

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Žiga Boršič

Ustvarjalni menedžment

Magistrsko delo

Ljubljana, 2015

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Žiga Boršič

Mentor: red. prof. dr. Zlatko Jančič

Ustvarjalni menedžment

Magistrsko delo

Ljubljana, 2015

## **Zahvala**

Zahvaljujem se materi Eriki in očetu Ernatu za vso podporo, posluh in zaupanje, s katerimi sta me nezadržno obdarjevala med snovanjem tega dela. Zahvaliti se želim tudi mentorju izr. prof. dr. Zlatku Jančiču in izr. prof. dr. Gregorju Tomcu za vsa relevantna mnenja, ki sta jih z mano delila, za vse njune usmeritve, ki sem jih bil pri raziskovanju deležen in za vso avtonomijo, ki sta mi jo pri ustvarjanju in razmišljanju dopuščala. Brez vas štirih to delo najbrž nikoli ne bi dočakalo konca. Prav posebej pa se želim zahvaliti množici menedžerjev in drugih nadrejenih, pod avtoriteto katerih sem nekaj več kot desetletje delal. Vojna, ki jo je večina iz med njih vsakodnevno bila proti vsem oblikam divergentnega delovanja, še posebej pa njihov neumorni spopad z ustvarjalnostjo, sta najpomembnejša vira navdiha za nastanek tega dela.

## **Ustvarjalni menedžment**

V tem delu smo želeli ovrednotiti učinkovitost menedžmenta pri delovanju v sodobni ekonomiji in glede na rezultate predlagati naše rešitve. Razkrili smo teoretski in praktični ustroj treh postmodernih sistemov menedžmenta, ki predstavljajo prevladujočo sodobno prakso menedžmenta. Odkrili smo, da so utemeljeni na več kot stoletje starih načelih znanstvenega menedžmenta. Nato smo se lotili preverjanja, ali ta načela, tudi v današnji ekonomiji zagotavljajo tako učinkovit menedžment, kot so ga zagotavljale znanstvenemu menedžmentu več kot pol stoletja, v takratni. Najprej smo opravili natančen popis aktualnih ekonomskih okoliščin in predstavili zahteve, ki jih te imajo za organizacije in za njihove postmoderne menedžmente. Izkazalo se je, da nova ekonomska realnost od organizacij in njihovih menedžmentov poglavitno zahteva dobavo ustvarjalnosti, kot ključnega novega ekonomskega vira. Fenomen človeške ustvarjalnosti smo zato podrobno preučili preko obravnave psiholoških, socioloških in sociopsiholoških spoznanj in se poglobili v vse njegove, za nas pomembne vidike. Nato smo preverili, ali jo je sodoben menedžment s svojimi načeli in praksami v organizacijah zmožen zagotavljati oziroma spodbujati, kot to zahteva nova ekonomija. Izkazalo se je, da ne. Praviloma jo omejuje ali pa preprečuje. Za nas je bil to zadosten dokaz, da menedžment zahteva opustitev svojega stoletje starega ustroja in oblikovanje novega, ki bo omogočal nov, sedanosti prilagojen menedžment. Takšen sistem menedžmenta, ki smo ga poimenovali ustvarjalni menedžment, smo nato samostojno razvili.

**Ključne besede:** Ustvarjalni menedžment, Upravljanje z ustvarjalnostjo, Postmoderni menedžment, Ustvarjalnost, Kritika postmodernega menedžmenta.

## **Creative management**

In this present work, we wished to evaluate the effectiveness of management, at working within the modern economy, and to present our solutions, based on the results aquired. We revealed the theoretical and practical structure of three postmodern management systems, that typify the prevalent contemporary management practice. We discovered, that they are based on more than a century old principles of Scientific management. We then undertook the inquiry, whether these principles provide the same kind high performance of management in the current economy, as they provided to Scientific management for over half a century in its economy. We first registered a detailed list of current economic circumstances and presented the demands that they have for organizations and their postmodern managements. It turned out, that the new economic reality, foremost demands the supply of creativity, as the key new economic resource, from organizations and their managements. Consequently we thoroughly investigated the phenomenon of human creativity, through the study of psychological, sociological and psychosociological findings and analysed all of its relevant aspects. We then investigated, whether contemporary management is capable of providing it, or rather, stimulating it, with its principles and practices. as the new economy demands. It turns out, it is not. Predominantly it limits or prevents it. This presented sufficient evidence, for management to require the abandonment of its century old structure and the design of a new one, that will allow a management practice, that is adjusted to the present. We then ourselves developed such a management system, that we named Creative management.

**Keywords:** Creative management, Creativity management, Postmodern management, Creativity, Postmodern management critique.

## Kazalo

1	Predstavitev problema .....	7
2	Oprelitev bistvenih pojmov .....	10
3	Menedžment zadnjega stoletja .....	12
3.1	Okoliščine razvoja klasične šole menedžmenta .....	12
3.2	Trojica klasične šole menedžmenta .....	13
3.3	Znanstveni menedžment – revolucija v zasnovi organizacijskega upravljanja .....	14
3.4	Stoletje taylorističnih doprinosov po svetu.....	19
3.5	Taylorizem v postmodernih sistemih menedžmenta.....	19
3.6	Celostno obvladovanje kakovosti.....	21
3.7	Vitka proizvodnja.....	24
3.8	Reinženiring poslovnih procesov.....	27
3.9	Sodobni menedžment je utemeljen na taylorizmu .....	30
3.10	Začetek konca tayloristične dominacije .....	31
4	Družbene in ekonomske spremembe 21. stoletja.....	32
4.1	Prehod v ekonomijo znanja .....	32
4.2	Ustaljenje ustvarjalne ekonomije.....	35
4.3	Delo v ustvarjalni ekonomiji .....	40
4.4	Učinkovitost in produktivnost kreativnih delavcev .....	42
4.5	Ustvarjalnost kot novo osredotočenje menedžmenta.....	43
5	Ustvarjalnost kreativnih delavcev .....	44
5.1	Proces ustvarjalnosti .....	45
5.2	Notranji in zunanji dejavniki ustvarjalnosti .....	46
5.3	Ustvarjalna kapaciteta kreativnega delavca.....	47
5.4	Motivacija je gorivo ustvarjalnosti .....	48
5.5	Ustvarjanje hoče vso pozornost zase .....	49
5.6	Ustvarjalnost se boji nadzora in ljubi dobre ocene .....	51
5.7	Ustvarjalnost želi biti za svoja razsvetljenja ustrezno kompenzirana .....	52
5.8	Ustvarjalnost zahteva raznoliko a ne preveliko izvedenstvo .....	55
5.9	Ustvarjalnost ne mara avtokracije, a jo navdihujejo dobri vzorniki.....	58
5.10	Organizacijska kultura mora ljubiti ustvarjalnost.....	62

6	Poraz taylorističnih menedžmentov v ustvarjalni ekonomiji .....	65
6.1	Kaj se danes počne z ustvarjalnostjo v organizacijah? .....	65
6.2	Taylorizem muči ustvarjalnost, ustvarjalnost muči taylorizem .....	65
6.3	Uspešnost postmodernih menedžmentov pri upravljanju z ustvarjalnostjo .....	69
6.4	Taylorizem ubija ustvarjalnost .....	71
6.5	Propad sodobnega menedžmenta .....	74
7	Ustvarjalni menedžment .....	75
7.1	Idejna konceptualizacija ustvarjalnega menedžmenta .....	76
7.2	Interakcijski model ustvarjalnega menedžmenta .....	77
7.3	Miselni sistem ustvarjalnega menedžmenta .....	77
7.4	Komponente ustvarjalnega menedžmenta .....	80
8	Razprava o prostovoljstvu, porazih, oglaševanju, ustvarjalnosti in menedžmentu .....	81
8.1	Ustvarjalnost ustvarjalnega menedžmenta .....	81
8.2	Primeri dobrih praks menedžmenta ustvarjalnosti .....	82
8.3	Temna sedanost in svetla prihodnost menedžmenta .....	85
9	Uporabljena literatura in pomembni viri .....	87

## 1 Predstavitev problema

Na problem, ki ga želim osvetliti v pričujočem delu, me je napeljala množica delovnih izkušenj, v številnih organizacijah po Evropi. Ne glede na področje dela, tip organizacije in mojo funkcijo v njej – vse posamične izkušnje povezuje en razločen trend. Konformizem, stagniranje na statusu quo in dogmatizem so bile od zaposlenih vselej bolj zaželeni kot pa avtonomija, ambicioznost in ustvarjalnost. To je morda presenetljivo, glede na to, da slednje tri v nas praviloma zbujejo veliko bolj pozitivne občutke kot prve tri. Smiselne razlage za ta močan, ponavljajoč se trend, nisem bil zmožen dognati. Je že res, da so konformni, ne pretirano ambiciozni in dogmatični zaposleni bistveno bolj predvidljivi in znotraj organizacije lažje obvladljivi. Organizacije takšne zaposlene potrebujejo, da brez ugovarjanj opravijo delo, ki jim je dodeljeno. Pa vendar organizacije istočasno potrebujejo tudi avtonomne, ambiciozne in predvsem ustvarjalne posameznike, ki s svojo težnjo po neprestanem napredku in doseganju veličine v organizacije vpeljujejo veter pozitivnih sprememb in razvoja. Zakaj so organizacije do slednjih na videz oblikovale »vendetto«, ki jo dosledno, vsakodnevno izpolnjujejo s skoraj popolnim zatiranjem vsega, kar tudi v najmanjši meri odstopa od ugodja poznanega in nespremenljivosti?

Začel sem se spraševati, če problem nemara presega moje izkušnje in je del širše, sistematične prakse vseh organizacij. Globlje, kot sem po problemu brodil, bolj zaskrbljujoča so bila moja odkritja. Zato sem se odločil, da enkrat za vselej poskusim odkriti, kje tiči srž problema. Zakaj v organizacijah konvergentno delovanje kraljuje, divergentno pa je odrinjeno na rob ali pa povsem zatrto? Svoja odkritja sem strnil v pričujočem delu. Kar najbolje jih bom poskusil predstaviti tekom naracije, ki nas bo popeljala skozi pester nabor tako teoretičnih kot tudi praktičnih spoznanj širokega nabora disciplin. Od psihologije, sociologije, socialne psihologije, mikro in makro ekonomije, pa vse do menedžmenta. Le interdiscipliniran pristop nam bo namreč pomagal razumeti kompleksen splet razlogov, zaradi katerih do našega problema prihaja. Poglejmo si, kaj bomo tekom naše razprave spoznali in kako smo si naše raziskovanje zastavili.

Naše razmišljanje izhaja iz predpostavke, da prevladujoča teorija in praksa menedžmenta ni več skladna z družbeno in ekonomsko realnostjo, v kateri deluje. Menimo, da je do tega prišlo, ker je veda menedžmenta povsem zastala v svojem razvoju. Skoraj ignorantsko je opustila sprotno prilagajanje na razvoj sveta okoli sebe. Izgleda, da so

drastične spremembe, ki svet pretresajo zadnjih nekaj desetletij, ušle kar mimo nje. Menedžment je danes povsem neprilagojen na svojo novo ekonomsko realnost, posledično pa so nanjo neprilagojene tudi organizacije, v katerih se izvaja. Prišlo je tako daleč, da je torej postal ovirajoč za prakso organizacijskega upravljanja. To se po našem mnenju najbolj očitno kaže v tem, da zastarel menedžment organizacije vodi v zatiranje divergentnega delovanja, ob povečevanju konvergentnega. Nova ekonomska realnost pa nasprotno potrebuje več divergence in manj konvergence. Organizacije zaradi zavajajočih praks menedžmenta, postopno izgubljajo svoj vir ekonomske rasti in napredka. Menedžment torej siromaši organizacije, katerim naj bi služil. Prepričani smo, da opisana situacija z naraščajočo intenziteto kaže na potrebo po novem menedžmentu. Ta bo moral biti prilagojen novi ekonomski realnosti, da se bo lahko učinkovito spopadal z obstoječimi in novimi gospodarskimi izzivi. Le tako bo lahko učinkovito deloval v službi organizacij.

Naša naloga bo predstavljen problem kritično ovrednotiti na konkretnih primerih in zanj predlagati mogoče rešitve. Začeli bomo s predstavitvijo menedžerskega sistema, ki je po našem mnenju najbolj zaznamoval sodobni menedžment – znanstveni menedžment. Predstavili bomo družbene in ekonomske okoliščine, v katerih je bil razvit, podrobno opisali njegova temeljna načela ter predstavili menedžerske prakse, ki iz njih izhajajo. Ocenili bomo njegovo stvarno zapuščino po svetu in ovrednotili njegovo dediščino za razvoj vede menedžmenta. Nato bomo svojo pozornost preusmerili na sodobne prakse menedžmenta. Osredotočili se bomo na tri menedžerske sisteme, ki po našem mnenju dobro povzemajo današnjo splošno teorijo in prakso menedžmenta – celostno obvladovanje kakovosti, vitko proizvodnjo in reinženiring poslovnih procesov. Iz njihovega drobovja bomo poskusili izbrskati zapuščino znanstvenega menedžmenta. Dokazati bomo poskusili, da sodoben menedžment še vedno v glavnem temelji na načelih in praksah, ki jih je pred več kot stoletjem utemeljil Frederick Winslow Taylor v svojem znanstvenem menedžmentu.

Nato bomo našim trem sodobnim predstavnikom vede menedžmenta orisali aktualen družbenoekonomski kontekst. S pomočjo sistematičnega popisa družbenih in ekonomskih premikov, ki se odvijajo preteklih nekaj desetletij, bomo ilustrirali novo ekonomsko realnost, v katere so vpeti. Še pomembneje pa je, da bomo s tem predstavili ekonomsko realnost, s katero se morajo spopadati sodobne organizacije. Konkretno se bomo osredotočili na en tok sprememb. Predstavili bomo vzpon ekonomije znanja in vzpon ustvarjalne ekonomije znotraj



nje. S pomočjo številnih ekonomskih kazalcev bomo predstavili nova pravila in zahteve za poslovno blaginjo, ki jih organizacijam zastavlja njihovo novo ekonomsko okolje. Pokazali bomo, da je v ustvarjalni ekonomiji človeška ustvarjalnost najpomembnejši vir ekonomske vrednosti, gospodarske rasti in napredka. Je torej ključna sestavina za delovanje v novem okolju in za ekonomsko blaginjo organizacij. Neumorna rast ustvarjalne ekonomije na svetovni ravni, pa napoveduje, da bo ustvarjalnost v prihodnosti še pomembnejša.

Tako bomo opravičili svojo zahtevo po poglobljenem poznavanju, razumevanju in spodbujanju fenomena ustvarjalnosti v organizacijah. Namenili ji bomo kar nekaj prostora. V izčrpni obravnavi bomo razložili od kod prihaja, kako deluje v prostoru, kaj jo pogojuje, kaj jo spodbuja in kaj zatre. Jasno bomo predstavili, da za svojo pojavnost zahteva izrazito divergentno delovanje. Nato bomo našo razpravo usmerili nazaj k menedžmentu. Smiselno ga bomo poskusili povezati z njegovim novim družbenoekonomskim kontekstom in nato s fenomenom ustvarjalnosti. Poskusili bomo dokazati, da je na svoje novo okolje neprilagojen in zato nezmožen izpolnjevati zahteve, ki mu jih ta nalaga. Znotraj ustvarjalne ekonomije, na katero se osredotočamo mi, to konkretno pomeni, da neustrezno upravlja z ustvarjalnostjo. Neustrezno zato, ker, kot vsa druga divergentna delovanja, tudi ustvarjalnost praviloma omejuje ali pa celo preprečuje, namesto da bi jo dopuščal oziroma bolje – spodbujal. Moje izkušnje, na neustrezno upravljanje z ustvarjalnostjo, vsekakor opozarjajo. V rastoči ustvarjalni ekonomiji pa to seveda pomeni, da sodoben menedžment praviloma siromaši svoj glavni vir ekonomske vrednosti, rasti in napredka, s tem pa posledično strada organizacije.

Resničnost naših predvidevanj bomo preverili znotraj našega izbora treh sodobnih menedžerskih sistemov. Ovrednotili bomo, ali najpomembnejša načela in prakse, ki jih predvidevajo, omogočajo ustrezno upravljanje z ustvarjalnostjo? Ali jo torej dopuščajo oziroma spodbujajo, kot to od njih zahteva uspeh v ustvarjalni ekonomiji, ali pa jo nasprotno zatirajo ali celo preprečujejo, kar lahko ob mirovanju na statusu quo napoveduje njihov počasen propad. Na osnovi naših spoznanj bomo nato ovrednotili smotrnost ohranjanja teh obstoječih načel v sodobnem menedžmentu in smotrnost razvoja nove, ustrežnejše oblike menedžmenta.

Na tem mestu bomo poskusili odgovoriti na prvi dve izmed treh raziskovalnih vprašanj, ki usmerjajo naše raziskovanje:

- *V čem se kaže neustrezno upravljanje z ustvarjalnostjo v današnjih organizacijah?*
- *Zakaj prihaja do neustreznega upravljanja z ustvarjalnostjo v današnjih organizacijah?*

Odgovora na ti dve vprašanji nam bosta dala potrebno iztočnico za poskus odgovora na naše zadnje raziskovalno vprašanje:

- *Kako danes izboljšati prakso upravljanja z ustvarjalnostjo v organizacijah?*

Podali bomo naše razmišljanje o tem, kakšna naj bi ta praksa bila in iz kakšnega menedžmenta naj bi izhajala. Nato se bomo lotili njegovega razvoja. Naša spoznanja o ustvarjalnosti bomo združili z našimi spoznanji o menedžmentu in o novih gospodarskih okoliščinah. Bistvena naloga takšnega interdiscipliniranega menedžmenta bo izpolnjevanje temeljne zahteve ustvarjalne ekonomije – zagotavljanje najvišje možne ustvarjalnosti kot ključnega ekonomskega vira. Poskusili bomo torej oblikovati menedžment, prilagojen sedanjosti in njenim zahtevam, a naravnani na prihodnost. Našo razpravo bomo zaključili z nekaterimi primeri dobrih praks, na katere smo naleteli tekom našega raziskovanja in jih predstavili kot vir mogočega navdiha za prihodnja prizadevanja.

## **2 Opredelitev bistvenih pojmov**

Opredelitve menedžmenta so številne, raznolike in največkrat pogojene z domeno, na katero se definicija nanaša. Najpogostejše sestavine teh definicij so trditve, da je menedžment proces, organizacijska funkcija, oddelek, posameznik ali pa skupina posameznikov, ki vodijo oziroma upravljaajo ljudi in stvari v smeri doseganja določenega cilja, oziroma sprejemajo odločitve o tem, kako uporabiti razpoložljiva sredstva, da bi ta cilj dosegli. Menedžment naj bi torej pomenil oblast, nadrejenost in moč. Tekom naše razprave se bo izkazalo, da mi od takšnih opredelitev menedžmenta odločno odstopamo in jih označujemo kot zastarele konceptualizacije, ki svoje mesto v današnjih dneh najdejo le še izjemoma. Bolj se nagibamo k tolmačenju Petra Druckerja (1999, 9–40), ki pravi, da je *menedžment* specifičen organ vsake organizacije in njeno razlikovalno orodje. Z njegovo pomočjo lahko sleherna organizacija razporeja s svojimi sredstvi na sebi specifičen način, da bi dosegla zastavljene cilje. Ne obstaja torej en način menedžmenta, temveč je ta odvisen od organizacije in njenih ciljev. Ustrezen oziroma učinkovit bo takrat, ko bo omogočal uspešno

doseganje organizacijskih ciljev preko učinkovite rabe ali razporeditve organizacijskih sredstev. Menedžment je torej organizacijsko orodje, odgovorno za učinkovitost sredstev organizacije. *Menedžer* je posameznik v službi tega orodja ali pa izvajalec dejavnosti menedžmenta. Njegovo delo bomo izmenično imenovali *upravljanje* ali *menedžment*, saj sta sopomenki. *Ustvarjalnost* ali *ustvarjanje* je inovativno delovanje posameznika, ki se izraža v neobičajni sintezi različnih dražljajev v novo celoto, ki jo drugi prepoznajo kot relevantno (Tomc 2005, 115). To novo celoto bomo mi imenovali *stvaritev* ali pa *kreativni produkt*. Ta lahko nastopa v obliki ideje, produkta, odziva, procesa ali postopka in bo prepoznana kot ustvarjalna, če bo nova, primerna, uporabna, pravilna ali dragocena za ustvarjalno aktivnost ali nalogo, v povezavi s katero je bila (namerno ali nenamerno) razvita (Amabile 1996, 35). *Ustvarjalec* je vršilec ustvarjalnosti, torej tisti, ki ustvarja. Imenujemo ga tudi *kreativec* in pri tem oba izraza uporabljamo kot sopomenki. S pojmom ustvarjalnost in kreativnost označujemo tudi posameznikovo zmožnost ustvarjalnega delovanja in proizvodnje ustvarjalnih stvaritev. Tudi izraza ustvarjalnost in kreativnost uporabljamo izmenično kot sopomenki. *Dejavniki ustvarjalnosti* so družbeni, sociopsihološki in psihološki dejavniki, najdeni tako v človeku kot v zunanjem okolju, v katerem deluje, ki pogojujejo oziroma vplivajo na njegovo ustvarjalnost. Kadar je njihov ustroj za ustvarjalnost ugoden, bo ta dopuščena ali spodbujena, kadar je neugoden, bo ta omejena ali preprečena. Eden izmed pomembnih dejavnikov ustvarjalnosti, ki ga bomo v nadaljevanju pogosto srečevali in za katerega predvidevamo, da zahteva predhodno opredelitev, je *izvedenstvo*. Amabileva (1999, 78) pravi, da posameznikovo izvedenstvo: »Obsega vse, kar človek ve ali je vešč storiti znotraj širše domene svojega dela.« Tekom našega razmišljanja se bomo pogosto soočali z ustvarjanjem v organizacijah. Kreativna dejavnost znotraj njihovih ekosistemov zahteva nekoliko drugačno operacionalizacijo. Waples in Friedrich (2011, 368) nam ponujata svojo definicijo *organizacijske ustvarjalnosti*: »Je kompleksen, kognitivni proces, ki vključuje iskanje in oblikovanje rešitev za nove in nejasne probleme, ki bodo ojačale organizacijo s svojimi proizvodi, storitvami, procesi in postopki.« Ko govorimo o inovativni dejavnosti znotraj organizacij, pa moramo biti pozorni, da ustvarjalnosti ne zamenjamo z *inovativnostjo* oziroma *inoviranjem*. Inovativnost je uspešna implementacija kreativnih stvaritev znotraj organizacije. Ustvarjalnost je eden izmed pogojev za organizacijsko inoviranje. Ni edini, je pa nujen, saj brez ustvarjalnosti inoviranje ni mogoče (Joo in drugi 2013, 391 in Waples in Friedrich 2011, 368). *Kreativni delavec* je zaposlen ali v katerem koli drugem delovnem

razmerju v organizaciji, kjer ustvarjalno deluje. Njegova temeljna ekonomska funkcija v tej organizaciji je ustvarjati, posodabljeni ali pa nadgrajevati kreativne produkte in tako v organizaciji kreirati ekonomsko vrednost s svojo ustvarjalnostjo (Florida 2002, 68; Združeni narodi 2008, 16). *Kreativno delo*, se nanaša na njegovo ustvarjalno dejavnost v organizaciji.

### **3 Menedžment zadnjega stoletja**

Obstoj menedžmenta kot upravljaljske funkcije sega vse v čase antičnih civilizacij, kot sta Sumerija in Stari Egipt. Naraščajoče potrebe po upravljanju z najrazličnejšimi viri in različni poskusi zadovoljitev teh potreb so se stoletja in celo tisočletja seštevale in po našem mnenju dokončno obrodile zlat sadež za vedo konec 19. stoletja. To je čas, ki ga mi dojemamo kot rojstvo klasičnega menedžmenta. Poglejmo si okoliščine, ki so ga obrodile.

#### **3.1 Okoliščine razvoja klasične šole menedžmenta**

To je bil čas organizacijskih mastodonov, funkcijske specializacije in birokracije. Prevladujoč tip takratne organiziranosti dela je bila velika tovarna. Ta je zaradi svoje velikosti in funkcijske strukturiranosti najučinkoviteje žela koristi ekonomije obsega. Tovarniški delavnik je delavčev vsakdan razdelil na dva, med sabo jasno ločena segmenta. Na čas dela in čas nedela oziroma tovarne prost čas. Čas dela je bil omejen z delovnim časom njegovega poklica v tovarni in ga je priklenil na opravljanje delovnih nalog, ki jih je predvidevala njegova delovna funkcija v tovarni. Obdobje prostega časa pa je bil čas, ki ga je delavec preživel izven tovarne in tekom katerega svojega poklica, vsaj praviloma, ni opravljal, torej čas, ko je bil poklicnega dela prost (Florida 2002). Znotraj tovarn je vladala skoraj absolutna delitev dela. Vsak delavec je bil odgovoren zgolj za realizacijo svoje preproste, ozko zastavljene, visoko specializirane delovne operacije. Njegovo delo je bilo rutinsko, predvidljivo v vseh podrobnostih in v okvirih ene delovne pozicije skoraj nespremenljivo. Sleherni stopnja delovnega procesa tovarne je bila odvisna od sebi predhodne in je pogojevala sebi sledečo. Če se je ustavil en delavec, se je ustavila tovarna. Zaradi te vzajemne soodvisnosti korakov v procesu dela so organizacije implementirale čete delovodij in nadzornikov, ki so z avtokratskim vodenjem delovnih operacij in skoraj popolnim nadzorom nad delavci skrbeli, da se kolesje organizacije ni nikoli ustavilo. Med lastniki tovarn in misleci tistega časa je prevladovalo populistično prepričanje, da je produktivnost delavcev mogoče zvišati samo tako, da se jih prisili v bolj marljivo delo in da delajo dlje oziroma opravijo več ur dela

(Drucker 1993). Obenem so bile vse organizacijske aktivnosti oblikovane okoli implicitnega verovanja, da za vsako delovno operacijo obstaja en pravilen oziroma najboljši način izvedbe. Za individualizem ali pa divergentnost dela in mišljenja v teh organizacijskih mastodonih ni bilo prostora. Ne glede na to, ali so delali za strojem na tovarniških tleh, ali pa urejali dokumentacijo v administrativnih oddelkih tovarne, je bila njihova edina dolžnost delo, ne pa miselno ali ekspresivno delovanje. Množica vertikalno zloženih plasti nadzornikov dela je skrbelo za to, da so se tega zavedali in da so bile vse njihove operacije izvedene znotraj točno določenih predpisov in okvirjev. Z raznovrstnimi motivacijskimi ukrepi so skrbeli tudi za to, da je njihova storilnost vselej stagnirala pri vrhu njihovih zmogljivosti. Večina delovodij, nadzornikov in drugih po hierarhiji višje pozicioniranih poklicev je svojo kariero začela na mestu svojih najnižjih podrejenih s tovarniških tal in se tekom desetletij dela v isti tovarni postopno vzpenjala po korporativni lestvici navzgor. Posledično so poznali in razumeli okoliščine, pogoje, zahteve in specifikke dela, s katerimi so se vsakodnevno soočali njihovi podrejeni. Toda kolektivna izkušnja, ki so jo delili s svojimi podrejenimi, ni omajala njihove neizprososti pri skrbi za realizacijo organizacijskih ciljev in njene doktrine. Neugodne delovne razmere tovarniških delavcev so se začele kopičiti v naraščajočem nezadovoljstvu in v rastoči napetosti med delavci in nadrejenimi. Vse to se je počasi sintetiziralo v naraščajoče vzajemno sovraštvo med delavci in kapitalisti, za katerega je Karl Marx (1818–1883) napovedoval izbruh v delavsko revolucijo. Naslednja desetletja so dokazala napačnost njegovih napovedi. Delavski razred ni sprožil družbenega prevrata, saj se je namesto z nasilno vstajo okoristil s pozitivnimi učinki produktivnostne revolucije, ki jo je prinesla ustoličitev vede menedžmenta v razvita gospodarstva in družbe v prvi polovici 20. st. (Drucker 1993 in Florida 2002).

### 3.2 Trojica klasične šole menedžmenta

V ta neizprosnost tla zgodovinskih okoliščin je bilo zasejano seme nove paradigme menedžmenta – klasične šole menedžmenta. Ta je predstavljala odziv na zgoraj opisane družbene, ekonomske, antropološke in tehnološke razmere, ki so jo znatno zaznamovale in sooblikovale. Odziv se je utelesil v spletu načel in praks upravljanja organizacij, katerih glavno vodilo je bil poskus večanja učinkovitosti njihovega poslovanja. Takšen menedžment je predvideval implementacijo strogo definirane vertikalne organizacijske strukture, avtokratsko vodenje, jasno hierarhijo dajanja navodil in neposreden, z vidika števila

implementiranih nadzornikov, zgoščen nadzor nad delavci. Utemeljen je bil s strani trojice avtorjev, delujočih v približno istem času in ukvarjajočih se z večinoma enakimi problemi organizacijskega menedžmenta. Zahteve naše razprave nam narekujejo, da poglobljeno pozornost namenimo zgolj enemu izmed njih – Fredericku Winslowu Taylorju (1856–1915), utemeljitelju znanstvenega menedžmenta. Znanost pa pripisuje velike zasluge za razvoj in razširitev sodobne teorije in prakse menedžmenta tudi Henriju Fayolu (1841–1925) in Maxu Webru (1864–1920). Kljub temu, da so njuna razmišljanja o menedžmentu, skupaj z razmišljanji še mnogih drugih, danes pomembna sestavina menedžmenta, za podrobnejšo predstavitev njihovega doprinosa v pričujoči diskusiji ne bo prostora.

### 3.3 Znanstveni menedžment – revolucija v zasnovi organizacijskega upravljanja

Fayoljevi in Webrovi vizionarnosti navkljub je namreč Taylorjev *znanstveni menedžment* tisti, ki je svoj vpliv v menedžmentu obdržal najdlje in je najbolj daljnosežno vplival na razvoj naslednjih valov menedžmenta. Njegovega menedžmenta se je prijelo tudi ime *taylorizem*. Obe oznaki bomo vzajemno uporabljali kot sopomenki za njegovo menedžersko doktrino. Taylorizem je med teorijami menedžmenta najdlje obdržal svoj vpliv. Danes je najprepoznavnejši del klasične šole menedžmenta. Njegov temeljni cilj je bil izboljševanje ekonomske učinkovitosti poslovanja, znotraj katere je Taylor največ pozornosti namenil optimizaciji produktivnosti dela. Znanstveni menedžment je primer najzgodnejše aplikacije znanosti na tehnološko zasnovano proizvodnih procesov in na njihovo upravljanje. Je produkt začetka 20. st., razvit v družbenih in gospodarskih okoliščinah, ki se drastično razlikujejo od današnjih, ki jih bomo spoznali v nadaljevanju.

