

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MATEMATIKO, NARAVOSLOVJE IN
INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE

ZAKLJUČNA NALOGA
USTVARJALNOST V DELOVNIH ORGANIZACIJAH

LARA LABOR

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MATEMATIKO, NARAVOSLOVJE IN
INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE

Zaključna naloga

Ustvarjalnost v delovnih organizacijah

(Creativity in work organizations)

Ime in priimek: Lara Labor

Študijski program: Biopsihologija

Mentor: doc. dr. Katarina Babnik

Koper, september 2014

Ključna dokumentacijska informacija

Ime in PRIIMEK: Lara LABOR

Naslov zaključne naloge: Ustvarjalnost v delovnih organizacijah

Kraj: Koper

Leto: 2014

Število listov: 36

Število slik: 1

Število referenc: 50

Mentor: doc dr. Katarina Babnik

Ključne besede: ustvarjalnost, posameznik, tim, mišljenje, organizacija

Izvleček: V današnjih časih se ustvarjalnosti pripisuje velik pomen. Ustvarjalnost izvira iz posameznika in njegove enkratne osebnosti, v timu izhaja ustvarjalnost iz interakcije njegovih članov. Usmerjenost v ustvarjalno delo je izhod iz krize v poslovanju, pa tudi iz osebne krize, ki je s tem povezana. Vendar pa v podjetjih, zaradi birokracije, hierarhije in hitrega tempa ter neizpopolnjevanja kadrov, žal ostane premalo časa za spodbujanje ustvarjalnosti in s tem inovativnosti. Ustvarjalno delo, ki ga lahko dosežemo s poznavanjem različnih tehnik, poznavanjem osebnostnih značilnosti ustvarjalnih oseb, omogoča uspešno delovanje podjetja. V uvodu zaključne naloge smo opredelili področje, ki ga želimo predstaviti, osnovne trditve in predpostavke pojma ustvarjalnosti. V drugem poglavju smo podrobneje opisali pojem ustvarjalnosti, dejavnike ki vplivajo na ustvarjalnost, pristope k spodbujanju ustvarjalnosti, lastnosti ustvarjalnih ljudi, ustvarjalno mišljenje, inovacijo, vpliv okolja, ustvarjalnega posameznika, ustvarjalni tim, ustvarjalno organizacijo ter ovire ustvarjalnosti. Za zaključek je predstavljeno namišljeno ustvarjalno podjetje.

Key words documentation

Name and SURNAME: Lara LABOR

Title of the final project paper: Creativity in work organizations

Place: Koper

Year: 2014

Number of pages: 36

Number of figures: 1

Number of references: 50

Mentor: Assist. Prof. Katarina Babnik, PhD

Key words: creativity, team, organization, individual, thinking.

Abstract: Nowadays, great importance is attributed to creativity. Creativity comes from the individual and his unique personality. In a team, creativity arises from interaction of its members. Focus on creative work is a way out of business crisis, as well as from a thereto related personal crisis. However, due to bureaucracy, hierarchy, fast pace and lack of continuing training of staff, companies are left without adequate time to encourage creativity and thus the innovation. Creative work that can be achieved through knowledge of different techniques, knowledge of personality characteristics of creative people, allows successful operation of the company. The introduction of a thesis identifies an area, which we wish to present, basic arguments and assumptions of the concept of creativity. In the second chapter, we describe the concept of creativity in details, factors that affect creativity, approaches for promoting creativity, characteristics of creative people, creative thinking, innovation, environmental impact, creative individual, creative team, creative organization and creativity barriers. In conclusion we present an imaginary creative enterprise.

ZAHVALA

Zahvalila bi se predvsem svoji mentorici dr. Katarini Babnik, ki je s svojimi napotki in strokovnim znanjem pripomogla k nastanku zaključne naloge. Verjela je vame do zadnjega trenutka.

Velika zahvala moji družini in partnerju, za spodbudo in pomoč.

KAZALO VSEBINE

1 UVOD.....	1
1.1 Namen in cilji diplomske naloge	1
2 USTVARJALNOST.....	3
2.1 Opredelitev ustvarjalnosti	3
2.2 Kdo je ustvarjalni človek?	4
2.3. Lastnosti ustvarjalnih ljudi.....	4
2.4. Teorija o štirih / šestih P	5
2.5 Spodbujanje ustvarjalnosti pri delu.....	6
2.6 Dejavniki ustvarjalnosti	8
2.7 Vpliv okolja	9
2.8 Ovire ustvarjalnosti.....	10
2.9 Ustvarjalno podjetje	11
2.9.1 Kako do ideje?.....	12
2.9.2 Invencija	12
2.9.3 Inovacija	12
2.9.4 Ustvarjalno razmišljanje.....	13
2.9.5 Ustvarjalna organizacija	14
3 USTVARJALNI PROCES.....	16
3.1 Faze ustvarjalnega procesa	16
4 USTVARJALNI POSAMEZNIK	17
4.1 Ustvarjalni posameznik.....	17
5 SKUPINSKO IN TIMSKO DELO	18
5.1 Skupinsko in timsko delo.....	19
5.2 Ustvarjalnost in timsko delo	19
6 RAZVOJ KADROV	21
6.1 Motivacija za delo.....	21
6.2 Usposobljenost delavca.....	21
6.3 Pomen razvoja človeških virov	21
7 USTVARJALNO OKOLJE V PODJETJU MP4 d.o.o	22

7.1 Predstavitev podjetja.....	22
7.2 Ustvarjalna klima zaposlenih.....	22
8 SKLEPI.....	24
9 LITERATURA IN VIRI.....	26

KAZALO SLIK

<i>Slika 1.</i> Ustvarjalnost glede na izkušnje (Matos, 1994, str.12).	9
--	---

1 UVOD

V današnjem času je spodbujanje ustvarjalnosti med zaposlenimi izrednega pomena, saj zagotavlja razvoj in obstoj podjetja. Za spodbujanje ustvarjalnosti je zelo pomembna notranja motivacija, ta se pri posamezniku veča s spodbujanjem radovednosti. Pomembnosti ustvarjalnega ravnanja se morajo zavedati vsi zaposleni, vključno z vodstvom podjetja, saj ustvarjalnost zaposlenih vpliva na inovativnost in uspešnost podjetja. Podjetja, ki se zavedajo pomembnosti spodbujanja ustvarjalnosti, so kratkoročno in tudi dolgoročno bolj konkurenčna. V diplomski nalogi sem se osredotočila na različne teorije poimenovanja ustvarjalnosti in implikacijo le teh pri posamezniku, v timih in organizacijah, kakšne so človekove ustvarjalne lastnosti, kateri so dejavniki ustvarjalnosti, ter pogoji in kakšen je vpliv okolja. Človek je edino ustvarjalno bitje in zato tudi edino, ki je usmerjeno v prihodnost. Nova spoznanja, ideje, odkritja in stvaritve, ki se mu nenehno porajajo, povzročajo duhovni in materialni napredek, saj je bistvo ustvarjalnosti preseganje že ustvarjenega (Mayer, 1991).

Potrebo po ustvarjalnem tiskem delu narekuje osrednja značilnost današnjega časa: vse večja sestavljenost in hitrost sprememb, ki jim posameznik ni več kos. Prvi vzrok je vsekakor v njegovih razmeroma slabo izkoriščenih umskih potencialih, drugi v pičlem večvrstnem in nadvrstnem znanju, ki bi lahko močno povečal izkoristek osnovnega strokovnega znanja (le-to se z gledišča posameznika hitreje oži kot širi), tretji v privzgojenem individualizmu, ki ga na vseh ravneh še vedno vztrajno podpira naša šola (Mayer, 1991).

A potreba po tiskem delu ni zgolj praktična. Pogosto pozabljamo, da je človek v svojem osebnem razvoju najprej skupinsko in šele nato posamezno bitje. Sožitje z drugimi je prvotnejše kot samostojnost. Človek šele v odnosih z drugimi prepozna, spozna in uravnava samega sebe in ob raznolikosti medosebnih odnosov v delovnem procesu osmišlja tudi svoje poklicno poslanstvo. Noben dejavnik ne more v večji meri prispevati k smiselnosti poklicnega dela kot ustvarjalnost, saj izhaja iz človekove najžlahtnejše zmožnosti - preseganja že ustvarjenega, še posebno, če se dogaja v ustvarjalnem sožitju članov tima (Mayer, 1991).

Zato sem postavila koncept ustvarjalnega podjetja, kot si ga jaz zamišljam. Ime podjetja je izmišljeno in podatki so prirejeni za potrebe pisanja zaključne naloge.

1.1 Namen in cilji diplomske naloge

Cilji diplomske naloge so naslednji:

- predstaviti pojem ustvarjalnosti – opredeliti ustvarjalnost,
- predstaviti ustvarjalno mišljenje,
- predstaviti metode spodbujanja ustvarjalnosti,
- opredeliti dejavnike ustvarjalnosti
- opredeliti ustvarjalne lastnosti zaposlenih,
- opredeliti spodbujanje ustvarjalnosti pri delu
- opredelitev ustvarjalnega posameznika
- predstavitev ustvarjalnega tima,
- predstavitev ustvarjalne organizacije.

Raziskovalna vprašanja v diplomski nalogi so:

- Kaj je ustvarjalnost?
- Kaj je ustvarjalna organizacija?
- Kateri so dejavniki ustvarjalne organizacije?
- Kako bi lahko opisali organizacijo, ki deluje na način, da spodbuja ustvarjalnost zaposlenih?

2 USTVARJALNOST

Problemi organiziranja, spodbujanja in vrednotenja ustvarjalnega dela postajajo tudi v našem prostoru vse bolj aktualni. Ustvarjalno delo je edini izvir lastnega novega znanja, ki je najžlahtnejši gradnik strokovnega razvoja posameznika in delovnega ter življenjskega okolja, v katerem ustvarja. Samo izdelki in storitve, ki so plod lastnega znanja, so tržno svobodni (Mayer, 1991).

Ustvarjalnost je stvar svobodne volje in spontanosti. Skupna osnovna zmota vseh novejših neuspelih (političnih) prizadevanj za dvig ustvarjalnosti v naši državi je bilo prepričanje, da je mogoče za ustvarjalno sodelovanje ljudi mobilizirati, torej prisiliti, pogosto z negativno motivacijo, da bo sicer kriza še večja, torej s pretnjo (Mayer, 1991).

