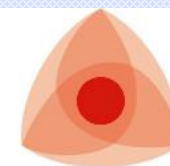


ramiro

Rukovođenje koje potiče kreativnost

... ili kako radnu sredinu učiniti mjestom razmjene ideja i stvaranja novih vrijednosti

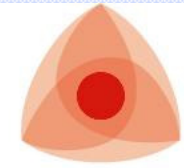


ramiro

Karakteristike tržišta

- ◆ Stalne promjene
- ◆ Dostupnost informacija
- ◆ Nove tehnologije
- ◆ Jaka konkurencija
- ◆ Osviješteni korisnici koji znaju što hoće



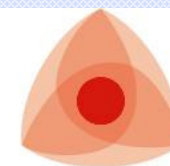


ramiro

Uspješne organizacije

- ◆ Imaju brze i adekvatne odgovore na zahtjeve tržišta
- ◆ One najuspješnije *predviđaju* potrebe tržišta ili ih *same generiraju* – tržišni lideri



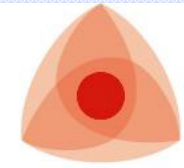


ramiro

Ključ uspjeha

- ◆ Kreativni zaposlenici
 - Oni koji znaju svoja znanja, vještine i iskustvo pretočiti u kreativna rješenja za uspješno poslovanje

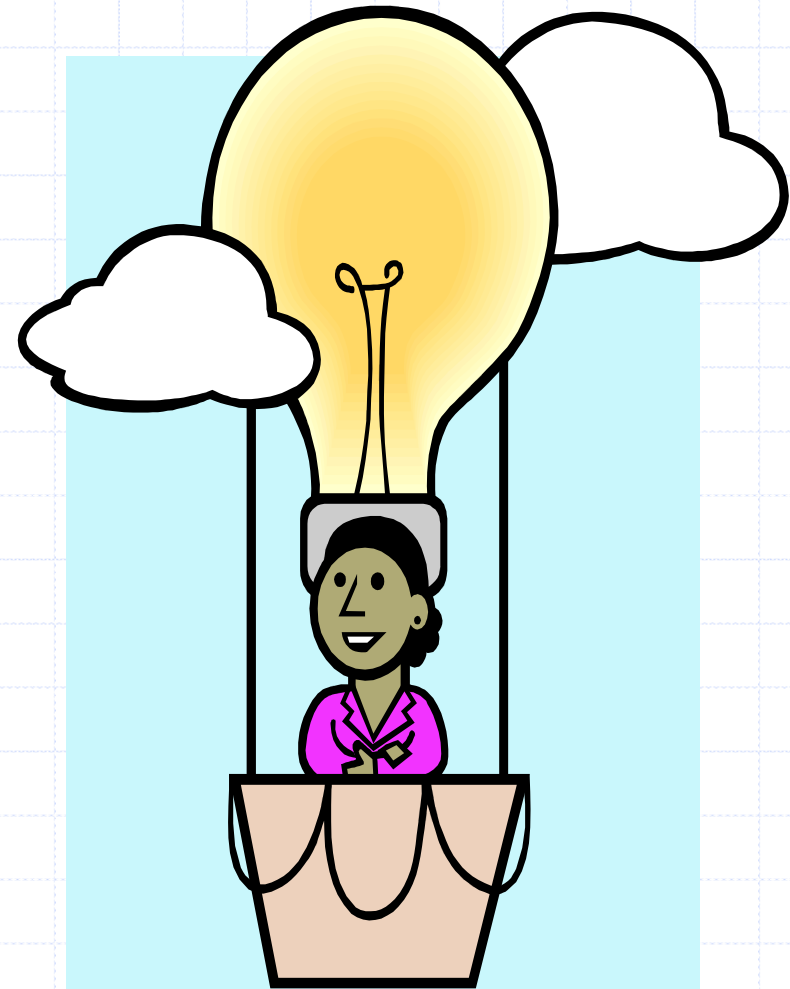


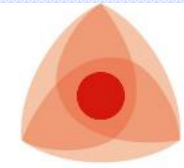


ramiro

Kreativnost

- ◆ Nekad se smatrala darom bogova...
- ◆ ... zatim se pripisivala slučajnosti...
- ◆ ... danas se zna da *svi ljudi* imaju kreativni potencijal
- ◆ Inovativna i adaptivna kreativnost



