

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

DIPLOMSKA NALOGA

NATALIJA PAVLOVA

KOPER, 2018

2018

DIPLOMSKA NALOGA

NATALIJA PAVLOVA



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Diplomska naloga

ZAZNAVANJE VLOGE UMETNOSTI PRI  
BODOČIH MANAGERJIH

Natalija Pavlova

Koper, 2018

Mentor: doc. dr. Armand Faganel



## POVZETEK

V diplomski nalogi smo skušali pri bodočih managerjih, študentih Fakultete za management, pridobiti mnenja o umetnosti in o tem, ali bi jim ta lahko pomagala pri vodenju zaposlenih. Managerji bi namreč lahko s pomočjo umetnosti pridobili koristi in znanja, potrebna pri vodenju tima, izboljšanju delovnih procesov, razvoju učinkovitega komuniciranja, ustvarjanju boljših medosebnih odnosov, zagotavljanju ustvarjalnosti in razvoja čustvene inteligence. Za zbiranje podatkov in ugotavljanje obstoječega stanja smo kot instrument raziskovanja uporabili metodo spletnega anketiranja. V raziskavi smo ugotovili, da anketiranci obravnavano temo razumejo, večina je povezavo med umetnostjo in vodenjem podjetja ocenila kot smiselno in uporabno. Sodelujoči so v raziskavi potrdili, da je ustvarjalnost v podjetju nujna in da je inovativnost ključnega pomena za zagotavljanje konkurenčnih prednosti v podjetju.

*Ključne besede:* management, vodenje, ustvarjalnost, inovativnost, umetnost, umetniške intervencije, komuniciranje, ustvarjalni procesi, ustvarjalni timi.

## SUMMARY

In our thesis we wanted to obtain opinions from upcoming managers, students of the Faculty of Management, about art and whether it could help them to manage employees. Managers could use art to acquire advantages and skills needed to lead a team, improve work processes, develop effective communication, create better interpersonal relationships, ensure creativity and develop emotional intelligence. To collect data and determine the current situation, we used an online survey method as our research instrument. Through our study we found that respondents understand this topic, with the majority assessing the connection between art and running a company as reasonable and useful. The study participants confirmed that creativity is essential in a company and that innovation plays a key role in ensuring the competitive advantage of a company.

*Keywords:* management, leadership, creativity, innovation, art, artistic interventions, communication, creative processes, creative teams.

UDK: 005:7(043.2)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod</b>	<b>1</b>
1.1	Opre delitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč	1
1.2	Namen in cilji diplomske naloge	2
1.3	Metode raziskovanja za doseganje ciljev naloge	2
1.4	Predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema	3
<b>2</b>	<b>Management, manager in vodenje podjetja</b>	<b>4</b>
2.1	Management sprememb sodobnih podjetij	4
2.2	Manager in njegove vloge	4
2.3	Veščine uspešnega managerja	5
2.4	Opre delitev in pomen vodenja	6
2.5	Ustvarjalno vodenje	6
<b>3</b>	<b>Ustvarjalnost in inovativnost</b>	<b>8</b>
3.1	Opre delitev ustvarjalnosti in inovativnosti v organizaciji	8
3.2	Spodbujanje ustvarjalnosti s pomočjo umetnosti v organizaciji	9
3.3	Vloga managerjev pri spodbujanju ustvarjalnosti	10
3.4	Kako se zgodi ustvarjalnost	11
3.5	Pristopi, ki se jih lahko managerji naučijo od umetnikov	12
<b>4</b>	<b>Kako združiti nezdružljivo</b>	<b>14</b>
4.1	Vloga umetnosti v organizaciji	14
4.2	Področja, na katerih se podjetje lahko uči od umetnosti	15
4.2.1	Timsko delo	15
4.2.2	Komuniciranje	16
4.2.3	Motivacija	17
4.3	Umetniške intervencije	17
4.4	Kako je umetnost navdihnila ... rešitev	19
4.5	Primeri	20
<b>5</b>	<b>Razvoj sposobnosti managerjev (kaj je koristno)</b>	<b>23</b>
<b>6</b>	<b>Ovire in dvomi glede povezovanja</b>	<b>25</b>
<b>7</b>	<b>Empirična analiza</b>	<b>26</b>
7.1	Opis metode zbiranja podatkov in sestava vprašalnika	26
7.2	Opis metod analize podatkov	26
7.3	Opis vzorca	27

7.4 Osnovna statistična analiza .....	29
7.5 Ugotovitve.....	37
<b>8 Sklep.....</b>	<b>39</b>
<b>Literatura.....</b>	<b>41</b>
<b>Priloga .....</b>	<b>45</b>



## SLIKE

Slika 1:	Struktura anketirancev glede na spol .....	27
Slika 2:	Struktura anketirancev glede na starost.....	28
Slika 3:	Struktura anketirancev glede na letnik izobraževanja.....	28
Slika 4:	Q1 – Prosim, označite, pri katerih od navedenih dejavnosti s področja umetnosti se vi sami dejavno udeležujete ne glede na to, ali je to redno ali zgolj občasno. Ali (ste) vi sami dejavni na naslednjih področjih ...?.....	29
Slika 5:	Lastna dejavnost na umetniškem področju (iz posameznih trditev Q1) .....	30
Slika 6:	Kaj menite, v kakšni obliki naj bi se umetnost pojavljala v podjetju ali drugi organizaciji? .....	31
Slika 7:	Mnenje in stališča študentov o vlogi umetnosti v podjetjih in drugih organizacijah .....	32
Slika 8:	Primerjava mnenj študentov o vlogi umetnosti v podjetjih in drugih organizacijah glede na lastno umetniško udeleževanje .....	33
Slika 9:	Odnos študentov do ustvarjalnega vodenja.....	34
Slika 10:	Mnenje in stališča študentov o vlogi umetnosti na različnih področjih dela .....	35
Slika 11:	Primerjava mnenj in stališča študentov o uporabi umetnosti v podjetjih in drugih organizacijah na različnih področjih glede na lastno umetniško udeleževanje.....	36
Slika 12:	Odnos študentov do umetnosti v podjetjih in nasploh .....	37



# 1 UVOD

Vemo, da je ustvarjalnost eden pomembnejših dejavnikov za uspeh organizacij v sodobnem času. V tej diplomski nalogi bomo obravnavali vpliv umetnosti na management in vodenje ljudi. Čeprav je to relativno novo področje, lahko opazimo vedno več primerov sodelovanja med podjetji in umetniki.

V nalogi se bomo posvetili predvsem bodočim managerjem in predstavili, kako in na kakšen način lahko kreativno vodenje sodelavcev povežejo ali črpajo iz umetnosti.

## 1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč

Globalizacija in nenehno spreminjanje tržnih razmer, vpliv konkurence in razvoj sodobne tehnologije, vse to od podjetij sodobnega časa zahteva prehod na čim bolj inovativno gospodarjenje. Ustvarjalnost je sicer vedno bila osrednji element poslovanja, ne pa tudi najpomembnejši, če ne celo ključni (Amabile in Khaire 2008).

Tudi Purg (2016) poudarja, da morajo managerji in leaderji 21. stoletja, časa hitrega spreminjana ideologij in predpostavk, razviti povsem nove načine zaznavanja in delovanja, kar imenuje »estetska zavest«.

Nick Udall je predsednik World Economic Forum's Global Agenda Council, svetovalnega sveta o novih modelih vodenja, in pravi, da podjetja inovativnost premalo povezujejo z ustvarjalnostjo. Inovativnost je proces, ki se začne z ustvarjalnostjo (Varga 2016).

Ustvarjalnost in inovativnost predstavljata eno temeljnih vrednot tako v poslovnem kot v umetniškem svetu. Umetniki oziroma umetniške organizacije in podjetja so začeli odkrivati nov skupni jezik ter koristi medsebojnega sodelovanja (Bernard 2017, 57). Največji umetniki si nenehno prizadevajo biti inovativni, s tem ko uporabljajo posebne metode in različne stile ustvarjanja. Osnovna značilnost, ki jo pripisujemo umetnikom, je njihova ustvarjalnost, ki v zadnjih desetletjih postaja predmet znanstvenega proučevanja. Delovanje umetnikov se proučuje, ker lahko umetnost ponudi pomembne vidike procesa ustvarjanja, organizacije delovnega procesa, vodenja ustvarjalnih sodelavcev, metod in stilov inovativnosti (Car, Kanjulo Marčela in Mesner Andolšek 2015).

Julie Muraco, članica uprave Americans for the Arts, meni, da umetniške intervencije v poslovnem svetu niso prodornejše, ker njihovih rezultatov ne moremo meriti dnevno, vsak teden, niti v času enega meseca. Sodobna družba pa hoče rezultate takoj in v čim krajšem času (Nissley 2010, po Bernard 2017).

Po Berthoin Antal (2009, po Bernard 2017, 55) je za raziskovanje učinkovitosti povezovanja umetnosti in podjetništva najprimernejša kombinacija metod, podprtih s študijami primerov in

anketnimi raziskavami. V številnih študijah primerov znanstveniki, podjetniki in vodilni managerji prepoznajo pomen in vrednosti umetnikov in viden učinek na uspešnost poslovanja organizacije, upravljanje, način delovanja in ustvarjanje, vključevanje različnih kultur, komuniciranje med njimi in posledično na konkurenčnost in prepoznavnost podjetja (Car, Kanjulo Marčela in Mesner Andolšek 2015).

Berthoin Antal in Strauß (2013) sta skozi 205 različnih objav proučevali, kakšen je poslovni in družbeni vpliv umetnosti v različno velikih organizacijah in različnih družbenih sektorjih. V večini primerov sta opazili vplivanje na dejavnost (pozitivne izkušnje, čustva, na motivacijo, energijo), sposobnost videti stvari drugače in širše (refleksija, širša perspektiva gledanja, zavedanje o sedanjih razmerah), na osebni razvoj (spoznati sebe, osebna rast, razvijanje spretnosti) in skupne načine dela (bolj kakovostno timsko delo, več komuniciranja, boljša kakovost komuniciranja). V nekaj objavljenih študijah sta opazila strateške in operativne učinke, med njimi pozitiven vpliv na donosnost, trženje, strategijo, razvoj izdelkov, kakovost izdelkov/storitev, učinkovitost, produktivnost in razvoj človeških virov (po Soila-Wadman in Haselwanter 2016).

Problem, ki ga bomo obravnavali v diplomski nalogi, je zaznavanje vloge umetnosti v organizacijah. Zanima nas tudi, kaj se lahko managerji in zaposleni naučijo od umetnikov in na kakšen način lahko umetnost poveča ustvarjalno vodenje.

## **1.2 Namen in cilji diplomske naloge**

Namen diplomske naloge je preučiti, kako bodoči slovenski managerji vidijo umetnost in ali menijo, da bi jim ta pomagala pri vodenju in motiviranju, odločanju, izboljšanju delovnega procesa, komuniciranju in sodelovanju.

Cilji naloge so:

- predstaviti sodobne vidike vodenja in umetnosti ter njuno medsebojno povezavo,
- predstaviti ustvarjalnost, zaradi katere sodelujejo sodobna podjetja z umetniki,
- ugotoviti, na katerih področjih dela managerjev lahko pomaga umetnost,
- ugotoviti, katere sposobnosti lahko managerji in zaposleni razvijejo s pomočjo umetnosti,
- analizirati mnenja bodočih slovenskih managerjev umetnosti in o njeni povezavi s poslovanjem ter njihove morebitne izkušnje.

## **1.3 Metode raziskovanja za doseganje ciljev naloge**

Pri izdelavi diplomske naloge smo vire in literaturo pridobili iz knjižnice, preko dostopnih tujih bibliografskih baz podatkov in s svetovnega spleta, pri tem pa uporabili metodo kompilacije, deskripcije in metodo sinteze. Za zbiranje podatkov in ugotavljanje obstoječega stanja smo za instrument raziskovanja uporabili metodo spletnega anketiranja. Sodelovanje v raziskavi je bilo

prostovoljno in anonimno. Anketni vprašalnik je bil poslan vsaj sto študentom Fakultete za management v Kopru, in sicer z metodo vzorčenja snežne kepe, in objavljen na Facebook profilu Fakultete za management in Študentskega sveta.

Z anketiranjem smo pridobili mnenja bodočih managerjev o vlogi umetnosti v organizacijah in na katerih področjih bi jim lahko pomagala. Poleg tega smo želeli raziskati njihovo mnenje glede morebitnih ovir pri sodelovanju managerjev in umetnikov. Skozi celotno raziskavo smo uporabili mersko lestvico od 1 do 5 (pomen: 1 – najmanjše strinjanje, 5 – največje strinjanje). Pred pričetkom anketiranja smo vprašalnik preizkusili na manjšem vzorcu anketirancev.

#### **1.4 Predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema**

Pri izdelavi diplomske naloge smo izhajali iz naslednjih predpostavk:

- Predpostavljamo, da se bodoči managerji zavedajo, da je v sodobnem managementu pomembno biti inovativen.
- Predpostavljamo, da je bodočim managerjem povezava managementa z umetnostjo neznana in da se z njo ne strinjajo.

Pri raziskovanju postavljamo naslednje omejitve:

- Omejitev predstavlja izbrani način vzorčenja anketirancev, zato je posploševanje oteženo.
- Odgovori na zastavljena vprašanja so prinašali mnenja in subjektivna stališča vsakega posameznega anketiranca (problem subjektivnosti).
- Omejitev predstavlja razpoložljiva literatura, ker predpostavljamo, da o povezavi managementa z umetnostjo še ni bilo veliko napisanega.

## **2 MANAGEMENT, MANAGER IN VODENJE PODJETJA**

Management je proces načrtovanja, organiziranja, vodenja in nadzorovanja ljudi in vseh razpoložljivih virov za doseganje postavljenih ciljev (Kovač, Mayer in Jesenko 2004).

Po Mary Parker Follett (1940) je management umetnost doseganja ciljev s pomočjo ljudi. Za uspešno in učinkovito doseganje ciljev naj bi manager v skupino vnesel energijo, navdihnil sodelavce in usmeril njihovo delovanje (Biloslavo 2008, 20).

Da bi manager lahko dosegel zastavljeni cilj, mora povezati člane skupine in jih voditi tako, da sooblikujejo skupni cilj. Zatem je njegova naloga, da enotno povezane člane skupine vodi, da učinkovito in uspešno dosežejo ta skupno oblikovani cilj. Obenem je manager tudi sam član skupine, ki jo vodi, zato ima tudi obveznosti in dolžnosti do ostalih članov skupine (Biloslavo 2008, 20).

### **2.1 Management sprememb sodobnih podjetij**

Sodobno poslovno okolje je precej bolj kompleksno, nestanovitno, negotovo in zapleteno, kot je bilo še pred nekaj leti. Organizacije morajo stalno prilagajati svoje strategije in se pogosto prilagajati posameznemu trgu oziroma veliki skupini kupcev. Nenehno morajo izvajati raziskave ter analize poslovnega okolja in iskati nove potrebe strank ter razvijajoče se trge. Če želijo organizacije preživeti v sedanjem stalno spreminjajočem se okolju – *negotovem*, bodo morale uporabljati nove pristope upravljanja in vodenja (Pintar in Žezlina 2012). Nastajanje in razvoj novih revolucionarnih tehnologij, tudi na podlagi radikalnih inovacij, je vse hitrejši.

Obvladovanje managementa sprememb postaja z vse večjo kompleksnostjo in turbulentnostjo okolja ključni dejavnik uspeha sodobnih podjetij in drugih organizacij. Pravočasno prilagajanje na spremenjene razmere v okolju zahteva od managerjev temeljito poznavanje trendov v širšem in ožjem okolju podjetja ter znanja in usposobljenost za oblikovanje ter izvedbo potrebnih sprememb v podjetju (Kovač, Muchlbacher in Kodydek 2012).

### **2.2 Manager in njegove vloge**

Parker Follettova (1940) je opredelila tri temeljne funkcije managementa: opredelitev temeljnega namena skupine, koordinacijo članov skupine za doseganje temeljnega namena in predvidevanje prihodnjega razvoja dogodkov. Manager naj bi vključeval različne poglede, nasprotujoče si interese in stališča v skupini in s tem presejal ločenost med posamezniki in skupino ter tako ustvaril občutek skupnosti. Zato mora biti manager pozoren na podrobnosti trenutnih dejavnosti, ne da bi pozabil na temeljni namen skupine. Samo tako lahko manager ve, ali skupina uresničuje svoj temeljni namen in se premika v smeri doseganja postavljene vizije.

Manager z oblikovanjem sedanosti ustvarja prihodnost in pri tem ohranja pogled na celoto (Biloslavo 2008, 24–25).

Voditelj vedno stremi k rasti in izboljšanju ter zavzeto skrbi, da si tudi tisti okrog njega prizadevajo za to (Havard 2015, 35).

### **2.3 Veščine uspešnega managerja**

Dober vodja je prilagodljiv nenehnim spremembam, razlog za to je njegova visoka umska in osebnostna prožnost (Kovač, Mayer in Jesenko 2004, 58).

Voditelji postavljajo visoka merila dela in od drugih pričakujejo, da jih bodo izpolnjevali. Tega ne dosežejo s kritiziranjem ali z grožnjami, ampak s spodbudo in pohvalami. Torej z vključevanjem. To pomeni, da voditelji raje vlečejo kot potiskajo, raje učijo kot ukazujejo, raje navdihujejo kot grajajo. Zato vodenje ni razkazovanje moči, ampak usposabljanje drugih (Havard 2015, 41).