Njegova idejna revolucionarnost leži v implementaciji številnih novosti v delovanje tovarn, najpomembnejših proizvodnih entitet in ustvarjalk vrednosti v začetku 20. st. Novost prevratniških razsežnosti taylorizma je bila v »ločevanju zasnove od izvedbe« (Pruijt 2000, 439) v procesih dela. Znotraj manj abstraktne naracije to pomeni, da si je Taylor zamislil novo obliko organiziranja dela, pri kateri pobuda za delo, idejna priprava nanj, določitev okoliščin dela (delovne metode in dodeljen čas) in nadzor delovnega procesa na eni ter sam fizični akt realizacije tega dela na drugi strani, niso bile vse več delovna funkcija zgolj enega delavca. Miselnega in fizičnega dela torej ni več mogel istočasno opravljati en delavec. Četudi je šlo za visoko usposobljene in izkušene delavce specialiste, jim Taylor ni zaupal sprejemanja odločitev o proizvodnih procesih. Zaupal jim je zgolj fizični akt dela, razmišljanje pa je

delegiral drugim. Vso možgansko delo je tako odstranil s tal tovarne in ga centraliziral v ločene specializirane oddelke. Vse odločitve o delu so od zdaj naprej zanje sprejeli upravljavci tovarn in to z izjemno natančnostjo – določili so natanko na kakšen način in v kolikšnem času je potrebno izvesti določeno nalogo (Povzeto po Pruijt 2000, 439, 440). V tovrstni ločitvi funkcij proces dela ni bil več absolutno odvisen od obrtniških veščin in sposobnosti delavcev. Obrtniki, delavci specialisti, tradicionalni nosilci proizvodnih dejavnosti in prenašalci specializiranega znanja in veščin so tako prvič v zgodovini izgubili monopol nad svojo specialistično dejavnostjo. Proizvodna dejavnost je namreč sedaj lahko potekala tudi brez njih, vsekakor pa je lahko potekala brez njihove privolitve. Delo, za katerega je bilo še pred kratkim potrebno opraviti večletna pripravništva pod budnim očesom obrtniških mojstrov, so sedaj lahko opravljali tudi povsem neizurjeni posamezniki brez posebnih veščin, izkušenj ali pa članstva v določenem obrtniškem krogu. Prizadevanja te nove, preproste delovne sile, pa so po novem organizirali, nadzorovali in upravljali pripadniki ravno tako nove združbe ljudi. Imenovali so se menedžerji (Drucker 1993). Da je delo v procesu proizvodnje s to novo, nekvalificirano delovno silo potekalo nemoteno in še pomembneje, učinkovito, je Taylor poskrbel z uvedbo druge novosti v takratne tovarne. Delovni proces tovarne je najprej podrobno znanstveno analiziral in tako razkrinkal natančen potek njegovih operacij in vsako njegovo specifiko vse do izvedbe in trajanja vsakega najmanjšega človeškega giba natančno. Nato je celoten proces poenostavil in ga razbil na množico preprostih, rutinskih, v obsegu omejenih nalog. Za vsako izmed njih je s pomočjo podrobne znanstvene študije razvil najučinkovitejši način izvedbe in ji določil točen čas, v katerem mora biti opravljena. Pri vsaki nalogi je predvidel vsak delavčev gib posebej, izločil sleherno odvečno motoriko in poskrbel, da so bili vsi gibi izvedeni pravilno in v predpisanem času, ki je bil seveda zreduciran na minimum. Poskrbel je torej, da je bila vsaka naloga opravljena na način, ki ga je njegova analiza potrdila kot najučinkovitejšega. Takšno izvedbo je nato določil za standard ali, kot ga je sam imenoval, »eden pravilen način« izvedbe. Te standardizirane rutinske naloge je nato razdelil med številne delavce, ki so skupaj tvorili monoton kolaž celotnega delovnega procesa. Prvič v zgodovini človeškega fizičnega dela je delo postalo predmet preučevanja (Drucker 1993 in Pruijt 2000). Taylor je turobnemu delu v zaprašeni, umazani enolični tovarni, pripisal znanstveno težo. Akt dela, nad katerim so stoletja vihali nos možje znanosti, intelekta in moči, nič več ni bil zgolj v domeni sužnjev in zaslužnjeh. Postal je skrb in odgovornost menedžerjev.

Tovarniški delovni proces je bil sedaj zreduciran na množico elementarnih, nezapletenih, repetativnih delovnih korakov, za katere dolgotrajno usposabljanje delavcev ni bilo več potrebno. Da so postali nepogrešljivi gradniki premikajoče se mehanike tovarniškega delovnega procesa, tudi niso potrebovali izkušenj ali pa redkih specialističnih veščin. Edini kriterij, ki so ga morali izpolnjevati, je bila pripravljenost na podreditev zapovedim znanstvenega menedžmenta in ugotovitvam analiz, ki so iz njega izhajale. Usposobljen delavec tega novega vala industrijske proizvodnje je tako lahko postal vsak in to že po kratkotrajnem urjenju.

Taylor je s svojimi ukrepi dosegel še neko drugo odmevno spremembo, ki je v sledečih desetletjih zaznamovala delavstvo ter svet in to še veliko bolj kot njegova demokratizacija dela. S tem ko je odprl vrata znanstvenemu preučevanju dela, je namreč omogočil vstop novemu trendu, ki je skoraj stoletje narekoval ritem družbenega in ekonomskega razvoja. Ta aplikacija znanja na delo je namreč omogočila delavcem, da so pri svojem delu, s svojimi rokami, lahko prvič po stoletjih produktivnostne stagnacije ustvarili več, kot je bilo možno ustvariti kdaj koli prej. Taylor je sprožil produktivnostno revolucijo.

Zavedati se namreč moramo, da se pred produktivnostno revolucijo produktivnost manualnih delavcev tekom celotne zabeležene človeške zgodovine nikoli ni znatno povečala. Drucker (1993, 63) lepo povzame, da proizvodnji delavci z začetka 20. st. »niso bili nič bolj produktivni, kot so bili »delavci« (op. p.) v starogrških rokodelskih delavnicah, kot so bili »delavci« (op. p.) pri gradnji cest Rimskega imperija ali pa kot so bili »delavci« (op. p.) pri proizvodnji visoko cenjenega volnenega blaga, ki je dal renesančnim Firencam njihovo bogastvo.« Tudi industrijska revolucija, ta poljuden katalizator družbene in ekonomske tranzicije v modernost, je ni uspela znatno povečati. Za časa njenega trajanja, med 1760 in 1880, ko se je znanje začelo aplicirati na orodja, procese in produkte, je to pripeljalo do revolucionarnega premika v proizvodnih metodah. Ročna proizvodnja je prešla v strojno. Nova, tehnološka proizvodnja, ki so jo sedaj poganjali stroji, je skupaj s koncentracijo lastništva, kapitala, energije in proizvodnje zagotovila izjemen porast proizvodnih kapacitet. Produktivnost proizvodnih delavcev pa je, kljub vsemu temu napredku, ostala večinoma nespremenjena, tudi v času tega monumentalnega družbenoekonomskega prevrata. Šele Taylorjeva aplikacija znanstvenega menedžmenta, torej aplikacija znanja na delo, je zanetila ogenj rasti produktivnosti delavcev. Ti so svoje delo sedaj opravljali s standardiziranimi gibi



Taylorjevega predpisanega »najučinkovitejšega načina«, brez potratnih gibov in to v minimalnem času. Tako so ustvarili več vrednosti za lastnike proizvodnih obratov, kar se je sčasoma izkazalo kot pozitivno tudi zanje. Postopna rast produktivnosti v zadnjem stoletju je namreč do danes rezultirala v skrajšanju delovnega časa za skoraj polovico ob sočasni rasti kupne moči. To pa je na širši ravni posledično znatno dvignilo življenjski standard in kakovost življenja v razvitih državah (Drucker 1993, 62–64).

Porast produktivnosti delavcev je zgodovinski unikat, ki je vzklik iz relativno preprostih idej znanstvenega menedžmenta. V prvem desetletju 20. st., ko jih je Taylor prvič apliciral v drobovje tovarn, so bile v akademskih, kapitalističnih in sindikalnih krogih dojete kot popolno bogokletje. Že 50 let kasneje pa so se v družben in ekonomski ekosistem razvitega in razvijajočega sveta zasidrle kot neizogiben klišé. Morda so, ravno zaradi odmevnosti svojega vpliva na porast produktivnosti delavcev, temeljne ideje taylorizma postavile piedestál menedžmentu, iz katerega so se nato razvile vse njegove sodobne teorije in prakse. Taylorjeve štiri predpostavke znanstvenega menedžmenta so podporni stebri tega piedestála, ki še danes pokonci neomajno držijo vso težo sodobnega menedžmenta. Kot bomo podrobneje spoznali v nadaljevanju naše razprave, so te predpostavke z minimalnimi odstopanji globoko zakoreninjene tudi v sodobno menedžersko misel in prakso.

Posvetimo jim našo popolno pozornost in jih preučimo v njihovi prvinski obliki, kot jih je zapisal sam Taylor. Ta pravi, da je menedžment v organizaciji zadolžen za izpolnjevanje štirih nalog:

- 1. Razviti znanost za vsak element človekovega dela, ki bo nadomestila stara pravila, sprejeta »čez palec«.*
- 2. Znanstveno izbrati in nato izuriti, naučiti in razviti delavca, drugače kot je to bilo v preteklosti, ko je ta sam izbiral svoje delo in se sam uril po svojih najboljših močeh.*
- 3. Srčno sodelovati z delavci z namenom zagotavljanja, da je vso delo opravljeno v skladu z znanostjo, ki je bila razvita.*
- 4. Obstaja skoraj enaka razdelitev dela in odgovornosti med menedžmentom in delavci. Menedžment prevzema vso delo, za katerega je boljše opremljen kot delavci, medtem ko je bilo v preteklosti skoraj vse delo in levji delež odgovornosti naloženo delavcem.* (Taylor 1911).

Zavedati se moramo, da se ta štiri temeljna načela taylorizma v praksi, na tovarniških tleh, berejo nekoliko drugače od teh elegantno ubesedenih misli. Na tem mestu jih bomo razkodirali, kar nam bo olajšalo iskanje teh istih idej v sodobnih tokovih menedžmenta v nadaljevanju naše razprave.

Prvo načelo znanstvenega menedžmenta se ukvarja z zasnovo oziroma z oblikovanjem procesa dela in znotraj njega vsake delovne naloge v organizaciji posebej. »Razvoj znanosti« pomeni, da je proces dela znotraj organizacije najprej potrebno analizirati z vidika porabe časa in z vidika mobilizirane motorike delavcev, nujne za realizacijo procesa dela. Taylor je v ta namen razvil časovne študije in študije gibanja v procesu dela. Z njihovo implementacijo je podrobno preučil potek sleherne delovne operacije in izmeril čas, ki ga ta zahteva za izvedbo. Izhajajoč iz dobljenih rezultatov je nato vse odvečne gibe odstranil, ostale pa racionaliziral, tako da je iz slehernega delavca izvlekel maksimalno količino dela. Kot dodaten korak v tej optimizaciji dela je delovni proces organizacije zreduciral na množico elementarnih operacij in te razdelil med številne delavce, od katerih je vsak opravljal izključno tisto nalogo, za katero je bil izurjen, na način, za katerega so analize pokazale, da je najboljši oziroma po Taylorjevo »edini pravi način« (Boje in Winsor 1993 in Fleischman 2000).

Drugo načelo ima opraviti z izborom delavcev. Taylor ničesar ni prepustil naključju, tudi izbora delavcev za vpeljavo v svojo udejanjanje znanstvenega menedžmenta ne. Ustvaril je predpise, kakšen je po njegovi presoji ustrezen delavec. Taylorizem izhaja iz stroge ločitve zasnove dela od njegove izvedbe, kar izključuje možnost delovne avtonomije ali pa soodločanja delavcev o katerem koli vidiku dela, ki so ga upravljali. Najpomembnejši vrline, ki ju je delavec zato moral posedovati, sta motiviranost za delo in obvladljivost. Obvladljiv je moral biti, da je lahko v najkrajšem možnem času usvojil pravilen način izvedbe dela, ki mu je določen, in tega opravljal brez vprašanj, nasprotovanj ali pa samovolje. Obenem je moral biti ustrezno motiviran, da je lahko izvajal svojo delovno nalogo s tempom in produktivnostjo, ki ga je zahteval menedžment (Boje in Winsor 1993).

Tretje načelo poskuša rešiti problem medsebojnega nezaupanja med delavci in njihovimi nadrejenimi. Omenili smo že, da je bil v Taylorjevih časih ta problem še posebej pereč, še zlasti zato, ker je naziv »nadrejeni« večinoma pomenil pohlepnega in premožnega kapitalista, lastnika proizvodnih kapacitet, brez zadržkov za izsiljevanje svojih delavcev.

Taylor je poskrbel za drugačno organizacijsko ureditev. V njej so bili nadrejeni preimenovani v menedžerje, njihova najpomembnejša naloga pa ni bila bogatenje, temveč skrb za ustrezno izvajanje »enega najboljšega načina«. S tem ukrepom je taylorizem želel delavce zavesti v ponotranjenje upravičenosti in pravilnosti vseh ukrepov znanstvenega menedžmenta, tako negativnih kot pozitivnih.

Četrto načelo rešuje vprašanje nadzora nad delavci oziroma točneje obsega implementacijo množice ukrepov, ki zagotavljajo ustrezno in dosledno izvajanje taylorizma znotraj organizacije. V praksi gre tu za različne formate nadzornikov dela na tovarniških tleh, ter za raznolikost drugih sistemov nadzora. Cilj tega načela je »... ob sočasni rabi nadzora in subverzije odpraviti »naravno« tendenco delavcev za sabotažo, zaroto in »sistematično vojačenje«, torej za prikrivanje hitrosti, s katero je lahko delo v resnici opravljeno, menedžmentu (Boje in Winsor 1993, 4).

#### 3.4 Stoletje taylorističnih doprinosov po svetu

Taylorjeve menedžerske ideje so hitro preplavile ves svet in se zakoreninile v skoraj vse vidike vsakdanjega življenja. Njihova aplikacija v organizme organizacij vseh vrst je tekom naslednjih nekaj desetletij sprožila produktivnostno revolucijo (Drucker 1993). Znanstveni menedžment je tako tekom stoletja trajajoče realizacije svojih načel okoristil organizacije, gospodarstva in družbe po vsem svetu. Njegova stvarna zapuščina danes jasno vidna. Silno je denimo prispeval k razvoju držav in gospodarstev. Aplikacija znanja na delo je produktivnost v razvitih državah povečala vsaj 50-krat ob sočasnem skrajšanju delovnega časa za skoraj polovico (Drucker 1993, 63). Dosledno upoštevanje njegovih temeljnih načel je številnim, na koncu prve polovice 20. st. še povsem zaostalim gospodarstvom geografskega vzhoda, omogočilo, da so se v le nekaj desetletjih razvila v napredne, mogočne ekonomske ekosisteme. Tayloristična načela so v 40. letih v neustavljiv pogon pahnila mehanizacijo ameriškega vojnega stroja in tako znatno pripomogla k zmagi zavezniških sil v drugi svetovni vojni. Taylorizem pa je obenem poganjal tudi učinkovito povojno obnovo opustošenih držav srednje in zahodne Evrope. Nato je v prenovljeni Evropi, tako zmagovalcem kot poražencem vojne, pomagal pri njihovem ponovnem vzponu v gospodarske velesile in gurúje nove, združene Evrope, kjer mnogi izmed njih vladajo še danes.

#### 3.5 Taylorizem v postmodernih sistemih menedžmenta

Tayloristična načela so znatno prispevala tudi k razvoju vede menedžmenta. Mnogi akademiki nam celo namigujejo, da so na zgoraj opisanih načelih, idejah in praksah zgrajeni skoraj vsi danes prevladujoči sistemi menedžmenta (Boje in Winsor 1993; Pruijt 1998). Mi želimo resničnost teh namigov preveriti sami. V naše razmišljanje bomo vključili tri sodobne menedžerske sisteme. Celostno obvladovanje kakovosti (Total Quality Management), vitko proizvodnjo (Lean manufacturing) in reinženiring poslovnih procesov (Business reengineering process). Do tega izbora nas je pripeljal naš pregled literature o menedžmentu v postindustrijski ekonomiji. Pri pregledu elektronskih zbornikov Emerald Management Xtra, Sage Journals in Jstor, dne 14. 4. 2015, nam je iskalna zahteva »postmodern management« vrnila 1572 zadetkov. Med prvimi stotimi najbolj relevantnimi zadetki smo nato izbrali 12 akademskih besedil, ki so posedovala za nas bistveno vsebino o teoriji in praksi postmoderne, torej sodobnega menedžmenta. Na straneh tega ducata besedil, ki smo jih podrobno obravnavali, se je trojica naših menedžerskih sistemov vztrajno ponavljala. Celostno obvladovanje kakovosti smo srečali 7-krat, vitko proizvodnjo 5-krat, reinženiring poslovnih procesov pa 4-krat. Analiza vsebine našega izbora akademske literature je pravilnost našega izbora potrdila. Poleg pozornosti, ki jim je namenjena v akademski literaturi, njihov pomen v sodobni teoriji in praksi menedžmenta utrjuje tudi njihova množična vključitev v poslovanje nešteti organizacij širom množice panog organizacijske dejavnosti po vsem svetu. K misli, da so resnično sistemi »par-excellence« sodobnega menedžmenta, nas vodijo tudi številne zgodbe o uspehu, ki so jih tekom preteklih nekaj desetletij v svetovnem gospodarstvu nizale eno za drugo (Boje in Winsor 1993; Crowley in drugi 2010; Pruijt 1998 in 2000). Denimo Toyotin razvoj in uspešna implementacija menedžerskega sistema vitke proizvodnje konec osemdesetih let, ki je to, takrat majhno japonsko tovarno, do leta 2012 zasidral na mesto največjega svetovnega proizvajalca avtomobilov. Od njihovega razvoja pa do danes so naši trije izbrani menedžerski sistemi s svojim naborom načel, praks in orodij opremili orodjarne večine menedžerjev in znatno zaznamovali sodobno teorijo in prakso menedžmenta (Boje in Winsor 1993; Crowley in drugi 2010; Florida 2002; Jackson 1994; Kemp 2013; Pruijt 1998 in 2000). Po naši oceni so popolni primeri za predstavitev prevladujoče menedžerske prakse današnjega dne in za preučitev, ali je res to, na kar nas napeljuje znanost. Ali je sodoben menedžment res zgrajen na taylorizmu?

### 3.6 Celostno obvladovanje kakovosti

Začnimo s teorijo celostnega obvladovanja kakovosti (COK). Razvila se je kot odgovor severne Amerike in razvitih držav zahodne Evrope na mogočnost in izjemno konkurenčnost japonske industrije v času hladne vojne. Japonska se je iz poveljnega pogorišča do leta 1980 povzpela na položaj drugega največjega svetovnega gospodarstva (za ZDA) in s svojo zmožnostjo stroškovno učinkovite proizvodnje trpinčila konkurenčna zahodna gospodarstva. Ta so ji odgovorila z vzpostavitvijo lastnega sistema menedžmenta, ki je organizacijam omogočal nenehno izboljševanje svojih zmožnosti zagotavljanja visoko kakovostnih proizvodov in storitev za kupce – sistema COK. Britanski inštitut za standarde ga definira kot: »Filozofijo menedžmenta in poslovno prakso, ki želi uporabljati človeške in materialne vire organizacije, na najbolj učinkovit način, da bi dosegla organizacijske cilje« (Hoyle 2007, 200). Tega se loteva tako, da izpopolnjuje nadzorne sisteme, ki »ustvarjajo in vsiljujejo uniformnost znotraj proizvodov, delov, delavcev, dobaviteljev in celostnega sistema proizvodnje« (Boje in Winsor 1993, 1). Metode, ukrepe in način delovanja COK znotraj organizacij bomo podrobneje spoznali kasneje, na tem mestu pa ga želimo zgolj razkrinkati kot radikalizirano obliko taylorizma, lično preoblečeno v atraktivno embalažo postmodernosti. Iz zgoraj uporabljenih definicij kar sili tayloristični nagovor, ko izpostavlja »najbolj učinkovit način« in »vsiljevanje uniformnosti«. Ob nekoliko podrobnejši analizi pa postane jasno, da je COK resnično posodobljena nadgradnja znanstvenega menedžmenta z začetka 20. st. Zagovorniki COK izpostavljajo, da so njegova najpomembnejša orodja, t. i. bogatitev služb (job enrichment), opolnomočenje (empowerment) delavcev in koncept nenehnega izboljševanja, tista, ki ga znatno ločijo od taylorizma (Boje in Winsor 1993, 4–9). Mi pa bomo dokazali, da so ta orodja pravzaprav zelo zaostrena temeljna orodja taylorizma, zakrinkana pod drugimi imeni postmoderne menedžerske retorike in kot takšna trdno zasidrana na kontinuumu znanstvenega menedžmenta.

Bogatitev služb, ki naj bi bila bipolarna opozicija Taylorjevega siromašenja služb v množico elementarnih operacij in zaradi katere zagovorniki COK to menedžersko prakso tako povzdigujejo, kljub svojemu optimističnemu nazivu ne predstavlja drastičnega odmika od znanstvenega menedžmenta. Od njega se razlikuje zgolj po tem, da predvideva dodelitev več kot ene, navadno kar cele množice banalnih delovnih nalog, enemu delavcu. Če je torej v tayloristični tovarni vsak delavec znova in znova opravljal zgolj eno monotono nalogo, mora

njegov sodobnik, zaposlen v tovarni, upravljani s prakso COK, ponavljajoče opravljati več takšnih nalog. Morda je videti, kot da bi morala pluralnost veččin, ki jo zahteva takšno, bolj raznoliko delo, blagodejno vplivati na delavce. Morda celo, da se odmika od monotonega tovarniškega dela z začetka 20. st. Zavedati pa se moramo, da ta ukrep ni bil sprejet v dobrobit delavcev. Harmon in Peterson (v Boje in Winsor 1993, 7) ugotavljata, da so delavci pri tem ukrepu edini, ki ne pridobijo ničesar, nasprotno, celo izgubijo. Bogatitev služb namreč omogoča večjo izmenljivost delavcev znotraj delovnega procesa. To v praksi pomeni, da menedžment tiste delavce, ki svoje delo znotraj standardnega delovnega cikla opravijo predčasno, napoti v pomoč počasnejšim sodelavcem. Tako istočasno izniči možnost obstoja prostega časa na delovnem sporedu delavcev. »Drobni tisk« COK, v taylorističnem duhu optimizacije organizacije, obenem spodbuja tudi k namenskem stalnemu poslovanju s premajhnim številom delavcev ali pa k namernemu pospeševanju tempa dela, da bi že tako razredčene vrste delavcev še bolj trdo delale. To jih posledično odvrta od odsotnosti z dela, saj se empatično zavedajo, da ta za njihove sodelavce v službi ustvari še bolj neugodne delovne pogoje in jih naprti zoper manjkajoče. Tako menedžment ubija več muh na en mah. S sporeda delavcev izbriše prosti čas, jih, pod pretvezo empatije do sodelavcev, odvrta od odsotnosti z dela, obenem pa jih posredno prisili, da stalno preHITEVajo oz. izboljšujejo določen tempo dela ob svojem sočasnem obubožanju.

Opolnomočenje delavcev kljub svoji obljubi, da daje »večjo svobodo pri vplivanju na delovne pogoje pod katerimi delajo ...« in jim daje pravico »načrtovanja lastnih nalog in povečanja nadzora nad lastnimi službami« (Boje in Winsor 1993, 4, 5) ne zdrži najmanjše presoje kritičnega uma. Organiziranost delavcev v samoregulirane skupine in odsotnost eksterne nadzora v obliki nadzornikov, ki bi z budnimi očesi bdeli neposredno nad njihovimi urnimi rokami, namreč še ne pomeni, da imajo delavci več svobode in manj nadzora. Nasprotno, tovrstna praksa opolnomočenja je bila v organizacijske ekosisteme s strani menedžmentov namensko uvedena zato, ker utrjuje medvrstniški samonadzor delavcev. Ti se, pod pretvezo zavajajoče menedžerske retorike samoorganiziranosti, v prakso internega nadzora samoindoktrinirajo, s tem pa legitimizirajo nadzorno moč menedžmenta. Zaradi izmenljivosti delavcev, ki je posledica prakse bogatenja služb, obravnavane v zgornjem razdelku, so ti obenem rutinsko zavedeni v delo z višjim tempom od normalnega. V pozitivističnem duhu skupinske pripadnosti se skušajo ogniti razočaranju in pa negativnim

čustvom svojih sodelavcev, do česar bi prišlo, če tempa dela ne bi zmogli. Tako delajo še trdneje in svoje zmogljivosti silijo v ekstreme. Vse to seveda v prizadevanju, da svoje skupine sodelavcev ne bi pustili na cedilu. Temu bi namreč sledile sankcije. Ker so delovne skupine interno samoregulirane, tako iz njih izhajajo tudi morebitne sankcije. Omajano ali izgubljeno spoštovanje sodelavcev, krhanje medosebnih odnosov in celo oblike izobčenja iz skupine so za prizadetega lahko občutno hujše oblike kaznovanja kot pa mehanski ukrepi menedžmenta. Ta si s prakso opolnomočenja tako z dlani očisti nečednosti nadzora in sankcioniranja ter jih subtilno prenese na avtonomne delovne skupine, ki jih internalizirajo in izvajajo samoiniciativno. Tako doseže popolno samoregulacijo delavcev, kar se izraža v povečanju donosa na delavca ob sočasnem utrjevanju ideje, da se nadzor vrača v njihove roke (Boje in Winsor 1993, 7–9). Seveda opolnomočenje v organizaciji izniči tudi potrebo po zaposlovanju nadzornikov, kar pomeni še dodaten prihranek in korist za vse deležnike organizacije, razen za njene delavce.

Tretje bistveno orodje COK je koncept nenehnega izboljševanja. Ta se od taylorističnega »enega pravilnega načina« zavajajoče poskuša oddaljiti, tako da ponuja obljubo kontuitete nenehnega zavestnega iskanja boljšega, namesto mirovanja na enem načinu, četudi se je ta v nekem trenutku izkazal za najboljšega. Ta domnevna razlika pa je zvita iz trte, navidezna. Merkle (v Boje in Winsor 1993, 5) ponuja vpogled v to zavajajočo retoriko. Ugotavlja, da koncept nenehnega izboljševanja za svoje delovanje »zahteva program standardov, ki so merljivi in ponovljivi ...« zaradi česar »delovne naloge postanejo natančno regulirane in vsiljene na način, ki je neločljiv od znanstvenega menedžmenta.« Da sistem zadosti tem kriterijem, je potrebno vse naloge delovnega procesa izpostaviti ekstenzivnim študijam dela. Potrebno jih je časovno optimizirati ob sočasnem izničenju vsakega najmanjšega odvečnega giba – delovne naloge je torej potrebno taylorizirati. Vendar pa gre koncept nenehnega izboljševanje še korak dlje. Zahteva namreč uporabo standardiziranih delovnih pol, ki do najmanjše podrobnosti določajo vsako specifiko poteka dela. Določajo časovni okvir, v katerem mora biti vsaka naloga opravljena, in standardni čas cikla, v katerem mora biti izvedena določena standardizirana količina dela (povzeto po Boje in Winsor 1993, 5–9). Nadzor nad uresničevanjem delovnega procesa, kot ga določajo standardizirane delovne pole, je seveda internaliziran in prepuščen delavcem. Ti, sebi v dobro, dosledno skrbijo, da sami in njihovi sodelavci neprestano dosežajo ali presežajo vse,

s standardi določene karakteristike dela. Izkaže se, da je koncept nenehnega izboljševanja še bolj radikalna oblika osmišljanja delovnih procesov organizacije od taylorističnega iskanja »enega pravilnega načina«. Obe sta zasnovani na isti ideji, vendar se COK od slednjega loči po še bolj dosledni rabi štoparice, samoindoktriniranosti delavcev v fanatično doseganje in preseganje zahtev standardiziranih delovnih pol in po rabi vseorganizacijskih sistemov samonadzora, ki javno stigmatizirajo tiste delavce, ki upočasnjujejo s standardi določen delovni proces.

Mi ne nasedamo pretvezi, pod krinko katere nastopaško postopa COK. Z navideznim razvijanjem veščin delavcev, njihovem vključevanju v procese dela in njihovem opolnomočenju se namreč ne uspe oddaljiti od dehumanizacije delavcev, ki so jo očitali taylorizmu. Kot povzema Kepmova (2013, 352), dekonstrukcija COK razkrije, da ta ni nič drugega kot postmoderna različica znanstvenega menedžmenta. Mi temu dodajmo, da gre za radikalno obliko taylorizma, ki je morda še bolj nehumana kot se je kdaj koli očitalo znanstvenemu menedžmentu.

### 3.7 Vitka proizvodnja

Naslednja menedžerska praksa, ki jo bomo invazivno posegli v drobovje in iz njega poskusili izbrskati temeljne ideje taylorizma, je vitka proizvodnja. Izvira iz japonske avtomobilske industrije, kot celovito menedžersko prakso pa jo je v 80. letih prejšnjega stoletja utemeljil Taiichi Ohno v Toyotini tovarni avtomobilov. V njeni izvorni obliki jo je predstavil v svoji knjigi *Toyota production system*, izdani leta 1988. Po objavi tega monumentalnega dela sodobnega menedžmenta, ki se je hitro razširil med napredno mislečimi menedžerji, se jo je prijelo nekoliko bolj generično ime – Vitka proizvodnja. To ime za razliko od izvirnega namreč ne predvideva zgolj aplikacije znotraj avtomobilske oz. proizvodne industrije, temveč jo razširja na vse organizacije, vse panoge, ob sočasnem ohranjanju vseh bistvenih elementov TPS. Definicije vitke proizvodnje so mnoge in raznolike. V samem bistvu gre za celosten sistem organizacijskega menedžmenta, katerega cilj je izničenje vsakovrstne potrate v procesu dela. To želi doseči ob sočasnem poskusu izločitve vsakovrstne neskladnosti v poslovnih procesih, s pomočjo vključevanja standardov. Kljub svojemu rojstvu med mehanizacijo avtomobilske industrije je videla številne aplikacije širom organizacij in panog. Vse od industrijske proizvodnje preko računalniških in IT podvigov, pa



do storitvenega in javnega sektorja (povzeto po Crowley, et al. 2010. 422–442; Pruijt 2000, 440–445).

Vedoč, da je učinkovitost vitke proizvodnje navdihnila, če ne kar povzročila razvoj prakse COK, je smiselno pričakovati, da bosta imeli številna stičišča in podobnosti. Izkaže se, da je koncept nenehnega izboljševanja ključen tudi pri vitki proizvodnji. Kot pri COK tudi tu organizacijo vodi v ponavljajoče prizadevanje za izboljševanje produktov, storitev in delovnih procesov. Četudi zgolj na deklarativni ravni menedžerske naracije, je pri vitki proizvodnji nekoliko večji poudarek podan izboljševanju funkcionalnosti obratovanja organizacije z osredotočanjem na izničenje vsakovrstne oblike potrate. Vitka proizvodnja v organizme organizacij prav tako vpeljuje idejo opolnomočenja delavcev. Oba koncepta pa ta vzhodnjaška menedžerska praksa udejanja nekoliko drugače od svoje zahodnjaške naslednice.

