

Raziskava vpliva stila vodenja na spodbujanje ustvarjalnosti v delovni skupini

Uroš Bižal*

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Novi trg 5, 8000 Novo mesto, Slovenija
bizal.u@gmail.com

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Ali in kako vodja s svojim stilom vodenja vpliva na ustvarjalnost zaposlenih v oddelku operativne priprave proizvodnje?

Namen: Namen je preučiti stil vodenja skozi oči vodje in zaposlenih. Odkriti optimalni stil vodenja, ki naj bi ga uporabljal vodja, da bi ohranjal maksimalno ustvarjalnost zaposlenih v delovni skupini.

Metoda: Uporabljen je pristop študija literature in kvantitativna analiza z anketnim vprašalnikom zaprtega tipa. Analiza podatkov je bila izvedena s pomočjo povprečnih vrednosti, odvisnim ANOVA testom ter Pearsonovim korelacijskim koeficientom.

Rezultati: Z raziskavo smo dobili bolj poglobljen vpogled v način vodenja v analizirani delovni skupini. Tako vodja kot največji delež anketiranih delavcev stil vodenja vodje ocenjujejo kot strnjeni (združevalni) stil vodenja, vendar se kažejo tudi druge tendence. Zaposleni ocenjujejo, da na delovnem mestu najbolj spodbuja ustvarjalnost strnjeni (združevalni) stil, delno pa prispeva k doseganju ciljev tudi prizadevni stil vodenja.

Organizacija: Organizacija bo rezultate analizirala in po potrebi uvedla postopke izboljšav s namenom izboljšanja celovite odličnosti podjetja.

Družba: Raziskava je potekala v enem izmed najhitreje rastočih podjetji v dolensko-posavski regiji v katerem se zavedajo odgovornosti do družbe in vzora do drugih podjetji v regiji, ki se kaže v nenehni skrbi za zaposlene s primernimi pogoji za delo in izobraževanje, primernimi plačami in nagradami. Za vse to pa skrbi odgovorno in sposobno vodstvo.

Originalnost: To je prva tovrstnih raziskav v podjetju.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Menimo, da bo podjetje spoznalo, da je takšne analize smiselno uvesti tudi v druge oddelke, čeprav smo bili zdaj omejeni le na oddelke operativne priprave proizvodnje.

Ključne besede: stil vodenja, vodja, zaposleni, ustvarjalnost, delovna skupina.

Tipologija COBISS: 1.04 strokovni članek.

1 Uvod

Zaradi vse večje konkurence na globalnih trgih in vse hitrejšega razvoja tehnologij mora vsaka organizacija in posamezni vodja v njej razviti svojo kulturo vodenja, ki mora biti dosti fleksibilna, da zaposleni upoštevajo navodila vodij ampak istočasno prostovoljno aktivno sodelujejo in izražajo svojo ustvarjalnost pri reševanju problemov s predlogi izboljšav, idejami in nasveti ter tako motivirano delujejo v skladu s cilji organizacije. Vodja mora s svojim načinom vodenja omogočati zaposlenim, da izrabijo vse svoje naravne potenciale do ustvarjalnosti. Samo tako lahko organizacija izpolnjuje visoke zahteve odjemalcev in se prebija skozi konkurenčne globalne trge. Tukaj pa se pojavlja vprašanje na kakšen način naj vodja deluje znotraj različnih skupin zaposlenih, da skupaj izberejo pot do končnega uspeha.

* Korespondenčni avtor.

Prejeto: 4. marec 2013; revidirano: 29. april 2013; sprejeto: 14. junij 2013.

Za nenehno izboljševanje izdelka, celotnega proizvodnega procesa ter povečevanja konkurenčnosti na trgu potrebuje podjetje iznajdljive, kreativne, domiselne ideje in rešitve. To pa lahko doseže samo z ustvarjalnimi zaposlenimi, ne samo na vodstvenih položajih vendar na vseh ravneh organizacijske strukture. Ustvarjalnost zaposlenih lahko vpliva na izboljšave v vseh funkcijah v podjetju. Pogoj za razvoj ustvarjalnosti zaposlenih pa je vsekakor vodstvo, ki mora biti s svojim stilom vodenja pozitivno naravnano k spremembam in k spodbujanju ustvarjalnosti. Stil vodenja pa je seveda odvisen od ljudi na vodstvenih položajih – od njihovih osebnih značilnosti, od delovne naloge, od pogojev dela, od trenutne situacije ter seveda od ljudi, ki jih vodi.