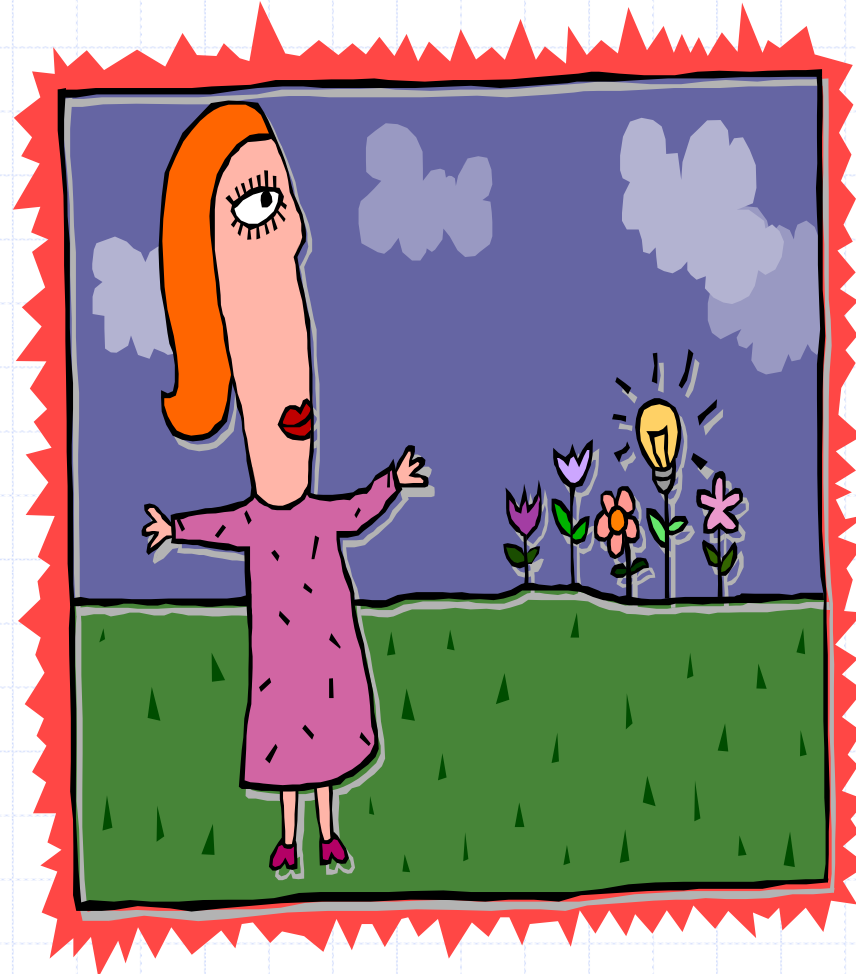


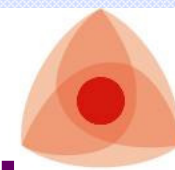
ramiro

Kreativna klima

◆ Razni okolinski čimbenici koji potiču izražavanje kreativnosti

- Antika
- Renesansa
- Silicijska dolina
- Novi val
- ...