Opolnomočenje delavcev se v okvirih vitke proizvodnje uresničuje tako, da so tudi tu organizirani v avtonomne delovne skupine. Bistvena razlika od implementacije v COK pa je v tem, da je vsaki skupini s strani menedžmenta dodeljen nadzornik, zavajajoče imenovan »vodja skupine«. Kot je to počelo taylorjevo mnoštvo nadzornikov s tovarniških tal, je tudi naloga vodje skupine, da spremlja, nadzira in usmerja izvajanje delovnega procesa. Implementacija vodij skupin v delovne procese vitke proizvodnje je učinkovita rešitev enega bolj perečih problemov klasičnega znanstvenega menedžmenta s prve polovice prejšnjega stoletja – visokih stroškov realizacije taylorističnih ukrepov. Zaposliti tudi do osem različnih oblik nadzornikov, za nadzor sleherne stopnje procesa dela v taylorističnih tovarnah, je za lastnika organizacije namreč predstavljalo ogromen strošek v obliki izplačanih mezd, obenem pa ti nadzorniki niso ustvarjali ali pa dodajali vrednosti v procesu dela, skrbeli so zgolj za realizacijo »najboljšega načina«. Vitka proizvodnja s tem problemom počisti kar se da zdravorazumsko. V duhu filozofije izničenja potrate izniči obstoj enofunkcijskih nadzornikov. Zamenja jih z vodjami skupin, katerim poleg nadzornih funkcij dodeli še številne druge delovne operacije, ki bi jih v Taylorjevi tovarni sicer opravljalo mnoštvo različnih poklicev (povzeto po Pruijt 2000, 443, 444). Vodje skupin tako opravljajo svoje temeljno poslanstvo – nadzirajo in usmerjajo proces dela, istočasno pa morajo opravljati tudi enake delovne naloge kot delavci, nad katerimi izvajajo nadzor. S pluralnostjo delovnih nalog nadzornikov ti v

procesu dela, ki ga nadzirajo, sedaj ustvarjajo tudi vrednost. Kljub vsemu pa se vodje skupin od običajnih delavcev razlikujejo zgolj po dodatni odgovornosti za nadzor delovnega procesa.

Težnja po ukinitvi potrate pa se pri vitki proizvodnji zvaža tudi na ostale zaposlene. Tako so tudi običajni delavci deležni podobne delegacije pluralnosti delovnih nalog kot vodje skupin. Na primeru Toyotine tovarne avtomobilov to lepo ilustrira Pruijt (2000, 445), s tem ko pravi, da »en delavec upravlja številne stroje, ki so lahko različnih tipov, sočasno. Stroji imajo vgrajene nadzorne sisteme, kar pomeni, da lahko deloma obratujejo nenadzorovano. Upravljanje stroj je dojeta kot potratno, zato delavci opravljajo obhode, predstavljajoč se od enega stroja do drugega. Kroženje delovnih nalog omogoča delavcem, da se naučijo širokega nabora veščin, vendar pa so te veščine kar se da plitve«. Vsak delavec je izurjen tako, da lahko opravi sleherno izmed delovnih nalog znotraj stopnje v delovnem procesu, kjer je zaposlen. Takšni delavci vedo ravno dovolj, da so v svojem okolju znotraj organizacije med sabo povsem izmenljivi, vendar pa ne toliko, da bi bilo njihovo urjenje dolgotrajno in bi bili posledično težko zamenljivi s povsem novimi delavci, ki prihajajo zunaj tovarne. Nič čudnega torej ni, da, kot so kritiki očitali že taylorizmu, tudi pri »vitki proizvodnji prihaja do situacij, kjer člani delovnih skupin svoje delo opisujejo kot vse bolj marljivo in vse manj pametno v obeh smislih – fizičnem in psihičnem« (Crowley, et al. 2010, 441). Vendar pa so z vidika menedžmenta organizacije te prakse upravičene. Zagotavljajo namreč izničenje vsakovrstne morebitne potrate, s tem ko iz vsakega delavca izvabijo kar najvišji vložek v proces dela, vse to pa ob minimalnih stroških z urjenjem in nadzorom procesa dela. Nadzorniki, zamaskirani v vodje skupin, pa seveda tudi ponavljajo lažno idejo opolnomočenja delavcev z navideznim vračanjem avtonomije v njihove dlani. Ta ureditev jim nikakor ne omogoča večje svobode, je zgolj način za sistematizirano novačenje maksimalnega vložka dela slehernega posameznika v delovni proces organizacije. Vitka proizvodnja je tako elegantno opravila z več problemi klasičnega taylorizma z eno samo potezo. Z uporabo spretne menedžerske retorike je te probleme pometla pod prag, proč od vidnega polja delavcev, katerih poklicna življenja siromašijo.

Vodje skupin vitke proizvodnje imajo še eno pristojnost, ki bolj kot kar koli drugega jasno ilustrira utemeljenost vitke proizvodnje na taylorizmu. Zadolženi so za časovne študije dela, za natančno definiranje pravilne izvedbe sleherne operacije znotraj posamezne delovne naloge, za določitev časa, v katerem mora biti vsaka izmed njih opravljena, in za koordinacijo

z vodjami skupin paralelke. Vse to potem uskladijo s smernicami, ki jih določa centraliziran menedžment in končna spoznanja pretolmačijo v standardne delovne pole organizacije. Gre za enak tip standardov, kot so tisti, ki smo jih že omenili pri COK. Te nato predstavljajo standarde, ki določajo časovne cikle izvedbe delovnega procesa, natančno definicijo delovnih operacij in nalog ter njihovo pravilno izvedbo in orodja, ki jih je potrebno uporabiti (Pruijt 2000, 444). Povedano z drugimi besedami: vodje skupine pri vitki proizvodnji sočasno skrbijo za taylorizacijo delovnega procesa in za njegovo pravilno izvajanje.

### 3.8 Reinženiring poslovnih procesov

Izbrskajmo taylorizem še iz zadnje menedžerske prakse, ki jo bomo v pričujočem delu podrobneje obravnavali. Reinženiring poslovnih procesov (RPP) je produkt začetka devetdesetih let prejšnjega stoletja. Njegov idejni oče, Michael Hammer (v Jackson 1994, 19), ga definira kot »Fundamentalni premislek in radikalno preoblikovanje poslovnih procesov, da bi dosegli dramatične izboljšave kritičnih merilcev uspešnosti (stroškov, kakovosti, kapitala storitev in hitrosti).« Po Hammerju je bistvo te prakse menedžmenta ideja, da mora vsaka organizacija najprej temeljito premisliti, kaj je tisto, kar naj bi sploh počela, preden se lahko vpraša, kako to početi. Reinženiring organizacije je torej potrebno začeti s temeljito presojo njenega smotra, ciljev ter potreb njenih potrošnikov. Šele ko organizacija s sigurnostjo ve, kaj je tisto, kar bi morala početi, se lahko znotraj okvira tega izbranega poslanstva in zadanih ciljev osredotoči na reinženiring svojih temeljnih poslovnih procesov. Doktrina RPP zagovarja stališče, da je glavni problem sodobnih organizacij razvejanost njihovih poslovnih procesov v množico podprocesov in mikro procesov. Organizacija je posledično fragmentirana v več specializiranih oddelkov, od katerih je vsak zadolžen zgolj za ustrezno izpolnjevanje svoje funkcije v celovitem procesu dela. Optimizacija vsakega oddelka posebej bo sicer prinesla pozitivne učinke, vendar bodo ti omejenega obsega. Zagovorniki RPP se reševanja te situacije lotevajo prav na tem mestu. Rešitev, ki jo predlagajo, je poskus preoblikovanja oz. optimizacije organizacijskega delovnega procesa kot celote in ne zgolj njegovih posameznih delov. Vsakršna manipulacija z delovnimi podprocesi ali funkcijami mora biti torej podrejena končnemu cilju RPP – optimizaciji procesa dela kot enovitega skupka delovanja organizacije kot celote. Ta naj bi namreč zagotavljala večjo korist za organizacijo in njene potrošnike kot pa seštevek posamičnih koristi, ki jih prinese optimizacija vsake delovne funkcije posebej. Temeljni cilj RPP je torej celovita optimizacija

organizacije preko komplementarnega preoblikovanja vseh njenih poslovnih procesov organizacije. Tako želi doseči, da bo stroškovno učinkovitejša, da bo nudila višjo kakovost proizvodov in storitev svojim potrošnikom in to hitreje kot konkurenti ob sočasnem povečanju donosnosti svojega poslovanja (Peaucelle 2000, 460-462; Pruijt 1998, 261–263; Jackson 1994, 19–22).

RPP je v 90. letih dosegla precejšnjo priljubljenost v vrstah akademikov in praktikov menedžmenta, obenem pa se je med dotedanjimi menedžerskimi strategijami poskušala pozicionirati kot radikalna novost. Kljub temu pa se skeptiki strinjamo, da v organizacijskem menedžmentu ni povzročila nič revolucionarnega. Če se spomnimo menedžerskih praks, ki smo jih do sedaj obravnavali, je namreč jasno, da analiza procesov in izboljševanje nista novi menedžerski orodji. Izhajata iz časa sodobnega utemeljitelja procesnega izboljševanja – Fredericka Winslowa Taylorja (Jackson 1994, 19). V nadaljevanju bomo spoznali, da je RPP globoko zakoreninjen v taylorizmu in kot tak ni povzročil nobene revolucije v menedžmentu organizacij.

Preden se lotimo brskanja za sledmi taylorizma, se najprej osredotočimo na navidezno prepreko, ki ima zmožnost, da nekoliko oteži argumentacijo naših odkritij. Ta menedžerska strategija namreč napravi odločen korak proč od taylorističnega ukrepa, ki leži v sami srčici Taylorjevega znanstvenega menedžmenta. RPP namreč ne zagovarja tayloristične delitve dela in fragmentacije delovnega procesa na množico elementarnih nalog. Nasprotno celo zagovarja združevanje teh elementarnih nalog. Množico teh enostavnih zadolžitvev delegira zgolj enemu delavcu namesto večim. Še več, celo vztraja, da morajo biti vsi delavci polivalentni – generalisti, torej ustrezno usposobljeni, da opravijo celoten ali pa vsaj večinski delež procesa dela znotraj organizacijske funkcije, kjer so zaposleni. Pozitivističnemu videzu navkljub pa tu ne gre za zavesten poskus izboljšanja pogojev in vsebine dela, ki ga opravljajo delavci, niti ne gre za poskus namerne osvoboditve od zapovedi taylorizma. Peaucelle (2000, 460 in 461) povzema, da je na takšen način »...reorganizirano delo preprosto bolj učinkovito z vidika skrajnih rokov« oziroma je »...tovrstna organiziranost najboljša z vidika čakalne dobe«. Gre torej za anti-taylorističen ukrep, katerega cilj je povsem taylorističen – optimizacija procesa dela ob racionalizaciji poslovanja. V organizaciji polivalentnih delavcev namreč načeloma ne prihaja do situacij, kjer bi en delavec moral čakati, da drugi zaključi svojo delovno nalogo, preden bi se delo preneslo

nanj – kot se to dogaja v organizacijah z uveljavljeno delitvijo dela. Tam namreč delovne naloge izvajajo ozko izurjeni delavci specialisti, ki so razporejeni stopenjsko za tekočim trakom. Obenem tudi ne prihaja do paradoksalnih situacij, kjer morajo po eni strani stranke čakati na obravnavo, medtem ko delavci, ki so za to zadolženi, nimajo kaj početi, saj čakajo na svoje sodelavce s prejšnje stopnje delovnega procesa, da ti končajo svoje delo. Takoj ko je RPP učinkovitost pri skrajnih rokih (deadline) oziroma čakalnih dobah definiral kot merilo uspešnosti poslovanja organizacije, vsak trenutek, ki ga delavec čakajoč na delo preživi v brezdeltu in pa vsak trenutek, ki ga stranka preživi čakajoča na obravnavo, kaže na neučinkovito zasnovan proces dela organizacije. RPP ta problem rešuje z realizacijo delovnega procesa s samimi polivalentnimi delavci – generalisti. Njihova značilnost je, da za razliko od taylorjevih delavcev specialistov niso ozko specializirani zgolj za izvajanje ene preproste delovne naloge v procesu dela. Posedujejo veščine za realizacijo posamezne stopnje v procesu dela ali pa kar za izvedbo posamezne organizacijske funkcije v celoti. V takšni organiziranosti delovnih procesov do brezdolja in do posledičnih nepotrebnih čakalnih dob strank praviloma ne prihaja. Vsi delavci določene organizacijske funkcije (oddelka) namreč lahko izpeljejo potrebne delovne operacije v celoti sami, neodvisno od svojih sodelavcev. V popolnem primeru so tako vselej zaposleni, do čakalnih dob za stranke pa pride le takrat, ko obseg dela presega kapacitete delavcev, ki stranke obravnavajo (povzeto po Peaucelle 2000, 460, 461; Pruijt 1998, 261–263). Iz tega sledi, kot pravi Peaucelle (2000, 461): »Čakalne dobe so krajše v odsotnosti delitve dela,« kot so pri tayloristično urejeni organizaciji. Polivalenca delavcev seveda omogoča organizaciji redukcijo zamud in čakanja strank na minimum. Toda kljub pozitivnim učinkom ta ureditev pripelje do enakih negativnih učinkov za zaposlene, kot so jih očitali Taylorjevim tovarnam. »Delovni pogoji teh ljudi so zelo težavni, saj imajo zelo malo odmorov. Še več, računalniki, ki naj bi jim pomagali opravljati delo učinkoviteje, so hkrati tudi izjemno neizprosna orodja nadzora. Prevladujoči pogoji v tej situaciji so podobni tistim v taylorističnih delavnicah, kjer je predpisan obseg dela blizu maksimumu, ki ga delavci zmorejo« (Peaucelle 2000, 461). Odmik proč od delitve dela seveda pri RPP ne pomeni korak proč od taylorizma, temveč je »... vsako gibanje proč od taylorizma stranski produkt procesa racionalizacije in ne pogoj za uspešnost sprememb« (Pruijt 1998, 262). Storjen je iz taylorističnih motivov in pripelje do taylorističnih izidov – do še dodatne optimizacije poslovanja organizacije, do koristi za potrošnika ob sočasnem izkoriščanju in obubožanju delavcev.

Za uspešno izvedbo nasilnih posegov RPP v poslovne organizme ta menedžerska praksa predpisuje izjemno agresivno avtokratsko menedžersko držo. Pri takšnem menedžmentu seveda ni prostora za prenos odgovornosti upravljanja na podrejene. To seveda izniči tudi vse morebitne možnosti za katero koli obliko avtonomije in participacije delavcev (Pruijt 1998, 261-263). Resnični motivi za implementacijo te menedžerske tiranije so, kot smo tega že vajeni, seveda zakrinkani za kuliso spretne menedžerske propagande. Ta nas prepričuje, da je obseg in kompleksnost sprememb, ki jih RPP prinese v organizacijo, tako gromozanskih razsežnosti, da so le menedžerji dovolj kompetentni, da jih implementirajo in nato nadzirajo njihovo izvajanje (Jackson 1994, 19). Tako se delavcem prodaja zdravorazumski sklep, da lahko vsak njihov poskus organizacijskega soupravljanja pusti negativne posledice za organizacijo in sekundarno za njih same. Bolje je torej, da se odločevalskemu sodelovanju povsem odpovedo in jo prepustijo svojim bolj usposobljenim nadrejenim – menedžerjem. Kljub tej zavajajoči racionalizaciji pa tu seveda ne gre za osveščeno odločitev delavcev, ki so seveda brez izbire. Vsaka navidezna »... skrb za upravljanje s človeškimi viri je le maska, ki skriva tayloristično resničnost,« osredotočeno izključno na »razvoj in vsiljenje organizacijskih nadzornih sistemov, da bi dosegli skladnost« (Pruijt, 1998, 262) in ubogljivost delavcev. To dovolj nazorno dokazujejo tayloristični ukrepi, ki jih RPP brezbržno vgrajuje v drobovje organizacij. Centralizirano (računalniško) vodenje organizacije, popolna standardizacija delovnih procesov z natančnim predpisom vseh postopkov dela in časa, ki je zanje dopuščen, ter standardizirano usposabljanje delavcev in nadzor teh s pomočjo računalniških informacijskih sistemov, so vsi le elementi »RPP, ki je zgolj pristop od zgoraj navzdol do rekonstrukcije organizacij z namenom povečanja učinkovitosti. V tem smislu niso načela RPP nič drugačna od načel znanstvenega menedžmenta, za katerega se je zavzemal Frederick Taylor« (Tanaikar in drugi v Pruijt 1995, 262).

### 3.9 Sodobni menedžment je utemeljen na taylorizmu

Naša analiza je potrdila napovedi znanosti. Dokazali smo, da so vsi trije menedžerski sistemi, na katere smo se osredotočili, zgrajeni na temeljnih načelih in praksah taylorizma. So zgolj večje ali manjše variacije znanstvenega menedžmenta. Enako pa velja tudi za večino drugih sodobnih sistemov menedžmenta, na katere se mi zaradi pomanjkanja prostora v naši razpravi ne bomo osredotočali. Tudi danes, 100 let po Taylorjevi smrti, menedžerji še vedno

razvijajo »eden najboljši način« za vsako delovno operacijo v organizaciji in delavce silijo v njegovo izvajanje (Drucker 1993, 61,62). Optimizacija, standardizacija, učinkovitost, iskanje in razvijanje najboljših praks, združevanje in preprečevanju potrate, logika, empirizem in ekonomija obsega so menedžerska orodja, ki so še vedno prisotna v orodjarnah sodobnih menedžerjev in to ne glede na to, kako ti imenujejo svojo menedžersko prakso. Vsekakor se strinjamo z Bojejem in Winsorjem, Druckerjem ter Pruijtom, ki vsi enoznačno ugotavljajo, da so vse današnje »nove« teorije in prakse menedžmenta »zgolj prepakirane različice teh istih starih entitet« (Boje in Winsor 1993, 6), na katerih je Taylor osnoval svojo revolucionarno teorijo pred več kot stoletjem.

### 3.10 Začetek konca tayloristične dominacije

Vsej Taylorjevi zapuščini družbenega, gospodarskega in menedžerskega razvoja navkljub pa moramo sprejeti dejstvo, ki s slehernim minulim dnevom postaja bolj evidentno – Taylorjeve revolucije je konec. Sedaj smo vpeti samo v drugačne čase. Ti so poslovne procese in njihov menedžment obkolili s prej še nikoli videnimi okoliščinami in pogoji delovanja. Na naslednjih nekaj straneh bomo spoznali, da so gospodarske razmere 21. st. daleč od realnosti, s katero se je soočal Taylor. Produktivne in transformativne aktivnosti sodobnih gospodarstev niso enake aktivnostim industrijske družbe njegovega časa, »... ki je temeljila na rabi surovin in delovne sile kot fundamentalnih virov« (Minati 2012, 353). Današnje organizacije vsekakor morajo verjeti Druckerju (1993, 64 in 65), ki je že v devetdesetih letih prejšnjega stoletja opozarjal: »Večanje produktivnosti fizičnih delavcev v proizvodnji, kmetijstvu, rudarstvu in transportu ne more več samo po sebi ustvarjati bogastva. Od sedaj naprej je pomembna produktivnost nefizičnih delavcev.« Poljudnoznanstven in akademski tisk organizacijam v tem nehvaležnem okolju svetuje, naj svoja prizadevanja raje usmerijo v industrije prihodnosti, ki ne temeljijo na delovno intenzivnih poslovnih procesih, temveč na znanju in ustvarjalnosti (Joo in drugi 2013; Waples in Friedrich 2011). Nekateri predlagajo tudi osredotočenje na kontinuirano inoviranje, da bi s tem ustvarile in vzdrževale svojo konkurenčno prednost (Florida 2002). Prilagoditev poslovne dejavnosti organizacij trenutni ekonomski situaciji bo vsekakor nujna. Mi temu dodajamo, da bo nujno tudi pretehtanje smotrnosti nadaljevanja z menedžerskimi praksami, katerih zlata doba je že minila. Potreben bo razvoj novih, prilagojenih na trenutne družbeno-ekonomske okoliščine. Za uspešno poslovanje organizacij v sedanjosti in prihodnosti pa bo najprej

potrebno popolno razumevanje novega družbeno-ekonomskega okolja, ki nas obkroža. Poskusimo ga predstaviti preko orisa sosledja sprememb, ki so ga preoblikovale, in predstaviti njegovo novo podobo.

#### **4 Družbene in ekonomske spremembe 21. stoletja**

V drugi polovici 20. st. je bil svet potisnjen v plaz celostne transformacije. Na tem mestu želimo povzeti družbene in ekonomske spremembe zadnjih nekaj desetletij, ki so ga v to preobrazbo pahnile. Končnih razsežnosti te metamorfoze ekonomije in družbe ni mogoče natančno napovedati. Vsekakor pa lahko natančno popišemo spremembe, do katerih je že prišlo, z analizo vidnih in merljivih trendov transformacije. Tako lahko orišemo nov družbeno-ekonomski ekosistem. Tekom razdelka se bomo prepričali, da so spremembe »... še bolj radikalne kot tiste, ki so utrle pot drugi »industrijski revoluciji« sredi 19. stoletja, ali pa strukturne spremembe, ki sta jih sprožili velika depresija in druga svetovna vojna« (Drucker 1999, x). Poglejmo si za nas bistvene.

##### **4.1 Prehod v ekonomijo znanja**

Začenši sredi 20. st., še zlasti izrazito pa zadnjih 30 let, opažamo postopno rast pomena in vloge znanja v ekonomiji. Ta trend, na videz logičen spremljevalec našega postmodernega časa, je kljub subtilnosti svojega vzpona sprožil monumentalno preobrazbo globalnega gospodarstva. Sodobne ekonomske ekosisteme je prevetрил v veliko večji meri, kot sta to storili produktivnostna revolucija ali pa industrijska revolucija pred njo. Pa vendar v akademskem, strokovnem in poljudnoznanstvenem tisku ni zaslediti – največkrat samooklicanih – »gurújev«, ki bi kričeče prerokovali revolucijo znanja in ta oznaka ne bi bila ekscesno pretenciozna. Vzpon znanja je namreč v pol stoletja ekonomijo preoblikoval iz industrijske preko postindustrijske v novo obliko gospodarske pojavnosti, imenovano *ekonomija znanja* (Drucker 1993). Morda je še prezgodaj, vsekakor pa je v teh časih domišljavo, da bi tudi našo družbo imenovali družba znanja, je pa ta nedvomno že prešla zamejitve definicije postindustrijske družbe in je v procesu tranzicije v novo danost.

Vzpon pomena znanja, utelešen v ekonomiji znanja, je preoblikoval razmerje med gradniki ekonomije – proizvodnimi faktorji. Prišlo je, kot to predlaga že ime tega novega gospodarskega ekosistema, za prevlado znanja kot proizvodnega faktorja na račun ostalih. S tem je znanje doseglo tretjo, morda zadnjo stopnjo v svoji konceptualni tranziciji od antike.



Danes se tako nanj ne gleda več kot na nekaj abstraktnega, pripadajočega zgolj izjemnemu posamezniku – človeku znanja, kot je to bilo v antiki. Pojmuje se kot splošno, uporabno in aplikativno sredstvo za doseganje družbenih in ekonomskih ciljev. Peter Drucker (1993, 69), utemeljitelj ekonomije znanja, trdi: »Znanje je edino pomenljivo sredstvo danes. Tradicionalni »proizvodni faktorji« – zemlja (naravni viri), delo in kapital – niso izginili, postali pa so sekundarni. So dosegljivi in to enostavno dosegljivi, če obstaja znanje.« V ekonomiji znanja je znanje zamenjalo delo kot ključen proizvodni faktor, ki je dominiral v industrijski ekonomiji. Seveda to ne pomeni, da je bilo pred prevlado ekonomije znanja znanje nepomembno. Ne pomeni niti, da znanje ni bilo dojet kot pomemben proizvodni faktor. Pomemben faktor je bilo že v industrijski družbi. Tam se je znanje apliciralo na delo, kar je pripeljalo do novih izumov, postopkov in izboljšav ter se dokončno izražalo v produktivnostni revoluciji. Danes pa se znanje aplicira na obstoječe znanje z namenom ustvarjanja rezultatov oziroma vrednosti. Na obstoječe znanje se aplicira nanaša tudi zato, da bi razkrili, katere oblike novega znanja so spet potrebne in kaj je potrebno storiti, da bo to znanje učinkovito pri delovanju oziroma, da bo privedlo do želenih rezultatov (Drucker 1993 in Minati 2012).

Ekonomijo znanja, ta preplet iz znanja izhajajočih in na znanju temelječih poslovnih procesov, Powel in Snellman (2004, 200) definirata kot »... proizvodnjo in storitve, ki temeljijo na znanjsko-intenzivnih aktivnostih, ki prispevajo k pospešenemu tempu tehnološkega in znanstvenega napredka, kot tudi ravno tako hitremu zastaranju.« Znanjsko-intenzivne, torej znanju podrejene, so tako vse stopnje organizacijskega procesa proizvodnje, od »tovarniških tal« do stika s strankami. Takšna ekonomska aktivnost, pri kateri je znanje ključen vir ustvarjanja vrednosti, se močneje zanaša na intelektualne zmožnosti delavcev kot pa na njihovo mišično moč, njihovo spretnost in hitrost pri realizaciji ročnih delovnih operacij. Delavci, katerih ključni prispevek v organizaciji je njihovo znanje, se imenujejo *delavci znanja* (Drucker 1993; Drucker 1999; Powel in Snellman 2004).

Delavci znanja so posamezniki zaposleni v organizacijah ali pa najeti kot zunanji sodelavci, z visoko stopnjo formalne ali neformalne izobrazbe, bogatimi izkušnjami ali z izjemnim izvedenstvom, katerih delo prevladujoče sestoji iz delovnih nalog, v katerih ustvarjajo, aplicirajo ali pa dobavljajo znanje. Nujno je, da o svojem delu vedo več kot kdor koli drug v organizaciji, saj so sicer neučinkoviti (Drucker 1993, 62–74). Zaradi svojega znanjskega monopola v organizaciji ne služijo organizaciji, temveč so njeni poslovni

družabniki oziroma bi kot takšni morali biti obravnavani. Sami so namreč lastniki svojih proizvodnih sredstev – svojega znanja, ki jih njihov zaposlovalec, organizacija, za svoje delovanje potrebuje bolj kot delavec znanja za svoje preživetje potrebuje organizacijo. Znanjsko delo, ki ga opravljajo, je miselno kompleksnejše, manj oprijemljivo in predvidljivo kot fizično delo. Njihova naloga v organizaciji ni predelava enega materiala v drugega. Zadolženi so za primerno aplikacijo pravšnjega znanja na ujemajoče se drugo pravšnje znanje, da bi tako znanje predelali iz ene oblike v drugo. Znanjsko delo le redko vsebuje ali pa zahteva množico ponavljajočih se delovnih operacij in je skoraj vedno kontekstualno pogojeno. Omogoča realizacijo iste delovne naloge na več različnih načinov, med katerimi lahko sleherni vsakič pripelje do drugačnega, pa vendar ustreznega izida. Podrejeno je individualnosti kognitivne kapacitete posameznega delavca znanja, zato je nepredvidljivo, spremenljivo in tako nepodredljivo standardizaciji ali zamejitvi s togimi pravili in smernicami (Drucker 1999; Ramirez in Nembhard 2004).

Nujno je tudi izpostaviti, da delavci znanja danes niso redki in osamljeni predstavniki nekakšne marginalne skupine v delovni populaciji ekonomije znanja. »Delež delavcev znanja v delovni populaciji se je dramatično povečal ob premiku organizacij od manualne proizvodnje k bolj avtomatizirani in z znanjem poganjani proizvodnji. Delavci znanja hitro postajajo največja skupina v delovni populaciji vsake razvite države« (Ramirez in Nembhard 2004, 602). Vzpon znanja, kot najpomembnejšega ekonomskega vira, skupaj z rastjo delovne sile znanja odseva tudi v naraščajočem relativnem deležu BDP-ja, ki se pripisuje znanju kot neotipljivemu kapitalu. Ključni sektorji razvite ekonomije so danes tisti, ki temeljijo na ustvarjanju in dobavljanju znanja (Powel in Snellman 2004, 200). Podkrepimo to trditev s statističnimi podatki študije (Hall in drugi 2001 v Powel in Snellman 2004), ki je analizirala vsebino patentov, prijavljenih v ZDA med leti 1963 in 2001. Analiza statistično pomembnih premikov v vsebini in kvantiteti patentov v določenem gospodarstvu skozi daljše časovno obdobje namreč ponuja vpogled v gibanje obsega znanjsko-intenzivne ter raziskovalno-razvojne dejavnosti in v spremljajoče gibanje zalog znanja z ekonomsko vrednostjo. Hall in sodelavci so odkrili, da je med leti 1963 in 2001 prišlo do drastičnega povečanja v samem številu prijavljenih patentov. Časovni okvir tega povečanja pa nepresenetljivo seveda sovpada s časom gospodarske transformacije iz postindustrijske v ekonomijo znanja. Medtem ko je med leti 1963 in 1983 število patentov brez očitnega trenda rasti ali upada

nihalo med približno 45.000 in 80.000 prijavljenimi patenti letno, je v obdobju med 1983 in 2001 doživelo pravo eksplozijo in se z jasnim trendom vsakoletne rasti povečalo za kar 352 %, s 47.642 na 168.040. Znanost se strinja, da so se prvi znaki tranzicije v ekonomijo znanja začeli kazati ravno v začetku osemdesetih let, tranzicija pa se je v naslednjih desetletjih pospeševala eksponentno. Za našo razpravo še bolj zanimive podatke pa pridobimo iz vsebine analiziranih patentov. Izkaže se namreč, da so v šestdesetih letih prevladovali patenti inovacij v skupini organskih spojin in neorganskih sol, ki so leta 1963 zasedali 1. in 2. mesto po številu patentov. Namenjeni so bili za rabo v delovno intenzivnih sektorjih kmetijstva in prehranske industrije. V iste časovnem obdobju sta skupini patentov s področja biotehnoloških inovacij in računalniških inovacij zasedali 165. in 195. mesto. Znanjsko intenzivna ekonomska dejavnost je bila še vedno podrejena delovno in kapitalno intenzivni. Na prehodu v novo tisočletje pa se je trend že obrnil v prid patentom za aplikacijo v znanjsko intenzivnih sektorjih ekonomije. Leta 2001 sta skupini patentov s področja inovacij v biotehnologiji in računalništvu tako zasedali 1. in 3. mesto po številu prijavljenih patentov in skupini patentov s področja organskih spojin in neorganskih sol zrinili na 4. in 6. mesto (Hall in drugi 2001 v Powel in Snellman 2004, 201–206).

Ti podatki kažejo na dva, za nas bistvena trenda. Najprej ilustrirajo drastičen pospešek proizvodnje novega znanja po letu 1983 v obliki naraščajočega števila prijavljenih patentov. Drugi očiten trend, na katerega nas napeljujejo zgoraj predstavljeni podatki, pa je občutno povečanje ekonomskih aktivnosti, osnovanih na ustvarjanju in dobavljanju znanja na račun upada tradicionalnih sektorjev ekonomske aktivnosti med leti 1963 in 2001. To je razvidno v izrazitem porastu obsega patentov s področja znanjsko intenzivnih ekonomskih dejavnosti biotehnologije in računalništva po letu 1983, ob sočasnem začetku upada obsega patentov s področja delovno intenzivnih dejavnosti. Oprti na zgoraj predstavljene podatke ne bomo izpadli preveč domišljavi, če zatrdimo, da ta dva trenda dokazujeta nastanitev ekonomije znanja, njenih specifik in zahtev v našo vsakdanjo realnost.

#### 4.2 Ustaljenje ustvarjalne ekonomije

Ustvarjalna ekonomija je hitro rastoč, ključen del globalne ekonomije znanja. V zgornjem poglavju smo poudarili, da tradicionalni proizvodni faktorji: zemlja, delo in kapital izgubljajo svoj pomen. Do tega prihaja ob sočasnem hitrem naraščanju moči intelektualne lastnine, ki je opredmetena v vzponu ekonomije znanja in, kot bomo spoznali v nadaljevanju,

v vzponu ustvarjalne ekonomije. Poleg znanja je namreč ključna sestavina intelektualne lastnine človeška ustvarjalnost. Ta je v tesnem sodelovanju z znanjem postala ključen proizvodni faktor nove, razvite globalne ekonomije. Vzpon ustvarjalne ekonomije v svetovnih gospodarskih aktivnostih je pomemben razlog za še enega izmed številnih zgodovinskih preobratov ekonomske realnosti, ki smo jih v naši razpravi do sedaj že obravnavali.