Grobo lahko vodenje ločimo na dve dela. Eno je vodja oziroma vodenje osredotočeno na delo (delo se mora opraviti ne glede na počutje ostalih zaposlenih, vodja postavlja pravila in ne dopušča odstopanj, ker dobro ve kaj, kdo, kako in kje se dela), drugo je vodenje v smeri zadovoljstva ljudi, njihovega razvoja in dobrega počutja (ustvarja se »družinsko« ozračje in s tem se povečuje pripadnost podjetju). (Reddin, 1979, str. 63–64) Tukaj se postavlja vprašanje kateri oziroma kakšen je pravilni pristop vodenja k maksimalnemu spodbujanju ustvarjalnosti na delovnem mestu.

Glavni namen raziskave je odkriti kateri stil vodenja v največji meri spodbuja ustvarjalnost v delovni skupini. Prednost majhnih delovnih skupin je, da je v takih skupinah možnost pridobivanja novih znanj večja medtem, ko je pri večjih skupinah težava možnost nastanka neformalnih podskupin, še posebno tam kjer se pojavlja veliko nestrinjanje z vodjo in prav zato je še kako pomemben stil vodenja (Miklavčič Šumanski, Kolenc, & Markič, 2006, str. 604). Glavni cilj raziskave pa je ugotoviti ali obstaja povezava med stilom vodenja in ustvarjalnostjo zaposlenih v določeni delovni skupini in kakšen naj bo ta stil.

2 Teoretična izhodišča

2.1 Vodenje

Vodenje je staro toliko kot je staro človeštvo in skozi zgodovino je vodenje predstavljalo oblast in moč. V posamezni organizaciji pod pojmom vodenja lahko razumemo dva pomena. Vodenje v širšem pomenu pomeni strmenje k doseganju in zagotavljanju ciljev podjetja. Ožji pomen vodenja se pojavi, ko nekdo znotraj organizacije želi vplivati na vedenje in cilje posameznika. Narejenih je bilo veliko študij in izoblikovano dosti definicij vodenja, skupno vsem pa je, da vodja s svojimi osebnimi značilnostmi v danih okoliščinah svoje podrejene usmerja (z vplivanjem na njihovo obnašanje) v smeri doseganja ciljev organizacije. (Kovač, Mayer, & Jesenko, 2004, str. 22–49)

Vodenje je ključni dejavnik pri spodbujanju ustvarjalnosti (Pucelj & Likar, 2006, str. 138). Največja težava vodij na vseh nivojih je, kako voditi ljudi, da bi sami svoje rutinsko delo presegli z ustvarjalnostjo. Problem predstavlja vprašanje kako vzpostaviti ustvarjalno organizacijo oziroma okolje, kjer so posamezniki (vodje in njihovi sodelavci) dovolj motivirani za kreiranje rešitev in izboljšav. Potrebno se je zavedati, da mora učenje postati

oblika dela in ne nekaj, kar se dogaja zunaj dela, kajti samo tako lahko organizacija postane okolje, v katerem posameznik lahko izrazi svoje potenciale (Urh, 2007, str. 58).

2.2 Stili vodenja

Vsak vodja strmi k iskanju najučinkovitejših načinov vodenja, ki bi bili ključ do uspešnosti in učinkovitosti organizacije – to je stil vodenja. Na splošno lahko stil vodenja opredelimo kot relativno trajen vzorec vplivanja na ljudi z namenom vzajemnega doseganja zastavljenih ciljev. Pri tem vodja uporablja različne vzvode in inštrumente ter s tem oblikuje zanj značilno obliko stila vodenja. (Kovač, Mayer, & Jesenko, 2004, str. 22)

Raziskava je narejena na osnovi Reddinovega 3-D modela stilov vodenja. Ta model temelji na analizi učinkovitosti vodij in sicer pri orientaciji vodje k odnosom ali k nalogam (Reddin, 1979, str. 64). Ker ima vsak vodja lahko visoko ali nizko usmerjenost k obema oblikama vedenja Reddin (1979, str. 63) loči štiri različne stile vodenja:

1. **Zavzeti stil vodenja** – značilna je močna usmerjenost k medsebojnim odnosom (odprtost in komunikacija s sodelavci, blažnje sporov in spodbujanje k dajanju predlogov). Najboljši v situaciji z zmerno situacijsko kontrolo.
2. **Strnjeni (združevalni) stil vodenja** – značilna je usmerjenost v prihodnost (močna naklonjenost timskega delu, enačenje z zaposlenimi, zaposlene ocenjuje po njihovi pripadnosti za sodelovanje v timskega delu). Najboljši za kreativne naloge nekoliko slabši pri rutinskih opravilih.
3. **Zadržani stil vodenja** – značilna nizka usmerjenost k odnosom in k nalogam (nekomunikativen, konservativen, drži se pravil, postopkov in tradicije). Primeren za administrativna, računovodska in podobna dela.
4. **Prizadevni stil vodenja** – značilna visoka usmerjenost k nalogam in nizka k odnosom (gospodovalen, avtoritaren, sodelavce ocenjuje po njihovih delovnih rezultatih). Primeren za situacije z nizko stopno situacijske kontrole, ne znajde se v položajih, kjer nima oblasti.