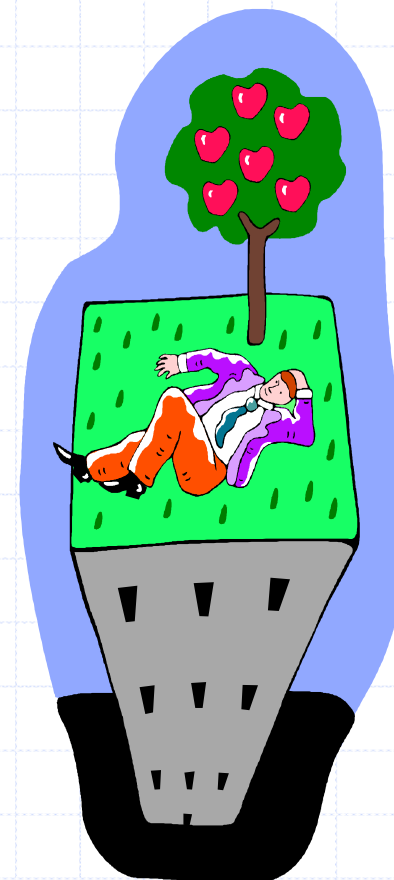


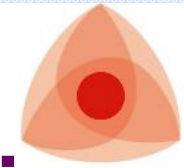


namiro

Kreativna klima u organizaciji

- ◆ Ekvall – Upitnik kreativne klime – 9 dimenzija koje potiču kreativnost:
 1. Izazov – stupanj u kojem su ljudi uključeni u svakodnevno poslovanje, dugoročne ciljeve i viziju organizacije
 2. Sloboda – stupanj autonomije u ponašanju zaposlenika - preuzimanje inicijative i donošenje odluka
 3. Potpora idejama – način na koji se tretiraju nove ideje

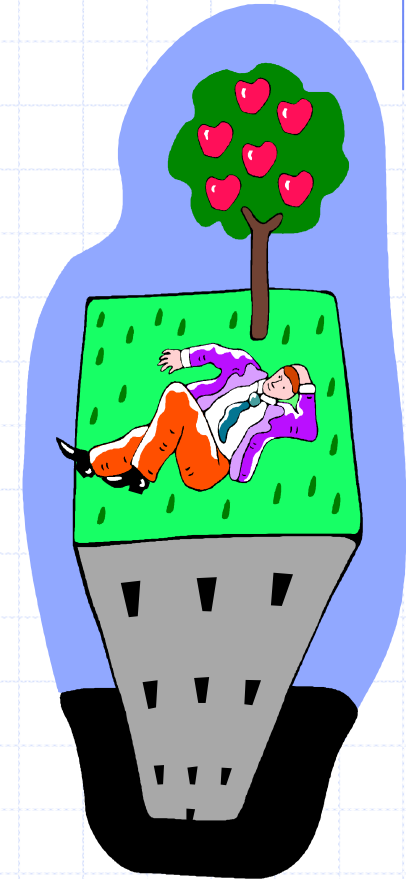


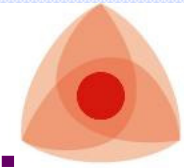


amiro

Kreativna klima u organizaciji

4. Vrijeme za ideje – količina vremena koju zaposlenici imaju na raspolaganju (i koriste) za elaboraciju novih ideja
5. Povjerenje i otvorenost – stupanj povjerenja i otvorenih odnosa među ljudima
6. Spontanost i humor – stupanj spontanosti i lakoće u svakodnevnoj komunikaciji

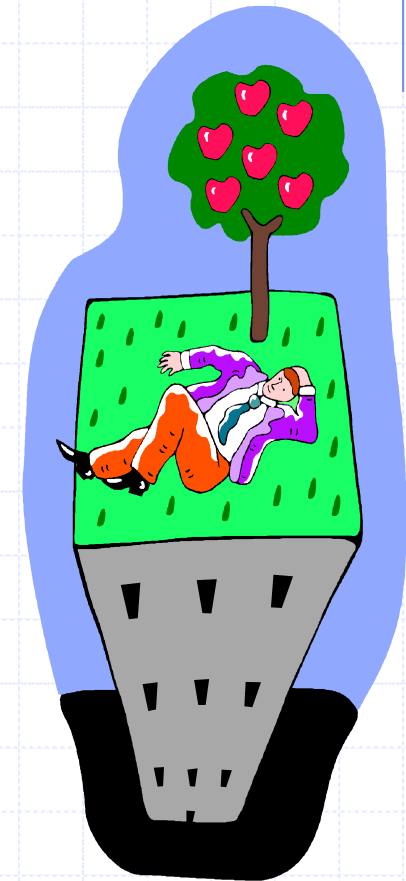




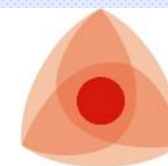
namiro

Kreativna klima u organizaciji

7. Rasprave – sučeljavanje različitih stavova, ideja, iskustava i znanja
8. Odsutnost konflikata – stupanj u kojem su riješene osobne, međuljudske ili emocionalne tenzije, te nesviđanja, odnosno svađanja u organizaciji
9. Preuzimanje rizika – stupanj tolerancije na nesigurnost i nejasnoću kojoj su zaposlenici izloženi na poslu