Ustvarjalnost poganja znanjsko intenzivne ekonomske dejavnosti, v katerih se večina nove ekonomske vrednosti proizvede v ustvarjalnih procesih. V njih se individualni in kolektivni viri znanja, izkušenj, veščin in kreativnih kapacitet sintetizirajo v nove ali pa nadgrajene ideje, produkte in storitve. Ekonomske dejavnosti ustvarjalne ekonomije delujejo znotraj ekonomije znanja in si delijo velik del enakih in podobnih karakteristik, zato ju je pogosto težko razmejiti. Toda ločnica med njima obstaja in mi jo želimo na tem mestu jasno definirati. Če je šlo pri ekonomiji znanja za znanjsko-intenzivno proizvodnjo in storitve, gre torej pri ustvarjalni ekonomiji za ustvarjalno-intenzivno »proizvodnjo« in storitve. Še natančneje, o ustvarjalni ekonomiji govorimo takrat, ko je glavni vir vrednosti, ustvarjene v ekonomski dejavnosti, človeška ustvarjalnost, ali pa je ustvarjalnost glavni razlog za vključevanje v ekonomski proces menjave (Florida 2002 in Peters 2010). Res pa je, da je za relevantno ustvarjalnost potrebna velika količina znanja. Brez ekonomije znanja ni ustvarjalne ekonomije. Morda se bo naraščajoče zanimanje znanosti za ta dva ekonomska pojavi slej ko prej izrazilo v definicijski združitvi obeh, morda zgolj v interakcijski definiciji današnjih ekonomskih okoliščin, ki bo vključevala oba. Mi ustvarjalno ekonomijo dojemamo kot prevladujoč del ekonomije znanja. Predstavlja tisti del, ki znanje z ustvarjalno dejavnostjo sintetizira v novo ekonomsko vrednost, ne glede na to, v kakšni obliki ta na koncu nastopa.

Pazljivi moramo biti tudi, da ustvarjalne ekonomije ne enačimo s kreativnimi industrijami ali »creative industries«. O njih je danes mogoče v akademski in strokovni literaturi moč prebrati vse več. Vsekakor se strinjamo s poročilom Združenih narodov (2008) o ustvarjalni ekonomiji, ki navaja, da so kreativne industrije v samem srcu ustvarjalne ekonomije. Vendar pa se ta dva pojavi med sabo razlikujeta po tem, da gre pri ustvarjalni ekonomiji za katero koli gospodarsko dejavnost, ki temelji na človeški ustvarjalnosti, medtem ko kreativne industrije predstavljajo zgolj nekaj specifičnih poslovnih sektorjev, ki delujejo znotraj okvirjev ustvarjalne ekonomije. Njihova prevladujoča dejavnost obsega ustvarjanje, oblikovanje, inoviranje in distribucijo oprijemljivih proizvodov in neoprijemljivih

intelektualnih ali umetniških storitev z ustvarjalno vsebino, ekonomsko vrednostjo in tržnimi cilji. Najbolj tipični primeri kreativnih industrij so oglaševanje, arhitektura, oblikovanje, moda, glasbena in filmska umetnost, programerstvo in drugi. Gre torej za dejavnosti, ki so na razpotju med umetniškimi, storitvenimi in proizvodnimi sektorji (Peters 2010 in Združeni narodi 2008).

Gradniki ustvarjalne ekonomije so v njej zaposleni delavci, ki si pri svojem delu vsakodnevno mažejo roke z ustvarjalnostjo. Znanost se še ni zedinila glede ustreznega termina, ki bi jim zadostil. V akademski literaturi se najpogosteje pojavljajo poimenovanja ustvarjalni razred, ustvarjalni delavci, ustvarjalci in kreativci. V naši razpravi dajemo prednost rabi naše skovanke kreativni delavci. Ta termin jih namreč razločno loči od delavcev znanja in obenem ne poseduje nepotrebnih konotacij, ki bi napeljevale na discipline izven domen, v katere je vpeta naša razprava. Združeni narodi (2008, 16) v svojem poročilo o ustvarjalni ekonomiji kreativne delavce definirajo kot tiste ljudi: »... ki prispevajo ekonomsko vrednost s »svojo« (op. p) ustvarjalnostjo« (Združeni narodi 2008, 16). Gre torej za delavce, katerih temeljna ekonomska funkcija je ustvarjati, posodabljati ali pa nadgrajevati nove ideje, nove tehnologije ali nove vsebine (Florida 2002). Tako široko zastavljena definicija seveda pomeni, da se med kreativne delavce uvrščajo številni delavci znanja, simbolični analitiki, strokovnjaki in tehničnih delavci, zaposleni v različnih gospodarskih industrijah in različnih sektorjih ekonomije. Kreativne delavce bomo tako našli celo v razvojnih oddelkih industrijske proizvodnje, v laboratorijih agrarnega sektorja ter v gradbeništvu in pa, manj presenetljivo, v znanosti, tehniki, arhitekturi, oblikovanju, izobraževanju, umetnosti, glasbi in razvedrilu. Oprelitev kreativnega delavca tako ni pogojena z njegovim delovnim področjem, nazivom ali kategorizacijo njihovega poklica, temveč z njegovo ekonomsko funkcijo. Torej, kaj je tisto, za kar so plačani, da počno. V primerjavi s proizvodnimi delavci ali pa delavci storitvenega sektorja njihova ekonomska funkcija postane jasna. »Delavski razred in storitveni razred sta primarno plačana za to, da izvršujeta svoje delo skladno z načrtom, medtem ko so tisti v ustvarjalnem razredu plačani za to, da ustvarjajo in imajo precej več avtonomije in fleksibilnosti kot druga dva razreda, da to počno« (Florida 2003, 8).

Florida ustvarjalni razred naprej deli na dva podrazreda. Na super-ustvarjalno jedro, kamor spadajo tisti ustvarjalni delavci znanja, ki ustvarjajo nove oblike ali konstrukte, ki so zlahka prenosljivi in široko uporabni. Denimo znanstvenik, ki razvije novo znanstveno

metodo, ki je lahko rabljena in aplicirana širom številnih ved in primerov, ali pa elektronski glasbenik, ki skomponira glasbo, ki je lahko predvajana vedno znova širom geografskih in socialnih okolij. Drugi podrazred tvorijo ustvarjalni strokovnjaki. Ti so delavci znanja, ki morajo črpati iz svojega širokega nabora znanja, veščin in izkušenj ter te vire sintetizirati s svojo ustvarjalno kapaciteto, da lahko odkrivajo in rešujejo kompleksne probleme, s katerimi se soočajo pri svojem delu. Njihovo delo občasno zahteva tudi razvoj povsem novih oblik in konstruktov, prevladujoče pa se od njih zahteva, da sami razmišljajo in svoje delo opravljajo samostojno (Florida 2002, 8–12).

Razvita gospodarstva preteklih nekaj desetletij opažajo znatno rast deleža kreativnih delavcev v vrstah svoje delovne populacije. To gibanje je časovno usklajeno s tranzicijo iz industrijske ekonomije preko post-industrijske v ustvarjalno ekonomijo. Podatki urada za popis ZDA (v Florida 2002, 332) tako denimo za leto 1900 kažejo, da je bilo v celotni delovno aktivni populaciji (29.030.000) zgolj 10 % kreativnih delavcev med prevladujočimi kmetovalci, ki jih je bilo 37,5 %, 35,8 % proizvodnimi/fizičnimi delavci in 16,7% zaposlenimi v storitvenem sektorju. Do leta 1980 se je delež kreativnih delavcev neznatno povečal na 18,7 % celotne delovne populacije (97.270.000) ob sočasnih drastičnih premikih ostalih deležev delovne populacije. Največji delež, 46,2-odstoten, je leta 1980 pripadal zaposlenim v storitvenem sektorju, 31,7-odstotni delež proizvodnim/fizičnim delavcem, delež kmetovalcev pa je upadel na zgolj 2,8 %. Že v naslednjem desetletju pa so kreativni delavci začeli svojo rast velikih razsežnosti. Leta 1991 so obsegali že 25,4-odstotni delež celotne delovne populacije, le osem let kasneje, leta 1999, pa že 30,1-odstotni delež. Istočasno sta deleža fizičnih/proizvodnih delavcev in kmetovalcev upadla na 26,1 % in 0,4 %, medtem ko se je delež storitvenih delavcev povečal na 43,4 %. Nenaden in drastičen porast kreativnih delavcev od 80. let dalje, še zlasti pa skoraj 5-odstotna rast v zgolj osmih letih konec 20. st. vsekakor govori v prid rasti ustvarjalne ekonomije.

Da nas zgoraj predstavljeni deleži ne bi zavedli, pa je nujna previdnost. Pri tem imamo v mislih še zlasti prevlado storitvenih delavcev. Florida podatke tolmači z obrazložitvijo, da je nenehna rast deleža storitvenih delavcev tudi v devetdesetih letih posledica odziva trga dela na zahteve ustvarjalne ekonomije. Znatno delež teh storitvenih delavcev namreč opravlja podporne dejavnosti za ali pa v sodelovanju s kreativnimi delavci in je torej njihova zaposlitev zgolj rezultat potreb, do katerih je prišlo zaradi rasti deleža kreativnih delavcev.

Florida delu storitvenega sektorja v prihodnosti napoveduje tudi prekvalifikacijo v ustvarjalni razred, ki bo nadaljeval svojo rast. Izpostaviti je potrebno tudi dejstvo, da kljub temu, da je delež kreativnih delavcev nekoliko manjši od deleža storitvenih delavcev, je ta razred v gospodarstvu najbolj vpliven z vidika premoženja in dohodka. Kreativni delavci namreč zaslužijo skoraj dvakratnik povprečnega letnega zaslužka drugih dveh velikih skupin delavcev. Povprečen letni dohodek kreativnega delavca je leta 1999 v ZDA znašal 48.752 \$, medtem ko sta proizvodni in storitveni delavec povprečno zaslužila 27.799 \$ in 22.059 \$ (Florida 2002, 77).

Rast ustvarjalne ekonomije in njeno ustoličenje na mesto ključnega dela sodobnega globalnega gospodarstva dokazujejo tudi drugi. Poročilo o ustvarjalni ekonomiji (Združeni narodi 2008) denimo iz svoje analize gibanja kazalcev mednarodne trgovine sklepa, da je ustvarjalna ekonomija, še zlasti pa množica kreativnih industrij znotraj nje, med najbolj dinamičnimi sektorji ekonomskih transakcij na svetu. To dokazuje z dejstvom, da je med leti 2000 in 2005 mednarodni izvoz ustvarjalnih produktov dosegel izjemno letno rast 8,7 % (Združeni narodi 2008, 252) na svetovni ravni, med leti 2003 in 2008 pa kar neverjetnih 11,53 % (Združeni narodi 2010, 254). Tudi ko so se kreplji globalne finančne in ekonomske krize že dobro zarili v meso svetovne trgovine in je ta leta 2008 vso svetovno trgovino okrnila za 12 %, je izvoz kreativnih produktov nadaljeval svojo rast. Če je vrednost vsega svetovnega izvoza kreativnih produktov leta 1996 znašala 189 milijard dolarjev in leta 2000 zabeležila rast na 229 milijard dolarjev, je kmalu po prehodu v novo tisočletje doživela pravo eksplozijo rasti in do leta 2008 narastla na kar 592 milijard dolarjev. V le dvanajstih letih je svojo vrednost več kot potrojila (Združeni narodi 2010, 254). Predstavljeni podatki dokazujejo, da ima ustvarjalna ekonomija izjemen potencial, njeni ekonomski kazalci pa ji napovedujejo še nadaljnjo rast. Napoved poročila združenih narodov (2010), da bodo v prihajajočih razvojnih paradigmah najpomembnejša gonila ekonomske rasti in razvoja ravno ustvarjalnost, znanje in informacije, vsekakor ni iz trte zvita.

V razdelku, ki je za nami, smo predstavili ekonomske in sovpadajoče družbene spremembe, do katerih je prišlo v preteklih nekaj desetletjih. Te so občutno prevetrile makroekonomsko stanje v svetu. Medtem ko večina razvitih gospodarstev še vedno slepih tava v sledi prahu, ki ga je za sabo pustilo to nezadržno drvenje ekonomije v prihodnost, mi že snujemo načrte za učinkovito spoprijemanje s tegobami radikalnih sprememb, ki so

ustvarile novo ekonomijo znanja in znotraj nje ustvarjalno ekonomijo. Začnimo na začetku in najprej predstavimo delovno okolje te nove, ustvarjalne ekonomije. Spoznali bomo, da je to novo delovno okolje zelo drugačno od tistega, katerega so tayloristični menedžmenti še bolj ali manj uspešno upravljali nekaj desetletij nazaj. Jasno bo postalo, da tayloristični menedžmenti ne dohajajo obsega nastalih sprememb in zanje niso zmožni ponuditi rešitev. Nove okoliščine dela v ustvarjalni ekonomiji zahtevajo oblikovanje novega menedžmenta. Glede na obete nadaljnje rasti, ki jih ustvarjalna ekonomija kaže za prihodnost, je smiselno, da teorija in praksa menedžmenta pozabita na svoj ponos in na vztrajnost svoje tayloristične tradicije in se podredita zahtevam današnje ekonomije in ekonomije prihodnosti.

#### 4.3 Delo v ustvarjalni ekonomiji

Delo v ustvarjalni ekonomiji se od tistega, ki ga je Taylor učinkovito obvladal s svojim znanstvenim menedžmentom, morda najbolj očitno razlikuje po tem, da je skoraj nezdržljivo z obstojem katerega koli absolutnega pravila, ki bi do najmanjše podrobnosti določal kateri koli njegov vidik. Ustvarjalno delo se izvaja tako v velikih organizacijah, kot srednjih in majhnih in je znotraj njihovih organizacijskih ekosistemov lahko prevladujoče ali pa marginalno. Enako velja za delovni čas kreativnih delavcev. Nekateri izmed njih svoje delo opravljajo znotraj okvirjev klasičnega delavnika »nine-to-five«, spet drugi, katerih število je v porastu in v ZDA predstavlja že 27,6 % celotne polno zaposlene delovne sile (Florida 2002, 121), imajo pri tem na voljo določeno mero fleksibilnosti. Delovni čas kreativnih delavcev njihov vsakdan vse redkeje jasno razmejuje na obdobje poklicnega dela in obdobje poklicnega nedela. Njihovo delo je namreč predvsem miselno, virtualno, zaradi česar je v številnih primerih neodvisno od organizacijskega prostora in ga zato lahko opravljajo kjer koli. Njihov delovni čas jih tako vse redkeje priklenja v organizacijo do svojega izteka in narava njihovega dela ne zahteva, da celoten delavnik opravijo v enem kosu. Pri ustvarjalnem delu namreč zgolj izjemoma prihaja do absolutne delitve dela na sosledje množice enostavnih, med sabo odvisnih delovnih nalog, kot se je to počelo v tovarnah v prvi polovici 20. st. Delovne naloge se znotraj ene delovne pozicije namreč ves čas spreminjajo, čeravno grobo padajo v zamejitve enega področja dela. So nerutinske in nepredvidljive z vseh vidikov – z vidika načina dela, možnega izida in časa trajanja. Za razliko od dela za tekočim trakom ustvarjalno delo kreativnega delavca ne programira, torej že vnaprej definira vse njegove specifikke. Še več, njegove delovne naloge pogosto vnaprej sploh niso znane,



temveč jih mora pred njihovo realizacijo s svojo ustvarjalnostjo, svojimi veščinami in znanjem najprej definirati. Do sedaj bi že moralo postati očitno, da takšnega ustroja dela posledično ni mogoče izvesti na tekoči trak delavcev specialistov, kjer k procesu vsak prispeva zgolj realizacijo svoje rutinske delovne naloge. Ustvarjalnost je namreč izrazito divergentno delovanje. Homogenih, rutinskih in ponavljajočih se delovnih nalog pri kreativnih delavcih praviloma ni ali pa jih vsaj ne bi smelo biti. Njihovo delo je ustvarjanje pomenljivih novih oblik. Ta komponenta novosti, ki predvideva nenehno ambiguiteto in spremenljivost dela, pa se ne more zadovoljiti še s tako spretnim in natančnim opravljanjem ene delovne operacije spet in spet. Za ustvarjalno delo so potrebni visoko kvalificirani delavci. Ti morajo poleg ustvarjalne kapacitete nujno posedovati tudi velike količine strokovnega znanja s svojega delovnega področja, kot tudi široko, diverzificirano znanje s številnih drugih raznolikih področij (Florida 2002; Amabile 1996; Drucker 1999). Le takšen nabor znanja lahko usposobljenemu ustvarjalcu namreč omogoča, da ga v loterijskem bobnu svoje ustvarjalnosti sintetizira v novo ekonomsko vrednost. To znanje, skupaj z ustvarjalnostjo in izkušnjami, so proizvodni faktorji kreativnega delavca. So v njegovi lasti, saj so del njega. So v njegovi glavi. Posledično preživetje kreativnih delavcev ni absolutno odvisno od njihovega zaposlovalca. Če se odločijo, lahko skupaj s svojimi proizvodnimi faktorji organizacijo zamenjajo z drugo, kjer bodo ti faktorji obetali takojšen doprinos vrednosti za novega zaposlovalca. Ker si lastijo svoje lastne proizvodne faktorje, so namreč sredstvo organizacije in ne zgolj njen strošek. Mobilnost kreativnih delavcev v današnji ustvarjalni ekonomiji ni več prevladujoče vertikalna, kot je bila nekoč v industrijski in postindustrijski. Delavec le redko ostane pri isti organizaciji vso svojo kariero in se skozi desetletja počasi vertikalno vzpenja proti vrhu hierarhične lestvice organizacije. Kreativni delavci so danes prevladujoče horizontalno gibljivi. Glavna razloga za to sta dejstvo, da so zaradi unikatnega spleta svojih proizvodnih faktorjev enostavneje zaposljivi in da večina organizacij danes ne sestoji več iz neskončne množice ene na drugo naloženih plasti hierarhije, preko katerih bi se lahko vzpenjali (Florida 2002). Tudi nadzorniki dela oz. menedžerji v današnjih organizacijah se do svojih položajev večinoma niso prebili s tovarniških tal. Kot ustrezno usposobljeni kreativni delavci so bili zaposleni zaradi sposobnosti, ki jih lahko organizaciji ponudijo nemudoma in ne po več desetletjih dela za organizacijo, tekom katerih bi podrobneje spoznali njeno drobovje. Za razliko od fizičnih delavcev so kreativni delavci namreč primarno plačani zato, da razmišljajo in ne zato, da delajo tako rekoč »brez udeležbe«. Ključno merilo učinkovitosti kreativnega

delavca pa seveda ni količina, ki jo je zmožen sproducirati, temveč kakovost oz. vsebina ustvarjenega.

#### 4.4 Učinkovitost in produktivnost kreativnih delavcev

Posebnosti kreativnega dela ustvarjalne ekonomije, zaradi katerih se drastično razlikuje od fizičnega dela, zahtevajo novo opredelitev osnovnih determinant ekonomske uspešnosti kreativnih delavcev. Pri tem se posebej osredotočamo na njihovo *učinkovitost* in *produktivnost*. Posebnosti teh novih definicij bomo morda najlažje prikazali, če jih postavimo ob bok definicijam produktivnosti in učinkovitosti fizičnih delavcev.

Waples in Friedrich (2011) pravita, da je fizični delavec pri izpolnjevanju rutinske, torej že znane, repetativne, neustvarjalne naloge učinkovit takrat, ko jo izpolni na način, ki se prevladujoče dojema kot pravilen ali pričakovan. Takšne naloge so pogosto zahtevne in kompleksne, pa vendar ne zahtevajo oblikovanje nove, unikatne rešitve za vsako soočenje z nalogo.

Učinkovitost kreativnih delavcev pa od njih zahteva veliko več kot zgolj realizacijo predpisanega. Njihovo kreativno delo se mora po definiciji izražati v stvaritvah, ki so nove in relevantne. Učinkovitost teh stvaritev in posledično učinkovitost kreativnega delavca pa se vrednoti glede njihovo *kvaliteto* in *izvirnost*. Da je stvaritev dojeta kot kvalitetna, mora predstavljati smiselno, popolno in koherentno rešitev naloge, da je dojeta kot izvirna, pa mora nalogo rešiti na nov, nepričakovan a potencialno delujoč način. Kreativni delavec je tako učinkovit le takrat, ko ustvarja kvalitetne in izvirne, torej učinkovite stvaritve (Waples in Friedrich 2011, 370).

Produktivnost fizičnih delavcev se največkrat definira kot razmerje med obsegom njihovega ustvarjenega doprinosa glede na obseg vloženega dela. Ali gre pri tem za večjo ali manjšo produktivnost, pa navadno določijo uporabljene merske enote in njihova aplikacija na uporabljene in primerljive standarde (OECD 2001, 9–11). Če je torej glede na uporabljene merske enote in standarde ugotovljeno razmerje ugodno, se fizični delavci pri svojem delu štejejo kot produktivni, če je razmerje manj ugodno ali neugodno, pa se jih dojema kot manj produktivne ali pa celo neproduktivne.

Definiranje produktivnosti kreativnih delavcev pa ni tako enostavno. Pri poskusu definiranja tega pojava smo namreč soočeni s številnimi dilemami in paradoksi. Morda tu tiči

razlog za neobstoj pomembne definicije, ki bi ji zadostila. Na tem mestu podajamo naše razmišljanje o tem fenomenu in razvijamo *delovno definicijo produktivnosti kreativnih delavcev*, ki lahko služi za nadaljnji razvoj.

Učinkovitost kreativnih delavcev, torej njihovo zmožnost, da kreirajo izvirne in kvalitetne stvaritve, pogojuje interakcija izjemno kompleksnega spleta notranjih in zunanjih dejavnikov. Bistvene bomo podrobno spoznali v nadaljevanju. Pokazali bomo, da lahko različni ustroji dejavnikov ustvarjalnosti, ustvarjalnost kreativnega delavca stimulirajo, ohranjajo na temeljni ravni ali pa omejujejo in celo preprečijo. Kadar dejavniki ustvarjalnosti kreativnemu delavcu omejujejo ali preprečujejo ustvarjalnost, obenem omejujejo ali preprečujejo tudi njegovo učinkovitost. Kot smo videli je namreč lahko učinkovit le takrat, ko so njegove stvaritve kvalitetne in izvirne, za kar je absolutno nujna komponenta ustvarjalnosti.

Mi iz tega izpeljujemo, da je kreativni delavec produktiven takrat, kadar je njegova ustvarjalnost spodbujena. Bolj kot bodo dejavniki ustvarjalnosti njegovo ustvarjalnost spodbujali, bolj bo produktiven, bolj kot jo bodo omejevali, manj bo produktiven. V skrajnem primeru, če mu bodo ustvarjalnost preprečevali, bo neproduktiven. Enaka dinamika seveda velja tudi za njegovo učinkovitost.

#### 4.5 Ustvarjalnost kot novo osredotočenje menedžmenta

Drucker (1993, 63) nam ponuja podatek, da je znanstveni menedžment zadolžen za, več kot 50-kratno povečanje produktivnosti fizičnih delavcev od začetka 20. st. do danes. Že na podlagi tega podatka bi lahko trdili, da je znanstveni menedžment učinkovit pri zagotavljanju in večanju produktivnosti fizičnih delavcev. Obstajajo pa še neskončne količine drugih, ki neizpodbitno potrjujejo njegovo učinkovitost pri optimiziranju delovno intenzivnih organizacijskih procesov. Morda pa so mu dnevi šteti. Zgoraj smo spoznali, da je v sodobnih gospodarstvih število in pomen fizičnih delavcev v upadu. Analitiki in akademiki (Drucker 1999; Florida 2000; Joo in drugi 2013) so prepričani, da je danes produktivnost fizičnih delavcev zelo pomembna le še v državah v razvoju, torej v tistih državah, katerih razvijajoča se gospodarstva še vedno primarno poganja delovno intenzivna ekonomska aktivnost, ki ne zahteva visokega izvedenstva ali pa kompleksnih veščin. V razvitih državah, kjer gospodarstva prevladujoče poganjajo miselno intenzivne industrije, pa produktivnost fizičnih

delavcev danes ni več glavni izziv, obenem jo dokazano znamo zagotavljati. Danes je pomembna produktivnost delavcev, ki ekonomsko vrednost ustvarjajo v svojih glavah, s svojim znanjem in svojo ustvarjalnostjo, torej produktivnost delavcev znanja in kreativnih delavcev. Ti so namreč glavni vir ekonomske vrednosti v sodobnih gospodarstvih. Prepričani smo, da je še posebej pomembno osredotočenje na zagotavljanje produktivnosti kreativnih delavcev. Ustvarjalnost je namreč nujna komponenta poslovanja, ki sodobnim organizacijam razvitih gospodarstev omogoča konkurenčnost, prilagajanje ekonomskim okoliščinam in navsezadnje preživetje (Joo in drugi 2013). Ustvarjalnost pa lahko izbezamo iz glav kreativnih delavcev le takrat, kadar so ti produktivni. »Od njihove produktivnosti, nad vsem drugim, bo naraščajoče odvisna prihodnja prosperiteta in še zlasti prihodnje preživetje razvitih gospodarstev« (Drucker 1999, 141). Zagotavljanje najvišje možne produktivnosti kreativnih delavcev bi torej moral biti najpomembnejši cilj sodobnih organizacij ustvarjalne ekonomije. V nadaljevanju bomo ovrednotili, kako uspešne so pri njegovem doseganju. A za to moramo najprej podrobno razumeti fenomen ustvarjalnosti in naravo njenega delovanja.

## **5 Ustvarjalnost kreativnih delavcev**

Že na nekaj mestih pričujoče razprave smo se lotili obravnave fenomena človeške ustvarjalnosti, pa vendar nam je vedno manjkal prostor, da bi podrobneje spoznali, kako deluje, od česa je odvisna in kakšne so podrobnosti njene simbioze z ustvarjalcem, njenim vršilcem.

Ustvarjalnost smo definirali kot inovativno delovanje posameznika, ki rezultira v neobičajni sintezi različnih dražljajev v novo celoto, ki jo drugi prepoznajo kot relevantno. Našo definicijo ustvarjalnosti želimo opremiti še z ekonomsko in družbeno dimenzijo, ki jo bosta pomensko bolje zasidrati v našo razpravo. »Ustvarjalnost se v tem kontekstu nanaša na formulacijo novih idej in na aplikacijo teh idej z namenom proizvodnje izvirnih umetniških del in kulturnih produktov, uporabnih stvaritev, znanstvenih izumov in tehnoloških inovacij. Tu torej leži ekonomski vidik ustvarjalnosti, ki je viden v načinu, na katerega prispeva k podjetništvu, goji inovativnost, ojača produktivnost in promovira ekonomsko rast« (Združeni Narodi 2008, 3).

## 5.1 Proces ustvarjalnosti

Vršilec ustvarjalne dejavnosti doseže želeno kreativno rešitev naloge preko kompleksnega štirifaznega procesa, ki ga Makarovič (2003) imenuje »najvišja manifestacija človeškega duha«. Prva faza v tem procesu, imenovana *eksploracija*, obsega večjo ali manjšo pripravo na obetajočo se kreativno dejavnost. To praviloma pomeni seznanitev s pričujočo nalogo in njenimi specifikami. Takšna priprava je seveda mogoča le takrat, ko je naloga bolj ali manj znana oziroma zamejena – denimo razviti še bolj varčno žarnico. Kadar ima ustvarjalec pri svojem delu povsem proste roke, ko torej nikakor ne more vedeti, kaj bo odkril ali ustvaril, ta priprava poteka nekoliko drugače. Primerjamo jo lahko s spoznavanjem neznanega prostora in neznanih predmetov v njem z otipavanjem v popolni temi (Makarovič 2003). V vseh pogledih gre za neobremenjeno in igrivo zbiranje vtisov, ki ga usmerjajo fizične zamejitve štirih sten prostora, po katerem tava naš vidnih zaznav slep ustvarjalec.

*Inkubacija* predstavlja drugo fazo v procesu. Po tem, ko se je ustvarjalec ustrezno seznanil z nalogo pred njim ali pa nabral ustrezno količino vtisov, da ve, kam usmeriti napore svojega mentalnega mišičevja, ter izčrpal začetne poskuse rešitve naloge, njeno nadaljnje reševanje prepusti nezavednemu procesiranju svojih možganov. Skrito pred zavestjo ti eksperimentirajo z ogromnim številom permutacij možnih rešitev. To počno, vse dokler se, na videz nenadoma, ne spotaknejo ob eno takšnih, ki obeta dovolj, da jo na plan privleče zavest.

V tem trenutku ustvarjalec doseže razsvetljenje, »hévreka« trenutek, aha-doživetje oziroma *inspiracijo*, tretjo fazo procesa ustvarjalnosti. Do inspiracije lahko pride le ob doslednem trudu, vloženem v predhodni fazi. Ustvarjalca doleti na videz nenadoma, nepričakovano, kot strela iz jasnega. Vsa megla njegovih predhodnih poskusov se razblini in rešitev se izriše pred ustvarjalčevimi očmi v svoji popolni obliki. Naš prej slep, ali pa vsaj slaboviden ustvarjalec, iznenada doživi vizijo. Makarovič (2003) nas uči, da je iluminacija izrazito iracionalno doživetje, pri katerem čustva premagajo razum še pri tako razsodnem ustvarjalcu. Pijan od navdiha se ta zavije v oklep popolne gotovosti v pravilnost svojega odkritja in iracionalno zavrača sleherno kritiko. Seveda pa to otroško samodržo največkrat hitro spet izpodrine razum, ki ustvarjalcu zabrusi, da mora resnično vrednost svojega razodetja še preveriti.

Mnoge stvaritve se namreč po tem, ko omama iluminacijskega navdiha popusti in so soočene z relevantno kritiko, hitro izkažejo za ničvredne. Do relevantne kritike oziroma potrditve ustvarjenega pride v četrti fazi procesa ustvarjalnosti, v fazi *elaboracije* (Makarovič 2003). Če je bil ustvarjalec v drugi in tretji fazi prevladujoče zagledan vase in je večina njegovega dela potekala podzavestno izven njegovega nadzora, se v fazi elaboracije njegovi naporu povsem spremenijo. Potek dela nadzira sam, zavestno in ga sedaj, prvič po fazi eksploracije, ponovno usmerja navzven. Dragocen produkt svoje ustvarjalnosti sooči s strogo kritiko, jo onečasti z najrazličnejšimi preizkusi in jo oskubi za vse njene nepomembne dele. Šele ko se izkaže, da je produkt njegove ustvarjalnosti vzdržljiv in neomajen, ga na nadaljnjo presojo pošlje v svet, kjer mu ta pripiše končno vrednost.