Slogi vodenja se med seboj delno dopolnjujejo, zato lahko vodilni zavestno izbirajo, katerega izmed slogov bodo uporabljali v določeni situaciji (Lobnikar, 2003). Ker nobeden od načinov vodenja ni vedno učinkovit Reddin v svoj model osnovnih stilov vpelje tretjo dimenzijo (zato oznaka 3-D), ki predstavlja stopnjo učinkovitosti opisanih vodstvenih stilov. Pri raziskavi smo se osredotočili samo na določanje osnovnih stilov vodenja zato se ne bomo poglobljali v posamezne stopnje, ki določajo učinkovitost.

2.3 Ustvarjalnost

Ustvarjalnost je miselni proces, katerega rezultat so originalni in ustrezni dosežki. Dejstvo je, da smo vsi ljudje bolj ali manj ustvarjalni. Bistvo ustvarjalnosti ni v rešitvah ampak v postavljanju vprašanj in odpiranju problemov. Ustvarjalnost je lastnost, s katero človek presega že ustvarjeno. Pri ustvarjalnem izražanju je potrebna samozavest, ki jo lahko povzdiguje trditev: »Če svoje misli ne izraziš, je (te) ni«. (Kovač, Mayer, & Jesenko, 2004, str. 128) Na ustvarjalnost zaposlenih vplivajo trije dejavniki (Brcar & Lah, 2011, str. 9):

- delo in izobraževanje,

- pogoji za delo in življenje,
- nagrade in plače.

2.4 Vpliv vodje na ustvarjalnost

Najpomembnejši faktor pri spodbujanju ustvarjalnosti je vodja, ki mora zaposlene motivirati in mobilizirati za ustvarjalnost (Brcar & Lah, 2011, str. 9). Ustvarjalnosti ni mogoče načrtovati, marveč le spodbujati in pričakovati. Če želi vodja spodbuditi ustvarjalnost pri zaposlenih more biti tudi sam ustvarjalen, temeljit in trmast – biti mora karizmatična osebnost in imeti visoko stopnjo emocionalne inteligence (Castro, Gomes, & de Sousa, 2012, str. 177). Vodja mora imeti tudi smisel za humor, kajti pozitivno na ustvarjalnost vpliva tudi sproščen humor medtem ko nesproščen/kontroliran humor negativno vpliva na ustvarjalnost na delovnem mestu (Lang & Lee, 2010, str. 55). Vodja mora, poleg spodbujanja ustvarjalnih idej, motivirati zaposlene, da svoje ideje tudi pripeljejo do uresničitve – da ideja dobi uporabno vrednost, ker samo tako se ustvarjalnost zaposlenih ne izgublja (Baer, 2012, str. 1116). Če vodja zna zaposlenim vcepiti veselje do dela in jih navduševati za pogled v uspešno prihodnost, se ustvarjalnost pojavi sama od sebe.

Na izoblikovanje vodje, ki zmore spodbujati ustvarjalnost pri zaposlenih vpliva več dejavnikov (Kovač, Mayer, & Jesenko, 2004, str. 58):

- dedne dispozicije,
- vzgoja,
- učenje,
- umska in osebna prožnost.

Vodja, ki želi svoje zaposlene povzdigniti na raven ustvarjalnosti, mora najprej doseči tako stopnjo vzajemnosti zaposlenih, da bodo le-ti pripravljene prostovoljno in z veseljem ponuditi svoje naravne darove in znanje. Takšno vodenje bo podobno dirigiranju, kar pomeni, da vodja ne želi biti virtuoz na vsakem inštrumentu, nasprotno – mojstrstvo prepušča sodelavcem, medtem, ko ga sam dokazuje pri njihovem usklajevanju v želji skupnega cilja – vrhunski izvedbi. (Mayer, 2004, str. 60) Mayer (2004, str. 61) pravi, da je za ustvarjalno delo potrebno poslušati in upoštevati ideje in predloge sodelavcev in zagotavljati enakopravno komunikacijo in odprte medosebne odnose. Dejavno poslušanje sporoča sodelavcem, da jim je vodja na voljo, če to želijo.