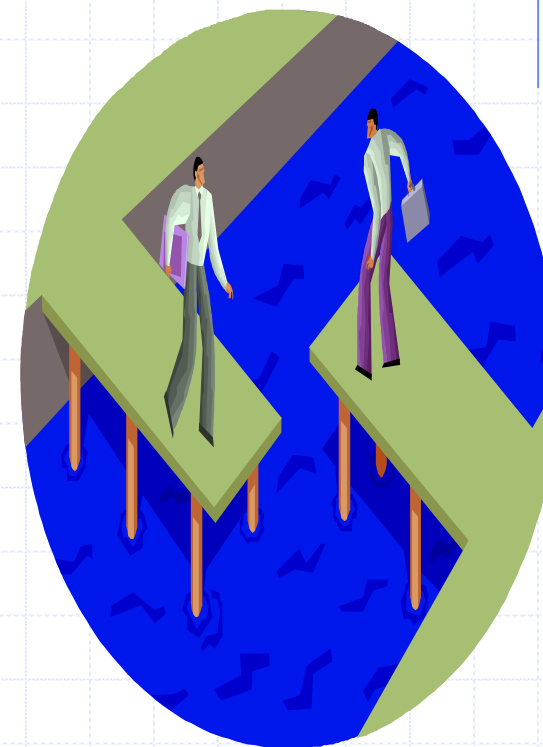


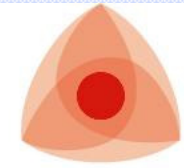
Kreativna klima u hrvatskim organizacijama



ramiro

- ◆ Nije dosad sustavnije ispitivana
- ◆ Praktična iskustva konzultanata ukazuju na paradoks:
 - Rukovoditelji su nezadovoljni zaposlenicima, jer misle da imaju sve preduvjete za kreativno ponašanje
 - Zaposlenici optužuju rukovoditelje da ih svojim postupcima demotiviraju za kreativan rad

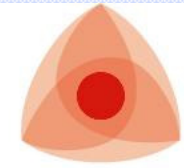




ramiro

Ciljevi istraživanja

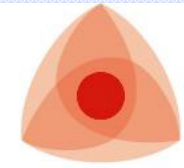
- ◆ Ispitati razlikuju li se rukovoditelji i članovi tima u procjeni kreativne klime
- ◆ Ispitati procjenjuju li rukovoditelji svoje stilove rukovođenja različito od onoga kako ih procjenjuju članovi njihovih timova
- ◆ Ispitati razlikuje li se kreativna klima u radnim grupama s obzirom na stil rukovođenja voditelja tima



ramiro

Metodologija

- ◆ Uzorak
 - 1053 zaposlenika iz dvije organizacije (banka i osiguravateljno društvo) – 132 tima
- ◆ Instrumenti
 - Upitnik kreativne klime (G. Ekvall)
 - Upitnik stilova rukovođenja (Hey McBer)
- ◆ Članovi tima procjenjivali su kreativnu klimu u svome timu i stilove rukovođenja svog rukovoditelja
- ◆ Rukovoditelji su procjenjivali kreativnu klimu u svome timu i svoje stilove rukovođenja



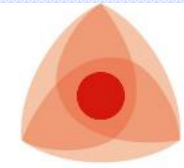
ramiro

Stilovi rukovođenja

◆ Autoritarni

- Autoritet proizlazi iz pozicije
- Traži se gotovo bespogovorna poslušnost
- Dobar za krizne situacije
- Loš za svakodnevno rukovođenje