Človek je edino ustvarjalno bitje in zato tudi edino, ki je usmerjeno v prihodnost. Nova spoznanja, ideje, odkritja in stvaritve, ki se mu nenehno porajajo, povzročajo duhovni in materialni napredek, saj je bistvo ustvarjalnosti preseganje že ustvarjenega (Mayer, 1991).

V nadaljevanju zaključne naloge bom predstavila različne definicije ustvarjalnosti, slovenskih in tujih avtorjev, zato da se bolj podrobno seznanim s pojmom ustvarjalnosti.

2.1 Opredelitev ustvarjalnosti

Čeprav skoraj vsak dan slišimo ali beremo besede v zvezi z ustvarjalnostjo, pa na vprašanje, kaj je ustvarjalnost, ni tako lahko odgovoriti, kot se zdi na prvi pogled (Pečjak, 1987).

Težava je v tem, da lahko opredelimo ustvarjalnost na sto in več načinov. Poleg drugih navajajo: izvirnost, koristnost, prilagojenost stvarnosti, odprtost, svobodnost, prožnost, napadalnost, neprilagodljivost, nekonformizem, idr. Nekatere od teh značilnosti so značilnosti ustvarjalnih produktov, druge značilnosti ustvarjalnega procesa in še druge značilnosti ustvarjalne osebnosti (Pečjak, 1987). Psihologi, ki preučujejo ustvarjalnost, imajo izvirnost za najbolj zanesljivo, veljavno in nedvomno merilo ustvarjalnosti. Ustvarjalni odgovor je vedno in nujno izviren (Pečjak, 1987).

Ustvarjalnost je temeljna antropološka kategorija, ki pomeni preseganje že ustvarjenega. Je najbolj konstruktivna oblika manifestacije človekove osebnosti. Struktura osebnosti, ki se manifestira skozi ustvarjalni proces kot aktivni princip kompozicije sposobnosti, stilističnih potez, čustvene sfere in motivacijskih mehanizmov, torej celovite osebnosti, pomeni enega izmed temeljnih določil generičnega bistva človeka, skozi katerega lahko v največji meri uresničuje samega sebe (Mayer, 1991).

Ustvarjalnost pomeni preraščanje že ustvarjenega (Mayer, 1991).

Ustvarjalnost je sposobnost ustvarjanja novih idej, neodvisno od njihove morebitne uporabnosti (Srića, 1999).

Ustvarjalnost je možnost, da nekaj novega prikličesh v življenje, je izvirnost (F. Barron).

Ustvarjalnost omogoči da vzniknejo novi vzorci, novi načrti, novosti, da bi čimbolj zadostili nekaterim potrebam človeka (Ovsenik, 2013).

Ustvarjalnost predvsem odkriva, odpira probleme, manj pa jih rešuje (Hilgard, 1959).

2.2 Kdo je ustvarjalni človek?

Tisti, ki zna svoje sposobnosti- talente uveljaviti na različnih področjih, na svoj izviren način (Florida, 2003).

Predvsem ne zatre svoje prirojene ustvarjalnosti (Roffe, 1999).

Razvija svojo originalnost, radovednost, domišljijo, samostojnost, neodvisnost v svojih sodbah, mnenjih, mišljenju (Paoulus, 2000)

2.3. Lastnosti ustvarjalnih ljudi

Ustvarjalni ljudje imajo določene skupne lastnosti:

- Temeljno merilo ustvarjalnosti je izvirnost. Izvirne rešitve so redke. Beseda izvirnost pomeni rešitev problema na nek nenavaden, nov, originalen način.
- Čutijo veliko naklonjenost do problema. Problem doživljajo kot izziv. Bolj je zapleten, tem večji je.
- Ustvarjalnost je posredno povezana z inteligentnostjo, ta pa je povezana predvsem s konkretnim mišljenjem.
- Raziskave so pokazale, da ni ustvarjalnosti brez znanja, če pa je znanja preveč lahko ustvarjalnost zavira.
- Oseba, ki je ustvarjalna je po naravi radovedna in razigrana. Taka lastnost jo odvrča od rutine, prisile in navad, ki bi jo ovirale pri ustvarjalnosti (Neumann, 2001).
- Ustvarjalnost in ustvarjanje sta v obratnem sorazmerju z redom in disciplino. Urejeni in disciplinirani ljudje so lahko zelo kakovostni izvrševalci raznih opravil, redko pa bodo dosegli višjo stopnjo – intenzivnosti. Odlično uresničujejo ideje drugih, sami pa jih ne generirajo (Matos, 1994).
- Ustvarjalnost je povezana s humorjem, ki je tekoče in prožno mišljenje ter veselje do »igranja« s svetom idej, stvarnostjo in problemi, ki obdajajo človeka. Smešno in duhovito je načeloma tisto, kar znane stvari, ljudi ali pojave pripelje v nenavadne položaje (Matos, 1994).
- Osebe z visoko stopnjo ustvarjalnosti so bolj samomotivirane kot ostali. To pa pomeni, da zmorejo delati dlje časa in bolj intenzivno. Njihov cilj je, da tisto kar so si zastavili, to tudi dokončajo (Syrett, 2002).

- Ena od lastnosti ustvarjalcev je tudi perfekcionizem, kar pomeni, da ves čas iščejo rešitve, ki so boljše od obstoječih (Neumann, 2001)
- Ustvarjalni mislec je čustveno izrazito občutljiva in nekonformistična osebnost. Zavrača vsiljena in na splošno sprejeta stališča. Je uporniška osebnost in ponavadi zavrača vse oblike nesvobode. Ne mara igrati družbene vloge, kakršna mu je namenjena. Taka vloga je na primer spolni stereotip, da ima ustvarjalni moški ženske lastnosti in obratno ženska moške (Neumann, 2001).
- Za ustvarjalne ljudi je značilno neodvisno mišljenje, opiranje na lastna merila in stališča in ne na tista, ki jih od zunaj vsiljujejo inštitucije, družba, okolje in kultura. S tem so povezane lastnosti, ki morda za okolico niso vedno prijazne, na primer individualizem, egocentričnost, samokonrola, samozaupanje in odpor proti zunanjim pritiskom (Roger, 1992).
- Bistvena lastnost ustvarjalcev je prožno mišljenje, sposobnost reševanja problemov na ustaljen in neustaljen način. Gre za naklonjenost menjavanju metod, odprtost duha, pomanjkanju predsodkov, včasih pa tudi tankovestnosti (Sriča, 1999).

2.4. Teorija o štirih / šestih P

Po vsem tem kar imamo do danes pred seboj o psihologiji ustvarjalnosti, vidimo, da je potrebna, v tej tematiki kar večstranska preusmeritev. Ameriški raziskovalci ob metodičnih izhodiščih v obravnavanju ustvarjalnosti razločujejo štiri vidike, ki jih vidijo v štirih P. Tako dobimo štiri izhodišča, po katerih naj bi odkrili strukturo in dejavnike ustvarjalnosti (Trstenjak, 1981):

- Okolje (press),
- Osebnost (personality),
- Proces (process) in
- Produkt (product).

Profesor Anton Trstenjak navaja teorijo o šestih P, ki je uveljavljen pri raziskovanju kreativnosti v ameriški psihologiji. Z istih vidikov izhaja tudi sam. Toda Trstenjak se pri tem omejuje na psihologijo kreativnosti in ne upošteva njenih družbenih implikacij. Ne upošteva vloge družbenega priznanja kreativnega produkta niti družbenih premikov, ki so posledica človeške kreacije ter pogojujejo kreativnost samo (Makarovič, 2003). Zato Makarovič dodaja še dva vidika, ki sta povezana s ustvarjalnostjo:

- Prilika, ki se oblikuje v okolju posameznika,
- Posameznik.

2.5 Spodbujanje ustvarjalnosti pri delu

Za ustvarjalnost pravijo, da jo lahko pospešimo. To naredimo tako, da intenzivno razmišljamo o problemu in preizkušamo razne možnosti, ki bi pripeljale do rešitve (Pečjak, 1987).

Obstaja nekaj načinov, kako spodbujati ustvarjalnost, in sicer:

- S povečanjem samozavesti,
- S povečanjem motivacije,
- Z utrjevanjem prepričanja, da je problem mogoče in tudi vredno rešiti,
- Z delom, ki je bolj zanimivo in zabavno,
- Z bistveno boljšim obvladovanjem dela, ki ga opravljamo,
- Z izkoriščanjem občutka za boljše nadzorovanje in obvladanje dela, ki ga opravljamo,
- S samozavedanjem o sposobnostih inovativnega razmišljanja,
- Z rastjo ugleda posameznika.

Vsak človek se sprašuje, kako bi lahko spodbudil lastno ustvarjalnost. Raziskovalec ustvarjalnosti Vid Pečjak je iz lastnih izkušenj ter tudi iz svetovne literature zbral vrsto praktičnih nasvetov, kako spodbuditi in vzdrževati ustvarjalnost (Pečjak, 1989):

1. Biti kritičen, a brez očitkov

Kadarkoli beremo poročilo o opravljenem delu nekega delavca, poskušamo ugotoviti, kaj bi lahko še storil. Kako bi problem rešili vi? Storitve to brez očitkov, s tem lahko delavca navedete k iskanju novih idej.

2. Variantno razmišljanje

Med branjem revij, časopisov in publikacij. Sposobnost variantnega razmišljanja, se kaže v sposobnosti posameznika za vživljanje v tujo vlogo npr. direktorja, politika ali katerekoli druge osebe, videnje problema z njegovega zornega kota pri poskusu rešitve problema.

3. Širjenje obzorij

Za ustvarjanje novih idej je koristna in potrebna čim širša razgledanost. Včasih se ideja rodi v najbolj neobičajnih situacijah, ki niso povezane s poklicnim delom. Najboljše ideje se ponavadi ne rodijo na delovnem mestu.

4. Vsako stvar je mogoče narediti še drugače

Velika nevarnost za ustvarjalno razmišljanje je prepričanje, da se nekaj dela na enak način. Če bi bilo to res, napredka sploh nebi bilo.

5. O idejah razpravljamo

O problemih, ki se jih lotevamo, čimveč diskutiramo. Med ustvarjalno razpravo pridemo pogosto do odličnih zamisli in dopolnimo našo zasnovo.

6. Dvom je postavka ustvarjalnega dela

Dober primer, da je dvom postavka ustvarjalnega dela, je Aristotel, ki je bil velika avtoriteta. Nihče ni spodbijal njegovih trditev. Nekdo pa je le podvomil o njegovi trditvi glede števila zob

pri konju. Preštel jih je in ugotovil, da zapisano ni držalo. Nauk: dvomiti v vse je ena pomembnih postavk ustvarjalnega dela. Poskusiti je treba poiskati lastne rešitve.

7. Tudi nenavadne ideje so lahko zanimive

Vsaka ideja se lahko v neki situaciji pokaže kot koristna. Še tako nenavadne ideje ne zavržimo, lahko prirorejšno prav koristno uporabimo.

8. Idejo je potrebno zapisati

Pogosto nam ideja izgine iz spomina, naprimer ob motečemu dejavniku ali v spanju. Dovolj je, da zapišemo osnovno misel, tezo, ki jo pozneje lahko obudimo.

9. Ni vsaka ideja odkritje

Zgodi se, da odkrijemo novo idejo, ki bo prekosila vse druge. Ko pa se poglobimo, ugotovimo, da so drugi našli boljšo rešitev. Če je idejo vredno razvijati, je potrebno iskati dodatne podatke in analogije na drugih področjih.

10. Samokritičnost, samoanaliza

Dober ustvarjalec zna biti do lastnih idej samokritičen. Ideje podvrže samoanalizi. Ne povečuje je, pa tudi zatire je ne, če v pravem trenutku ne najde razumne rešitve. Najslabše je, če zamisel razvije na pol in ob tem misli, da bo ob njeni uresničitvi »svet zastrmel«.

Človekovo ustvarjalnost prebujajo z različnimi metodami in tehnikami. Z njimi vplivamo na divergentno mišljenje, ki daje možnosti za veliko različnih idej, in zajema: prožnost, spontanost, različnost idej, izvirnost idej, veliko idej, asociacij, izrazov v kratkem času. Nasprotno od tega je logično, konvergentno mišljenje, ki iz več možnosti vodi v eno rešitev (Matos, 1994). Več povezovanja s sodelavci v ustvarjalnem ozračju, iskanje skupnih rešitev in doživljanju skupnega uspeha odpira poti do večje konstruktivnosti, neposrednosti v odnosih, manj posploševanja, neobjektivnosti in nezaupanja (Matos, 1994).

Metode za spodbujanje ustvarjalnosti se razlikujejo po pravilih in pogojih za potek. Ustvarjalni dialog izredno obogatimo in razširimo v sodelovanju z izbrano skupino. Možganska nevihta ali brainstorming je klasična, najpogostejša tehnika za skupinsko ustvarjalno sodelovanje. Njen avtor je Alx F. Osborne, nemški psiholog, ki jo je razvil za reševanje problemov v proizvodnji (1930), nato pa se je začela uporabljati tudi na drugih področjih (Matos, 1994).

Poznamo še:

- Metoda delfi; napovedovanje dogodkov, trendov, življenjske dobe izdelkov.
- Morfološka analiza; ko majhna skupina ali posameznik kompleksne probleme razdeli na več podproblemov.
- Brainwriting; možgansko zapisovanje, zapisovanje misli in zapisovanje idej. Ta metoda zadovolji vse tiste, ki svoje ideje lažje izrazijo s svinčnikom in papirjem. Posebno dobra je, ker dominantnost ne pride do izraza.
- Skrajšana ali instant metoda; iščemo rešitev za probleme, ki se pojavijo kot vmesni problemi v skupini, na sestankih, seminarjih.
- Tehnika najbolj divje ideje; skupina izbere eno ali dve najbolj nesmiselni ali divji ideji in ju skuša spremeniti v koristni.
- Obrnjen ustvarjalni proces; skupina ugotavlja, kaj lahko prepreči realizacijo ideje.

- Risanje miselnih zemljevidov; osrednjo temo napišemo ali narišemo v sredini, jo obkrožimo in na vse strani vlečemo črte, nad katere zapisujemo ideje. Uporabljamo tudi skice, ilustracije, barve (Likar, 2002).

2.6 Dejavniki ustvarjalnosti

Psihologi vidijo ustvarjalnost izključno kot duševni proces. Po drugi strani pa ne sme biti zanemaren vpliv kulture in družbe, ki skupaj vplivata na posameznikovo ustvarjalnost. Zato pravijo, da ustvarjalnost ni zgolj odvisna od posameznika, temveč od družbenega sistema, ki vpliva na odločitve posameznika. Hkrati pa je posameznik tudi del družbe in zato nanjo vpliva. Zatorej gre za vzajemno razmerje kar pomeni, da družba in posameznik drug drugega dopolnjujeta in oblikujeta (Buckley, 2007).

Vsako okolje ima dva pomembna vidika, in sicer kulturnega in družbenega. Ustvarjalnost je lahko opazovana le v primeru povezave med posameznikom kulture in družbe. Posameznik še posebej lahko vpliva na družbo, če v njej zaseda pomemben položaj oziroma mu družbene okoliščine omogočajo, da vpliva nanjo. Nove ideje lahko hitro poniknejo v pozabo, če jih določeni predstavniki družbe, kot so kritiki, uredniki medijev, direktorji agencij, učitelji in drugi, ne sprejmejo in uporabljajo (Henry, 2001).

Poznamo dve vrsti dejavnikov, ki vplivajo na posameznikovo ustvarjalnost. Makrodejavniki se vežejo na družbeno okolje, katere del je organizacija in vsak posameznik. Pomemben dejavnik, ki sodi v skupino makrodejavnikov je svoboda izražanja misli. Ta ključen element, ki vpliva na ustvarjalnost organizacije in s tem na posameznika, je sestavni del vsake napredne sodobne družbe, ki se kaže v stopnji razvitosti demokracije. Vsakemu posamezniku je potrebno omogočiti izražanje misli. Prav tako pomembno vlogo pri ustvarjalnosti organizacije in posameznika ima stabilnost zakonodajnega sistema. Ta makrodejavnik ima skupaj s tehnološko razvitostjo države pozitiven vpliv na družbene in posameznikove ustvarjalne ideje (Henry, 2001).

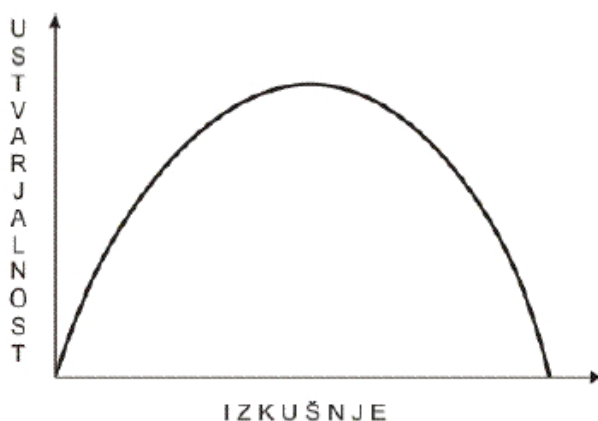
Za razliko od makrodejavnikov se mikrodejavniki nanašajo na mikrookolje znotraj poslovne organizacije. Motivacija za ustvarjalno delo je eden od pomembnejših dejavnikov, ki skupaj s spodbujanjem ustvarjalnega mišljenja tvori odločilen element pri vodenju ustvarjalne organizacije. Poleg teh dveh subjektivnih dejavnikov določa stopnjo ustvarjalnosti tudi kadrovska struktura podjetja in način vodenja organizacije. Pravilna razporeditev človeških virov v podjetju lahko bistveno izboljša stopnjo inovacijskega potenciala, kar vpliva na konkurenčnost podjetja na trgu. S pomočjo vzajemnosti med obema vrstama dejavnikov je moč doseči učinkovito izboljšanje na področju ustvarjalnosti (Henry, 2001).

Avtor Andriopoulos (2001) navaja pet glavnih dejavnikov ustvarjalnosti v organizacijah:

- Organizacijsko klimo: sodelovanje, svobodo izražanja, standardi učinkovitosti, interakcije z majhnimi ovirami, veliko število dražljajev, svobodo eksperimentiranja, grajenje na prejšnjih idejah.
- Stil vodenja: participativen stil vodenja, razvijanje učinkovitih skupin.

- Organizacijsko kulturo: odprt pretok komunikacije, samoinicativa, sprejemanje tveganj, participativna varnost, zaupanje in spoštovanje drugih posameznikov.
- Sredstva in spretnosti: učinkovit sistem obveščanja, učinkovita kadrovska, zahtevno delo.
- Strukturni sistem organizacije: pošteno podpiranje zaposlenih, struktura podjetja, nagrajevanje ustvarjalne uspešnosti.

USTVARJALNOST GLEDE NA IZKUŠNJE



Slika 1. Ustvarjalnost glede na izkušnje (Matos, 1994, str.12).

Graf prikazuje odnose med izkušnjami in ustvarjalnostjo. Pri majhnih izkušnjah ustvarjalnost ni velika, ker ima posameznik premalo gradiva zanj. Pri velikih izkušnjah pa tudi ne, ker je oseba nagnjena k ponavljanju in rutinskemu reševanju problemov. Iz grafa je razvidno, da daje največjo ustvarjalnost ravno srednja stopnja izkušenosti (Pečjak, 1998).

2.7 Vpliv okolja

Okolje vpliva na našo ustvarjalnost na dva načina: kot možnost in kot spodbuda. V okolju, kjer se porajajo ustvarjalni dosežki, igrajo ključno vlogo zunanji dejavniki, med katere sodijo svetloba, toplota, vlažnost in pritisk. Sončna svetloba in toplota vplivata na človekovo ustvarjalnost. Človeškemu telesu je naprijetnejša temperatura 20°C, kljub temu pa pri tej temperaturi človek ni nujno najbolj kreativen. Z ustvarjalnost ni potrebna samo dobro delovno vzdušje, kjer se človek dobro počuti, temveč tudi izziv in problem, s katerim se je treba spopasti. Seveda pa poleg naravnega okolja na ustvarjalnost vpliva tudi družbeno okolje. Naravno okolje spodbuja preko želje po materialnih dobrinah, družbeno okolje pa spodbuja ustvarjalnost po želji po priznanju (Amabile, 1996).

Neugodne klimatske razmere, bodisi prevelika vročina ali prehud mraz, lahko zmanjšajo neugodne družbene razmere. Ugodno naravno in družbeno okolje lahko povečata možnost za

boljšo ustvarjalnost hkrati pa je lahko negativno naravno in družbeno okolje spodbuda za ustvarjalnost. Zanimivo je da so ravno židi med največjimi geniji, pa čeprav oziroma prav zato, ker so bili v kršanskih deželah nenehno zatirani in preganjani (Amabile, 1996).

2.8 Ovire ustvarjalnosti

Obstajajo številni vzroki, ki lahko vplivajo na zmanjšanje ustvarjalnosti. Eden izmed njih je, da pri večini stvari, ki jih počnemo v vsakdanjem življenju, ustvarjalnost ni nujno potrebna. Med aktivnostmi, ki jih vsakodnevno opravljamo, so večinoma rutinska opravila, ki ne zahtevajo ustvarjalnosti (Goman, 1992).

Ustvarjalnost ovira negativen odnos, strah pred neuspehom, čezmerni stres, slepo sledenje pravilom, domneve in sumi, pretirano zanašanje na logiko ter prepričanje, da niste ustvarjalni (Goman, 1992).

Tudi Sriča (1999) je opredelil nekaj najpogostejših ovir ustvarjalnosti: zavračanje tujih idej, birokratske ovire, ozka specializacija, beg pred napakami in omejeni viri.

Po psihološki teoriji naj bi bili ljudje nagnjeni k zavračanju tujih predlogov ter iskanju slabosti v njih, še preden jih do konca poslušajo oziroma razumejo. Razloge za zavračanje tujih idej lahko najdemo v prizadevanju za ohranitev starega stanja, navajenosti na staro stanje in ostoječe navade ter nezaupanju do novosti. Pri birokratskih ovirah gre za nagnjenja do ljudi, ki v njih zavirajo odprtost do improvizacije, prožnosti in strpnosti, silijo jih k togi uporabi pravil in odporu do novih idej. Kljub nedvoumnemu prispevku ozke specializacije k industrializaciji in razvoju pomeni le-ta eno od močnih ovir ustvarjalnosti. Nenehna želja posameznika, da ima prav, je po psihološki teoriji nekaj normalnega. Ta pa se nadaljuje v strah pred napakami in izogibanje morebitnim napačnim odločitvam. Napaka je zaželjena, če se iz nje kaj naučimo. Pri omejenih virih gre v večini primerov za izgovore, ki služijo kot razlog za neuvajanje ustvarjalnih idej, sprememb, novosti (Sriča, 1999).

Mayer (1991) na podlagi praktičnega proučevanja ustvarjalne učinkovitosti visoko strokovnih kadrov navaja najmočnejše blokade ali ovire ustvarjalnosti. Te so naslednje:

- neustrezno vodenje raziskovalno-razvojnih kadrov ter neučinkovita stimulacija ustvarjalnega dela in neustvarjalna atmosfera,
- ustvarjalni potenciali so praktično neizkoriščeni, ustvarjalnost je blokirana,
- na institucionalni ravni obstaja skoraj polovica ustvarjalnih dosežkov »v predalu«,
- raziskovalni-razvojni kadri v podjetjih so razdrobljeni in naenkrat vključeni v preveč projektov, obstaja dihotomija med osnovnim in aplikativnim znanjem,
- na vodilnih mestih v razvoju so večinoma osebe, ki so bile uspešnejše kot raziskovalci,
- velik delež ustvarjalnih dosežkov ustvarjalci ustvarijo in realizirajo izven podjetij, kjer so zaposleni.

Musek Lešnik (2003) navaja še nekaj ovir oziroma pasti, ki zavirajo odkrivanje in uveljavljanje novih idej:

- odmaknjenost (izoliranost) menedžmenta; med ljudmi v podjetju zavira pripravljenost za sprejemanje tveganja,
- nestrpnost do razlik; prisilno ustvarjanje homogenosti in negativno označevanje tistih, ki se ne strinjajo s statusom quo, zavira pripravljenost za izražanje novih idej,
- omejeno gledanje; osredotočanje zgolj na posameznikove procese (vsak se zanima samo za tisto, kar sodi v delokrog njegovih nalog), na dele, namesto na celoto, oži maneverski prostor za rojevanje novih idej in predlogov,
- kratkoročno obzorje; pretirano poudarjanje kratkoročnih rezultatov lahko vodi v zanemarjanje tistih, kjer so možne dolgoročne izboljšave,
- pretirano racionalno mišljenje; prisilno siljenje ustvarjalnih procesov v sistematične in racionalne postopke povzroči usihanje sproščene in spontane ustvarjalnosti in inovativnosti,
- neprimerne spodbude; sistemi nagrajevanja in nadzora, ki nagrajujejo togost, stalnost in sledenje »pravim« potem, ustvarjajo okolje, v katerem je ohranjanje statusa bolj zdravo kot iskanje boljših in učinkovitejših rešitev.

2.9 Ustvarjalno podjetje

Temeljni princip ustvarjalne delovne organizacije je ustvarjanje pogojev, ki omogočajo sproščanje ustvarjalne energije. Veliko vlogo pri motiviranju zaposlenih za ustvarjalnost imajo vodilni, saj nesporedno vodijo zaposlene in tudi najbolj poznajo njihove potrebe in pristop k delu (Sales and Fournier, 2007).

Ustvarjalna organizacija je usmerjena v kakovost, zagotavlja svoboden pretok informacij, njeni člani med seboj delijo dobro in slabo, odločitve sprejemajo s soglasjem, nastaja organizacijska sinergija. Takšna organizacija je neodvisna pri odločitvah, njeni člani razumejo bistvo ustvarjalnosti, v njej cilj ne opravičuje sredstva, upravljana pa je na podlagi dobrega zgleda svojega managementa (Sriča, 1999).

Ustvarjalnost zaposlenih je osnova za konkurenčnost posameznika in podjetja. Podjetje mora oblikovati organizacijo, ki bo vključevala proces stalnih izboljšav in spodbujala zaposlene, da z ustvarjalnimi dosežki presežejo rutinsko delo (Sriča, 1999).

Podjetje, ki vsaj na ožjem segmentu proizvodnje nima ambicij po prodoru na svetovni trg, ne more imeti motiva za vrhunsko ustvarjalnost. Tak motiv utemelji dejstvo, da ni znanja, ki ga ne bi bilo mogoče nagraditi z lastnim izvirnim znanjem. To je edini način, da znanje postane tržno svobodno (Mayer, 1991).

Podjetja so v današnjem času kljub konkurenci prisiljena zmanjšati stroške in hkrati zvišati raven kakovosti ali pa jo vsaj ohraniti na isti ravni, k čemur pa lahko pripomore tudi uspešno ustvarjalno sodelovanje zaposlenih na delovnem mestu. Varčevanje se v podjetjih največkrat izvaja na račun zaposlenih, ki predstavljajo ključen dejavnik podjetij. To lahko povzroči nezadovoljstvo med zaposlenimi, padec delovne motivacije in ustvarjalnosti (Berginc in Krč, 2001).

2.9.1 Kako do ideje?

Ideje lahko opredelimo kot zamisel, inspiracijo ali navdih, ki se rodi inovatorju sama od sebe ali ob nekem dogodku. Je misel, podoba, videz, umsko izoblikovan pojem o nekem pojavu, procesu, predmetu, zamisel ali okvirni načrt nečesa, poročilo filozofskega ali znanstvenega dela (Likar, 1998).

Pri samem inoviranju pa se lahko pojavijo tudi razne ovire, kot so recimo nepripravljenost višjih menedžerjev, pomanjkanje izobraženih kadrov, pomanjkanje sredstev ter informacij o novih in obstoječih tehnologijah. Nekatera podjetja svojo neaktivnost pri vlaganju finančnih sredstev v izboljšave argumentirajo s pomanjkanjem denarja. Taki argumenti izhajajo iz enačenja inovativnosti z razvojem novih izdelkov, ki zahtevajo veliko denarja, vendar pa pri tem pozabljajo, da inovativno ustvari tudi veliko večje možnosti za rast in razvoj podjetja (Fatur, Križaj, Likar, 2006).

Ideje so stvaritve posameznikov v človeških možganih. Ustvarjalnost je vsaj rezultat naravnih pogojev in okolja. Okolje oziroma posameznikova družina je v zgodnjih fazah ključnega pomena za kasnejšo ustvarjalnost. S slednjo namreč proizvajamo nove ideje, in sicer vse od izuma in inovacije do difuzijskega procesa, iz tega skupka pa se ustvarja nova realnost z novo koristnostjo (Mulej, Ženko, 2011).

2.9.2 Invencija

Pri psiholoških raziskavah so ugotovili, da je invencija tesno povezana z razvitostjo domišljije in splošno inteligentnostjo (Likar, 1998).

Invencija je novost oziroma ideja, ki jo možni predlagatelj sugestije šteje za nekaj novega, kar bi bilo smiselno ali koristno sprejeti. Pri tem ni važno kakšno je mnenje avtorja ideje oziroma potencialne invencije, saj je važen le postopek in proces, v katerem možni prejemnik sugestije zamisel spozna, oceni, da je vredna sprejetja, se jo naposled odloči sprejeti, jo sprejme in predlaga morda nadaljnje sugestije ter se sooči z njenimi posledicami (Mulej, Ženko, 2005).

2.9.3 Inovacija

Inovacija je misel ali stvar, ki je nova zato, ker je kakovostno različna od obstoječega. Namen inovacije je izboljšanje zunaj ali znotraj sistema na podlagi novih spoznanj, materialov ali tehnologij. Z drugimi besedami je to vsaka dejavnost, pri kateri nastane nov proizvod, postopek ali storitev, ki prispeva k razvoju podjetja in obenem tudi na celotno družbo (Likar, 2006).

Inovacija nastane, ko invencijo kdo razvije do uporabnosti in ko jo sprejmejo zraven odjemalca tudi kupci, ki jo uporabijo, ker jo dojemajo kot koristno in uporabno, s tem da posledično omogočijo zaslužek avtorju, izdelovalcu in prodajalcu (Mulej, Ženko, 2004).

Urabe (1998) meni, da inovacija sestoji iz generiranja nove ideje ter njene implementacije v nov proizvod, proces ali storitev. Vse to pa se povezuje s povečanjem BDP-ja, povečanjem zaposlenosti ter blagajne. Inovacija pa ne sme postati enkraten proces, temveč trajnosten. Inovacije deli na radikalne ter postopne, ob tem pa poudarja, da se radikalne inovacije

pojavljajo predvsem v tehnološkem smislu. Da bi bila radikalna tehnološka invencija uspešna, pa je pomembno, da vrhnji management vpelje razvojno fazo v podjetje.

Urabe (1998) poudarja tudi, da je pomembna vmesna oziroma posredniška vloga zlasti še v diverzificiranih podjetjih, saj samo radikalne inovacije niso dovolj. Meni, da postopne inovacije manjših tehnoloških sprememb prinesejo v končni fazi mnogo več kot same radikalne inovacije.

Upravljanje inovacij nas vodi do ustvarjanje ideje do pridobivanja koristi za uporabnike. Le ena izmed 3.000 idej uspe, ena od 100 je patentiranih idej in le 4 od 100 podjetij uradnih inovacijskih projektov najdemo komercialno uspešnih (Mulej, Ženko, 2011).

2.9.4 Ustvarjalno razmišljanje

Metode in tehnike spodbujanja ustvarjalnega mišljenja so zamišljene tako, da nam pomagajo pri obvladovanju problemov. Z njihovo uporabo podvomimo v tradicionalne metode in tako širimo meje človekovega znanja. Pri tem nas silijo, da se oddaljimo od togosti in gotovosti logičnih rešitev, da ponovimo preverimo stare navade mišljenja in odstranimo vpliv tistih stališč, domnev, metod, prepričanj, norm in vrednostnih sodb, zaradi katerih bi bila ovirana naša domišljija (Srića, 1999).

Faze ustvarjalnega procesa po navedbi avtorjev lahko delimo na štiri faze ustvarjalnega procesa. Te faze se delijo na preparacijo, inkubacijo, iluminacijo in verifikacijo (Likar, 2002; Mayer, 1991; Pečjak, 1987).

1. Faza: Preparaciji lahko rečemo tudi pripravljalna faza, kjer se seznanimo z gradivom in ga skušamo tudi razumeti. V tej fazi mislec zbira podatke o problemu in o njih premišljuje. Ta faza je nujna v vsakem razmišljanju.
2. Faza: Inkubacija. S tem izrazom označujemo dobo v kateri podatki, ki jih je mislec pridobil v fazi priprave, »zorijo«. V tej fazi gradivo ni več v središču. Mislec v tej fazi svoj problem nekoliko odloži, o problemu premišljuje introspektivno. Ta faza pa ni vedno prisotna pri vsakem ustvarjanju, saj so nekateri procesi ustvarjanja zelo kratki in se ta faza preskoči.
3. Faza: Se imenuje iluminacija, ki dobesedno pomeni razsvetljenje. Nekateri avtorji to fazo imenujejo tudi inspiracija, kar pa pomeni »vdih« ali »navdih«. Kot lahko razberemo po besedah, gre v tej fazi za nenaden, bliskovit pojav ideje.
4. Faza: Verifikacija oziroma preverjanje. Vsako idejo, ki jo imamo, moramo tudi preveriti in jo preizkusiti po postavljenih kriterijih za praktično aplikacijo. Pri tej fazi ugotavljamo, ali ima ideja sploh kakšno vrednost.

Pogoji ustvarjalnega mišljenja (Pečjak, 1987):

1. Faza: Preparacija. Pogoji so odprtost za izkušnje, toleranca za dvoumnosti, pripravljenost za ponovno opredeljevanje pojmov, divergentna miselnost in intuitivno delovanje.
2. Faza: Inkubacija. Pogoji so podzavestna obdelava podatkov, predstavljivost, neodvisnost, psihološka svoboda in psihološka varnost.
3. Faza: Iluminacija. Pogoji so posobnost za prehod iz intuitivnega v analitično mišljenje.
4. Faza: Verifikacija. Pogoji ki so; zahteva kritično stališče, konvergentno razmišljanje, sposobnost za analitično mišljenje oziroma inteligentnost ter ocenjevanje.

Nekateri pogoji prikazujejo miselne procese in njihove značilnosti (divergentno in konvergentno mišljenje), ostale opisane značilnosti pa so značilnosti misleca.

2.9.5 Ustvarjalna organizacija

Ustvarjalna organizacija je usmerjena v kakovost, sproščeno klimo, nizko stopnjo formalizacije, odločitve sprejemajo s soglasjem, nastaja organizacijska sinergija (Srića, 1999).

Ustvarjalna organizacija izhaja iz novih potreb tistih, ki jim je dejavnost (proizvodnja) namenjena in jim hkrati ponuja opcije, ki jih sama izumlja (ustvarja).

V dobri organizaciji ustvarjalnost sistematično spodbujajo, kar je odločilen dejavnik konkurenčnosti posameznika in organizacije. Vedo tudi, da je njena pojavnost odvisna od posebnih pogojev, ustvarjalnega vzdušja, da je ni mogoče načrtovati, marveč le spodbujati in pričakovati (Mayer, 2004). Tudi Amabile (1996) se strinja, da je za ustvarjanost potrebno vzpostaviti ustrezno podporno okolje, ki ga definira z ustrezno stopnjo svobode in kontrole, učinkovitim projektnim načinom vodenja podjetja, primernimi viri, pogumom, priznanji in povratnimi informacijami, potrebnim časom, novimi izzivi, pritiski in drugimi strukturnimi dejavniki.

Vrednote, kot pomemben dejavnik razmišljanja in ravnanja, vodijo k doseganju zastavljenih osebnih in organizacijskih ciljev. Razumeti moramo, da so ljudje tisti, ki usmerjajo, nadzorujejo ter upravljajo organizacije in so takorekoč podporni stebri, ker organizacije in v njej zaspoelen nenehno opozarjajo, ali ravnamo prav in v skladu z željami (Musek – Lešnik, 2003).

Vrednote predstavljajo osnovne prioritete kulture neke organizacije. So prepričanja o tem, kaj organizacija in njeni posamezniki cenijo, vrednotijo kot pozitivno, zaželeno in vredno truda. So zavestni izraz tega, za kar se organizacija zavzema. Nanašajo se na to, kaj naj bi bilo organizaciji pomembno (ocenjevalni vidik) in kako naj bi ravnali organizacija in njeni posamezniki (vedenjski vidik) (Musek, 2003).

Organizacije prevzemajo osnovne družbene vrednote, vendar je vsaka, enkratna združitev nastanka, zgodovine, sociokulturnega konteksta, tehnologije, zaposlenih in vodstva (Mesner – Andolšek, 1995).

Organizacijske vrednote imajo učinek krepitev občutka osebne učinkovitosti, visoke ravni lojalnosti v podjetju, soglasnosti o ciljih organizacije, delavnosti in skrbnosti ter zmanjševanja ravni stresa in napetosti pri delu (Kavčič, 1991)

3 USTVARJALNI PROCES

Ustvarjalni proces je celovita aktivacija človekove osebnosti, ki transcendirajo obstoječe strukture stanj in procesov v sebi ali v okolju s tem, da ustvarja nove elemente in strukture (Mayer, 1991). Z ustvarjalnostjo je tako kot z drugimi talenti. Če hočemo biti profesionalni, jih moramo neprestano razvijati (Likar, 2002).

3.1 Faze ustvarjalnega procesa

Avtorji (Likar, 2002; Mayer, 1991) navajajo pet faz ustvarjalnega procesa:

1. **PRIPRAVA** je prva faza pri ustvarjalnem procesu. V tej fazi najprej zaznamo pojav oziroma problem, ki nam ni jasen in pri katerem ne vidimo rešitve. Priprava pomeni zavestno prizadevanje v smeri iskanja rešitve. Vsebuje analizo preteklih izkušenj, zbiranje podatkov o problemu, postavljanje domnev in iskanje rešitev.

2. Vzporedno s pripravo nastopi faza **ČUSTVENE BLOKADE**. Za to fazo je najbolj značilno, da jo zavestno srejmemo kot naravni del ustvarjalnega procesa, ki pa nas ne sme pripeljati do priznanja poraza. Doživimo jo kot občutek nemoči, da bi rešili problem. To stanje pomeni notranji konflikt, ki lahko vodi v stanje frustracije, povečane čustvene napetosti in vznemirjenosti. Najboljša rešitev je dialog z ljudmi, ki jim zaupamo in ob katerih se čustveno sprostimo.

3. Če je frustracija premočna, potem onemogoči prehod ustvarjalnega procesa v fazo **ZORENJA**. Ta faza se začne šele, ko problem navidezno opustimo. V resnici ga potisnemo na rob zavednega ali pa kar v nezavedno in podzavestno kjer problem zori. Včasih lahko traja samo nekaj sekund, lahko pa se zavleče na dneve, tedne ali celo leta, odvisno od »plodnosti« uma. Um obdeluje številne vidike nekega problema, ki nas muči, tudi takrat, ko zavestno ne mislimo nanj. Pogosto pa se zgodi, da se nam rešitev posveti v trenutku, ko tega nismo pričakovali.

4. Faza **ČUSTVENA SPODBUDA** pogosto nastopi pred odločilnim trenutkom ustvarjalnega procesa. Temu procesu pravimo **PRIBLISK**. Tak približek se pojavi nepričakovano, ko nismo zavestno usmerjeni v problem. Z njim odkrijemo rešitev problema. Približek je posledica vsega preteklega dogajanja in takoj, ko se pojavi, ga moramo zapisati, kajti ponavadi je kratkotrajen in neobstoječ. Naša naloga ni, da ustvarjamo navdihe, pač pa, da smo zanje odprti in da jih prepoznamo takrat, ko pridejo.

5. Zadnja faza **REŠITEV** se prične s preizkusom in z vrednotenjem idej in se konča z njeno realizacijo. Pogosto zajame vse faze ustvarjalnega procesa vendar pa ni vedno rečeno, da v natančnem zaporedju. Pri tem pa tudi ni nujno, da zajame vse naštetih faze. Ustvarjalnost ni odvisna od števila neuresničenih idej, ampak od števila idej, ki jih je ustvarjalni človek zmožan uresničiti. Uresničitev je tista faza, v kateri so najpomembnejši znanje, izkušnje, sposobnost, pripomočki in denarna sredstva.

4 USTVARJALNI POSAMEZNIK

4.1 Ustvarjalni posameznik

Ustvarjalnost posameznika temelji na njegovem samozaupanju. Kdor ne zaupa vase, ne verjame v svoje ustvarjalne potenciale, ima lahko dobre zamisli, a jih ne upa pokazati drugim in tudi ne verjame da jih lahko uresniči (Mayer, 2004).

Maslow (1998) pravi, da se je ustvarjalni posameznik sposoben soočati s spreminjajočo se prihodnostjo, kar pomeni, da ne potrebuje trdno postavljene in stabilne prihodnosti. Sposoben je improvizacije, zato mu spremenjeni načrti ne povzročajo vznemirjenja in strahu.

Boden (1994) meni, da ustvarjalni posameznik rešuje probleme, odlikuje izdelke ali postavlja nova vprašanja znotraj določenega področja na način, ki se že na začetku kaže kot nenavaden in je sčasoma sprejet znotraj vsaj ene kulture.

Po Raudseppu (1983 v Berginc in Krč, 2001) ima ustvarjalni posameznik naslednje lastnosti: visoko stopnjo energije, visoko vrednotenje estetskih kvalit in izkušenj, fleksibilnost v razmišljanju, organiziranost, odprtost za podzavestne fenomene, visoko stopnjo motiviranosti, obvladovanje strahu pred negotovostjo, odzivnost na občutke, razmišljanje z domišljijo, selektivnost.

Lastnosti ustvarjalnih ljudi posameznikov imajo preširok razpon, da bi lahko kar označili kdo je ustvarjalen ali neustvarjalen. Vsak v sebi skriva ustvarjalne možnosti (Pečjak, 2003).

Mayer (1994) meni, da sta za profesionalno ustvarjalnost potrebna talent in znanje. Prvega zagotavljamo s strokovno selekcijo, drugega pa s treningom posebnih spretnosti. Interdisciplinarna in transdisciplinarna znanja morajo nenehno plemenititi osnovno stroko. Potem lahko manager opstane tudi vodja ljudi, s katerimi na izviren način dosega poslovne uspehe.

Temelj kompetentnosti posameznika je psihološki kapital. V današnjem turbulentnem svetu je to osnova potenciala sposobnosti posameznika. Zmožnost hitrega prilagajanja, neprestano premagovanje ovir, ohranjanje ambicij, želja po razvoju in pridobivanju znanja, pogum, ipd. so pomembni sestavni deli psihološkega kapitala. Brez ustrezne mere psihološkega kapitala nam vsi drugi elementi kompetentnosti bistveno manj koristijo (Boden, 2003).

V sklopu veščin velja posebno izpostaviti čustveno in socialno inteligenco. V ustvarjalni družbi imata te dve vrsti inteligence prav tako pomemben prispevek k kompetentnosti posameznika kot inteligenčni kvocient. Delo z ljudmi je najtežje in če imamo občutek za ljudi ter znamo z njimi delati je to osnova za razvoj marsikaterih ključnih veščin za uspeh. Te dve inteligenci pa lahko s proaktivnostjo kar sami povečamo (Goleman, 2007).

5 SKUPINSKO IN TIMSKO DELO

Parker (1990) definira timsko delo kot partnerski proces med različnimi skupinami posameznikov v namenom doseganja ciljev, ki so pomembni za vse.

Drucker (2001) pravi, da je tim pomembna organizacijska oblika, in če je uspešno uveden in se uspešno izvaja, je brez dvoma najučinkovitejša organizacijska oblika. Dandanes zelo malo ljudi dela neodvisno od drugih in dosega rezultate neodvisno od drugih – nekaj velikih umetnikov, znanstvenikov in športnikov. Večina ljudi dela z drugimi ljudmi in je učinkovitih le v sodelovanju z drugimi.

Možina (2004) pojmuje time kot gradbene kamne organizacije oziroma tim kot skupino ljudi, ki uspešno deluje in skupaj rešuje naloge. Toda v praksi so primeri, ko člani ne sodelujejo, morda si celo nasprotujejo in s tem povzročajo obilo težav in zapravljanja časa. Pomembna je vloga vsakega člana, ključna vloga pa pripada vodji, ki mora najti načine, da bodo člani čimbolj sinergistično sodelovali v korist oddelka ali organizacije. Casse (2011) opozori na to, da je tim vedno skupina, skupina pa ni avtomatično tim. Timsko delo razume kot »proces«, s katerim skuša skupina ljudi na sistematičen način uporabiti talente članov tima z namenom doseganja zastavljenih cikljev na najboljši možen način.

Mayer (1994) meni da, globlje razsežnosti ustvarjalnega procesa v timu bivajo v medosebnih odnosih članov. Med ključne dejavnike ustvarjalnosti spadajo: osebna simpatija, neformalno vodenje, navdušenje nad delom, strpnost do drugačnosti, dejavno poslušanje, kolegialno prijateljstvo, spodbuden ambient, ustvarjalna klima.

Oblikovanje ustvarjalnega tima je dolgotrajen in zapleten proces razvoja medosebnih odnosov in dinamike vloge članov. Dogovarjanje in sporazumevanje med člani je vsestransko in živahno. Vse je v nenehnem gibanju, vrtenju in spreminjanju. Vsi delajo v okviru svojih zmožnosti in znanja. Medsebojne spodbude in če je treba tudi tolažbe, vzbujajo vzdušje prijateljske kolegialnosti. Položaj posameznika ni določen s hierarhičnim položajem, marveč s prispevkom, ki ga trenutno daje pri reševanju nalog in problemov (Martins and Terblance, 2003).

Ustvarjalna organizacija pojmuje tim kot osnovno produkcijsko celico, ki temelji hkrati na ustvarjalni svobodi posameznika in na konsenzualnem odločanju skupine (West, 2002).

Tim je potrebno iz delovne skupine šele razviti (Praper, 2001) in to dosežemo prav v trenutku ko se delovna skupina iz rutine zavihti v orbito ustvarjalnega sodelovanja. Timsko delo je skupinsko delo samostojnih članov. Vsakdo ima specifično znanje in odgovarja za svoje odločitve, ki so podrejene skupnemu cilju v okviru določene delovne naloge. Nihče ni nikomur podrejen ali nadrejen, vsakogar in vse skupaj obvezuje delovna naloga.

Koren (2001) navede ugotovitve, da ne glede na vrsto tima obstaja osem značilnosti, ki so povezane z odličnostjo timov: jasnost ciljev, k rezultatom usmerjena struktura, kompetentnost članov, skupna obvezanost, sodelovalna klima, standardi odličnosti, zunanja podpora in priznavanje ter vodenje.

Med pogoji timske ustvarjalnosti Kinlaw (1991) omenja odprtost do okolja, prenašanje nasprotij, dovzetnost za težave, prilagodljivost in izvirnost, željo po uspehu, pripravljenost biti drugačen, določeno mero introvertiranosti, sposobnost prilagajanja, pobudo, vitalnost in pripravljenost na tveganje.

Vsak ustvarjalen tim potrebuje močno akcijsko usmerjenost, ki jo odražajo refleksivnost, konstruktivna kontroverznost, toleratnost do idej posameznika ali manjšine in pripadnost odličnosti (Skubic, 2006).

5.1 Skupinsko in timsko delo

Na trgu je čedalje močnejša konkurenca. Za kakovostnejše reševanje problemov, delo v podjetju vse pogosteje organiziramo v skupine (West, 2002).

Pri skupinskem delu delo opravlja več ljudi, a ni nujno da člani skupine komunicirajo. Vsak član, ki je svoje delo končal, lahko svoje delo zapusti. To je individualno delo, ki ga ljudje opravljajo v istem prostoru, vendar zaradi dela samega nimajo stikov. Tudi pri timskem delu sodeluje večje število ljudi, njihovo glavno orodje je komunikacija. Poleg tega nihče od članov tima ne more zapustiti, dokler delo ni v celoti končano (West, 2002).

Timski način dela je nepogrešljiv, ko niso znani pot reševanja rešitev, način reševanja problema in število rešitev. Tedaj je zelo dobrodošlo večje število mnenj, saj z usklajevanjem dajo najboljšo rešitev. V takem primeru skušamo organizirati timsko delo (West, 2002).

Timsko delo igra pomembno vlogo tako pri posamezniku – članu tima, ki želi biti deležen odgovornosti in uspehov, kot tudi za podjetje, ki želi s takim organizacijskim pristopom doseči določene poslovne rezultate, uspehe (McFadzean, 1998).

Uspešni timi se od običajnih delovnih skupin ločijo predvsem po naslednjih lastnostih:

- Celotem tim ustvarjalno in nevsakdanje premaguje ovire, ki so mu v napoto pri doseganju cilja,
- Člani tima postavljajo sebi in drugim visoke cilje,
- Člani tima imajo jasen skupen cilj,
- Člani tima znajo med seboj in z drugimi dobro komunicirati,
- Člani tima si želijo doseči rezultate, ki sovpadajo z načrtom podjetja,
- Vsak član tima neprestano strmi za tem, da izboljšuje delovne pogoje in dosega boljše rezultate (Smith, 2002).

5.2 Ustvarjalnost in timsko delo

Čeprav inovacije pogosto ustvarjajo posamezniki, so ustvarjalne skupine- timi veliko spodbudnejši za pripravo, sprejemanje, izvajanje in nadzor novih idej (Sriča, 1999).

Ustvarjalno timsko delo se nekoliko razlikuje od navadnega skupinskega dela. Pri ustvarjalnem timskem delu gre za produciranje idej in rešitev. Pomembno je da udeleženci drug pri drugem asociativno spodbujajo ideje in s tem pomagajo do rešitve. Dejstvo je da,

udeleženci svojih idej ne razlagajo, ker ne želijo ovirati asociativnega sklepanja drugih udeležencev. Ustvarjalno obnašanje tima se ne začenja z idejami, ampak s problemi (West, 2002).

Ustvarjalni tim je sistem odnosov in labilnega ravnotežja med člani, ki imajo skupno vizijo in so pripravljeni sodelovati v nenehni medsebojni komunikaciji, reorganizaciji vodenja in delovanja, učenja, obdelovanja in uporabe aktualnega znanja in skozi vzajemn odelo in razmerja omišljati svoje profesionalno življenje (Hočevnar, 2003).

Lastnosti ustvarjalnega tima sledijo (povzeto po Jurman, 2004):

- Uspešen tim je usmerjen v kakovost; v njem vlada prepričanje, da ni nič tako dobro, da ne bi moglo biti boljše;
- Člani tima dobro razumejo bistvo ustvarjalnosti in inovacij; skušajo odstraniti ovire in ustvarjati pozitivno okolje za razvoj novih idej;
- Uspešnost tima je odvisna od svobodnega pretoka informacij;
- Uspešni timi s soglasjem sprejemajo odločitve in rešujejo spore, ne pa z vsiljevanjem volje večine in preglasovanjem;
- Uspešen tim ima popolno svobodo, samostojnost in avtoriteto, iz tega izvira tudi odgovornost za rezultate lastnih odločitev;
- Člani uspešnega tima deajo »dobro in zlo«, »vzpone in padce«, »slavo in kazen«;
- Menedžerji ustvarjalnih timov imajo vizijo in znajo svoje sodelavce spodbuditi.

6 RAZVOJ KADROV

Razvoj kadrov ali človeških virov je sistematičen in načrtovan proces priprave, izvajanja in nadzorovanja vseh kadrovsko izobraževalnih postopkov in ukrepov, namenjenih strokovnemu, delovnemu in osebnostnemu razvoju zaposlenih. Ne vključuje zgolj izobraževanja in usposabljanja, saj bi s tem razvili zgolj sposobnosti in znanja, ampak vključuje tudi postopke in ukrepe, ki razvijajo interes, motive in potrebe zaposlenih po izobraževanju. Pod pojmom strateški razvoj človeških virov razumemo predvsem identifikacijo in razvoj (rast, povečanje) tistih srednjeročno in dolgoročno potrebnih sposobnosti (znanj, veščin, vrednot) in izkustvenih zmožnosti zaposlenih, ki so nujen pogoj za doseganje strateških ciljev organizacije. Predstavlja pomemben del celotnega upravljanja s človeškimi viri. Temeljna naloga je, da zagotavlja optimalno poklicno, izobrazbeno in kvalifikacijsko strukturo vseh zaposlenih glede na sedanjo razvitost in strateške cilje organizacije (Možina, 1998).

Koncept razvoja človeških kadrov naj bi temeljil na ustreznih teoretičnih in empiričnih izhodiščih. Predpostavka je, da je temeljna vrednota organizacije doseganje postavljenih ciljev in da moč v organizaciji temelji na znanju, veščinah in odgovornosti. Zaposleni morajo biti optimalno usposobljeni za svoje delo, razviti pa morajo tudi občutek pripadnosti organizaciji (Možina, 1998).

6.1 Motivacija za delo

Pri razvoju človeških virov je motivacija izjemnega pomena, saj je gonilo za delo samo. Na delovno uspešnost in učinkovitost ima motivacijska struktura posameznika pogosto velik vpliv. Motivacijsko strukturo posameznika sestavljajo različne potrebe: eksistenčne ali fiziološke potrebe, potrebe po socialni stikih, samospoštovanju, ljubezni ter potrebe po spoznavanju in osebnostnem razvoju (Gruban, 2007).

6.2 Usposobljenost delavca

Storilnost in učinkovitost posameznika sta, pri dani tehnologiji in organizaciji dela, odvisni od njegove usposobljenosti (znanja, veščine, odgovornosti) in motivacije za delo. Torej je delavec uspešen, če nalogo zna rešiti in se obenem tudi zavzema za njeno reševanje (Gruban, 2007).

6.3 Pomen razvoja človeških virov

Za organizacijo je pomembno zaradi večje storilnosti, ki privede do več izdelkov ali storitev in krajšega časa izdelave, boljša kakovost izdelkov ali storitev, večja prilagodljivost delavcev delu, manj absentizma in fluktuacije, manj nesreč pri delu, spontana delovna disciplina, več predlogov za izboljšave. Na drugi strani pa je za zaposlene pomembno zaradi možnosti za strokovni, delovni in osebnostni razvoj, zagotavljanje možnosti vertikalnega in horizontalnega napredovanja ter s tem povezanih ugodnosti; kot so večja plača, materialne in nematerialne ugodnosti, povečanje socialne varnosti, povečanje posameznikove poklicne fleksibilnosti in mobilnosti, ter nazadnje povečanje možnosti za poklicno samopotrjevanje (Možina, 1998).

7 USTVARJALNO OKOLJE V PODJETJU MP4 d.o.o

Odločitev za prikaz namišljenega podjetja je prikaz oziroma povzetek teorije, prikaz podjetja, ki bi zaposlenim nudilo idealno okolje na delovnem mestu. V podjetju že od nekdaj dajajo poudarek lastnemu razvoju in “domačemu” znanju zaposlenih. Znanje, ki ga premorejo zaposleni v podjetju ni le pridobljen po zaključku izobraževanja v šolah, ampak se zaposleni izobražujejo in usposablajo cel čas. Podjetje skuša izboljšati svojo konkurenčno prednost in povečati svojo poslovno uspešnost. Motivacijsko okolje v podjetju ustvarja dobro organizacijsko ozračje, komunikacija je tista, ki je ključna za sprostitev ustvarjalnih potencialov zaposlenih. V podjetju prakticirajo veliko nematerialnega nagrajevanja, ki je pokazalo, da spodbudi in še bolj zmotivira delavce.

7.1 Predstavitev podjetja

MP4 je mlado podjetje na trgu, obstaja 5 let. Ukvarjajo se z trženjem in prodajo lastne blagovne znamke otroških vozičkov MP baby fun. Ker je to lastna blagovna znamka in je cena dostopna je to omogočilo razvoj podjetja in hkrati večanje prodaje.

Vzporedno s tem je podjetje razvijalo raznorazne otroške dodatke, s katerimi so razširili ponudbo na trgu. Ostali izdelki podjetja so stolčki za v avto in zibelke. V podjetju je zaposlenih ljudi, ki skupaj ustvarjajo delovno okolje, oblikujejo nove ideje in dajejo podjetju svojo vrednost.

Vizija skupine je postati vodilni ponudnik otroških vozičkov in sicer na področju srednje Evrope, predvsem pa na Slovenskem trgu.

Razširiti želijo tržišče z otroškim programom. Želijo izpolniti in zadovoljiti želje strank, njihovi izdelki pa bodo dosegli navšjho raven kakovosti. Z nenehnim izobraževanjem in usposabljanjem pa želijo svoje zaposlene dvigniti na višji nivo znanja, vrednost in kultur.

Poslanstvo podjetja je razvoj in izdelava vozičkov iz okolju prijaznih materialov in razširiti dejavnost. Temelj ponudbe bo lastni voziček, ki bo imel vgrajen radio in majhen senzor za odgajanje komarjev in ostale mrčesi.

Vrednote, ki jih imajo v skupini MP4, so dobro poslušati in upoštevati želje kupcev ter razumeti njihova pričakovanja in narediti še nekaj več od tega, kar pričakujejo. Zavzemajo se razvoj poslovne odličnosti, uvajanje novih izboljšav na vseh področjih delovanja, s čimer želijo zagotoviti celovito kakovost proizvodov. Zaposleni v podjetju pa želijo s spoštljivostjo in poštenostjo uresničevati zastavljene cilje organizacije s pomočjo izboljšav, iniciativnostjo in marljivostjo.

7.2 Ustvarjalna klima zaposlenih

Kot vsa ostala podjetja se tudi MP4 d.o.o. zaveda, da sta za uspešnost na trgu potrebna in pomembna inovativnost in dinamičnost podjetja. Ustvarjalnost je tista, ki omogoča podjetju da se pravočasno in na pravi način odzove na spremembe, ki se pojavijo na trgu. Kadrovska

služba je tista, ki je zadolžena za dobro počutje zaposlenih, saj so ti tisti, ki podajajo nove ideje, invencije, inovacije in predloge izboljšav.

V podjetju strmijo in dajejo poudarek na lasten razvoj in znanju zaposlenih. Znanje pa se ne pridobi z zaključkom formalnega izobraževanja v šolah, ampak zajema vseživljenski proces izobraževanja in usposabljanja. Z izobraževanji podjetje pridobi kakovostnejši kader, ki je na tak način obveščen in na tekočem z novostmi, ki se pojavljajo na trgu in v poslovanju. Dodana vrednost na zaposlenega se tako povečuje in nekaterim zaposlenim v podjetju izobraževanje predstavlja dodatno motivacijo in željo po delu in uspehu.

Zaposleni v podjetju MP4 veliko delujejo v timih. Velike zahtevne projekte, kot so izdelava novih proizvodov preučujejo skupaj, se o njih pogovarjajo. Pri temu sta komunikacija in zaupanje ključnega pomena. V podjetju imajo pogosto sestanke, največkrat pred velimi projekti, obvezno pa enkrat tedensko zato, da se pogovorijo med seboj o vsemu, hkrati pa je želja nadrejenih, da preverjajo počutje in želje ter predloge zaposlenih. Razprava teče skozi, na vseh področjih. Iščejo se nove, boljše rešitve za nastale probleme. Vodilni kadri v podjetju vsako leto spodbujajo k podajanju novih in koristnih predlogov, ki se zbirajo od začetka do konca tekočega leta. Zato da bi bili delavci ustvarjalni in motivirani, vsako leto pred novoletnimi prazniki organizirajo srečanje in na temu, zaposlenemu, katerega predlogi so bili največkrat izvedeni in uporabljeni podelijo priznanje in praktične nagrade. Seveda tudi ostali ne odidejo domov praznih rok, kljub vsemu dobijo pohvalo za vložen trud in čas, ter za vse podane ideje in predloge za boljše poslovanje podjetja. Poleg tega skozi vse leto potekajo razna druženja med zaposlenimi: od športnih dogodkov, do piknikov in drugo. Dobro počutje med zaposlenimi prav tako spodbuja njihovo motivacijo, saj bodo, če bodo med njimi vladali dobri odnosi, z veseljem hodili na delo, med seboj bodo boljše komunicirali, si pomagali, sodelovali ter se povezovali. Podjetje prisega predvsem na nematerialne nagrade. Sem sodijo priznanja za inovatorje, obletnice, diplomante. Menijo, da človeku veliko pomeni to, da se ga javno izpostavi in pohvali kot če ga konstantno nagrajuješ z materialnimi dobrinami. Kljub vsemu organizirajo še obisk božička za otroke zaposlenih, male pozornosti ob dnevu žena, ob upokojitvah in ob prihodu novih družinskih članov zaposlenih.

8 SKLEPI

Ustvarjalnost je proces s katerim se srečujemo vsak dan v delovnem in osebnem okolju. Od vsakega posameznika je odvisno koliko in na kakšen način se izraža. Ustvarjalen človek je tisti, ki zna svoje znanje in sposobnosti uveljavljati na različnih področjih na izvirni način, ne zatira svoje prirojene ustvarjalnosti, je sposoben sodelovati in delovati znotraj ustvarjalnega tima, ter s tem razvija svojo domišljijo, originalnost, mišljenje in osebnostno raste. Za ustvarjalnega človeka ne obstajajo ovire, vsak problem najde svojo rešitev. Dan danes velikokrat rabijo ljudje spodbudo za ustvarjalnost.

To lahko naredimo z različnimi tehnikami in metodami, ki se pojavljajo med sodobnimi avtorji in se uporabljajo najpogosteje znotraj delovnih organizacij (Mayer, 1991).

Če se ozremo okoli nas, pridemo do zaključka, da brez ustvarjalnosti nebi bilo tega kar vidimo. Saj skoraj vse kar je okoli nas smo ustvarili mi, ustvarjalni in inovativni ljudje. Ker pa živimo v času, ko je tok življenja vedno bolj hitrejši, moramo tudi ljudje vedno hitreje razmišljati in ustvarjati. Včasih se stvari okrog nas spreminjajo hitreje kot bi si želeli in ne uspemo vseh problemov razrešiti. V današnjem času nastajajo problemi, katere prej nismo poznali. Za ustvarjalne in inovativne ljudi je to izziv, hitreje se prilagajajo kot ostali, taki problemi jih ne spravljajo v obup, temveč se ga lotevajo z dodatno energijo (Matos, 1994).

Ustvarjalni tim pa je skupek vseh spremenljivk, ki uplivajo na uspešno timsko delo, in tistih, ki vplivajo na ustvarjalnost. Bistveno je da se v timu sprožajo nenehno ustvarjalne misli in mnenja da jih znajo člani tima uporabiti v realnosti. Ustvarjalni timi so odprti za novosti in drugačnost, ne bežijo pred morebitnimi težavami ali nasprotji, so prilagodljivi, delujejo izvirno, so vztrajni, sprejemajo tveganja in so polni življenja in pobude (Brajša, 1996).

Da bi bile metode in tehnike spodbujanja ustvarjalnosti in inovativnosti v podjetjih karseda najbolj uporabne, je potrebno v podjetjih pripraviti in uspešno izvesti načrte vpeljave za ustvarjalno mišljenje ter načrte izobraževanja zaposlenih kot posameznikov in zaposlenih kot tima (Andriopoulos, 2003).

Pozitiven in hkrati kritičen odnos do novo nastalih rešitev in znanja v vsakem podjetju, pripomore k nastajanju novega znanja na vseh področjih in vodijo podjetje v uspeh. Ustvarjalno okolje je pomemben dejavnik uspeha v podjetju, zato ga je treba jemati resno (Mayer, 1991).

V prihodnje bi bilo zanimivo opraviti raziskavo v enem izmed večjih obalnih podjetjih, da preverimo če, kljub krizi in negativnim informacijam, ki nas trenutno obkrožajo, obstajajo ljudje, ki vidijo ustvarjalnost kot dodaten izziv in priložnost za rast ter dobiček. Hkrati bi si želeli z raziskavo, na splošno preveriti, koliko ustvarjalnosti je prisotne med zaposlenimi ali zaposleni poznajo tehnike in metode spodbujanja le-te.

Namen diplomske naloge je bil predstaviti ustvarjalnost kot pojem, dejavnike ki vplivajo na ustvarjalnost, opredeliti ustvarjalnega posameznika in tim. Sledijo različne metode

spodbujanja ustvarjalnosti, ter ovire ki nastajajo. Na koncu smo predstavili še pomembnost razvoja človeških virov in namišljeno ustvarjalno podjetje.

Za konec smo ohranili osebno željo, da bi nekoč bili del velikega tima, kjer bi lahko izrazili svoje kompetence in preizkušali svoje meje, do kot sega ustvarjalnost.

9 LITERATURA IN VIRI

Amabile, T. (1996). Creativity in Context. *The social psychology of creativity*. Kindle edition. London UK, 9, 5-10.

Andriopoulos C. (2001). Determinants of organisational creativity: a literature review. Hunter Centre for Entrepreneurship, University of Strathclyde, Glasgow, UK. *Management decision*, 39/10, 834-840.

Andriopoulos C. (2003). Six paradoxes in managing creativity: an embracing act. *Long range planning journal*, 36, 375-388.

Barron, F. (1981). Creativity, intelligence and personality. *Annual review of psychology*, 32, 439-476.

Berginc, J. in Krč, M. (2001). Ustvarjalnost in inovativnost v podjetništvu. Portorož: visoka strokovna šola za podjetništvo.

Boden. M. (1994) Agents and creativity. University of Sussex, Brighton, UK. *Magazine communications of the ACM*, 37, 117-121.

Boden. M. (2003). The creative mind-myths and mechanisms (2.ed.). University of Sussex, Brighton, UK. *Magazine communications of the ACM*, 2, 519-531.

Buckley, F. (2007). Towards an integrative model of creativity and innovation in organisations: a psychological perspective. Dublin city university. *The irish journal of psychology*, 28, 101-128.

Casse, P. (2011). Team work. It is always efficient? *Blog Skolkovo*, 11, 266-270.

Florida, R. (2003) *The Rise of the Creative Class: And How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life.*, New York, Basic Books, 17, 12-17.

Goleman, Daniel. 1997. Čustvena inteligenca: Zakaj je lahko pomembnejša od IQ. Ljubljana: Mladinska knjiga.

Goman, K. (1992). Creativity in Business: A practical guide for creative thinking. Edition 2. Logical Operations.

Gruban, B. (2007). "Učinkovite, manj učinkovite in neumne metode ocenjevanja delovne uspešnosti". *Strokovna revija za ravnanje z ljudmi na delu: Human resource management magazine* 5/16, 14-16.

Hilgard, E (1959). Creativity and Problem Solving. New York. *Creative magazine*. 45/2, 357-376.

Hočevar, M. (2003). Ustvarjanje uspešnega podjetja. GV Založba, Ljubljana.

DeGraff, J. and Lawrence, K. (2002) *Creativity at Work*, London, Elsevier, 2, 5-8.

Dr. Mayer, J. (1991). Ustvarjalno mišljenje in delo. Založba Moderna organizacija, Ljubljana.

Dr. Mayer, J., in soavtorji (2001). Skrivnost ustvarjalnega tima. Dedalus, Ljubljana.

Jurman, B (2004). Inteligentnost, ustvarjalnost in nadarjenost. Ljubljana.

Kavčič, B. (1991). Organizacijski cilji in organizacijske vrednote. Diplomsko delo. Ljubljana: Filozofska fakulteta.

Kinlaw D. C., (1991). Developing Superior Work Teams, University Associates, San Diego.

Koren, A. (2001). Teorija organizacij. Ljubljana. Šola za ravnatelje.

Likar, B. In soavtorji (2002). Uspeti z idejo- tehnike in metode ustvarjanja razvoja in tržnih idej. Ljubljana.

Likar, B. (2006). Inovativnost pomeni novost ki prinaša korist. IRT – inovacije, razvoj tehnologije 3000.

Makarovič, J. (2003). Antropologija ustvarjalnosti. Nova revija, Ljubljana.

Martins E.C. and Terblance F. (2003) Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. European Journal of Innovation Management, 1, 64-74.

Maslow. A. H. (1998). Maslow on menegement. New York; J. Wiley.

Matos, S. (1994) Spodbujanje ustvarjalnosti. Gospodarski vestnik, Ljubljana.

McFadzean E. (1998). Enhancing creative thinking within organisations. Henley management college, Grenlands, Oxon, UK. Menegement decision, 36/5, 309-315.

Možina, S. (1978). Spodbujanje ustvarjalne dejavnosti. Univerzum Ljubljana.

Možina, S idr. (1998). Management kadrovskih virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Mulej, M. In Ženko Z. (2004). Osnove za taktiko pospeševanja inventivnosti in inovativnosti v slovenskih regijah. V: od invencije do inovacije. Ljubljana: pospeševalni center za malo gospodarstvo.

Musek Lešnik K. (2003). Organizacijska klima in ustvarjalnost ter inovativnost v podjetju, pridobljeno avgusta 2014 na: <http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-klima-organizacijskaklimainustvarjalnost.html>.

Neumann, E. (2001). Ustvarjalni človek. Študentska založba, Ljubljana.

Ovsenik, M. (2013). Ustvarjalnost kot izziv časa. Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu.

Parker G.M., (1990). Team Players and Teamwork. Jossey-Bass Publishers, San Franisco, 6, 10-15

Paulus, P. B. (2000). Group, teams and creativity: the creative potential of idea-generating groups. *Applied psychology: an international review*, 49/2, 237-262.

Pečjak. V. (1987). *Misliti, delati in živeti ustvarjalno*. DZS, Ljubljana.

Pečjak. V. (1998). *Psihologija tretjega življenjskega obdobja*. Znanstveni inštitut Filozofske fakultete, Ljubljana.

Pečjak. V. (2003). *Vsi se rodimo ustvarjalni*. Delo, Ljubljana.

Praper. P (2001). *Timsko delo in skupinski proces*. Univerza v Mariboru.

Roffe, I. (1999). Innovation and creativity in organisations: a review of the implications for training and development. University of Wales, Lampeter, UK. *Journal of European Industrial Training*, 23, 224-237.

Roger, E. (1992). *Ustvarjalni meneger*. Algha center, Ljubljana.

Sales, A and Fournier, M. (2007) *Knowledge, Communication and Creativity*, London SAGE Studies in International Sociology, 48/3, 23-32.

Skubic, K. (2006). *Spremljanje timskega dela*. Center Republike Slovenije za poklicno izobraževanje.

Syrett, M. (2002). *Creativity*. Capstone publishing, Oxford.

Srića, V. (1999). *Ustvarjalno mišljenje*. Gospodarski vestnik, Ljubljana.

Trstenjak, A. (1981) *Psihologija ustvarjalnosti*. Slovenska matica, Ljubljana.

Urabe. K. (1998). *Innovation and management*. International Comparisons, New York.

West, M. A. (2002). *Sparkling Fountains or Stagnant Ponds: An Integrative Model of Creativity and Innovation Implementation in Work Groups*. Aston Business School, University of Aston, and Centre for Economic Performance, London School of Economics, UK. 51/3, 335-424.