Pomembna vrлина, ki jo mora voditelj prenesti na svoje podrejene, je *zvestoba*. Voditi mora z vzorom. Tako bodo tudi sodelavci to isto vrolino ponotranjili in se tako vedli. Sledila bo lojalnost, iz nje skupna pomembnost, timsko delo in sloga. Vse to so temelji uspešnega tima (Mesiti 2003, 18).

Manager lahko zaupanje v skupini krepí tako, da dopuščá različnost znotraj enotnosti, pusti sodelavcem proste roke, jim dovoli, da rastejo in se učijo. Pomembno je, da je pošten in jih javno pohvali, graja pa le individualno. Ustvariti mora klimo, ki spodbuja samoiniciativnost, kjer sodelavci čutijo, da lahko izrazijo svoje ideje in lahko neobremenjeno ustvarjalno razmišljajo o njihovi uresničitvi. Sodelavce mora opolnomočiti in jim dati priznanje za uspeh. Navodila morajo biti jasna, prav tako tudi meje odgovornosti in avtoritete.

Ena najpomembnejših lastnosti je, da morajo biti managerji fleksibilni, hitro prilagodljivi in odzivni, kot gumijasta žoga, ki se vsakič odbije nazaj. Napake iz preteklosti jih ne smejo bremeniti in onesposobiti. Iz njih se morajo le učiti.

Manager mora biti tudi empatičen, nekdo, ob komer se ljudje dobro počutijo, istočasno pa velikopotezen mislec, ki ga odlikujejo strast, hrepenenje, volja do zmage in veselje do življenja. Pravi vodja je nekdo, ki so mu ljudje pomembni in vseskozi veliko pozornosti namenja medčloveškim odnosom (Mesiti 2003, 87).

Vodja mora razviti primerno ozračje za pomembne komunikacijske stike z uporabo dejavnih in odsevne spretnosti poslušanja, branja besednik in nebesednih znakov in mora vedeti, kdaj se premikati naprej (MacRae 2015).

Problem vodij je, da poslušajo le na pol. No, ne le vodje, kar vsi po vrsti. Če bi resnično prisluhnili vsakemu sogovorniku, se umirili in ga le nekaj minut zbrano poslušali in razumeli, bi to spremenilo sogovornika in nas same (Varga 2016).

## **2.4 Opredelitev in pomen vodenja**

Vodenje je sestavni del procesa managementa. Na drugi strani pa vodenje ne vsebuje vseh razsežnosti managementa, temveč samo tiste elemente, ki so povezani z usmerjanjem sodelavcev k doseganju postavljenih ciljev (Kovač, Mayer in Jesenko 2004, 17).

Vodenje je dviganje človekovega pogleda k višjim ciljem, dviganje človekove zmožnosti na višjo raven, rast človekove osebnosti čez njene normalne omejitve (Havard 2015, 21).

Voditelj usmerja podrejene k vodenju in jim pomaga, da postanejo učinkovitejši pri svojem delovanju z obujanjem občutka za uspeh in utrjevanjem smisla za solastništvo. Zato mora voditelj ugotoviti dejavnike, ki ljudem omogočajo opraviti svoje naloge, mora razumeti vire/dejavnike, ki jih motivirajo, ter odkriti način za ohranitev njihove predanosti (Mesiti 2003, 12).

Wilson Woodrow, nekdanji ameriški predsednik, pravi (Mesiti 2003, 12): »Ne uporabljam samo vse svoje pameti, temveč tudi vso tujo pamet, ki si jo lahko sposodim.« Brez te podpore ostaneta veličina in uspeh zgolj iluzija.

Za uspešno dolgoročno voditeljstvo je določitev smeri eno najpomembnejših načel. Določiti jasne in strnjene smernice je smiselno, kajti ljudje sledijo, ko voditelj ve in razume, kam gre. (Mesiti 2003, 13).

Vodenje po malce poenostavljeni definiciji ni nič drugega kot doseganje rezultatov ob pomoči zaposlenih ali, povedano drugače, proces, da bi nam iz njih uspelo izvleči najboljše. Danes je na področju ravnanja z ljudmi v ospredju tako imenovana 360-stopinjska metoda povratne informacije o osebnem razvoju ali delovni uspešnosti posameznikov, zlasti vodij, managerjev. Poudarek je le na managerskih veščinah in pristojnosti ter na trenutnem vedenju po ocenah sodelavcev. Bolj koristno bi bilo uporabiti orodja in metode, ki ne merijo samo managerske sposobnosti vodij, ampak tudi vpliv managerjev na vedenje in učinkovitost zaposlenih. S tem bi managerji pridobili uporabne povratne informacije o tem, kako pristopajo k opravljanju dela ter o njihovem vplivu na zaposlene (Gruban 2012).

## **2.5 Ustvarjalno vodenje**

Dimovski idr. (2013, po Vilman 2016, 29) ustvarjalno organizacijo pojasnjujejo z dobrimi idejami posameznika, vsestransko pa ga spodbuja pristen, izviren vodja, ki omogoča



ustvarjalno ozračje, odprto do svežih idej ter zamisli, tako da jih lahko izrazi tudi posameznik, ki je bolj zaprtega tipa.

Dober vodja se vede kot kapetan športne ekipe. Pomembno je, da dobro povezuje ekipo, ni pa najbolj pomembno, da je vrhunski igralec. Bolj pomembno je, da pomaga in spodbuja druge, da postanejo vrhunski. Če le eden močno sije, so drugi v senci, tega pa nihče ne mara (Varga 2016).

Za spodbujanje ustvarjalnosti uporabljamo različne tehnike, kot so možgansko viharjenje (angl. brainstorming), sistem predlog in druge skupinske metode. Pri tem je pomembno dopuščanje drugačnega vedenja (npr. ekscentričnost), da je položaj in nadzor opredeljen bolj ohlapno, do napak je dovoljena večja strpnost in nagnjenost k tveganju. Značilno je, da je ustvarjalno podjetje bolj igrivo z večjo svobodo pri sledenju težavam in razpravljanju o zamislih in idejah (Vilman 2016, 29).

Dober vodja pušča prostor za ustvarjalnost in zamisli, za različnost in za sodelovanje. Sodelavce spodbuja in izziva, da delajo drugače. Ustvarjalnost je v različnosti. Pozoren mora biti na svoja ravnanja, ki naj v sodelavcih spodbujajo radovednost in lakoto po znanju in napredku. Pomembno je, da zna vodja vzpostaviti tako vzdušje, da se sodelavci počutijo sprejete in cenjene (Varga 2016).

### **3 USTVARJALNOST IN INOVATIVNOST**

Ustvarjalnost je sposobnost narediti nekaj novega in nekaj, česar si ljudje doslej še niso zamislili (Pompe 2011, 22).

Za ustvarjalnost je značilna sposobnost dojetja sveta na nov način, odkrivanje skritih vzorcev, povezovanje na videz nepovezanih pojavov in odkrivanje povsem drugačnih rešitev.

Znanje je lahko pomemben vidik ustvarjalnosti. Je vir zamisli, možnih poti do rešitve in merilo učinkovitosti in inovativnosti. Ustvarjalnost vključuje dva procesa – proces razmišljanja in proces proizvodnje (Penman 2016, 30).

Z ustvarjalnostjo sta povezana dva splošna načina razmišljanja: konvergentno razmišljanje, ki je povezano z znanjem, ker vključuje uporabo obstoječih informacij in modro razumevanje na podlagi standardnih postopkov. Ideje se lahko porajajo na hipen kognitiven način kot razsvetljenje ali »aha« doživetje. Divergentno razmišljanje pa razumemo kot bolj spontano, sproti nastajajoče in razmišljanje, ki prosto teče. Najčistejše oblike ustvarjalnosti temeljijo ravno na divergentnem načinu razmišljanja, saj gre za sočasno nastajanje zamisli, ki raziskujejo več možnih rešitev (Penman 2016, 31).

Ustvarjalno moč nosi v sebi vsakdo. Pri redkih ljudeh se poraja sama, medtem ko je treba večino spodbuditi. Ustvarjalnost se žal ne pojavi z našo željo, še manj pa na tuj ukaz, ampak prihaja nenapovedano in spontano (Kovač, Mayer in Jesenko 2004, 110).

Danes lahko inovacijo razumemo kot pojem, cilj in celo kot sredstvo, ki pa ni samo v domeni velikih podjetij. Vse več podjetij v inovativnosti vidi priložnost za izboljšanje svoje konkurenčnosti. Lepo število podjetij je bilo ustanovljenih ravno zaradi inovacije.

Kot pravita Fatur in Likar (2009, 13), je inovacija ali nov ali bistveno izboljšan izdelek, postopek, storitev, ki se pojavi na trgu, ali se lahko uporabi in pomeni koristno novost ali bistveno izboljšavo za uporabnika, ki ni nujno povsem nova. Inovativno je tudi narediti nekaj, kar že obstaja, na povsem nov in bolj učinkovit način.

#### **3.1 Opredelitev ustvarjalnosti in inovativnosti v organizaciji**

Pogosto ustvarjalnost omejujemo samo na umetnost, vendar jo lahko pokažemo na praktično vseh področjih in na mnogo načinov, saj ni omejena samo na področja, kot so glasba, pesništvo in pisanje. Ustvarjalnost je lahko tudi v poslu, pri motiviranju ljudi, pridobivanju dobrih ljudi, nagrajevanju ali načinu dela (Mesiti 2003, 65).

Ustvarjalnost se v podjetjih povezuje s snovanjem zamisli in z razvojem nekega izdelka ali storitve v zgodnjih fazah, medtem ko se inovativnost pojavlja veliko kasneje pri izvajanju in izvrševanju izboljšav oz. novosti (Pompe 2011, 24).

Ekonomist Tapan Munroe meni, da med ekonomisti prevladuje soglasje, da je inovativnost najboljši način za vzdrževanje gospodarske blaginje. Inovativnost povečuje produktivnost, produktivnost pa povečuje možnosti za večje prihodke in dobičke, nova delovna mesta, nove izdelke in uspešno gospodarstvo (Gallo 2012, Uvod x).

Ravno inovacijska sposobnost je tista, ki podjetju omogoča hitro prilagajanje spremembam, ki se dogajajo v mednarodnem prostoru. Hkrati edina ponuja možnosti za izboljšanje konkurenčnega položaja. Le visoko inovativno podjetje bo lahko na dolgi rok ohranjalo prednost pred konkurenti ter na tak način zagotavljalo konkurenčnost (Pompe 2011, 65).

Harvardski raziskovalci so v šestih letih anketirali tri tisoč direktorjev, in sicer so skušali ugotoviti, v čem se inovatorji razlikujejo od drugih ljudi. Vendar bi raziskovalci prihranili veliko časa in truda, če bi o tem preprosto povprašali Steva Jobsa. Najpomembnejša spretnost, ki inovatorje loči od strokovnjakov, ki niso ustvarjalni, je sposobnost povezovanja na videz nepovezanih vprašanj, problemov ali zamisli z različnih področij. Bolj ko so izkušnje in znanje pestri, več povezav lahko ustvarijo možgani. Sveži podatki porodijo nove povezave, pri nekaterih ljudeh pa to pripelje do novih zamisli (Gallo 2012, 82).

V podjetništvu lahko inovativnost opredelimo tudi kot uporabo ustvarjalnosti v praksi podjetja. Ustvarjalnost izvira iz posameznikovega stališča (večinoma timska spodbuda), ampak uresničitev zamisli pogosto zahteva širše delo podjetja ter večinoma sodelovanje celotne delovne skupine. Za to je med timom in vsemi vključenimi v inovativnosti treba zagotoviti odlično komuniciranje, saj sta komuniciranje in inovativnost medsebojno tesno povezan (Pompe 2011, 24).

### **3.2 Spodbujanje ustvarjalnosti s pomočjo umetnosti v organizaciji**

Po definiciji je ustvarjalnost sposobnost ustvariti nekaj novega in ustreznega. Bistveno je pomembna za podjetništvo, saj je merilo, ki ohranja najboljša podjetja v svetovnem merilu na samem vrhu (Amabile in Khairi 2008).

Prehod na bolj inovativno usmerjeno gospodarstvo se je zgodil nenadno. Možnosti izvedbe so številne, življenjski cikli novosti pa kratki (Amabile in Khairi 2008).

Ustvarjalni proces prav v prvi fazi iskanja (t. i. fazi eksploracije ali preparacije) zahteva odprtost, igrivost, čim več različnih izkušenj in čim manj pretirane kritičnosti. Louis R. Mobley, ustanovitelj IBM Executive School, pravi, da je najhitrejša pot, kako postati ustvarjalen, ta, da se posameznik druži z ustvarjalnimi ljudmi (Turak 2011, po Bernard 2017, 29). Konstantno ustvarjanje novega, še neznanega, pa je značilnost umetnikov (Adler 2006, 490).

Organizacije se srečujejo s številnimi in raznolikimi težavami, ko gre za uresničevanje potrebe po nenehnem prilagajanju na svetovnem konkurenčnem trgu in naraščajočo potrebo po

ustvarjalnosti, inovativnosti in prepoznavnosti. Umetnikom pripisujemo lastnosti, kot so ustvarjalnost, inovativnost in edinstvenost. Zaradi tega očitnega prekrivanja zelenih ključnih lastnosti narašča sodelovanje med umetniki in podjetniki (Car, Kanjulo Marčela in Mesner Andolšek 2015). Po drugi strani umetnost in umetniško prakso dojemamo kot preseganje in preoblikovanje načel racionalnosti. Umetnost postavlja racionalnost pod vprašaj (Barry in Meisiek 2010).

Umetnost izhaja iz drugih platform kot znanstvena instrumentalna racionalnost. V umetnosti so vodilni cilji domišljija, igrivost, sanjarjenje, užitki (Meisiek in Barry 2014). Umetnost in umetniške prakse so povezane z estetiko in ne delujejo skozi racionalni vidik človekovih izkušenj. Delujejo preko občutenj in zaznavanja, skozi čustva, domišljijo, interpretacijo, analogijo in druge kognitivne in izkustvene prakse, ki nasprotujejo instrumentalni racionalnosti (Irgnes 2014).

Umetnost je »nekaj več«. Nekaj, kar zahteva domišljijo, čustva, lepoto, ustvarjalnost, genialnost, improvizacijo, uničenje, inovacijo, svobodo, spraševanje, popolnost, presežek, veselje in vedrino. Torej značilnosti, ki jih je v klasičnem managementu zelo malo (Gagliardi 1996).

Lahko bi rekli, da obstaja osnovno protislovje med svetom umetnosti in svetom managementa in organizaciji glede načela racionalnosti (Car, Kanjulo Marčela in Mesner Andolšek 2015).

Praksa managementa v preteklih desetletjih kaže na veliko težnjo po individualizaciji. Osnovna značilnost je prevlada zasebnih interesov managerjev, ki ima prednost pred skupnimi interesi in delovanjem v skupno dobro. Individualizirano vrednotenje uspešnosti managerja je ustvarilo določeno vrsto managerjev, ki si prizadevajo doseči lastne individualne cilje na račun drugih ciljev in na račun ostalih udeležencev. Takšna individualizacija managementa je v očitnem nasprotju z značilnostmi umetniških praks, ki so povsem osredotočene na skupne cilje in skupnost, kjer sta poudarjeni estetska in etična vloga umetnosti in umetnikov v skupnosti. Medtem ko managerji zasledujejo poseben interes lastnikov in njih samih, umetniki usmerjajo svoje dejavnosti v smeri splošnega skupnega interesa (Car, Kanjulo Marčela in Mesner Andolšek 2015).

### **3.3 Vloga managerjev pri spodbujanju ustvarjalnosti**

Fayolovih (1949) pet načel razumevanja dejavnosti managementa še vedno močno označuje delovanje sodobnih organizacij. Managerji načrtujejo, organizirajo, odločajo, vodijo in nadzorujejo in vse to počnejo z veliko instrumentalno racionalnostjo in učinkovitostjo, katere bistvo je minimalna poraba sredstev in stroškov, ki naj da največji možen rezultat in dobiček. Ta temeljni princip delovanja se vse do danes ni spremenil. Še več – zaradi naraščajoče profesionalizacije dela managerjev se je ta princip delovanja le še bolj okrepil (Irgnes 2014).

Robert Sutton, profesor na univerzi za inženiring Stanford, opozarja, da je v večini podjetij hierarhično razlikovanje med ljudmi ovira za izmenjavo idej (Amabile in Khaire 2008). Inovativnost je bolj verjetna, ko ljudje različnih disciplin, ozadij in strokovnih področij delijo svoja razmišljanja.

Prva prednostna naloga vodstva je, da pravočasno vključi prave ljudi v resnično ustvarjalno delo. To sodelovanje se začne, ko vodja preoblikuje vlogo zaposlenih. Namesto da bi preprosto zavihali rokave in izvajali strategijo od zgoraj navzdol, morajo zaposleni prispevati tudi idejno (Amabile in Khaire 2008).

### 3.4 Kako se zgodi ustvarjalnost

Res je, da nismo vsi enako ustvarjalno nadarjeni, pa vendar lahko vsak (še) bolj razvije lastno ustvarjalnost. Preživljanje časa v družbi ustvarjalnih ljudi je zagotovo nekaj, kar okrepi ustvarjalnost v vsakem od nas. Ustvarjalnost se pogosto sproži tudi, ko naglas govorimo o svojih zamislih in jih pojasnjujemo tako, da jih bodo razumeli tudi drugi. Pomembno je tudi zavedanje, da hočemo narediti stvari boljše ali da hočemo več in se ne zadovoljiti s tistim, kar smo že dosegli. Skratka, ne smemo se ustaviti, četudi se nam zdi, da smo že na samem vrhu. Še naprej je treba odločno potiskati in premikati meje možnega (Mesiti 2003, 67).