## 5.2 Notranji in zunanji dejavniki ustvarjalnosti

Stenmark (2005) nas uči, da je kreativnost ustvarjalca odvisna od njegovih osebnih, *notranjih dejavnikov ustvarjalnosti*, in od kontekstualnih, *zunanjih dejavnikov ustvarjalnosti*. Opozarja, da je večina literature o ustvarjalnosti osredotočena na notranje dejavnike, zunanji pa trpijo precejšnjo ignoranco s strani akademikov in strokovnjakov. Ta ignoranca vsekakor ni upravičena, saj zunanji dejavniki ustvarjalnosti pogojujejo raven kreativnosti ustvarjalca ravno tako kot notranji. Novejša odkritja raziskav ustvarjalnosti v organizacijskih okoljih naše razmišljanje razsvetlijo s še natančnejšim podatkom, da ustvarjalčevo kreativnost pogojuje interakcija med posameznikovimi notranjimi in zunanjimi dejavniki ustvarjalnosti (Amabile 1996 in 1999, Joo in drugi 2013). Ustvarjalnost je tako onemogočena takoj, ko je eden izmed teh dveh sklopov dejavnikov ne dopušča, oziroma takoj, ko je interakcija med obema sklopoma ne dopušča. Do visoke ustvarjalnosti lahko torej pride le takrat, kadar interakcija med notranjimi in zunanjimi dejavniki ustvarjalnosti to dopušča.

Pri tem se moramo zavedati, da ustvarjalnost ni statična. Je pod nenehnim bombardiranjem spodbudnih in nespodbudnih vplivov dejavnikov ustvarjalnosti. Ker ti njen obstoj in kakovost pogojujejo, je hitro spremenljiva na kratek, srednji in dolgi rok. Ustvarjalčeva kreativnost lahko, zaradi določene interakcije dejavnikov ustvarjalnosti, usahne sredi izpolnjevanja kreativne naloge. Obenem niha znotraj ustvarjalčeve aktualne zaposlitve in tekom njegove celotne kariere. Dejavniki ustvarjalnosti nikoli ne nehajo vplivati nanjo, zato tudi ustvarjalnost nikoli ne neha rasti in padati.

Ko govorimo o *notranjih dejavnikih ustvarjalnosti*, mislimo na nekatere osebne značilnosti, ki ustvarjalcu omogočajo, da je kreativen. *Zunanji dejavniki ustvarjalnosti* pa obsegajo zunanje okoliščine njegovega ustvarjanja. Pri tem gre za nekatere družbene in socialnopsihološke determinante ustvarjalnosti, skrite v okoliščine njegovega ustvarjanja, v njegovo delovno okolje in delovno klimo. Naš cilj je predstaviti, kakšen ustroj teh dejavnikov je za ustvarjalnost optimalen in tako izjemno ploden za kreativno delo in kakšen ustroj ga hromi. Tako bomo namreč v nadaljevanju lažje ovrednotili zmožnost, na taylorizmu temelječih menedžmentov, zagotavljanja za ustvarjalnost ugodnega ustroja dejavnikov ustvarjalnosti. Obenem bomo kasneje tudi enostavneje predlagali ukrepe, za katere smo prepričani, da bodo pri tem uspešni.

### 5.3 Ustvarjalna kapaciteta kreativnega delavca

Ustvarjalec mora za plovbo skozi razburkane vode ustvarjalnega procesa med svojimi notranjimi dejavniki ustvarjalnosti imeti tri temeljne sestavine. V njegova prizadevanja ga mora gnati za ustvarjanje stimulaturna *motivacija*, posedovati mora zadostno *izvedenstvo* domene, v kateri bo ustvarjal, ustvarjalnost pa mu mora dopuščati ustrezna *ustvarjalna kapaciteta*. Prvi dve bomo podrobneje obravnavali v nadaljevanju, najprej pa se želimo osredotočiti na ustvarjalno kapaciteto. Visoko razvita ustvarjalna kapaciteta ali, kot jo imenuje Amabilejeva (1996), »*kreativnostno pomembne veščine*« so tisti bistven posamezen dejavnik, ki visoko ustvarjalne posameznike loči od manj ustvarjalnih. Točneje gre za splet posameznikovih osebneznih značilnosti, veščin, znanj in pristopov do ustvarjalnega dela, zaradi katerih je visoko kreativen pri ustvarjanju. Te lahko združimo v tri skupine:

#### 5.3.1. Kognitivni stil

Je preplet množice individualnih zmožnosti, darov ali talentov za dojetje kompleksnosti in odmik od ustaljenih miselnih povezav. Pri tem gre denimo za zmožnost razbijanja ustaljenih zaznavnih pričakovanj in asociacij ter njihovo nadomeščanje z novimi. Recimo *sposobnost nadomestitve zaznavnega pričakovanja* prazna steklenica – posoda za shranjevanje tekočin, z novim pričakovanjem: prazna steklenica – podstavek za svečo oziroma svečnik. V posameznikov kognitiven stil sodi tudi njegova zmožnost *ignorance* ali *izključitve* sodb svojega ustvarjanja, njegova sposobnost *osvoboditve od utečenih algoritmov* pri delu in *sposobnost zelo natančnega spomina* (Amabile 1996, 87–89).

### 5.3.2. Obvladovanje hevristik za generiranje inovativnih idej

Hevristika je vsako personalizirano splošno pravilo, ki posamezniku pomaga pri njegovem pristopu k nalogi ali problemu. Pri ustvarjalcih hevristike pogosto pomenijo rituale pred ali pa med ustvarjanjem, ki so se z njihovimi izkušnjami izkazale za spodbujevalne. Salvador Dali naj bi si denimo pri svojem ustvarjanju pomagal s podobami, ki jih je doživel v prvih trenutkih dremeža. Da bi jih obdržal v spominu in jih bil zmožen v svoje ustvarjanje vključiti še pred nastopom globokega spanca, je razvil svojo hevristiko. Ob zaspanosti je sedel za mizo, si glavo podprl z žlico in počakal na začetek dremeža. Ko je, njegova na žlici oprta glava, omahnila, se je prebudil in s svežimi podobami v glavi, produciranimi v dremežu, stekel proti platnu in ustvarjal dalje. Poznamo pa tudi nekatere bolj splošne hevristike v obliki že skoraj ustaljenih fraz kreativne industrije. Takšne so denimo »Ko vse drugo odpove, poskusi nekaj kontraintuitivnega.«, »Spremeni znano v neznano.«, »Obrni problem na glavo.« in druge (Amabile 1996, 89). Individualne in tudi te splošne hevristike lahko ustvarjalcu pomagajo, da si ustvarjanje olajša, je dovzeten za nove in drugače pristope in pomni, da mu lahko vzvraten pogled na problem olajša njegovo rešitev.

### 5.3.3. Stil dela

Številne raziskave visoko kreativnih ustvarjalcev pri delu (glej Davis in Rimm 1977; Feldman 1980; Golann 1963) potrjujejo, da delovni stil, ki je spodbuden za ustvarjalnost, zaznamujejo nekatere ponavljajoče se osebne značilnosti vršilcev dela: a) Zmožnost usmerjanja truda in koncentracije na predpostavljeno nalogo za daljši čas; b) Visoka stopnja samodiscipline pri delu; c) Sposobnost zakasnitve gratifikacije; č) Neodvisnost sodbe; d) Vztrajnost ob pojavu težav ali frustracij; e) Toleranca nejasnosti; f) Visoka stopnja avtonomije; g) Pripravljenost na tveganje; h) Zmožnost produktivnega pozabljanja po potrebi – sposobnost opustitve neproduktivnih strategij dela in odložitev vztrajnih problemov na stran; i) Visoka stopnja samoiniciativne, na nalogo osredotočene težnje po odličnosti, ali visoka stopnja »*intrinzične motivacije*«, o kateri bomo izčrpno govorili v sledečem poglavju (Amabile 1996, 90).

## 5.4 Motivacija je gorivo ustvarjalnosti

Glede na kompleksnost ustvarjalnega procesa in napore, skozi katere mora sleherni ustvarjalec, da bi ustvaril kreacijo, ki bi pozitivno prestala tudi sovražnost širše družbene



elaboracije, bi se moralo vsakemu izmed nas zdeti nujno, da je sleherni vršilec ustvarjalne dejavnosti visoko motiviran. Velika večina ustvarjalcev je sicer visoko motiviranih, vendar je le malo takšnih, katerih plodovi ustvarjalnega dela so neprecenljivi za širšo družbo. Če hipotetično predpostavimo, da je vsakega izmed nas z dovolj denarja mogoče motivirati, da vložimo vse svoje sposobnosti, skupaj z vsem svojim trudom, časom, skrbnostjo in vztrajnostjo v ustvarjalna prizadevanja, zakaj se torej med nami ne sprehaja več Bachov, Mirójev, Einsteinov, Orwellov? Poleg unikatnega kóktajla bioloških in psiholoških specifik, za analizo katerih na straneh naše razprave ni prostora, jih od mogočih posnemovalcev loči tudi vrsta motivacije oziroma točneje, kakovost motivacije, ki jih je gnala v ustvarjanje. Za delo jih namreč niso motivirali kupi denarja, slava, moč ali vpliv, temveč ustvarjalno delo sámo in pa pričakovan notranji občutek zadoščenja ob uspešni rešitvi ustvarjalnega prizadevanja. Njihovo delo je torej poganjala *intrinzična motivacija* in ne zunanji razlogi, ki nimajo ničesar opraviti z njihovimi prizadevanji, kot so denimo obljube materialnega ali osebnega doprinosa. Pri njih torej ni šlo za *ekstrinzično motivacijo* (Amabile 1996 107–110 in Makarovič 2003 124–126). Theresa Amabile v množtvu svojih študij (glej Amabile 1990 in Amabile 1996) ugotavlja, da se intrinzična motiviranost ustvarjalcev povezuje z višjo ustvarjalnostjo njihovih stvaritev, medtem ko se ekstrinzična motiviranost izraža le v mediokratsko ustvarjalnih ali pa neustvarjalnih rezultatih. Kakovost motivacije namreč vpliva tudi na kakovost ustvarjalnega dela. Intrinzično motiviran ustvarjalec bo povsem potopljen v svoje delo, ki ga bo spremljalo in preganjalo vedno in povsod. Namenjal mu bo ves svoj trud, podrobnosti dela pa si bo vselej slikal pred očmi. Nasprotno si bo ekstrinzično motiviran ustvarjalec pred oči slikal predvsem nagrado, torej zunanje razloge, do katerih se želi dokopati s svojim delom. Na delo bo posledično prenašal zgolj rešitve in algoritme, ki so se v preteklosti že izkazali za koristne in ustvarjanju namenjal le del svoje pozornosti, časa in truda (Amabile 1996, 111). Takšen odnos do ustvarjalnega dela lahko seveda ustvari le trivialne rezultate. Najbolj ustvarjalni so kakopak zgolj visoko intrinzično motivirani ustvarjalni delavci.

### 5.5 Ustvarjanje hoče vso pozornost zase

Kreativnost tistega, kar se ustvari med ustvarjalnim delom, je v veliki meri odvisna od posameznikove deljene ali pa nedeljene pozornosti. Pozornost ustvarjalca pa je dalje v veliki meri odvisna od kakovosti njegove motivacije. Amabilejeva (1996) pravi, da je intrinzično

motiviran posameznik na svoje ustvarjalno delo in na informacije, ki so zanj pomembne, močnejše skoncentriran kot ekstrinzično motiviran. Njegova pozornost je tekom dela popolno nedeljena, torej osredotočena zgolj na predpostavljeno nalogo, medtem ko je pozornost ekstrinzično motiviranega deljena med nalogo, ekstrinzičnimi razlogi, zaradi katere jo opravlja, in morda še čem. Kreativnost ustvarjanja slednjega tako ne bo trpela zgolj zaradi pomanjkanja truda, požrtvovalnosti in napora, temveč tudi zaradi nezadostne ali begajoče pozornosti. Iz tega sledi, da bodo njegove rešitve, če bo do njih seveda sploh prišel, predvidljive, netvegane in nasploh manj kreativne.

Do enakega rezultata pa lahko pride tudi pri intrinzično motiviranemu ustvarjalcu, kadar mu pozornost krade njegovo zunanje okolje. Ilustrirajmo to našo misel na fiktivnem primeru. Zamislimo si, da uspešnemu in izkušenemu pesniku zadamo izziv, da za nas napiše dva soneta. Za pisanje prvega mu mi izberemo delovno okolje, za pisanje drugega pa izbor prepustimo njemu in njegovim preferencam. Najprej ga postavimo za oblegano stojnico živahne tržnice v soboto dopoldan. Izzovemo ga, naj poleg strežbe strank, prodajanja in oglaševanja svojih pridelkov, za nas spiše še sonet. Tudi če mu branjarija ne bi delala težav in bi kljub dvema zadolžitvama hkrati v sobotnem dopoldnevu le uspel spisati sonet, bi bila njegova kakovost najbrž neprimerljiva z drugim, ki bi ga v enakem času spesnil v okolju po lastnem izboru in na način, ki mu je njemu najboljši. Hrup in živahnost tržnice bi že sama po sebi odtegnila znaten del njegove pozornosti proč od pesnjenja, v še večji meri pa bi njegovo pozornost in koncentracijo razblinila sleherna stranka in pa radovednež, ki bi se mu moral posvetiti in tako eno svoje delo (pesnjenje) nepričakovano in nenadoma zamenjati z drugim (strežbo). Delovno okolje s krepkim virom mogočih motenj je nespodbudno za ustvarjanje. Enako velja za delovno okolje, ki od ustvarjalca zahteva, da poleg svojega ustvarjanja opravlja tudi druge, z ustvarjalnostjo nepovezane naloge, denimo pisanje poročil ali pa v našem primeru strežbo strank. Motnje namreč delijo ustvarjalčevo pozornost, jo premikajo proč od njegovega ustvarjalnega dela in jo osredotočajo na okoljske dejavnike, ki za rešitev niso pomembni. Z vidika ustvarjalne produktivnosti motnje zahtevajo žrtvovanje določenega obsega časa, truda in motivacije, ki bi jih sicer lahko vložil v ustvarjanje, in nižajo njegovo ustvarjalno produktivnost. Iz tega izhaja, da bo ustvarjalec pri ustvarjanju najbolj kreativen, kadar bo njegova pozornost na zadano delo in vse z njim povezane pomembne informacije nedeljena, tako v njegovem notranjem kot tudi zunanjem okolju.

## 5.6 Ustvarjalnost se boji nadzora in ljubi dobre ocene

S počasnim poníkom Arhimedu, Da Vinciju, Tesli in Milesu Davisu podobnih mističnih, ustvarjalnih genijev preteklosti, mineva tudi čas, ko je bil proces ustvarjalnosti očem javnosti večinoma skrit, v tančico skrivnosti zaviti zaseben delovni proces ustvarjalcev. Danes je vse pogosteje sestavni del poslovanja organizacij, kjer je priveden na plano in razodet pred množico oči. Številna podjetja, univerze in raziskovalno-razvojne institucije so ga vključile v svoje organizacijske ekosisteme, ga v večji ali manjši meri uskladile s svojim delovanjem, ga demistificirale, nekatere celo dodobra birokratizirale. Še zlasti, kadar je del širše družbene ali ekonomske ustvarjalne aktivnosti, je ustvarjalni proces danes le redko stvar zgolj ustvarjalca samotarja. Najpogosteje je vpet v delovanje številnih posameznikov, med katerimi si jih del neposredno maže dlani z ustvarjalnosti, spet drugi pa nad njihovimi urnimi rokami zgolj bdijo v vlogi nadzornikov ustvarjalnega dela. Poglejmo si, kako navzočnost slednjih v ustvarjalnem procesu vpliva na kreativnost stvaritev.

Navzočnost nadzornikov in posledična neizbežnost njihovega vrednotenja ustvarjalnega procesa vselej vpliva na ustvarjalca in na potek njegovega ustvarjanja. Vendar pa vpliva različno, glede na način, kako to ovrednotenje izvedejo in glede na stopnjo v ustvarjalnem procesu, ko je ta oziroma njegov vršilec podvržen ovrednotenju. Najprej si pogledajmo, kako je ustvarjalnost pogojena s časom njenega vrednotenja. Negativna kritika bo na ustvarjalca skoraj brez izjeme delovala negativno in ošibila njegovo kreativnost, ne glede na to, v kateri fazi ustvarjalnega procesa bo izvedena. Po drugi strani pa je lahko pozitivna kritika ocenjevalcev, kadar ni posredovana in dojeta kot nadzor ali pritisk, še posebej pa kadar nastopa v obliki spodbude, opogumljanja, da je morebiten neuspeh le nepogrešljiv vir podatkov za nadaljnji razvoj priznanj in odobravanja, za ustvarjalnost spodbudna. To drži še posebej takrat, ko je ustvarjalčevo delo v fazi inkubacije in pa kasneje, ko doseže fazo elaboracije. V prvi lahko ustvarjalnost poživi, kadar je ustvarjalčeva intrinzična motivacija že tako visoka, pozitivna kritika pa ga navda s še dodatnim zagonom in samozavestjo. Tako okrepljena intrinzična motivacija mu olajša prebijanje skozi dolgotrajno in pogosto mučno fazo inkubacije. V fazi elaboracije pa je eksterno ovrednotenje lahko koristno, kadar ustvarjalčevo inicialno samokritiko in pa njegove preizkuse pomembnosti stvaritve potrdi in tako sprejme oziroma odobri ustvarjalčevo delo. Amabilejeva (1996, 118) ta fenomen nadgradnje intrinzične motivacije z ekstrinzično v obliki ustreznega ovrednotenja

ustvarjalnosti iz zunanjega okolja imenuje *motivacijska sinergija*. Koncept nas uči, da intrinzična in ekstrinzična motivacija med sabo nista vselej izključujoči, da lahko v določenih okoliščinah motivatorji različnih vrst zaradi svoje povezanosti pridobivajo na moči in da je celota, ki jo takrat tvorijo, večja kot vsota njihovih delov (Amabile 1996 in Dacey in Lennon 1999). Njegovo veljavnost potrjujejo tudi številne študije (glej Amabile in drugi 1986; Cameron in Pierce 1994).

Po drugi strani pa obetajoče se ovrednotenje kreativnega dela, oziroma povedano drugače, ustvarjalčevo zavedanje, da bo njegovo ustvarjanje podvrženo recenziji s strani ocenjevalcev, praviloma vselej vpliva negativno na kreativnost stvaritev. Raziskave (glej Amabile 1979; Amabile in drugi 1990; Hennessey 1989) dokazujejo, da do tega prihaja iz dveh razlogov. Obetajoče ovrednotenje na ustvarjalca deluje kot nekakšen Orwellov »big brother«, ki ustvarjalcu prikrito grozi, da je vsak trenutek pripravljen mobilizirati vsa svoja represivna sredstva, da zaduši in kaznuje sleherno sebi nevšečno odstopanje znotraj ustvarjalnega procesa. Tovrsten nadzor in preteči, ogrožajoč pritisk, ki ga izvaja na ustvarjalca, hromi njegovo intrinzično motivacijo. Udeleženci zgoraj omenjenih študij poročajo, da zaradi nadzora doživljajo motnje pri delu, da jim ta krade pozornost in jo premika proč od dela in zanj pomembnih informacij ter jo usmerja nase. Vse skupaj se seveda izraža v psihotičnih, neustvarjalnih ustvarjalcih in mediokratskih stvaritvah.

#### 5.7 Ustvarjalnost želi biti za svoja razsvetljenja ustrezno kompenzirana

Naša dosedanja razprava o okoliščinah, ki so plodne za ustvarjalno delo, že skoraj meji na slavonspev intrinzični motivaciji. Na začetku razdelka smo omenili, da so se intrinzično močno motivirani ustvarjalci Bach, Einstein, Miró in Orwell do svojih odmevnih kreacij prebijali ob popolnem osredotočenju na ustvarjanje in njegov izid. Gratifikacija ustvarjanja samega in gratifikacija, ki jo je obetala kreativna stvaritev ob uspešnem zaključku dela, sta bili zadostna kompenzacija za vse investirane napore in posledično tudi razlog, da so se kot nekakšen stroj večne energije sami napajati z intrinzično motivacijo. Kreativna genialnost njihovih ustvarjenih produktov pa je seveda smiselna, če se spomnimo povezave med visoko intrinzično motivacijo za ustvarjanje in visoko stopnjo kreativnosti stvaritev, o kateri smo že govorili. Napenjanje ustvarjalnih mišic pa jim je dodatno olajšalo tudi dejstvo, da v času inkubiranja svojih najodmevnejših ustvarjalnih presežkov njihove pozornosti in možganov ni burilo prav dosti drugih bistvenih problemov, ki bi jim kradli pozornost. V poznejših, najbolj

kreativno produktivnih stadijih ustvarjalnih karier, so imeli vse od dela odvisne in z delom povezane potrebe Maslowove hierarhije človeških potreb (1943), še posebej pa ekonomsko preživetje, zadovoljene. To jim je znatno razvezalo roke pri kreativnem delu in jim omogočalo, da so se povsem posvetili svojim ustvarjalnim nalogam.

Ekonomsko preživetje pa le ni tako samoumevno za prevladujoč del kreativnih delavcev današnje ustvarjalne ekonomije. Ti si ga morajo pošteno zaslužiti z marljivim ustvarjalnim delom, ki mora redno rojevati ustvarjalna razsvetljenja z ustrežno ekonomsko vrednostjo. Naj bodo notranje gratifikacije ustvarjanja in ustvarjenega še tako sladke, z njimi povprečen kreativni delavec ne more plačati najemnine svojega bivališča ali pa nahraniti sebe in svoje družine. Za to potrebuje vir finančnega dohodka od zaposlovalca, za katerega opravlja kreativno delo. Florida nam ponuja statistične podatke (2002, 77), ki dokazujejo, da je povprečen dohodek kreativnega delavca približno dvakrat višji kot dohodek storitvenega in fizičnega delavca. Ta denar pa večine kreativnih delavcev še ne zadovolji. Naj nas to ne zavede v napačen sklep, da so slednji bolj pohlepni ali denarja željni od prvih dveh. Gre zgolj za to, da morajo biti kreativni delavci večinoma veliko bolj usposobljeni. Za svoje ustvarjanje morajo posedovati širok in diverzificiran nabor strokovnega in teoretskega znanja in izkušenj, obenem pa njihovo delo zahteva tudi visoko ustvarjalno kapaciteto, pojavnost katere je znotraj delovne populacije večinoma že dana, omejena in v veliki meri težko naknadno dosegljiva. Posameznike, ki so jih antropološki dejavniki tekom njihove formacije v zaposljive odrasle izoblikovali v neustvarjalne, je namreč naknadno težko preoblikovati v ustvarjalne genije. Posledično visoko ustvarjalni delavci pričakujejo dohodek, ki bo ustrezno kompenziral njihovo izjemnost, njihovo investicijo ustvarjalnosti in jim zagotavljal ekonomsko preživetje do te mere, da jim, tako kot našim štirim ustvarjalnim genijem, vsaj to vprašanje ne bo burilo možganov (Amabile 1996 in 1999). Redna plača za opravljeno delo jim bo to ugodje vsekakor zagotovila. Da bodo pri svojem delu kar najbolj ustvarjalni, pa lahko znatno prispeva višina te plače. Ta ne sme biti prenizka, saj bi to lahko pri delavcu ustvarjalo občutek, da njegovo delo ni dovolj cenjeno, in tudi ne previsoka, saj bi tako lahko zasenčila njegovo samozaznano intrinzično motivacijo. V kolikor je njena višina poštena za kreativnega delavca in jo ta za svoje delo prejema redno, se bo lahko ob potlačenju skrbi glede svojega ekonomskega preživetja enostavneje povsem posvetil ustvarjanju (Amabile 1996).

»Motiviranje ustvarjalnih ljudi pa je vedno zahtevalo več kot denar,« nas opozarja Florida (2002, 87). Kreativni delavci namreč svojo plačo, v kolikor je ustrezna in redna, večinoma dojemajo kot samoumevno, zato malodane pričakujejo tudi druge oblike kompenzacije. Pri tem pa se zahteva previdnost, saj lahko določene oblike kompenzacije negativno vplivajo na ustvarjalnost kreativnih delavcev. Najpogostejši primer takšne kompenzacije v praksi so razne oblike podkupnine, torej obljubljenе nagrade, ki jo kreativni delavec prejme ob izpolnitvi s strani organizacije zastavljenih pogojev, denimo določene naloge ali določenega izida te. Takšne prakse na kreativnost skoraj brez izjeme delujejo negativno, saj ustvarjalca za ustvarjalno delo motivirajo ekstrinzično. Njegovo pozornost preusmerjajo z dela in ga osredotočajo na podkupnino. Posledično ta svoje delo dojema le kot korak, ki ga mora napraviti, če želi doseči od dela dislociran cilj – podkupnino. Svojo pozornost deli med obljubljenim doprinosom in delom in kot takšen teži k čim hitrejši zadostitvi zastavljenim pogojem. Motiviran s podkupnino in ne z izjemnostjo stvaritve drvi skozi ustvarjalni proces z minimalnim možnim naporom in vanj vključuje svoje, v preteklosti že preizkušene in uspešne miselne algoritme, namesto pravih hevristik ustvarjanja. Raziskave (glej Green in Nisbett 1973; Amabile in Hennessey 1982; Amabile, Goldberg in Capotosto 1982) nas učijo, da takšen spoprijem z ustvarjalnim procesom, ki ga poganja ekstrinzična motivacija v obliki podkupnine, se lahko v najboljšem primeru izraža v ustvarjalni mediokriteti.

Nasprotno pa so lahko določene oblike eksterne kompenzacije tudi spodbudne za ustvarjalnost. Najenostavneje je to doseči ob dosledni uporabi pojava *motivacijske sinergije*, o katerem smo v naši razpravi že govorili. Ta nas uči, da lahko intrinzično motiviranemu kreativnemu delavcu pomagamo, da postane še bolj ustvarjalen, če njegovo ustvarjanje kompenziramo s sredstvi, ki mu omogočajo intenzivnejše in bolj celovito potopitev v kreativno delo. Najboljši primeri takšnih sredstev so denimo najnovejša delovna orodja, najnovejša in najzmogljivejša programska oprema, pester in raznolik nabor potrebnih surovin in nadgradnja delovnega prostora. Kompenzacija v obliki state-of-the-art delovnega okolja bo namreč s svojimi pripomočki nadgradila njegove notranje dejavnike ustvarjalnosti in proizvedla bolj ustvarjalne stvaritve. Ključnega pomena pa je, da nobena oblika kompenzacije za ustvarjanje kreativnih delavcev nikoli ni podana v obliki podkupnine. Kompenzacije naj bodo deležni subtilno. Intrinzični motivatorji njihovega dela naj bodo

imperativ, ekstrinzični pa podani delikatno, kot nekaj samoumevnega, banalnega, torej na način, ki ne more omajati delavčeve intrinzične motivacije (Amabile 1996, 175–177).

#### 5.8 Ustvarjalnost zahteva raznoliko a ne preveliko izvedenstvo

Predstavljajmo si naslednjo situacijo. Genialen grafičen oblikovalec, ki je na vrhuncu svoje kariere in brez vidnega zaviranja lansira eno monumentalno grafiko za drugo, se svojega neprestanega žetja oblikovalskih uspehov počasi začne dolgočasiti in potrebuje nov izziv. Mi ga izzovemo, naj svojo izvrstno ustvarjalno kapaciteto uporabi v kvantni mehaniki, domeni, ki ga je v preteklih mesecih nenadoma začela zanimati. Naj torej tudi tam proizvede odmevne stvaritve, primerljive z njegovimi dosežki v oblikovanju. Genialnega oblikovalca bo evforija novega izziva osredotočila zgolj na nalogo pred njim, močno bo intrinzično motiviran, saj je ustvarjanje vir njegovega endorfinskega odmerka, obenem pa mu bomo omogočili, da ustvarja v state-of-the-art zunanjem okolju, obkrožen s posamezniki, ki mu vlivajo samozaupanje s koherentno pozitivno kritiko. Toda kljub vsem tem spodbudnim dejavnikom ustvarjalnosti lahko opravičeno pričakujemo, da naš genialni kreativec ne bo zmožen izjemnih kreativnih stvaritev v domeni kvantne mehanike. Njegove rešitve bodo najbrž večinoma banalne, bizarne, nerelevantne ali pa kar vse troje. Morda bodo nekatere izmed njih sicer močno drugačne od povprečnih odkritij že uveljavljenih znanstvenikov in bodo v tem pogledu celo zelo ustvarjalne, vendar pa bodo kljub vsemu za domeno najverjetneje povsem ničvredne. Da bi lahko ustvaril kreativni doprinos z visoko vrednostjo za domeno kvantne mehanike, mu je namreč manjkalo točno tisto, kar mu poleg spodbudnosti njegovega notranjega in zunanjega okolja ustvarjanja omogoča relevantne, visoko kreativne oblikovalske stvaritve. Njegovo obvladovanje, razumevanje in poznavanje domene grafičnega oblikovanja.

Robert W. Weisberg (v Kaufman in Baer 2006) nas uči, da lahko ustvarjalec relevanten kreativen doprinos znotraj določene domene ustvari zgolj, če je v tej domeni ustrezno izveden. To pomeni, da mora posedovati za domeno pomembna znanja, veščine in izkušnje ter jo ustrezno poznati in razumeti. Z Weisbergovimi besedami mora ustvarjalec posedovati »bogato podatkovno bazo«, ki deluje kot nekakšen temelj, na trdnih tleh katerega nato proti oblakom gradi svoje ustvarjalne produkte. Ta temelj pa ne sestoji zgolj iz specifičnega, na domeno vezanega znanja in iz njega izhajajočih veščin. Ključnega pomena je, da vključuje tudi bolj splošno znanje in veščine z množice drugih domen, s katerimi se

ustvarjalec srečuje v vsakdanjem življenju. Naš genialni oblikovalec je posedoval poglobljeno specifično teoretično in praktično znanje o sodobni vizualni estetiki, obvladoval zahtevane veščine računalniškega oblikovanja in grafične manipulacije, poznal pravila svoje domene in bil v njej dovolj izkušen. To izvedenstvo v domeni grafičnega oblikovanja je nato dopolnil s svojim grobim sociološkim in psihološkim znanjem, ga podkrepil z bežnim razumevanjem delovanja ekonomije, ga zamešal s svojo logiko in naposled z mnogo truda v domeni uspel. V našem fiktivnem eksperimentu pa kljub temu, da se je znatno naslonil na svoja bolj splošna znanja, grobo razumevanje nekaterih bistvenih vidikov kvantne mehanike, ki jih je uspel pridobiti tekom preteklih nekaj mesecev zanimanja za to vedo, in dodobra iztrošil svojo ustvarjalno kapaciteto, vse to skupaj na koncu ni uspelo nadomestiti manjka poglobljenega obvladovanja domene, ki je sicer nujno za produciranje relevantnih stvaritev.

Našemu genialnemu ustvarjalcu je tako postalo jasno, da izvedenstva v določeni domeni ni mogoče doseči čez noč. Weisberg (v Kaufman in Baer 2006, 20–40) na primerih Beethovna, Picassa, bratov Wright in drugih dokazuje, da je izvedenec določene domene ali aktivnosti mogoče postati po opravljenem, približno deset let trajajočem pripravništvu. Izpostavljeni ustvarjalni geniji to brez izjeme potrjujejo. Vsi so opravili dolgoletna usposabljanja v svoji aktivnosti in domeni dela, preden so ustvarili resnično odmeven, relevanten kreativni prispevek.