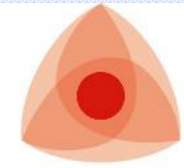
ramiro

Stilovi rukovođenja

◆ Autoritativni

- Autoritet proizlazi iz osobnog poštivanja pravila i procedura organizacije
- Ljudima objašnjava što, kako i zašto trebaju raditi
- Dobar za nove i neiskusne zaposlenike
- Loš za stručne iiskusne zaposlenike





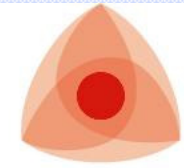
ramiro

Stilovi rukovođenja

◆ Prijateljski

- Više mu je važno da se ljudi dobro osjećaju kao osobe nego da se izvrši posao
- Važna mu je pozitivna klima u timu
- Dobar za balansiranje privatnog i poslovnog segmenta zaposlenika
- Može biti loš za uspješno vođenje posla i ostvarivanje rezultata



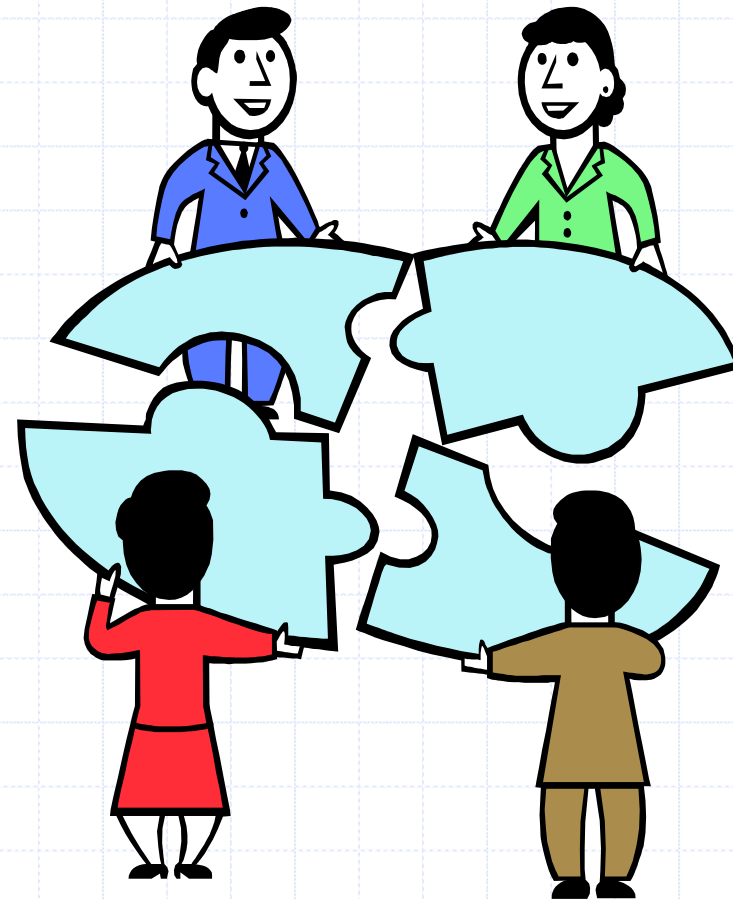


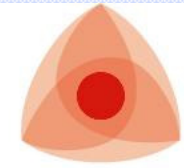
ramiro

Stilovi rukovođenja

◆ Demokratski

- Ljude pita za mišljenje i uključuje u donošenje odluka
- Nastoji odluke donositi konsenzusom
- Dobar je za rad sa stručnim i iskusnim zaposlenicima
- Loš je za rad s neiskusnim i manje stručnim zaposlenicima