Odnos družbe do umetnosti se vzporedno kaže s tem, kako se ljudje počutijo na delovnih mestih in v podjetjih. Živimo v kulturi, ki razvrednoti ustvarjalnost in bolj ceni plačo kot namen. Te situacije ne moremo spremeniti, lahko pa si zapomnimo, da smo umetniki, ustvarjalni in iznajdljivi.

Kako lahko začnemo kolektivno premikati dialog in kulturo, kjer delamo, skozi ukrepe in odločitve, ki jih sprejemamo? Pomembni so naslednji dejavniki (Gao 2016):

- *Zaupanje*. Najbolj smo odprti za nove izkušnje, ko smo samozavestni. Če se želite naučiti in povečati svoje sposobnosti kot umetniki, potem morate imeti zaupanje. Ustvariti pomeni, da verjamete, da imate v sebi nekaj, kar je vredno deliti.
- *Ni pomembno, kaj delate, ampak, kako se opredelite*. Obravnavati delo oz. delovno mesto kot umetnost, kot stvari, ki jih je treba spremeniti in izboljšati. Ustvarjalnost, močne opazovalne sposobnosti in pripravljenost za praktično delo so vse prednosti na današnjem trgu dela. Samozadostnost zavira ustvarjalnosti. V trenutku, ko kdo od nas preneha spraševati, je tudi trenutek, ko preneha biti umetnik.
- *Prepoznajte, da ste vodilni*. V vsem, kar počnete, dajete vzgled. Ko vam manjka zaupanje (nesamozavestni) v vaše umetniško delo in pustite drugim, da narekujejo, kako se uporablja, sabotirate sebe in način, kako drugi okoli sebe razmišljajo o sebi in umetnikih.
- *Za boljšo ustvarjalnost morate vedeti, kdaj se ustaviti*. Eden od razlogov, da je svet umetnosti na 'glavo', je, da je veliko izbire. Živimo v kulturi s pritiski, da smo zaposleni in

ne proizvajamo več iz potrebe. Bolj ko ste zaposleni, manj časa je za razmišljanje in konec misli je konec umetnosti.

### 3.5 Pristopi, ki se jih lahko managerji naučijo od umetnikov

Umetnost lahko umetnosti vodenja ponudi nove načine razumevanja ustvarjalnosti, procesa dela, vodenja ustvarjalnih sodelavcev in načinov, kako spodbuditi *ustvarjanje inovacij in inovativnosti* (Meisek in Barry 2014).

Austin in Devin sta raziskovala mnoge priznane umetnike in spoznala skupne točke delovanja umetnikov, ko sta jih opazovala med delom. Opazila sta, da jim je skupno (Austin in Devin 2003, po Car, Kanjulo Marčela in Mesner Andolšek 2015):

- Sodelovanje se uresničuje skozi pogovor, izmenjavo idej in misli. Vedenje je izrazito participativno, odnos pa zavzeto sooblikovanje novih in nepričakovanih idej. Vsi člani ekipe so enako dejavno vključeni pri ustvarjanju; svobodno in nenehno izražajo svoja strokovna mnenja in predloge. Naloga direktorja je zgolj usklajevanje članov.
- Pogosto je t. i. *praznovanje napak*. Pri umetnosti je bistveno, da se napake ne štejejo za neuspeh ali nekaj negativnega. Ustvarjalci cenijo svoje napake in jih vidijo kot priložnost in vir uporabnih informacij in procesov, na podlagi katerih lahko ustvarijo nekaj novega.
- Pri upravljanju je opaziti več zaupanja, svobode, spodbujanja in usmerjenega delovanja. Umetniki se soočajo z različnimi motečimi dejavniki, kot je recimo pritisk zaradi pričakovanj, ki lahko ohromi njihovo ustvarjalnost. Tega ne smejo dovoliti. Ohraniti morajo nadzor nad svojim delovanjem in osredotočenost.
- Način upravljanja je prilagojen načinu razmišljanja in dinamiki delovanja umetnikov. Tako vodstvo poskrbi za okolje in pogoje delovanja, ki so nujno potrebni za ustvarjalnost in inovacije. Ustvarijo okolje, v katerem umetniki čutijo zaupanje in varnost, kar jih osvobodi različnih pritiskov in omejitev, ki v bistvu zavirajo in blokirajo ustvarjalnost.
- Ni jasno določenega in vnaprej natančno definiranega cilja procesa. Proces ustvarjanja zahteva nenehno iskanje novih priložnosti. Sledijo metodi umetniškega izdelovanja, katere bistvo je *»izboljšati izdelek s številnimi poskusi in popravki, dokler ne postane boljši«*. Skupni izdelek je rezultat številnih ponovitev in sprememb. Na ta način delujejo igralci v gledališčih, slikarji, pesniki, skladatelji.
- Za inovativnost je ključna dobra in temeljita priprava. Dobra priprava da umetnikom gotovost, zaradi katere lahko neobremenjeno skozi proces odkrivajo novo, nenačrtovano, kar običajno pripelje do inovacije.
- Prisotna je pozitivna nejasnost. Umetniki se osredotočajo na proces in ne na končni rezultat. Celoten proces je zelo pomemben, ker odpira neomejene možnosti za ustvarjalnost. Na določeni točki niti ne vedo, kam vodijo odločitve, vendar to pozitivno sprejemajo. Ravno to je ideja o umetniškem ustvarjanju, da ustvarjalnega procesa ni mogoče vnaprej načrtovati, ampak ga je mogoče zgolj uspešno in ustrezno upravljati.

- Odnos med vlagatelji in umetniki temelji na zaupanju. Četudi vlagatelj ne razume vmesnih korakov, jih spodbuja in jim zaupa.
- V tem procesu je pomembno načelo spodbujanja svobode.

Iz ugotovitev lahko izluščimo štiri pomembna načela delovanja (Austin in Devin 2003, po Car, Kanjulo Marčela in Mesner Andolšek 2015):

- Sprostitev – kot nujen pogoj, da se umetniki osvobodijo pritiskov in napetosti, ki jih ovirajo pri ustvarjanju. Odsotnost strahu in nelagodja spusti na plano celoten ustvarjalni potencial in omogoči eksperimentiranje največjih razsežnosti.
- Sodelovanje na drugačni ravni, ker gre za veliko število ponovitev, v katere je vključena celotna inovacijska ekipa in kjer vsak udeleženec poda svoje strokovno in osebno mnenje o predlogih in predpostavkah. Gre za timsko delo drugačne razsežnosti.
- Delovati kot orkester v smislu popolne skladnosti orkestra. Gre za popolno uglasenost skupine v smeri skupnega cilja. To tudi pomeni, da se njeni člani odpovejo lastni avtonomiji z namenom doseči vrhunsko uspešnost kot skupina.
- Rezultat je play (play kot igranje) izdelek, ki ga je ustvaril orkester, imenuje se igra, tako kot izvajanje gledališke predstave pred občinstvom ali interakcije med člani skupine. Primer je izvajanje gledališke igre, kjer med predstavo na odru igralci lahko ustvarijo ali pripravijo nove ideje. V takem načinu ustvarjanja nastane kritičen vpogled v razvoj dejanj, medtem ko obenem obstaja možnost za rojstvo novih idej in eksperimentov. Podobno se to dogaja znotraj inovacijskih skupin, kjer s pogovori in izmenjevanjem strokovnih znanj pridemo do odkritja in novih idej.

## 4 KAKO ZDRUŽITI NEZDRUŽLJIVO

Dejstvo je, da imata management in umetnost popolnoma nasprotujoči si podlagi. Medtem ko umetnost izhaja iz sanjarjenja, igrivosti, užitkov in domišljije, je managementu glavno vodilo princip učinkovitega delovanja, torej matematična enačba, kako s čim nižjimi stroški doseči čim večji uspeh, ki vodi do maksimalnega dobička. Umetniške prakse so povezane z estetiko in delujejo skozi občutke dožemanja, ki ne temeljijo na racionalnem vidiku (Irgnes 2014).

Večina ljudi bi trdila, da je umetnost povzdignjena nad ekonomsko logiko in računico; njen 'raison d'être' vidijo prav v dejstvu, da je ločena od materialnih preudarkov. Takšen pogled bi podprli številni umetniki, čeprav gotovo ne vsi. Vendar pa je 'umetnost' abstrakten pojem, podobno kot lepota, svoboda ali pravica, ki ga ni mogoče neposredno izmeriti, saj obstaja le v očeh opazovalca. Vprašanje, kaj je umetnost, je bilo stoletja predmet estetike, a o njem še vedno ni soglasja (Frey in Pommerehne 2001, 21).

Gao (2016) poudarja, da živimo v kulturi, ki razvrednoti ustvarjalnost in bolj ceni plačo nad namenom, kaj delamo, da bi zaslužili. Soočamo se z veliko ovirami in ne moremo spremeniti situacije, s katero se ukvarjamo. Ampak, ker smo ustvarjalni in iznajdljivi, lahko kolektivno začnemo premikati dialog in kulturo skozi ukrepe in odločitve, ki jih sprejemamo.

Sodobno vodenje se mora prilagoditi in sprejeti nove načine zaznavanja, razmišljanja in delovanja; dopustiti tudi manj racionalne vidike, kot je nenadzorovana nenehna spremenljivost sveta, in krepiti refleksivno, estetsko zavest (Purg 2016).

V poslovni šoli IEDC verjamejo, da funkcionalnost organizacije služi le kot okvir za ustvarjanje in da si tisti, ki v njej delajo in živijo, želijo preseči meje njene funkcionalnosti in biti del nečesa večjega in boljšega, kot so sami. Tu gre za izživeti ustvarjalnost, domišljijo, dati temu pomen in graditi kulturo tudi estetskih vrednot (Purg 2016).

### 4.1 Vloga umetnosti v organizaciji

Umetnost je mogoče v podjetju uporabiti na več področjih – kot odziv na nove potrebe posameznikov, ali kot ukrep, ki je v korist tima in organizacijskega razvoja, kakor tudi zunanjega komuniciranja. Umetnost vsekakor krepi razvoj človeških virov, saj temelji na razumevanju, estetski obravnavi zamisli in težav, spodbuja in omogoča procese samorefleksije. Bistveno tudi okrepi občutek pripadnosti skupnosti. Vendar umetniških ukrepov ni mogoče kopirati in doseči popolnoma istih rezultatov v različnih organizacijskih okoljih. Izvajalci morajo najprej dobro razumeti osnovna načela tovrstnih ukrepov, da jih lahko prilagodijo potrebam svojih podjetij (Schnugg 2014).



Podjetja se lahko iz umetnosti veliko naučijo. Študij umetnosti lahko poslovnim ljudem pomaga izboljšati kakovost komuniciranja, bolj učinkovito voditi zlasti obetajoče sodelavce in postati bolj inovativno podjetje (Naiman 2016).

S poslušanjem glasbe lahko recimo krepijo tehnike poslušanja in bolj celostnega zaznavanja komuniciranja. Pozornost na disonanci, harmoniji in inovativnosti kompozicije lahko pomaga izostriti občutek zaznavanja tudi čustvenega odnosa in jasnega komuniciranja na besedni in nebesedni ravni.

Ali pa npr. vodenje pevskega zbora pomaga doseči skladnost in uigranost posameznih odličnih izvajalcev.

Vizualne umetnosti se uporabljajo za refleksijo, za izostritev zaznav – managerji bolje opazujejo in spoznavaajo svoje osebne stile vodenja.

Literatura z uporaba metafor močno vpliva na kakovost govornega izražanja in komuniciranja. Pozitivno vpliva na razvoj lepega govora in pisanja, kar je zaželeno npr. na področju prodajne in tržne dejavnosti (Purg 2016).

## **4.2 Področja, na katerih se podjetje lahko uči od umetnosti**

V nalogi smo že opisali, kako lahko umetnost pomaga pri ustvarjalnosti, delovnem procesu in vodenju podjetja. V nadaljevanju bomo predstavili še druga področja: timsko delo, komuniciranje in motivacija.

### **4.2.1 *Timsko delo***

Timsko delo je skupinsko delo samostojnih članov. Vsakdo ima specifično znanje in odgovarja za svoje odločitve, ki pa so podrejene skupnemu cilju v okviru določene delovne naloge. Torej je strokovni tim istočasno skupina raznovrstnih strokovnjakov in skupina ljudi. Tim se bo soočal s težavami pri upravljanju medosebnih odnosov, pa tudi z združevanjem različnih znanj v celoto (Mayer idr. 2001, 31).

Umetniško oblikovanje temelji na raziskavah delovanja gledališča kot skupine umetnikov, ki ustvarjajo skupaj, in njihovega procesa ustvarjanja. Analize so pokazale, da se načela umetnikov pri spodbujanju sprememb in ustvarjanju umetniškega dela lahko uporabijo v inovativnih poslovnih organizacijah, v katerem zaposleni lahko uporabijo in ustvarijo znanje in ideje (Car, Kanjulo Marčela in Mesner Andolšek 2015). V podrobni analizi zapletenega ustvarjanja gledališke igre – od priprave in izvedbe s sodelovanjem vseh igralcev in režiserja, vplivov luči in senc na odru, občinstva, scene in drugih dejavnikov – sta Austin in Devin (2003) opozorila, da igra ni odvisna izključno od scenarija, temveč je obogatena s prispevki vseh vpletenih. Naloga direktorja je usklajevanje, medtem ko je vsak član skupine dejavno vključen

in igra enako vlogo pri ustvarjanju; svobodno in nenehno izraža svoje strokovno mnenje, svoje predloge in prispeva k igri.

Umetniški mediji služijo kot dobro orodje za delo v skupini (npr. skupinsko slikanje, gledališka predstava, ples ...) (Bernard 2017). Pri umetniških intervencijah se v podjetjih v zelo kratkem času ustvari skupinsko sodelovanje, zaupanje med ljudmi in razvoj medsebojnih odnosov. Z umetnostjo lahko torej v podjetju izboljšamo sposobnosti poslušanja, opazovanja, empatije, zaupanja, delovanja v medsebojni odvisnosti za skupen cilj, menjavanja vlog, medsebojnega učenja, razvijanja odnosov in občutka skupnosti, torej sposobnosti timskega dela (Božič 2006).

#### **4.2.2 Komuniciranje**

Umetnost pomaga posamezniku pri izražanju njegovih čustev, stališč, prepričanj na različne načine, skozi sliko, fotografijo, glasbo, film itd. Pogosto imajo ti načini izražanja večjo komunikacijsko moč kot običajno besedilo, saj so čustveno nabite in lahko z eno samo preprosto podobo, na primer s sliko, prenesejo celotno sporočilo (Boal 1985, po Božič 2006).

Moč besednih umetnikov je med drugim tudi v množici fines izražanja, saj je človekovo življenje, zlasti še globinsko notranje, tako bogato in raznoliko, da ga ni mogoče nikoli v vsej razsežnosti ubesediti. Notranji svet vsakega posameznika predstavlja pravo vesolje vsebin in bogastev, tudi skrivnostnih, nerazložljivih in neznanih, in ta svet nam skušajo približati vsi umetniki besede vseh časov. Preučevalci ugotavljajo, da je jezik umetnikov do desetkrat bogatejši kakor jezik povprečnega pripadnika neke jezikovne skupine. Umetniki izrazijo svoje misli globlje, bolj pretanjeno ter lepše, ker obvladujejo veliko bogatejše besedišče in možnosti kombinatorike (Trček 1998, 10).

Pri nas se znajo zares kultivirano izražati le jezikoslovci, besedni umetniki in redki posebej za to usposobljeni ljudje v javnih medijih. Ne zavedamo se, da smo prav strokovnjaki poklicani, da v okviru svoje stroke kultiviramo in razvijamo svoj jezik v pisni in govornjeni obliki. Jezikovna kultura je most med vsebino in estetiko izražanja. Visoka jezikovna zmožnost je osnova ustvarjalnega izražanja. Lep jezik samodejno privablja pozornost poslušalcev in omogoča globlje razumevanje sporočila (Kovač, Mayer in Jesenko 2004, 91).

Danes je pomembna komunikacijska sposobnost posameznika, saj je praktično vsako delovno mesto vpeto v ekipo, znotraj katere je komuniciranje nujno. Komuniciranje je veliko več kot zgolj sporazumevanje. Komunikacijske sposobnosti lahko bistveno vplivajo na to, kako nas dojema okolica, na razvoj učinkovitih odnosov ter pripomorejo k temu, da lažje dosežemo zastavljene cilje (Snoj 2016).