Na Weisbergovo *pravilo desetletnega pripravništva* pa Dean Keith Simonton (v Kaufman in Baer 2006, 48) odgovarja z opozorilom pred nevarnostjo *pretreniranosti* ustvarjalca. Simonton skupaj z idejo o pretreniranosti ustvarjalca predpostavlja, da za maksimalno kreativnost ustvarjalca obstaja popolna raven dosežene izobrazbe. Če bo izobrazba od tega ideala višja ali pa nižja, bo ustvarjalčeva kreativnost trpela. Na kontinuumu od 0 do 4, pri čemer stopnja 0 pomeni neobstoje katere koli oblike strokovne izobrazbe, stopnja 4 pa znanstveni doktorat, so Simontonove raziskave ustvarjalnih genijev pokazale, da je stopnja 1,85 izobrazbe tista, ki naj bi zagotavljala kar najvišjo ustvarjalnost. Z uporabnega vidika to pomeni, da so v njegovih raziskavah bili najbolj ustvarjalni posamezniki, ki so dosegli tretje ali četrto leto višješolskega izobraževanja. »Do določene stopnje je torej izobrazba za ustvarjalca vsekakor koristna, če ne že nujna – od te stopnje naprej pa postane njena vrednost vprašljiva« (Makarovič 2003, 62). Na primeru našega grafičnega oblikovalca smo ilustrirali, da pomanjkanje ustrezne izvedenosti znotraj neke domene omejuje



ustvarjalnost, saj preprečuje pot do iluminacije odmevnih in relevantnih kreativnih stvaritev. Na drugem koncu kontinuuma, če je ustvarjalčeva izobrazba previsoka, še zlasti če temelji zgolj na področju ene znanosti, pa to navadno vodi v dogmatičnost, ki prav tako močno omejuje ustvarjalnost.

V primeru izvedenstva, prevladujoče pridobljenega s formalnim izobraževanjem v sodobnih šolskih sistemih, gre del krivde pripisati sodobni paradigmi poučevanja v šolah. »Sodobna šola je množična institucija, v kateri vlada birokratska logika prilagajanja posameznika povprečju ter birokratski sistem avtoritativnega posredovanja znanja,« je kritičen Makarovič (2003, 62). Poudarek je na učenju in odkrivanju pravilnih rešitev na pravi način. Za resnično hevrstiko v današnjem šolskem sistemu ni prostora. Visoka ustvarjalnost namreč ni množičen pojav, temveč je pojav izjemnega posameznika. Birokratsko urejen, hierarhično jasno razslojen in naslanjajoč se na dogme pravilnosti, povprečnosti, merljivosti in množičnosti, šolski sistem zato ne ve, kaj s takšnim posameznikom storiti. Nadarjen ustvarjalec kot nemočna izjema posledično nima druge izbire, kot da se ukloni težnjam šolskega sistema in potlači svojo ustvarjalnost, da lahko v njem deluje. Če zaupamo Simontonu, bo največ ustvarjalnosti iz njega odnesel, če bo šolanje zaključil tik prek zaključkom visokošolskega študija.

Po drugi strani pa v dogmatičnost in v posledično šibitev ustvarjalnosti vodi tudi pretirana *specializacija* znotraj ustvarjalčeve domene. Specialisti zaradi velike količine globokega znanja, torej ozko zamejenega in med sabo močno povezanega znanja zgolj z enega delovnega področja svoje domene, večinoma začno bolehati za občutkom vsevednosti (Makarovič 2003). Zaradi svoje dogmatičnosti tako največkrat sploh niso več pozorni na pomembne dražljaje onkraj zamejitev njihovega specialističnega znanja, ki bi jih lahko pripeljali do relevantnih kreativnih stvaritev. Za ilustracijo si predstavljajmo klasično izobraženega poklicnega glasbenika, ki se je specializiral za narodno-zabavno glasbo in vse svoje glasbeno usposabljanje, ustvarjanje in glasbeno potrošnjo omejil zgolj na to glasbo. Pričakovati je, da bo pri svojem ustvarjanju močno dogmatičen in nezmožen resnično kreativnih stvaritev ali pa znatnega razvoja svojega glasbenega žanra.

Nasprotno od specializacije, ki šibi ustvarjalnost, pa Simonton ugotavlja, da je *križno usposabljanje* za ustvarjalnost spodbudno. Križno usposabljanje pomeni izobraževanje oziroma usposabljanje na številnih različnih področjih znotraj domene ali aktivnosti, v kateri

ustvarjalec ustvarja (Simonton v Kaufman in Baer 2006). Križno usposabljanje lahko ilustriramo s klasično izobraženim poklicnim glasbenikom, ki se glasbeno razvija z usposabljanjem in ustvarjanjem v jazz, rock, funk, soul in R&B glasbi. Pričakujemo lahko, da bodo njegove stvaritve ocenjene kot občutno bolj kreativne zaradi raznolikosti vplivov, s katerimi ga je raznovrstna glasba navdihnila. Simontonove raziskave (glej Simonton 2000) ta dva trenda potrjujejo na primeru glasbenih stvaritev opernih skladateljev. V primerjavi kompozicij med skladatelji, ki so ustvarjali znotraj številnih žanrov znotraj svoje domene (operne kompozicije) in tistimi, ki so se ozko specializirali zgolj na en žanr, so bila dela prvih ocenjena kot znatno bolj kreativna kot dela slednjih. Na prve je križno usposabljanje torej delovalo spodbudno, na druge pa specializacija nespodbudno (Simonton v Kaufman in Baer 2006). Ustvarjalci s širokim naborom znanja in veščin so praviloma bolj ustvarjalni. »Specialisti pa so nasprotno pogosto dogmatiki ter razvoj na svojem področju zavirajo, namesto, da bi ga pospeševali« (Makarovič 2003, 63).

#### 5.9 Ustvarjalnost ne mara avtokracije, a jo navdihujejo dobri vzorniki

Odločevalci imajo na ustvarjanje močnejši vpliv kot kateri koli drug posamezen dejavnik zunanjega okolja ustvarjanja v organizaciji. Že neznatne spremembe njihovega organizacijskega upravljanja, s skoraj ničnimi stroški za organizacijo, lahko na ustvarjalnost njihovih kreativnih delavcev izvajajo veliko spodbudo. Ustrezna optimizacija menedžmenta za kreativno delo se izraža v takojšnjem porastu kreativnosti, ki je neprimerljivo močnejši od dolgoročnih, za organizacijo časovno in denarno potratnih investicij v usposabljanja ali pa eksternih nagrad, četudi so slednje podane na način, ki smo ga zgoraj opisali kot spodbudnega za ustvarjalnost.

Najbrž najpomembnejši ukrep, ki bi ga moral sprejeti sleherni menedžment, katerega delo je upravljanje s kreativni delavci, je opustitev oblastniškega, nadzorniškega ali avtokratskega vodenja. Neposreden in strog nadzor ter predpisovalno vodenje kreativnih delavcev bo namreč izrazilo nespodbudno za njihovo ustvarjalnost (Amabile 1999 in Stenmark 2005). »Ob tem velja poudariti, da je človekovo delo tem bolj *kreativno*, čim bolj je svobodno – pa naj gre pri tem za svobodo v odnosu do zunanjega okolja ali do drugega človeka« (Makarovič 2003, 37). Mi seveda preučujemo ustvarjanje v organizacijah, ki že zaradi narave poslovanja tega ekonomskega konstrukta ne more biti absolutno svobodno. Svoboda pa je lahko kreativnim delavcem s strani menedžerjev dodeljena v obliki avtonomije

pri oblikovanju in samoorganizaciji pristopa do kreativne naloge. Avtonomen pristop k ustvarjanju jim namreč omogoča, da si delo prilagodijo na način, ki najbolje izkoristi njihovo individualno specifično izvedenstvo in ustvarjalno kapaciteto in tako izrabijo svoje prednosti ob sočasnem izmikanju svojim slabosti. Takšen v dobri meri personaliziran pristop do dela bo seveda izjemno kreativno ugoden (Amabile 1996 in Stenmark 2005). Študija Koestnerja in sodelavcev (1984) potrjuje ta trend pri ustvarjajočih otrocih. Raziskovalci so otroke, ki so slikali, razdelili na dve skupini. Prvo skupino so opremili z navodili glede tega, kako naj se slikanja lotijo. Naročili so jim, naj bodo pri svojem ustvarjanju čisti in urejeni, da bodo tudi drugi otroci za njimi lahko uporabljali barve in drugo opremo. Druga skupina otrok pa ni prejela nobene usmeritve glede pristopa k ustvarjanju. Ob primerjavi in oceni ustvarjenih del otrok se je izkazalo, da so bile slike druge skupine bistveno bolj kreativne kot slike prve skupine. Menedžmenti pa lahko tudi relativno avtonomno ustvarjanje svojega kreativnega kadra na določene načine brez slabe vesti usmerjajo. To velja za usmerjanje toka dela z jasno zastavljenimi, dolgoročnimi strateškimi cilji organizacije. V kolikor pri njihovem oblikovanju sodelujejo tudi s svojimi ustvarjalci, bo že tako pozitiven učinek na njihovo ustvarjalnost še ojačan (Amabile 1999).

Menedžerji v današnji ustvarjalni ekonomiji so soočeni z zanje na videz skoraj nerešljivo nalogo »párčkanja« ustvarjalnih nalog z ustreznimi kreativni delavci, ki jih bodo najbolje rešili. Srž tega problema navadno tiči v dejstvu, da menedžerji svoje kreativne delavce večinoma nezadostno poznajo in razumejo, da bi lahko sprejemali osveščene odločitve glede delegacije njihovega dela. Visoko ustvarjalnost lahko pričakujejo takrat, ko kreativnemu delavcu dodelijo delo, ki se bo ujemalo z njegovim izvedenstvom in veščinami. Pri delu bo še bolj ustvarjalen, če ga bo delovno področje še posebej zanimalo, saj bo to še dodatno ojačalo njegovo intrinzično motivacijo in se izražalo v višji stopnji kreativnosti njegovih stvaritev (Amabile 1999). Žal pa sodobni menedžerji le redko poznajo celoten obseg znanja, veščin, sposobnosti in interesov svojih zaposlenih. Zaradi tega najpogosteje prihaja do situacije, ko ustvarjalcu, ki se je izkazal za »najboljšega«, dodelijo vse najpomembnejše naloge. Ta je zato seveda neprestano preobremenjen, kar terja davek na njegovi ustvarjalnosti, ki skupaj z njegovo delovno vzdržljivosti presiha. Znanost nas uči, da prezahtevne, preobsežne in pa tudi prelahke naloge občutno omejijo ustvarjalčevo kreativnost. Pri njem namreč zbujejo občutek nemoči in nekompetence, kar ubija njegovo

intrinzično motivacijo in ustvarjalno produktivnost. Nasprotno pa lahko najvišjo stopnjo ustvarjalnosti iz kreativca izvabi naloga, ki nekoliko razteza njegove samoznane zmogljivosti (Amabile 1996 in 1999). Uspeh torej tiči v zmernosti obremenitve ustvarjalca.

Menedžerji v organizacijah uživajo prav posebno boniteto. Njihov položaj jim omogoča, da sami izberejo, ali se bodo s svojim delom vred zaprli v slonokoščen stolp svojega oddelka, ali si skupaj s svojimi delavci mazali roke z delom. Veliko bolj kot s svojo fizično navzočnostjo pa na ustvarjalnost svojega kreativnega kadra vplivajo z načinom in vsebino svojega komuniciranja in sodelovanja s kreativni delavci. Kadar slednji opravljajo ambiciozno in zadovoljujoče delo, ki jim leži in jih zanima, se praviloma sami napajajo z motivacijo za njegovo najboljšo realizacijo. Vendar pa tudi takšno samonapajanje ne more trajati večno. Ustvarjalci se morajo zavedati, da je njihovo ustvarjanje pomembno še za koga drugega poleg njih samih in da so njihove stvaritve v organizaciji cenjene. Smiselno je pričakovati, da bodo tovrstno pomiritev prejeli s strani svojih nadrejenih, torej menedžerjev, žal pa resnica večinoma kaže povsem drugo, občutno bolj temno, od neugodnih razmer načeto plat medalje. Izkaže se namreč, da v večini organizacij veliko komunikacije o svojem delu kreativni delavci niso deležni, če pa že, je ta večinoma negativna. Kreativne stvaritve ustvarjalcev so s strani menedžerjev najpogosteje deležne skepticizma, zavračanja in nekonstruktivne kritike. Prenekateri menedžerji so na videz sklenili osebno maščevanje zoper nove ideje, saj več truda vlagajo v iskanje razlogov zakaj novih idej in stvaritev ne uporabiti, kot pa v iskanje razlogov zakaj in kako jih implementirati v poslovanje. Makarovič podoben, ponavljajoč se trend ugotavlja skozi celotno zgodovino, ko pravi: »Originalni ljudje so bili vselej in povsod bolj ali manj prezrti, pogosto tudi zasmehovani ali celo preganjani. Nasproti ustvarjalcu, ki bi rad svet preobrnil na glavo, se pogosto pojavi birokrat, ki ga je strah sleherne spremembe in ima neredko tudi moč, da spremembe prepreči« (Makarovič 2003, 37). To defenzivnost birokratov, ki v sodobnih organizacijskih okoljih nastopajo v vlogi menedžerjev, pa nam lepo razloži Amabilejeva. Pravi, da jo povzroča psihološka dinamika, ki je menedžerje prepričala, da jih bodo njihovi vrstniki in pa njihovi nadrejeni dojemali kot pametnejše in bolj sposobne, če bodo bolj kritični. In to pogosto tudi deluje! »V številnih organizacijah je poklicno nagrajujoče kritično reagirati na nove ideje,« presenečeno zaključuje Amabilejeva (1999, 83). Medtem ko tovrstno ravnanje povzpetniškim menedžerjem podstavlja nove lestve za vzpenjanje proti hierarhičnemu vrhu organizacije,

istočasno med kreativnimi delavci širi fobijo pred razkrivanjem in prispevanjem kreativnih stvaritev v organizaciji. Takšno organizacijsko okolje je za ustvarjalnost seveda pogubno.

Po drugi strani pa lahko menedžerji s svojo komunikacijo na kreativni kader vplivajo spodbudno. To najenostavneje dosežejo, če brez intervencij, ki bi dajale občutek vmešavanja ali pa nezaupanja spremljajo njihovo ustvarjanje in ga ovrednotijo glede na strateške cilje organizacije. Nato pa na podlagi svojega znanja, izkušenj in sposobnosti mediatiziranja med kreativno in poslovno domeno organizacije, osnujejo sprotne in pomembne povratne informacije in jih tekom ustvarjalnega procesa nenehno posredujejo ustvarjalcem (Amabile 1999). Omenili smo že, da je lahko pozitivna konstruktivna kritika še posebej koristna v fazah inkubacije in elaboracije ustvarjalnega procesa, saj ustvarjalčevo intrinzično motivacijo še okrepijo, kar se praviloma izraža v višji kreativnosti. Ne glede na stopnjo v ustvarjalnem procesu pa so povratne informacije pomembne tako za uspešne, kot tudi za neuspešne ustvarjalne poskuse in dosežke. Kreativnim delavcem namreč sporočajo, da je njihovo delo pomembno za organizacijo in da pri ustvarjanju niso povsem prepuščeni samim sebi (Amabile 1996). Kadar so konstruktivne in ustrezno ovrednotijo ustvarjalčev kreativni prispevek k poslovnemu uspehu organizacije, ga lahko še dodatno motivirajo za ustvarjanje, tako da potrdijo njegovo kompetenco. Obenem ga tudi usmerjajo strateškemu cilju naproti, katerega bistvo je potopljen v delo morda že izgubil. Vse to se nato praviloma izrazi v višji kreativnosti njegovih stvaritev.

Sternberg in Lubart (v Dacey in Lennon 1998,71) preko svojih raziskav o vplivu šolskega sistema na ustvarjalnost učencev prihajata do sklepa, da je za ustvarjalnost izjemnega pomena vzpostaviti organizacijsko okolje, kjer ustvarjalni umi nimajo zadržkov pri razodevanju svojih, še tako nenavadnih ali vzhičenih kreacij. Učita nas, da lahko ustvarjalci le v tolerantnem okolju razvijejo kapaciteto za sprejemanje *razumnega tveganja*, ki je nujno potrebna večšina za iluminiranje relevantnih visoko kreativnih stvaritev. Šolskim učiteljem, menedžerjem in drugim odločevalcem zabičavata naj, če želijo, da so njihovi ustvarjalci pri svojem delu kar se da kreativni, določeno mero *razumnega tveganja* svojih ustvarjalcev odobravajo in spodbujajo. Le določena mera tveganja pri ustvarjanju lahko doseže tisto, česar udobje poznanega in predvidljivega ne more – izjemne kreativne stvaritve.

Kljub vsemu pa se, tako najbolj uglednim, kot tudi najbolj doslednim ustvarjalcem, včasih vse skupaj ponesreči. Kadar do takšnega izida pride pri ustvarjanju v neki organizaciji,

največja odgovornost za iskanje ustrezne rešitve obvisi na menedžmentu. Ta se lahko odzove avtoritativno, ponesrečen ustvarjalni poizkus označi za sramoten polom, odgovorne uskladišči ali premesti daleč proč od nesrečne naloge, jih ustrezno sankcionira in tako postavi za zgled ostalim. Takšna reakcija bo zelo verjetno pomorila vsakršno sled ustvarjalnosti, ne zgolj pri sankcioniranih ustvarjalcih, temveč tudi v vseh drugih od kreativnosti odvisnih oddelkih organizacije. Veliko bolje je, da menedžment poslovno neuspešno stvaritev dojame, predstavi in v organizacijo nazaj prenese kot pomembno učno izkušnjo. Sleherno odkritje, za katerega se znotraj ustvarjalnega procesa izkaže, da ne deluje, nas namreč pripelje bližje k delujoči rešitvi (Amabile 1999). Izobraževalne vrednosti takšnih zablod, tavanj, slepih ulic in polomov ne gre prezreti, saj ustvarjalce pogosto usmerijo v pravo smer, obenem pa celotni organizaciji sporočajo, da je za kreativnost dovzetna, strpna in podporna.

Menedžerji lahko bolj kateri koli posamezen dejavnik na kreativnost svojih ustvarjalnih delavcev vplivajo spodbudno, tako da so jim zgled in jih za delo navdihujejo sami. Vzoren menedžer je tisti, ki je iskreno zagnan za najboljšo možno uresničitev zadane naloge, ki vztraja in brodi skozi težavna obdobja stagnacij napredka in tisti, ki s svojim izvedenstvom, izkušnjami in unikatno ustvarjalno kapaciteto navdihuje druge. Obenem mora skrbeti za ustrezen način in vsebino svoje komunikacije in takšno spodbujati tudi pri drugih. Prvenstveno pa mora menedžer, kot dober vzornik, svoj ustvarjajoč kolektiv varovati pred motnjami v organizacijskem okolju, se pri svojih nadrejenih potegovati za optimalne delovne pogoje kreativnih delavcev in skrbeti, da bodo ti vselej na vrhu svoje kreativne storilnosti. Takšno celostno vedenje menedžerja bo ojačalo ustvarjalnost kreativnega kadra bolj kot seštevek njegovih posameznih ukrepov, zaključuje Amabilejeva (1999).

#### 5.10 Organizacijska kultura mora ljubiti ustvarjalnost

»Spodbuda s strani odločevalcev brez dvoma goji ustvarjalnost, vendar je ustvarjalnost resnično ojačana, kadar ji oporo nudi celotna organizacija« (Amabile 1999, 84). Pri tem imamo v mislih resnično *holistično organizacijsko podporo* ustvarjalnosti, ki preveva sleherni kotiček in sleherno aktivnost organizacije. Oblikovanje takšne organizacije seveda ni izvedljivo čez noč, z doslednim prizadevanjem pa jo je naposled le mogoče doseči z določenimi ukrepi, ki kreativnim delavcem organizacije praviloma dopuščajo najvišjo možno mero kreativnosti pri ustvarjanju.

Prvi med njimi je poskus transorganizacijske vzgojitve vrednot, ki zaposlene intuitivno vodijo k podpori ustvarjalnih ambicij in čaščenju kreativnih dosežkov. Seme takšnega rastišča vrednot je lahko že jasno zastavljen, navdihujoč in razburljiv smoter organizacije, ki bo jasno usmerjal prizadevanja slehernega posameznika k vzajemnim ciljem organizacije. Ključno pa je seveda tudi, da dejanske organizacijske prakse ta cilj odsevajo in udejanjajo v poslovnih procesih. Le kolektivna izkušnja bo njen kader zadostno prežela z resničnimi vrednotami, ki bodo težile h kar najvišji možni ustvarjalnosti in izpodrinile vsakovrstne organizacijske politične probleme, kot so prepiranje, razslojevanje, govoričenje in zavist (Amabile 1999 in Stenmark 2005). Ozaveščenje, da vsi zaposleni stremijo k doseganju istih ciljev, jih bo opominjalo na to, kaj je resnični imperativ njihovih energijskih vložkov v organizacijo. Obenem pa jih bo vodilo do spoznanja, da so vsakovrstne politične spletke in medčloveške nečednosti zgolj preusmeritev njihove energije na potratne aktivnosti, ki ne zgolj oddaljujejo celotno organizacijo od njenega cilja, ampak šibijo tudi ugodje dela v njej. Uspešno doseganje kreativnih ciljev bo olajšalo tudi spodbujanje in vzdrževanje za ustvarjalnost še zlasti plodnih delovnih odnosov med sodelavci. Amabilejeva (1996 in 1999) v množici svojih raziskav ugotavlja ponavljajoč trend, da vsakršna oblika tekmovalnosti pri ustvarjanju znatno šibi kreativnost stvaritev. Rezultati kažejo, da tekmovanje med sodelavci sproži samoobrambno držo. Na njih izvaja močan pritisk iz zunanjega okolja ustvarjalnosti in jih ekstrinzično motivira za nalogo. Če bi bili intrinzično motivirani, bi jo želeli kar najbolje rešiti zaradi intrinzičnih nagrad ustvarjanja in gratifikacije, ki jo s sabo prinese končna stvaritev, ekstrinzično motivirani pa se je lotevajo zaradi strahu pred porazom. Osredotočeni na izogibanje porazu svojo pozornost le deloma namenjajo aktualnemu delu. Pri ustvarjanju so površni, nedosledni in nedovzetni za pomembne dražljaje iz svojega notranjega in zunanjega okolja ustvarjanja, ki bi jih lahko privedli do iluminacije in z njim do visoko kreativne rešitve. Nasprotno pa na kreativno delo zelo pozitivno vpliva sodelovanje, pokroviteljstvo in pomoč med sodelavci. Ob skupnem premagovanju kreativnih suš in padcev se bodo lažje zedinili v svojih razlikah in tako množili učinkovitost svojih individualno specifičnih izvedenstev ter za ustvarjalnost relevantnih veščin. Po principu »vsota je več kot seštevek njenih posameznih delov,« bodo njihove stvaritve bolj kreativne (Amabile 1996 in Stenmark 2005).

Enak učinek pa lahko organizacija doseže še nekim drugim ukrepom, in sicer z vključitvijo močno diverzificiranega nabora kreativnih delavcev v svoj organizem.

Raznolikost ustvarjalcev, ki so usposobljeni na različnih področjih, se dela lotevajo različno, različno razmišljajo in si vsak po svoje razlagajo pričujoč problem in njegovo mogočo rešitev, lahko znatno spodbudi ustvarjalnost. Kognitivna raznolikost v delovnih kolektivih namreč poveča sintezo novih ustvarjalnih kombinacij, saj raznolikost izvedenstev in za kreativnost relevantnih veščin krepi število možnih ustvarjalnih izidov (Stenmark 2005). Delo v ravno prav raznolikem kolektivu zaradi vse diverzitete morda ne bo najbolj spokojno in tekoče. Njihova miselna, strokovna in delovna raznolikost pa bi se morala izražati v višji kreativnosti kot jo premore homogen delovni kolektiv. Za slednjega Amabilejeva (1999, 83) pravi: »Vsi sedejo za mizo s podobno miselnostjo. Od nje odidejo z enako.«

Za organizacijo, ki si prizadeva za kar najvišjo ustvarjalnost svojih kreativnih delavcev, je poleg teh »mehkih« ukrepov smiselna tudi elaboracija konkretnih posegov v delovanje svojega organizacijskega ekosistema. Stenmark (2005) nas osvešča, da bo organizacija lahko kaj kmalu žela kreativne sadove, če bo znotraj svojega poslovnega procesa vzpostavila sistematične, a fleksibilne sisteme in postopke, ki bodo olajšali oblikovanje in sprotno implementacijo kreativnih idej v poslovanje organizacije. Za poživljanje kreativnosti je lahko zlasti koristno prosto pronicanje informacij skozi vse dele organizacije. »Omogočanje prostega pretoka idej skozi organizacijo povečuje možnost generiranja ustvarjalnih idej, s tem ko so izpostavljene drugim dražljajem« (Stenmark 2005, 4). Spretna raba sodobne elektronike in informacijskih sistemov lahko tovrstne težnje organizacije vsekakor olajša.

Pomembno pa je tudi zadostno razumevanje specifik ustvarjalnega dela na ravni celotne organizacije in s tem skladno ravnanje. Glede na časovno in energijsko intenzivnost eksploracijske in inkubacijske faze ustvarjalnega procesa je smotrno, da je organizacija dovolj fleksibilna za njuno pestovanje v svojem organizacijskem ekosistemu. Ključno torej je, da organizacija svojim kreativnim delavcem dopušča dovolj časovne in prostorske svobode za »igro«, ki je sestavni del teh dveh faz. »Čeprav ni vsakršna igra ustvarjalna, vsa ustvarjalna dejanja vsebujejo elemente igre,« pravi Amabilejeva (v Stenmark 2005, 5). Ustvarjalcu naj se torej dopušča tolikšna mera igre, da lahko eksplorira in inkubira glede na specifične potrebe svojega aktualnega dela. To naj počne v času in prostoru po lastni presoji, neomejen z diktati organizacijskih poslovnih prostorov ali delavnika.

Neodvisno od mehkih in konkretnih organizacijskih ukrepov pa je za gojenje ustvarjalnosti ključno, da se ustvari okolje, kjer ustvarjanja ne bo pogojeval strah pred



porazom, obremenjenost z navadami, rutinami in tradicijo, sumničavost do še neizkušenega, in ga ne bo šibila toga, sprogramirana in na nove možnosti neprilagodljiva organizacijska struktura (Stenmark 2005).

## **6 Poraz taylorističnih menedžmentov v ustvarjalni ekonomiji**

### **6.1 Kaj se danes počne z ustvarjalnostjo v organizacijah?**

Naš cilj je na naslednjih nekaj straneh dokončno dokazati, da se v ustvarjalni ekonomiji današnjega dne z ustvarjalnostjo upravlja praviloma neustrezno. Neustrezno v smislu, da se ustvarjalnost hromi, namesto da bi se spodbujala. Na to je že leta 1999 opozarjala Amabilejeva v svojem dramatično naslovljenem delu *How to kill creativity*. Na prvih straneh članka lepo zaokroži homogenost in vztrajnost svoje izkušnje z raziskovanjem ustvarjalnosti v organizacijah: »Če upoštevam vse organizacije, s katerimi sem sodelovala in jih preučevala v preteklih 22 letih, ni nobenega dvoma: ustvarjalnost je ubita pogosteje kot je podprta« (Amabile 1999, 77). Njeno razmišljanje v tem akademskem besedilu je zelo konkretne narave. Eno za drugo niza izbrane organizacijske menedžerske prakse, za katere se je izkazalo, da ustvarjalnost »ubijajo«. Skoraj nično pozornost pa namenja vprašanju, od kod te prakse prihajajo in zakaj vztrajajo v orodjarnah menedžerjev, če dokazano ne morejo zagotavljati visoke produktivnosti kreativnih delavcev. Mi bomo našo pozornost namenili tudi temu vprašanju, saj se namreč ustvarjalnost ubija tudi danes, ob pustošenju globalne finančne in ekonomske krize po svetovnem gospodarstvu morda še bolj, kot se jo je ubijalo v, za zahodnjaške menedžerje, »zlatih« devetdesetih letih, torej v času, ko je na to opozarjala Amabilejeva. Zato se bomo problema menedžmenta ustvarjalnosti lotili celostno. Poleg konkretnih menedžerskih praks sodobnega menedžmenta, ki hromijo ustvarjalnost, bomo poskusili razumeti, od kod te prakse v vedo menedžmenta sploh prihajajo, zakaj vztrajajo tudi v menedžmentu sodobne ustvarjalne ekonomije in zakaj so nezdružljive z upravljanjem z ustvarjalnostjo.

### **6.2 Taylorizem muči ustvarjalnost, ustvarjalnost muči taylorizem**

V 3. poglavju smo dokazali, da so danes prevladujoče menedžerske strategije, teorije, prakse in ukrepi zgrajeni na taylorizmu. V glavnem gre za različice znanstvenega menedžmenta z minimalnimi odstopanji od njegove izvirne oblike. S spretno podstmodernistično menedžersko naracijo so večinoma uspešno zakrinkane pod zavajajoče

maske novih podob, zgolj površinsko posodobljenih, da navidezno ustrezajo zahtevam današnjega časa. Vendar mi tej krinki ne nasedamo. Prepričani smo, da je taylorističen menedžment v današnji ustvarjalni ekonomiji lahko le pogojno uspešen pri upravljanju organizacij. Menimo, da je lahko uspešen le pri upravljanju tistih organizacijskih procesov, za katere ga je Taylor sploh razvil. Torej za industrijsko proizvodnjo oziroma širše za repetativne, delovno intenzivne poslovne procese – za konvergentno delovanje. Po drugi strani pa smo prepričani, da divergentnega delovanja, torej znanjsko in ustvarjalno intenzivnih organizacijskih procesov nove ekonomije ni zmožen učinkovito upravljati. To učinkovitost bomo preverili na upravljanju ustvarjalnosti. Kritično bomo ovrednotili, ali je taylorističen menedžment učinkovit pri zagotavljanju visoke produktivnosti kreativnih delavcev. Povedano drugače bomo ovrednotili, ali s svojimi načeli in praksami lahko zagotovi ustroj dejavnikov ustvarjalnosti, ki bodo spodbudili ustvarjalnost kreativnih delavcev. To bomo preverili tako, da bomo soočili teoretske temelje znanstvenega menedžmenta s teoretskimi temelji ustvarjalnosti. Na štirih temeljnih načelih znanstvenega menedžmenta, ki določajo, kako upravljati z delavci, bomo torej uporabili naša teoretska spoznanja iz 5. poglavja o tem, kaj je potrebno, da so kreativni delavci pri ustvarjanju kreativni. S primerjavo okoliščin dela, ki jih ustvarja taylorizem, z okoliščinami, ki jih zahteva visoka ustvarjalnost, bomo preverili, ali je taylorizem lahko uspešen pri upravljanju z ustvarjalnostjo. Iz tega bomo nato lahko sklepali, ali je čas za oblikovanje novega, ustvarjalni ekonomiji prilagojenega menedžmenta.

#### 6.2.1. Uspešnost znanstvenega menedžmenta pri upravljanju z ustvarjalnostjo

V smiselnem sosledju bomo najprej navedli vsakega izmed štirih taylorjevih načel, nato pa pod njega nanizali njegove praktične implikacije, kot smo jih raztolmačili v 3. poglavju. Na podlagi naših spoznanj iz 5. poglavja bomo nato kritično ovrednotili, kako taylorizem vpliva na ustvarjalnost. Uspešnost ali neuspešnost taylorističnih ukrepov za spodbujanje ustvarjalnosti bomo preverili zgolj na teoretski ravni. Raziskav, ki bi to preverjale v praksi, v času našega pregleda literature (marec–junij 2015), nismo zasledili. Obseg takšne raziskave pa je obenem močno presegal sredstva, s katerimi smo razpolagali v času snovanja naše razprave.