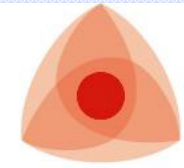
ramiro

Stilovi rukovođenja

◆ Model

- Više se orijentira na vlastiti operativan rad nego na rukovođenje
- Od ljudi očekuje da će se ugledati na njega i njegove vlastite standarde rada
- Dobar jer svojim primjerom ukazuje kako treba kvalitetno raditi
- Loš jer ne radi aktivno s ljudima





ramiro

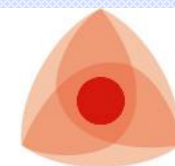
Stilovi rukovođenja

◆ **Trener (coach)**

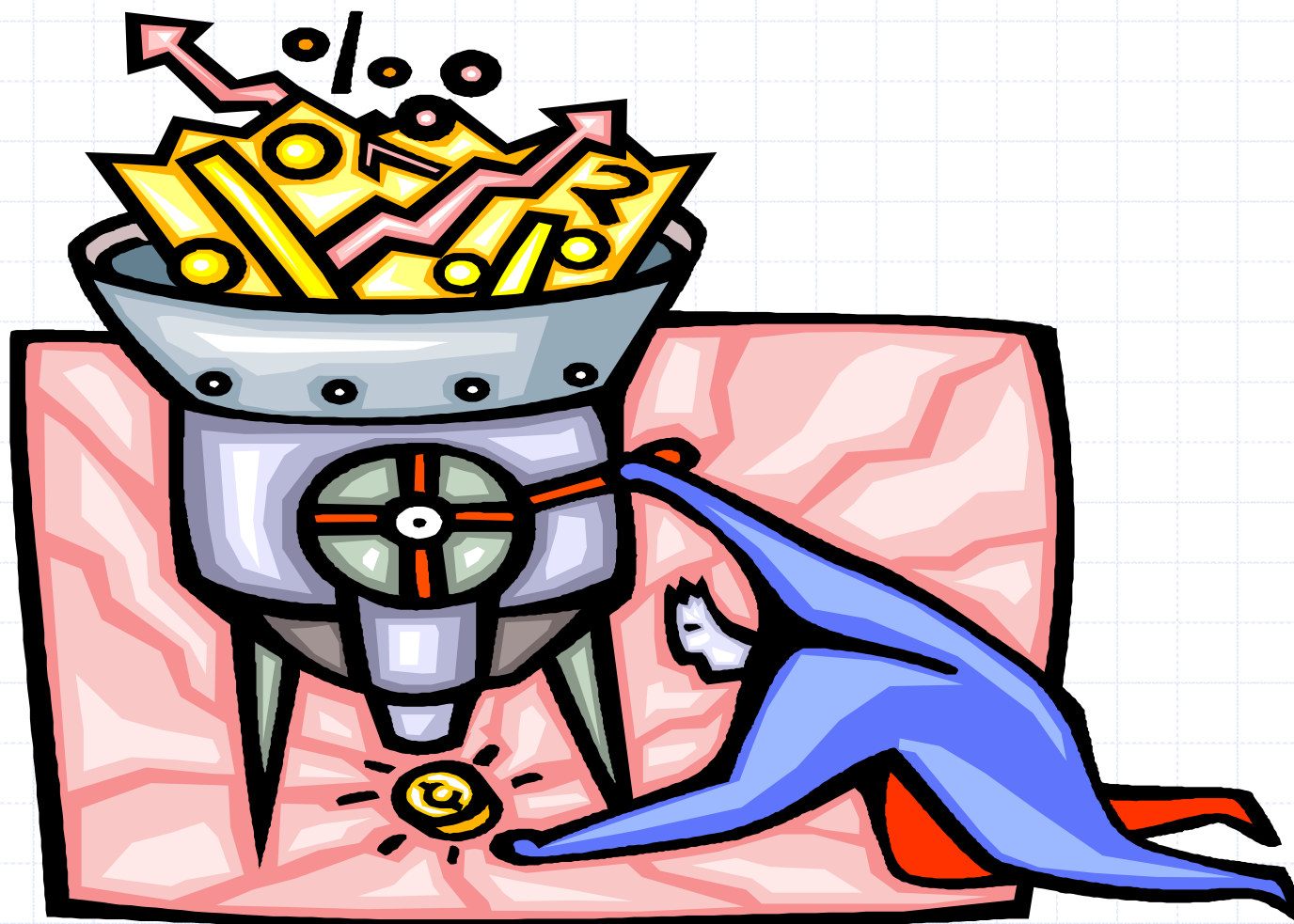
- S ljudima aktivno radi na njihovom usavršavanju
- Nizom pitanja potiče ih na samostalno razmišljanje i donošenje odluka
- Dobar jer povećava kompetentnost svojih ljudi
- Loš za situacije kada treba donijeti brzu odluku

