

Janez MAYER

Top management centre, Ljubljana

DEBLOKIRANJE USTVARJALNOSTI - NAJPOMEMBNEJŠA NALOGA SLOVENSКИH MANAGERJEV

Majhen narod je ustvarjalen narod, ali pa izgine!

(dr. Anton TRSTENJAK)

V svetovnem fondu novih znanj, če ga merimo s številom registriranih patentov, Jugoslavija prispeva 0.23%. V primerjavi z deležem v svetovnem prebivalstvu (0.51%) je to dvakrat manj, v primerjavi s celotnim svetovnim znanstvenim in raziskovalnim potencialom pa je delež Jugoslavije kar štirikrat manjši.

Nekdo je izračunal: če bi znanje, ki ga v tem trenutku ustvarja človek v obliki knjig, člankov, monografij, računalniških programov in podatkovnih baz, zlagali zaporedno na polico, bi se polnila tako hitro, da bi se njen konec gibal s svetlobno hitrostjo. Ob tem se 0.23% jugoslovanski delež v svetovni proizvodnji znanja povečuje s hitrostjo polža. Za gospodarstvo to pomeni vedno večjo odvisnost od tujega znanja, ki je obratno sorazmerna s svobodo na trgu. Opiranje samo na lastno znanje je danes neumna domišljavost, zgolj kupovanje tujega pa domišljava neumnost. Naravni proces je v odpiranju kvalitetnejšemu tujemu znanju in v oplemenjevanju tega znanja z lastnim do te mere, da izdelki in storitve dosežejo vsaj relativno tržno svobodo, ki pa jo je moč doseči samo s preoblikovanjem tako imenovanega Lohn-arbeit odnosa v ustvarjalno kooperacijo, ki daje priložnost tudi lastni pameti.

Za take podvige bi bilo potrebno slovensko ustvarjalno pamet kot Trnuljčico prebuditi iz polstoletnega spanja, kar nas edino lahko obvaruje pred usodo, na katero opozarja Trstenjakovo svarilo, ki ga že v tem trenutku doživljajo nekatera slovenska mešana podjetja s prevladujočim deležem tujega kapitala, v katerih tujci sicer nimajo nič zoper avtohtono slovensko pamet, vendar le pod pogojem, če se preseli v njihove raziskovalno razvojne oddelke in laboratorije. Novo znanje je predragoceno, ker je edino blago, ki se mu zaloga s prodajo povečuje, da bi ga puščali v okolju, ki ga slabo vrednoti in varuje.

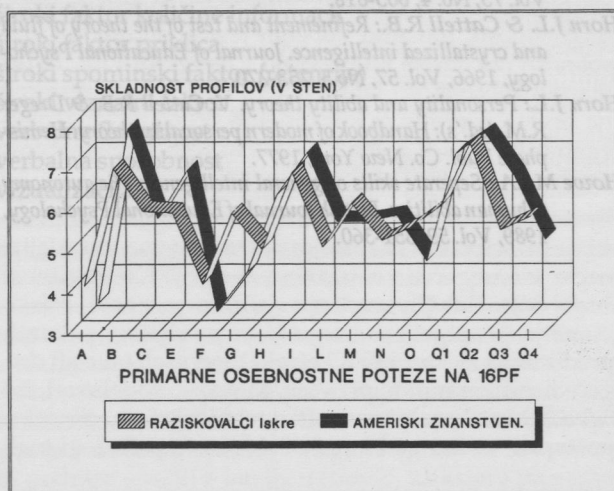
Popolnoma pa je jasno, da procesa ustvarjalne kooperacije s tujimi partnerji ne bo mogoče vzpostaviti, če bosta slovensko gospodarstvo in slovenska znanost še naprej tako slabo povezani, kot je ugotavljal že Bojan ŠTIH: "V vseh dobah našega nacionalnega razvoja smo bili vsaj pol stoletja ali celo stoletje za ravniyo sistema, organizacije in tehnologije v evropskem gospodarstvu. Tako je tudi še danes, ko imamo na naših tleh ob moderni politični misli, znanosti in umetnosti kar se da zaostalo manualno in manufakturno gospodarstvo. Razlog je zelo preprost in jasn. Medtem ko se v razvitih evropskih državah gospodarstvo družijo z znanostjo in omiko od renesanse naprej, se pravi, v vsej novoveški dobi, je slovensko gospodarstvo že stoletja po branjevsko usmerjeno proti znanosti in kulturi... Zato nam grozi resnična in huda nevarnost, da bomo ob koncu tisočletja stopili v obdobje

vladavine primitivnega ročnega obrata, medtem ko bo razviti (pametni) svet že stopil v postindustrijsko znanstveno in tudi že kulturno družbo."

Svoje več kot petletno raziskovanje ustvarjalne učinkovitosti visoko strokovnih kadrov v podjetjih bi lahko strnil v naslednja temeljna spoznanja:

1. POSEBNO NA PODROČJU RAZISKAV IN RAZVOJA IMAMO V PODJETJIH STROKOVNJAKE Z VRHUNSKIMI KARAKTERISTIKAMI USTVARJALNIH OSEBNOSTI.

Preučevanje strukture ustvarjalnega profila raziskovalno razvojnih kadrov v slovenski industriji je v primerjavi z enakim profilom, ki je bil dobljen na reprezentativnem vzorcu ameriških znanstvenikov in na populaciji raziskovalcev sedemnajstih evropskih podjetij s področja elektronske tehnologije (raziskava EIRME), pokazalo popolnoma identično strukturo sposobnosti in osebnostnih lastnosti. To pomeni, da naša tehniška inteligenca v ustvarjalnih potencialih niti najmanj ne zaostaja za evropsko in ameriško.

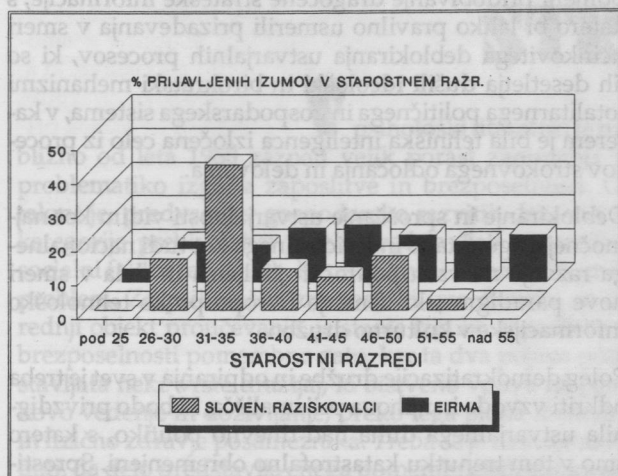


Slika 1 Skladnost osebnostnega profila (16PF po Cattellu) slovenskih raziskovalcev v industriji s profilom ustvarjalnih ljudi v razvitem svetu

2. USTVARJALNI POTENCIALI SLOVENSКИH RAZISKOVALCEV SO PRAKTIČNO NEIZKORIŠČENI, KER JE NJIHOVA USTVARJALNOST BLOKIRANA.

Močno pa v primerjavi z razvitimi zaostajamo v ustvarjalni učinkovitosti. Vsa Slovenija letno registrira manj izumov kot srednje veliko zahodnonemško podjetje. Slika 2 nazorno kaže, da mlad inženir v slovenskem podjetju ustvari relativno veliko več kot v evropskem,

vendar potem zelo hitro "utihne", ker njegov ustvarjalni zagon začnejo zavirati številne blokade, ki pa v začetku zaradi mladostne zagnanosti in profesionalne neizkušnosti še nimajo pravega vpliva. Na drugi strani v evropskih podjetjih ustvarjalna učinkovitost sprva narašča, ker se raziskovalci šele uvajajo v delo, kasneje pa ostaja praktično vseskozi na istem nivoju, tudi v primerih starejših raziskovalcev, ki so v slovenskem podjetju praktično ustvarjalno mrtvi.



Slika 2 Deleži prijavljenih izumov v starostnih razredih - primerjava med slovenskimi in zahodnoevropskimi raziskovalci v industriji

Študija EIRME ugotavlja, da starejši raziskovalci niso bistveno manj kreativni, kot so bili na začetku strokovne poti. Na njihov nekoliko manjši output ne vpliva zmanjšana ustvarjalna sposobnost, kot je včasih veljalo, marveč je posledica menedžerskega stereotipnega odnosa, ki starejše raziskovalce zaznava kot manj prožne in prilagodljive. Za slovenske raziskovalce je omenjena interpretacija še kako veljavna. Ustvarjalnejši so, kot rečeno, mlajši, ker jih blokade še ne ovirajo v taki meri kot starejše kolege z obilo negativnimi izkušnjami pri vrednotenju in realizaciji njihovih ustvarjalnih dosežkov.

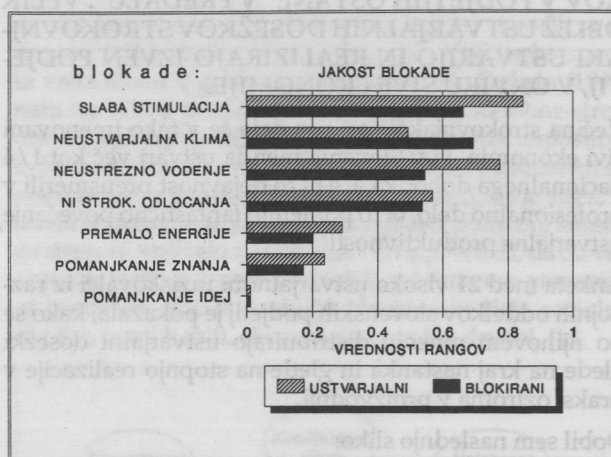
3. NAJMOČNEJŠO BLOKADO USTVARJALNOSTI PREDSTAVLJA NEUSTREZNO VODENJE STROKOVNIH KADROV. NEUČINKOVITA STIMULACIJA USTVARJALNEGA DELA IN NEUSTVARJALNA ATMOSFERA, KOT NAJMOČNEJŠI NEPOSREDNI BLOKADI USTVARJALNOSTI, STA LE POSLEDICI NEUSTREZNEGA VODENJA.

Raziskava je jasno pokazala, da je skupina blokad, ki imajo svoj izvor v okolju, v naših razmerah osnovni dejavnik ustvarjalne neučinkovitosti. ODSOTNOST STROKOVNEGA ODLOČANJA, povezana tudi z bojznijo pred tveganjem in zmoto, ki sta naravni sestavini ustvarjalnega mišljenja, zaradi tega povzroča prelaganje odgovornosti za popolnoma strokovne odločitve na formalno vodilno strukturo. Odgovornost za odločanje o vitalnih zadevah podjetja na ta način samodejno preskače z ramen strokovnjakov na ramena poslovodnih struktur, ki so se morale še včeraj o pomembnejših odločitvah posvetovati s politiko, ki jih je postavila. Strokovna odločitve se je na ta način samodejno spremenila v politično.

NEUSTREZNO VODENJE in NEUSTVARJALNA KLIMA imata praktično enaki skalni vrednosti. Očitno gre za močno soodvisno kategorijo, saj je vodenje bistveni generator delovne atmosfere. V skupini BLOKIRANI (skupina, ki ne prijavlja ustvarjalnih dosežkov) ima

neustrezno vodenje enak rang kot odsotnost odločanja, kar pomeni, da je strokovno odločanje v celoti v domeni formalnih vodij. Vzrok, ki blokira proces individualnega strokovnega odločanja je torej neustrezno vodenje.

NIZKA STIMULACIJA in NEUSTVARJALNA KLIMA sta najmočnejši blokadi ustvarjalnosti. Zanimivo je, da je v skupini BLOKIRANI klima na prvem mestu, pred stimulacijo, medtem ko je v skupini USTVARJALNI (skupina, ki kljub blokadam prijavlja ustvarjalne dosežke) šele na četrtem. To bi lahko pojasnili z dejstvom, da ima motivacija ustvarjalnih ljudi predvsem notranji izvor, manj ustvarjalnih pa predvsem zunanega.



Slika 3 Jakost ustvarjalnih blokad (Raziskovalci so razdeljeni v skupino USTVARJALNI, ki kljub blokadam prijavlja izume in tehnične izboljšave, in skupino BLOKIRANI, ki je ustvarjalno neučinkovita).

Številne raziskave so tudi pokazale, da je ustvarjalnost v korelaciji z introvertnostjo - usmerjenost vase. Za ustvarjalne ljudi je potemtakem pomembnejša "notranja" atmosfera kot zunanje spodbude. Vendar nastane vprašanje, kako razložiti dejstvo, da je za skupino USTVARJALNI daleč najmočnejša blokada slaba stimulacija, torej najbolj izrazit zunanji dejavnik. Razločevati moramo ustvarjalni proces, ki ga sproža in vzdržuje ustrezna notranja motivacijska klima in proces realizacije ustvarjalnih dosežkov v praksi, ki je v veliki meri odvisen od podpore in spodbude iz okolja. Naravno je, da raziskovalec, ki je podjetju izročil svoj ustvarjalni dosežek, pričakuje da bo čim prej uporabljen in da bo zanj primerno stimuliran, v primeru neposredne tržne realizacije pa tudi z ustrezno participacijo.

Ta trditev se sklada tudi z dejstvom, da je naslednja blokada USTVARJALNIH neustrezno vodenje, saj je le-to odločilno za realizacijo ustvarjalnih dosežkov.

Blokade, ki imajo subjektivni izvor so bile v raziskavi sicer evidentne, a bistveno manj vplivne kot zunanje.

Najenostavnejši zaključek pričujoče študije je spoznanje, da velja blokade, ki zavirajo ali celo blokirajo ustvarjalnost, iskati v okolju in ne v ljudeh, kar pomeni, da je treba radikalno spremeniti organizacijo dela, metodologijo vrednotenja dela, način vodenja in ne nazadnje neustrezne ljudi na vodilnih mestih.

Za omemnjene spremembe so v prvi vrsti potrebni strokovni selekcijski mehanizmi za najzahtevnejša poslovna dela predvsem na področju raziskovalno razvojne dejavnosti, ki zahtevajo optimalni kompozitum nadarjenosti, navdušenja in znanj s področja upravljanja s sredstvi, razvojno tržnih strategij, predvsem pa s področja

upravljanja s človeškimi viri. Omenjene ugotovitve so močno povezane tudi z naslednjim spoznanjem:

4. NA VODILNIH MESTIH JE VELIKO OSEB, KI SO BILE NEPRIMERNO USPEŠNEJŠE KOT RAZISKOVALCI

Ustvarjalno poslovanje zahteva bistveno drugačne sposobnosti, lastnosti in znanja kot neposredno raziskovalno razvojno delo. Ugotovili pa so, da so vrhunski managerji zmožni obojega in so morda prav zato silno redki in jih je treba že zelo zgodaj odkrivati.

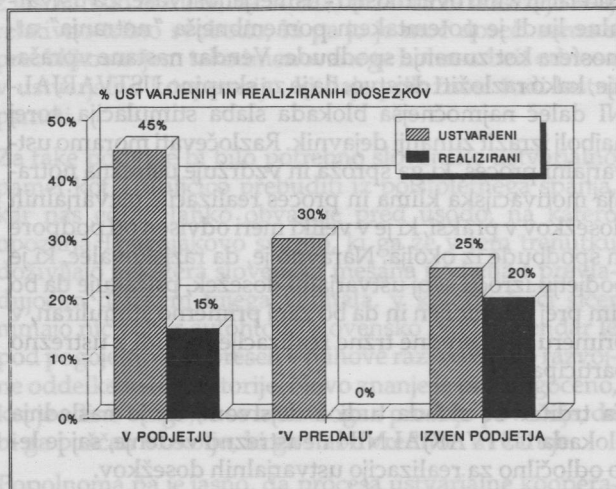
5. NAJMANJ POLOVICA USTVARJALNIH DOSEŽKOV V PODJETJIH OSTANE "V PREDALU". VELIK DELEŽ USTVARJALNIH DOSEŽKOV STROKOVNIAKI USTVARIJO IN REALIZIRAJO IZVEN PODJETIJ, V OKVIRU SIVE EKONOMIJE.

Večina strokovnjakov pri nas dela še v tako imenovani sivi ekonomiji, ki v Sloveniji menda ustvari več kot 1/4 nacionalnega dohodka. Če bi to dejavnost preusmerili v profesionalno delo, bi to pomenilo fantastično povečanje ustvarjalne produktivnosti.

Anketa med 21 visoko ustvarjalnimi raziskovalci iz razvojnih oddelkov slovenskih podjetij je pokazala, kako se po njihovem mnenju distribuirajo ustvarjalni dosežki glede na kraj nastanka in glede na stopnjo realizacije v praksi oziroma v proizvodnji.

Dobil sem naslednjo sliko:

6. RAZISKOVALNO RAZVOJNI KADRI V PODJETJIH SO ZELO RAZDROBLJENI, TAKO DA LE TEŽKO SESTAVLJAJO KRITIČNE MASE, VKLJUČENI SO NAENKRAT V PREVEČ PROJEKTOV, OBSTAJA NENARAVNA STROGA DIHOTOMIJA MED OSNOVNIM IN APLIKATIVNIM RAZVOJEM.



Slika 4 Ocena distribucije in realizacije ustvarjalnih dosežkov na osnovi mnenja 21 uspešnih raziskovalcev

Transformacija večjih gospodarskih sistemov v manjša in mala podjetja na osnovi tako imenovane moške logike "Small is beautiful...", ki se v zadnjem času krepi v slovenskem prostoru, bo dokončno razrešila dilemo o kritičnih masah sive možganske substance, ki bi bila edina sposobna v sodelovanju z univerzo in instituti zagotoviti tudi kritično maso tehnološkega in poslovnega znanja. Ne zagovarjam njej nasprotne, ženske logike "... but big is better", marveč njuno naravno simbiozo v "normalni" distribuciji velikosti gospodarskih subjektov, od katerih seveda omenjene kritične mase lahko zagotavljajo le večja.

Vsem tem spoznanjem morajo nemudoma slediti neposredni ukrepi, ki bodo deblokirali ustvarjalne potenciale in jih kanalizirali na področja, kjer bodo njihovi učinki največji, to je v končni fazi svetovni trg izdelkov in storitev, ki zahteva nenehno prilagajanje izdelkov in storitev specifičnim zahtevam.

Odkrivanje tistih dejavnikov, ki posamezne osebnosti imunizirajo pred ustvarjalnimi blokadami različnih vrst, pomeni pridobivanje dragocene strateške informacije, s katero bi lahko pravilno usmerili prizadevanja v smeri učinkovitega deblokiranja ustvarjalnih procesov, ki so jih desetletja dušili ideološki in birokratski mehanizmi totalitarnega političnega in gospodarskega sistema, v katerem je bila tehniška inteligenca izločena celo iz procesov strokovnega odločanja in delovanja.

Deblokiranje in sproščanje ustvarjalnosti vidim kot najmočnejši agens tako individualnega kot tudi nacionalnega razvoja na vseh področjih življenja in dela v smeri nove paradigme, ki usmerja Evropo preko tehnološko informacijske v kulturno družbo.

Poleg demokratizacije družbe in odpiranja v svet je treba odkriti vzvode in njihova prijemališča, ki bodo privzdignila ustvarjalnega duha nad dnevno politiko, s katero smo v tem trenutku katastrofalno obremenjeni. Sprostitev ustvarjalnega duha ne pomeni v prvi vrsti pridobitev tako imenovanega svežega denarja za raziskave in razvoj, marveč znanja o upravljanju in vodenju človeških virov, ki je v enaki meri stvar racionalnega in intuitivnega, zato ni čudno, če učinkovito vodenje poimenujemo z umetnostjo.

Uspešen manager v novih razmerah bo torej samo človek, ki bo z veliko zagnanostjo uresničeval svojo vizijo, za katero bo navdušil tako sodelovce kot tudi širše družbeno okolje. Kot osebnost bo z lastnim zgledom izžareval zaupanje, morda celo karizmo, ki jo bodo ljudje sledili in se istovetili z organizacijsko kulturo svojega delovnega okolja, ki jo bo v pretežni meri oblikoval prav on. S sposobnostjo predvidevanja razvojnih tokov v podjetju in v okolju, s hitrim in odločnim poslovnim reagiranjem in tudi tveganjem, s prijaznostjo do sodelovcev in zahtev po njihovi delovni disciplini, ki bo temeljila predvsem na dobro plačanem delu, in ne nazadnje s poslovno uspešnostjo, BO ZANESLJIVO AKTIVIRAL NJIHOVE USTVARJALNE POTENCIALE.

Z vzgajanjem managerjev za jutrišnji dan pa bi morali doseči, da bodo njihovi naravni darovi visoko kultivirani, izobraženi v intelektualno iskrive in kulturno široko razgledane osebnosti. V enaki meri kot nosilci poslovnih funkcij bodo novi direktorji in podjetniki predstavniki kulture in običajev svojega naroda, kar bo njihova osnovna identifikacija tudi v poslovnih krogih razvitega sveta.

LITERATURA

1. EIRMA: MANAGING THE CAREER OF MATURE SCIENTISTS, European industrial research management association, Paris 1989.
2. P.R. HARRIS, R.T. MORAN: MANAGING CULTURAL DIFFERENCES, Gulf Publishing Company, Huston 1989.
3. J. MAYER: PSIHOLOŠKI DEJAVNIKI USTVARJALNE (NE)UČINKOVITOSTI RAZISKOVALNO RAZVOJNIH KADROV V PODJETJIH, Disertacija, Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta, Ljubljana 1990.
4. B. ŠTIH: TO NI NOBENA PESEM, TO JE ENA SAMA LJUBEZEN, Mladinska knjiga, Ljubljana 1982.