2.5 Ustvarjalna organizacija

Ustvarjalna organizacija mora zaposlenim zagotoviti pogoje in vzdušje, kjer bodo spontano lahko ustvarjali novosti. V ustvarjalni organizaciji ni prostora za pretirano nadzorovanje zaposlenih, ker tako se ustvarjalnost ne samo manjša ampak lahko se tudi izgubi (Liu, Liao, & Loi, 2012, str. 1206). Tukaj pomembno vlogo igra menedžment človeških virov pri katerem je bistvenega pomena organizacijska kultura, ki mora omogočati tako komuniciranje, ki bo dajalo toliko motivacijskega naboja, da bosta inovativnost in ustvarjalnost sestavni del vsakega opravila (Bukovec, 2006, str. 122). Sodobni vodja pa mora znati s svojimi sodelavci

prerasti rutino z ustvarjalnostjo. V nasprotnem primeru mnogi ustvarjalni potenciali ostanejo neizkoriščeni. Brcar in Lah (2011, str. 9) sta ugotovila, da ima na ustvarjalnost velik vpliv tudi faza življenjskega cikla v katerem se nahaja organizacija. Delovni pogoji se zelo različni (več izzivov, problemov in rešitev) v organizaciji, ki je v fazi rasti ali fazi stagnacije kot pa v organizaciji, ki je v fazi upada.

Ustvarjalni potencial posameznika je izreden, a dostikrat neizražen. Na samo ustvarjalnost ne vpliva samo volja posameznika, ampak celotna kultura podjetja – vodstvo, lastniki in širša družbena skupnost (Pezdir Žulič, 2012, str. 92).

Glede na teorijo si lahko pri naši raziskovalni nalogi postavimo štiri hipoteze:

Hipoteza 1 – vodja svoj stil vodenja ocenjujejo kot strjeni (združevalni) stil vodenja.

Hipoteza 2 – največ zaposlenih v oddelku stil vodenja vodje ocenjujejo kot strjeni (združevalni) stil vodenja.

Hipoteza 3 – med vplivom stila vodenja in ustvarjalnostjo obstajajo statistično pomembne razlike, kar dokazuje pomembnost uporabe različnih stilov vodenja pri spodbujanju ustvarjalnosti.

Hipoteza 4 – kot najboljši stil vodenja za spodbujanje ustvarjalnosti največ zaposlenih v oddelku ocenjujejo strjeni (združevalni) stil, kot najslabši stil vodenja pa zadržani stil vodenja.

3 Metoda

Podatke smo zbirali po metodologiji anketiranja v pisni obliki, ker imamo znano in dostopno skupino udeležencev. Glede na zahtevnost in omejeni čas raziskave smo se odločili za anketiranje enega oddelka v podjetju in sicer oddelka operativne priprave proizvodnje. V oddelku je poleg vodje še 11 zaposlenih delavcev. Vsi zaposleni v oddelku so sodelovali pri anketiranju. Anketa je potekala januarja 2013.

Vodja oddelka je star 47 let in ima končano V. stopnjo izobrazbe. Njegova delovna doba je 27 let od tega 19 let v raziskovanem podjetju (vedno v funkciji vodje). Povprečna starost ostalih zaposlenih je bila 34,8 let. Zaposleni so imeli povprečno 12,2 let delovne dobe od tega povprečno 6,8 let na delovnem mestu v podjetju kjer je raziskava potekala. Struktura izobrazbe je bila: 9,1 % končana IV. stopnja izobrazbe; 45,45 % končana V. stopnja izobrazbe; 45,45 % končana VI. stopnja izobrazbe.

Pri raziskavi smo uporabili pisni anketni vprašalnik kot merni inštrument. V raziskavo smo vključili tri standardizirane anketne vprašalnike. Vprašalniki so bili povzeti po raziskavi »Vpliv vodenja na ustvarjalnost v proizvodnji« (Begelj, 2006, str. 51–65).

Prvi anketni vprašalnik je bil namenjen vodji oddelka. Predstavljenih je 20 trditvev o načinih vodenja s katerimi se vodja oceni kako pogosto je pri vodenju potrebno ravnati na način, kot ga opisujejo trditve. Trditve so razdeljene na 4 sklope, ki definirajo stil vodenja (kakšen stil vodenja uporablja vodja). Ocene podaja med 1 in 5, pri čemer ocena 1 pomeni, da se ni

potrebno ravnati na opisan način, ocena 5 pa pomeni, da se je vedno potrebno ravnati na opisan način. Najvišje povprečje ocen trditev po sklopih nam razkrije kakšen stil vodenja uporablja vodja (hipoteza 1).

Drugi anketni vprašalnik je bil namenjen zaposlenim na oddelku in z njim zaposleni ocenjujejo stil vodenja vodje oddelka (kako pogosto vodja ravna na način kot ga opisujejo trditve). Vsebuje 20 trditev, ki so prav tako razdeljene v 4 sklope in se ocenjujejo z ocenami od 1 do 5. Tudi tukaj najvišje povprečje ocen sklopa prikazuje kakšen stil vodenja uporablja vodja v očeh zaposlenih (hipoteza 2).