1. *Razviti znanost za vsak element človekovega dela, ki bo nadomestila stara pravila, sprejeta »čez palec:*

- Eksterna zasnova sleherne delovne naloge v organizaciji s predpisom standardnega načina izvedbe in dopuščenega časa za realizacijo.

Ko gre za ustvarjalno delo, je tovrsten ukrep nesmiseln. Pri hevrističnem ustvarjanju namreč ustvarjalna naloga pogosto sploh ni znana vnaprej in tako ne dopušča predhodne določitve nobenega vidika njene izvedbe. Kadar pa je pričujoča ustvarjalna naloga vsaj v določeni meri zamejena – mi smo uporabili primer »razviti še bolj varčno žarnico« – bo eksterna zasnova delovne naloge in vseh njenih specifik najverjetneje povsem ubila kreativnost ustvarjalca. Takšen neizprosen menedžerski ukrep namreč ustvarjalcem ne omogoča, da bi delo opravili na način, ki najbolje izkoristi njihovo individualno specifično ustvarjalno kapaciteto in izvedenstvo ter s svojim eksternim pritiskom izniči njihovo intrinzično motivacijo.

- Redukcija odvečnih operacij in racionalizacija delovne operacije na množico elementarnih operacij.

Za zagotavljanje visoke ustvarjalnosti je ustvarjalcem nujno dovoliti ustrezen obseg »odvečnih operacij« v smislu navideznega brezdolja in igre, torej ustreznega časa za raziskovanje in inkubacijo. Izničenje te »potrate«, ki je ključnega pomena za uspešen iztek ustvarjalnega procesa, se bo kazala v izničenju ustvarjalnosti. Ustvarjalnost je enovit, štiristopenjski proces, ki ga je nemogoče zreducirati na elementarne operacije ali pa njegove štiri stopnje dodeliti štirim različnim kreativnim delavcem, med katerimi je vsak specializiran zgolj za eno. Takšen ukrep bo onemogočil uspešno realizacijo celotnega ustvarjalnega procesa in tako preprečil kreacijo ustvarjalnih izidov.

- Absolutna specializacija enega delavca za eno nalogo.

Absolutna specializacija vodi v dogmatičnost, dogmatičnost pa šibi ali pa celo preprečuje ustvarjalnost.

- Izobraževanje delavca, da nalogo opravlja izključno na »edini pravi način«, za katerega so analize pokazale, da je najboljši.

Pri ustvarjalnem delu ne obstaja »edini pravi način«, torej objektivni, s pomočjo analiz dela oblikovan optimalen način izvedbe neke delovne naloge. Individualno specifično izvedenstvo in vsebina ustvarjalne kapacitete ustvarjalca sta tisti sestavini, ki določata,

kakšen je njegov »edini pravi način« za izpeljavo delovne naloge. Ta je posamezniku praviloma unikaten, je neprenosljiv na druge delavce in se s časom in različnimi nalogami spreminja. Kreativnemu delavcu eksterno spodbujati način izvedbe njegovega dela mu bo z veliko verjetnostjo preprečilo, da bi bil pri svojem delu kreativen.

2. *Znanstveno izbrati in nato izuriti, naučiti in razviti delavca, drugače kot je to bilo v preteklosti, ko je ta sam izbiral svoje delo in se sam uril po svojih najboljših močeh.*

- Izbor ustreznih delavcev, ki so motivirani in obvladljivi.

Tudi če menedžment za ustvarjalno delo izbere visoko motivirane ustvarjalce, se je potrebno zavedati, da njihova motivacija ni neusahljiva in nenehna. Njihova motivacija bo s časom nedvomno začela nihati, pogojevale pa jo bodo tudi ustvarjalčeve delovne zadolžitve in okoliščine dela. Obenem je za ustvarjalnost nujna intrinzična motivacija, medtem ko taylorizem dogmatično veruje v motiviranje delavcev z denarjem in drugimi eksternimi motivatorji. Menedžmentov neuspeh pri napajanju ustvarjalcev z intrinzično motivacijo bo njihovo ustvarjalnost izčrpal in kreirali bodo zgolj še ničvredne stvaritve.

- Izničenje možnosti delovne avtonomije ali pa soodločanja delavcev o katerem koli vidiku svojega dela.

Večjo avtonomijo in svobodo imajo ustvarjalci pri svojem delu, bolj ustvarjalni bodo, medtem ko so eksterno podana pravila in določila izrazito nespodbudna za ustvarjalnost.

3. *Srčno sodelovati z delavci z namenom zagotavljanja, da je vse delo opravljeno v skladu z znanostjo, ki je bila razvita.*

- Delo naj nadzirajo, diktirajo in usmerjajo avtokratski menedžerji in čete nadzornikov ter delovodij, ki skrbijo za izvajanje »najboljšega načina«.

Zunanji pritisk v obliki avtokratskega vodenja, represivnega nadzora in invazivnih posegov v delo preusmerja pozornost ustvarjalcev nase in proč od njihovega dela ter grobo načinja njihovo intrinzično motivacijo, kar omejuje njihovo ustvarjalnost.

4. *Obstaja skoraj enaka razdelitev dela in odgovornosti med menedžmentom in delavci. Menedžment prevzema vse delo, za katerega je boljše opremljen kot delavci, medtem ko je bilo v preteklosti skoraj vse delo in levji delež odgovornosti naloženo delavcem.«*

- Vse delo v tovarni naj se loči na miselno in na fizično. Med sabo sta nezdružljiva, zato naj miselnega opravljajo menedžerji, fizičnega pa delavci.

Ta ukrep je pri poskusu upravljanja z ustvarjalnostjo povsem paradoksalen. Ustvarjalno delo namreč je miselno in je torej v domeni tako menedžerjev kot kreativnih delavcev. Ideja o nezdružljivosti dela menedžerjev in dela ostalih, še posebej kreativnih delavcev, krepi njihovo ignoranco za nerazumevanje poteka in specifik ustvarjalnega dela, zaradi česar ustvarjalnost večkrat omejujejo kot spodbujajo. Obenem ukrep legitimizira enosmerno, avtokratsko interakcijo s strani menedžmenta do kreativnih delavcev, kar nanje deluje kot grob zunanji pritisk in je nespodbuden za njihovo ustvarjalnost.

### 6.3 Uspešnost postmodernih menedžmentov pri upravljanju z ustvarjalnostjo

Poglejmo si še kakšen vpliv na ustvarjalnost izvaja naš izbor treh postmodernih menedžerskih sistemov, za katere smo že dokazali, da so pravzaprav postmoderni taylorizmi. Sposobnost uspešnega upravljanja z ustvarjalnostjo bomo preverili na njihovih specifičnih načelih in praksah. Pozorni bomo na to, da bomo izbrali tiste, ki jih izvoren znanstveni menedžment ni predvideval. Tako želimo razbliniti sleherni dvom o tem, ali so zaradi teh posodobitev oziroma prilagoditev postmoderni taylorizmi kaj bolj uspešni pri upravljanju z ustvarjalnostjo.

#### 6.3.1. Celostno obvladovanje kakovosti

##### 1. *Opolnomočenje delavcev*

- Nadzor naj namesto menedžmenta med svojimi vrstami samostojno opravljajo samoregulirane delovne skupine.

Ukrep vsekakor ne pripelje do večje avtonomije delavcev ali pa do odsotnosti zunanjega nadzora nad njihovim delom. Nadzor izvajajo delavci sami, en na drugega. Takšna subverzivna oblika popolnega samonadzora delovnih skupin na posamezne delavce izvaja še močnejši zunanji pritisk kot nadzor s strani delovodij ali pa menedžerjev. Nadzorniki namreč niso več manjšina, denimo eden na delovno skupino, temveč so večina. So vedno prisotni, saj delo slehernega posameznika sedaj nadzirajo vsi njegovi sodelavci znotraj delovne skupine. Neizbežnost vseprisotnega nadzora še posebej znotraj delovne skupine ustvarjalnost izrazito omejuje.

- Instalacija vseorganizacijskih sistemov – semaforjev za sledenje poteku procesa dela v organizacijskih ekosistemih.

Semaforji v organizacijskih obratih v živo objavljajo podatke o storilnosti delavcev. Primerjajo tako storilnost med posameznimi delavci ene delovne skupine, kot tudi storilnost med različnimi delovnimi skupinami. Njihov namen je preko spodbujanja tekmovalnosti znotraj skupin in med njimi zagotavljati najvišjo možno produktivnost dela. Obenem javno stigmatizirajo »poražence« tekmovanja v storilnosti. Takšna praksa je izrazito škodljiva za ustvarjalnost, saj je tekmovalnost za ustvarjalce vir močnega zunanjega pritiska, ki pri njih sproži samoobrambne mehanizme. V strahu pred porazom bodo ekstrinzično motivirani za delo, njihova pozornost bo bolj kot na delo osredotočena na izogibanje porazu, zaradi česar bodo površni, nedosledni in izrazito neustvarjalni.

### 6.3.2. Vitka proizvodnja

#### 1. Zadolžitev vodje za sleherno delovno skupino organizacije

- Vodja je zadolžen za oblikovanje in standardiziranje delovnih operacij svoje delovne skupine.

Ustvarjalnost kreativnega delavca je izrazito omejena, če ne v celoti ubita, kadar pri svojem delu ne more ali ne sme koristiti individualno specifičnih sestavin svoje ustvarjalne kapacitete. To velja še zlasti za udejanjenje svojega stila dela in za uporabo svojih hevristik za generiranje inovativnih idej. Oblikovanje »pravilnega« načina, predpis časa in orodij za realizacijo delovnih operacij in njihova standardizacija to možnost izključujejo. Ustvarjalcu predpiše standardni način dela, mu preprečuje delo na način, pri katerem je sam najbolj ustvarjalen in mu tako preprečuje ustvarjanje kreativnih stvaritev.

### 6.3.3. Reinženiring poslovnih procesov

#### 1. Centralizirano vodenje organizacije

- Implementacija računalniških informacijskih sistemov kot depersonaliziran način nadzora dela.

Predpisani standardi storilnosti so delavcem posredovani preko centralistično vodenih informacijskih sistemov. Ti obenem nadzirajo posameznikovo delo, tako da od njega

zahtevajo sprotno izpolnjevanje številnih obrazcev in poročil, s katerimi samovrednoti svojo produktivnost glede na predpisane standarde. Vsa ta birokracija zahteva veliko časa in pa pozornosti s strani ustvarjalca, ki bi jo sicer namenil ustvarjanju. Sleherno poročilo, ki ga mora izpolniti, je vir motenj pri njegovem ustvarjanju, ki mu onemogoča visoko ustvarjalnost.

#### 6.4 Taylorizem ubija ustvarjalnost

Z našim ovrednotenjem uspešnosti taylorizma pri upravljanju z ustvarjalnostjo smo prišli do enoznačnega sklepa. Taylorizem pri upravljanju z ustvarjalnostjo ni uspešen. To smo preverili na štirih temeljnih načelih znanstvenega menedžmenta in na devetih najpomembnejših praksah, ki iz njih izhajajo. Nobena izmed devetih praks znanstvenega menedžmenta za ustvarjalnost ni spodbudna. Vse ustvarjalnost izrazito omejujejo ali pa celo preprečujejo. Enak trend smo razkrili tudi pri postmodernih taylorizmih. Zaupali smo njihovi ažurnosti in se zato osredotočili zgolj na njihove izvirne prakse, torej tiste, ki jih ne delijo z znanstvenim menedžmentom. Želeli smo namreč preveriti, ali so se tekom desetletij bolje prilagodili na zahteve sodobne ekonomske realnosti, ki jih obkroža. So njihove izvirne prakse, s katerimi se na vsak način poskušajo oddaljiti od znanstvenega menedžmenta in celo od tayloristične doktrine menedžmenta, kaj bolj uspešne pri upravljanju z ustvarjalnostjo? Izkaže se, da niso. Sleherna izmed njihovih štirih avtentičnih praks je uspešna zgolj pri »ubijanju« ustvarjalnosti, ne pa pri njenem spodbujanju. Naša analiza v 3. poglavju je razkrila, da so celostno obvladovanje kakovosti, vitka proizvodnja in reinženiring poslovnih procesov, ne glede na njihovo propagandno krinko, tudi sicer v celoti zgrajeni na taylorizmu. Glede na naša dosedanja spoznanja o neuspešnosti taylorizma pri dopuščanju visoke ustvarjalnosti je torej upravičeno sklepanje, da tudi druga načela in praksa, ki jih utelešajo in jih mi posebej nismo obravnavali, niso nič drugačna. Ti sistemi menedžmenta pač ne morejo zagotavljati visoke produktivnosti kreativnih delavcev. Ustvarjalnost, ki je njihov glavni vir ekonomske vrednosti, ki ga v poslovni proces organizacije prispevajo s svojim ustvarjanjem, namreč praviloma ubijajo, namesto da bi jo spodbujali. Poraja se nam vprašanje, zakaj do tega prihaja?

Florida (2002) in Drucker (1999) sta prepričana, da do tega prihaja, ker so bila delovna okolja, ki ustvarjalnost »ubijajo«, vzpostavljena z namenom maksimiranja nekaterih klasičnih determinant poslovne uspeha, kot so usklajenost, učinkovitost, produktivnost in

nadzor, ne pa z namenom maksimiranja ustvarjalnosti. Vzpostavljena so bila torej z namenom, optimizacije konvergentnega organizacijskega delovanja. Očitno pa postaja, da determinante, ki so pogojevale uspeh v ekonomijah preteklosti, ne zagotavljajo uspeha v ustvarjalni ekonomiji. Enako lahko trdimo tudi za menedžment. Tayloristični menedžmenti so jasno pokazali in s pridom izkoristili svojo učinkovitost pri upravljanju delovno intenzivnih poslovnih procesov organizacij industrijske ekonomije. Pri upravljanju z divergentnim delovanjem, konkretno z ustvarjalnostjo, pa so dokazano povsem neučinkoviti. Strinjamo se z Gracherjem in Rakitsky (2013), ki spoznavata, da je večina načel in praks taylorizma bistveno manj aplikativnih ali pa celo neaplikativnih na delovanje inovativnih industrij postindustrijske družbe. Tega bi se zavedali tudi sodobni menedžerji, če bi poznali in razumeli psihološke, sociopsihološke in sociološke specifične kreativnega dela, ki smo jih predstavili v 5. poglavju. Spoznali bi, da kreativnega dela ni mogoče taylorizirati.

Kreativno delo namreč ni homogeno in ni repetativno. Vsak ustvarjalni proces je unikatni in enako velja za večino hevrističnih kreativnih nalog. Kreativno delo posledično vsebuje le malo operacij ali postopkov, ki bi jih bilo mogoče standardizirati. Hkrati se večina njegove ustvarjalne dimenzije odvija znotraj glav ustvarjalcev, kar pa seveda ni vidno, in tistega, česar ni mogoče videti, ni mogoče taylorizirati (Florida 2002). Jasno je torej, da je taylorizem v popolnem sporu z zahtevami kreativnega dela in zato ne more biti uspešen pri njegovem upravljanju. Vendar pa pereč problem neuspešnosti upravljanja z ustvarjalnostjo ni omejen zgolj na tayloristične menedžmente. Amabile namreč ugotavlja, da je problematična celotna veda sodobnega menedžmenta. Rezultati množice njenih raziskav namreč kažejo, da menedžerske prakse, ki morijo ustvarjalnost, niso le delo posameznih menedžerjev ali specifičnih menedžerskih praks. »Takšne prakse so navadno sistemske – tako razširjene, da se jih redko postavlja pod vprašaj« (Amabile 1999, 81). Do enakih spoznanj je prišel tudi Drucker (1999). Ugotavlja, da problem tiči v samih načelih, na katerih je zgrajena celotna veda menedžmenta. Ta temeljna načela, na katerih skoraj vsi akademiki, strokovnjaki in praktiki gradijo teorijo in prakso sodobnega menedžmenta, pa niso več skladna z današnjo ekonomsko resničnostjo. To velja za načela celotne vede menedžmenta, ne za izolirane izjeme. »Do sedaj so vsa izmed njih preživele svojo uporabnost. So blizu tega, da bodo postale karikature. Sedaj so tako daleč odmaknjene od dejanske resničnosti, da postajajo ovire za teorijo in še resnejše prepreke za prakso menedžmenta« (Drucker 1999,



5). Da so temeljna načela sodobnega menedžmenta ovirajoča za prakso upravljanja z ustvarjalnostjo, smo dokazali tudi sami. Srž problema torej ne tiči zgolj v trojici postmodernih menedžerskih sistemov, ki smo jih izbrali za podrobnejšo analizo, in tudi ne zgolj v znanstvenem menedžmentu. Problem tiči v prevladujoči praksi menedžmenta.

Naše razmišljanje smo preko množstva znanja z različnih disciplin, preko številnih uvidov, razsvetlitev in dokazov pripeljal tako daleč, da lahko z največjo gotovostjo odgovorimo na prvi dve raziskovalni vprašanji, ki smo si ji zastavili na začetku.

- *Zakaj prihaja do neustreznega upravljanja z ustvarjalnostjo v današnjih organizacijah?*

Do neustreznega upravljanja z ustvarjalnostjo v današnjih organizacijah prihaja zato, ker so sodobni menedžmenti večinoma utemeljeni na taylorizmu ali pa na drugih preživetih načelih in praksah. Ta načela in prakse, pa so neskladne s sodobno ustvarjalno ekonomijo in neuspešne pri upravljanju z ustvarjalnostjo.

- *V čem se kaže neustrezno upravljanje z ustvarjalnostjo v današnjih organizacijah?*

Neustrezno upravljanje z ustvarjalnostjo v današnjih organizacijah se kaže v tem, da prevladujoča načela in prakse sodobnega menedžmenta ustvarjalnost v organizacijah večinoma omejujejo ali pa preprečujejo, namesto da bi jo spodbujale.

Čeravno smo na dobri poti, da naše razmišljanje hitro pripeljemo do konca, tako da odgovorimo še na naše zadnje raziskovalno vprašanje, pa moramo nekaj naših miselnih naporov nameniti še enemu vidiku sodobnega menedžmenta, ki nam ne da miru. Prevzema nas namreč vztrajnost teh starih menedžerski idej, katerih vrednost v sodobni ustvarjalni ekonomiji je vprašljiva, če ne skoraj nična. Kljub vsem glasnikom prihajajoče apokalipse starega iztrošenega menedžmenta, ostajajo vključene v ekosisteme nešteti sodobnih organizacij ustvarjalne ekonomije in še naprej ubijajo ustvarjalnost. Morda je pravilen odgovor tale, ki nam ga ponujata Gracher in Rakitsky (2013, 515): »Razlog je v tradicionalni empirični naravi menedžmenta in njeni povezanosti s praksami iz preteklosti, skupaj s konformizmom administracij in njihovem upiranju radikalnim organizacijskim spremembam v proizvodnem sistemu.« Morda je torej kriva dogmatičnost vede menedžmenta. Morda je kriva nekreativnost menedžmentov. Morda so menedžerji tisti birokrati, pred katerimi je svaril Makarovič (2003), ki se bojijo sleherne spremembe in imajo moč, da te spremembe

preprečijo. Morda je torej prvi korak, ki ga moramo storiti, če želimo razviti nov menedžment, to, da menedžerje napravimo bolj ustvarjalne.

## 6.5 Propad sodobnega menedžmenta

V naši razpravi smo nanizali številne razloge, na osnovi katerih snujemo svoje prepričanje, da ekonomija današnjih in prihodnjih dni zahteva nov menedžment. Preden se lotimo snovanja takšnega menedžmenta, jih na kratko še enkrat povzamimo. 4. poglavje, smo zaključili s sklepom, da nova gospodarska realnost ustvarjalne ekonomije, od organizacij zahteva visoko ustvarjalnost. Ta jim olajša prilagajanje na hitro spreminjajoče se gospodarske okoliščine, ustvarja večino njihove ekonomske vrednosti, jim omogoča konkurenčnost in navsezadnje preživetje. Vir ustvarjalnosti so produktivni kreativni delavci. Produktivni so takrat, kadar je njihova ustvarjalnost v organizacijah spodbujana. Smotrno bi torej bilo, da bi organizacije vse svoje napore vlagale v spodbujanje ustvarjalnosti kreativnih delavcev in jih tako delale produktivne. Tu pa se je zapletlo. V 6. poglavju se je izkazalo, da prevladujoči sistemi sodobnega menedžmenta ustvarjalnosti praviloma niso zmožni spodbuditi in to zato, ker z dejavniki ustvarjalnosti, predstavljenimi v 5. poglavju, ne upravljajo ustrezno. Dejavniki ustvarjalnosti namreč pogojujejo obstoj ali pa neobstoj ustvarjalnosti. Načela in prakse sodobnega menedžmenta pa ustvarjalnost praviloma omejujejo ali pa celo preprečujejo, namesto da bi jo spodbujala. Razviti je torej potrebno menedžment, ki bo z dejavniki ustvarjalnosti zmožen ustrezno upravljati, bo tako zagotavljal visoko ustvarjalnost in s tem visoko produktivnost kreativnih delavcev. Nov menedžment lahko organizacijam omogoči razcvet v ustvarjalni ekonomiji.

Na tej točki našega razmišljanja se bomo lotili odgovarjanja na naše poslednje raziskovalno vprašanje:

- *Kako izboljšati prakso upravljanja z ustvarjalnostjo v organizacijah?*

Predlagamo, da je prakso upravljanja z ustvarjalnostjo mogoče izboljšati z opustitvijo danes prevladujočih načel menedžmenta, ki so ovirajoča za teorijo in prakso vede in za opustitev sistematičnih menedžmentov, ki na njih temeljijo. Izkazalo se je, da so pri upravljanju z ustvarjalnostjo neučinkoviti. Načela, prakse in sisteme menedžmenta je potrebno nadomestiti z drugačnim menedžmentom. Ta mora biti razvit namensko za menedžment ustvarjalnosti in mora biti prilagojen njenim posebnostim. Ustvarjalnost

namreč zahteva drastično drugačen menedžment od prevladujočega nabora na videz univerzalnih »kopiraj-prilepi« sistemov, ki so danes na voljo menedžerjem. Možno rešitev za izboljšanje upravljanja z ustvarjalnostjo v organizacijah predlagamo spodaj.

## **7 Ustvarjalni menedžment**

Na podlagi nespodbudnih razkritij, do katerih smo se dokopali tekom našega razmišljanja o aktualnem stanju menedžmenta ustvarjalnosti, smo sprejeli odločitev, da predlagamo svojo rešitev. Naša spoznanja o fenomenu ustvarjalnosti smo poskusili sintetizirati s spoznanji o sodobnem menedžmentu in ju poskusili vzgojiti v medsebojno simbiozo. Našo izvirno stvaritev, ki je plod znatne ustvarjalne dejavnosti, smo poimenovali *ustvarjalni menedžment*.

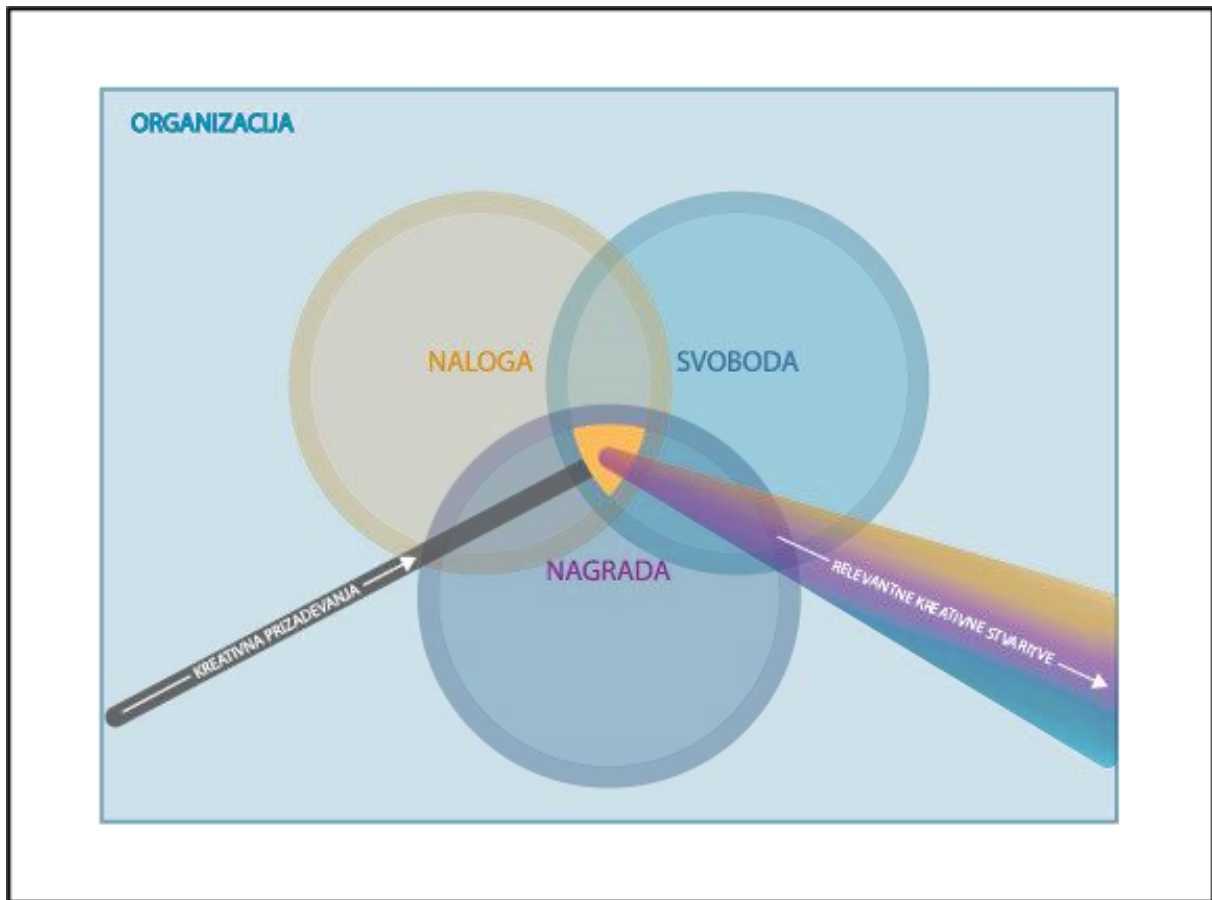
Pomeni znaten premik proč od danes prevladujočega menedžmenta. Ustvarjalni menedžment ni enovit, nespremenljiv sistem menedžmenta. Ni neposredno aplikativen na kateri koli organizacijski ekosistem. Sleherni primer praktične elaboracije ustvarjalnega menedžmenta je, ali pa bi vsaj moral biti, unikaten. Za razliko od menedžerskih sistemov, ki smo jih obravnavali v naši razpravi, ga menedžment delavcev le malo zanima, nasprotno, veliko bolj se ukvarja z menedžmentom oziroma s samomenedžmentom menedžerjev. Gre celo tako daleč, da v določeni meri moč in vpliv na poslovanje organizacije iz rok menedžerjev prenaša v roke kreativnih delavcev. Pri ustvarjalnem menedžmentu namreč kreativni delavci na delo menedžerjev nemara vplivajo ravno toliko, kolikor menedžerji vplivajo na delo kreativnih delavcev. Slednji imajo več svobode in avtonomije pri delu, medtem ko je imajo menedžerji manj, kot so to do sedaj večinoma predvidevali menedžerski sistemi. Delo menedžerjev je tisto, ki je regulirano s pravili o tem, kako naj opravljajo svoje delo in česar ne smejo početi, če želijo, da je njihov menedžment učinkovit. Ustvarjalni menedžment ne legitimira samoumevne oblasti, samovolje in moči menedžerjev. Njihov pogosto nesistematičen despotizem nadomešča s sistematičnim namenskim organizacijskim delovanjem, naravnanim na doseganje točno določenih učinkov. Namesto upravljati s kreativnimi delavci je njihova naloga upravljati z dejavniki ustvarjalnosti v organizacijskem ekosistemu. Kreativne delavce le še usmerjajo organizacijskim ciljem naproti. Tako izpolnjujejo nekakšno mediatorsko vlogo med poslovnim vrhom organizacije in njenimi ustvarjalnimi deli. Poglejmo si idejni ustroj ustvarjalnega menedžmenta nekoliko podrobneje.

## 7.1 Idejna konceptualizacija ustvarjalnega menedžmenta

Utemeljen je na petih temeljnih izhodiščih. Skupaj opredeljujejo bistvene pogoje za njegovo uspešno implementacijo v organizacijske ekosisteme. Morda še pomembneje pa so ključna izhodišča za oblikovanje ali pa preoblikovanje miselne naravnosti in strokovne usposobljenosti menedžerjev. Ustvarjalni menedžment se namreč od vseh načel, predpostavk, klišejev in tolmačenj, na katerih je več kot stoletje slonela veda menedžmenta, oddaljuje v tolikšnem obsegu, da za svojo učinkovitost zahteva povsem novo miselnost in interdisciplinarno usposobljenost menedžerjev. Njihovo izvedenstvo na področju menedžmenta mora biti dopolnjeno vsaj z obvladovanjem psiholoških, socioloških in sociopsiholoških vidikov ustvarjalnosti. Svoje teoretsko poznavanje ustvarjalnosti pa bodo morali dopolniti še s praktičnimi izkušnjami. Ustvarjalni menedžment namreč od menedžerjev zahteva praktično in teoretično izvedenost v ustvarjalnosti. Večina menedžerjev bo zato morala najprej ponovno ovrednotiti svojo vlogo v samem organizacijskem menedžmentu. Ovrednotiti bodo morali tudi funkcijo ustvarjalnega menedžmenta, ustvarjalnosti ter kreativnih delavcev v svoji organizaciji. Šele takrat, ko bo izničen sleherni dvom o tem, kaj je naloga vsake izmed teh danosti v organizaciji in kaj je potrebno storiti, da lahko svoje naloge uspešno izpolnjujejo, se lahko organizacija loti praktične dimenzije ustvarjalnega menedžmenta. Ta obsega množico smernic za učinkovito upravljanje z dejavniki ustvarjalnosti v organizaciji. Glede na sorodnost njihove pojavnosti v organizaciji smo jih smiselno strnili v *štiri komponente ustvarjalnega menedžmenta*. Naloga menedžmenta je, da učinkovito upravlja z vsemi hkrati. Njegova menedžerska dejavnost bo učinkovita, če bo z množico načel, ukrepov, praks in nasvetov poskrbel, da je ustroj sleherne komponente organizacijske ustvarjalnosti vselej spodbuden za ustvarjalnost. Interakcija komponent in kreativnih delavcev pa se bo kazala v visoki ustvarjalnosti. Ustvarjalni menedžment je holističen in interakcijski sistem menedžmenta. Za avtentično udejanjanje njegove holistične in interakcijske dimenzije predlagamo, naj bo naloga menedžerjev tudi ustvarjalno prispevati h kreativnim prizadevanjem organizacije. Naj torej menedžerji zapustijo svoj slonokoščen stolp in si skupaj s svojimi kreativni sodelavci začno mazati roke z ustvarjalnostjo aktualnega organizacijskega kreativnega dela. Naj torej postanejo ustvarjalni.

## 7.2 Interakcijski model ustvarjalnega menedžmenta

Slika 7.1. Interakcijski model ustvarjalnega menedžmenta.



*Kreativna prizadevanja v organizaciji so v svojem delovanju znotraj organizacije podvržena interakciji štirih komponent ustvarjalnosti, ki jo pogojujejo. Če menedžment s svojim delom zagotovi stanje v interakciji komponent, ki je za ustvarjalnost ugodna ali stimulatívna, bodo ustvarjalna prizadevanja v organizaciji sintetizirana v relevantne kreativne stvaritve.*

Spodaj bomo podrobneje spoznali delovanje modela ustvarjalnega menedžmenta.

