

Kreativni menadžment

Creative management

Vladimir Filipović
G.O. ISTRRA d.o.o. , Perojska cesta 12, 52 212 Fažana
e-mail: pcklubistra@gmail.com

Sažetak: *Kreativnost u kontekstu menadžmenta upravljanja procesima znanjem i iskustvom zvuči kao oksimoron, međutim, postoje scenariji u kojima je integriranje kreativnosti u strategiju upravljanja znanjem i iskustvom neizbježno za postizanje cilja, baš u svakoj organizaciji i poduzeću. Tehnike kreativnosti nadilaze mogućnosti koje su u domeni čiste stručnosti za rješavanje problema i kriznih situacija, i one obično mijenjaju paradigmu igre. Kreativni menadžment u procesnom upravljanju sustavima svrhoviti je pristup koji se primjenjuje za nekonvencionalni put pronalaska rješenja određenoga problema kada znanje i iskustvo nisu dostatni. Primjenom tehnika kreativnosti omogućuje se efikasnija sinergija iskustava, stručnosti i uvida sudionika, koji sudjeluju u procesu pronalaženja optimalnoga rješenja. Ovaj članak ima cilj predstaviti kreativnost u kontekstu menadžmenta procesima te, kao takav, neće analizirati same tehnike kreativnosti. Nadalje u članku je prikazano kako se kreativnošću u upravljanju procesima mogu obuhvatiti klasični zadatci upravljanja znanjem. Kriteriji za ocjenu tehnika kreativnosti izvedeni su iz Potsdamskoga okvira za upravljanje znanjem. Konvencionalni pristupi rješavanju problema zahtijevaju dodatne zadatke i aktivnosti za priopćavanje tehničke pozadine problema i argumentiranje odabranoga rješenja, dok tehnike kreativnosti mogu integrirati ovaj korak u proces realizacije odabranoga rješenja. Kreativnost vodi k originalnosti, a originalnost je najperspektivnija tržišna pozicija.*

Ključne riječi: *tehnike kreativnosti, sposobnost promjena, upravljanje znanjem, sinergija znanja i kreativnosti.*

Abstract: *Creativity in the context of knowledge management and experience management sounds like an oxymoron, however, there are scenarios where integrating*

creativity into a knowledge and experience management strategy is inevitable to achieve a goal in just about every organization and company. Creativity techniques go beyond the possibilities of pure expertise in problem solving and crisis management, and they usually change the paradigm of the game. Creative management in process management systems is a purposeful approach that is applied to the unconventional path of finding a solution to a particular problem when knowledge and experience are not sufficient. The use of creativity techniques enables a more efficient synergy of the experiences, expertise and insights of the participants involved in the process of finding the optimal solution. This article aims to present creativity in the context of process management and as such will not analyze the techniques of creativity itself. The article further illustrates how creativity in process management can encompass classic knowledge management tasks. Criteria for evaluating creativity techniques are derived from the Potsdam Knowledge Management Framework. Conventional problem-solving approaches require additional tasks and activities for communicating the technical background of the problem and arguing for the chosen solution, while creativity techniques can integrate this step into the process of realizing the chosen solution. Creativity leads to originality and originality is the most promising market position.

Keywords: *creativity techniques, ability to change, knowledge management, synergy of knowledge and creativity.*

1. Uvod

Još je grčki filozof Heraklit 500. godine pr. Kr. zaključio "PANTA RHEI", Samo promjena stalna jest. Danas u vremenima "terabyte" tehnologija promjene su brže i intenzivnije nego ikada u ljudskoj povijesti. Logaritamsko ubrzanje trendova na tržištu i u društvu uvjetuje nužnost generiranja novoga znanja, kategoriziranja i raspodjeljivanja istoga s posebnim naglaskom na menadžersku ulogu na svim rzinama upravljanja i donošenja odluka. Danas se za rješavanje problema zahtjeva fleksibilnost u poimanju upravljanja znanjem i iskustvom koje iako ima važnu ulogu, zaduženo je prioritarno za postavljanje okvira, te sve više napušta ustaljenu paradigmu nezamjenjivosti pri postavljanju strateških ciljeva i metoda ostvarivanja istih. Kreativni menadžment procesima se sve više nameće kao alternativa upravljanju znanjem, međutim, mora se napomenuti da se uporabe tehnika kreativnosti u upravljanju bez odgovarajućega znanja i iskustva smatra nepromišljenim hazardom i baš taj odnos doziranja znanja, iskustva i kreativnosti razlikuje uspješnoga od neuspješnoga menadžera budućnosti. Primjena procesnoga pristupa rješavanju problema

temeljna je za dugovječnost svake vrste organizacija, posebno u pogledu sposobnosti djelovanja i reagiranja na nove i nekonvencionalne izazove i prijetnje. Tehnike kreativnosti u upravljanju prije svega moraju biti smještene u kontekst upravljanja znanjem i to je važna temeljna odrednica: cilj ovoga članka je predstavljanje koncepta kreativnoga menadžmenta, i koristi koje moguće očekivati implementacijom kreativnosti u tradicionalni sustav upravljanja znanjem i iskustvom.

2. Okvir za upravljanje znanjem

Postoje različiti pristupi za pripremu upravljanja znanjem, uključujući sve njegove karakteristike, na razumljiv i upotrebljiv način (npr. Nonaka i Takeuchi, 1995.; North, 2002.; Probst i sur., 1999.). Međutim, da bi se tehnike kreativnosti pozicionirale u kontekst upravljanja znanjem, potrebno je definirati odgovarajući okvir. Jedan od okvira je Potsdamski model upravljanja znanjem (Gronau, 2009.) kojem je glavni cilj definiranje i cjelovito razumijevanje upravljanja znanjem. Polazište za nužnost postavljanja okvira je nužnost razlikovanja aktivnosti istraživača od zadataka upravljanja znanjem, ali i od zadataka općega menadžmenta. Stvaranje takvoga referentnoga okvira u kojem će se mjere upravljanja znanjem postavljati s obzirom na njihov raspon, njihovu relevantnost za upravljanje i njihovo organizacijsko značenje temelj su tradicionalnoga upravljanja znanjem. Samo operativno upravljanje znanjem može se definirati poticajem za postizanje održive i učinkovite primjene znanja usredotočujući se na organizacijske i proceduralne ciljeve, kao i cirkulaciju informacija i pristup novim spoznajama koje stvaraju iskustvenu komponentu upravljanja. Tako se vidi da je samo znanje povezano s pojedincom, a stvaraju ga i koriste ljudi. Znanje se temelji na podacima i informacijama i predstavlja promjenjivu mješavinu kategoriziranih iskustava, moralnih vrijednosti, kontekstualnih informacija i kompetentnih prosudbi, koji nude okvir za prosudbu i internalizaciju iskustva i informacija (Davenport i Prusak, 1998.) što predstavlja osnovu referentnoga okvira upravljanja znanjem. Samo upravljanje znanjem definiraju kategorije koje se mogu razlikovati u tri svoje karakteristike: organizacijsko-proceduralna, organizacijsko-strukturna i osobnom nizu mjera. Svaka je mjera podređena tehničkim, organizacijskim, kulturnim, gospodarskim, pravnim i političkim uvjetima koji ponovo mogu biti predmetom djelovanja mjera. Zadatci upravljanja znanjem ostvaruju se mjerama. Zadatci upravljanja znanjem su sljedeći: stjecanje znanja, očuvanje znanja, širenje znanja, priprema znanja za njegovu uporabu, transparentnost znanja, podrška uporabi znanja,

prepoznavanje znanja, otkrivanje znanja, određivanje strategije znanja, evaluacija znanja i prilagođavanje znanja.

3. Okvir za kreativno upravljanje

Tehnike kreativnosti u upravljanju sustavima su u biti metode kojima se može pomoći u pronalaženju ideja ili rješavanju problema. Kreativnim pristupom upravljanju razvijati će se kreativna snaga pojedinca ili grupe što će rezultirati jačanjem i homogeniziranjem upravljačkoga sustava. Nadalje, poticat će se i informacijska kultura (Mamede i Santos, 2009.). Tehnike kreativnosti nadalje korisne su i za nadilaženje mentalnih blokada ili usmjeravanje kreativnosti. Ideje će se posebno proizvoditi i učinkovito razvijati suradnjom i podrškom unutar tima (West, 2012.). Tijekom provedbe mora postojati odluka o hijerarhijskoj jednakosti sudionika kreativnoga procesa. Sinergije nastaju zahvaljujući uključivanju sudionika iz različitih funkcionalnih područja. Za odabir prave tehnike kreativnosti presudno je prepoznavanje problema, njegova definicija i kompatibilnost sudionika. U području kreativnosti razlikovat će se dvije vrste razmišljanja: pragmatičar i kreativac. Pragmatičar radije radi u skladu s propisanim smjernicama, tablicama ili propisima. Suprotno ovome, kreativcu su potrebne tehnike s kojima može raditi emocionalno, umjetnički i kaotično (Von Stamm, 2008.), zato je ključno odabrati tehniku koja zadovoljava specifične potrebe konteksta i uvjeta. Suvremeni razvojni pristupi poput kreativnoga razmišljanja predstavljaju potencijalno uspješan pristup za pokretanje potrebne interdisciplinarnosti. Međutim, to nije tehnika kreativnosti, već pristup koji uključuje i primjenjuje tehnike kreativnosti. Kreativno razmišljanje kombinira inovaciju s filozofijom kojoj je u središtu korisnik (Brown, 2008.). Deduktivno možemo zaključiti da u samoj biti kreativnoga meadžmenta nije samo kreativnost i stručnost, već dozirana kombinacija. Pojedinačna disciplina ili samo strogo formalni postupci nisu u mogućnosti stvoriti nove i sinergističke učinke (Brown i Katz, 2009.). Danas najuspješnije kompanije i sustavi primjenjuju tehnike kreativnosti za razvoj sustava upravljanja znanjem (Thierauf i Hoctor, 2006.). Korištenjem odgovarajuće tehnike moguće je povećati sposobnosti kombiniranja i socijalizacije pretvorbe znanja. Različite tehnike kreativnosti omogućuju višestruko rukovanje znanjem, što ovisi o konkretnoj jedinstvenosti ovih metoda. Sposobnost prilagođavanja karakterizira sposobnost sustava da se brzo, učinkovito i neovisno prilagodi na promjene u okruženju. Daljnji bitni čimbenici u vezi sa sposobnošću promjene su fleksibilnost i brzina reagiranja (Gronau i Weber, 2009.). No, biti fleksibilan ne znači nužno

da se sustav može aktivno prilagoditi novonastaloj situaciji u okruženju. Ova početna i poprilično negativna premisa preokreće se jer se fleksibilnost može sagledati i u kontekstu neovisnosti kao nešto korisno. Kapacitet fleksibilnosti nije dovoljan za sustave koji se mogu samostalno i proaktivno prilagoditi promjenama okoliša. Fleksibilnost opisuje samo jedan od različitih načina na koji se sustav može ponašati. Činjenica je da se fleksibilnost smatra sposobnošću promjene koja može biti plastična (trajna), ali i elastična (privremena). Sustavi sposobni za trajnu promjenu trebali bi neovisno o vanjskim uvjetima prepoznati potrebu za promjenama, i takva promjena trebala bi biti učinkovita jer je uzrokovana voljnim momentom. Stoga promjena može biti svjesna odluka sustava ili uvjetovana odluka da ga okolina prisili na promjenu. Kakav god bio izvor signala (vanjski/unutarnji) koji aktivira sustav na promjenu, kreativne tehnike upravljanja (kreativni menadžment) omogućuju bržu efikasniju i plastičniju promjenu kojoj se teži. Sposobnost reagiranja stoga nije atribut ili karakteristika koja pridonosi poboljšanju koncepta sposobnosti promjene, već je karakteristika određenoga obrasca aktivnosti pomoću kojega se treba osigurati željena promjena. Odnos strategije promjene i sposobnosti promjena je složen, a odlučujući faktor za odabir strategije je prikladnost za određenu situaciju. Što manje napora strategija zahtjeva od sudionika, to je prikladnija za sustav i brže će postići zacrtani cilj. Sama sposobnost dugoročne promjene sustava, znači podrazumijeva proaktivno razmatranje lakoće učenja, dostupnosti i održivosti strategije. Sposobnost promjene svakog sustava karakterizira sposobnost brze, učinkovite i autonomne promjene na zahtjeve okoline, to se postiže strateškim korištenjem struktura ili strategija djelovanja za postizanje ciljeva sustava. Ciljevi sustava kao što su očuvanje sustava, njegov rast ili samozaštita mogu biti operativni, taktički ili su oni strateške prirode. Samo sustav koji je sposoban za promjene može se prilagoditi promjenama u okolišu. Stoga kreativni menadžment treba biti aktivni dio tradicionalnoga menadžmenta koji je upućen u sve linije upravljanja (vertikalnoga i horizontalnoga) sustavom kako bi mogao maksimalno učinkovito odreagirati u kriznim situacijama, ali i u brznoj realizaciji strateških odluka sustava.

4. Sinergija kreativnosti i znanja (Kreativni menadžment)

Razmatranje aspekta sinergizma kreativnosti i znanja podrazumijeva sposobnost tehnika kreativnosti za ispunjavanje zadataka upravljanja znanjem unutar svakoga sustava koji je izložen vanjskim uvjetima. Strukturalni / proceduralno-organizacijski i osobni raspon kompetencija predstavljaju opcije za uporabu tehnike kreativnosti u procesu upravljanja. Na

svim razinama upravljanja, može se definirati i normirati proces upravljanja znanjem, no isto je gotovo nemoguće kada govorimo o elementima kreativnosti koji se razlikuju ovisno o primjenjenoj tehnici kreativnosti. Važno uzeti u obzir može li se potencijal tehnike kreativnosti iskoristiti u punom opsegu i definiranju dinamike procesa. Širenje znanja u interdisciplinarnim i međusektorskim projektnim skupinama iziskuje protok informacija kao i temeljna polivalentna znanja sustava i samoga procesa u kojem se inervenira kreativnim tehnikama. Prilikom odabira tima koji će sudjelovati u kreativnom menadžmentu nužna je sustavna i eksplicitna analiza postojećega i potrebnoga temeljnoga znanja za sudjelovanje u kreativnom procesu kako bi rješenja bila realna, ekonomična i efikasna. S jedne strane, ova selekcija je korisna za legitimitet tima i brzi odabir najidealnije tehnike kreativnosti. S druge pak strane, pojavljuje se problem prekomjerne stručnosti koja može zagušiti kreativne procese i originalnost rješenja posljedično postaje ugrožena. Pronalazak balansa znanja i kreativnosti je ključ formiranja i definiranja kreativnoga menadžmenta.

5. Zaključak

Kreativni menadžment predstavlja izazov prevladavanja početnoga skepticizma tehnički obilježenih stručnjaka prema tehnikama kreativnosti. Međutim, danas u doba brzih i stalnih promjena, sudbina koju dijele svi tradicionalno usmjereni sustavi upravljanja znanjem je prilagodba na promjene u okruženju. Brzina prilagodbe postaje egzistencijalno pitanje svakoga tržišno okrenutoga sustava. Promjena ne ovisi samo o osobnim stavovima pojedinih sudionika, ili o poduzetničkoj kulturi općenito, već o osjećaju sigurnosti koju zaposlenicima pruža uprava. Pristupi rješavanju izazova i problema mogu biti i konvencionalni bez primjene tehnika kreativnosti. U oba slučaja postavlja se pitanje vidljivih rezultata. Rezultati ovise, o karakteristikama tehnika kreativnosti, na primjer, sposobnosti da se ponudi strukturirani postupak u grupnom radu i na taj način ponudi alternativa ustaljenoga obrasca razmišljanja što nerijetko rezultira podizanjem konkurentnosti i efikasnosti sustava. Ovaj članak je doprinos perspektivi na uporabu tehnika kreativnosti kao promjeni paradigme tradicionalnoga upravljanju sustavima uz daljnja istraživanja, ali i pokušaj predstavljanja termina "kreativni menadžment".

Literatura

1. Brown, T. (2008): Design Thinking, Harvard, Harvard Business Review, Lipanj, str. 84-92.
2. Brown, T.; Katz, B. (2009): Change by Design. How design thinking can transform organizations and inspire innovation, New York, HarperCollins Publishers.
3. Davenport, T.; Prusak, L. (1998): Working Knowledge, Harvard Business School Press, Boston.
4. Gronau, N. (2009): Wissen prozessorientiert managen. Methoden und Werkzeuge für die Nutzung des Wettbewerbsfaktors Wissen in Unternehmen, Oldenbourg, München.
5. Gronau, N. and Weber, E. (2009): Change Capability: Generic strategies for handling environmental changes-technical report (written in German). Chair of Business Information Systems and Electronic Government, Potsdam University.
6. Mamede, H.S. and Santos, V. (2009): The Creative Information System. In: Dhillon, G., Stahl, B.C. and Baskerville, R. (Eds.): Information Systems - Creativity and Innovation in Small and MediumSized Enterprises, Springer, Berlin Heidelberg New York, str. 116-121.
7. Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995): The Knowledge-Creating Company – How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation, New York.
8. North, K. (2002): Wissensorientierte Unternehmensführung. 3Rd edition, Wiesbaden.
9. Probst, G., Raub S., Romhardt, K. (1999): Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, Frankfurt/Wiesbaden.
10. Thierauf, R.J., Hooctor, J.J. (2006): Optimal Knowledge Management: Wisdom Management Systems, Concepts and Applications. Idea Group Publishing. London.
11. Von Stamm, B (2008): Managing Innovation, Design and Creativity. John Wiley & Sons. Glasgow.
12. West, M.A. (2012): Effective Teamwork - Practical Lessons from Organizational Research. BPS Blackwell and John Wiley & Sons, West Sussex