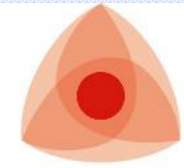


Rezultati



ramiro

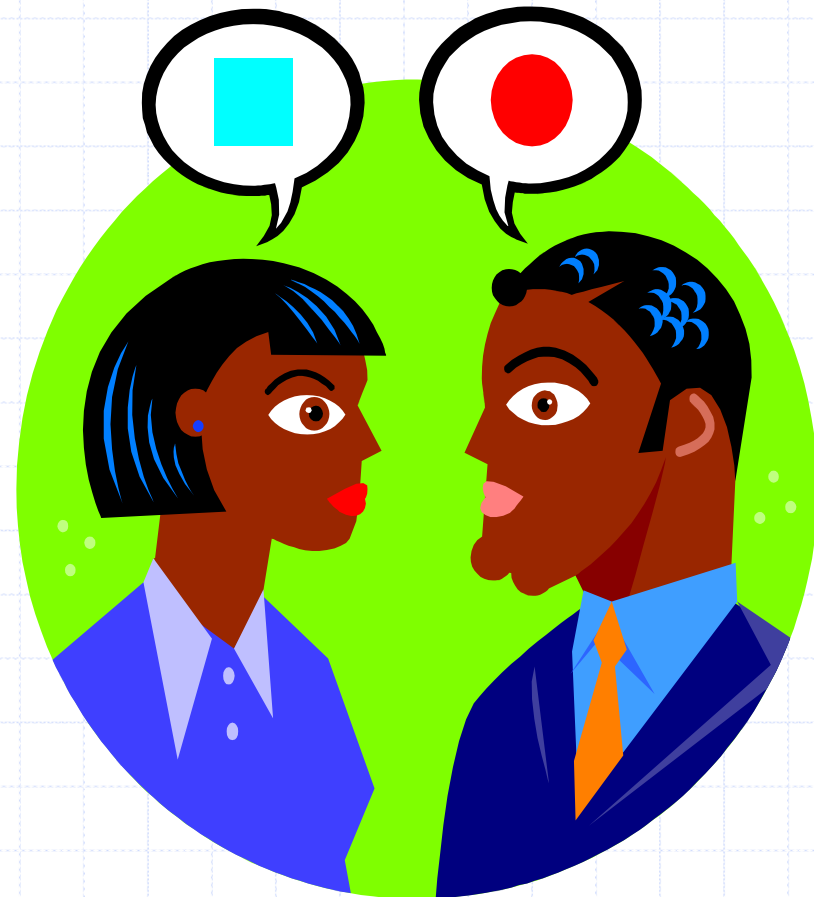




ramiro

Percepcija kreativne klime

- ◆ Dobivene su **značajne razlike** u percepciji kreativne klime rukovoditelja i članova tima
- ◆ **Rukovoditelji sve dimenzije klime** procjenjuju **značajno razvijenijima** nego članovi tima





hamiro

Percepcija stilova rukovođenja

- ◆ Dobivene su **značajne razlike** u percepciji stilova rukovođenja rukovoditelja i članova tima
- ◆ **Rukovoditelji** svoj stil procjenjuju značajno više **demokratskim, trenerskim i autoritativnim**, te **značajno manje model stilom**