## 7.3 Miselni sistem ustvarjalnega menedžmenta

Nova načela ustvarjalnega menedžmenta, posebej prilagojena za upravljanje z ustvarjalnostjo, smo strnili v koncept, poimenovan *miselni sistem*. Bolj kot stroga načela je po našem mnenju namreč pomemben ustrezen način razmišljanja o tem, kako doseči največji možen doprinos za organizacijo iz sistema ustvarjalnega menedžmenta.

- *Ustvarjalni menedžment je interakcijski sistem.*

To pomeni, da menedžerjem ne dopušča selektivnosti in tudi ne nedoslednosti pri njegovem izvajanju. Uspešen bo le takrat, ko bodo v organizaciji ustrezno upravljane vse njegove komponente hkrati. Neučinkovito upravljanje ene izmed njih se bo izražalo v neučinkovitosti menedžmenta, torej v osiromašenju ali preprečitvi ustvarjalnosti kreativnih delavcev.

- *Zahteva nenehno prilagajanje.*

Ustvarjalni menedžment zahteva, da se njegova načela in prakse prilagodijo sleherni organizaciji posebej, slehernemu ustvarjalnemu oddelku posebej in v kolikor je potrebno, celo slehernemu kreativnemu delavcu ali kreativni nalogi posebej. Ustvarjalnost je namreč divergentno delovanje, izrazito atipične narave. Atipična je tako z vidika kreativnega dela, kot tudi z vidika vršilcev tega dela – kreativnih delavcev. Da je ustvarjalni menedžment lahko učinkovit pri njenem spodbujanju, mora splošna načela o poseganju v ustvarjalnost smiselno prikrojiti vsaki nalogi in vsakemu ustvarjalcu posebej. Zgolj enkratna prilagoditev pa ne zadostuje. Ustvarjalni menedžment se mora nenehno prilagajati entiteti, na katero je apliciran. Njena narava se namreč s časom spreminja. Le tako je lahko učinkovit.

- *Kreativni delavci potrebujejo več svobode pri svojem delu, menedžerji manj.*

Da lahko kreativni delavci najbolje udeležijo svojo ustvarjalno kapaciteto, naj imajo pri svojem delu vso svobodo, ki jo potrebujejo in jo organizacija še lahko smiselno zagotavlja. Njihovega dela ne smejo omejevati organizacijske formalnosti, birokracija, tradicije ali nepotrebna pravila. Menedžerji naj dosledno sledijo spoznanjem in napotkom o tem, kako učinkovito upravljati z dejavniki kreativnosti. Z izjemo upoštevanja teh smernic naj bo tudi njihovo delo svobodno do tiste mere, do katere je to znotraj posameznega konteksta smiselno.

- *Odgovornost za dobavljanje najvišje možne ustvarjalnosti naj se z menedžerjev prenese na kreativne delavce.*

V primeru, da so vsi dejavniki ustvarjalnosti upravljani ustrezno in dosledno, torej tako, da so spodbudni za ustvarjalnost, je menedžment že storil vse, kar je v njegovi moči, za spodbujanje ustvarjalnosti. Takšen ustroj zunanjih in notranjih dejavnikov ustvarjalnosti bo

zagotavljal najvišjo možno ustvarjalnost kreativnih delavcev, ki jo bo poganjala njihova motivacija. Sleherno dodatno poseganje v kreativno delo z namenom merjenja ali vrednotenja produktivnosti pa lahko zgolj omeji ustvarjalnost. Njihova odgovornost je upravljanje z dejavniki ustvarjalnosti in s tem posredno zagotavljanje najvišje ustvarjalnosti kreativnih delavcev.

- *Ustvarjalni menedžment mora biti ustvarjalen*

Visoko ustvarjalnost je znotraj organizacij občutno lažje omejevati kot spodbujati. Še posebej zato, ker je ustvarjalnost, vsaj intuitivno, težko združljiva s togostjo pravil donosnega poslovanja. Da jo menedžerji vendarle zagotavljajo, morajo podrobno poznati in razumeti njeno pojavnost in delovanje, vsaj tako dobro, če ne bolje, kot poznajo in razumejo pojavnost in delovanje poslovnih vidikov svoje organizacije. Seveda bo vso to znanje uporabno le, če bo tako teoretske kot tudi praktične narave. To pomeni, da morajo menedžerji poleg posedovanja teoretskega znanja o fenomenu ustvarjalnosti še več znanja in razumevanja posedovati o tisti ustvarjalnosti, ki vre med štirimi stenami njihove organizacije. Najboljši način, kako se do tega znanja lahko dokopljejo, je, da tudi sami sodelujejo pri kreativnem delu in to ne zgolj kot dislocirani nadzorniki dela, temveč kot sestavni del kreativnih prizadevanj. Tako bodo pridobili in plemenitili interdiscipliniran nabor izvedenstev, ki je ključnega pomena za učinkovit menedžment ustvarjalnosti. Hkrati pa bodo bogatejši za poglobljeno znanje o individualnih specifikah kreativnih delavcev in razumevanje svojevrstnosti njihovega kreativnega dela. Ustvarjalna kapaciteta jim bo pomagala tudi pri kreativnem izvajanju menedžmenta in pa pri njegovem učinkovitem prilagajanju organizaciji in ekonomskemu okolju.

Ustvarjalni menedžment na videz vsebuje le malo absolutnih pravil in navodil za svoje izvajanje. In to namenoma ter z dobrim razlogom. Ena izmed njegovih najpomembnejših posebnosti je namreč zahteva po njegovi prilagoditvi in nato sprotne prilagajanju za sleherno organizacijo in sleherno rabo znotraj nje. Ta pa seveda zahteva implementacijo njegove druge posebnosti, zahteve po ustvarjalnosti njegovega izvajanja. Množica pravil in navodil bi realizacijo teh dveh njegovih najpomembnejših elementov preprečevala, zato je zastavljen precej odprto.

## 7.4 Komponente ustvarjalnega menedžmenta

Menedžerji ustvarjalni menedžment udejanjajo tako, da upravljajo s štirimi komponentami organizacijske ustvarjalnosti. Med sabo so tesno povezane in pogosto nerazdružljive. Vplivanje na eno komponento se praviloma izraža v izvajanju vpliva tudi na druge. Zato je model interakcijski. Za vsako izmed njih smo oblikovali načelno smer prizadevanj, ki naj skupaj z našimi praktičnimi nasveti in predlogi menedžerje vodi proti učinkovitemu menedžmentu ustvarjalnosti.

### 1. Svoboda – zadeva način kreativnega dela

Kreativnim delavcem naj bo jasno predstavljena smer organizacijskih prizadevanj, a dopuščena vsa možna svoboda in samostojnost glede operacionalizacije njihovega dela. Njihove zadolžitve v organizaciji naj bodo maksimalno sestavljene iz kreativnega dela in naj izključujejo vse drugo.

### 2. Naloga – zadeva vsebino kreativnega dela

Če je mogoče, naj bo kreativnim delavcem odobrena avtonomija pri izboru nalog. V nasprotnem primeru pa naj se njihove zadolžitve v največji meri ujemajo z njihovimi interesi, izvedenstvi in ambicijami. Dodeljene naloge naj jih ne vodijo v specializacijo, temveč v polivalenco in naj jim predstavljajo zadosten izziv za nenehen razvoj.

### 3. Nagrada – zadeva vrednotenje in kompenziranje kreativnega dela

Kreativnim delavcem naj bo zagotovljen vir rednih, relevantnih povratnih informacij s strani sodelavcev in nadrejenih. Osredotočene naj bodo na njihove stvaritve, ne pa na stil dela ali individualne posebnosti. Ustvarjalni produkti naj bo ovrednoteni pošteno in korektno glede na svojo ustvarjalnost, ne pa poslovno uspešnost. Ustvarjalni uspehi naj bodo priznani in nagrajeni, neuspehi pa omiljeni, racionalizirani, opogumljeni in nikoli sankcionirani. Nagrade naj bodo podane subtilno, ne pa kot podkupnina ali vir pritiska. Potrjujejo naj ustvarjalčevo kompetenco za delo in mu omogočajo ali pa olajšajo vključevanje v mikavno delo. Kompenzacija za kreativno delo naj bo poštena in samoumevna.



#### *4. Organizacija – zadeva holistično organizacijsko podporo ustvarjalnosti*

Organizacija naj izniči sleherno obliko avtokratskega delovanja, represivnega nadzora in tekmovanja. Menedžerji naj bodo zgled kreativnim delavcem in njihovim prizadevanjem prispevajo svoj vpogled, znanje in izkušnje. Skupaj z ostalimi deli organizacije naj jasno izražajo in udejanjajo absolutno pokroviteljstvo nad ustvarjalnostjo. Organizacija naj bo netolerantna do pretirane kritičnosti in spodbudna do razumnega tveganja pri kreativnem delu. Svoj celoten ekosistem naj impregnira z ustvarjalnim etosem in vanj implementira sisteme in postopke za enostavnejšo realizacijo ustvarjalnosti. Udejanja naj svojo dovezetnost za spremembe, razvoj in napredek, kreativni presežki pa naj bodo del njene agende.

Naš menedžment predvideva začetno prilagoditev in nato nenehno prilagajanje potrebam, zahtevam in spremembam etitete, na katero je apliciran, zato naj naši predlogi služijo zgolj kot usmeritev toka menedžerske dejavnosti. Več konkretnih praks pa bodo menedžerji morali razviti sami z izvirno ustvarjalno dejavnostjo. Osnovati jih bodo morali na podrobnem razumevanju fenomena ustvarjalnosti, poznavanju svojih kreativnih delavcev, njihovega kreativnega dela in specifičnih zahtev, potreb ter posebnosti svoje organizacije. Naš menedžment je lahko učinkovit v njihovi organizaciji le v primeru, da so ustvarjalni in ga udejanjajo ustvarjalno.

### **8 Razprava o prostovoljstvu, porazih, oglaševanju, ustvarjalnosti in menedžmentu**

S tem razdelkom naše razmišljanje počasi zaključujemo. Nekaj naše pozornosti želimo nameniti še navideznemu paradoksu ustvarjalnosti menedžmenta, pozitivnim praksam menedžmenta ustvarjalnosti, ki smo jih zasledili, in tuhtanju o prihodnosti menedžmenta in ustvarjalnosti.

#### **8.1 Ustvarjalnost ustvarjalnega menedžmenta**

Ideje, na katerih smo utemeljili ustvarjalni menedžment, so prevladujočem menedžmentu vsekakor nove. Njegovo ime pa ne predpostavlja zgolj novosti, temveč tudi ustvarjalnost. Njegova ustvarjalnost se kaže v zahtevi po ustvarjalnih menedžerjih, ki morajo svojo ustvarjalnost dokazovati z vsakodneвно ustvarjalno dejavnostjo. Z njo morajo namreč menedžment nenehno prilagajati aktualnim potrebam svojih kreativnih delavcev in potrebam njihovega dela. Obenem ustvarjalnost zahteva tudi njihovo vključenost v organizacijsko kreativno delo. Če želi biti ta nov menedžment učinkovit, ustvarjalna

kapaciteta ne more biti omejena zgolj na kreativne delavce, mora biti tudi zmožnost njihovih menedžerjev. S to nepogrešljivostjo ustvarjalnosti v menedžerski dejavnosti organizacije mi opravičujemo svoje poimenovanje našega izvirnega koncepta menedžmenta – Ustvarjalni menedžment.

Na tem mestu naletimo na paradoks. Zgoraj smo omenili, da bodo menedžerji pri svojem delu manj svobodni in avtonomni, njihovo delo pa bo zamejeno s pravili. Togost in despotizem pravil pa seveda omejujeta kreativnost. Kaj bo torej z njihovo ustvarjalnostjo? Morda bo v določeni meri res omejena, kar po našem mnenju niti ni problematično. Ustvarjalni menedžment je vendarle razpet med surovim poslovnim svetom, ki ga določajo toge bilance poslovne uspešnosti na eni strani, in udobjem sveta ustvarjalnosti, ki prosto lebdi v prostoru nedoločnosti in igre na drugi strani. Da lahko menedžer učinkovito prevaja zahteve poslovnega sveta v zahteve ustvarjalnega sveta, mora obvladovati načela delovanja v obeh. Njegova mediatorska funkcija tako zahteva določeno redukcijo ustvarjalnosti, da lahko učinkovito deluje v obeh svetovih hkrati. Redukcija ustvarjalnosti menedžerjev, bo namreč na drugi strani kontinuuma kompenzirana z porastom ustvarjalnosti kreativnih delavcev. Če pa se izkaže, da je menedžer znatno učinkovitejši v enem od obeh svetov, je morda smislen njegov celosten prestop vanj.

## 8.2 Primeri dobrih praks menedžmenta ustvarjalnosti

Na tem mestu nekaj prostora namenjamo trem primerom dobre prakse upravljanja z ustvarjalnostjo, na katere smo naleteli tekom našega raziskovanja. So ali plod ustvarjalnega delovanja v menedžmentu, ki je starejši od našega, ali pa so zgolj rezultat izkustvene metode poizkusov in napak, ki je naposled le pripeljal do učinkovite prakse. Kakor koli že, z ustvarjalnim menedžmentom, ki smo ga razvili v tem delu, nimajo ničesar opraviti. Kljub temu pa jih dojemamo kot zgleden primer učinkovite prakse in pomemben mogoč vir inspiracije za današnje in prihodnje menedžerje ustvarjalnih prizadevanj.

### 8.2.1. Microsoft in »pričakovan neuspeh«

Del Microsoftovih prizadevanj za spodbujanje ustvarjalnosti svojih kreativnih delavcev je povzetih v njihovem načelu »pričakovanega neuspeha« (expectance to fail). To načelo temelji na gojenju popolnega sodelovanja in medsebojne pomoči med kreativnimi delavci ob sočasni absolutni podpori in pokroviteljstvu s strani menedžmenta in vodstva

organizacije. Ta v svoji organizacijski komunikaciji poudarja načelo »pričakovanega neuspeha«, ki kreativnim delavcem sporoča, da so njihovi ustvarjalni neuspehi pričakovani in zaželeni. Microsoft očitno razume, da so lahko neuspehi pri kreativnem delu ravno tako pomembni kot uspehi, obenem pa s tem načelom svoje kreativne delavce spodbuja k sprejemanju vsakovrstnega tveganja ob zavedanju, da morebiten neuspeh ne bo sankcioniran. Več kot to, razumljen je kot pričakovan del ustvarjalnih prizadevanj v tej organizaciji (Florida 2002, 131). Tovrstna praksa spodbujanja in udejanjanja podpore ustvarjalnosti brez dvoma spodbuja ustvarjalnost kreativnih delavcev Microsofta. Ta se z izzivi spreminjajoče se ekonomije in z izzivi neumornih tekmecev uspešno spopada. Pri tem pa ima nedvomno veliko vlogo tudi njegova zaveza podpori ustvarjalnosti. Njegovo načelo »pričakovanega neuspeha« nedvomno ni edini razlog, je pa eden izmed razlogov, zakaj je Microsoft že poldrugo desetletje po tržni vrednosti vodilni ponudnik programske opreme na svetu.

#### 8.2.2. Prostovoljstvo v Procter & Gamble

Procter & Gamble (P & G) je ameriška multinacionalka, že več kot 30 let vztraja pri vrhu med ponudniki potrošnega blaga. V tem času si je zgradila zavidljiv sloves kot leglo ustvarjalnosti, ki je do odmevnega poslovnega uspeha pripeljalo znamke, kot so Gillette, Pampers, Head & Shoulders in druge, kot ugleden zaposlovalec in prilagodljiv tekmeč. Njen vzpon proti vrhu pa ni bil brez zapletov. V 90. letih je tog menedžment organizacije, skupaj z zakoreninjenim tradicionalizmom in preveliko birokratizacijo njenih obsežnih poslovnih operacij, znatno omejil število kreativnih produktov in inovacij. P & G je to pahnilo v skoraj desetletje trajajoče kreativno mrtvilo. Organizacija se je na problem odzvala z izrazito ustvarjalno rešitvijo. Ta skrajna rešitev je bila povsem neskladna z njenimi siceršnjimi poslovnimi praksami tistega časa. Ustanovila je manjše multifunkcijsko hčerinsko podjetje, imenovano Corporate New Ventures (nove korporativne naložbe ali NKN). Edina naloga NKN je bila poskus razbitja ustvarjalnega zastoja P & G s stvaritvijo radikalnih novih produktov, na katerih bo multinacionalka gradila svojo prihodnost. Organizacijski ustroj in miselni sistem NKN je vseboval številna načela in prakse, ki jih mi predlagamo v našem modelu ustvarjalnega menedžmenta. Še zlasti pa se nam zdi zanimiv njihov pristop do upravljanja s komponento ustvarjalnosti, ki smo jo v našem modelu poimenovali »Naloga«. Z vprašanjem dodeljevanja nalog in zadolžitev so opravili z uvedbo sistema prostovoljstva. Nedvomno ni

boljšega načina za pridobivanje intrinzično visoko motiviranih kreativnih delavcev, kot je iskanje prostovoljcev. Kreativnim delavcem, ki so se sami javili za sodelovanje pri projektu NKN, so nato jasno predstavili smer njihovih kreativnih prizadevanj – ustvarjanje radikalnih kreativnih stvaritev za prihodnost P & G – in jim pri tem odobrili skoraj popolno svobodo. NKN se je izkazala za izjemen uspeh. V le treh letih po svoji ustanovitvi je matičnemu podjetju predlagala kar 11 kreativnih produktov, med katerimi se jih je 6, kmalu za tem, izkazalo za poslovno uspešne na testnih trgih in danes predstavljajo del njihovega asortimenta izdelkov. NKN je obenem prejela dodatna sredstva za znatno povečanje obsega svojih dejavnosti (Amabile 1999, 87). Še pomembneje pa je izkušnja z uspehom NKN P & G poučila, da mora biti v novih gospodarskih okoliščinah predana ustvarjalnosti na vseh ravneh svojega ekonomskega poslovanja. Danes je njeno celostno pokroviteljstvo ustvarjalnosti očitno. Odseva ga tudi njen najnovejši ukrep racionalizacije poslovanja, začel konec leta 2014. Ta z namenom poenostavitve poslovanja predvideva opustitev več kot 100 izjetih znamk, osredotočenje na preostalih 80, ki so ključne za poslovni uspeh multinacionalke, in razvoj novih, naravnanih na prihodnost.

### 8.2.3. Kreativni direktor oglaševalske agencije

Naše tuhtanje o dobrih organizacijskih praksah, ki spodbujajo ustvarjalnost, nas je spomnilo na raziskavo, ki smo jo opravili leta 2011. Takrat smo razmišljali o fenomenu ustvarjalnosti v oglaševanju. Ob ponovni preučitvi takrat dobljenih rezultatov je postalo jasno, da je kreativni direktor oglaševalske agencije, kot smo ga v popolni obliki predstavili takrat, zelo skladen s podobo menedžerja, ki ga zahteva naš ustvarjalni menedžment. Kreativni direktorji predstavljajo dober zgled menedžmenta ustvarjalnosti iz številnih razlogov. Večina se jih je do svojega položaja povzpela s hierarhičnega dna kreativnih delavcev organizacije. To pomeni, da so seznanjeni z delovanjem fenomena ustvarjalnosti in razumejo specifične organizacijskega kreativnega dela. Praviloma so ga namreč vsi opravljali in so zato v njem tudi izkušeni. Še več kot to pa se je izkazalo, da večina kreativnih direktorjev, v sodelovanju s preostalimi kreativnimi delavci organizacije, konkretno kreativno delo še vedno opravlja. Iz tega sledi, da poznajo tudi svojevrstnost aktualnega kreativnega dela organizacije. Preko sodelovanja s preostalimi kreativnimi delavci pa se dokopljejo tudi do podrobnega poznavanja slehernega izmed njih. Tako so seznanjeni z njihovimi posameznimi ustvarjalnimi kapacitetami, hevristikami, izvedenstvi in s stilom dela. Zaradi

svojega unikatnega položaja v organizaciji so razpeti med njen poslovni in ustvarjalni del, kar jim omogoča neke vrste mediatorsko funkcijo, obenem pa tudi nekoliko bolj oddaljen vpogled nad pričujočim delom. Ker si tudi sami mažejo roke z ustvarjalnostjo, so del kreativne ekipe. S svojim naborom izkušenj in znanj svojim sodelavcem pogosto izpolnjujejo mentorsko funkcijo in jim postavljajo zgled. Povratne informacije, ki jih zagotavljajo svojim kreativnim sodelavcem, so praviloma neformalnega značaja, podane kot pomembna ovrednotenja ustvarjenega, priznanja in usmeritve. Tako nikoli niso dojete kot oblika izvajanja oblasti ali pa pritiska »od zgoraj«, tudi zato, ker so del ustvarjalne ekipe. Jasno je, da je kreativnost stvaritev v veliki meri odvisna tudi od njihovega dela, zato kreativnim prizadevanjem praviloma dopuščajo veliko mero svobode in mero razumnega tveganja. Do ustvarjalnosti svoje kreativne ekipe, katere sestavni del so tudi sami, so izjemno pokroviteljski, takšni so tudi v odnosu do preostalih, manj kreativnih delov organizacije.

Rezultati naše raziskave iz leta 2011 so pokazali, da je delo kreativnih direktorjev praviloma izredno spodbudno za ustvarjalnost kreativnih delavcev. V veliki meri poosebljajo in udejanjajo načela in prakse, ki jih menedžerjem predlagamo v našem ustvarjalnem menedžmentu. Nedvomno predstavljajo izjemen zgled dobre prakse menedžmenta ustvarjalnosti, iz katerega se lahko veda menedžmenta precej nauči.

### 8.3 Temna sedanost in svetla prihodnost menedžmenta

Naše raziskovanje je potrdilo predvidevanja, na katera so namigovale moje izkušnje. Spoznali smo, da je organizacijsko zatiranje divergentnega delovanja, ki smo ga mi ilustrirali na primeru omejevanja ustvarjalnosti, del splošne menedžerske prakse. Do nje prihaja, ker so sodobni menedžmenti utemeljeni na skoraj stoletje starih načelih in praksah. Te so učinkovite zgolj pri upravljanju konvergentnega delovanja, ne pa divergentnega delovanja, kot je denimo ustvarjalnost. Ker sodobna gospodarstva v osnovi temeljijo na divergentnemu delovanju, so načela in prakse sodobnega menedžmenta zaradi svoje zastarelosti in neprilagojenosti seveda povsem neučinkovite, v menedžmentu pa kljub temu vztrajajo še naprej. Poglavitni razlogi za to so konformizem, dogmatičnost in birokratiziranost organizacijskih menedžerjev, skupaj s tradicionalizmom in z upiranjem spremembam, ki sta zakoreninjena globoko v vedo. Ta odkritja so nam pomagala razumeti, kaj danes menedžment prevladujoče počne in zakaj do tega prihaja.

Naše raziskovanje pa je obrodilo še dve drugi odkritji, ki sta za razvoj vede menedžmenta, morda še bistveno bolj pomembni. Razkrili smo, kaj menedžment v novem ekonomskem okolju mora početi in bolj bistveno, kakšen nov menedžment mora biti. Naša odkritja kažejo, da se mora prevladujoča pojavnost menedžmenta korenito spremeniti, če želi izpolnjevati zahteve nove ekonomije in zagotavljati ekonomsko blaginjo organizacijam. Sodoben menedžment mora vse svoje sile usmeriti v zagotavljanje najvišje možne ustvarjalnosti v organizacijah. Obenem mora biti za učinkovito delovanje v organizacijskih ekosistemih, tudi sam ustvarjalen. Le tako lahko kreativnim delavcem nenehno omogoča, da organizaciji dobavljajo visoko ustvarjalnost kot najpomembnejši vir ekonomske vrednosti, inovacij, razvoja in napredka. Hkrati pa menedžment, ki je ustvarjalen, organizaciji olajša sprotno, učinkovito prilagajanje obstoječim gospodarskim okoliščinam, predvidevanje novih in snovanje možnih rešitev zanje.

Rezultat naših ustvarjalnih in miselnih naporov, organizacijam morda ponuja orodje, ki bo njihovim menedžerjem delo znatno olajšalo. Model ustvarjalnega menedžmenta, je sicer vzpostavljen na spoznanjih in izkušnjah iz prakse, vendar je njegov preizkus v praksi, presegal omejitve tega dela. Prepričani smo, da se lahko ob uporabi s strani sposobnih in ustvarjalnih menedžerjev, ki bodo natančno upoštevali vse njegove ideje in usmeritve ter jih s svojo kreativnostjo sintetizirali v relevantne organizacijske prakse, izkaže kot učinkovit. Morda še pomembneje, pa ustvarjalni menedžment vodi menedžmenta ponuja iztočnico za kritično ovrednotenje svojega trenutnega položaja in za ukrepanje skladno s tem. Naša spoznanja namreč kar kričijo po spremembah v sami temeljni zasnovi menedžmenta. Zadnji čas je, da se temelji menedžmenta oblikujejo na novo, tako da bo ta skladen z ekonomsko realnostjo v katero je vpet in da bo lahko uspešno opravljal svoj smoter. Prepričani smo, da smo z našim razmišljanjem storili nekaj prvih korakov naproti oblikovanju takšnega menedžmenta.

## 9 Uporabljena literatura in pomembni viri

- 1 Amabile, Teresa M. 1996. *Creativity in Context: Update to The Social Psychology of Creativity*. Oxford: Westview Press.
- 2 Amabile, Teresa M. 1999. How To Kill Creativity. *Harvard Business Review*. 76 (5) 77–87.
- 3 Boje, David M. in Winsor, Robert D. 1993. The resurrection of Taylorism: Total quality management's hidden agenda. *Journal of Organizational Change Management*. 6 (4): 57–70.
- 4 Boršič, Žiga. 2011. *Upravljanje z dejavniki za povečanje kreativnosti v oglaševalskih agencijah*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede. Dostopno prek: [http://dk.fdv.uni-lj.si/diplomska\\_dela\\_1/pdfs/mb11\\_borsic-ziga.pdf](http://dk.fdv.uni-lj.si/diplomska_dela_1/pdfs/mb11_borsic-ziga.pdf) (10. julij 2015).
- 5 Crowley, Martha, Daniel Tope, Lindsey Joyce Chamberlain in Randy Hodson. 2010. Neo-Taylorism at Work: Occupational Change in the Post-Fordist Era. *Social Problems*. 57 (3): 421–447.
- 6 Dacey, John S. in Kathleen H. Lennon. 1998. *Understanding Creativity: The Interplay of Biological, Psychological and Social Factors*. San Francisco: Jossey-Bass inc.
- 7 Drucker, Peter F. 1993. The rise of the knowledge society. *The Wislon Quarterly*. 17 (2): 52–71.
- 8 Drucker, Peter F. 1999. *Management Challenges for the 21st Century*. Butterworth-Heinemann. Oxford, Združeno kraljestvo.
- 9 Fleischman, Richard K. 2000. Completing the triangle: Taylorism and the paradigms. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. 13 (5): 597–624.
- 10 Florida, Richard. 2002. *The Rise of the Creative Class*. Basic Books.
- 11 Grachev, Mikhail in Rakitsky, Boris. 2013. Historic horizons of Frederick Taylor's Scientific Management. *Journal of Management History*. 19 (4): 512–527.
- 12 Jackson, David. 1994. BPR: Hype or Reality. *The TQM Magazine*. 9 (6): 19–22.

- 13 Joo, Baek-Kyoo Brian, Gary N. McLean in Baiyin Yang. 2013. Creativity and Human Resource Development: An Integrative Literature Review and a Conceptual Framework for Future Research. *Human Resource Development Review*. 12 (4): 390–421.
- 14 Kaufman, James C. in John Baer, ur. 2006. *Creativity and Reason in Cognitive Development*. New York: Cambridge University Press.
- 15 Kemp, Linzi J. 2013. Modern to postmodern management: Developments in Scientific Management. *Journal of Management History*. 19 (3): 345–361.
- 16 Koestner, Richard, Richard M. Ryan, Frank Bernieri in Kathleen Holt. 1984. Setting Limits on Children's Behaviour: The differential effects of controlling vs. Informational styles on intrinsic motivation and creativity. *Journal of Personality*. 52: 233–248.
- 17 Makarovič, Jan. 2003. *Antropologija Ustvarjalnosti: Biologija, Psihologija, Družba*.
- 18 Minati, Gianfranco. 2012. Knowledge to manage the knowledge society. *The learning organization*. 19 (4): 350–368.
- 19 OECD. 2001. *Productivity Manual: A Guide to the Measurement of Industry-Level and Aggregate Productivity Growth*. OECD. Dostopno prek: <http://www.oecd.org/std/productivity-stats/2352458.pdf> (7. julij 2015).
- 20 Peaucelle, Jean-Louis. 2000. From Taylorism to post-Taylorism: Simultaneously pursuing several management objectives. *Journal of Organizational Change Management*. 13 (5): 452–467.
- 21 Peters, Michael A. 2010. Three forms of the knowledge economy: Learning, Creativity and Openness. *British Journal of Educational Studies*. 58 (1): 67–88.
- 22 Powel, Walter W in Kaisa Snellman. 2004. The Knowledge Economy. *Annual Review of Sociology*. 30: 199–220.
- 23 Pruijt, Hans. 1998. Multiple personalities: The case of Business Process Reengineering. *Journal of Organizational Change Management*. 11 (3): 260–268.
- 24 Pruijt, Hans. 2000. Repainting, modifying, smashing Taylorism. *Journal of Organizational Change Management*. 13 (5): 439–451.



- 25 Ramírez, Yuri W. in David A. Nembhard. 2004. Measuring knowledge worker productivity. *Journal of Intellectual Capital*. 5 (4): 602–628.
- 26 Hoyle, David. 2007. *Quality Management Essentials*. Oxford, Združeno Kraljestvo: Butterworth-Heinemann.
- 27 Stenmark, Dick. 2005. Organisational creativity in context: Learning from a failing attempt to introduce IT-support for creativity. *International Journal of Technology and human Interaction* 1 (4): 80–98.
- 28 Taylor, Frederick W. 1911. *The principles of Scientific management*. Harper & Row. Dostopno prek: <https://www.marxists.org/reference/subject/economics/taylor/principles> (11. junij 2015).
- 29 Thompson, Paul, Michael Jones in Chris Warhurst. 2007. From Conception to Consumption: Creativity and the missing Managerial Link. *Journal of organizational Behaviour*. 28: 625–640.
- 30 Tomc, Gregor. 2005. *Mentalna mašina: možgani kot organski motor na duševni pogon*. Ljubljana: Sophia.
- 31 Waples, Ethan P. In Tamara L. Friedrich. 2011. Managing Creative Performance: Important Strategies for Leaders of Creative Efforts. *Advances in Developing Human Resources*. 13 (3): 366–385.
- 32 Združeni narodi. 2008. *Creative Economy Report. The Challenge of Assessing the Creative Economy. Towards Informed Policy-Making*. Dostopno prek: [http://unctad.org/fr/Docs/ditc20082cer\\_en.pdf](http://unctad.org/fr/Docs/ditc20082cer_en.pdf) (18. junij 2015).
- 33 Združeni narodi. 2010. *Creative Economy. A feasible development option*. Dostopno prek: [http://unctad.org/en/Docs/ditctab20103\\_en.pdf](http://unctad.org/en/Docs/ditctab20103_en.pdf) (20. junij 2015).