Znanost opisuje, kako komunikacija deluje kot proces, s pravili, kje začnete glede na situacijo in kako nadaljujete do najboljšega pozitivnega izida. Umetnost se nanaša na veščine (spretnosti, sposobnosti), potrebne za upravljanje procesa ne le uspešno (za doseganje pozitivnih

rezultatov) temveč tudi učinkovito (za izboljšanje, ne škoduje medsebojnemu odnosu). Brez spretnosti je znanje komunikacijskega procesa prazno. Brez poznavanja procesa te komunikacijske spretnosti pustijo slepega. Toda ko jih združite, imate dinamičen proces izmenjave informacij (tako verbalnega kot neverbalnega). Komuniciranje je bistvo vodenja in osnovni element za doseganje ciljev vodij vsak dan. Zato preprosto ne morete postati velik vodja, dokler ne boste odličen komunikator. Po vsem tem je vodenje iskanje bolj produktivnih interakcij z višjimi učinki. Pridobiti je treba spoštovanje, zaupanje, lojalnost s podporo, poslušanjem in pravičnim razmišljanjem glede pogledov posameznikov. Nekateri trdijo, da so sposobnosti komuniciranja 'mehke veščine', vendar je težko vedeti, kdaj, kje in zakaj jih uspešno in učinkovito uporabljati. Razvijanje odličnih komunikacijskih veščin je nujno za učinkovito vodenje. Vodja mora biti sposoben izmenjevati znanje in zamisli tako, da navduši druge in jim posreduje občutek nujnosti. Če vodja ne more posredovati jasnega sporočila in motivirati druge, potem sporočilo za druge ni pomembno (MacRae 2015).

### **4.2.3 Motivacija**

Umetniške ustvarjalne dejavnosti omogočajo nova doživetja, pripomorejo k spoznavanju sebe, pozitivni samopodobi posameznika in razvijanju odnosov v skupini. Motivacija je močnejša, če se posreduje preko konkretnih, živih in čutno zaznavnih novih izkušenj ter ne le preko informacij in pogovorov (Balan 2012, po Bernard 2017). Visoka samopodoba je povezana z ustvarjalnim mišljenjem, s psihološko prilagojenostjo in čustveno stabilnostjo ter višjo stopnjo notranje motivacije. Pozitivno vpliva na ustvarjalnost. Pozitivna čustva vplivajo na to, da posameznik zavrže avtomatske vedenjske scenarije in si prizadeva za nove, ustvarjalne poti razmišljanj (Amabile idr. 2005, po Bernard 2017, 124).

### **4.3 Umetniške intervencije**

Da bi ostajali zmagovalci v konkurenčnem boju, managerji nenehno iščejo sveže pristope pri reševanju vprašanj, s katerimi se soočajo njihove organizacije. V ta namen eksperimentirajo tudi z umetniškimi intervencijami, praksami, ki naj bi iz sodelavcev izvabile iskanje domiselnih rešitev in ustvarjanje inovacij. Praksa kaže, da so za tovrstno sodelovanje radovedno zainteresirani tudi številni umetniki z različnih področij umetnosti. Na ta način raziskujejo možnosti sodelovanja z ljudmi, materiali in prostori v organizacijah, da bi ustvarili umetnost na področju, ki v svoji biti sicer ni umetniško, pogosto pa želijo tudi spodbuditi učenje in spremembe (Berthoin Antal in Strauß 2013).

Taylor in Ladkin (2009) sta opredelila nekatere tehnike umetniških intervencij, ki jih lahko uporabimo posamezno ali v kombinaciji, odvisno od rezultata, ki ga želimo doseči. Navajata naslednje vrste tehnik (prav tam):

- *prenos sposobnosti*: umetniške metode lahko olajšajo razvoj ustvarjalnih spretnosti v skupini;
- *projektna tehnika*: umetniška prizadevanja udeležencem omogočajo, da razkrijejo notranje misli in občutke, ki se z uporabo bolj tradicionalnih orodij niti ne bi pokazala;
- *ilustracija bistva* je metoda, ki lahko udeležencem pomaga spoznati bistvo koncepta v določeni situaciji;
- *izdelava*: ustvarjanje umetniškega dela lahko spodbudi globlje izkušnje osebne prisotnosti in odnosa.

Berthoin Antal in Strauß (2013, po Soila-Wadman in Haselwanter 2016) pravita, da nas umetnost in umetniki spodbujajo, da vidimo, slišimo in doživljamo več, kot se dogaja znotraj nas in okrog nas. V svetu, kjer prevladujejo kvantitativno merljivi rezultati, je težko ovrednotiti znanje in mehke veščine, ki se ukvarjajo s čustvi, občutki in intuicijo, torej z atributi, ki so bistveni prav za umetnike in njihov način dela in odločanja.

Umetniške intervencije so bolj čustvene in intuitivne metode, ki temeljijo na praksi in imajo dolgotrajne tako osebne, kulturne kot organizacijske učinke. Pri tem je določena količina trenja in konfliktov med ustvarjalnim procesom celo zaželena in potrebna, da bi nastalo nekaj novega.

Primer prakse umetniške intervencije je primer švedskega sindikata Unionen, ki je najelo podjetje TILLT (*The Institute of Leadership Learning and Transformation*) za organizacijo ustvarjalnih delavnic za skupino osmih sodelavcev. Poslovni koncept podjetja TILLT temelji na usklajevanju med umetniki in podjetji na podlagi umetniških intervencij. Cilj sindikata je bil, da v prihodnjih dveh letih privabijo 8.000 novih članov in zato so se želeli poučiti o ustvarjalnosti in inovacijah ter izboljšati podobo podjetja.

Prvi korak je bil predstavitev fotografskih del in umetniških projektov. Nato so udeleženci delavnice predstavili svoje osebnosti, tako da so izrezali šest slik iz časopisa in jih prilepili na plastično kocko. Zatem so vsi povedali zgodbo iz svojega življenja. Tretja naloga je vključevala brainstorming, kjer so na samolepilne listke znamke post-it narisali slike različnih orodij, kot je npr. kladivo, in dejavnosti, kot npr. plavanje. Nato so povezali obe sliki in povedali zgodbo.

Skozi to nalogo so se udeleženci osredotočili na vidike pozitivnih izkušenj, čustev, motivacije, energije, širše perspektive, osebne stila delovanja in načina delovanja v timu. Udeleženci so želeli dobiti navodila, pravila, postavljene cilje, sezname opravil in nalog. Tim je imel tudi težave z zaupanjem in bi nalogo lahko opravil veliko hitreje, če bi bili sodelavci bolj odprti (po Soila-Wadman in Haselwanter 2016).

Berthoin Antal in Strauß (2013) predstavljata model, ki ga navdihuje Scharmerjeva teorija U, o tem, kako lahko umetnost vpliva na razmišljanje udeležencev o svojem pogledu na svet, globljem razumevanju samih sebe in okoliščin, ki jih obkrožajo. Model je sestavljen iz osmih faz. Prva je faza prenosa, kako udeleženci vidijo svet na sebi lasten tradicionalen način. V drugi

fazi se zorni kot opazovanja premakne od notranjega k zunanjemu, da opazujejo od zunaj. Sledi tretja faza, to je faza zaznavanja od znotraj, kjer gre za odpiranje uma opazovanja. Četrta je faza navzočnost, kjer se gradi in nadgrajuje znanje, peta faza je kristaliziranje, torej globlje razumevanje, kdo so in kakšen odnos imajo na svet okoli sebe. V šesti in sedmi fazi gre za izdelavo prototipov in vključevanje, zadnja pa je faza konceptualizacije ali izgradnje znanja za bodoče ravnanje.

#### **4.4 Kako je umetnost navdihnila ... rešitev**

Umetnost predstavlja svet duhovnega, poslovno področje pa svet materialnega s tem, da sta lahko bolj podobna kot ne.

V času nenehnih sprememb in nihanj v številnih panogah se lahko vodje veliko naučijo od umetnikov. Spremembe na konkurenčnih trgih in napredek tehnologije zahtevajo od podjetij prehod od managerskega stila vodenja k 'leadershipu' z drzno vizijo podjetja, ki temelji na motiviranju, spodbujanju in novem ustvarjanju.

Te lastnosti so značilne za svet umetnosti in umetnikov, zato lahko navdih poiščejo prav tam. Vodja (leader) je umetnik vodenja in kot umetnik mora uporabiti svojo edinstveno osebnost, vrednote in vizijo ter pri svojih sodelavcih spodbujati ustvarjalno energijo in samoizražanje ter razmišljanje izven ustaljenih okvirov.

Guru vodja Peter Drucker (2005), svetovalec in učitelj managementa, pravi: »Najboljši način za napoved prihodnosti je, da jo sam ustvariš.« Pomen sodobnih umetnikov je v njihovi sposobnosti, da znajo poživiti in na novo postaviti koncept estetike in inovativnosti. Mnogi med njimi so postali kulturni voditelji ravno zaradi še ne videne estetske revolucionarnosti in prebojnosti njihovih del, začeni z inovatorjem in umetnikom iz 16. stoletja, Leonardom da Vincijem, pa vse do Damiena Hirsta, najuspešnejšega umetnika našega časa.

Inovacije slonijo na miselni in domišljjski podlagi, ki skupaj ustvarjata nove, nikoli videne ustvarjalne koncepte. Ti koncepti običajno ne nastajajo skozi strukturirane procese. Njihovega nastanka nikakor ni mogoče izsiliti – ustvarjalnost na ukaz, torej ne morejo nastati na silo ali zaradi prisile. Strinjamo se z ugotovitvijo Druckerja (2005), ko pravi, da »inovativni ljudje gredo ven na teren, gledajo okoli sebe, postavljajo vprašanja in pozorno poslušajo. Analiziranje verjetnosti poslovne priložnosti pomeni dejavno uporabo desne in leve polovice možganov.«

## 4.5 Primeri

V nadaljevanju so opisani vidiki, kako lahko umetnost oblikuje vodenje ter podobnosti med umetniki in managerji.

### *Henri Matisse in portret »Ženska s klobukom«*

Opazovalcu našega časa se zdi barvanje ženskega obraza v različnih barvah komaj, v bistvu pa niti ne inovativno. A na začetku 20. stoletja je to bila prava revolucija, ki jo je vodil Henri Matisse. Henri Matisse je ustanovitelj gibanja Fauve, ki je eno glavnih umetniških gibanj 20. stoletja. Fauve, kar pomeni »divja zver«, je etiketa umetnostnih kritikov Matisse-u in njegovim kolegom umetnikom, zaradi povečane in edinstvene uporabe barve, ki odstopajo od tradicionalnih opisov zunanje stvarnosti, da bi izrazili svojo notranjo, subjektivno resničnost. Barva prvič ni služila kot ogledalo objektivnosti, ampak je izrazila odstopanje od norm in neodvisno bistvo.

Poslovni svet je eno samo bojišče, kjer podjetja vsak dan znova bijejo bitke za kupce, njihove želje, potrebe in denar.

Apple je primer podjetja, čigar revolucionarna inovativnost je praktično spremenila življenja vseh nas. Njihova inovacija iPhone s pametnimi aplikacijami in zaslonom na dotik je primer ustvarjalnosti svetovnih dimenzij. Ko so začeli razvijati idejo, so se jim tekmeči sprva smejali, saj si niso znali predstavljati razsežnosti vseh možnosti, ki naj bi jih iPhone omogočil. Zdelo se jim je neverjetno, skoraj znanstvena fantastika. Snovalci niso ponudili pametnih telefonov na trgu sami, temveč so izdelovali telefone z značilnostmi iPhone-a. Priča smo mobilni telefonski vojni predvsem med podjetjema Apple in Samsung. Novi konkurenti, ki vstopajo v panogo mobilne telefonije, cenovno konkurirajo s ponudbo bistveno nižje cene, za vodstvo na zasičenem trgu pa morajo biti pametni telefoni barvni v svetlejših novih odtenkih pametnih tehnoloških rešitev in vsebin. Tako kot je Matisse pri znani obliki; portretu preoblekla v barve in oblikovala nov jezik, bi morale poslovne organizacije oblikovati izdelke z novimi vnosi in, ki niso kopija obstoječih izdelkov.

### *Kako enostavno je poenostaviti: Piet Mondrian*

Tudi za podjetja lahko velja načelo 'manj je več', zlasti ko gre za postavitev temeljnih ciljev organizacije. Inovacije se lahko izrazijo v abstrakciji, zmanjšanju ali omejevanju lastnosti izdelka.

V času napredne tehnologije ponujajo podjetja različno široke in številne funkcije.

Obstaja pa velik del potrošnikov, ki sploh ne uporabljajo vse te bogate palete raznovrstnih funkcij, ampak uporabljajo bolj ali manj le gumb za vklop in izklop.

Na enak način vrhunski modni oblikovalci ustvarjajo na eni strani prestižne unikatne modele in istočasno za drug trg 'bolj preproste' oz. manj prestižne in cenovno bolj dostopne modele za tiste stranke, ki iščejo prestiž v kombinaciji s funkcionalnostjo. Torej gre za ustvarjanje alternativnih izdelkov sicer z brezkompromisno kakovostjo, vendar z bolj praktično uporabnostjo.

### *Razstavite, postavite, ponovno sestavite: Picasso*

Razstavite, postavite, ponovno sestavite – kubizem, avantgardni umetniški slog, ki je v zgodnjem 20. stoletju pripeljal do umetniške revolucije in ne predstavlja predmeta le z ene perspektive, temveč ga prikazuje z več možnih zornih kotov istočasno. Portret umetniškega prodajalca Henryja Kahnweilerja se razteza po platnu, ki je podobno pahljači iz kart. V poslovnem svetu se ta kubistična percepcija izvaja na primer v \*reinženiringu. Reinženiring je teorija managementa, ki jo je razvil dr. Michael Hammer iz univerze Columbia. Bistvo tega je prenova po ponovnem razmisleku o strukturi, procesih, vlogah in odločanju v podjetju. Poudarek je na ustvarjalnem, revolucionarnem razmišljanju. Reinženiring, tako kot pri kubizmu, razstavi subjekt na dele, nato jih izravnava in razširi ter s tem odpre možnosti za prestrukturiranje in prenavo nove, inovativne poslovne podobe.

### *Ponovno pakiranje: Christo*

Christo je okoljski umetnik, ki je leta 1958 prepakiral predmete z zavijanjem v krpo. Moči je združil z Jeanne-Claude de Guillebon, s katero sta skupaj *zavila* javne zgradbe in izbrala prostore v naravi ter na ta način ustvarila 'novo embalažo'. Po Christovem mnenju je tkanina razkrila obris objekta, vendar skrila njegove podrobnosti, zaradi česar je bil celoten objekt videti mehkejši in bolj čuten.

Na tem primeru lahko vidimo, da zavijanje omogoča drugačen celovit pogled in s tem opredelitev bistva recimo objekta ali nekega drugega predmeta. Ta princip lahko uporabimo npr. pri trženju, kjer je ovijanje in pakiranje pomemben del izgradnje celotne zgodbe o izdelku. Kot pri Christovih ovojih embalaža ustvari dialog z izdelkom in lahko okrepi njegovo dojemanje.

Zgodba o izdelku, ki jo pripoveduje njegova embalaža, vse bolj pridobiva pomen. V tekmovalnem okolju sodobnega sveta se na ta način začne uporabniška izkušnja. Sam Steve Jobs se je tega pomembnega dejstva zelo zavedal. Znan je po svoji globoki in intenzivni vpletenosti v vse faze razvojnega postopka in oblikovanja Applovih izdelkov. Ravno na primeru novega iPhone-a je bil izjemno vztrajen in je zavrnil številne predloge svojih

načrtovalcev in oblikovalcev, vse dokler niso dosegli pričakovane popolnosti. Steve Jobs je trdil, da se uporabniška izkušnja začne z embalažo, ki pripoveduje zgodbo izdelka.

*Pravilo je, da ni pravil: postmodernizem*

Za postmoderno umetnost je značilno, da ne priznava nobenih omejitev v obliki pravil, predpisov ali zavezujoče teorije. Njena osrednja značilnost je večplastna raznolikost idej, ki povezujejo materiale z neobičajnimi tehnikami, kar izzove nepričakovano in nedefinirano doživljanje.

Spodbuja paradoks, ki zabriše kontraste in meje ali združi nasprotja. Ne poskuša predstaviti organizirane zgodbe, četudi se oblikuje zgodba, ki pa je rezultat interakcije med gledalcem in umetnino.

Obstoječe razmere v poslovnem svetu lahko primerjamo s postmoderno dobo v umetnosti. Val globalizacije, procesi pospešene privatizacije, nestabilni finančni trgi, hiter razvoj tehnologije in prenosa informacij ne vplivajo samo na poslovno tekmovanje, temveč tudi na vsa področja življenja. Kar je bilo včeraj sprejemljivo, je morda sprejemljivo tudi danes, jutri pa zagotovo ne več. Poslovne norme in pravila preteklosti ne držijo za prihodnost.

Podobno kot pri postmodernizmu, ki umetnika osvobodi vseh stilskih spon, naj bi podjetja spodbujala kulturo in krepila klimo inovacij. Večdimenzionalna percepcija, ki jo poganja postmodernizem, je lahko vodilno načelo in lahko podjetja odpre za nove koncepte in priložnosti (Lavy 2015).



## 5 RAZVOJ SPOSOBNOSTI MANAGERJEV (KAJ JE KORISTNO)

Nemški umetnik in umetniški teoretik Beuys (1975) pravi, da je prakticanje in obravnavanje umetnosti nujen pogoj za osebni razvoj, celovito razmišljanje in zaposlitvene spretnosti. V skladu z dolgoletno tradicijo razmišljanja o izobraževanju, ki ga je predstavil, pravi, da lahko z uporabo umetnosti pomagamo zaposlenim pri pridobivanju potrebnih sposobnosti z dobro načrtovano in temeljito obravnavo dejavnosti človeških virov (Schnugg 2014).

Najboljši voditelji so pragmatični sanjači z jasno opredeljeno vizijo ali namenom in močnim stališčem. To so isti atributi, ki označujejo uspešne umetnike (Naiman 2016). Najslavnejši likovni umetnik Picasso je izjavil, da »dobri umetniki kopirajo, veliki umetniki kradejo«, in s tem resnično mislil, da če kopirate delo, ga samo posnemate, ampak če »ukradete«, ga naredite sami s ponovno interpretacijo in preoblikujete prvotno idejo (Naiman 2016).