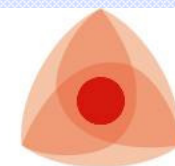


amiro

Kreativna klima i rukovođenje

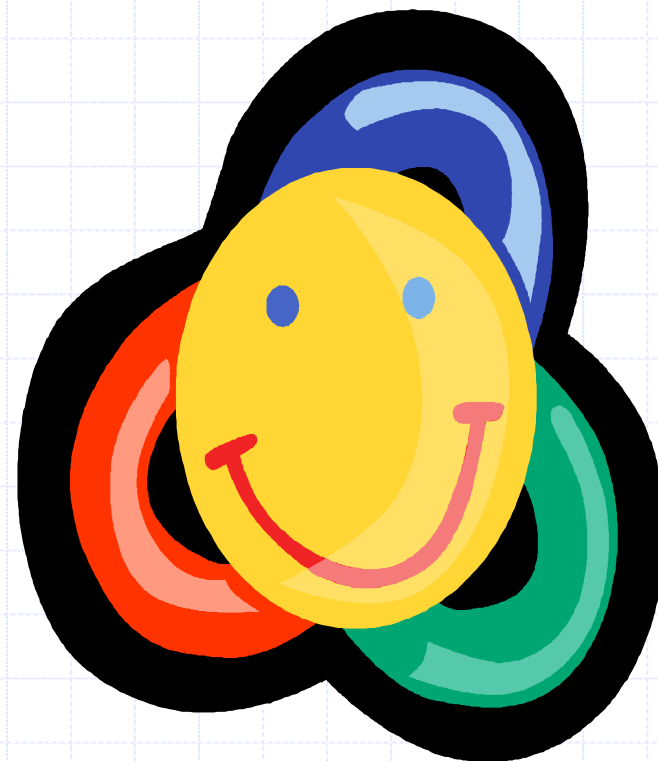
- ◆ Zaposlenici **najkreativnijom** procjenjuju **klimu** u timovima kojima rukovode **demokratsko-prijateljski** rukovoditelji
- ◆ **Neutralna povezanost** kreativne klime i stilova rukovođenja pronađena je u timovima kojima rukovode **autoritativni-trener** rukovoditelji
- ◆ Dobivena je značajna **negativna povezanost** kreativne klime i **autoritarnog/model** stila rukovođenja

Klima u timu demokratsko-prijateljskog rukovoditelja

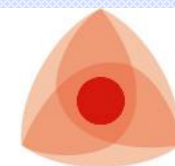


ramiro

1. Spontanost i humor
2. Rasprave
3. Odsutnost konflikata
4. Sloboda
5. Potpora idejama
6. Povjerenje i otvorenost
7. Vrijeme za ideje
8. Preuzimanje rizika
9. Izazov



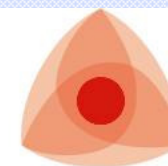
Kako rukovoditelji vide svoju ulogu?



ramiro

- ◆ Rukovoditelji **ne vide nikakvu povezanost** između svojih stilova rukovođenja i kreativne klime u timovima kojima rukovode
- ◆ Bez obzira kako rukovode klimu procjenjuju jednako dobrom



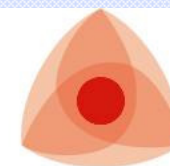


ramiro

Praktične implikacije

- ◆ Istraživanja ukazuju da se različiti stilovi rukovođenja **mogu naučiti**
- ◆ Prvi korak je **osvješćivanje trenutnog stanja** – uspoređivanje samoprocjene stilova rukovođenja s procjenama od strane članova tima



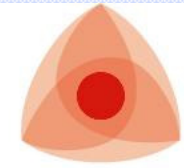


ramiro

Praktične implikacije

- ◆ Drugi korak je **preuzimanje odgovornosti** za razvoj rukovoditeljskih kompetencija koje potiču kreativnost
- ◆ Treći korak je njihovo **usvajanje i svakodnevno uvježbavanje**





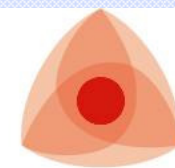
ramiro

Praktične implikacije

- ◆ Četvrti korak je **provjera uspješnosti** usvojenih ponašanja **traženjem povratne informacije** od članova tima
- ◆ Peti korak je **uživanje** u ostvarenim rezultatima i kreativnosti tima



Nemoguće?



ramiro

Nemoguće je samo velika riječ koju koriste mali ljudi da bi lakše živjeli u svijetu umjesto da potraže snagu i promijene ga.

**Nemoguće nije činjenica.
To je stanje.
Nemoguće nije izjava.
To je izazov.**

