4, ocena dirigent 3.21, razlika je 0.79).

Graf 11.7.: Usmerjenost k rezultatom



S t-testom bomo preverili ali prihaja do statistično značilnih razlik pri sklopu vprašanj, ki se nanašajo na usmerjenost k rezultatom obeh vodij. V ta namen smo postavili statistični domnevi

H₀: V povprečju je usmerjenost k rezultatom direktorja in dirigenta enako.

H₁: V povprečju se usmerjenost k rezultatom direktorja in dirigenta razlikuje.

Tabela 11.11.: Opisne statistike: Usmerjenost k rezultatom direktor/dirigent

	ORG	N	Povprečje	Standardni odklon
Usmerjenost k rezultatom	direktor	15	3,6000	,13658
	dirigent	41	3,6186	,36884

Tabela 11.12: Neodvisni vzorci T – testa za SKLOP USMERJENOST K REZULTATOM

	Levanova statistika enakosti varianc		t-test za enakost povprečji							
	F	Sig.	T	df	Sig.	Razlika povprečji	Standardna napaka povprečja	95% interval zaupanja		
								Spodnji	Zgornji	
Usmerjenost k rezultatom	6,000	,018	- ,190	54	,850	-,01863	,09806	- ,21523	,17798	
Predpostavka za enakost varianc										
Predpostavka za neenakost varianc			- ,276	53,950	,784	-,01863	,06754	- ,15404	,11679	

Na osnovi opravljenega T-testa zopet ne moremo govoriti o statistično značilnih razlikah v ocenjevanju usmerjenosti vodij k rezultatom (p-vrednost je 0,784, torej ničelno domnevo sprejmemo pri 5% tveganju)

- **Preverjanje hipotez:**

Tabela 11.13.: Preverjanje hipotez

HIPOTEZE	
Funkcionalna znanja	Sprejmemo
H0: V povprečju je funkcionalno znanje direktorja in dirigenta enako.	
H1: V povprečju se funkcionalno znanje direktorja in dirigenta razlikuje.	Ne sprejmemo
Presojanje in odločanja	Sprejmemo
H0: V povprečju je presojanje in odločanje direktorja in dirigenta enako.	
H1: V povprečju se presojanje in odločanje direktorja in dirigenta razlikuje.	Ne sprejmemo
Vplivanje in komunikacija	Sprejmemo
H0: V povprečju je vplivanje in komunikacija direktorja in dirigenta enako.	
H1: V povprečju se vplivanje in komunikacija direktorja in dirigenta razlikuje.	Ne sprejmemo

Timsko delo H0: V povprečju je timsko delo direktorja in dirigenta enako.	Sprejmemo
H ₁ : V povprečju se timsko delo direktorja in dirigenta razlikuje.	Ne sprejmemo
Ustvarjalnost H0: V povprečju je ustvarjalnost direktorja in dirigenta enako.	Sprejmemo
H ₁ : V povprečju se ustvarjalnost direktorja in dirigenta razlikuje.	Ne sprejmemo
Usmerjenost k rezultatom H0: V povprečju je usmerjenost k rezultatom direktorja in dirigenta enako.	Sprejmemo
H ₁ : V povprečju se usmerjenost k rezultatom direktorja in dirigenta razlikuje.	Ne sprejmemo

Na podlagi dobljenih rezultatov t-testa, ki smo ga uporabili za obdelavo podatkov ankete šestih sklopov, **smo vse hipoteze z ničelno domnevo pri 5% tveganju sprejeli:**

H0: V povprečju je funkcionalno znanje direktorja in dirigenta enako (p-vrednost je 0,939>0,05),

H0: V povprečju je presojanje in odločanje direktorja in dirigenta enako. (p-vrednost je 0,786>0,05),

H0: V povprečju je vplivanje in komunikacija direktorja in dirigenta enako (p-vrednost je 0,242>0,05),

H0: V povprečju je timsko delo direktorja in dirigenta enako (p-vrednost je 0,407>0,05),

H0: V povprečju je ustvarjalnost direktorja in dirigenta enako (p-vrednost je 0,224>0,05),

H0: V povprečju je usmerjenost k rezultatom direktorja in dirigenta enako (p-vrednost je 0,784>0,05).

- ANALIZA POSAMEZNEGA VPRAŠANJA ZNOTRAJ SKLOPA

Ugotovili smo, da pri opravljenih t-testih posameznih sklopov nismo mogli potrditi razlik v povprečnih ocenah posamičnih sklopov, saj nikjer ni prišlo do statistično značilnih razlik pri več kot 5% tveganju. Zato smo se lotili natančne analize vsakega posameznega vprašanja znotraj sklopa.

Zanimivo je, da smo pri podrobnejšem pregledu grafov ugotovili večja odstopanja med ocenami posameznih vprašanj za dirigenta oziroma direktorja. Ponovno smo se poslužili metode t-testa, s katero smo želeli preveriti ali prihaja tudi do statistično značilnih razlik med posameznimi ocenami odgovorov. Med spremenljivkami smo nato v nadaljevanju v obliki tabele (glej tabelo 11.14.) izpostavili tiste, kjer smo ugotovili, da je p-vrednost manjša od 0,1. To so odgovori, kjer je prišlo do skoraj statistično zanesljivih razlik. Iz teh smo izvzeli še tiste, kjer je p-vrednost manjša od 0,05. Ti rezultati so zanesljivo različni, saj ugotovimo, da prihaja do statistično značilnih razlik v povprečju pri manj kot 5% tveganju.

T-test nam bo služil tudi kot orodje za preverjanje naše zastavljene hipoteze A:

HA: Dirigent in direktor potrebujeta za uspešno delo enake lastnosti in pristop k vodenju tima.

Rezultati nastali z metodo t-testa so nam pokazali, da pri posameznih trditvah v anketi razlike obstajajo. Vidimo, da se pojavita dve skupini razlik, ki se nanašata na osebnostne lastnosti vodje in pa na naravo dela vodje. Signifikanca oziroma p-vrednost (0,00) se je pojavila pri dveh indikatorjih. Zaznali smo ju pri ugotavljanju statističnih razlik pri trditvah, da vodja spremlja učinkovitost dela in po potrebi implementira popravke ter pri trditvi, da vodja spremlja delo sodelavcev in po potrebi sodelavce opozori na pomanjkljivosti. Pri obeh trditvah ima boljše rezultate dirigent, ki se je tudi preko pozornega in dolgotrajnega lastnega opazovanja pokazal kot odgovorna, premišljena, v cilj in rezultat naravnana oseba, ki je zmožna s pomočjo sodelavcev doseči načrtovane cilje in rezultate. To lahko štejemo med njegove osebnostne lastnosti, ki vplivajo na njegov način vodenja. Dejstvo je, da je tudi zaradi narave dela dirigentovo vodenje drugačno kot direktorjevo. Dirigentovo delo je vezano na kratke projekte, kar pomeni, da je pri načinu dela potrebno hitro in učinkovito implementiranje popravkov ter sprotno opozarjanje na pomanjkljivosti. Dirigent mora nujno posredovati svoje odločitve navzgor in navzdol, saj je posledica takšnega dela manj možnosti za napake pri končni izvedbi projekta. Dirigent mora biti sposoben predvideti spremembe in se nanje tudi hitro odzvati. Na spremembe naj ne bi gledal kot na oviro, temveč kot na izziv. Da bi dirigent zagotavljal natančnost pri izvedbi, mora združevati tako kreativnost idej kot tudi natančnost. Dirigent se zaveda posledic napak ter lastnih pomanjkljivosti, zato tudi izvaja sprotno preverjanje. Dirigent sodeluje s številnimi sodelavci, kar zahteva sodelovanje in timsko delo. Na glasbenike gleda kot na enakopravne člane tima ter ceni in spodbuja njihove nove zamisli. Dirigent zna v posamezniku najti najboljše in izkoristiti njegov prispevek. Zaveda se, da mora uporabljati znanje drugih, ki ga sam nima (strokovno znanje posameznega glasbenika, npr. boljše znanje violine kot on, dirigent ne more igrati vseh instrumentov hkrati...), zato se trudi pridobiti njihovo zaupanje.

Pri ostalih trditvah pa so rezultati t-testa pokazali, da prihaja do statistično značilnih razlik, ki se kažejo v prid direktorja. Direktor se je izkazal z boljšim znanjem pri planiranju in organiziranju aktivnosti ter uporabi strateškega pristopa pri načrtovanju vseh aktivnosti v timu. Preko analize vprašalnika ter lastnega opazovanja lahko rečemo, da direktorja odlikuje

visoka samoorganiziranost, pogum (da sodelavcem zaupa svobodo pri delu) in etičen pristop k delu. Ker je direktor iskren, pošten in zanesljiv, doseže zaupanje vanj in zato uživa pri sodelavcih kredibilnost. Direktor skrbi, da napreduje v svojem funkcionalnem znanju ter sodelavcem zagotavlja pravočasno, ekonomično in učinkovito komunikacijo.

Te osebnostne lastnosti kažejo na to, da je direktor odgovorna, premišljena, v cilj in rezultat naravnana oseba, ki je zmožna s pomočjo sodelavcev doseči načrtovane cilje in rezultate. Tak vodja je samozavestna oseba, ki verjame vase in s svojim zgledom prepričuje sodelavce, da mu sledijo. Tako mu sodelavci sledijo zaradi njegove socialne in strokovne moči, saj jih s prepričljivim nastop prepriča, da sooblikujejo, podprejo in izvedejo njegove ideje. Vsak projekt po izvedbi nato tudi skupaj ocenijo. Na ta način gradijo timsko delo, ki podpira tudi uveljavljanje lastnih idej sodelavcev. Cilji direktorja niso le kratkoročni, temveč stremi k dolgoročnim.

Tabela 11.14.: Rezultati t-testa za celotni anketni vprašalnik, kjer je p-vrednost manjša od 0,1.

Sklop	Vprašanje	Dirigent	Direktor	P-vrednost	Razlika
Usmerjenost k rezultatom	Vodja spremlja učinkovitost dela in po potrebi implementira popravke.	3.78	2.6	0	-1.18
Vodenje/ presojanje in odločanje	Vodja spremlja delo sodelavcev in po potrebi opozori na pomanjkljivosti.	3.56	2.46	0	-1.1
Usmerjenost k rezultatom	Po zaključku projekta vodja s sodelavci oceni doseženi rezultat .	3.21	4	0.001	0.79
Usmerjenost k rezultatom	Vodja svoje odločitve posreduje sodelavcem in nadrejenim.	3.65	3	0.002	-0.65
Vodenje/ presojanje in odločanje	Vodja skrbno načrtuje vse aktivnosti v timu	3.27	3.87	0.008	0.6
Vodenje/ timsko delo	Vodja zna v posamezniku najti najboljše in izkoristiti njegov prispevek k uspehu tima.	3.48	2.9	0.003	-0.58
Vodenje/ timsko delo	Vodja ceni in spodbuja nove zamisli svojih sodelavcev.	3.53	3.06	0.026	-0.47
Funkcionalno znanje	Vodja s stalnim samoizobraževanjem nenehno nadgrajuje svoje znanje.	3.13	3.58	0.028	0.45
Vplivanje in komunikacija	Vodja je sodelavcem vedno na voljo in pripravljen skupaj iskati rešitve.	3.41	3.86	0.041	0.45
Vodenje/ timsko delo	Vodja razvija enakopravne odnose med člani in njihovo pripadnosti timu.	3.51	3.13	0.087	-0.38
Vodenje/ timsko delo	Vodja sodelavcem zaupa in jim prepušča svobodo pri delu.	3.63	4	0.038	0.37
Vodenje/ vplivanje in komunikacija	Vodja uživa pri sodelavcih kredibilnost zaradi svoje iskrenosti, poštenosti in zanesljivosti.	3.7	4	0.067	0.3
Vodenje	Vodja vpliva z jasnimi argumenti in strokovnostjo	3,71	4	0.067	0.29
Usmerjenost k rezultatom	Vodja si zastavlja dolgoročne cilje-ne zadovolji z doseganjem kratkoročnih rezultatov.	3.78	4	0.081	0.22

Ustvarjalnost	Vodja sodelavcem pomaga pri uresničevanju njihovih ustvarjalnih zamisli.	3.65	3.86	0.007	0.21
---------------	--	------	------	-------	------

Tabela 11.15.: Preverjanje postavljene hipoteze in teze

HIPOTEZA A	
HA: Dirigent in direktor potrebujeta za uspešno delo enake lastnosti in pristop k vodenju tima.	Ne sprejmemo

TEZA	
T: Obstajajo podobnosti in razlike pri vodenju v orkestru in organizaciji drugačne vrste.	Sprejmemo

Na osnovi pridobljenih rezultatov in lastnega opazovanja ne sprejmemo naše hipoteze HA, ki pravi, da dirigent in direktor potrebujeta za uspešno delo enake lastnosti in pristop k vodenju tima.

Potrdimo pa lahko našo uvodno tezo, ki pravi, da obstajajo podobnosti in razlike pri vodenju v orkestru in organizaciji drugačne vrste.

Za konec poglavja bomo v nadaljevanju še v grafično procesni obliki podali primerjavo modelov vodenja obravnavanega dirigenta in direktorja (glej slike 11.3., 11.4., 11.5. ter 11. 6). Preko tovrstne oblike podajanja bomo najlažje videli bistvene podobnosti pa tudi razlike v vodenju, funkcionalnem znanju, osebnostnih lastnosti, vplivanju in komunikaciji, presojanju in odločanju, tiskemu delu ter ustvarjalnosti.

Slika 11.3. (zgoraj): Model vodenja izbranega dirigenta

Slika 11.4. (spodaj): Model vodenja izbranega direktorja