V študiji profesorja Jeffreyja Sancheza-Burka in njegovih kolegov Fiona Lee in Chi-Jing Cheng se v raziskavi osredotočajo na ljudi, ki imajo več identitet, primeroma ljudi azijskega in ameriškega nacionalnega porekla, ali ženske, ki so inženirji. Z dvema poskusoma so raziskovalci ugotovili, da ljudje z višjo stopnjo »sposobnosti integracije« kažejo tudi višjo stopnjo ustvarjalnosti, zlasti ko gre za reševanje težav, ki zahtevajo različne vire znanja. Če managerji lahko spodbujajo integracijo identitete (na primer ženski inženirji delajo v okolju, kjer se jim ni treba oblačiti kot moški), so ljudje lahko veliko bolj ustvarjalni. Managerji jim dovolijo biti drugačni od ostalih (Amabile in Khaire 2008).

Gledališče je pogosto predmet proučevanja, ko gre za procese upravljanju inovacij kot model za učenje in izboljšanje komuniciranja. Presenetljivo je, kaj vse je o vodenju v gledališču izvedel profesor Barry Posner (2008), ki je štiri tedne preživel v San Jose Repertory Theatre v Kaliforniji in opazoval priprave na izvedbo igre Major Barbara (avtor George Bernard Show). Zanimivo mu je bilo opazovati in proučevati vodenje na področju, ki ga do tedaj ni poznal. Ko je opazoval, kako se režiser pogovarja z igralci, kako jih motivira, se z njimi dogovarja in jih s tem pripravlja za uspešno izvedbo gledališke predstave ter istočasno povezuje z ostalo ekipo, so se mu razjasnila nekatera področja prekrivanja z vodenjem, ki ga je poznal. Posner (2008) je uvidel, da ne glede na področje delovanja dobri voditelji pogosto uporabljajo enake veščine. V štirih tednih je opazil sedem specifičnih tehnik, za katere verjame, da bi jih lahko uporabili tudi vodje pri vodenju poslovnih organizacij. Te tehnike so: postavitve vizije, poskrbeti, da to ni le vizija vodje, spodbujanje samoizražanja, coaching za izboljšanje veščin, učenje iz izkušenj, postavitve osnov za medsebojno spoštovanje in spodbujanje delovanja iz srca. Pri tem gre za vodenje, ki ne temelji na avtoriteti, temveč za 'leadership', ki spodbuja in motivira sodelavce k prispevanju lastnih zamisli. Posner (prav tam) je spoznal, da zna režiser doseči, da se igralci poistovetijo z vizijo, jo ponotranjijo in vzamejo za svojo. To je bil odličen primer vodenja z zgledom (role modelling) tudi v primeru napak. Vodja je priznal svoje napake, zaradi česar so bili tudi igralci pripravljani priznati svoje. Oboje se je izkazalo za ključno pri uspešni izvedbi predstave. Pomembna so bila tudi prizadevanja režiserja, da spozna prednosti vsakega

posameznega igralca, še preden je začel s prilagajanjem in usklajevanjem. Bistvo te študije je bilo, kako deluje gledališki režiser, da bi združil in povezal zelo nadarjeno skupino posameznikov, da bi delovali skupaj in kot ekipa ustvarili skupen izdelek. Posner sklene, da je študija poudarila številne elemente dobrega vodenja, in zaključi, da se managerji sodobnega časa lahko veliko naučijo od velikih gledaliških režiserjev, kar je precej podobno ugotovitvam drugih velikih voditeljev na drugih področjih (EGPL 2008).

V poslovni šoli MBA je del študijskega programa namenjen razvoju ustvarjalnosti ravno na podlagi umetniških izkušenj. Opaziti je, da študentje pridobijo večje zaupanje v svojo sposobnost ustvarjalnega izražanja, pripravljenost sprejeti dvoumnost in negotovost procesa kot del odkritja, bolj so odprti za alternativne načine reševanja problemov in povrnitev zaupanja vase in razvoj potencialov v smeri ustvarjalnega mišljenja (Pinard in Allio 2005).

Poslovni ljudje se zavedajo, da so znanost, tehnologija, inženiring, matematika in sedaj tudi umetnost pomembni za rast in uspešnost prihodnosti. STEAM je študijski program, ki temelji na izobraževanju študentov ravno na področju omenjenih disciplin. Inovacija predstavlja osnovo v poslovnem svetu, v umetnosti in v znanosti. A kako se tega naučiti? Umetnost ni samo lepa slika, ki uokvirjena visi na steni, ampak vključuje tehnologijo, izvedbo, morda zvok in še kaj. Umetnost kot pomemben del STEAM-študija, lahko pomaga in ponudi znanja s področja motiviranja sodelavcev, izboljšanja kognitivnih spretnosti in timskega dela, kot tudi nauči, da je sprejemljivo narediti napako in potem poiskati ustrezno uspešno rešitev (Carrillo Corser 2014).

## 6 OVIRE IN DVOMI GLEDE POVEZOVANJA

Med ustvarjalnim in poslovnim razmišljanjem obstaja asimetrija. Poslovna miselnost pričakuje racionalnost in čisto ekonomsko logiko nadzora z uporabo izračunljivih meritev in stabilnostjo vrednotenja. Obratno pa ustvarjalno mišljenje povzema bolj ali manj neurejeno, zapleteno in resnično življenje (Soila-Wadman in Haselwanter 2016).

Z vidika managementa je učenje iz napak, ponavljanje, dopuščanje prostora za dvoumnost v ustvarjalnem procesu, popolno zaupanje v ekipo in avtonomija brez omejitev težko razumljiva praksa (Car, Kanjulo Marčela in Mesner Andolšek 2015).

Po Barry in Meisiek (2010) so umetniki sposobni doživljanja in stanja biti v dvomu, negotovosti in skrivnosti, ne da bi za to iskali vzroke. Da bi umetnost delovala, njenih rezultatov ni mogoče vnaprej natančno določiti (prav tam). Strinjamo se s spoznanjem, da za managerje, ki usmerjajo in nadzorujejo, sprememba procesa v smeri uporabe umetniških praks ni enostavna, saj je prisotno veliko dvoma in neugodja zaradi (navidezne) izgube gotovosti in nadzora. Podjetja bodo morala biti bolj odprta za nove stvari in se prilagoditi, še prej pa razumeti prednosti procesa, v katerem je treba opustiti tradicionalen nadzor (Car, Kanjulo Marčela in Mesner Andolšek 2015).

Glede na dejstvo, da gre za razmeroma novo prakso, je na voljo malo literature in le nekaj empiričnih študij, na katerih bi lahko temeljila strategija za raziskovanje in vrednotenje tovrstne prakse. Številne študije so motivacijske, zasnovane so na nezanesljivih dokazih in osebnih izkušnjah, ki jim večinoma primanjkuje kritična analiza učinkov (Berthoin Antal 2009, 11 in 45). Še vedno je malo je delodajalcev, ki ocenjujejo učinkovitost usposabljanj in razvojnih dejavnosti, zato je iluzorno pričakovati, da bodo nemudoma posegli po povsem drugačnih orodjih in spremenili svoje prakse.

## **7 EMPIRIČNA ANALIZA**

Na podlagi pregledane tuje in domače literature ter na podlagi zastavljenih ciljev smo si zastavili naslednja raziskovalna vprašanja:

- Kakšno je mnenje bodočih managerjev o vlogi umetnosti v organizacijah, podjetjih?
- Ali bodoči managerji menijo, da bi jim umetnost lahko pomagala pri opravljanju vodstvenega dela?
- Na katerih področjih managerji menijo, da bi jim umetnost lahko pomagala?
- Kakšen imajo bodoči managerji nasploh odnos do umetnosti?

### **7.1 Opis metode zbiranja podatkov in sestava vprašalnika**

Za zbiranje podatkov in ugotavljanje obstoječega stanja smo za instrument raziskovanja uporabili metodo spletnega anketiranja (spletna stran 1ka). Anketiranje je bilo prostovoljno in anonimno. Anketni vprašalnik je bil objavljen na Facebook profilu Fakultete za management in profilu Študentski svet ter poslan bil študentom Fakultete za management v Kopru z metodo vzorčenja snežne kepe, kar pomeni, da smo tiste, ki so prejeli povabilo za izpolnjevanje vprašalnika, prosili, naj povezavo do vprašalnika posredujejo naprej. S pomočjo metode snežne kepe je bil vprašalnik deljena na družbenem omrežju Facebook – po nam znanih informacijah vsaj dvajsetkrat z različnih osebnih profilov. Predvidevamo, da je bil vprašalnik posredovan tudi preko elektronske pošte. Tako smo v juniju 2018 skupno uspeli zbrati 103 v celoti izpolnjene anketne vprašalnike. Anketni vprašalnik je bil anketirancem na voljo približno dva tedna, in sicer v času poletnih dopustov in ob koncu študijskega obdobja. Oba dejavnika lahko vplivata na manjšo stopnjo sodelovanja v raziskavi.

Vprašalnik smo sestavili sami na osnovi pregledane literature in znanja o temi. Skozi celoten vprašalnik, razen pri demografskih vprašanjih, je bila uporabljena merska lestvica od 1 do 5 (pomen: 1 – najmanjše strinjanje, 5 – največje strinjanje). Pred pričetkom anketiranja smo vprašalnik preizkusili na manjšem vzorcu in glede na odzive smo posamezne postavke ustrezno prilagodili, da so bile bolj razumljive.

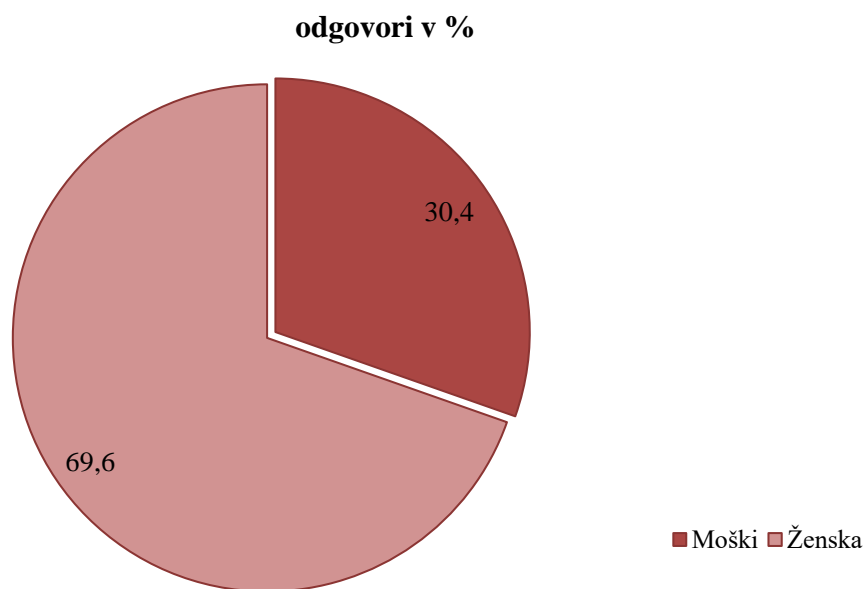
### **7.2 Opis metod analize podatkov**

Z anketiranjem pridobljene podatke smo obdelali s pomočjo programa Microsoft Excel in statističnega programa Statistical Package for Social Sciences (SPSS), verzija 20.0. Uporabili smo osnovno opisno statistiko. Statistični prikaz podatkov smo predstavili s pomočjo grafikonov in tabel. Demografski podatki so podani na podlagi frekvenčne (f) in odstotne (f %) porazdelitve vrednosti. Kjer so opravljene bivariatne primerjave med dvema skupinama anketiranih, je uporabljen t-test.

### 7.3 Opis vzorca

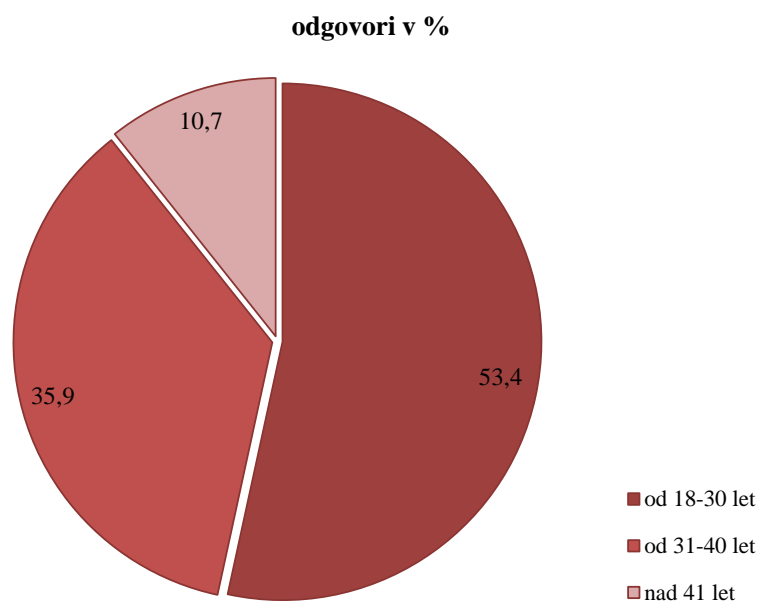
V spodnjih grafih najprej prikazujemo demografske značilnosti dobljenega vzorca. Med temi podatki so vključeni spol, starost, letnik izobraževanja ter obliko študija.

Iz spodnje slike 1 razberemo, da je 69,6 % anketirancev ženskega spola in 30,4 % anketirancev moškega spola.



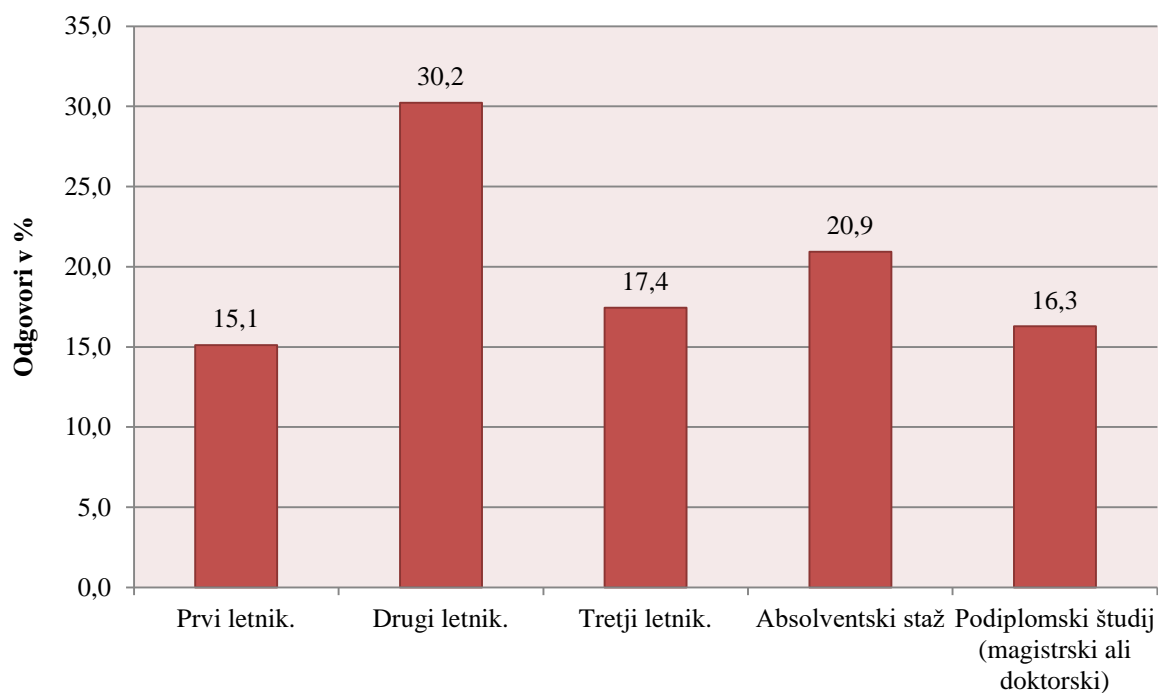
**Slika 1: Struktura anketirancev glede na spol**

Več kot polovica anketiranih (53,4 %) je starih med 18 in 30 let. Dobra tretjina anketiranih je starih med 31 in 40 let. Desetina anketiranih je starejših od 41 let in sklepamo, da predstavljajo delež izrednih študentov.