Za ugotavljanje statističnih razlik med vplivom stila vodenja in ustvarjalnostjo ter za dokazovanje pomembnosti uporabe različnih stilov vodenja pri spodbujanju ustvarjalnosti uporabimo odvisni ANOVA test ter Pearsonovim korelacijski koeficient (hipoteza 3).

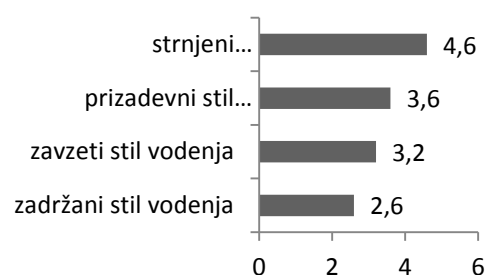
Tretji anketni vprašalnik je bil namenjen isti skupini anketirancev kot drugi vprašalnik. Anketni vprašalnik je bil enak z razliko podajanja ocen. S to anketo so zaposleni ocenjevali kateri sklop trditev, ki opisuje določeni stil vodenja, najbolj spodbuja ustvarjalnost na delovnem mestu (hipoteza 4). Anketiranci so ocenjevali posamezne sklope z ocenami med 1 in 4 (ocena 1 – stil najmanj primeren za spodbujanje ustvarjalnosti; ocena 4 – stil najbolj primeren za spodbujanje ustvarjalnosti).

Kot smo že omenili je velika omejitev raziskave majhen vzorec na katerem smo izvajali raziskavo. Za bolj verodostojne podatke je potrebno raziskavo ponoviti na večjem številu vzorcev (več oddelkov v podjetju ali še boljše – v raziskavo vključiti več organizacij). Vse spremenljivke so intervalne po pet stopenjski Likertovi lestvici.

4 Rezultati

4.1 Ocena stila vodenja kot ga vidi vodja

Rezultati prvega anketnega vprašalnika kažejo (slika 1), da se vodja nagiba k uporabi strnjene (združevalnega) stila vodenja. Sledijo prizadevni stil vodenja in zavzeti stil vodenja. Vodja se najmanj nagiba k uporabi zadržanega stila vodenja.



Slika 1. Prikaz stilov vodenja h katerim se nagiba vodja

4.2 Ocena stila vodenja vodje po mnenju zaposlenih

V drugem anketnem vprašalniku so zaposleni ocenili stil vodenja vodje kot strnjeni (združevalni) stil vodenja, torej enako kot se je ocenil vodja sam. Tudi ocene zaposlenih o drugih stilih vodenja si sledijo enako kot pri oceni vodje – torej: prizadevni stil vodenja, zavzeti stil vodenja in zadržani stil vodenja (slika 2).



Slika 2. Prikaz stilov vodenja vodje po oceni zaposlenih

4.3 Statistične razlike med vplivom stila vodenja in ustvarjalnostjo

Potrebno je narediti test sferičnosti, za kar uporabimo Mauchly test, $W = 0,53$, $p > 0,05$. Ker test ni statistično značilen, lahko s 95 % gotovostjo trdimo, da so variance diferenc med pari spremenljivk (štirje eksperimentalni pogoji) primerljive. F -razmerje predstavlja razmerje med z modelom pojasnjeno varianco in varianco zaradi nesistematičnih dejavnikov, $F(3, 30) = 65,84$, $p < 0,001$, $\eta^2 = 0,78$. Ker je F -test statistično značilen, lahko z več kot 95 % sigurnostjo trdimo, da obstajajo statistično značilne razlike med štirimi stili vodenja, kot jih zaznavajo sodelavci pri svojem vodji. η^2 je moč učinka, ki je velik (tabela 1). Ta test tudi potrди korektnost zasnove modela.

Tabela 1. Odvisni ANOVA test

ANOVA								
Učinek	DFn	DFd	SSn	SSd	F	p	p<0,05	ges
1 odsek	1	10	606,81	1,48	4095,02	< 0,001	*	0,99
2 stil	3	30	11,31	1,72	65,84	< 0,001	*	0,78
Mauchlyov test sferičnosti								
Učinek	W	p	p<0,05					
stil	0,53	0,36						

Opomba. Število anketirancev $N = 11$.

Naredimo še naknadni test, in sicer t -test med pari spremenljivk. Ta test prikaže matriko p -vrednosti med posameznimi pari stilov vodenja. Par, ki ima vrednost manjšo od 0,05 pomeni, da sodelavci pri svojem vodji zaznavajo statistično značilno razliko med tema dvema stiloma vodenja, ki jih uporablja njihov vodja. Med vsemi stili so razlike, najmanjša pa je med prizadevni/zavzeti stil vodenja (tabela 2).

Tabela 2. Primerjava p -vrednosti med posameznimi pari stilov vodenja

	Prizadevni	Strjnjeni	Zadržani
Strjnjeni	< 0,01	-	-
Zadržani	< 0,001	< 0,001	-
Zavzeti	0,02	< 0,001	< 0,01

Opomba. Število anketirancev $N = 11$.

Očitno je korelacija najmočnejša med strjnjeni/prizadevni, Pearsonov korelacijski koeficient $r = 0,76$ (tabela 3). To sta pa tudi stila, ki imata najvišje povprečje.

Tabela 3. Pearsonov koeficient korelacije (r)

	Prizadevni	Strjnjeni	Zadržani	Zavzeti
Prizadevni	1,00	0,76	0,02	0,18
Strjnjeni	0,76	1,00	-0,12	0,21
Zadržani	0,02	-0,12	1,00	0,06
Zavzeti	0,18	0,21	0,06	1,00

Opomba. Število anketirancev $N = 11$.

4.4 Ocena stila vodenja, ki najbolj spodbuja ustvarjalnost na delovnem mestu

V tretjem anketnem vprašalniku so zaposleni ocenili kateri stil vodenja naj bi najbolj spodbujal ustvarjalnost na delovnem mestu. Zaposleni so ocenili, da strjnjeni (združevalni) stil vodenja najbolj spodbuja ustvarjalnost na delovnem mestu, najmanj primeren stil vodenja za spodbujanje ustvarjalnosti pa je zadržani stil vodenja (slika 3).



Slika 3. Kako določeni stil vodenja spodbuja ustvarjalnost na delovnem mestu

5 Razprava

Iz rezultatov analize prvega anketnega vprašalnika je ugotovljeno, da vodja ocenjuje svoj stil vodenja kot strjnjeni (združevalni) stil vodenja. Temu stilu vodenja je vodja pripisal povprečno oceno 4,6. Rezultati kažejo, da je vodja zelo usmerjen v prihodnost, je pristaš spodbujanja kreativnosti in timskega dela. Ker se kaže tudi močnejša usmerjenost k prizadevnemu stilu vodenja (ocena 3,6) vodja kaže določeno mero avtoritete in ocenjevanje zaposlenih glede na delovne rezultate. Glede na rezultate lahko hipotezo 1 potrdimo.

Rezultati analize drugega anketnega vprašalnika potrjujejo hipotezo 2, kajti največ zaposlenih je ocenilo stil vodenja vodje kot strjnjeni (združevalni stil) in to s povprečno oceno 4,33. Malo

manjšo razliko med strnjanim in prizadevnim stilom vodenja (slika 2) lahko pripisujemo temu, da zaposleni različno vidijo reakcijo vodje v določeni situaciji. Tudi iz teh rezultatov vidimo, da večina zaposlenih vidijo vodjo kot organiziranega in tudi kot človek, ki ima avtoriteto vendar še vedno zelo ceni in podpira timsko delo.

Iz rezultatov Mauchly testa in F -testa lahko z več kot 95 % sigurnostjo trdimo, da so variance diferenc med pari spremenljivk primerljive ter, da obstajajo statistično značilne razlike med štirimi stili vodenja, kot jih zaznavajo sodelavci pri svojem vodji. Rezultati nam kažejo tudi, da je korelacija najmočnejša med strnjanim/prizadevnim stilom vodenja (Pearsonov korelacijski koeficient $r = 0,76$). To sta pa tudi stila, ki imata najvišje povprečje ocen. Potrdimo lahko tudi hipotezo 3.

Rezultati naše raziskave kažejo veliko podobnost glede na rezultate preteklih raziskav, ki so se izvajale v Sloveniji. Lobnikar (2003), ki je izvajal analizo stilov vodenja 68 direktorjev in 34 direktoric manjšin in srednje velikih podjetij, je ugotovil ne le, da je za slovenske podjetnike najznačilnejši združevalni oziroma strnjani stil vodenja namreč tudi, da se stili vodenja delno dopolnjujejo. To pomeni, da vodilni praviloma uporablja več stilov vodenja, katere lahko zavestno izbirajo za doseganje ciljev in zadovoljstva zaposlenih v različnih situacijah. To je ugotovil tudi Badelj (2006, str. 71), ki je takšno zavestno spreminjanje stilov vodenja glede na posameznikovo spodbujanje ustvarjalnosti v določeni situaciji poimenoval individualno vodenje.

Analiza rezultatov tretjega anketnega vprašalnika potrjuje hipotezo 4, kajti kot najboljši stil vodenja za spodbujanje ustvarjalnosti največ zaposlenih v oddelku ocenjujejo strnjani (združevalni) stil (povprečna ocena 3,64), kot najslabši stil vodenja pa zadržani stil vodenja (povprečna ocena 1,91).

Če želimo imeti ustvarjalno delovno skupino mora biti vodja zaposlenim zgled – biti mora kreativen, podpirati mora timsko delo in inovativnost. Zaposleni ga morajo videti kot prijaznega in zaupanja vrednega človeka. Tudi Badelj (2006, str. 69) je ugotovil, da zaposleni in vodje kot najprimernejši stil vodenja za spodbujanje ustvarjalnosti ocenjujejo strnjani (združevalni) stil vodenja.

Glede na rezultate raziskave menim, da se morajo vodje zavedati odgovornost, ki jo njihovo delovno mesto zahteva od njih. Za nenehni razvoj in uspeh organizacije je potreben stalen pogled v prihodnost. Potrebno je iskati vedno nove ideje in rešitve in to na vseh ravneh, od vodij do zaposlenih. Vodje morajo postati zgled ostalim zaposlenim in s svojim stilom vodenja morajo znati iz zaposlenega iztržiti njegovo maksimalno ustvarjalnost. Zaposleni na najnižjih ravneh v organizaciji (ne glede na to, da je njihovo razmišljanje dostikrat preprosto in naivno) so eksperti na svojem delovnem področju, ker se oni vsak dan srečujejo z določenimi problemi in mislim, da jih je zelo smiselno vključiti v sistem reševanja problemov. S takšnim načinom razmišljanja se dostikrat pojavijo rešitve na katere nihče niti

ne pomisli. Zaposleni na takšen način dobivajo občutek pripadnosti in postavljajo se zgledi vsem zaposlenim v organizaciji, da je njihovo mnenje zelo dobrodošlo in koristno.

6 Zaključek

Rezultati raziskave nam kažejo na to, da je po mnenju vodje in največjega števila zaposlenih najprimernejši stil vodenja za spodbujanje ustvarjalnosti na delovnem mestu strnjeni oziroma združevalni stil vodenja. Najmanj primeren stil pa je zadržani stil vodenja. To potrjuje tudi statistična analiza podatkov. Če želimo imeti ustvarjalno delovno skupino mora biti vodja zaposlenim zgled – biti mora kreativen, podpirati mora timsko delo in inovativnost. Zaposleni ga morajo videti kot prijaznega in zaupanja vrednega človeka.

Prispevek raziskave univerzalni odličnosti je, da podjetjem daje usmeritve in pomoč pri izbiri in izobraževanju osebja na vodstvenih delovnih mestih v smeri pravilnega vodenja, ki bo najprimernejše za določeno strukturo zaposlenih. Danes se nahajamo v času globalne konkurence v katerem podjetje za obstoj potrebuje vsa razpoložljiva sredstva, še posebno pa zadovoljne in ustvarjalne zaposlene, ki zelo veliko prispevajo k dosegu tega cilja. Širša družba ima največje koristi od uspešnega podjetja kajti ustvarjajo se nova delovna mesta, pojavljajo se manjša kooperantska podjetja in povečuje se zadovoljstvo ljudi. Takšno podjetje ima v določeni meri vpliv tudi na uspešnost celotne regije.

Rezultati raziskave lahko v veliki meri vplivajo na menedžerje in organizacijo ter v končni fazi tudi na družbeno okolje v katerem se podjetje nahaja, kajti uspeh posameznega podjetja se začne pri politiki organizacije in vodenju podjetja – velik vpliv na to ima stil vodenja posameznega vodje. Ustvarjalen vodja je zgled vsem zaposlenim v organizaciji. Ko s svojim stilom vodenja dokazuje, da koristne ideje ne ostajajo samo pri besedah in zaposlenim daje občutek, da so del zgodbe o uspehu organizacije iz njih izvleče prirojeni potencial in ustvarja »ustvarjalne posameznike«. Zadovoljni zaposleni so lahko največji prispevek podjetja do okolja v katerem deluje.

Predlog za nadaljnje raziskave je ta, da bi bilo smiselno raziskavo ponoviti na vseh oddelkih oziroma delovnih skupinah v organizaciji. Vključiti vse vodje in vse zaposlene ter morebiti vključiti še druga podjetja v regiji za boljšo primerjavo rezultatov. Dobljene rezultate bi bilo potrebno še bolj temeljito statistično obdelati z ustreznimi metodami in tako bolj natančno ugotoviti kakšen stil vodenja je optimalen oziroma katerega stila vodenja naj se ne bi posluževali vodje, če želijo ustvarjalne in zadovoljne zaposlene.

Omejitev raziskave je majhen vzorec anketiranih zaposlenih in še posebna omejitev je samoocena vodje, kajti samoocena ima lahko psihološki učinek na rezultate anketiranja.

Reference

1. Bear, M. (2012). Putting creativity to work: the implementation of creative ideas in organizations. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1102–1119. doi: 10.5465/amj.2009.0470
2. Begelj, A. (2006). *Vpliv vodenja na ustvarjalnost v proizvodnji* (Specialistično delo). Kranj: Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.

3. Brcar, F., & Lah, S. (2011). Innovation Management and an Innovative Ideas System. *Organizacija*, 44(1), 3–10. doi: 10.2478/v10051-011-0001-1
4. Bukovec, B. (2006). Management človeških virov in obvladovanje organizacijskih sprememb. *Organizacija*, 39(2), 117–123.
5. Castro, F., Gomes, J., & de Sousa, F. C. (2012). Do Intelligent Leaders Make a Difference? The Effect of a Leader's Emotional Intelligence on Followers' Creativity. *Blackwell Publishing*, 21(2), 171–182. doi: 10.1111/j.1467-2012.00636.x
6. Kovač, J., Mayer, J., & Jesenko, M. (2004). *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.
7. Lang, J. C., & Lee, C. H. (2010). Workplace humor and organizational creativity. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(1), 46–60. doi: 10.1080/09585190903466855
8. Liu, D., Liao, H., & Loi, R. (2012). The dark side of leadership: a three-level investigation of the cascading effect of abusive supervision on employee creativity. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1187–1212. doi: 10.5465/amj.2010.0400
9. Lobnikar, B. (2003). Slogi vodenja slovenskih podjetnikov. *Podjetnik*, 7. Pridobljeno na <http://www.podjetnik.si/default.asp?KatID=93&ClanekID=900>
10. Miklavčič Šumanski, M., Kolenc, I., & Markič, M. (2006). Socialno emocionalni odnosi kot spodbuda za oblikovanje novih znanj. *Organizacija*, 39(9), 597–605.
11. Pezdirc Žulič, H. (2012). Spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti v organizacijah. *Revija za univerzalno odličnost*, 1(3), 85–94.
12. Pucelj, M., & Likar, B. (2006). Vodenje kot ključni dejavnik za ustvarjanje inovacijske kulture. *Organizacija*, 39(2), 132–140.
13. Reddin, W. J. (1979). The 3-D Management Style Theory. *Training and Development Journal*, 33(6), 62–67.
14. Urh, I. (2007). Kriteriji za oceno organizacije / institucije kot učeče se organizacije. *Organizacija*, 40(3), 45–58.

Uroš Bižal, roj. 20. 6. 1981, je visokošolski diplomirani inženir lesarstva Biotehniške fakultete, Univerze v Ljubljani. Na poklicni poti je od leta 2005 in v tem času je v sklopu dela in dodatnih strokovnih izobraževanj nabral številna znanja in izkušnje s področja organizacije ter vodenja. Zadnja 4 leta je zaposlen v podjetju Inotherm d.o.o., kot sodelavec v operativni pripravi proizvodnje.

Abstract:

The Effect of Management Style on Encouraging Creativity in a Work Group

Research Question (RQ): Whether and how the manager with his management style affects the creativity of employees in department production preparation?

Purpose: The purpose is to examine the management style through the eyes of managers and employees. In addition, the purpose was to discover the optimal management style to be used by the manager to maintain maximum creative employees in a work group.

Method: The method used was to review existing literature and quantitative analysis of a closed-type questionnaire. Data analysis was performed by using the average value, dependent ANOVA test and Pearson correlation coefficient.

Results: The results of the study provided a deeper insight into the management of the studied work group. Managers and most of the workers assessed management style as a dense (unified), but other tendencies were also visible. Employees estimated that in the workplace creativity is promoted with dense (unified) management style, and partly contributes to the goal achievement with an ambitious management style.

Organization: The organization will analyse the results and, if necessary, introduce improvements to procedures to improve overall business excellence.

Society: Study was conducted in one of the fastest growing companies in the Dolenjska-Posavje region in which they are aware of the responsibilities and role model to other businesses in the region, which is reflected in the

constant care for employees with appropriate conditions for work and education, decent wages and bonuses. This is all cared for by responsible and capable management.

Originality: This is the first research study of this type in the company studied.

Limitations/Future Research: This study was conducted only in the production preparation department, but such an analysis should be implemented within other departments.

Keywords: management style, manager, employee, creativity, working group.