**Slika 2: Struktura anketirancev glede na starost**

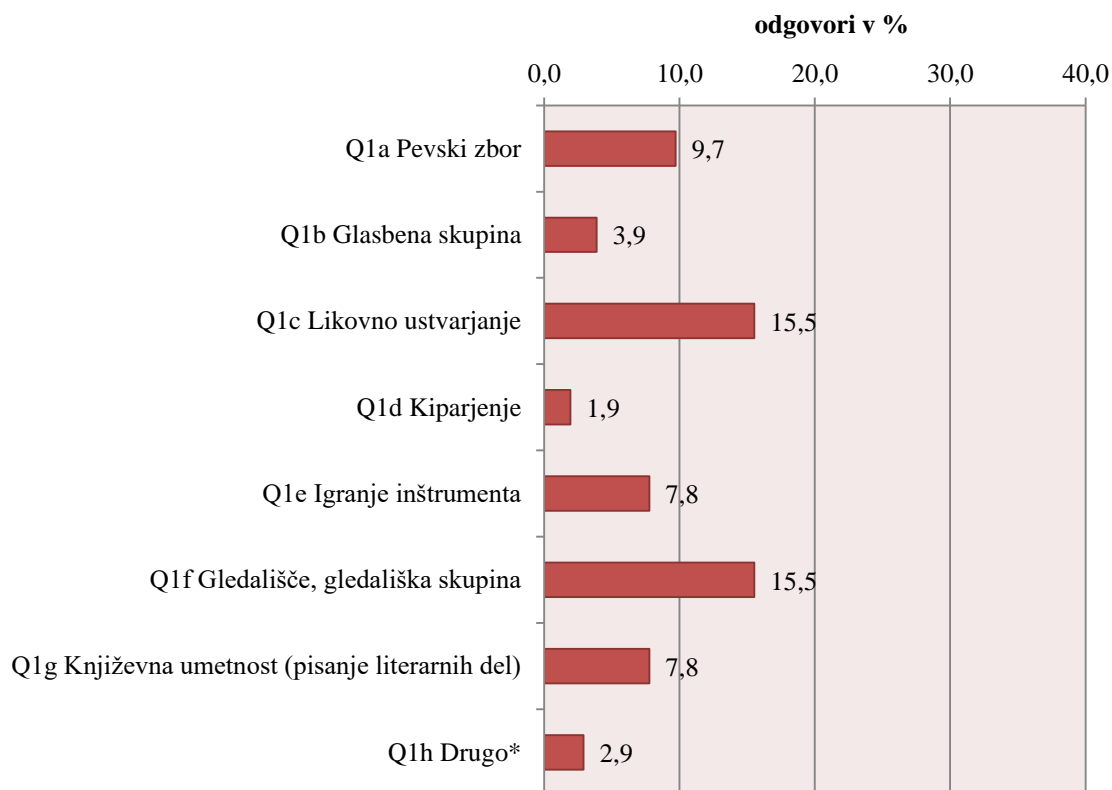
Glede na letnik izobraževanja so anketirani precej razdrobljeni. V prvem letniku jih je 15,1 %, v drugem jih je največ – 30,2 % ter v tretjem 17,4 %. V absolventskem stažu je 20,9 % anketiranih, podiplomski študij pa opravlja 16,3 % anketiranih.



**Slika 3: Struktura anketirancev glede na letnik izobraževanja**

## 7.4 Osnovna statistična analiza

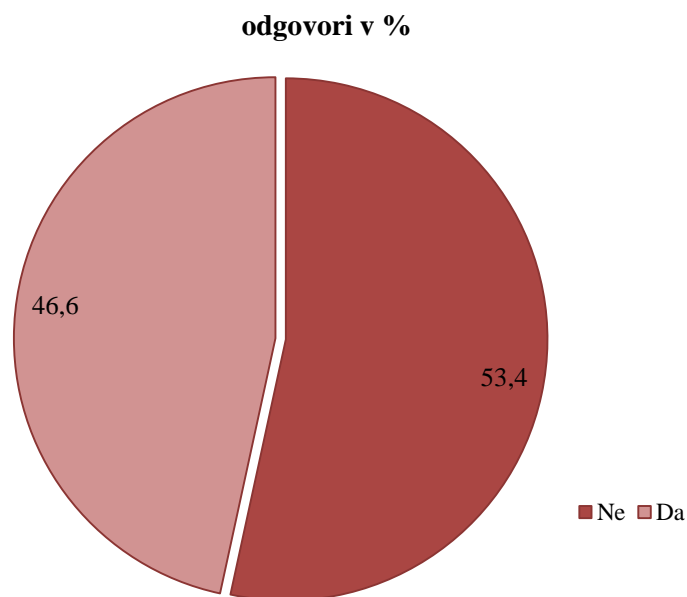
Anketirani so sami dejavni na precej različnih umetniških področjih. Največ – 15,5 % jih likovno ustvarja ali so člani gledališča oz. gledališke skupine. Sledijo tisti, ki so dejavni pri pevskem zboru (9,7 %), igrajo inštrument (7,8 %) ali pišejo literarna dela (7,8 %). Nekaj jih je še dejavnih na področju glasbe v glasbeni skupini, pri kiparjenju in drugje.



\* Druge navedbe: Ples, šivanje in ročna dela.

**Slika 4: Q1 – Prosim, označite, pri katerih od navedenih dejavnosti s področja umetnosti se vi sami dejavno udeležujete ne glede na to, ali je to redno ali zgolj občasno. Ali (ste) vi sami dejavni na naslednjih področjih ...?**

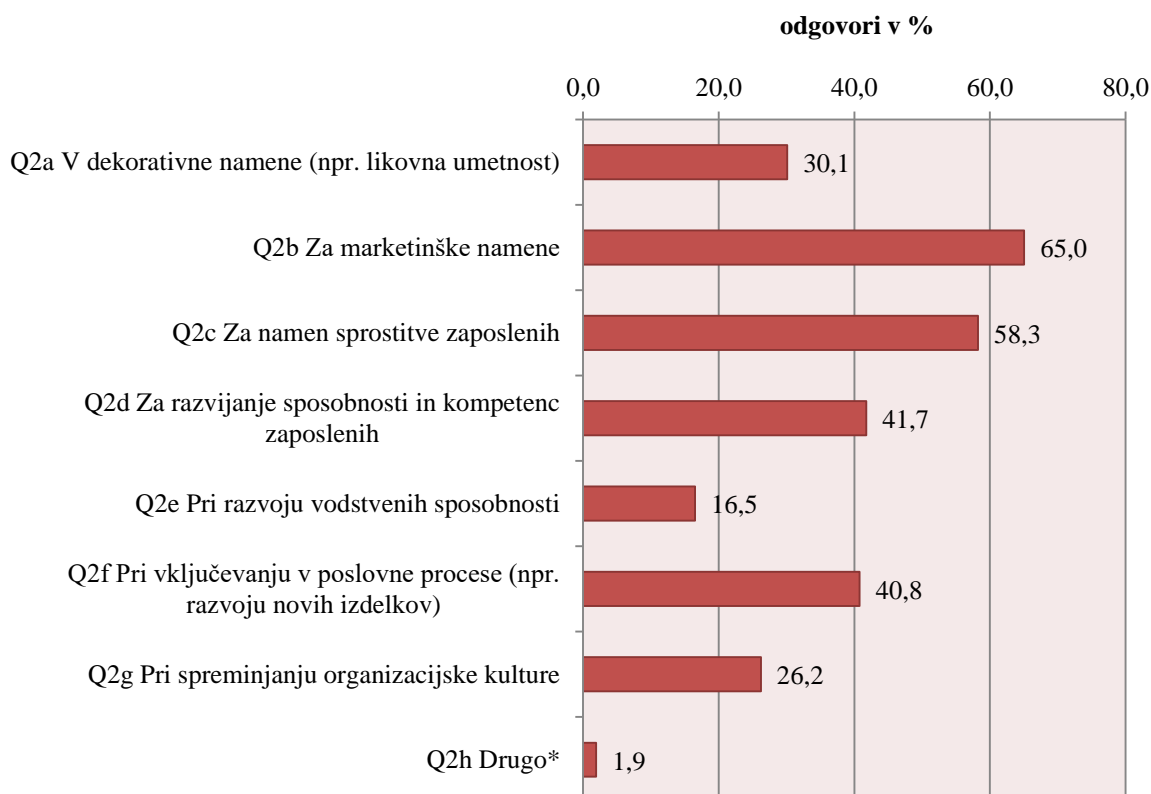
Če upoštevamo vse podane odgovore pri vprašanju Q1, vidimo, da 53,4 % anketiranih študentov ni dejavnih na nobenem umetniškem področju, kar 46,6 % pa je dejavnih vsaj na enem umetniškem področju. S to spremenljivko bomo v nadaljevanju opravili nekaj primerjav, saj nas zanima, ali se odnos do zastavljenih vprašanj razlikuje glede na lastno umetniško dejavnost.



**Slika 5: Lastna dejavnost na umetniškem področju (iz posameznih trditev Q1)**

V nadaljevanju nas je zanimalo mnenje študentov o tem, v kakšni obliki naj bi se umetnost pojavljala v podjetju oz. organizaciji, torej, kakšne načine uporabe umetnosti sami vidijo kot najbolj mogoče. Rezultati so pokazali, da je skoraj dve tretjini vseh vprašanih ocenilo, da je umetnost uporabna v trženjske namene, torej za promocijo in trženje (tako meni 65,0 %). Sledi odgovor o pojavljanju umetnosti v organizaciji za namen sprostitve zaposlenih s 58,3 % navedb. Nekaj več navedb smo zabeležili še pri vlogi pri razvoju sposobnosti in kompetenc zaposlenih (41,7 %) ter pri vključevanju umetnosti v poslovne procese (40,8 %). Ostali podani odgovori so bili izbrani manj pogosto. Najmanj anketiranih študentov je ocenilo, da bi se lahko umetnost v podjetju pojavljala v namene razvoja vodstvenih sposobnosti (tako meni 16,5 % anketiranih).





\* Druge navedbe: Podpora umetnikom in umetnostno izobraževanje zaposlenih

**Slika 6: Kaj menite, v kakšni obliki naj bi se umetnost pojavljala v podjetju ali drugi organizaciji?**

Prvi sklop trditev v osrednjem delu vprašalnika se je nanašal na mnenja in stališča študentov do vloge umetnosti v podjetjih in organizacijah. Anketirani so trditve ocenjevali s petstopenjsko Likertovo ocenjevalno lestvico strinjanja.

Anketirani so se v največji meri strinjali s trditvijo, da je inovativnost danes ključnega pomena za konkurenčno prednost podjetij (ocena 4,36). Sledita trditvi umetnost krepi razvoj človeških virov (ocena 4,16) ter v podjetjih so potrebe po ustvarjalnih posameznikih vedno večje (ocena 4,14). Oceno 4 dosegajo še trditve o koristi umetniških delavnic za izboljševanje skupinskega dela in komuniciranja (ocena 4,01). Do navedenih področij imajo anketirani študenti najbolj pozitiven odnos z vidika vloge umetnosti v podjetjih in drugih organizacijah.

Vendar pa so tudi preostale ocene precej visoke in kažejo na pozitiven odnos do umetniških praks (ocena 3,86), vključevanja ustvarjalnih strokovnjakov (ocena 3,80) ter učenja in prenosa znanj od umetnikov na ravni zaposlenih ali vodstva (obe trditvi z oceno 3,66).

Na drugi strani pa se anketirani v povprečju niso strinjali z navedbami, da se umetnosti ne da prenesti v poslovno dejavnost zaradi pomanjkanja pravil in ciljev (ocena 2,50) ali ker izpodbija načela racionalnosti, nadzora in moči (ocena 2,35). To pomeni, da anketirani študenti pri

prenosu umetniških praks v podjetja in druge organizacije ne zaznavajo ovir, po katerih smo jih spraševali.

Z vidika našega prvega raziskovalnega vprašanja: »Kakšno je mnenje bodočih managerjev o vlogi umetnosti v organizacijah, podjetjih?« lahko sklenemo, da smo gledano v celoti zaznali pozitivno mnenje do vloge umetnosti v podjetjih in drugih organizacijah.



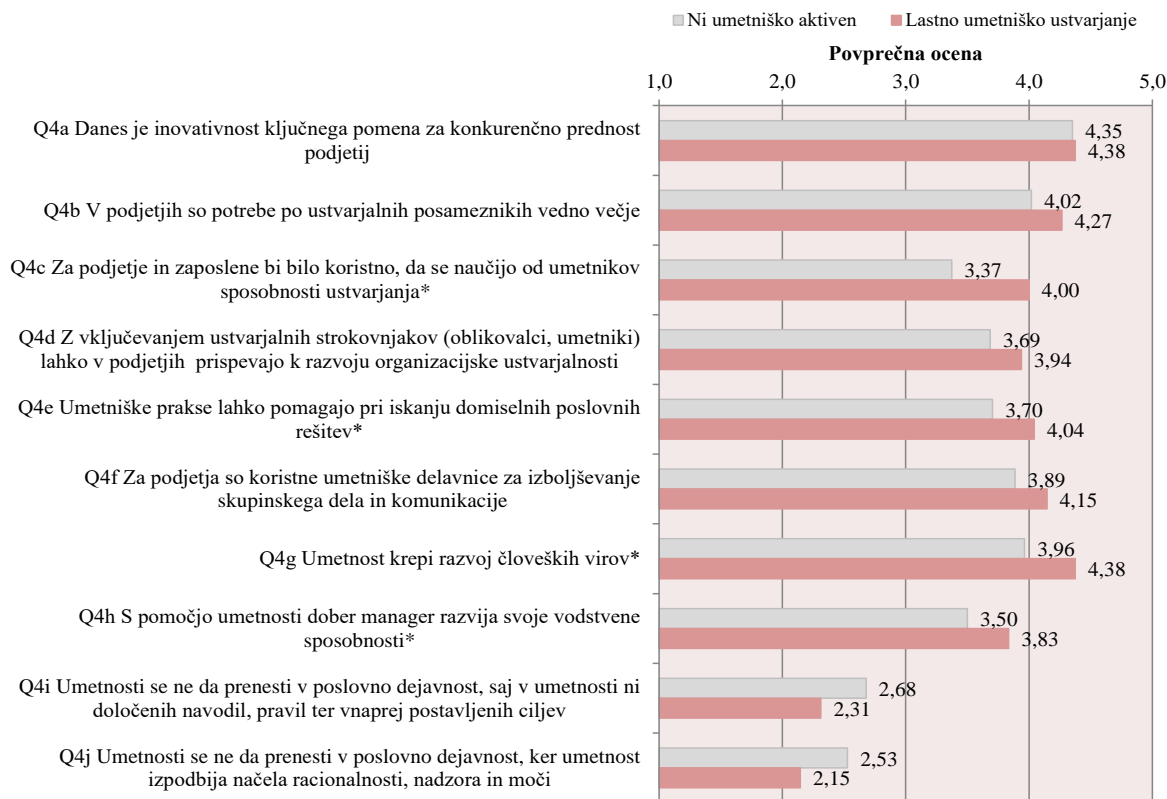
Op: Ocenjevalna lestvica: 1 – sploh se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – niti se ne strinjam niti se strinjam, 4 – se strinjam, 5 – zelo se strinjam.

### Slika 7: Mnenje in stališča študentov o vlogi umetnosti v podjetjih in drugih organizacijah

Opravili smo tudi primerjavo povprečnih ocen trditve glede na to, ali je anketirani sam dejaven na področju umetniškega ustvarjanja ali ne. Že na prvi pogled so opazne določene razlike v povprečnih ocenah, in sicer se anketirani, ki se sami umetniško udeležujejo, z večino trditve nadpovprečno strinjajo, medtem ko na drugi strani tisti, ki sami niso umetniško dejavni, pri prenosu umetnosti v poslovno dejavnost v večji meri zaznavajo ovire, po katerih smo jih spraševali.

Zaznali smo štiri statistično značilne razlike, in sicer so anketirani, ki so sami dejavni na katerem od umetniških področij, podali višjo povprečno oceno pri trditvi, da je za podjetje in zaposlene koristno, da se od umetnikov naučijo sposobnosti ustvarjanja, torej v tem vidijo večje koristi kot tisti, ki sami niso dejavni na področju umetnosti. Do enakih ugotovitev pridemo tudi

pri ostalih trditvah, kjer obstajajo statistično značilne razlike, in sicer se umetniško dejavni posamezniki v večji meri strinjajo s tem, da umetniške prakse lahko pomagajo pri iskanju domiselnih poslovnih rešitev, da umetnost krepi razvoj človeških virov ter da s pomočjo umetnosti dober manager razvija svoje vodstvene sposobnosti.



\* Op: razlika je statistično značilna ( $p < 0,05$ ).

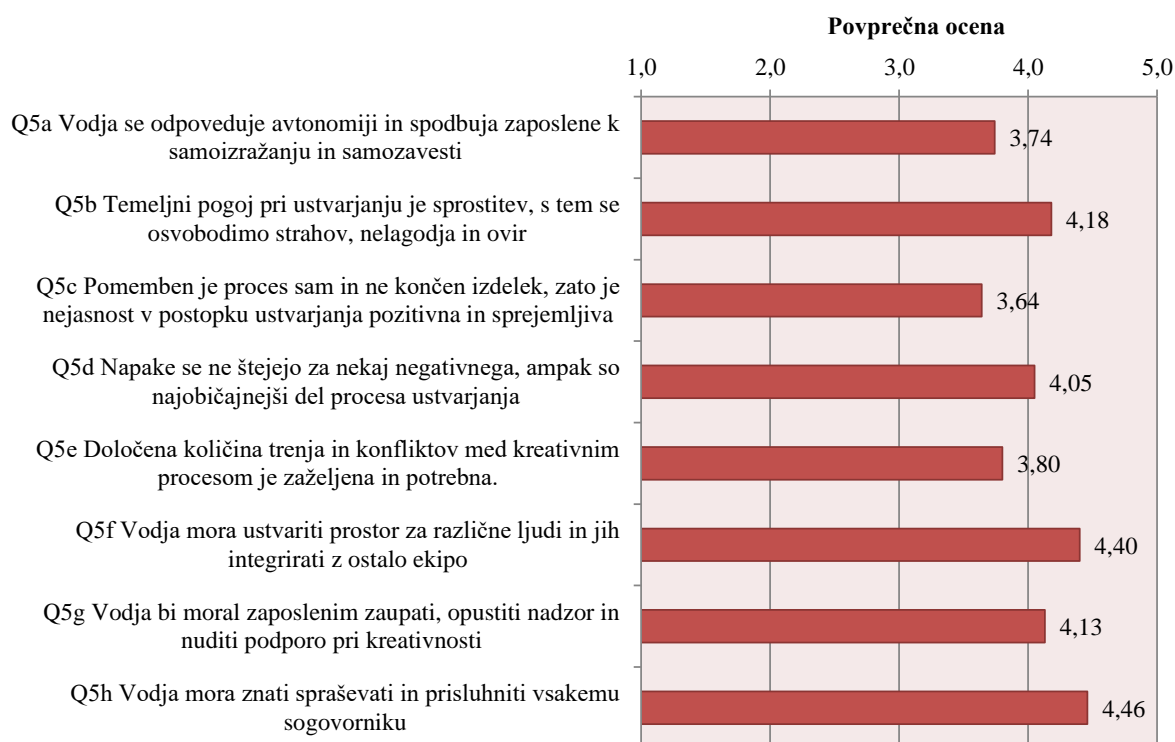
### Slika 8: Primerjava mnenj študentov o vlogi umetnosti v podjetjih in drugih organizacijah glede na lastno umetniško udejstvovanje

Naslednji sklop trditvev v osrednjem delu vprašalnika se je nanašal na mnenja in stališča študentov do ustvarjalnega vodenja nasploh. Anketirani so trditve ocenjevali s petstopenjsko Likertovo ocenjevalno lestvico strinjanja.

Anketirani so se v največji meri strinjali s trditvijo, da vodja mora znati prisluhniti vsakemu sogovorniku (ocena 4,46) ter da mora znati ustvariti prostor za različne ljudi in jih vključiti v ekipo (ocena 4,40). Sledita trditvi, ki se nanašata na občutja ob ustvarjanju (ocena 4,18) ter o zaupanju in prepuščanju nadzora zaposlenim (ocena 4,13). Oceno 4 dosega še trditve o dojemanju napak kot nekaj pozitivnega v procesu ustvarjanja (ocena 4,05).

Gledano v celoti tudi do ostalih vidikov ustvarjalnega vodenja nikjer nismo zaznali negativnega odnosa, saj so pri vseh ostalih trditvah povprečne ocene v območju ocen med 3,5 in 4, kar pomeni, da so anketirani študenti odprti za ustvarjalne pristope v vodstvenem procesu. Z vidika našega drugega raziskovalnega vprašanja, ki se je nanašalo ravno na to, ali bodoči managerji

menijo, da bi jim umetnost lahko pomagala pri opravljanju vodstvenega dela, se sklep na podlagi analiziranih podatkov glasi, da so do tega odprti in pozitivno sprejemajo možen vpliv umetnosti na področju ustvarjalnega vodenja.



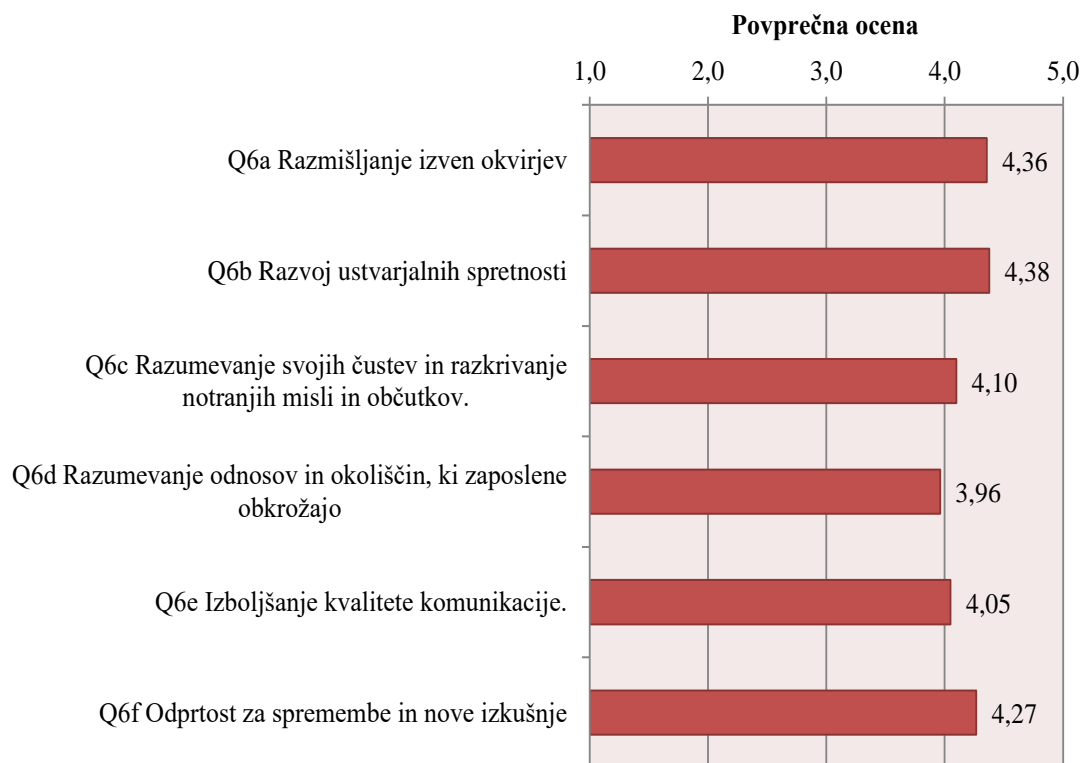
Op: Ocenjevalna lestvica: 1 – sploh se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – niti se ne strinjam niti se strinjam, 4 – se strinjam, 5 – zelo se strinjam.

### **Slika 9: Odnos študentov do ustvarjalnega vodenja**

Tretji sklop trditev v osrednjem delu vprašalnika se je nanašal na mnenja in stališča študentov do vloge umetnosti na različnih področjih dela oz. uporabe umetnosti v organizacijah. Anketirani so trditve ocenjevali s petstopenjsko Likertovo lestvico.

Splošen pregled povprečnih ocen pove, da bodoči managerji menijo, da bi jim umetnost lahko pomagala na zelo raznolikih področjih, najbolj pa pri razvoju ustvarjalnih spretnosti (ocena 4,38), pri razmišljanju izven okvirov (ocena 4,36) ter pri odprtosti za spremembe in nove izkušnje (ocena 4,27).

Tudi na vseh ostalih področjih so ocene blizu povprečne ocene 4, kar pomeni, da je odgovor na naše raziskovalno vprašanje, s katerim smo preverjali, ali bodoči managerji vidijo uporabno vrednost umetnosti na različnih področjih dela, pritrdilen. Najbolj pa gre izpostaviti ustvarjalno mišljenje in ustvarjalnost ter obenem boljše sprejemanje novih izkušenj. Pozitivno vlogo pa anketirani študenti vidijo tudi na področju komuniciranja ter razumevanja odnosov in čustev.

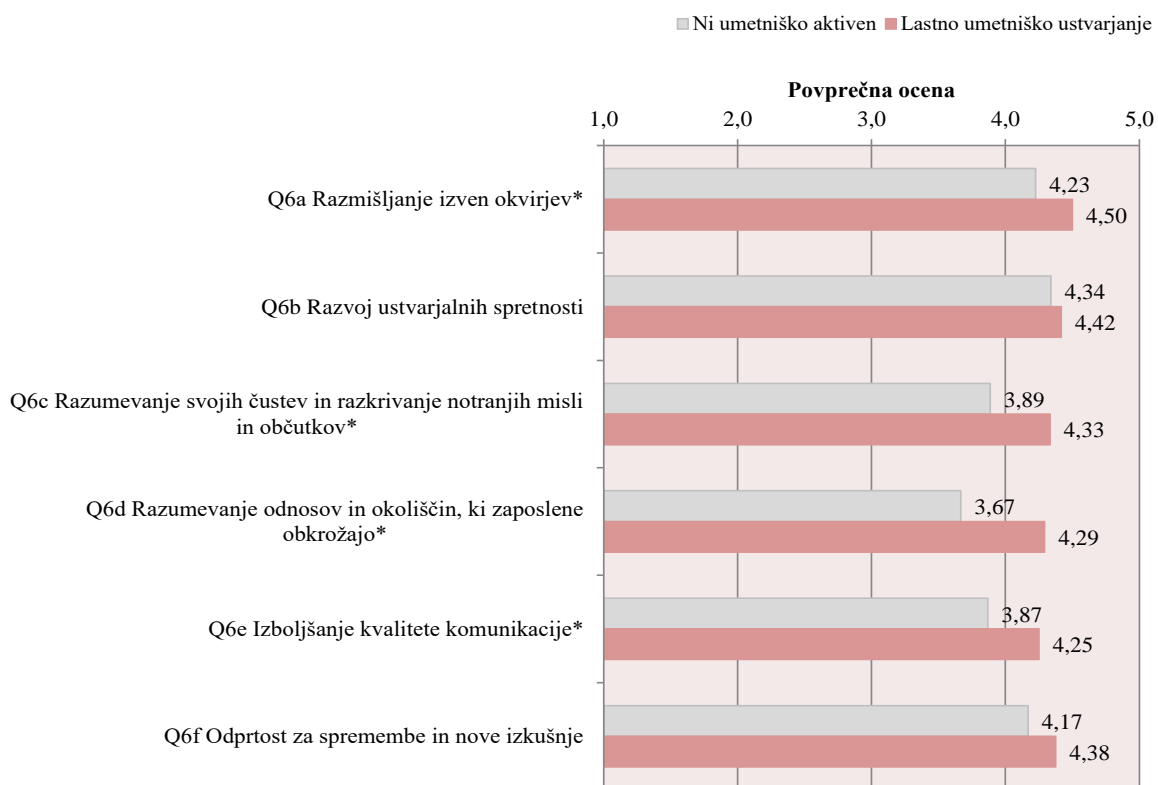


Op: Ocenjevalna lestvica: 1 – sploh se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – niti se ne strinjam niti se strinjam, 4 – se strinjam, 5 – zelo se strinjam.

### **Slika 10: Mnenje in stališča študentov o vlogi umetnosti na različnih področjih dela**

Opravili smo tudi primerjavo povprečnih ocen trditev glede na to, ali je anketirani sam dejaven na področju umetniškega ustvarjanja ali ne. Že na prvi pogled so opazne določene razlike v povprečnih ocenah, in sicer se anketirani, ki se sami umetniško udeležujejo, z večino trditev nadpovprečno strinjajo.

Zaznali smo štiri statistično značilne razlike, in sicer se anketirani, ki so sami dejavni na katerem od umetniških področij, podali višjo povprečno oceno pri trditvi razmišljanje izven okvirov, torej v tem vidijo večje koristi kot tisti, ki sami niso dejavni na področju umetnosti. Do enakih ugotovitev pridemo tudi pri ostalih trditvah, kjer obstajajo statistično značilne razlike, in sicer se umetniško dejavni posamezniki v večji meri strinjajo s tem, da so umetniške prakse lahko v podjetjih uporabne glede obvladovanja čustev, glede razumevanja odnosov in okoliščin ter na področju kakovosti komuniciranja.



\* Op: razlika je statistično značilna ( $p < 0,05$ ).

**Slika 11: Primerjava mnenj in stališča študentov o uporabi umetnosti v podjetjih in drugih organizacijah na različnih področjih glede na lastno umetniško udejstvovanje**

Zadnji sklop trditev se je nanašal na splošen odnos študentov do umetnosti znotraj podjetij ter na njihov osebni odnos do umetnosti.

Odnos do umetnosti znotraj podjetij lahko označimo kot pozitiven, saj se anketirani študenti niso strinjali s trditvijo, da v uporabi umetnosti znotraj podjetij ne vidijo nobenega smisla (ocena 2,33) ter so se na drugi strani strinjali z navedbama, da se umetnosti v poslovnem svetu ne daje dovolj poudarka (ocena 3,74) in da je pozitiven odnos do umetnosti pomembna kompetenca dobrega managerja (ocena 3,95).

Kar se tiče njihovega lastnega odnosa do umetnosti, so odgovori zelo enotni, in sicer se ocene gibljejo od ocene 3,91 pri mnenju o koristih vodenja pevskega zbora do ocene 4,44 pri mnenju o pozitivnem odnosu do vpliva literature na govor in pisanje. Tudi ostala področja so ocenjena podobno in beležimo visoko stopnjo strinjanja; to so pozitiven odnos do umetnosti nasploh, pozitiven vpliv poslušanja glasbe ter pozitivni učinki vizualne umetnosti. S tem smo odgovorili tudi na zadnje raziskovalno vprašanje, kakšen imajo bodoči managerji nasploh odnos do umetnosti.



Op: Ocenjevalna lestvica: 1 – sploh se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – niti se ne strinjam niti se strinjam, 4 – se strinjam, 5 – zelo se strinjam.

**Slika 12: Odnos študentov do umetnosti v podjetjih in nasploh**

## 7.5 Ugotovitve

Na povezavo do vprašalnika je kliknilo cca 380 anketirancev, v celoti izpolnjeni so bili 103 anketni vprašalniki, delno izpolnjenih pa je bilo 25; teh v analizi nismo upoštevali. Iz tega lahko sklepamo, da jih veliko zaradi specifične teme ni želelo izpolniti vprašalnika. Večinoma so se odzvale predstavnice nežnejšega spola, to je skoraj 70 % žensk. Splošno gledano so anketiranci presenetljivo izrazili pozitivno mnenje. Sklepamo, da je razlog temu to, da so večinoma odgovarjali tisti, ki jim je umetnost blizu in jim je vseč povezava med podjetjem in umetnostjo.

Primerjali smo odgovore anketirancev, ki so dejavni na področju umetnosti, z odgovori tistih, ki se z umetnostjo ne ukvarjajo dejavno. Ugotovili smo večja odstopanja pri prvem in tretjem raziskovalnem vprašanju, in sicer pri mnenju o vlogi in uporabi umetnosti v podjetjih. Pri ostalih dveh vprašanjih so mnenja približno usklajena.

V prvem sklopu vprašanj je veliko vprašanih nedejavnih na umetniškem področju pri trditvah, da se lahko v podjetjih naučijo od umetnikov ustvarjanja, da s pomočjo umetnosti lahko manager razvija vodstvene sposobnosti in o vplivih umetniški praks in umetniških delavnicah v podjetju, odgovorilo, da se 'niti strinja, niti ne strinja'. Razlog za to bi lahko bil, da o tej temi še niso dovolj seznanjeni in poučeni.

V drugem sklopu raziskovalnih vprašanj so se strinjali s trditvami o ustvarjalnem vodenju, ki so značilni pristopi umetnikov pri ustvarjanju. Manjša nestrinjanja so bila pri trditvah, da je pomembnejši proces od končnega izdelka, da so konflikti in trenja zaželeni in da se vodja odpoveduje avtonomiji in spodbuja zaposlene k samoizražanju. To smo tudi pričakovali, saj ti elementi vodenja niso v skladu s praksami managementa v podjetjih.

Pri tretjem sklopu trditev je bilo zaznati kar visoko stopnjo strinjanja umetniško dejavnih anketirancev, ki so izrazili pozitivno mnenje glede vpliva umetnosti na sposobnosti zaposlenih v podjetju. Umetniško nedejavni anketiranci so se manj strinjali, da bi pridobitev in razvoj 'mehkih veščin' in kakovosti komuniciranja s pomočjo umetnosti zaposlenim pri delu koristilo.

V zadnjem raziskovalnem vprašanju smo postavili trditve, s katerimi smo skušali ugotoviti, kakšno je splošno mnenje managerjev o umetnosti in kakšen je njihov odnos do nje. Anketiranci imajo pozitiven odnos do umetnosti, še posebej o vplivu poslušanja glasbe, vizualne umetnosti in literature.

Glede na rezultate raziskave bi mogoče lahko na fakultetah razmislili o uvedbi dodatnega programa, v katerega bi vključili elemente umetniških praks. S tem bi si bodoči managerji razširili obzorja in spoznali več različnih vrst koristi umetnosti v podjetju.



## 8 SKLEP

Zaradi nenehnih sprememb na trgu, razvoja sodobne tehnologije in vedno večjega vpliva konkurence se od podjetij zahteva prehod na inovativni management. Zato je danes ustvarjalnost ključnega pomena za uspešnost podjetij. Zaposleni potrebujejo spodbudo, ki jim pomaga videti stvari na nov način in da se naučijo raziskovati in reševati probleme na drugačen način ter opustijo zastarele načine razmišljanja. Če management zna spodbuditi in izkoristiti ustvarjalni in inovativni potencial sodelavcev, bi to bistveno povečalo konkurenčnost podjetja.

Umetnost je dejavnost, ki temelji na ustvarjalnosti. Zato sodobna podjetja iščejo načine sodelovanja z umetnostjo in umetniki sodelujejo pri razvoju veščin ustvarjalnosti, ki so danes tako pomembne. Za prebuditev ustvarjalnega potenciala obstajajo na umetnostnem področju številne tehnike in orodja. Z njihovo pomočjo lahko v relativno kratkem času 'pričarate' veliko število drugačnih, novih idej, bodisi o novih produktih ali storitvah, izboljšavah obstoječih izdelkov ali storitev, o novih pristopih do strank, novih ali izboljšanih kanalih promocije, povečanju prodaje, izboljšavah procesov, vpeljavi novih procesov in podobno.

Umetnost lahko v podjetju uporabimo na različnih področjih – pri učinkovitem vodenju, razvoju ustvarjalnosti, tiskem delu, motivaciji, razvoju komuniciranja.

Naloga managerjev je, da prebudijo ustvarjalnost pri zaposlenih. Te sposobnosti se lahko naučijo od umetnikov z različnimi načini upravljanja, ki so: ustvariti okolje, v katerem je čutiti varnost in zaupanje brez pritiskov in omejitev, sprejemati napake, osredotočenost na proces sam in ne na končni rezultat, ustvariti sproščeno okolje in omogočiti sodelovanje, kjer vsak udeleženec poda svoje strokovno in osebno mnenje, odpoved lastne avtonomije vodje in članov za doseganje skupnega cilja.

Pri delu z ljudmi oz. v timih je čustvena inteligentnost pomembna. Čustveno odzivanje v odnosu do sodelavcev, strank oz. vseh tistih, s katerimi stopamo v medsebojne odnose, odločilno vpliva na učinkovitost in rezultate. Umetnost omogoča razkrivanje notranjih misli, občutkov, čustev in globljega razumevanja samih sebe ter okolja. Zato v tujini managerji izvajajo umetniške intervencije s čustvenimi in intuitivnimi metodami, ki pomagajo zaposlenim pri medsebojnem odnosu, razvoju ustvarjalnih spretnosti in čustvene inteligence.

Na začetku izvajanja raziskave je bila predvidena omejitev nepoznavanja oziroma slabe seznanjenosti s povezavo umetnosti z managementom, saj je v slovenskih podjetjih neznanka. Vendar je bila odzivnost skupaj z odgovori presenetljiva, kajti iz rezultatov raziskave je ugotovljeno, da je bila tema anketirancem jasna in razumljiva. Ne le to; večini se je zdela ta povezava smiselna in uporabna. Sodelujoči v raziskavi so potrdili, da je ustvarjalnost v podjetju nujno potrebna in da je inovativnost ključnega pomena za ustvarjanje in vzdrževanje konkurenčne prednosti podjetij.



## LITERATURA

- Adler, Nancy. 2006. The arts and leadership. Now that we can do anything, what will we do? *Academy of Management Learning and Education* 5 (4): 486–499.
- Amabile, Teresa in Mukti Khaire. 2008. *Creativity and the role of the leader*. <https://hbr.org/2008/10/creativity-and-the-role-of-the-leader> (10. 3. 2018).
- Amabile, Teresa, Sigal G. Barsade, Jennifer S. Mueller in Barry M. Staw. 2005. Affect and creativity at work. *Administrative Science Quarterly* 50 (3): 367–403.
- Austin, Robert in Lee Devin. 2003. *Artful making: what managers need to know about how artists work*. Upper Saddle River: Financial times, Prentice Hall.
- Balan, Barbara. 2012. *Vloga in uporaba umetnosti v socialni pedagogiki*. Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Pedagoška fakulteta.
- Barry, Daved in Stefan Meisiek. 2010. Seeing more and seeing differently: sensemaking, mindfulness and the workarts. *Organization Studies* 31 (11): 1–26.
- Bernard, Nataša. 2017. *Poslovni svet in umetniško ustvarjanje*. Maribor: Kulturni center.
- Berthoin Antal, Ariane in Anke Strauß. 2013. *Artistic interventions in organisations: finding evidence of values-added*. Berlin: WZB.
- Berthoin Antal, Ariane. 2009. *Transforming organisations with the arts. Research framework for evaluating the effects of artistic interventions in organizations*. [Http://www.wzb.eu/sites/default/files/u30/researchreport.pdf](http://www.wzb.eu/sites/default/files/u30/researchreport.pdf) (15. 6. 2018).
- Beuys, Joseph. 1975. *Jeder Mensch ist ein Künstler*. Frankfurt: Ullstein.
- Biloslavo, Roberto. 2008. *Management v 21. stoletju*. Koper: Fakulteta za management.
- Boal, Augusto. 1985. *Theatre of the oppressed*. New York: Theatre Communications Group.
- Božič, Nina. 2006. *Umetnost in organizacijske spremembe*. Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Car, Marijana, Aleksandra Kanjulo Marčela in Marijana Mesner Andolšek. 2015. *Artful making: use of principles of artistic creation in management*. [Http://dk.fdv.uni-lj.si/db/pdfs/TiP2015\\_3\\_Car\\_et al.pdf](http://dk.fdv.uni-lj.si/db/pdfs/TiP2015_3_Car_et al.pdf) (21. 4. 2018).
- Carrillo Corser, Kira. 2014. Does business need art and science to be innovative? *San Diego Business Journal* 35 (2): 38–39.
- Drucker, Peter. 2005. *The practice of management*. Oxford: Elsevier.
- Dimovski, Vlado, Sandra Penger, Judita Peterlin, Miha Uhan, Matej Černe in Miha Marič. 2013. *Napredni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- EGPL – Emerald Group Publishing Limited. 2008. But is it art? The role of the artist in today's business environment. *Strategic Direction* 24 (10): 21–23.
- Fatur, Peter in Borut Likar. 2009. *Ustvarjalnost zaposlenih za inovativnost podjetja: sistemski vidiki managementa idej kot gradnika uspešne organizacije*. Koper: Fakulteta za management.
- Fayol, Henri. 1949. *General in industrial management*. New York: Pitman.
- Frey, Bruno S. in Werner W. Pommerehne. 2001. *Muze na trgu: odkrivanje ekonomike umetnosti*. Murska Sobota: Pomurski akademski center. Parker Follett, Mary. 1940. *The meaning of responsibility in business management*. New York: Harper

- Gagliardi, Pasquale. 1996. *Exploring the aesthetic side of organizational life*. London: Sage.
- Gallo, Carmine. 2012. *Skrivnosti inovacij Steva Jobsa: noro drugačna načela za prodoren uspeh*. Ljubljana: Tehniška založba Slovenije.
- Gao, Jenie. 2016. *Art and leadership: the power and purpose of creativity*.  
<https://theabundantartist.com/art-and-leadership-the-power-and-purpose-of-creativity/>  
 (10. 3. 2018).
- Gruban, Dejan. 2012. Izziv coachinga: veliko vodij, premalo voditeljev. *HRM* 50 (1): 16–19.
- Havard, Alexandre. 2015. *Krepostno vodenje : pot do osebne odličnosti in uspeha*. Ljubljana: Družina.
- Irgnes, Erik J. 2014. Art, science and the challenge of management education. *Scandinavian Journal of Management* 30 (1): 86–94.
- Kovač, Jure, Janez Mayer in Manca Jesenko. 2004. *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Kovač, Jure, Jurgen Muchlbacher in Georg Kodydek. 2012. *Uvod v management sprememb*. Kranj: Moderna organizacija.
- Lavy, Iris. 2015. *Art & leadership*. <http://www.usnews.com/opinion/articles/2015/07/10/the-relationship-between-art-leadership-and-innovation> (10. 7. 2015).
- MacRae, Don. 2015. *The art & science behind successful communication interaction*.  
<https://www.situationalcommunication.com/the-art-science-behind-successful-communication-interactions/>  
 (3. 7. 2018).
- Mayer, Janez, Janez Bečaj, Ana Nuša Knežević, Manca Košir, Bogomir Kovač, Lea Pisani, Peter Praper, Vladislav Rajkovič, Anton Trstenjak in Marija Velikonja. 2001. *Skrivnost ustvarjalnega tima*. Ljubljana: Dedalus.
- Meisiek, Stefan in Daved Barry. 2014. The science of making management an art. *Scandinavian Journal of Management* 30 (1): 134–141.
- Mesiti, Pat. 2003. *Povežite se z ljudmi!: načela praksa in portret voditeljstva v 21. stoletju*. Ljubljana: Amalietti & Amalietti.
- Naiman, Linda. 2016. *Lessons from art that will inspire you to lead, create and innovate*.  
<https://www.inc.com/linda-naiman/how-to-draw-inspiration-from-art-to-enhance-your-creative-leadership.html>  
 (10. 3. 2018).
- Nissley, Nick. 2010. Arts-based learning at work: economic downturns, innovation upturns, and the eminent practicality of arts in business. *Journal of Business Strategy* 31 (4): 8–20.
- Parker Follett, Mary. 1940. *The meaning of responsibility in business management*. New York: Harper.
- Penman, Danny. 2016. *Čuječnost za ustvarjalnost: kako se prilagajati, ustvarjati in uspevati v ponorelem svetu*. Tržič: Učila international.
- Pinard, Mary C. in Robert J. Allio. 2005. Improving the creativity of MBA students: *Strategy & Leadership* 1 (1): 49–51.
- Pintar, Matej Gal in Janez Žezlina. 2012. HRM – trendi v Sloveniji in svetu. *HRM* 10 (1): 28–33.
- Pompe, Andrej. 2011. *Ustvarjalnost in inovativnost: nujnost sodobnega podjetništva*. Ljubljana: Gea College.

- Posner, Barry. 2008. The play's the thing: reflections on leadership from the theatre. *Journal of Management Inquiry* 1 (1): 35–41.
- Purg, Danica. 2016. *Creativity and innovation: the arts and executive leadership*. [Http://www.iedc.si/blog/single-blog-post/iedc-wisdoms/2016/10/06/creativity-and-innovation-the-arts-and-executive-leadership](http://www.iedc.si/blog/single-blog-post/iedc-wisdoms/2016/10/06/creativity-and-innovation-the-arts-and-executive-leadership) (10. 3. 2018).
- Schnugg, Claudia. 2014. The organisation as artist's palette: arts-based interventions. *Journal of Business Strategy* 5 (1): 31–37.
- Snoj, Tjaša. 2016. *Dobra komunikacija – ključ, ki odpre marsikatera vrata*. [Https://bankazapodjetnike.si/novice/cloveski-viri/dobra-komunikacija-kljuc-ki-odpre-marsikatera-vrata/](https://bankazapodjetnike.si/novice/cloveski-viri/dobra-komunikacija-kljuc-ki-odpre-marsikatera-vrata/) (10. 3. 2018).
- Soila-Wadman, Marja in Oriana Haselwanter. 2016. *Design thinking and artistic interventions*. [Http://www.orianahaselwanter.com/fileadmin/userdaten/dokumente/32-42DeReJ\\_2.14.pdf](http://www.orianahaselwanter.com/fileadmin/userdaten/dokumente/32-42DeReJ_2.14.pdf) (20. 4. 2018).
- Taylor, Steven S. in Donna Ladkin. 2009. Understanding arts – based methods in managerial development. *Academy of Management Learning & Education* 8 (1): 55–69.
- Trček, Jože. 1998. *Medosebno komuniciranje – kontaktna kultura*. Ljubljana: Korona plus.
- Turak, August. 2011. *Can creativity be taught?* [Http://www.forbes.com/sites/augustturak/2011/05/22/can-creativity-be-taught/](http://www.forbes.com/sites/augustturak/2011/05/22/can-creativity-be-taught/) (10. 3. 2018).
- Varga, Miran. 2016. Kreativno vodenje je izbira. *IRT 3000* 12 (1): 10–11.
- Vilman, Zineta. 2016. *Čuječnost kot dejavnik razvoja trajnostnega vodenja*. Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.



## **PRILOGA**

Priloga 1    Anketni vprašalnik





## B. Vprašalnik

Pozdravljeni, sem Natalija Pavlova, študentka Fakultete za management v Kopru, kjer moram za uspešen zaključek študija napisati diplomsko nalogo, ki se nanaša na zaznavanje vloge umetnosti pri bodočih managerjih. Problem, ki ga želim obravnavati v diplomski nalogi je namreč zaznavanje vloge umetnosti v organizacijah, ugotoviti kaj se lahko managerji in zaposleni naučijo od umetnikov in na kakšen način lahko umetnost poveča ustvarjalno vodenje. Zato vas študente kot bodoče managerje naprošam, da s svojega zornega kota ocenite vaš odnos do umetnosti. V raziskovalnem delu naloge sem pripravila anketni vprašalnik, ki je popolnoma anonimen in vam bo vzel največ pet minut vašega časa. Lepo bi vas prosila, če bi si vzeli čas in nanj iskreno odgovorili, saj bi mi tako pomagali pri dokončanju naloge. Najlepša hvala za vašo pomoč in lep pozdrav.

Q1 - Prosim označite pri katerih od navedenih aktivnosti z umetniškega področja se vi sami aktivno udeležujete, ne glede na to ali je to redno ali zgolj občasno. Ali (ste) vi sami aktivni na naslednjih področjih ...?

Možnih je več odgovorov

- pevski zbor
- glasbena skupina
- likovno ustvarjanje
- kiparjenje
- igranje inštrumenta
- gledališče, gledališka skupina
- književna umetnost (pisanje literarnih del)
- Drugo:
- na noben način nisem aktiven na umetniškem področju

Q2 - Kaj menite v kakšni obliki naj bi se umetnost pojavljala v podjetju, organizaciji?

Možnih je več odgovorov

- v dekorativne namene (npr. likovna umetnost)
- za marketinške namene
- za namen sprostitve zaposlenih
- za razvijanje sposobnosti in kompetenc zaposlenih
- pri razvoju vodstvenih sposobnosti
- pri vključevanju v poslovne procese (npr. razvoju novih izdelkov)
- pri spreminjanju organizacijske kulture
- Drugo:

Q3 - Prosim, da pri naslednjih vprašanih podate stopnjo strinjanja z naslednjimi trditvami. Pri tem velja 1 – Sploh se ne strinjam, 2 – Se ne strinjam, 3 – Niti se ne strinjam niti se strinjam, 4 – Se strinjam, 5 – Zelo se strinjam.

Q4 - Kakšno mnenje imate o vlogi umetnosti v podjetjih, organizacijah?

## Priloga 1

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se strinjam niti se ne strinjam	Se strinjam	Zelo se strinjam
Danes je inovativnost ključnega pomena za konkurenčno prednost podjetij	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V podjetjih so potrebe po ustvarjalnih posameznikih vedno večje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Za podjetje in zaposlene bi bilo koristno, da se naučijo od umetnikov sposobnosti ustvarjanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Z vključevanjem ustvarjalnih strokovnjakov (oblikovalci, umetniki) lahko v podjetjih prispevajo k razvoju organizacijske ustvarjalnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Umetniške prakse lahko pomagajo pri iskanju domiselnih poslovnih rešitev	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Za podjetja so koristne umetniške delavnice za izboljševanje skupinskega dela in komunikacije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Umetnost krepi razvoj človeških virov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S pomočjo umetnosti dober manager razvija svoje vodstvene sposobnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Umetnosti se ne da prenesti v poslovno dejavnost, saj v umetnosti ni določenih navodil, pravil ter vnaprej postavljenih ciljev	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Umetnosti se ne da prenesti v poslovno dejavnost, ker umetnost izpodbija načela racionalnosti, nadzora in moči	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q5 - Katere od omenjenih pristopov bi lahko managerji uporabili pri uspešnem kreativnem vodenju podjetij?

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se strinjam niti se ne strinjam	Se strinjam	Zelo se strinjam
Vodja se odpoveduje avtonomiji in spodbuja zaposlene k samoizražanju in samozavesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Temeljni pogoj pri ustvarjanju je sprostitev, s tem se	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Priloga 1

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se strinjam niti se ne strinjam	Se strinjam	Zelo se strinjam
osvobodimo strahov, nelagodja inovir					
Pomemben je proces sam in ne končen izdelek, zato je nejasnost v postopku ustvarjanja pozitivna in sprejemljiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Napake se ne štejejo za nekaj negativnega, ampak so najobičajnejši del procesa ustvarjanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Določena količina trenja in konfliktov med kreativnim procesom je zaželjena in potrebna.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vodja mora ustvariti prostor za različne ljudi in jih integrirati z ostalo ekipo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vodja bi moral zaposlenim zaupati, opustiti nadzor in nuditi podporo pri kreativnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vodja mora znati spraševati in prisluhniti vsakemu sogovorniku	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q6 - Na katerih področjih lahko stik z umetnostjo pomaga zaposlenim v podjetju, organizaciji ...?

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se strinjam niti se ne strinjam	Se strinjam	Zelo se strinjam
Razmišljanje izven okvirjev	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Razvoj ustvarjalnih spretnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Razumevanje svojih čustev in razkrivanje notranjih misli in občutkov.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Razumevanje odnosov in okoliščin, ki zaposlene obkrožajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Izboljšanje kvalitete komunikacije.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odprtost za spremembe in nove izkušnje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q7 - Kakšen je vaš odnos do uporabe umetnosti v podjetjih in do umetnosti nasploh?

## Priloga 1

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se ne strinjam	Se strinjam	Zelo se strinjam
V uporabi umetnosti znotraj podjetij ne vidim nobenega smisla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Umetnosti se v poslovnem svetu ne daje dovolj poudarka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pozitiven odnos do umetnosti je pomembna kompetenca dobrega managerja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Imam pozitiven odnos do umetnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poslušanje glasbe spodbuja razvoj čustvenega odnosa in jasne komunikacije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vodenje pevskega zbora omogoča razvoj skladnosti izvajalcev	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vizualna umetnost omogoča izostritev zaznav	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Literatura pomaga pri lepem govoru in pisanju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q8 - Spol?

- Moški
- Ženska

Q9 - Starost?

- od 18-30 let
- od 31-40 let
- nad 41 let

Q10 - Izberite letnik, v katerega ste vpisani

- Prvi letnik.
- Drugi letnik.
- Tretji letnik.
- Absolventski staž
- Podiplomski študij (magistrski ali doktorski)
- Drugo: