

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Mojca Veselko

Ustvarjalnost kot pogoj za inoviranje v podjetju  
Xlab d.o.o.

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Mojca Veselko

Mentor: doc. dr. Branko Ilič

Ustvarjalnost kot pogoj za inoviranje v podjetju  
Xlab d.o.o.

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

## ZAHVALA

*Iskrena zahvala gre najprej mentorju doc. dr. Branku Iliču za potrpežljivost in vztrajanje z mano, predvsem pa vso strokovno in pristno človeško pomoč pri izdelavi tega diplomskega dela. Prav tako se zahvaljujem podjetju XLAB d.o.o.*

*Posebna zahvala gre mojemu Miranu in hčerkici Manci, ki sta mi vedno vlivala dodatno energijo, ko je bilo to najbolj potrebno. In moji družini, ki mi je ves ta čas stala ob strani.*

*Nenazadnje pa se zahvaljujem vsem, ki ste mi na moji dosedanji življenski poti, polni veselja, kakorkoli pomagali, pa vas tukaj nisem posebej omenila. Vedite, da mi pomenite veliko.*

## **USTVARJALNOST KOT POGOJ ZA INOVIRANJE V PODJETJU XLAB D.O.O.**

Diplomsko delo obravnava koncept ustvarjalnosti kot pogoj za uspešno inoviranje v podjetju. V nalogi posebej razmejim ustvarjalnost in inovativnost. Ustvarjalnost je tako opredeljena kot generiranje novih in uporabnih idej na vseh področjih poslovanja podjetja, inovacije pa so praktične aplikacije ustvarjalnih idej. Ustvarjalnost se pojavlja tako na individualni ravni kot v organizacijskem kontekstu. Koncept ustvarjalnosti najprej opredelim iz vidika lastnosti ustvarjalnega posameznika, ustvarjalnega mišljenja in ustvarjalnega procesa. Osrednji del naloge pa predstavlja obravnavo organizacijske ustvarjalnosti v povezavi z inovativnostjo podjetja in obravnavo organizacijskih dejavnikov, ki spodbujajo ustvarjalnost zaposlenih, ki so nosilci ustvarjalnega delovanja. Ti dejavniki so motivacija, organizacijska struktura, kultura in klima ter timsko delo in uporaba tehnik ustvarjalnega mišljenja kot neposredni spodbudi ustvarjalnosti. V empiričnem delu na študiji primera podjetja prikažem pomen ustvarjalnosti za konkurenčno nastopanje na trgu, predvsem pa preverjam prisotnost spodbud za ustvarjalno delo zaposlenih. Na podlagi pridobljenih rezultatov vodstvu ponudim možne izboljšave za povečanje ustvarjalnosti zaposlenih.

**KLJUČNE BESEDE:** ustvarjalnost, inovacije, spodbujanje ustvarjalnosti, motivacija

## **CREATIVITY AS CONDITION FOR INNOVATION IN COMPANY XLAB D.O.O.**

This diploma thesis discusses the concept of creativity as necessary condition for successful innovation in enterprises. In the paper there is clear distinction between the concepts of creativity and innovativeness. Creativity is defined as production of both novel and useful ideas in any domain at any level of organization. Innovation is defined as successful implementation of creative ideas. Creativity is initiated at individual level and also through organizational context. First I have defined creativity in terms of individual characteristics of creative person, creative thinking and creative process. The main emphasis of this paper refers to organizational creativity in connection with innovativeness and discussion of organizational factors which enhance employee creativity. These organizational factors are motivation, organizational structure, organizational culture and climate and team work and the use of creative thinking techniques as direct incentives of employee creativity. In empirical part I show through the case study the importance of creativity for competitive market position and examine the presence of employee creativity impediments. According to the results I propose some possible improvements for enhancing the employee creativity.

**KEY WORDS:** creativity, innovations, enhancing creativity, motivation

## KAZALO

1 UVOD	6
2 USTVARJALNOST	9
2.1 Poskusi definiranja ustvarjalnosti	9
2.2 Ustvarjalno mišljenje	13
2.3 Ustvarjalni proces	14
2.4 Ustvarjalni posameznik	18
2.5 Ustvarjalna organizacija	21
2.6 Trikomponentni model ustvarjalnosti	24
3 INOVATIVNOST	25
3.1 Opredelitev inovacije, inovativnosti in povezanih pojmov	25
3.2 Ustvarjalnost in inovativnost	30
4 DEJAVNIKI IN SPODBUJANJE USTVARJALNOSTI	33
4.1 Motivacija	35
4.2 Organizacijska struktura	40
4.3 Organizacijska klima in kultura	45
4.4 Ustvarjalni tim	51
4.5 Tehnike ustvarjalnega mišljenja	56
5 USTVARJALNOST ZAPOSLENIH V PODJETJU XLAB D.O.O.	62
5.1 Namen empirične raziskave in metoda zbiranja podatkov	62
5.2 Hipoteze	63
5.3 Ustvarjalnost v podjetju XLAB d.o.o.	64
5.4 Anketa izvedena med zaposlenimi v podjetju XLAB d.o.o. – značilnosti vzorca	69
5.5 Interpretacija rezultatov vprašalnika	71
5.6 Priporočila vodstvu podjetja XLAB d.o.o.	83
6 SKLEP	88
LITERATURA	91
Priloga A: Vprašalnik za zaposlene - Ustvarjalnost v podjetju XLAB d.o.o.	95

## 1 UVOD

Že Darwin je ugotovil, da ne preživijo le najmočnejši, niti ne najbolj inteligentni, ampak tisti, ki se dobro odzivajo na spremembe. Stalnica današnjega časa so spremembe oz. njihova vse večja hitrost in sestavljenost. Zaradi vse večje negotovosti zahtevajo nenehno prilagajanje. Odzivi na spremembe, ki v naša življenja vnašajo nove okoliščine, od nas zahtevajo novo, izvirno aktivnost. Rešitve, ki so oplemenitene z drugačnim pomenom, predstavljajo spremembo v naši zavesti. Sprememba je lahko vznemirljiva in spodbudna. Sproži lahko nove zamisli, nas podžge z navdušenjem, nam ponudi nove priložnosti, nas na novo izzove in nas prebudi iz zaspanosti (Evans in Russell 1992, 21).

Danes ljudje hitro menjavajo ideje, koncepte, teorije in ideologije. Živimo v času, ko je staro začelo umirati, novo pa se še ni rodilo. Zato mora biti vse, kar delamo, bolj ustvarjalno in drugačno, sicer ne bo uspešno (Srića 1999). Današnji svet napreduje z neznansko naglico, zato je izjemnega pomena vpeljava ustvarjalnosti v podjetje. Potreben je organiziran pristop v ustvarjalni verigi in ne zgolj prepuščanje naključjem (Likar in dr. 2002).

Dejansko se vsi, ki kaj pomenijo v poslu, managerji, raziskovalci, svetovalci, strinjajo, da obstaja samo en način, kako se lahko podjetja soočajo z vsemi izzivi v 90-ih letih, ne da bi omenjali tiste, s katerimi se bodo srečevali v 21. stoletju. Biti morajo inovativni. Še več, podjetja, ki se vsak dan srečujejo s strateškimi izzivi in z 'ustvarjanjem poslov', ne bodo učinkovita, če ne bodo inovativna. Reševanje težav in zasledovanje priložnosti zahteva rešitve, ki so lahko enkratne za posamezno situacijo. Ustvarjalnost in posledično inovativnost sta torej temelja za preživetje in uspeh podjetja (Berginc in Krč 2001).

Inovacije in ustvarjalni pristop k problemom so temeljna gibala napredka. Zato je najpomembnejša naloga na poti v prihodnost spodbujanje, prepoznavanje, upravljanje in pospeševanje vsakršnega inovacijskega potenciala in njegova uporaba na vseh področjih življenja in dela. V takšni intelustvarjalni družbi zavzema eno temeljnih mest svoboda ustvarjalnosti (Srića 1999, 27).

Odgovor na spremembe iz okolja in potreba po nenehnem inoviranju se skriva v ustvarjalnosti, ki rojeva nove in nove ideje. Ideje so priložnost za posameznika, njegovo prihodnost in razvoj, ter za razvoj celotne organizacije. Zaradi ustvarjalnosti smo deležni novosti, napredka in razvoja. Ustvarjalnost je dobrodošla na različnih področjih v organizacijah in v vsakodnevnem življenju posameznika. Vsakdo v sebi nosi ustvarjalni

potencial, vendar se le pri manjšini ta poraja sam od sebe. To posledično pomeni, da je potrebno večino ljudi spodbuditi, da prebudijo ta svoj potencial.

Namen diplomske naloge je prikazati pomen koncepta ustvarjalnosti v povezavi z inovativnostjo ter raziskati organizacijske dejavnike in spodbude ustvarjalnosti, ki vodijo tako h konkurenčni prednosti posameznika kot tudi organizacije. Tako je cilj diplomske naloge prikazati ustvarjalnost kot nujen pogoj in del inovacijskega procesa, hkrati pa s študijo primera v podjetju XLAB d.o.o. in raziskavo, opravljeno med zaposlenimi v tem podjetju, na praktičnih implikacijah prikazati možnosti in nadaljne ukrepe za spodbujanje ustvarjalnosti in posledično inovativnosti zaposlenih.

V diplomski nalogi zastopam tezo, da je ustvarjalnost kot pomemben del inovacijskega procesa pomembna komponenta organizacijskega okolja. Ustvarjalnost se pojavlja tako na individualni ravni kot v organizacijskem kontekstu, zato naj bi vsaka organizacija zagotavljala razmere, v katerih zaposleni hočejo in imajo možnosti ustvarjati in inovirati. Organizacije naj bi s svojimi ukrepi in praksami spodbujale ustvarjalnost in posledično inovativnost svojih zaposlenih, saj to vodi v večjo učinkovitost, konkurenčnost in uspešnost organizacije.

Pri izdelavi diplomske naloge sem uporabila več metod raziskovanja. V teoretičnem delu prevladuje deskriptivna metoda pri klasifikaciji pojmov, opisovanju pojavov in povzemanju opazovanj in sklepov drugih avtorjev. Uporabljena metoda temelji na preučevanju teoretične podlage, pri čemer vir predstavlja domača in tuja strokovna literature ter članki. V empiričnem delu opravi empirično raziskavo (študijo primera), ki je kombinacija nestrukturiranega osebnega intervjuja in izdelanega anketnega vprašalnika, s katero raziskujem prisotnost spodbud ustvarjalnosti in inovativnosti v izbranem podjetju. Drugi in tretji vir tako predstavljata mnenje na podlagi intervjuja in obdelava podatkov, pridobljenih z anketnim vprašalnikom.

Diplomska naloga je tako razdeljena na dva dela. Prvi je teoretični del, ki se ukvarja s klasifikacijo ključnih pojmov in teoretično opredelitvijo raziskovalnega problema. Sestavljajo ga poglavja 2, 3 in 4. V drugem poglavju se posvečam opredelitvi koncepta ustvarjalnosti, posebej pa raziščem in opredelim ustvarjalno mišljenje in potek ustvarjalnega procesa, lastnosti ustvarjalnega posameznika in organizacije ter trikomponentni model ustvarjalnosti, ki ga je razvila sodobna teorija iz ZDA. Tretje poglavje opredeli koncept inovativnosti, inovacij in z njimi povezanih pojmov, posebej pa razmejim med konceptoma ustvarjalnosti in inovativnosti ter hkrati prikažem njuno povezanost. V zadnjem, četrtem poglavju teoretičnega

dela, posvečam svojo pozornost dejavnikom in spodbudam za ustvarjalnost znotraj organizacije, kot so zagotavljanje primerne motivacije zaposlenih za ustvarjalno delo, organizacijske strukture, klime in kulture, ki dopuščajo ustvarjalnost zaposlenih in timsko delo ter tehnike ustvarjalnega mišljenja, kot neposredni spodbudi ustvarjalnega dela. Drugi del diplomske naloge je empirični (praktični), ki ga sestavljata poglavji 5 in 6. V petem poglavju najprej opredelim namen empirične analize in metodo zbiranja podatkov, ter podrobneje razmejim delovne hipoteze. Nato sledi predstavitev izbranega podjetja Xlab d.o.o. in ustvarjalnosti zaposlenih znotraj podjetja, kasneje pa izpeljava empirične analize, izvedene z anketo med zaposlenimi v podjetju, in interpretacija pridobljenih rezultatov. Poglavje zaključujem s predlogi za vodstvo podjetja. Šesto in zadnje poglavje diplomskega dela je sklep.



## 2 USTVARJALNOST

Za poimenovanje procesa, v katerem posameznik opredeli, snuje ali najde nekaj novega, česar prej še ni bilo, se v literaturi uporabljata pojma ustvarjalnost ali kreativnost. Posameznika, ki ima omenjeno sposobnost, najpogosteje opredeljuje pojem ustvarjalni ali kreativni posameznik, lastnost pa ustvarjalnost ali kreativnost. V diplomskem delu vedno uporabljam besedo ustvarjalnost, tako tudi angleško besedo »creativity« dosledno prevajam v ustvarjalnost.

Prvotno je bilo preučevanje ustvarjalnosti v domeni psihologov, sicer pa jo je mogoče zaslediti v filozofiji, umetnosti, družboslovju, naravoslovju in medčloveških odnosih. Sistematično raziskovanje ustvarjalnosti se je pričelo z J.B.Guillfordom leta 1950, ki je prvi razlikoval med konvergentim in divergentnim mišljenjem<sup>1</sup>, naraslo pa je sredi 20. stoletja (Taylor in Callahan 2005).

Anton Trstenjak (1981, 321) trdi, »da je v ospredju sodobnega sveta ustvarjalnost, ki je za majhen narod, kakršen smo Slovenci, kar eksistenčnega pomena. Maloštevilčen narod mora svojo majhnost nadomestiti s potencirano, stopnjevano ustvarjalno silo, če hoče sploh preživeti, se pravi če se hoče še naprej v družbi velikih narodov uveljavljati, da ne utone kakor kapljica v njihovem nepreglednem oceanu. Danes velja: majhen narod je ustvarjalen narod ali pa izgine.«

Ustvarjalnost omogoča, da človek znanje, sposobnosti in vrednote povezuje v nove kombinacije starih lastnosti in nove stvaritve. Le te so lahko likovne, glasbene, besedne, nove stavbe, pa tudi invencije in inovacije kot novi gospodarsko ali kako drugače koristni dosežki.

### 2.1 Poskusi definiranja ustvarjalnosti

Berginc in Krč (2001, 20) ugotovita, da je vprašanje definiranja ustvarjalnosti zelo zapleteno in da so si znanstveniki do dosedanje stopnje znanstvenega preučevanja pri definiciji pojma enotni pri vsebini le dveh elementov, in sicer novi vsebini in ciljni namenskosti.

---

<sup>1</sup> Konvergentno in divergentno mišljenje podrobneje opredelim v poglavju 2.2.

Tudi Srića (1999, 52) ugotavlja, da za zdaj ne obstaja niti seznam objektivnih meril niti seznam natančnih lastnosti, s katerimi bi lahko opisali ustvarjalno osebo, idejo, izdelek ali organizacijo. Srića (1999) tako trdi, da je ustvarjalnost težko testirati in meriti oziroma je sploh ni mogoče. Je zapleten in nedoločen pojem, povezava iracionalnega in nezavednega človekovega mišljenja z logičnim in kognitivnim vidikom njegovega zavestnega mišljenja. Zato ni nič čudnega, da ni splošno sprejete definicije ustvarjalnosti. Vseeno pa spodaj navajam nekaj poskusov definiranja ustvarjalnosti različnih avtorjev.

Anton Trstenjak (1981, 12) pravi: »bistvo ustvarjalnosti se izkaže v odkrivanju novih problemov, ne pa šele v njihovem reševanju. Zato je ustvarjalnost v svojem bistvu nekonformistična in prevratna«.

Najbolj tipično, zanesljivo in veljavno merilo ustvarjalnosti je izvirnost. Ustvarjalni odgovor je vedno in nujno izviren. Odgovor je izviren, kadar daje nekaj novega, svojskega, redkega, v skrajnem primeru edinstvenega in neponovljivega. Pri tem je odgovor tem izvirnejši, čim redkejši je. Ustvarjalni ljudje lahko tako ponudijo odgovor tam, kjer ga drugi ne odkrijejo. Mnogi pa se ne zadovoljujejo z izvirnostjo kot z edinim ali glavnim merilom ustvarjalnosti in dodajajo koristnost ali uporabnost. Po njihovi opredelitvi je mišljenje ustvarjalno takrat kadar daje uporabne rezultate (Pečjak 1987, 12-17).

»Ustvarjalnost je najbolj konstruktivna oblika človekovega obnašanja. Je proces součinkovanj inteligentnosti, osebnostnih lastnosti, čustev, motivov, zavestnega, zavednega, nezavednega in intuitivnega« (Mayer 1994, 44).

Pri opredeljevanju ustvarjalnosti Mayer (1994, 69) tudi pravi, da je to lastnost človeške vrste, s katero lahko presega že ustvarjeno. Njena 'diferentia specifica' je novost. Je izviren odgovor človeka na nove razmere in probleme, konstruktivna prilagoditev na spremembe v samem sebi in v okolju ter ustvarjanje novih izdelkov, modelov, situacij, razmer in odnosov. Ustvarjalnost je proces nastajanja in uresničevanja novih zamisli v modelih, načrtih, teorijah, odločitvah, storitvah, izdelkih, dejanjih, medsebojnih odnosih. Avtor doda še pomembno informacijo, da vsak človek nosi v sebi ustvarjalni potencial, a redki ljudje so ustvarjalni samodejno. Ustvarjalnosti ni mogoče nikomur ukazovati, ker se pojavlja le spontano, ko imamo svoje delo radi in v njem uživamo.

Teresa Amabile (v Taylor in Callahan 2005, 252) definira ustvarjalnost kot: »produkcijo novih in uporabnih idej«. Bolj podrobna opredelitev avtorice (Amabile 1996, 35) pravi: »Izdelek ali odziv bo pojmovan kot ustvarjalen, če bo nov, primeren, koristen, pravilen ali vreden glede na nalogo«. Razmišljanje o ustvarjalnosti avtorica dopolni z besedami, da je ustvarjalno tisto, kar je novo, različno in praktično. Tudi kar počne človek med vožnjo, poslovnim sestankom, je lahko nenavadno in ustvarjalno. Če ima svojo vrednost, novost ali praktičnost v odzivu, je zagotovo ustvarjalno. Prav tako so lahko ustvarjalna rutinska opravila, če le doprinesejo k novim percepcijam, novim potrebam ali novim okoliščinam.

Podobno opredelitev ustvarjalnosti navajata tudi Oldham in Cummings (1996, 608), in sicer gre za izdelek, idejo ali postopek, ki vsebuje dve značilnosti: novost, originalnost in potencialno uporabnost za organizacijo.

Berginc in Krč (2001, 5) podata preprosto definicijo ustvarjalnosti, in sicer pravita, da »ustvarjalnost pomeni oblikovanje novih in uporabnih idej in proizvodov posameznika ali tima«.

Torrance (v Možina, Florjančič, Gabrijelčič 1984, 51), eden izmed prvih raziskovalcev ustvarjalnosti, definira ustvarjalnost kot proces, v katerem se oseba zaveda nekega problema, težav ali pomanjkljivosti v znanju, za katere ne more nikjer najti znane rešitve. Ta oseba tedaj išče možne rešitve s postavljanjem hipotez: ocenjuje, preverja svoje hipoteze in objavlja rezultate. V nadaljevanju avtor definira ustvarjalno mišljenje kot proces razvijanja novih idej ali hipotez in testiranje teh idej ali hipotez z uporabo dobljenih rezultatov. Ustvarjalne sposobnosti se manifestirajo v vsakdanjem življenju, v pojavih invencije, inovacije, odkritij, imaginacije, eksperimentiranja, raziskovanja.

Sternberg in Lubart (v Sternberg 1999, 11) pravita, da ustvarjalnost zahteva skladnost šestih raznolikih, a med seboj povezanih virov. Ti so:

1. intelektualne sposobnosti, ki jih delimo na: 1. sposobnost videnja problema na nov način in zmožnost preseči konvencionalno mišljenje; 2. sposobnost spoznati, katere ideje so vredne nadaljnega razvoja in sposobnost prepričati ostale v vrednost neke ideje;
2. znanje, ki ga mora posameznik imeti o nekem področju, da gre lahko naprej;
3. način razmišljanja;
4. osebnost, kjer so pomembne predvsem samoučinkovitost, želja po premagovanju ovir in doseganju ciljev, nagnjenost k razumnemu tveganju;

5. motivacija;

6. okolje, ki je naklonjeno ustvarjalnim idejam.

Sternberg in Lubart (v Sternberg 1999, 3) menita tudi, da je ustvarjalnost pomembna tako na individualni kot na družbeni ravni. Na individualni ravni je pomembna pri reševanju delovnih problemov ali problemov vsakdanjega življenja. Na družbeni ravni lahko ustvarjalnost vodi do novih znanstvenih spoznanj, razvoja umetnosti, novih odkritij; povsem jasen pa je pomen ustvarjalnosti v gospodarstvu, ker novi proizvodi in storitve omogočajo napredek in razvoj ter ustvarjajo nova delovna mesta.

Ustvarjalnost lahko pomaga izpeljati velike načrte in premostiti majhne težave. Zagotavlja drugačen vpogled in sveže načine dela celo v najbolj utečenih delovnih postopkih. Omogoča, da doživimo reševanje problemov kot priložnost za izkazovanje svoje ustvarjalnosti (Kinsey 1992, 3).

Pogosto se ustvarjalnost povezuje z inteligentnostjo. Inteligenca je zmožnost posameznika, da se prilagaja novim nalogam in okoliščinam življenja, odpira in rešuje probleme ter ustvarjalno mišljenje (Trstenjak 1981, 21).

Pečjak (1987) ugotavlja, da ustvarjalnost zahteva določeno stopnjo inteligentnosti, nad tem pragom pa ni več povezav med obema. Ustvarjalnosti tudi sicer ne moremo kar enostavno vzporejati z inteligentnostjo. Zveza med ustvarjalnostjo in inteligentnostjo ni posebno visoka in je bolj enosmerna kot dvosmerna: visoko ustvarjalni ljudje so tudi visoko inteligentni, za visoko inteligentne pa to ne velja vedno in povsod.

Pečjakova (1987, 86) povezava z inteligentnostjo je tako sledeča: »Ustvarjalnost = splošna inteligentnost + spomin + nekatere osebne lastnosti«.

Prav tako se z ustvarjalnostjo povezuje tudi izkušnost. Veliko ljudi je ukalupljeno v toge načine razmišljanja. Rešitve, do katerih pridejo, so take, da ne opazijo drugih, boljših, izvirnejših. Menim, da so eden od razlogov za togost mišljenja, izkušnje. Tako je pri majhnih izkušnjah ustvarjalnost šibka, ker posameznik nima znanj in izkušenj, ki bi podpirala ustvarjalnost. Pri zelo visoki izkušnosti pa prihaja do togosti mišljenja, kar vodi do upada ustvarjalnosti, saj se zaradi pretirane izkušnosti mislec vrti v zaprtem krogu svojih izkušenj in ne more iz njih.

Pečjak (1987, 33) povzema Trstenjaka, ki meni, da je človek najbolj ustvarjalen pri 'srednji izkušnosti' in pravi: »Tako pridemo na podlagi vseh teh raziskav do okvirnega sklepa, da za

razvoj originalnih misli in rešitev ni ugodno niti pomanjkanje prejšnjih izkustev niti preobilica /.../ Izkušnje človeka sicer res obogatijo, da vidi več in več ve. Toda velja tudi nasprotno. Izkušnje človeka obenem tako rekoč priklenejo ali prilepijo na že izhojene tirnice. Zaradi tega se ob novih in težjih nalogah ne najdemo«.

## 2.2 Ustvarjalno mišljenje

Mnogokrat ustvarjalnost razumemo kot bistro zamisel, ki se prebudi v nas. Toda v resnici je potrebno veliko razmišljanja, zavestnega in nezavednega, preden se pojavi nova ideja. Bistvo ustvarjalnega mišljenja je, da za obstoječe probleme iščemo in najdemo rešitve tam, kjer jih s klasičnimi načini razmišljanja ne moremo najti.

Z ustvarjalnim mišljenjem večina enači pojav divergentnega mišljenja<sup>2</sup>, ki je naravnano v čim večje število novih idej. Za tako vrsto mišljenja naj bi bila značilna prožnost, ki kaže na različnost in kvaliteto idej, tekočnost, ki pomeni veliko količino idej v kratkem času, izvornost, ki se odraža v redkosti in nenavadnosti ter novosti idej. Izvirni in ustvarjalni odgovori so mogoči le tedaj, kadar situacija dopušča več odgovorov, to pa je pri divergentnem mišljenju.<sup>3</sup>

Ključno vlogo pri pridobivanju ustvarjalnih idej ima sposobnost inventivnega zastavljanja vprašanj. Srića (1999, 56) trdi, da globine spoznanja ne dosežemo z najdenimi odgovori, temveč s poglobljanjem vprašanja. Za razliko od odgovorov so vsa vprašanja lahko dobra.

---

<sup>2</sup> Razlikujemo dve vrsti mišljenja (Srića 1999, 70-71): 1. Konvergentno mišljenje – vsa intelektualna dejavnost je usmerjena k iskanju ene same rešitve problema, logika starih izkušenj pa prevladuje nad ustvarjalnostjo; 2. Divergentno mišljenje – misli niso usmerjene na eno samo rešitev, temveč so razpršene na zelo raznolike rešitve. Število rešitev je neskončno, meje pa postavljata samo čas in domišljija, ki sta na voljo.

<sup>3</sup> Znani teoretik ustvarjalnosti de Bono (1992, 60) razmejuje tudi vertikalno in lateralno mišljenje, ki se do neke mere pokrivata z divergentnim in konvergentnim mišljenjem, obstajajo pa razlike. Vertikalno mišljenje se postopoma giblje od enega do drugega koraka in ga je najlažje ponazoriti z diagramom toka. Misel se razvija postopoma, usmerjena je k enemu cilju in eni rešitvi. Zavesten nadzor, podoben notranji cenzuri, zagotavlja, da misli ne uhajajo z enosmerne poti. Zapleten problem razstavimo na dele in ga potem korak za korakom rešujemo. Učinkovito je, če so problemi, ki jih rešujemo, dobro strukturirani. Lateralno mišljenje izbira 'ovinke'. Lateralni mislec je poln asociacij, ki prihajajo z vseh strani. Ideje si sledijo druga drugi. To obliko ustvarjalnega mišljenja 'ubijajo' prepovedi, povelje, tog nadzor ali samokritika. Ideje prihajajo nenadoma, rešitev problema se prikaže kot blisk, inovatorju se hipoma 'posveti'.

Posameznik naredi prvi korak k ustvarjalnosti in inventivnosti, ko vse okoli sebe prične opazovati s kritičnim spraševanjem, sumničanjem in analizo. Posameznik iz znanih podatkov, pojmov, domnev, katere potem obrne, premakne, približa ali oddalji, spremeni kot opazovanja. Na ta način se tvorijo nove slike in razmerja, ki vodijo do novih idej, saj se običajno v novi perspektivi opazovanja skrivajo ustvarjalni odgovori.

Pri uporabi ustvarjalnosti je pomembno ravnotežje med divergentnim in konvergentnim mišljenjem. Divergentno mišljenje je treba uporabiti kot 'sprožilec' miselnih procesov, s katerimi se generirajo rešitve v različnih oblikah, saj se ustvarjalec pri tem načinu mišljenja nikoli ne zadovolji z eno rešitvijo. Potem sledi racionalna faza kot suhoparno, vendar sistematično analiziranje dobrih in slabih strani generiranih idej in izbiranje tistih, ki so najučinkovitejše (Srića 1999).

Divergentno mišljenje, nadgrajeno z konvergentnim, daje osnovo za ustvarjalne ideje, ki so tudi uporabne. Brez divergentnega in lateralnega razmišljanja tako ni novosti, brez konvergentnega in vertikalnega pa jih ne moremo prepletati z že danim znanjem. Pomembni so torej vsi načini razmišljanja in njihovo povezovanje v vseh fazah ustvarjanja prve zamisli pa do končne uporabe.

### **2.3 Ustvarjalni proces**

Ustvarjalnost se ne pojavi na ukaz, niti takrat, ko sami to želimo, temveč nenapovedano. Največ pomembnih izumov je nastalo kot posledica kombiniranja napornega dela in navdiha. Pri ustvarjalnem delu je eno od najpomembnejših načel dejstvo, da se ustvarjalni posameznik med procesom ustvarjanja ne obnaša togo, da ostaja miselno prožen in dovoli vstop novim idejam. Te so lahko povsem nenavadne in morda tudi neuresničljive, vendar je pomembno, da človek dovoli toku misli prosto pot (Pečjak 1987).

Steiner (1965, 11) meni, da je ustvarjalni proces, predvsem v začetnih fazah, težko ločiti od popolnoma neproduktivnega delovanja in nediscipliniranega nereda.

Večina avtorjev pa ustvarjalno mišljenje in miselne procese pri ustvarjanju novih idej povezuje z naslednjimi fazami ustvarjalnega procesa (Pečjak 1987; Evans in Russell 1992; Srića 1999):

1. Priprava (identifikacija problema) - pomeni analiziranje problema, zbiranje podatkov, iskanje vzorcev in povezav, preizkušanje idej, preizkušanje predpostavk.

2. Frustracija - se pojavi, ko problema ne moremo rešiti, ko smo zdolgočaseni, jezni ali pobiti in dvomimo v svoje sposobnosti.

3. Inkubacija – čas, ko nehamo poskušati, ko problem pustimo in ga predamo nezavednemu umu.

4. Uvid (iluminacija) - navdih, ko se nam pojavi rešitev, “aha” trenutek, ki ga navadno povezujemo z ustvarjalnostjo.

5. Izpeljava (verifikacija in implementacija) - vključuje preverjanje uvida in njegovo uresničitev.

### Priprava (identifikacija problema)

Ta faza je povezana z vrsto različnih aktivnosti. Ko imamo pred seboj nek problem ali pričenjamo z novim projektom, poskušamo najprej dobiti občutek za problem, ga urediti in si postaviti cilje. Ena prvih nalog v tej fazi je, da zberemo vse potrebne podatke, odkrijemo vse, kar o stvari vemo (iz različnih virov, našega spomina, s pomočjo drugih). Znano je, da problem globlje razumemo, ko zberemo več podatkov in takrat začnemo odkrivati jedro problema. Drugi del te faze pa je raziskovanje možnih rešitev.

V tej fazi si je potrebno vzeti čas, kajti mnogim spodleti prav zaradi nepotrpežljivosti, ker bi delo radi opravili čim hitreje. Pri reševanju problema se moramo zavedati, da globine spoznanja ne dosežemo z najdenimi odgovori, temveč s poglobljanjem vprašanja. Izkušnje kažejo, da čim več časa porabimo za to fazo, tem boljša bo končna rešitev (ne samo da pridobimo globlja spoznanja o naravi problema, lahko se v tem času pojavijo tudi ustrezne rešitve).

### Frustracija

Nezmožnost priti do rešitve se zdi pravo nasprotje ustvarjalnemu mišljenju. Fazo, ko ne najdemo rešitve, občutimo kot oviro za našo ustvarjalnost. Če rešitve ne najdemo, nam to lahko vzame pogum, frustracija pa se lahko izraža tudi kot občutek osebnega neuspeha in kot težnja, da podvomimo o svojih sposobnostih. Bistvena točka v fazi frustracije je, da nanjo ne smemo gledati kot na nekaj, česar se je potrebno znebiti, ampak jo dopustimo.

## Inkubacija

Inkubacija je čas, ko si odpočijemo od zavestnega razmišljanja o naši nalogi; čas, ko moramo problem kar pustiti. Včasih namenoma vstopimo v inkubacijo, ker vemo, da bomo stvari videli drugače ali pa dobili sveže ideje, ko bomo 'problem prespali'. Še večkrat pa nas situacija kar porine vanjo. Če smo veliko časa porabili za pripravo in verjetno tudi kar nekaj časa za frustracijo, si bomo prav lahko rekli 'ne morem dalje, predam se'. Ne glede na to, kako pridemo do nje, je bitvo inkubacije to, da nehamo razmišljati o problemu in ne poskušamo več za vsako ceno priti do rešitve. Če nas iskanje rešitve vznemirja, se proces reševanja velikokrat samodejno preklopi v nezavedno - inkubacijsko fazo zorenja. Faza zorenja je najbolj skrivnosten del ustvarjalnega procesa, saj se popolnoma izmika znanstveni empiriji, a je povsem razvidna, ker brez nje ne moremo pojasniti nenadnega ustvarjalnega prebliska (iluminacije), ki je rojstvo nove ideje. Mnogo ustvarjalnih ljudi ve, da se kakovost njihovih rešitev bistveno izboljša, če izid za nekaj časa prepustijo nezavednemu. Spanje je eden najboljših inkubatorjev, kajti takrat je aktivnost zavestnega racionalnega uma na najnižji točki. Posameznikovo zavestno razmišljanje določene količine podatkov iz okolice zbira, obdeluje, memorira. Zaradi omejenih zmogljivosti se tekom zavestne dejavnosti uma odvijata selekcija in filtriranje dražljajev, dejstev in podatkov. Naj dodam, da naša zavest sprejema in prepušča samo tisto, na kar se želi usmeriti, vse ostalo pa potisne v podzavest. V nezavednem delu se dogajajo preurejanje, reorganizacija, mešanje, asociiranje ter sortiranje shranjenih dejstev, izkušenj in drugega mentalnega materiala. Iz tega dela prihajajo ideje, ki se nam utrnejo nepričakovano in nas lahko celo presenetijo.<sup>4</sup>

## Uvid (iluminacija)

Bistvo ustvarjalnosti je rojstvo nečesa novega. Podatki, ki so bili prej nepovezani, se nenadoma združijo in iz novega medsebojnega odnosa se rodi nova ideja. Pojavi se preblisk uvida. Vendar pa do rešitve problema ne pridemo, če se z njim nismo prej ukvarjali. Ustvarjalni posameznik priznava, da je uvid pravzaprav posledica preteklega dogajanja, čeprav se nam zdi, kot da bi prišlo samo od sebe. Priprava, premišljevanje o problemu, analiza

---

<sup>4</sup> Prepustiti se tej fazi ni vedno lahko, saj smo naučeni misliti z zavestnim umom in smo tako prežeti z idejo, da moramo doseči cilj v čim krajšem času. Inkubacijo lahko oteži tudi, če drugi zahtevajo takojšnjo odločitev.



podatkov, poglobljanje v cilje, frustracija in njeni znaki, da se moramo poglobiti in skušati razumeti svoje notranje občutke, pa nezavedni procesi, do katerih pride med inkubacijo, vse to prispeva k ustvarjanju nove ideje.

### Izpeljava (verifikacija in implementacija)

Izpeljava je pragmatična faza ustvarjalnega procesa. Tu postane nova ideja otipljiva, tu razvijamo in načrtujemo konkretne korake na poti k uresničenju. Najprej sledi preverjanje ideje. Moramo se vprašati, 'ali bo ideja zaživela', 'ali zadovoljuje prvotne zahteve', 'kakšna bo v resnici'. Na tej stopnji se lahko zgodi, da neka zamisel, ki se je zdela briljantna, ne opravi preizkusa. Nato se moramo premakniti v drugi del uresničitve: v implementacijo. Implementacija je stopnja, kjer so najpomembnejši znanje, izobrazba, izkušnje, sposobnosti, pripomočki in denarna sredstva.<sup>5</sup>

Za ustvarjalni proces ni nujno, da se odvija natančno v tem zaporedju, niti da vključi vse predstavljene faze.

Ustvarjalni proces je lahko definiran tudi drugače kot zaporedje aktivnosti, ki se zaključujejo po nekem logičnem redu. Gibb in Waight (2005) tako menita, da je ustvarjalni proces boljše definiran kot proces, ki vključuje tri aktivnosti, ki so lahko del vsake od zgoraj predstavljenih faz. Prva je analiza, kjer posameznik raziskuje problem, išče klasifikacije pojmov in različne vzorce ter povezave. Druga je sinteza, ki omogoča, da posameznik najde rešitev. Ocena pa je potrebna, preden odločitve gredo naprej do resnične izvedbe.

Raziskava Mihalec v letu 2002 je pokazala, da se nova ideja le redko pojavi na delovnem mestu med delovnim časom (24%), in velikokrat pogosteje med prostim časom (78%). To po avtorjevem mnenju nakazuje na strukturo ustvarjalnega procesa: večina novih idej se ne

---

<sup>5</sup> Nystrom (v Pečjak 1987, 44) je prikazal pogoje ustvarjalnega mišljenja v teh fazah:

1. priprava: odprtost za izkušnje, toleranca za dvoumnosti, pripravljenost na ponovno opredelitev pojmov, divergentni miselni proces, sposobnost intuicije;
2. inkubacija: predstavljivost, podzavestna obdelava podatkov, neodvisnost, psihološka svoboda in varnost;
3. uvid: sposobnost za prehod iz intuitivnega v analitično mišljenje,
4. izpeljava: kritično stališče, konvergentni miselni proces, analitična sposobnost, ocenjevanje.

pojavi med intenzivnim in zavednim trudom najti rešitev problema, ampak se pojavi po določenem času (inkubacijska faza je tako nujna v ustvarjalnem procesu). V vmesnem času med formulacijo problema in iznajdbo rešitve se naši možgani še vedno ukvarjajo s problemom- tudi v času, ko oseba o problemu ne razmišlja in se ga ne zaveda (Mihalcea 2009, 43).

Rezultanta ustvarjalnega procesa je nova ideja. Novost pa ne more biti odlika sama po sebi, temveč mora vključevati pojem primernosti, točnosti in uporabne vrednosti. Rokeach (v Steiner 1965, 82) tako govori o ustvarjalnem procesu kot sekvenci mišljenja, ki pripelje do idej oziroma produktov, ki bodo slej ali prej spoznane in nagrajene kot nove in uporabne.

Za zaključek navajam misel Gaspersz-a (2007, 5), ki pravi, da ne vemo točno od kje izhajajo ustvarjalne zamisli, kako jih lahko merimo, kontroliramo, in kje so naše ustvarjalne meje. Lahko pa prepoznamo ustvarjalnost po rezultatu, ki ga prinese. S pomočjo ustvarjalnosti ljudje rešujejo probleme tako na delovnem kot osebnem področju. Ustvarjalnost vedno odpira nove priložnosti in je človeštvu vedno omogočala inovacije in stalen napredek.

## **2.4 Ustvarjalni posameznik**

Ni ustvarjalnih in neustvarjalnih ljudi, vsak posameznik v sebi skriva ustvarjalne zmožnosti. Lastnosti ustvarjalnih posameznikov imajo preširok razpon, da bi nekoga lahko preprosto onačili, da je ustvarjalen ali neustvarjalen.

»Inovator in ustvarjalec sta najpomembnejši sestavini, subjekt in objekt vseh sprememb, ki jih prinaša dinamično obdobje znanstvene in tehnološke revolucije« (Srića 1999, 183).

Pečjak (1987, 32) meni, da ustvarjalne posameznike odlikujejo predvsem širina interesov, znanja, kultiviranega obnašanja in sprejemanja kulturnih dobrin. Posameznikov karakter in značaj določata tipične načine dožemanja, mišljenja in obnašanja ter obseg in moč posameznikove vplivnosti, razgledanost ter raven avtoritete (osebne in profesionalne).

Ustvarjalni posamezniki imajo bolj prožen pogled na svet, zato tudi dostikrat pridejo do nenavadnih, na prvi pogled nelogičnih rešitev.<sup>6</sup>

Matos (1994, 54) definira ustvarjalnega posameznika kot tistega, ki:

- zna svoje sposobnosti oziroma talente izvirno uveljaviti na različnih področjih,
- predvsem ne zatre svoje prirojene ustvarjalnosti,
- razvija svojo originalnost, radovednost, domišljijo, samostojnost, neodvisnost v svojih sodbah, mnenjih, mišljenju.

Srića (1999, 73–75) izpostavi za lastnosti ustvarjalnega posameznika izvirnost, perfekcionizem, veliko naklonjenost do problemov, nekonformizem, radovednost in razigranost, neodvisno prožno mišljenje ter samomotiviranost. Ugotavlja tudi, da je ustvarjalnost povezana s humorjem in ni neposredno povezana z inteligenco, ustvarjalnost pa je negativno povezana z redom in disciplino. V nadaljevanju opozarja, da imajo lastnosti ustvarjalnih posameznikov preširok razpon, da bi kogarkoli lahko preprosto označili kot (ne)ustvarjalnega.

Roe (v Berginc in Krč 2001, 37) definira najpomembnejše značilnosti ustvarjalnega posameznika: odprtost in izkušnost, sposobnost opazovanja, radovednost, sprejemanje in kombiniranje, tolerantnost do nejasnosti, neodvisno presojanje, avtonomnost delovanja, samozaupanje, izvenstandardno vedenje in vztrajnost.

Tudi Davis (v Sternberg 1999, 42) je po številnih raziskavah prišel do zaključka, da so za ustvarjalnega posameznika značilne osebne lastnosti, kot so zavedanje o njegovi ustvarjalnosti, originalnost, neodvisnost, pripravljenost na tveganje, osebna energija,

---

<sup>6</sup> Pečjak (1987, 89-92) tudi pravi, da ustvarjalne osebe skušajo odkriti v navideznem neredu posebno obliko reda. Neodvisnost v mišljenju pomeni odsotnost avtoritete in omogoča priti do nenavadnih idej. Povezana je z močno samozavestjo in samozadostnostjo. Ustvarjalni posamezniki v mišljenju ne iščejo podpore drugih ljudi. Mnogi ustvarjalci, ne glede na področje svojega dela, imajo osebne lastnosti, kot so nekonformizem, radovednost, široki interesi, osebna neodvisnost in izvirnost.

radovednost, humor, zanimanje za raznolikost in novosti, odprtost, potreba po zasebnosti in povečana percepcija.<sup>7</sup>

Za ustvarjalne posameznike velja, da imajo le-ti nadpovprečno samomotivacijo in zelo razvito in prevladujočo potrebo po samouresničevanju in ustvarjanju. Namesto da bi težili k pridobivanju materialnih dobrin, varnosti in spoštovanju, smisel svojega obstoja najdejo v ustvarjanju idej, patentov ali inovacij (Srića 1999, 183).

Guilford (v Možina, Florjančič, Gabrijelčič 1984, 52-53) je analiziral večje število raziskav in zaključil, da so najmočnejši motivi pri posameznikih za ustvarjalno mišljenje:

1. potreba po radovednosti,
2. splošna potreba po dosežkih,
3. zaznavni, spoznavni in izrazni potencial, spoznavanje ima svojo lastno notranjo motivacijo,
4. inventivno delo kot notranja nagrada in zadovoljstvo zaradi ustvarjalnega dela,
5. iskanje novih odgovorov,
6. želja po raznolikosti,
7. preferiranje enostavnosti in kompleksnosti,
8. nekonformizem in težnja k neodvisnemu mišljenju,
9. potreba po smelih in pogumnih novostih.

Menim, da je bistvo ustvarjalnega posameznika, da rad opravlja svoje delo. Šele ta njegova značilnost naredi vse ostale lastnosti mogoče: pogum, neodvisnost misli, radovednost, pripravljenost na prevzemanje tveganj, vztrajnost ter veselje do spopadanja s težavami in težkimi nalogami. Z ustvarjanjem posameznik uresničuje svoje možnosti in potence, kar naredi njegovo življenje vredno življenja.

---

<sup>7</sup> Vsak posameznik ima ustvarjalne zmožnosti (ni ustvarjalnih in neustvarjalnih ljudi, so bolj ali manj ustvarjalni), vendar se ustvarjalnost v različnih strokah različno razodeva. Hkrati pa se ustvarjalnost posameznika izraža tudi znotraj organizacijskega konteksta.

## 2.5 Ustvarjalna organizacija

Sodobno podjetje je vsrkovalec novega znanja, preoblikovalec obstoječega znanja in proizvajalec lastnih idej, znanja in izkušenj prek ljudi, njihovih odločitev, izdelkov in storitev v profit ali drugačno obliko nove vrednosti in kakovosti. O ustvarjalnem podjetju govorimo s poudarkom, kjer je ustvarjalnost edina lastnost zaposlenih, ki lahko podjetje popelje k večji sposobnosti za spremembe in k odličnosti. Ustvarjalno podjetje omogoča posamezniku dostop do trga idej in aktualnega znanja, obenem pa ga spodbuja h kreiranju lastnega znanja. Na ta način se tuje znanje nenehno plemeniti z izvirnim lastnim znanjem, ki se skozi ustvarjalno napetost preoblikuje v nove izdelke in storitve (Mayer 1994).

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. Poleg tega je takšna organizacija neodvisna pri odločitvah, njeni člani razumejo bistvo ustvarjalnosti, v njej cilj ne opravičuje sredstva, upravljana pa je na podlagi dobrega zgleda svojega managementa. Srića (1999, 177–178) tako navaja osnove ustvarjalne organizacije:

1. nezadovoljstvo z obstoječim stanjem ustvarja miselnost zmagovalcev, ta sproži potrebo priti na vrh, doseči najboljše rezultate;
2. odprtost do novih idej, radovednost in odprtost duha ustvarjalne organizacije, kar omogoča učenje na lastnih in tujih napakah, zgledih;
3. eklekticizem, kar pomeni učiti se od vsakogar in uporabiti največ vredno pri iskanju najboljših rešitev;
4. ustvarjalnost iz potrebe, kar pomeni ustvarjalno odzivanje na probleme;
5. raziskovalno obravnavanje problemov;
6. večpredstavnost, t.i. multimediji, kot ključna beseda trenutnega razvoja informacijske tehnologije, industrije.

Ustvarjalna organizacija izključuje vsako dokončno pravilo in obliko. Vprašanje, kako organizirati delovni proces, da bodo ljudje ustvarjalni, že samo zahteva ustvarjalen odgovor (Mayer v Kovač in drugi 2004, 129).

Steiner (1965, 16-19) opisuje ustvarjalno organizacijo kot tako, ki dopušča avtonomijo, svobodo odločanja in diskutiranja o vseh idejah, spodbuja raziskovanje in 'razcvet

ustvarjalnosti', njene značilnosti pa so: heterogena politika zaposlovanja, decentraliziranost, odprti komunikacijski kanali, spodbujanje komunikacije z zunanjimi viri, izdelan sistem za predloge zaposlenih, uporaba tehnik ustvarjalnega mišljenja, sodelovanje nestrokovnjakov pri reševanju problema, ločenost oddelkov za ustvarjanje in ocenjevanje idej, ocenjevanje idej na podlagi njihove vrednosti in ne glede na status oziroma proizvajalca, spodbujanje investicij v osnovne raziskave, eksperimentiranje z novimi idejami, dolgoročno in fleksibilno planiranje ter nagnjenost in pričakovanje tveganja.

Kanter (v McLean 2005, 232) navaja naslednje lastnosti organizacije, kjer se najpogosteje pojavljajo inovacije: povezovalna organizacijska struktura, spodbujanje raznolikosti znotraj organizacije, mnoge strukturne in komunikacijske povezave znotraj in zunaj organizacije, pripadnost podjetju in zavest ter zaupanje v sposobnosti in talente zaposlenih, sodelovanje in timsko delo.

Ustvarjalna organizacija naj bi zaposlenim zagotavljala razmere, pogoje in vzdušje, kjer bodo spontano pripravljene ustvarjati novosti, ustvarjalno vlogo pa zaupati vsem ter skrbeti za sproščanje ustvarjalnih potencialov vseh zaposlenim. Vodstvo pa naj bi imelo sposobnost ustvarjanja vizije, nenehnega predvidevanja, načrtovanja in oblikovanja prihodnosti z ustvarjalnim odločanjem in vodenjem.

Spoznanje o naravi sodobnega trga, ustvarjalnega dela in uveljavitvi njunih zakonitosti v praksi pogojujejo prisotnost ustvarjalne organizacije. Ta se od klasične razlikuje po mnogih lastnostih, kar prikazuje spodnja tabela 2.1.

Tabela 2.1: Primerjava klasične in ustvarjalne organizacije

ORGANIZACIJA	KLASIČNA	USTVARJALNA
način delovanja	spoštovanje pravil	spreminjanje pravil
odzivanje na spremembe	počasno, defenzivno	hitro, ofenzivno
odnos do sprememb	Previden	pozitiven
bistveni vir	Denar	znanje, čas
vrsta organizacije	toga, nespremenljiva	prožna, dinamična
vrsta vodstva	avtoritativno, strogo	demokratsko, strpno
način odločanja	preglasovanje	soglasje
reševanje problemov	Izkustveno	inventivno
izbira osebja	formalni pogoji	spodobnost, veščine
zaželena izobrazba	ozka specializacija	multidisciplinarnost
zaželena vrsta delavcev	ubogljivi, natančni	domiselni, inventivni
vrsta vedenja	administrativno	podjetniško
odnos do okolja	poznejši, izolacija	sodelovanje, interakcija
način nadzora	naknaden, zunanji	anticipativni, notranji

Vir: Sriča (1999, 173).

Mayer (v Kovač in drugi 2004, 96-99) navaja opozorilo, da je ustvarjalnost za večino podjetij žal le moda. Vzrok za tako stanje je nadvse preprost. Odločitev za uresničitev ustvarjalne organizacije je neizogibno povezana z visokimi investicijskimi stroški, tveganjem in negotovostjo, kar povzroča strah pred neuspehom. Pri tem doda opozorilo, da odločitev za ustvarjalno organizacijo zahteva popolno metamorfozo klasične organiziranosti in ne samo spogledovanje z njo.<sup>8</sup> Zahteva popoln preobrat v strateških izhodiščih, predvsem v filozofiji in v temeljni strategiji. Obstoj ustvarjalne organizacije je odvisen od spoznanja o naravi sodobnega trga in ustvarjalnega dela ter uveljavitvi njenih zakonitosti v praksi. Največja

---

<sup>8</sup> Tudi Berginc in Krč (2001, 134) menita, da ustvarjalnost od podjetja zahteva popolnoma nov eksperimentalno organizacijski model. Mnoga podjetja so zaradi tega organizirana kot nekakšni eksperimentalni laboratoriji, v katerih se organizacijska struktura nenehno spreminja v smeri lažjega tržnega prilagajanja. Takšna podjetja morajo zato uspešno obvladovati podjetniške procese, kot so: vodenje hitre rasti podjetja, fleksibilnost delovne sile glede na situacijo, ustvarjanje potrebne podjetniške kulture podjetja, uravnavanje korektnosti odnosov. Uspešno vodenje takšnih podjetij pomeni pridobivanje konkurenčne prednosti na trgu. Temeljna strategija je v nenehnem toku ustvarjalnih idej in proizvodov v okolje.

odgovornost pri uvajanju teh sprememb je v rokah vodij. V sodobni organizaciji se vse bolj uveljavlja partnerstvo v odločanju med vodji (managerji) in eksperti. Odločitve nastajajo kot posledica optimalnega sovplivanja med strokovnimi in poslovnimi komponentami.

## **2.6 Trikomponentni model ustvarjalnosti**

Sodobna teorija iz ZDA pozna tri osnovne komponente, ki se nanašajo na področje posameznika in njegov ustvarjalni proces. Vsaka komponenta je nujen pogoj ustvarjalnosti in vključuje izkušnje, sposobnosti ustvarjalnega mišljenja in notranjo motivacijo (Amabile 1996, Sternberg in Lubart v Sternberg 1999).

Model izhaja iz predpostavke, da pride do ustvarjalnega dejanja takrat, ko se človeške sposobnosti prekrijejo z močno poudarjeno notranjo vzpodbudo - motivacijo. Višja stopnja ustvarjalnosti pogojuje višjo mero medsebojne stopnje in prepletanja treh komponent.

Berginc in Krč (2001, 31-32) opišeta tri ključne komponente usvarjalnosti:

1. področje pomembnih sposobnosti za dejavnost: ta komponenta vključuje razvoj sedanjih in bodočih izkušenj, povezanih s sposobnostmi in spretnostmi posameznika na določenem področju; vključuje osnovno inteligenco, potrebno za delo na tem področju, znanje, ki ga posameznik pridobi s formalno in neformalno izobrazbo, tehnično sposobnostjo in praktičnimi izkušnjami na nekem področju;

2. ustvarjalne sposobnosti: te vključujejo kognitivne (spoznavne) in osebne stile, ki prispevajo h generiranju novosti in uporabnih idej na določenem področju; nanašajo se na neodvisnost, antikonformizem, usmerjenost k tveganju in k nejasnostim, uporabo širokega področja miselnih kategorij pri shranjevanju informacij, uporabo miselnih tehnik za prebliske in generiranje domiselnih idej. Večino teh sposobnosti lahko že imamo, možno pa se jih je tudi naučiti v izobraževalnem procesu in z izkustvenimi spoznanji;

3. motivacija: točno določen osebni interes (notranjo vzpodbudo) z osebno motivacijo za posebne aktivnosti na določenem področju, na točno določenem prostoru in času; motivacija za aktivnosti je lahko: a) primarno notranje narave; b) primarno zunanje narave. Notranja motivacija nas ponavadi spodbuja zaradi lastnega angažmaja in interesov pri zadovoljevanju potreb ali pa nam predstavlja osebni izziv; zunanja motivacija nas spodbuja k doseganju zunanjih ciljev, kot je denimo doseganje skupnih ciljev za nagrado, zaključek dela do predvidenega roka ali pa tekmovanje.



Višje kot so razvite stopnje pomembnih sposobnosti za dejavnost, sposobnosti za ustvarjalnost in notranje motivacije k opravi, višja je tudi končna stopnja ustvarjalnosti ter inovativnosti kot končnega rezultata.

### **3 INOVATIVNOST**

O pomenu inovacijske dejavnosti za uspešno delo v organizaciji, za uspešen razvoj in še posebej za uspešno nastopanje na trgu, je bilo že veliko napisanega. V današnjem poslovnem svetu uspejo organizacije, ki nenehno iščejo nove rešitve, ustvarjajo nove ideje in proizvajajo nove izdelke. Pot k uspehu vključuje znanje in ustvarjalnost zaposlenih, saj le tako lahko pridejo do novih izvirnih zamisli in inovacij, ki na trgu še niso prisotne.

Organizacije 21. stoletja naj bi v konkurenčnem boju zmagovale, če bodo zagotovile kakovost, inovacije in organizacijsko prožnost, in bodo uspešne, hkrati pa bodo usmerjene k akciji (hitrejše, boljše odzivanje na spremembe in inovacije), bile individualno usmerjene ob naravnosti k skupinskemu sodelovanju zaposlenih ter bodo globalno usmerjene z oblikovanjem profesionalnega vodstvenega menedžmenta (Lipičnik 1998, 264).

#### **3.1 Opredelitev inovacije, inovativnosti in povezanih pojmov**

Tudi na področju inovativnosti se srečujemo z različnimi pojmi in definicijami. Pojem inovacij in inovativnosti se mnogokrat razlaga preširoko ali preozko. Na široko zato, ker se pravzaprav vsako novost že imenuje za inovacijo, ozko pa zato, ker je večina omenjenih inovacij predvsem tehnične narave.

Pri inovacijah gre za nekaj novega; za nove proizvode, nove procese, nove prodajne poti. Inovacija je vsaka misel ali stvar, ki je nova zato, ker je kakovostno različna od obstoječih zamisli ali stvari (Kos 1996).

Schumpeter (1951) opredeljuje inovacijo, da gre za delanje novih stvari ali delanje stvari, ki so že narejene, na nov način. Avtor uvede tudi znano 'trilogijo': invencija – inovacija – difuzija. Razlikuje dve stopnji tehničnega napredka, in sicer fazo znanstvenega odkritja, ki je delo znanstvenikov in raziskovalcev (invencija), ter fazo aplikacije, ki je delo podjetnikov skupaj s tehniki in inženirji (inovacija). Vsako znanje pa se začne po določenem času širiti od inovatorja na ostale ekonomske subjekte (difuzija), in sicer na različne načine; 1. z

neposrednim posnemanjem; 2. z vzratnim razstavljanjem; 3. z lastnim razvojem podobne inovacije.

Tudi ustvarjalnost Schumpeter (v Taylor in Callahan 2005, 257) definira kot 'inovacijsko akcijo', ki jo opiše kot novo kombinacijo obstoječih idej in rutin.

Z inovacijo mislimo na vse tiste dejavnosti od temeljnih raziskav, invencij do razvoja in komercializacije, ki privedejo do novega izdelka ali proizvodjalnih sredstev (Kamien in Schwartz 1982, 2).

Inovacija je vsaka koristna novost, ki prispeva h konkurenčnosti, ker prispeva h porastu kakovosti, produktivnosti in ekonomičnosti, ustvarjena pa je manj z investiranjem (zlasti pasivnim, t.j. nakupom opreme) in bolj z uporabo znanja, iznajdljivosti in izkušenosti; njena posledica in dokaz je inovacijski dohodek, ki se pokaže na trgu, ker se je znižala lastna cena ali dvignila prodajna na osnovi inovacij (Mulej v Ferš in dr. 1990, 16).

Po OECD je inovacija pretvorba ideje ali invencije v tržni produkt ali storitev, nov izboljššan proizvodni ali distribucijski proces ali nova metoda socialnih storitev. V tej povezavi je inovacija sinonim za uspešno proizvodnjo, prilagoditev in izkoriščanje novosti v ekonomskem in socialnem smislu.

Devetak (1980, 21) pravi, da se inovacija pojavlja kot: »1. realizacija idej, ki so nove za konkretno podjetje; 2. vnašanje idej, ki so nove v razmerah nacionalnih tržišč in stanja tehnoloških znanj v svetu«.

Največkrat pa si pod inovacijami predstavljamo spremembo v tehnologiji, ki se kaže v spremembi izdelka ali storitve, in spremembo v načinu proizvodnje in dobave, ki se kaže v spremembi procesa. Druga dimenzija sprememb pa je stopnja novosti, ki teče od najmanjših, inkrementalnih izboljšav, prek radikalnih sprememb, ki spreminjajo način našega razmišljanja in način uporabe novega izdelka. Včasih so te spremembe za določen sektor ali dejavnost povsem običajne, včasih pa so tako radikalne, da lahko spremenijo temelje naše družbe (Tidd in dr. 2001).

Drucker (1992, 37) meni, da je inovacija dejanje, ki spreminja potencial stvari ali procesa, ki je znana ali nova, vendar smo ji dodali novo uporabno vrednost. Kot opisuje avtor, gre lahko

pri inovativnosti tako za družbeni kot tudi za tehnični pojem. Ta teorija zato ne jemlje inovativnosti zgolj kot tehnične izboljšave, ampak postavlja inovativnost v precej širši družbeni okvir. Glavna značilnost inovativnosti je v tem, da družba ali sistem, v kateri inovativnost obstaja, dela stvari na drugačen način in ne na način, ki že obstaja.

Bučar in Stare (2003, 19) razvijeta širši pristop k pojmovanju inovacij in inoviranja, in sicer trdita, da je: »inovacija vsaka koristna novost, ki pomaga povečati produktivnost in izboljšati ekonomičnost in kakovost proizvoda, proizvodnega postopka ali storitve. Invencijsko-inovacijska dejavnost zajema poleg raziskovalno-razvojnje dejavnosti tudi investiranje, proizvodnjo in uspešno trženje novih proizvodov in/ali storitev«.

Tudi Hellriegel, Jackson in Slocum (1999) pojmujejo inovacijo širše, in sicer kot proces ustvarjanja in uresničevanja nove ideje, ki se lahko pojavlja v različnih oblikah. Ustvarjanje novih izdelkov opredelijo kot glavni tip inovacij in ga poimenujejo kot tehnično inovacijo. Procesna inovacija vključuje ustvarjanje novih proizvodnih sredstev, proizvodnje, prodaje ali distribucije izdelka ali storitve. Organizacijske inovacije opredelijo kot administrativno inovacijo, do katere pride z ustvarjanjem nove oblike organizacije, ki bolje podpira ustvarjanje, proizvodnjo in distribucijo izdelkov ali storitev.

Inovacija je vsaka novost, ki se bolj ali manj bistveno razlikuje od obstoječe prakse, predvsem v smislu koristnosti. Ne nanaša se le na nove izdelke, ampak na vsa področja življenja. V poslovnem svetu predstavljajo inovacije koristne novosti v vseh segmentih delovanja podjetja, skratka vse, kar podjetjem prinaša kratkoročno in dolgoročno boljše poslovne rezultate in s tem zaposlenim posredno boljše delovne pogoje, zanimivejšo delo in finančne dodatke – potem ko prinese korist uporabnikom/odjemalcem/kupcem (Likar, Križaj, Fatur 2006, 25).

Lastnosti inovacije so (Kos 1996, 15 -16):

- dejstvo in izmera novosti: inovacija je vsaka misel ali stvar, ki je nova zato, ker je kakovostno različna od obstoječih;
- zaznava novosti: inovacija je ideja ali predmet, ki ga zaznava kot novega posameznik ali druga enota prilastitve. Ni pomembno, ali je ali ni ideja objektivno nova. Če se zdi ideja posamezniku nova, je inovacija;
- novost kot prvokrat: prvo podjetje, ki izvede dano spremembo, je inovator. Njegova dejavnost je inovacija. Inovacija je novost, ki se prvič uporabi, prvič uvaja na trg;

- nova kombinacija namena in sredstev: inovacija je izid dveh procesov, na eni strani je potencialna pretvorba razpoložljivosti oz. ponudbe problemskih rešitev z novo idejo, na drugi povpraševanje po problemskih rešitvah, torej uporaba, tako da vsaj na eni strani nastopa nekaj novega. Inovacija je torej sinteza potreb s sredstvi; da se doseže in proizvaja proizvod, ki izpolni te potrebe.
- razlogi ovrednotenja: inovacija je izum in izkoriščanje. Proces izkoriščanja vsebuje vse stopnje komercialnega razvoja, uporabe in prenosa. Če lahko doseže uvajanje proizvoda na trg ali uporabo novega postopka, govorimo o proizvodni ali procesni inovaciji;
- vidik procesa: pod inovacijo razumemo celoten proces raziskave, razvoja in uporabe tehnologije. Inovacija je od sprožanja ideje preko rešitve problema do komercializacije zaporedje organizacijskih in posameznih vzorcev obnašanja, ki jih povezujejo formalne točke odločanja za porazdelitev virov.

Likar (Likar, Križaj, Fatur 2006, 32) navaja naslednjo delitev inovacij. Po vsebini lahko pomenijo novo vsebino delovanja (programske inovacije), nove lastnosti izdelkov in proizvodnih postopkov (tehnično-tehnološke inovacije), nove lastnosti organizacijskih vidikov delovanja (organizacijske inovacije), nove lastnosti vodenja ljudi v organizacijah in v družbi kot celoti (upravljalško vodstvene inovacije), nove lastnosti metod vodenja in dela (metodske inovacije). Drugi vidik zajema razlikovanje njihovih posledic. Le te so lahko korenite ali drobne. Po dolžnosti avtorjev ustvarjati kaj novega pa gre za invencije in inovacije znotraj službene dolžnosti ali zunaj službene dolžnosti.

Srića (1999, 43) pa podaja klasifikacijo inovacijske ravni:

- makroinovacije – omogočajo ustvarjanje popolnoma novih izdelkov, ki v daljšem času povzročajo spremembe v celih industrijskih panogah;
- bazne inovacije – izumi, ki so omogočili večje preobrate v tehnološkem razvoju;
- inovacije za izboljšave – te so bistvenega pomena za ustvarjanje primerjalnih poslovnih prednosti.

Tudi najpogostejši pojmi, povezani z inovacijami, nimajo splošno veljavne definicije. Različni avtorji navajajo različne, a večinoma medsebojno podobne razlage.

Po Trstenjaku (1981, 377) je ideja zamisel, ki se rodi izumitelju in tudi inovatorju sama od sebe ali ob nekem dogodku. Običajno se hitro pojavi, vendar lahko tudi hitro izgine, zato nosi najpomembnejši trenutek, ko nas nekaj navdahne, temveč poznejši trenutek, ko se te ideje zavemo in postanemo nanjo pozorni.

Izvor ideje ima najmanj trojno poreklo (Andrejčič in dr. 1994, 34): posnemanje obstoječih idej na drugih področjih s potrebnimi prilagoditvami, inoviranje in oplemenitenje starih idej ali pa ustvarjanje novih idej.

Za inoviranje so pomembne dvojne ideje: kaj napraviti novega in koristnega ter kako to napraviti, pa tudi uveljaviti pri odjemalcih.

Invencija predstavlja novo, obetavno zamisel s potencialom, da bo postala koristna. Nanaša se lahko na nov proizvod, storitev, proces ali sistem. Vsaka ideja še ni invencija (Likar, Križaj, Fatur 2006, 29).

Invencija je proces kreacije novega znanja z opazovanjem okolice in razmišljanjem, kako bi se obstoječe znanje lahko izboljšalo ali prilagodilo specifičnim pogojem. Invencija je pojav novih znanj, ki se lahko teoretično in praktično dokažejo. Invencija rezultira s pojavom novih idej pri opravljanju nekaterih aktivnosti in se zaradi svoje praktične vrednosti čisto pravno zaščiti v obliki patenta (Devetak 1980).

Najprej nastane invencija (ideja, ki ima potencial, da postane inovacija), nato potencialna inovacija, ki pomeni uporaben a ne še nujno donosen oz. koristen nov domislek. Šele zadnji člen v invencijsko-inovacijski verigi je inovacija, tj. vsaka dokazano koristna novost.

V sodobnih turbulentnih časih, ko si zmore zagotoviti sodobno kakovost življenja samo tisti, ki gospodarji tako, da nenehno ustvarja in uveljavlja smiselne in zato na trgu sprejete novosti (inovacije), je potrebno torej doseči upravljanje inovacij in zato tako inovirati upravljanje, da bo nastal prostor, da bodo inovacije lahko nastajale. Najprej morajo nastajati invencije (novi domisleki ne glede na gospodarsko uporabnost). Nekatero izmed njih bodo postale potencialne inovacije, ko jih bodo strokovnjaki in avtorji toliko dognali, da jih bo mogoče vključiti v proizvodnjo in drugo gospodarsko prakso. Samo tiste izmed njih, ki bodo toliko vplivale na kakovost, lastno in prodajno ceno, da bodo prinašale novo ustvarjeno vrednost, nov dohodek in dobiček, bodo zares postale inovacije (Mulej v Ferš in dr. 1990, 12).

Od ideje, invencije do inovacije je dolga pot, ki pelje skozi laboratorije, razvojne oddelke, pilotske izdelke, prototipe... Samo kakih 5% izumov, inovacij in tehničnih izboljšav pride do komercialne faze. Ker je tudi odstotek uporabnih idej majhen, jih je treba v industriji producirati veliko, da jih na koncu ostane dovolj. Danes inovacija že zdavnaj ni več samo stvar ljubiteljskega konjička. Je področje, ki zahteva time strokovnjakov z raznih področij in organiziran pristop, kjer ni noben člen v inovacijski verigi prepuščen slučaju (Likar, Križaj, Fatur 2006).

Inovativnost je proces ustvarjanja nečesa novega, kar ima pomembno vrednost za posameznika, podjetje ali družbo. Je sposobnost za razvoj invencij v koristne novosti in njihovo uveljavitev, ki se odraža v konkretnih rezultatih – inovacijah.

Za končni cilj inovativnosti se je potrebno:

- naučiti ugotoviti, ali so ideje, ki jih generiramo zgolj originalne ali tudi ustvarjalne in preveriti stopnjo dodane vrednosti;
- da postanemo inovativni je potrebno preseči ustvarjalnost – vedeti ali imajo ideje potencial za pomembno vrednost, da posatnejo inovacije;
- naučiti spremeniti ideje in stvaritve v inovacije.

(Likar in dr. 2002)

Kos (1996) meni, da je inovacija tista, ki podjetja usmerja v nenehno inoviranje in izboljševanje tehnologije. Je ključni dejavnik zadovoljevanja potreb potrošnikov in predvsem upravljanje konkurenčnosti terja takšno podobo podjetja, ki bo pridobila kupca in zbudila njegovo zanimanje z novostjo oziroma tako, da bo na nov način zadovoljila njegove potrebe in zahteve.

### **3.2 Ustvarjalnost in inovativnost**

Generator sprememb je predvsem današnji globalni trg, ki nenehno pospešuje potrebo po razvoju novih, izvirnih izdelkov, storitev, doživetij in znanja. Dokler poslovanje deluje po ustaljenem redu, ni problemov. Ustavi pa se pri novih situacijah, ki jih diktira tržišče, ko se mora podjetje prožno prilagoditi novim razmeram. Takrat so potrebne hitre nove tehnološke, organizacijske in druge rešitve, ki pa jih neustvarjalni ljudje niso sposobni niti iznajti niti izpeljati. Ustvarjalnost je torej lastnost ljudi, ki je potrebna v vseh fazah procesa od prve zamisli do končnega tržnega uspeha, in to vedno znova (Likar, Križaj, Fatur 2006).

Ko pomislimo na inovacije v podjetju, si ponavadi v mislih naslikamo inženirja, razvojnika, ki za računalniškim zaslonom snuje nov izdelek, ali pa skupinico strokovnjakov, ki načrtujejo novo, prodorno oglaševalsko akcijo. Vendar pa moramo na ustvarjalnost v podjetju gledati celoviteje. Inovacijsko dejavnost v podjetju lahko v grobem razdelimo v dva sklopa. Prvi obsega vse inovacijske aktivnosti v razvojno usmerjenih oddelkih. Tu gre za inovatorje, ki so v podjetju zaposleni zato, da ustvarjajo novosti. Njihove inovacije podjetju zagotavljajo osnovo za obstoj in njegovo temeljno konkurenčno prednost. Sem bi lahko prištevali predvsem dejavnosti razvojno-raziskovalnih, tehnoloških, marketinških in podobnih oddelkov, kjer je inovativnost umevna že sama po sebi. Drugi sklop inovacijskih aktivnosti, ki vse bolj pridobiva na veljavi tudi v slovenskih podjetjih, pa so neprofesionalne; tiste, v katere se vključujejo vsi zaposleni, z vseh nivojev organizacije in iz vseh oddelkov. Tu gre praviloma za male koristne predloge. To so drobne pobude zaposlenih za izboljšanje delovnega okolja, večjo kakovost izdelka, prihranek materiala, skrb za kupca ipd. Z njimi želi podjetje izkoristiti ustvarjalne potencialne, pa tudi znanje in izkušnje vseh zaposlenih, ne le tistih, ki jim je ustvarjalnost poklic (Puh v Likar in dr. 2002, 76-79).

Gaspersz (2007) tako navaja primer Toyote, ki je s pomočjo svojih zaposlenih, njihovimi predlogi in majhnimi izboljšavami delovnega procesa, skozi postopen a nenehen proces uvajanja teh idej pridobivala na kvaliteti, fleksibilnosti in zanesljivosti pri svojih strankah, kar je podjetju omogočilo konkurenčno pozicijo na trgu.

Pomembno je, da inovativnosti ne enačimo s pojmom ustvarjalnosti, saj je ustvarjalnost zgolj sposobnost ustvarjanja novih idej, neodvisno od njihove morebitne uporabnosti in dodane vrednosti. Ustvarjalni ljudje pa so tisti, ki ne blokirajo svoje prirojene ustvarjalnosti in ki znajo svoje sposobnosti uveljaviti na različnih področjih (Kinsey 1992, 8).

Ustvarjalnost je človekova (pretežno) naravna lastnost, da zmore pri svojem ravnanju opustiti kaj utečenega in napraviti nekaj drugačnega. Ustvarjalnost pa ni potrebna le pri generiranju zamisli, temveč v vseh fazah invencijsko inovacijskega procesa. Ustvarjalnost naj bi bila tako lastnost dojemanja (percepcije), spoznavanja skritega bistva (analize), proizvodnje zamisli (produkcije), izbiranja med njimi (selekcije), njihove koristne uporabe (inovacije) ter njenega vzdrževanja vse do popolne izrabe. Ustvarjalnost se torej nanaša na celotno poslovanje od ideje, poroditve prve podlage za invencijo, vse do razvoja nekaterih invencij do uspešne

komercializacije, tj. v inovacije in ponovne naložbe v iskanje invencij, v omogočanej ter razvijanje inovacij itn. (Likar, Križaj, Fatur 2006, 28).

Po eni strani so zelo jasne koristi, ki jih ta ideja prinaša, po drugi strani pa je uvedenih in izpeljanih idej relativno malo (Drucker 1992, 40). Zakaj komaj vsaka deseta ali stota ali celo tisoča ideja kot posledica miselnih procesov najde svoje mesto na trgu, ki ji to uporabnost (tudi širše družbeno) prizna? Kaj se torej dogaja na področju izboljšav in inovacij? Med tema dvema deloma je gotovo neki proces, ki določa koristnost ali nekoristnost ideje. Če gledamo samo tiste posameznike in skupine, ki so ideje imeli in jih spravili v življenje, in na drugi strani tiste, ki so ideje imeli in jim to ni uspelo, vidimo, da je med njimi velika razlika. Oboji so torej imeli idejo, za katero bomo predpostavili, da je bila enakovredna. Vendar je vseeno prišlo do razlike pri uvedbi te ideje na tržišče. Razlika je po spoznanjih v iznajdljivosti podjetnih posameznikov ali skupin, ki te ideje imajo. Če želimo imeti uspešno inovacijo, je torej zelo pomembno, da imamo idejo in da smo podjetni.

Podjetnost je tako lastnost, na katero moramo biti pozorni, kadar skušamo ustvarjalnost in inventivnost povezati in nadgraditi v inovativnost. Pojem podjetništva najpogosteje povezujemo s pojmom udejanjanja priložnosti. Ustvarjalnost in inventivnost generirata invencije, podjetništvo pa je sposobno te invencije preobraziti v inovacije z dodano vrednostjo. Končni rezultat je inovativnost (Berginc in Krč 2001).

Posledično lahko ugotovimo, da sama ustvarjalnost oz. inventivnost lahko pripelje do invencij (novih idej, zamisli), ne pa nujno do inovacij. Da postanemo inovativni, moramo preseči samo ustvarjalnost in tudi inventivnost.

Ustvarjalnost tako brez koncepta inoviranja izgubi svoj pomen, hkrati pa velja tudi obratno. Brez ustvarjalnih idej, ki omogoča z inovativnostjo njihov nadaljni razvoj, je inovativnost kot 'motor brez goriva'. Amabile (1996) tako opredeli razliko med ustvarjalnostjo in inovativnostjo: »Ustvarjalnost definiramo kot produkcijo novih in uporabnih idej na kateremkoli področju. Inovativnost definiramo kot uspešno implementacijo ustvarjalnih idej znotraj organizacije«. Poudari tudi, da inoviranje ni mogoče brez ustvarjalnosti, ki zaznamuje celoten inovacijski proces, predvsem pa njegov začetek (McLean 2005, 227).

Ustvarjalnost nam pomeni oblikovanje novih in uporabnih idej posameznika ali tima. Inovacija posledično predstavlja udejanjene zamisljenih idej. Inovativni proces tako



vključuje več kot samo idejo. Idejo je treba tudi uresničiti. V vsaki organizaciji je pomembno, da se nove ideje pretvorijo v inovacije. Toda velikokrat se dogaja, da do nastanka novih idej sploh ne pride, večina od njih pa po svojem rojstvu oziroma v postopku pretvorbe v inovacijo umre. Zato je pomembno, da podjetja poudarjajo pomen ustvarjalnega pridobivanja idej in inoviranja.

Yusuf (2007, 1) trdi, da inovativnost izhaja iz ustvarjalne uporabe znanja in ima tako dve pomembni komponenti – ustvarjalnost in ‘zalogo’ znanja. Znanje je tako ključen vir, vendar je ustvarjalnost osnova in pogoj za inoviranje. Začetna ideja, kot rezultat ustvarjalne dejavnosti, je tako prva od mnogih korakov preden je inovacija popolnoma realizirana. Avtor tudi meni, da je uspešna komercializacija ideje funkcija organizacijskih sposobnosti in koordinirane uporabe večih sposobnosti – vodstvenih, finančnih, marketinških in pravnih.

Ustvarjalne ideje pripeljejo do novih odkritij in boljšega izvajanja postopkov. Zato naj bi ustvarjalni proces obravnavali kot eno od področij dela, kar pomeni, da ga je potrebno tako tudi upravljati. Ustvarjalni proces se lahko uporabi pri razvijanju vsakega novega izdelka, storitve ali določene situacije. Na tem mestu želim opozoriti, da je pomembnost znanja in spretnosti za inovativnost v smislu razvoja in uporabe idej večja kot za ustvarjalnost, tj. proizvodnjo novih idej.

Ustvarjalnost je del inovacijskega procesa. Inovacije so praktične aplikacije ustvarjalnih idej in organizacija ni sposobna inovirati brez kapacitete po generiranju ustvarjalnih idej. Za uspešno inoviranje je potrebno imeti stalen dotok novih idej. Ker je inovativnost posledica ustvarjalnosti, je potrebno vlagati največje napore v gojitev ustvarjalnosti in ustvarjanje takšne organizacijske kulture, kjer bo lahko ustvarjalnost, in posledično inovacija, ‘uspevala’. Ustvarjalnost, v smislu nastajanja novih idej, in inovativnost kot praktična uporaba teh idej sta bistvena elementa razvoja posameznika, organizacije in družbe.

#### **4 DEJAVNIKI IN SPODBUJANJE USTVARJALNOSTI**

Ustvarjalnost je ena izmed bistvenih človekovih lastnosti in bistvo napredka človeštva, glavna poanta ustvarjalnega razmišljanja je, da za obstoječe probleme iščemo rešitve, ki jih s klasičnimi načini ne moremo najti. Ustvarjalni proces prinaša veliko ovir, tako subjektivnih in objektivnih. In če okolje avtorjem ne ponuja možnosti za uresničevanje idej, se le ti ne

bodo trudili z razvijanjem idej, saj kljub zahtevni ustvarjalni poti na koncu šteje le uspešen rezultat.

Porajanje idej potiska družbo naprej, njihovo pomanjkanje pa nazaj. Družba (v celoti ali delovna organizacija) spodbuja nove ideje, kadar dopušča čimvečjo različnost v mišljenju, in jih ubija, kadar dopušča le eno smer. Ustvarjalne misli prihajajo v zavest s strani, nepričakovano ter v stanju spontanosti in svobode. Zato ni mogoče ustvarjati po direktivi. Še posebno pa je ustvarjalnost blokirana tedaj, ko mislec doživlja napetosti, bojazen ali strah pred posledicami.

V dobri organizaciji ustvarjalnost sistematično spodbujajo, ker 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 v Kovač in drugi 2004).<sup>9</sup>

Pomanjkanje novih idej se v podjetju kaže kot največja grožnja pri uresničevanju razvojnih ciljev. Na to pretnjo se podjetja že pospešeno odzivajo z vlaganjem dodatnih naporov v vzpodbujanje ustvarjalnosti. Pri spodbujanju ustvarjalnega mišljenja in sodelovanja gre za nov način organiziranja, motiviranja ljudi ter preprečevanja zavor pri skupinah in posameznikih, ko gre za ustvarjalen prispevek pri vseh fazah in vidikih dela (Likar in dr. 2002).

Ustvarjalni proces ima že v svojem jedru dvojni izvir – v posamezniku in v okolju. Gre za ustvarjalno napetost med stanjem osebnosti in situacije v okolju – za njuno interakcijo. Osnovna komponenta okolja je stopnja sprejemljivosti ustvarjalnih napovedi in dosežkov. Ta stopnja je odvisna od ravni materialne in duhovne (kulturne) razvitosti. Zrcali se v jakosti potrebe okolja po določeni vrsti novih storitev in v vsakokratni sprejemljivosti (absorpcijski sposobnosti) za novosti, ki so skladne z aktualnimi razvojnimi cilji in sposobnostjo oblastnikov za njihovo uresničenje (Mayer 1994, 44).

---

<sup>9</sup> Tudi Amabile (1996) se strinja, da je za ustvarjalnost potrebno vzpostaviti ustrezno podporno okolje, ki ga definira z ustrezno stopnjo svobode in kontrole, učinkovitim projektnim načinom vodenja podjetja, primernimi viri, pogumom, različnimi fleksibilnimi organizacijskimi strukturami, priznanji in povratnimi informacijami, potrebnim časom, novimi izzivi in drugimi strukturnimi dejavniki.

Ustvarjalnost ni samo lastnost, odvisna od hotenja, marveč proces, ki ga sprožijo nenehne interakcije osebnosti z okoljem. Če v delovnem okolju ni izrazite potrebe po ustvarjalnih dosežkih, je pojav le teh naključje, rezultat dela tistih posameznikov, ki jim je ustvarjalnost način in smisel življenja. Vsaka ustvarjalna pobuda se rojeva v napetosti med notranjo motivacijo človeka in zunanjo stimulacijo delovnega okolja (Mayer 1994).

Ne smemo pozabiti, da organizacije sestavljajo ljudje. Ljudje pa predstavljajo izvor znanja. Najdragocenejše je lastno, izvorno ustvarjeno znanje. Je relativno najcenejše in ga nima konkurenca. Podjetje mora znati sproščati človeški potencial, ki se kaže v njegovi aktivnosti oz. samoaktivnosti, ki je notranje motivirana, učenju, ki naj bo temeljna vrednota organizacijske kulture in ustvarjalnosti, ki naj bi jo spodbujala vsaka organizacija. Da podjetje sprostí ta potencial, pa se mora zavedati njegovih temeljnih razsežnosti, ki jih predstavljajo: telesno in mentalno zdravje, sposobnosti, osebnostne lastnosti, motive in vrednote, istenje ljudi s poslanstvom svoje organizacije, s filozofijo, skupno vizijo, organizacijsko kulturo (Mayer 2001).

#### **4.1 Motivacija**

Konkurenca na trgu postaja čedalje večja. Tako so menedžerji zelo hitro ugotovili, da so spremembe hitrejšé, kot so pričakovali, in da se ljudje, ki so jim določene naloge naložene, vedejo preveč togo. Potrebovali so več novih idej in domiselnosti, tako pri postavljanju ciljev, kot njihovi realizaciji. Verjeli so, da je to mogoče doseči, če se nekoliko bolj posvetijo mehkeemu delu organizacije. Vedno bolj prihaja v ospredje človek s svojim znanjem, prilagodljivostjo, energijo in ustvarjalnostjo (Berginc in Krč 2001)

Tako so se rodile različne teorije, ki jim je skupno, da poskušajo odgovoriti, čemu ljudje delajo. Med njimi so najpomembnejše: motivacijska teorija Maslowa (človekove potrebe se pojavljajo v določenem vrstnem redu od fizioloških potreb do samopotrjevanja), Leavittova motivacijska teorija (motivacija je ciklični proces, ki poteka od dražljaja, potrebe, napetosti, aktivnosti do cilja in nazaj preko redukcije potrebe in relaksacije) in Herzbergova dvofaktorska teorija (loči direktne motivatorje in higienike kot posredne motivatorje).

Odgovor na vprašanje, čemu ljudje delajo, ponudi tudi Fromm (v Trstenjak 1981, 196), ki pravi, da ljudje delajo zato, da bi nekaj imeli, ali zato, ker bi radi nekaj bili. "Biti" in "imeti"

se ne izključujeta. Nekateri se nagibajo k eni, drugi k drugi strani. Ljudi, ki se nagibajo k "imeti", je lažje motivirati z materialnimi orodji. Tiste, ki se bolj nagibajo k temu, da bi radi nekaj bili, lažje motiviramo z nematerialnimi orodji.

Ta teorija je za vodjo pomembna predvsem zato, da zna izbrati motivacijsko orodje za vsakega sodelavca posebej, torej, da tiste, ki bi radi nekaj bili, nagradi z napredovanjem, tiste, ki bi radi nekaj imeli, pa materialno.

Lipičnik (1998) meni, da niti ena sama človekova aktivnost, tudi delo ne, ni nikoli spodbujena samo z enim, temveč s številnimi zelo zapletenimi, poznanimi in nepoznanimi dejavniki. Glede na vlogo, ki jih imajo motivi v človekovem življenju, razlikujemo primarne in sekundarne motive. Primarni so motivi, ki usmerjajo človekovo aktivnost k tistim ciljem, ki mu omogočajo, da preživi (biološke ali socialne potrebe). Sekundarni pa so tisti motivi, ki človeku zbujejo zadovoljstvo, če so zadovoljeni, ne ogrožajo pa njegovega življenja, če niso. Človek mora nepretrgoma ohranjati biološko in socialno ravnotežje, da se ga ne bi polotile razne motnje, zato zadovoljuje svoje potrebe.

Avtor tudi trdi, da je vsak človek edinstven. Individualne značilnosti, kot so osebne potrebe, vrednote, stališča in interesi, človek prinese s seboj na delo. Ker se te lastnosti razlikujejo od posameznika do posameznika, se sprašujemo, kaj ljudi motivira. Nekatere zaposlene motivira denar, druge varnost, tretji sprejemajo izzive, ki jih pripeljejo na rob njihovih zmogljivosti. Na motivacijo zaposlenih vplivajo skupaj trije dejavniki: 1. človekove odlike, ki ga pripeljejo na delovno mesto; 2. aktivnost zaposlenega, kako deluje v delovni situaciji; 3. organizacijski sistem, ki pogojuje delavčeve učinke na delovnem mestu. Pri delu z ljudmi morajo vodje na področju motivacije misliti na vse tri dejavnike in razumeti, da način, s katerim skušajo uporabiti pravila in nagrade, lahko deluje kot motivator ali demotivator.

V skladu s tem Evans in Russell (1992) omenita zahtevo ljudi, da jih obravnavajo kot posameznike, ki imajo lastne potrebe. Na delovnem mestu ne opravljajo več samo svojega dela, ampak lahko izražajo svoje vrednote, sposobnosti in ustvarjalnost. Mnogim ljudem ni dovolj, da dobro zaslužijo; želijo si tudi notranjega bistva, biti želijo cenjena, produktivna in zadovoljna človeška bitja. Menedžerji naj bi tako poiskali načine, kako povezati naraščajočo potrebo po obvladovanju osebnega sveta ljudi in trde zahteve visoko profesionalnega vodenja.

Mayer (1994, 18) opredeli motivacijo kot nenehen spodbujevalni proces osmišljanja osebnega poslovnega življenja in doživljanje zadovoljstva, ki ga nudijo možnosti ustvarjalnega dela v

podjetju, naravnane k uspešnosti, osebnostni in strokovni rasti zaposlenih ter prispevkom posameznikov in skupin k odličnosti.

Razmišljanje o motivaciji in ustvarjalnosti Mayer (1994, 104) obogati z mislijo, da ustvarjalnost ni samo lastnost, odvisna od hotenja, marveč proces, ki ga spontano sprožajo nenehne interakcije osebnosti z okoljem.

Trikomponentni model ustvarjalnosti govori o treh komponentah ustvarjanja in inoviranja, kjer gre za trdno povezavo intelektualnih sposobnosti in znanja, zmožnost ustvarjalnega mišljenja posameznika in motivacije (Amabile 1996). Avtorica tako meni, da je spreminjanje intelektualnih sposobnosti in znanja ter zmožnosti ustvarjalnega mišljenja dolgotrajno in zahteva veliko truda posameznika. Zato jih lahko vzamemo v kratkem časovnem obdobju kot konstantne. Če vzamemo prvi dve komponenti kot konstantni, nam ostane samo možnost vplivanja na motivacijo zaposlenih kot relativno hitro dosegljiva možnost, ki ima glede na prej omenjene možnosti relativno hiter odziv pri zaposlenih. Podobnega mnenja je Csikszentmihalyi (v Madjar 2005, 183), ki trdi, da je ustvarjalnost lažje spodbuditi z spreminjanjem pogojev v okolju kot pa s trdom, da bi posamezniki razmišljali bolj ustvarjalno.

Motivacijo zaposlenih Amabile (1996) nadalje deli na notranjo in zunanjo motivacijo.<sup>10</sup> Lahko bi celo trdili, da gre za motive, ki nastanejo zunaj ali znotraj posameznika. Zunanjo obliko motivacije predstavlja na primer obljubljeni nagrada ali grožnja nadrejenih in prihaja v stik s posameznikom zunaj njega. Dejavnike, ki povzročijo motivacijo znotraj posameznika in po pravilu delujejo dalj časa, imenujemo notranje motiviranje. Njeni najbolj pomembni obliki predstavljata zainteresiranost in vnetost za ustvarjalnost in inovacijo. Posamezniki, katerih motivi za inoviranje nastajajo znotraj njih, imajo za posledico izziv. Dejstvo, da sodelujejo pri nečem privlačnem, povzroča pri posameznikih zadovoljstvo, ugodje, užitek. To pomeni, da v takšnih primerih postane pot do cilja (delo samo) zanimiva, polna zadovoljstva in sama po sebi motiv za približevanje cilju, ki ga želimo doseči.

---

<sup>10</sup> Tudi Pečjak (1987, 104) razlikuje med notranjo in zunanjo motivacijo. Zunanja je odvisna od zunanjih dejavnikov (npr. nagrade, kazni), notranja pa se pojavlja neodvisno od njih. Zunanji ojačevalci so vse vrste materialnih nagrad, posebno denar. Notranja motivacija je notranja potreba po obvladovanju situacije in samousmerjanju v njej. Značilen primer notranje motivacije sta interes in radovednost. Ta motivacija je tudi bolj trajna in deluje bolj ali manj nepretrgano.

Če primerjamo vpliv zunanjih in notranjih oblik motivacije na ustvarjalnost in inoviranje, vidimo, da je vpliv tistih, ki povzročajo motivacijo od znotraj, večji in dolgotrajnejši kot v primeru zunanjih oblik motivacije. To ne pomeni, da zunanje oblike ne morejo pozitivno vplivati na ustvarjalnost in inoviranje, ampak da ne pripomorejo prav nič v smeri motivatorjev, ki jih dosežemo z motivacijo znotraj posameznika. Po izsledkih Amabileve so zaposleni najbolj motivirani takrat, ko čutijo motivacijo, v prvi vrsti zaradi osebnih zanimanj za določeno področje, zadovoljstva, ki ga pri tem čutijo in izziva samega dela. Zaposleni niso motivirani zaradi pritiskov, ki jih čutijo od zunaj. Ob tem lahko celo čutijo odpor, kar gotovo povzroči odpor proti inoviranju.<sup>11</sup>

Nickerson (v Sternberg 1999, 412-413) doda, da ima razlikovanje med notranjo motivacijo in tisto, ki prihaja od zunanjih virov, v literaturi o ustvarjalnosti pomemben poudarek. Obstaja soglasje, da je notranja motivacija veliko močnejša determinanta ustvarjalnosti kot zunanja motivacija. Zunanji motivatorji (priznanja, nagrade...) so lahko učinkoviti pri obujanju in ohranjanju ustvarjalnega vedenja. Uporabljeni naj bi bili za spodbujanje naravnih sposobnosti in krepitev notranje motivacije.

Zelo pomembna motivacijska dejavnika ustvarjanja sta ustvarjalno stališče in ustvarjalna pripravljenost. Ustvarjalno stališče pomeni življenjsko vodilo, navado ali nastrojenost človeka, da vedno išče nekaj novega, drugačnega, izjemnega, da skuša vsako stvar obrniti narobe, jo spregledati v drugačni luči ali najti drugačno rešitev. Medtem ko ustvarjalno stališče pomeni življenjsko naravnost, ki skrajša prilagajanje problemu in omogoča večjo učinkovitost z manjšim trudom (Pečjak 1987, 105-108).

Pri ustvarjalnih osebah so na podlagi raziskav prišli do opažanj, da imajo le-ti nadpovprečno samomotivacijo in zelo razvito in prevladujočo potrebo po samouresničevanju in ustvarjanju. Namesto da bi težili k pridobivanju materialnih dobrin, varnosti in spoštovanju, smisel svojega obstoja najdejo v ustvarjanju idej, patentov ali inovacij (Srića 1999).

---

<sup>11</sup> Amabile (v Sternberg 1999, 305) pravi: »najboljši način da pomagate ljudem maksimizirati njihov ustvarjalni potencial je, da jim dovolite delati nekaj, kar imajo radi.«

Maslow (v Sternberg 1999, 298) meni, da ustvarjalnost ni motivirana z željo po uspehu ter tudi ni rezultat dela skozi represivno kontrolo, ampak je spontano izražanje posameznika, katerega bolj osnovne potrebe so bile zadovoljene.

Collins in Amabile (v Sternberg 1999) trdita, da ima notranja motivacija pozitiven efekt na ustvarjalnost. Ustvarjalni posamezniki so zelo predani svojemu delu, najdejo energijo za delo v mnogih izzivih, ki jim jih ta ponuja. Prav tako pa menita, da ima lahko zunanja motivacija negativen efekt na ustvarjalnost (predvsem zunanja kontrola, zmanjšana avtonomija posameznika pri delu, tekmovanje za nagrade). Vendar pa zunanja motivacija v določenih okoliščinah tudi pozitivno vpliva na ustvarjalnost. Na delovnem mestu sta ocena, povratna informacija, ki sta informativne in konstruktivne nagrade dobrodošla in lahko vodita do povečane ustvarjalnosti, prav tako pa tudi nagrada za uspešno opravljeno delo.

Za ustvarjalno dejavnost je značilno, da jo človek izvaja zato, ker jo rad izvaja. Notranja motivacija povzroči, da teče delo z manjšim naporom. Notranja motivacija ne izključuje zunanje, in ravno pri ustvarjalcih lahko obe delujeta istočasno. Ustvarjalec ustvarja zaradi svoje notranje potrebe, kar pa ga ne ovira, da ne bi za svoje stvaritve prejel denarne nagrade. Materialna spodbuda je lahko tem bolj pomembna, čim bolj je stvaritev praktična in neposredno koristna.

Ko govorimo o motivaciji zaposlenih, ne moremo mimo nagrad, ki jih ti dobijo za uspešno delo. Nagrade za uspešnost so lahko zelo različne. Nagrado lahko predstavlja samo pohvala nadrejenega, majhno darilo, drugačen izkaz pozornosti ali kot najbolj običajen tip - materialna (denarna) nagrada.

Kot je bilo že omenjeno, so učinkovite spodbude vedno razlikovalne in individualne. Denar sicer pomeni najbolj univerzalno spodbudo, vendar pri visoko ustvarjalnih ljudeh pogosto ni učinkovit. Učinkovitost denarja kot stimulatorja pada tudi sorazmerno z naraščanjem življenjskega in delovnega standarda. Slabo stimulirana ustvarjalnost pomeni predvsem zanemarjanje učinkovitega spodbujanja delovne motivacije. Za najvišji nivo delovne motivacije velja ustvarjalna atmosfera, ki je posledica večstranskega vpliva in interakcij različnih konstelacij sposobnosti, znanj in medčloveških odnosov v določenem delovnem okolju, je izrazit spodbujevalec ustvarjalnega dela. Ustvarjalno vzdušje pomeni nenehno usmerjenost v spreminjanje in preseganje obstoječega, kar ljudje neposredno občutimo kot neke vrste napetost, tekmovalnost z nekakšnimi imaginarnimi tekmeci in konkurenco ter

zadovoljstvo, ki spremlja delovne uspehe. Sposoben, usposobljen in visoko motiviran človek bo uspešen, če bo delal v spodbudnem okolju, ki ga bo tudi sooblikoval, kjer bo znal "otipati" prave priložnosti in izbrati prave ljudi ter jih ujeti v čare svoje osebnostne privlačnosti in v izzive časa. Zagotavljanje ustvarjalnega vzdušja je naloga vodilnih osebnosti, torej je verjetnost, da se bodo potenciali udejanili tudi v njihovih rokah (Mayer 1994, 112-113).

Uspešno voden sistem nagrajevanja in motiviranja se pozna pri dobrih poslovnih rezultatih, večji produktivnosti in zadovoljstvu zaposlenih. Slab odnos menedžmenta do tega področja pa ne vpliva pozitivno ter utegne celo povzročiti odhod tistih kadrov, ki največ pripomorejo k razvoju in uspešnosti podjetja. Vsi pri opravljanju dela potrebujemo določeno mero motivacije in nekaj časa je motivator lahko denar, za katerega pa tudi sama menim, da lahko kmalu izgubi ta pomen.

Poleg zagotavljanja osnovnih človekovih potreb in vključevanja ljudi, naj bi podjetje vlagalo predvsem v njihovo znanje, obvladovanje znanja pa naj postane ostalim enakovredna poslovna funkcija. Organizacija naj poskrbi, da se vsaka investicija v znanje obrestuje. Najpomembnejše je, da je celo podjetje prežeto z ustvarjalnostjo. Ljudje naj se navadijo izvirnih pogledov, ki so izhodišče za preseganje obstoječega. Ustvarjalni pa bodo le tedaj, če bodo svoje delo opravljali z zadovoljstvom (Mayer 2001).

## **4.2 Organizacijska struktura**

Ustvarjalne nove ideje in inovacije ne nastopajo spontano, ampak so zanje potrebni tudi organizacijska struktura podjetja in organizacijski pogoji. Če iščemo razloge za neustvarjalnost in neinovativnost v podjetju, hitro zadenemo ob problem decentralizacije, avtonomije in vodenja.

Pri inoviranju gre najprej za prisotnost inovatorjev posameznikov – sposobnih, nadarjenih in ustvarjalnih ljudi, takoj nato pa za prisotnost ustrezne organizacijske strukture. Če ni ne prvega ne drugega, in če hkrati menedžment ne spodbuja inovatorjev ali jih celo blokira, potem zaposleni v organizaciji ne razvijajo novosti (Ilič 2001).

Organizacijska struktura je po Lipovcu (1987) mreža ali sestav razmerij med ljudmi. Z razmerji povezani delujoči ljudje dobivajo določene vloge ali funkcije, ki jih opravljajo v svojem delovanju. Te funkcije so na ljudi nazaj odsevana organizacijska razmerja, zaradi



česar lahko organizacijsko strukturo razumemo kot sestave takih medsebojno odvisnih vlog ali funkcij.

Organizacijsko strukturo Hellriegel, Jackson in Slocum (1999) opredelijo kot formalni sistem delovnih odnosov, ki hkrati ločuje (pojasnjuje kdo naj opravlja katero nalogo) in združuje delovne naloge (v smislu tega kako povezati delovne napore). Ob tem navajajo štiri sestavine organizacijske strukture:

- specializacijo kot proces ugotovitve določenih nalog in določanja teh nalog posamenikom ali skupinam, usposobljenim za njihovo izvajanje;
- standardizacijo kot uniformne in konsistentne postopke, ki jim morajo zaposleni slediti pri opravljanju svojih nalog;
- koordinacijo kot formalne in neformalne postopke, ki povezujejo dejavnosti določenih posameznikov, skupin, oddelkov v organizaciji;
- oblast kot pravico odločanja in delovanj, ki se porazdeljuje v organizaciji glede na stopnjo njene (de)centralizacije.

Osnovne prvine za opredeljevanje organizacijske strukture so naloge in njihovi nosilci. Med nalogami in njihovimi nosilci nastajajo in se razvijajo določeni odnosi. Organizacijsko strukturo torej oblikujejo naloge, nosilci nalog in njihova medsebojna razmerja (Lipičnik 1998, 52).

Williams in Yang (v Sternberg 1999, 373-374) menita, da so v času vse večje tekmovalnosti sodobnega poslovnega sveta tradicionalne teorije organizacijske strukture in operacije nekoristne. Ustajene formule sprejemanja odločitev, osnovane na zagovarjanju stabilnosti in reševanju problemov z uporabo hierarhičnih in birokratskih sistemov, so postale manj uporabne oziroma neuporabne. Sodobne organizacije se vse bolj zavedajo pomena ustvarjalnosti pri reševanju problemov, sprejemanju odločitev in pri raziskavah ter razvoju.

Guetzkow (v Steiner 1965, 35–45) navaja tri organizacijske procese in značilnosti organizacijske strukture, ki spodbujajo ustvarjalnost.

Prva od teh je decentralizacija avtoritete, ki omogoča odločanje na različnih ravneh organizacije in ne zgolj na vrhu, kar pripomore k hitrejšemu razvoju ustvarjalnih rešitev in odgovorov na spreminjajoče se okolje. Ob tem da decentralizirane organizacije potrebujejo dobro izdelan sistem povratnih informacij, ki omogoča vodilnemu menedžmentu spremljanje in oceno izvedbe (delovanja).

Drugi pogoj je pripravljenost organizacije na tveganja in sprejemanje neuspeha, kajti ustvarjalnost je velikokrat povezana z neznanim, z novimi nepreverenimi idejami, ki so lahko tudi neuporabne. Predvsem na začetku je težko vedeti katere ideje prinesejo uspeh in katere neuspeh, za nadaljni razvoj pa sta potrebna čas in resursi.

Tretji proces, ki spodbuja ustvarjalnost v organizaciji, so odprti komunikacijski kanali. Ti morajo delovati tako vertikalno kot horizontalno, v obe smeri.

Hellriegel, Jackson in Slocum (1999, 430) menijo, da inovativnost najbolj spodbuja struktura učeče se organizacije, v kateri sta inovacija in sprememba vgrajeni v načine delovanja organizacije. Z nenehnimi spremembami in inoviranjem učeča se organizacija ustvarja konkurenčno prednost. V takšnih organizacijah naj bi vsakdo prispeval k učenju in bil spodbujen k iskanju inovacije.

Coade (1997) vidi večjo možnost za razvoj ustvarjalnosti in inovativnosti v sploščenih organizacijskih strukturah v kombinaciji z odzivnim sistemom nagrajevanja in uporabo skupin za menedžment v podjetjih ter sistema omrežij med njimi kot učinkovitega načina skupne delitve ustvarjalne energije v organizaciji.

Kot oblika s pozitivnim učinkom na razvoj in spodbujanje ustvarjalnosti se je izkazala organska organizacijska struktura, ki je participativna in neformalna tvorba, za katero veljajo:

1. sproščena pravila,
2. reševanje in upoštevanje mnogih pogledov,
3. komunikacija na štiri oči in malo birokracije,
4. interdisciplinarni timi, rušenje medoddelčnih pregrad,
5. prizadevanje za ustvarjalno sodelovanje,
6. gledanje navzven in pripravljenost na sprejemanje zunanjih idej,
7. prilagodljivost z upoštevanjem spreminjajočih se potreb,
8. ploska hierarhija,
9. obojesmerni pretok informacij tako navzgor kakor tudi navzdol.

(Pervaiz v Likar, Križaj, Fatur 2006, 149)

Oldham in Cummings (1996) navajata kompleksnost in zahtevnost delovnega mesta kot prvi element organizacijskega okolja, ki spodbuja ustvarjalnost zaposlenih. Kompleksno delovno mesto, ki zaposlenemu predstavlja stalne izzive, in je zaznamovano z visoko stopnjo avtonomije, raznolikostjo sposobnosti in znanj zaposlenega, potrebnih za uspešno opravljanje

dela, in pomembnostjo delovnega mesta v podjetju, pričakovano vodi k večji ustvarjalnosti zaposlenega. Druga, prav tako pomembna, determinanta ustvarjalnosti zaposlenih je nadzor s strani nadrejenih. Za stil nadzora in nadrejene, ki podpirajo ustvarjalnost svojih zaposlenih, so značilni zanimanje za čustva in potrebe zaposlenih, spodbujanje k izražanju njihovega mišljenja in mnenja, spodbujanje razvoja znanj in sposobnosti zaposlenih, predvsem pa pozitivne povratne informacije informativne narave. Po drugi strani pa ustvarjalnost zaposlenih zavirajo stalno spremljanje in nadzor zaposlenih, odločanje brez vključevanja zaposlenih in upoštevanja njihovega mnenja in na splošno pritiski na zaposlene, da razmišljajo in delujejo po določenih principih in pravilih organizacije.

Tudi Shalley, Gilson in Blum (2000) menijo, da sta stopnja zahtevane ustvarjalnosti in pomen ustvarjalnega dela zaposlenih odvisna od vsakega delovnega mesta posebej. Sam način, kako so delovna mesta strukturirana, kompleksna in zahtevna, vpliva na notranjo motivacijo zaposlenega in ustvarjalni prispevek pri delu. Trdijo, da višja kot je kompleksnost in zahtevnost delovnega mesta, višja je tudi ustvarjalna aktivnost zaposlenega. Seveda pa hkrati poudarijo, da je ustvarjalnost višja, ko organizacije ustvarjalno dejavnost zaposlenih dodatno spodbujajo. Zavezanost podjetja k ustvarjalnosti je tako pomembna nadgradnja zahtevnosti ustvarjalnega dela s strani same narave dela, in ko je ustvarjalnost in posledično inovativnost za podjetje pomembna, je nujno, da podjetja zagotavljajo delovno okolje in razmere, ki spodbujajo ustvarjalni proces in delo zaposlenih. Za zaključek avtorji navajajo, da so za delovna mesta, kjer je ustvarjalnost visoko zahtevana, značilne visoka stopnja kompleksnosti, avtonomije in zahtevnosti dela, hkrati pa nizka stopnja nadzora. V svoji raziskavi so ugotovili, da so zaposleni na takih delovnih mestih, v kolikor je tudi sama organizacija naklonjena in spodbuja ustvarjalnost, bolj zadovoljni in imajo nižje želje in ambicije po odhodu iz organizacije. Tako je pomembno za vodstvo organizacij, ki v večji meri vključujejo delovna mesta, kjer je ustvarjalnost zahtevana, da stalno spremljajo in zagotavljajo optimalne pogoje za ustvarjalno delo svojih zaposlenih.

Avtonomija strokovnih kadrov v delovnih organizacijah je funkcionalna nujnost. Pri tem ne gre samo za deklarirano avtonomijo, ampak predvsem za institucionalizacijo avtonomije z ustanavljanjem skupin, oddelkov v podjetju. S konstituiranjem avtonomnih organizacijskih enot so šele podane možnosti za samoorganizacijo (skupinsko delitev dela med člani), za samoregulacijo (delovnega časa, delovnega procesa, delovnih sredstev) in za samokontrolo zaposlenih strokovnjakov (nagrajevanje, izobraževanje in napredovanje). Podjetja nenehno

stopnjujejo avtonomijo in podjetnost zaposlenih s tem, da dosledno širijo decentralizacijo odločanja, in da vzpodbujajo svoje člane k eksperimentiranju in prevzemanju tveganja. Težnja po nenehnem izboljševanju delovnih in poslovnih postopkov naj bi bila zaščitena z minimaliziranjem sankcij za neuspelo eksperimentiranje (Jerovšek in Rus 1988)

Decentralizacija odločanja in avtonomija zaposlenih je spodbuda za motivacijo, zlasti za ustvarjalne zaposlene. S povečanjem ravni motivacije pa je zaposlene mogoče spodbujati k ustvarjalnosti in inovativnosti.

Ustvarjalnost in inovativnost v podjetju zaposlenih naraščata, če menedžment organizacijo strukturira tako, da:

- strukturo iz mehanske spreminja v organsko, iz funkcijske v matrično/projektno;
- zmanjšuje vmesne hierarhične ravni, s čimer doseže večjo hitrost komuniciranja pri inovativnem reševanju problemov v organizaciji in nastajanju idej;
- pospešuje fleksibilizacijo strukture tudi z oblikovanjem začasnih projektnih delovnih skupin za izvajanje inovacijskega procesa, s katerimi je mogoče doseči boljšo izrabo človeških virov;
- zmanjšuje birokratizacijo organizacijske strukture, povezano s standardizacijo sposobnosti, procesa in rezultatov dela, z rutinsko specializacijo in s centralizacijo odločanja, kar v splošnem duši avtonomijo, potrebno za ustvarjalnost pri reševanju problemov in posledično tudi spodbudo za inoviranje pri zaposlenih (Ilič 2001)

Današnja poslovna okolja, vpliv globalizacije in vse ostrejša konkurenca zahtevajo od podjetij čim večjo in čim hitrejšo prilagodljivost. Tradicionalna organizacijska struktura podjetja, ki je temeljila na avtoriteti in hierarhiji, ne more podpirati prilagoditve sodobnim razmeram. Inovacijske ali inventivne družbe so v tistih državah, ki veliko vlagajo v izobraževanje in znanost, ki so razvile informacijsko infrastrukturo in ki zelo cenijo individualno, skupno in kolektivno ustvarjalnost (Srića 1999, 25).

Sodobna organizacija ima še vedno svojo formalno strukturo in sistem pravil, vendar zelo enostavno. In tudi tej enostavni formalni strukturi ne sledi organizacija v celoti in dosledno, posebej če razmere zahtevajo hitrejša ukrepanja. Neformalna kontrola, ki temelji na majhnih organizacijskih skupinah, na neformalnih komunikacijah, na identifikaciji s podjetjem in predvsem z vrednotami podjetja, je veliko učinkovitejša kot stroga, na negativne sankcije oprta

kontrolni sistem. Sodobna organizacija gradi na človeku, posamezniku, ki ima svoje potrebe, nagnjenja, težnje, sposobnosti, talente in hotenja (Jerovšek in Rus 1988).

Če hočemo, da so ljudje ustvarjalni, mora biti zagotovljeno, da svoje delo opravljajo z veseljem. Poverjanje nalog potem ne more biti več ukazovanje, marveč poverjanje in pogajanje, ki upošteva posameznikove interese, znanje, delovne pogoje in pripomočke ter časovno razpoložljivost. Ustvarjalni delovni proces v nasprotju s klasičnim zahteva preskušanje številnih hipotez (eksperimentiranje) in s tem tudi »vkalkulirano« pravico do zmote in napake. Zaposleni v ustvarjalni organizaciji niso več opredeljeni z delovnim mestom, marveč s projektnimi nalogami, ki jih hkrati opravljajo, z načrtovano razpoložljivostjo v času in prostoru, s spektrom znanja, ki ga imajo in ki naj bi si ga pridobili, z razvitostjo umskega potenciala, ki določa obseg količine, sestavljenosti in zahtevnosti dela, osebnostnega potenciala, ki sovпада z določenimi (vodilnimi) vlogami, s profesionalno in osebnostno avtoriteto, ki jo uživajo v referenčnem okolju idr. Šele na podlagi teh informacij lahko management učinkovito gospodari s človeškimi viri in usmerja njihov karierni razvoj (Mayer 1994).

Williams in Yang (v Sternberg 1999, 373) menita, da so v času vse večje tekmovalnosti sodobnega poslovnega sveta tradicionalne teorije organizacijske strukture in operacij nekoristne. Ustaljene formule sprejemanja odločitev, osnovane na zagovarjanju stabilnosti in reševanju problemov z uporabo hierarhičnih in birokratskih sistemov, so postale neuporabne. Sodobne organizacije se vse bolj zavedajo pomena ustvarjalnosti pri reševanju problemov in sprejemanju odločitev.

### **4.3 Organizacijska klima in kultura**

Podporna elementa organizacijski strukturi, ki je naklonjena ustvarjalnosti, sta nedvomno organizacijska kultura in klima v podjetju.

Za večjo dodano vrednost, ki zagotavlja preživetje na konkurenčnem trgu, je ključni predpogoj več inovacij, kar zahteva ustvarjalnosti prijazno notranje in zunanje okolje organizacije. Ustvarjalnosti prijazno notranje okolje zahteva organizacijsko kulturo, katere temeljni del je ustvarjalnosti naklonjena klima v organizaciji. Naloga vodilnih v podjetju je zagotovitev ozračja v podjetju, ki bo omogočalo ustvarjalno delovanje zaposlenih.

Pod klimo (Lipičnik 1998, 74) razumemo način, kako se zaposleni vedejo v organizaciji in kakšne imajo medsebojne odnose. Če postavimo kulturo in klimo v časovno trajanje, lahko rečemo, da je klima manj stabilna od kulture, čeprav je del nje. Samih klim v eni organizaciji je lahko več vrst. Te so motivacijska, podjetniška, raziskovalna, inovativna itd. Klima ne nastane sama od sebe, ampak jo ustvarjajo vsi, ki v sistemu delujejo.

Organizacijska klima je lastnost organizacije, ki opredeljuje način, kako ta deluje v vsakodnevnih, rutinskih okoliščinah. Ustvarjajo jo člani organizacije preko organizacijskih običajev, načinov ravnanja in sistemov nagrajevanja. V nekem smislu je koncentrat bistvenih prioritet organizacije. Organizacijsko kulturo razumemo kot globoko zakoreninjene vrednote in prepričanja, ki vladajo v organizaciji. Je vzorec ureditve ali vedenja, ki ga sprejme neka skupina (družbe, podjetje, tim) kot splošno sprejemljiv način reševanja problemov. Je nekakšen odziv na klimo, vendar na globljem nivoju (Pervaiz v Likar in dr. 2002, 151).

Oboje lahko ustvarjalnost in inoviranje podpira ali zavira. Medtem ko je klimo mogoče opaziti v politiki in postopkih ravnanja znotraj organizacije, so vrednote in prepričanja, ki tvorijo kulturo, bolj prikrite in jih je mogoče prepoznati šele skozi vedenje in odzivanje članov organizacije na spodbude iz okolja.

Od klime je odvisna posameznikova motiviranost in zavzetost za delo. Človek velik del svojega življenja preživi na delovnem mestu, zato je pomembno, da je vzpostavljena pozitivna klima. Posledice dobre organizacijske klime in visoke delovne morale so namreč zelo ugodne. Ustvarjajo ozračje enotnosti, lojalnosti in dobre volje med zaposlenimi, ki je privlačna za dobre delavce in se pozitivno odraža tudi v razmerju s strankami (Lipovec 1987, 302).

Ustvarjalna klima pomeni razmere, ki spodbujajo ustvarjalnost zaposlenih. Kot nekakšna negativna klima pa sodijo sem razmere, ki ustvarjalnost zavirajo. Ustvarjalna klima v delovnih organizacijah pomeni ustrezno opremo, odprte komunikacije, strokovno literaturo, materialne in moralne spodbude, predvsem pa sprejemljivost vseh nivojev in zaposlenih za novosti in ustvarjalne ideje. Ustvarjanje v inovativno uspešnih podjetjih ni privilegij redkih izbrancev, temveč skušajo pritegniti k temu vse zaposlene. Po drugi strani pa so bloki v delovnih organizacijah premajhna sredstva za inovacije, šibka materialna in moralna spodbuda, nezaupanje do ustvarjalcev, nepripravljenost na tveganje, nestrpnost vodilnih,

nepriznavanje pravice do poizkušanja in napak ter posiljevanje z rutinskim delom (Pečjak 1987, 195).

Gaspersz (2007, 7-13) navaja naslednje elemente ustvarjalne klime v podjetju: k ustvarjalnosti usmerjeno vodenje (omogočanje odprtih komunikacijskih poti), spodbujanje raznolikosti mnenj in načinov mišljenja, sprejemanje tveganja in neuspehov (ustvarjanje okolja, kjer zaposleni lahko vedno predlagajo nove ideje in najboljše tudi preizkusijo), čas za ustvarjalno delo, postavljanje ciljev kot izziv in ustvarjanje ustvarjalne napetosti, možnosti za izmenjavo znanj znotraj in izven organizacije in spodbujanje podjetništva med zaposlenimi (nadaljni razvoj lastne ideje).

McLean (2005) pride do zaključka, da več značilnosti organizacijske kulture in dimenzij organizacijske klime lahko podpira ali pa zavira ustvarjalnost in inovativnost, in da so značilnosti organizacijske kulture in klime, ki podpirajo ustvarjalnost v organizaciji, podobne ali celo iste kot tiste, ki podpirajo inovativnost. Avtor tako navaja naslednje elemente organizacijske kulture in klime, ki spodbujajo ustvarjalnost: 1. organizacijske spodbude, ki vključujejo nagnjenost k tveganjem, splošno podporo pri generiranju novih idej, vključevanje zaposlenih pri odločanju, proste tokove komunikacije znotraj organizacije; 2. spodbude s strani nadrejenih, ki vključujejo jasno postavljene skupne cilje, spodbujanje k timskeemu delu, povezovanju zaposlenih. Tako je naloga vodij jasno komuniciranje in vključevanje zaposlenih v postavljanje jasnih ciljev in pričakovanj glede doseganja le teh, priznavanje in nagrajevanje dosežkov ipd.; 3. spodbude timskega dela, ki se fokusirajo predvsem na raznolikost članov timov; 4. avtonomija zaposlenih pri njihovem delu, predvsem v smislu odločanja glede uporabe sredstev za doseg skupnega cilja; 5. zagotavljanje potrebnih virov, kot sta čas in denar. Avtor kot največji zaviralec ustvarjalnosti navaja nadzor.

Perry-Smith in Shalley (2003) se posvetita raziskovanju, kako kontekst družbenih odnosov in povezav vpliva na ustvarjalnost zaposlenih. Vsekakor drži, da medosebne interakcije in komunikacija pozitivno vplivata na ustvarjalnost zaposlenih, tako v smislu pridobivanja novega potrebnega znanja in izkušenj za generiranje novih idej kot tudi sposobnosti za ustvarjalno delo, kot so novi pogledi in načini povezovanja in kombiniranja pridobljenih znanj, ki vodijo k novim idejam. Za spodbujanje ustvarjalnosti so pomembni tako odprta komunikacija zaposlenih znotraj podjetja (med različnimi oddelki, profesijami), kot tudi komunikacija z osebami izven podjetja. Posameznik, ki ima veliko povezav z raznolikimi

osebami, bo bolj verjetno izpostavljen različnim nenavadnim informacijam, ki lahko vodijo v generiranje nove ideje. Avtorja prideta do zaključka, da je za spodbujanje ustvarjalnosti najpomembnejše veliko število vezi, ki nudijo zaposlenemu veliko število informacij, povezanih z njihovim delom, o katerih morajo nadalje razmišljati, iz mnogo različnih virov.

Tudi Madjar (2005) raziskuje pomen drugih posameznikov in skupin (tako znotraj kot zunaj organizacije) ter njihov vpliv na ustvarjalnost zaposlenih skozi dva možna načina: kot zagotavljanje vira podpore ali kot zagotavljanje vira novih informacij. Pride do zaključka, da so za spodbujanje ustvarjalnosti pomembni tako posamezniki in skupine, ki so v povezavi z delom zaposlenega znotraj in zunaj organizacije, prijatelji in družina. Avtorica poudari, da zaposleni pred predlaganjem nove ideje potrebuje neko zagotovilo, da ga predstavitev ideje ne bo vodila v izključitev in da bo dobil neko informativno povratno informacijo. Zato je podpora s strani sodelavcev, nadrejenih, prijateljev in družine pomembna, hkrati pa zavedanje, da organizacija spodbuja generiranje novih idej in je nagnjena k tveganju, pripomore k ustvarjalnim prispevkom zaposlenega. Prav tako pa zaposleni skozi informacije, ki jih pridobi od vseh posameznikov in skupin, lahko generira nove ideje, do katerih drugače ne bi prišel. Tako je pomembno, da vsi zaposleni med seboj delijo svoje znanje, da vodstvo z zaposlenimi deli informacije, hkrati pa tudi, da imajo zaposleni možnost komunikacije s posamezniki zunaj organizacije, ki so v povezavi z njihovim delom.

De Stobbeleir, Ashford in Buyens (2008) izpostavijo pomen povratnih informacij, in sicer zagotavljanje razvojno in konstruktivno naravnanih povratnih informacij informativne narave spodbuja ustvarjalnost zaposlenih, medtem ko negativno in kontrolno naravnane povratne informacije zavirajo ustvarjalnost zaposlenih. Tako trdijo, da so povratne informacije vsekakor orodje, s katerim vodstvo lahko spodbuja ustvarjalnost zaposlenih. Menijo tudi, da zaposleni iščejo in si želijo povratnih informacij iz različnih virov (ne zgolj od nadrejenih, ampak tudi od najbližjih sodelavcev, zaposlenih v drugih oddelkih ipd.). Povratne informacije zaposleni pridobivajo tako z direktnim povpraševanjem po njih kot tudi z opazovanjem, kjer dobijo posredne informacije o njihovi uspešnosti iz okolja.

Bower (v Steiner 1965, 170-178) navaja štiri razloge, zakaj v podjetjih ne prihajajo do novih idej in posledično inovacij. Prvi od teh je neomemba nove ideje s strani zaposlenega, ki jo ustvari, kar se lahko pojavi bodisi zaradi pomanjkanja časa posameznika, neustreznega sistema komunikacije, ali pa zgolj zaradi pomanjkanja interesa pri zaposlenem. Drugi razlog je strah ustvarjalca ideje pred kritiko, predvsem v podjetjih, kjer ustvarjalnost ni spodbujana,



predvem pa ni spodbujano produciranje novih idej, čeprav se na prvi pogled zdijo nesmiselne in neuporabne. Tretji razlog je občutek nepomembnosti ideje, ki nastane predvsem na podlagi preteklih lastnih izkušenj ali izkušenj ostalih zaposlenih, ko so bile njihove ideje spregledane, označene kot nepomembne ali celo ignorirane. Vsak ustvarjalni posameznik, ki pride do nove ideje, potrebuje neko priznanje oziroma povratno informacijo za vložen trud, in je ponavadi zadovoljen z razlago in odgovorom, četudi je negativen. Četrty razlog pa je ta, da veliko novih idej umre zelo hitro po odkritju, večinoma zaradi pomanjkanja sponzorja, ki bi jih podpiral, ali pa se zgolj izgubijo v množici vseh idej. Tako avtor navaja naslednje korake, ki spodbujajo nastajanje novih idej in povečujejo organizacijsko sposobnost inoviranja:

- razvoj na dejstvih temelječega in objektivnega sistema za odločanje in reševanje problemov;
- ločitev dolgoročnega planiranja in kratkoročnega izvajanja;
- spodbujanje želje po razvoju in stalnih izboljšavah ter nezadovoljstva s statusom quo;
- ustvarjanje delovne klime (atmosfere) znotraj organizacije, ki vodi k svobodi izražanja, odprtosti med ljudmi in njihovem sodelovanju.

Likar in Pucelj (2006, 132–140) v svoji raziskavi ugotavljata, da je za dvig ustvarjalne kulture, v kateri je ključni element ustvarjalnosti naklonjena klima, predvsem pomemben dvig kakovosti vodenja. Izhaja, da je za dvig nivoja ustvarjalne kulture ključno dvigovanje kakovosti načina vodenja v organizacijah na vseh nivojih. Iz omenjene raziskave izhaja ugotovitev, da vodenje v največji meri (v 70% primerih) vpliva na dajanje predlogov za izboljšave oz. na ustvarjalno kulturo v neki organizaciji. Kot ključna področja, ki vplivajo na dajanje predlogov za izboljšave ali inovacije, so se izkazala: nagrajevanje, medsebojni odnosi, izvajanje nalog, komuniciranje, vodenje, osebni razvoj, delovni pogoji, usposabljanje, informacijska podpora, zahteve trga, motivacija, splošna družbena klima, planiranje, kontrola kvalitete, pospeševanje prodaje, obvladovanje dokumentacije, organizacijska klima, kakovost proizvodov in storitev, nedovzetnost za predloge in znanje. Zanimivo pri temu je tudi to, da ima vodenje poleg neposrednega še posredni vpliv. Svoj delež k (ne)vzpodbujanju predlogov in inovacij prispevajo komuniciranje, medsebojni odnosi, nagrajevanje, usposabljanje ter izvajanje nalog. V spodnji tabeli 4.2 so navedeni razlogi, ki so jih zaposleni v raziskavi zaznali za vzpodbujajoče in zavirajoče pri dajanju predlogov.

Tabela 4.1: Rezultati ankete o vodenju kot ključnem dejavniku za ustvarjanje inovacijske kulture

VZPODBUJANJE (Kaj vas spodbuja k dajanju predlogov?)

<i>razlogi, ki vzpodbujajo</i>	<i>Področje</i>
'dobra klima', vzdušje med sodelavci	organizacijska kultura
Pohvala, stimulacija	Nagrajevanje
Rezultati, ki jih dosegamo	izvajanje nalog
Dobri delovni pogoji (IT, info sistem)	tehnološki pogoji
osebna rast	osebni razvoj

NEVZPODBUJANJE (Kaj vas ovira pri dajanju predlogov?)

<i>razlogi, ki ne vzpodbujajo</i>	<i>Področje</i>
avtoritativni vodja	Vodenje
slabi odnosi z neposredno nadrejenim in sodelavci	medsebojni odnosi
Neprepoznavanje potenciala posameznika	razvoj kadrov
izobraževanje (nič izobraževanja)	organizacijska kultura
'minimiranje' predlogov	organizacijska kultura

Vir: Likar in Pucelj (2006, 132-140).

Mayer (v Kovač in drugi 2004) v povezavi z ustvarjalnim delom v postindustrijski družbi govori revolucionarni spremembi paradigme vodenja. Izvajanje rutinskega dela namreč zahteva precizno postavljeno hierarhijo, visoko determiniranost procesov, distribucijo nalog in odgovornosti; ustvarjalno delo pa terja izključitev razmerja nadrejenosti/podrejenosti, sproščenost medosebnih odnosov, odprto komuniciranje, zavzeto sodelovanje, spontano sprejemanje odgovornosti in konsenzualno odločanje.

Eden glavnih tvorcev ustvarjalne kulture je toleranca do napak, ki spodbuja prevzemanje zdravega tveganja, brez katerega je ustvarjalnost okrnjena, saj se bodo zmote vedno dogajale. Pomembni so še ustvarjanje nenehnih izzivov, želja po eksperimentiranju, odprtost, zaupanje, sproščenost v začenjanju diskusij, sprejemanje in dopuščanje mnenj drugih ter usmerjenost v

prihodnost s poudarkom na dolgoročnih rezultatih, kakovosti, pozitivnem odnosu do okolja in predvsem do opolnomočenja zaposlenih (Likar, Križaj, Fatur 2006, 152).

Avtorji Schneider, Brief in Guzzo (v Berginc in Krč 2001, 175) definirajo štiri dimenzije kot pogoj za uveljavitev ustvarjalne in inovacijske klime v podjetju:

1. Narava medsebojnih odnosov: Ali je v podjetju dovolj ali premalo zaupanja? Ali povezave recipročno temeljijo na sodelovanju ali medsebojnem tekmovanju? Ali vodstvo podjetja dopušča, da se novo zaposleni asimilirajo brez težav, ali jim postavlja prepreke in jih prepušča samemu sebi? Ali se zaposleni počutijo koristne v smislu razvijanja vrednosti za podjetje?

2. Narava hierarhije: Ali se temeljne odločitve sprejemajo s konsenzom in participativno? Ali se poudarja duh skupinskega dela ali individualizem?

3. Narava dela: Ali je delo izzivalne ali dolgočasne narave? Ali so delovna mesta popolnoma definirana ali rutinska, ali zagotavljajo dovolj fleksibilnosti? Ali vodstvo za dogovorjene projekte zagotavlja tudi podporne vire?

4. Usmeritev za podporo in nagrajevanje: Kakšni vidiki izvajanja poslov so pričakovani in nagrajeni? Kakšni projekti in aktivnosti pridobijo v vodstvu podjetja podporo? Ali je pomembneje, če je delo zgolj opravljeno, ali je poudarek na kakovosti izvedenega dela? Po kakšnih principih se zaposluje nove ljudi?

Ko se podjetje odloči, da bo vzpostavilo ustvarjalno in inovativno kulturo, mora pričeti s stalnim spodbujanjem in podpiranjem vseh procesov, ki spodbujajo ustvarjalnost in razvijajo inovativnost. Da bi podjetje razvilo kulturo inoviranja, mora najprej določiti svoja pričakovanja, potem pa se neprestano zavzemati, podpirati, priznavati in nagrajevati ustvarjalnost in inovativnost svojih sodelavcev ter iskati nove in nove poti za odstranjevanje ovir in zmanjševanje frustracij, ki se pojavljajo v vedno prisotnem organizacijskem birokratizmu.

#### **4.4 Ustvarjalni tim**

Ustvarjalni timi so nujni za uspešno soočanje sodobnih podjetij z izzivi globalnega poslovnega okolja. V osnovi potrebe po oblikovanju timov je povsem preprosta logika, da če vsak posameznik naredi tisto, v čemer je najboljši, potem bo tudi končni dosežek zagotovo boljši.

O timskem delu lahko govorimo kot o konceptualni metodi organiziranja in upravljanja ustvarjalnih del. Čeprav inovacije pogosto ustvarjajo posamezniki, so ustvarjalni timi veliko spodbudnejše okolje za pripravo, sprejemanje, izvajanje in nadzor novih idej (Srića 1999, 174).

Drucker (1992) pravi, da je tim pomembna organizacijska oblika, in če je uspešno uveden in se uspešno izvaja, je brez dvoma najučinkovitejša organizacijska oblika.

Tim je delovna skupina, sestavljena iz dveh ali več oseb, ki ima opredeljeno specifično delovno nalogo ali cilj; za izvedbo te naloge oziroma za doseganje tega cilja so člani tima skupno odgovorni na podlagi notranje samokontrole in vzpostavljanja posebne notranje klime, ki jo karakterizira visoka pripadnost skupnemu cilju, visoka kooperativnost in visoki delovni standardi (Andrejčič in dr. 1994, 154).

Mayer (2001) razmeji med timom in skupino. Delovne skupine so osnovne organizacijske celice, ki delajo po določenem programu in vnaprej izbranih vlogah. Med delovno skupino in timom je velika razvojna razlika. Medtem ko je cilj klasične delovne skupine visoko kakovostno (standardizirano) rutinsko delo, je cilj tima ustvarjalno delo, ki vodi k novim stvaritvam.

Timsko delo je skupinsko delo samostojnih članov. Vsakdo ima specifično znanje in odgovarja za svoje odločitve, ki pa so podrejene skupnemu cilju v okviru določene delovne naloge. Nihče ni nikomur podrejen ali nadrejen, vsakogar in vse skupaj pa obvezuje delovna naloga. Za pravi tim je značilno vzpostavljanje horizontalnih odnosov, ki temeljijo na jasni osebni in strokovni identiteti vsakega člana, a hkrati tudi na zmožnosti razumevanja vseh ostalih. Delo v timu tako združuje težko združljivi sestavini: zahtevo, da prevladujejo povezovalne sile in nujnost, da se ohrani ter uporablja specifična različnost članov. Relativna samostojnost in odgovornost od članov terja od tima, da doseže raven, ko tudi različnost povezuje in ne razdvaja, saj le-ta širi obzorje spoznavanja in povečuje verjetnost učinkovite akcije (Mayer 2001).

Delovanje tima je osnovano na čim večji preglednosti znanja, nenehni izmenjavi izkušenj, enakovrednem avtorstvu, vključevanju vseh razpoložljivih notranjih in zunanjih virov (outsourcing), predvsem pa v sistematičnem kombiniranju posameznikov v učinkovite skupinske strukture, sestavljene po principih enotnosti in raznolikosti (Kovač in dr. 2004, 100). Na ta način je bistveno bolje izkoriščen ustvarjalni potencial.

Ustvarjalne time opredeli Mayer (2001, 429) z besedami, da so »jedra ustvarjalne organizacije, v kateri so vsi procesi usmerjeni k oblikovanju ustvarjalnih dosežkov - najpomembnejših dejavnikov konkurenčnosti posameznika in organizacije«.

Osnovne značilnosti ustvarjalnega tima so nadseštevnost ( $1+1>2$ ), vzajemni sinergični učinki, velika prožnost, napovedna moč in hitrost učenja, predvsem pa večja verjetnost in hitrost nastajanja ustvarjalnih dosežkov. Tim se razvija v smeri nastajanja svojstvenega spodbudnega vzdušja, kolegialnega prijateljstva, ustvarjalnega zanosa in notranje kulture, ki temelji na značilnih skupnih vrednotah, obnašanju, občutku za lepo, čutu za pravičnost (Mayer v Kovač in drugi, 2004, 110).<sup>12</sup>

Pri ustvarjalnem timskem delu ne gre za izražanje mnenj, ampak za produciranje idej. Pri tem ni bistveno, kdo se s kom strinja, kdo je tiho in kdo zgovoren, ampak je pomembno da vsi udeleženci drug pri drugem asociativno spodbujajo ideje in s tem pomagajo do rešitve. Ustvarjalno obnašanje skupine se ne začne z idejami, temveč s problemi. Zato si mora skupina sama postaviti problem, vprašanje na katerega bo odgovarjala, iskala rešitve. Lahko se timsko loti tudi postavljanja problema (Lipičnik 1998, 79).

---

<sup>12</sup> Mayer (1994) navaja naslednja organizacijska načela dela v timu:

- uresničljivost ciljev: ta je odvisna od stopnje istenja ljudi s cilji, zagotavlja motivacijsko moč;
- učinkovita struktura vlog: razdelitev vlog je odvisna od več dejavnikov – eno vrsto vlog določa formalna organizacija tima, drugo vrsta strokovnega znanja in izkušenj, tretjo vloge, ki se samodejno pojavljajo v procesu interakcije v skupini; vloge nenehno preskakujejo s članov tima, odvisno od tega, s katero se v konkretni situaciji najbolje prekrivata interes člana tima in njegovo znanje, kar omogoča dinamiko skupine;
- pravila dela in komuniciranja sprejeta s soglasjem vseh sodelujočih, drugače delujejo vsiljena in se jih ljudje ne držijo (jasna in jedrnata, večinoma sproti dogovorjena in relativno kratkotrajna, redko napisana);
- zagotovljena povratna informacija sproti o učinkovitosti in uspešnosti opravljenih nalog, kar omogoča sočasno korekcijo kakovosti dela in kontrolo načrtovanega časa;
- nenehna korekcija ciljev: neizogibni pogoj za to je povratna informacija;
- sistem stimulacije mora biti natančno razložen s strani vodje in kriteriji učinkovitosti in uspešnosti, ki bodo uporabljeni znani; sistem mora delovati po načelu razlikovanja in plača odraz vsakokratnega prispevka posameznika in tima v celoti;
- načelo zamenljivosti: vsakdo mora biti vsak hip nadomestljiv, za kar je potrebno vzgajati naslednike.

Naloga vodje ustvarjalnega tima je, da je ta voden s pravo vizijo, ki naj bo v skupini prediskutirana, jasna, vsebuje naj jasne vrednote, ki naj bi dale prave rezultate. Proces oblikovanja vizije naj se nenehno dopolnjuje s pričakovanji, cilji, ambicijami članov tima. Sodelovanje v timu je predpogoj, da preživi – pomeni proces zmanjševanja odpora do uvajanja sprememb, spodbujanje pripadnosti podjetju in timu in ustvarjanje humanih odnosov. Sodelovanje zajema tri pomembne dejavnike: vpliv na sprejemanje odločitev, izmenjavo informacij, aktivno medsebojno komunikacijo. Vsakemu učinkovitemu ustvarjalnemu timu je potrebna močna akcijska usmerjenost, ki jo odražajo reflektivnost, konstruktivna kontraverznost, tolerantnost do idej posameznika ali manjšine in pripadnost odličnosti (Berginc in Krč 2001).

Prednosti timskega odločanja so (Berginc in Krč 2001, 225-226):

- tim lahko doseže boljšo rešitev kot posameznik, skupno imajo člani več znanja, interaktivni timi pa lahko ustvarijo tudi novo bazo znanja;
- tisti, ki jih odločitev zadeva ali pa jo morajo izpeljati, jo lažje sprejmejo, če sodelujejo pri odločanju;
- skupinska participacija vodi k boljšemu razumevanju odločitve;
- timi se bolj trudijo pri raziskovanju idej;
- nagnjenost k tveganju je uravnotežena.

Slabosti timskega odločanja so:

- v skupinah obstaja pritisk h prilagajanju, včasih postanejo podvržene skupinskemu mišljenju in ne upoštevajo več novih idej, ki jih niso našli v skupini;
- posameznik lahko zavlada skupini;
- skupine porabijo več časa kot posameznik, da pridejo do odločitve;
- skupine včasih sprejemajo bolj tvegane odločitve.

Na ustvarjalnost vzdušja v timu imajo vpliv vrednote vodje in članov, stil vodenja, velikost tima, ekonomski pogoji. Vodja s svojim stilom vodenja v veliki meri vpliva na ustvarjalnost vzdušja v timu oziroma na odnose med člani, na večje ali manjše zadovoljstvo z delom, sodelavci, timom in podjetjem kot celoto. Naloga vodje je ustvariti visoko kvalitetne medosebne odnose, katerih temelj sta zaupanje in komunikacija. Izražanje moči in superiornosti naj nadomesti zaupanje kot eno izmed pomembnejših osnov za medsebojno sodelovanje. Odličnost komuniciranja služi vodji kot eden ključnih načinov doseganja podpore zaposlenih. Vodja naj se zaveda, da je za odličnost medosebnih odnosov potrebno

upoštevati razlike med sodelavci, da med njimi vlada vzajemnost, da gre za dajanje in sprejemanje povratnih informacij, za omogočanje osebnega izražanja vsakega sodelavca, da se priznava obstoj konfliktov, različnosti in ne le podobnosti. (Mayer 1994, 108)<sup>13</sup>

Lastnosti ustvarjalnega in uspešnega tima tako lahko strnemo in so (Srića 1999, 175-176):

- tim je usmerjen v kakovost;
- člani tima dobro razumejo bistvo ustvarjalnosti in inovacij;
- v timu vlada popolna svoboda, samostojnost in avtoriteta, iz tega pa tudi izvira njena odgovornost za rezultate lastnih odločitev;
- uspešnost tima je odvisna od svobodnega pretoka informacij med člani;
- tim ustvarja sinergijo in svojo energijo usmerjajo v skupni cilj;
- pri delu tima 'namen ne posvečuje sredstev';
- odločitve se sprejemajo s soglasjem in ne z vsiljevanjem volje;
- člani tima med seboj delijo 'dobro in zlo', 'vzpone in padce', 'slavo in kazen'
- upravljanje tima temelji na zgledu vodstva. Menedžerji ustvarjalnih timov imajo vizijo in znajo svoje sodelavce spodbuditi, da jim sledijo. Svojemu delu so predani, izvirni, neodvisnega duha, prožni in samozavestni. Vodenje skupine z dobrim zgledom je ena najpomembnejših metod upravljanja ustvarjalnih timov, to pa nas zopet pripelje k osnovni misli, da moramo najprej spoznati in spremeniti sebe, če hočemo spremeniti in voditi druge.

Dandanes zelo malo ljudi dela neodvisno od drugih in dosega rezultate neodvisno od drugih. Večina ljudi dela z drugimi ljudmi in je učinkovitih le v sodelovanju z drugimi. Tudi Evans in Russell (1992, 157) se strinjata, da nihče dela ne zmore več sam. Niti približno ne, čeprav včasih mislimo, da bo šlo. Naša znanja so različna in vsak od nas prispeva nekaj drugačnega in to nam daje moč.

---

<sup>13</sup> Mayer (1994) tako navaja ključne dejavnike ustvarjalnosti v timu: spodbuden ambient: funkcionalni in estetski prostori, oddaljenost od vsakodnevnega delovnega okolja – navidezna čustvena oddaljenost od problemov; izbrana prehrana – hrana, ki močno aktivira prebavila, povzroča zaspanost; ustvarjalna klima. Globlje razsežnosti ustvarjalnega procesa pa vseeno bivajo v medosebnih odnosih članov tima. Ustvarjalni tim svojo izvирnost črpa iz enkratnih lastnosti posameznikov in iz součinkovanja medosebnih odnosov, ki temeljijo na osebni naklonjenosti, kolegialnem prijateljstvu, predvsem pa na možnosti (svobodi) avtentičnega izražanja individualnega izkustva, ki ga spodbuja veselje in navdušenje nad skupnimi stvaritvami (Mayer 1994, 157).

Yusuf (2007, 6) meni, da je ustvarjalnost predvsem povezovanje in kombiniranje znanj, izkušenj in sposobnosti, ki vodijo k novim idejam. Tako s pomočjo oblikovanja timov omogočamo deljenje in poglobljanje znanja, povezovanje različnih talentov z raznolikimi razmišljanji, pogledi in sferami znanja, kar vodi k večim in bolj ustvarjalnim idejam.

Ustvarjalni timi so nujni za uspešno soočanje sodobnih podjetij z izzivi nenehno spreminjajočega se globalnega poslovnega okolja. V osnovi potrebe po oblikovanju timov je logika, da če vsak posameznik naredi tisto, v čemer je najboljši, potem bo tudi končni dosežek zagotovo boljši. Z dopolnjevanjem drug drugega sodelavci v timu dosegajo zahtevnejše rezultate, kot bi jih, če bi iste naloge opravljali kot posamezniki.

#### **4.5 Tehnike ustvarjalnega mišljenja**

Zmogljivost možganov za ustvarjalnost je teoretično neomejena. Problem je, da razmišljamo po naučenih vzorcih, ki jih naši možgani nenehno dopolnjujejo in nam s tem poenostavljajo življenje. Ti naučeni vzorci pa nam postavljajo miselne pregrade, ki nas na različne načine ovirajo pri porajanju novih idej. Zato je v prvi vrsti potrebno, da se te 'bloкаде ustvarjalnosti' odpravijo. V literaturi in praksi obstajajo različne tehnike in metode za spodbujanje ustvarjalnega razmišljanja, s katerimi lahko podjetja dosežejo omenjeni 'premik' pri svojih zaposlenih.<sup>14</sup>

Tehnike ustvarjalnega mišljenja so metode, ki spodbujajo posameznika k produciranju novih idej. Metode in tehnike spodbujanja ustvarjalnega mišljenja so zamišljene tako, da nam pomagajo pri obvladovanju 'problemov reševanja problemov'. Z njihovo uporabo nujno podvomimo o tradicionalnih metodah in širimo konvencionalne meje človekovega znanja. Silijo nas, da se oddaljimo od togosti in gotovosti logičnih rešitev, da znova preverimo stare navade mišljenja in odstranimo vpliv tistih stališč, domnev, metod, prepričanj, norm in vrednostnih sodb, ki bi lahko ovirale našo domišljijo (Srića 1999).

---

<sup>14</sup> Človekovo ustvarjalnost prebujamo 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 (Matos 1994, 17).



Največ tehnik so v zadnjih petdeset letih razvili v ZDA, tako na univerzah kot v industriji. Njihova uporaba prevladuje v razvojnih oddelkih industrije, kjer z njimi poskušajo povečati inventivnost intelektualnega dela. Sprva so jih uporabljali kot pomoč pri reševanju problemov razvoja tehnologije in novih proizvodnih programov. Pozneje so se razširile na vprašanja ekonomske propagande in trženja, v novejšem času pa jih večinoma uporabljajo pri reševanju problemov strateškega managementa v gospodarstvu (Srića 1999, 90).

Tehnik ustvarjalnega mišljenja je nekaj čez 50<sup>15</sup>, od katerih so nekatere uporabne le na ozkih področjih, druge pa skoraj povsod, kjer je potrebno reševati probleme na ustvarjalen način.

Eden najboljših načinov, da postanemo ustvarjalni je uporaba tehnik, ki povečujejo zmožnost za ustvarjanje v določenem položaju. Take tehnike lahko uporabljamo v vseh korakih procesa ustvarjalnega reševanja problemov: analiziranje okolja, spoznavanje, identificiranje problemov, postavljanje predpostavk, generiranje možnosti, izbiranje med možnostmi, udejanjanje izbrane rešitve in nadzor (Berginc in Krč 2001).<sup>16</sup>

Misleči človek se lahko priuči predvsem štiri osnovne sposobnosti (Berginc in Krč 2001, 193):

- stopnje prebliskov – zmožnosti ustvarjanja velikega števila prebliskov in idej;
- prilagodljivosti – zmožnosti ustvarjanja različnih mešanic idej;
- razčlenjevanja – zmožnosti dodajanja podrobnosti, globino, širino, različne vidike ali perspektive idej in dodatnih vrednosti;
- originalnosti – unikatnosti, novosti, inovativnosti ali izboljšave obstoječe ideje.

---

<sup>15</sup> V knigi Poti do idej jih Vid Pečjak zbere in opiše 42.

<sup>16</sup> Razlikujemo individualne tehnike, ki jih uporabljajo posamezniki kjerkoli želijo, in skupinske tehnike, ki so namenjene manjšim skupinam v šoli ali na delovnem mestu. Z drugega vidika lahko tehnike delimo na analitične in celostne (holistične). Prve temeljijo na analizi gradiva v osnovne elemente, ki jih nato sestavimo na različne načine in ugotavljamo, katera kombinacija ustrezno rešuje problem. K celostnim tehnikam pa sodijo nevihta možganov, možgansko zapisovanje, zapisovanje idej, sinektika in mnoge druge. Večina tehnik ustvarjalnega mišljenja pa ni namenjena samo produciranju idej, temveč tudi njihovem razvijanju, izpopolnjevanju, spreminjanju, izbiranju in preverjanju, poleg tega pa veliko prispevajo k ustvarjalni klimi v organizacijah dela (Pečjak 1989, 19–21).

Izbira tehnike ustvarjalnega dela je odvisna od okoliščin, kot so število udeležencev, vrsta problema, ki ga želimo rešiti, stopnja težavnosti, trajanje, obvladovanje tehnike s strani vodje in udeležencev in faza, v kateri se nahaja reševanje problema.

Najbolj pogoste tehnike ustvarjalnega mišljenja, ki jih bom na kratko opredelila, nam pomagajo, da z njihovo pomočjo razmišljamo na drugačen način in nam tako pomagajo pri ustvarjalnosti (glej Pečjak 1987; Lipičnik 1998; Srića 1999; Mayer 1994 in 2001; Matos 1994; Jambrovič 2005).

### Brainstorming (viharjenje možganov, nevihta možganov)

Tehniko lahko zasledimo pod večimi imeni kot so: burjenje duha, spreletavanje, prevetravanje možganov, možganska vihra in drugo. Je najbolj znana in najpogosteje uporabljena tehnika ustvarjalnega mišljenja. Primerna je za produciranje idej z vseh področij in reševanje široko ali ozko opredeljenih problemov. Tehnika temelji na predpostavki, da je potrebno omogočiti prosto pot idejam, ki jih ljudje nosijo v sebi in da je potrebno odstraniti vse ovire, ki bi to lahko preprečile. Še več, s posebnimi postopki je potrebno povzročiti pravo nevihto v možganih. Prvo pravilo pravi, da kritika, vrednotenje in ocenjevanje zavrejo ustvarjalno misel, zato je iz prostega produciranja idej vse to potrebno izključiti. Za to tehniko je primerno, če je v njej 3 do 7 udeležencev, po možnosti s heterogenim znanjem. Vprašanje ali problem, za katerega tim išče rešitev, se pred začetkom dela napiše na vidno mesto. Tako vsak član tima pove kakršnokoli idejo za rešitev problema, pri čemer ni nobenih omejitev. V timu je tudi zapisnikar, ki vse ideje zapisuje v zaporedju podajanja le-teh. Tako na koncu vsi skupaj vidijo vse izbrane alternative.

Izkušnja kaže, da je utečen tim sposoben povedati kakih 50 različic rešitve nekega problema, zelo ustvarjalen pa tudi 200 in več. Vendar je končni rezultat mnogo skromnejši. Seveda nikakor ne smemo pričakovati, da bodo vse ideje, ki se porodijo na takem sestanku, uporabne.

### Razprava 66

Od klasične nevihte možganov se razlikuje predvsem v tem, da sta čas za iskanje idej in število članov omejena. Iz možnih kandidatov je potrebno oblikovati tim 6 članov. Vsaka skupina išče rešitev 6 minut. Od tod tudi ime 'razprava 66'. Po končanem iskanju idej je organiziran sestanek, na katerem predstavniki skupin poročajo o najdenih rešitvah in o njih

razpravljajo ter se tako seznanijo z najdenimi rešitvami. Po razpravi se udeleženci spet vrnejo v skupine z namenom, da bi v nadaljnjih šestih minutah rešitve izboljšali ali našli nove. Tej fazi ponovno sledi sestanek, razprava in izboljšanje rešitev. Ta krog se ponavlja toliko časa, da pridemo do sprejemljivih in uporabnih rešitev.

### Metoda 635

Ime nosi po tem, ker je v skupini 6 udeležencev, od katerih mora vsak navesti 3 ideje v 5ih minutah. Udeleženci sedijo v krogu in morajo svoje 3 ideje napisati na listek. Po preteku petih minut podajo listek s svojimi idejami sosedu in od soseda z nasprotne strani prejmejo listek s tremi idejami. Menjava listkov poteka toliko časa, da vsak dobi listek, na katerega je sam najprej napisal 3 ideje. Tako lahko v 30 minutah zberemo 108 idej, ne da bi spregovoril en sam udeleženec.

### Pisna nevihta možganov (Brainwriting pool)

Nekateri tehniko poimenujejo tudi možgansko zapisovanje. Je podobna tehniki 635, vendar si udeleženci idej, zapisanih na listek, ne podajajo v določenem vrstnem redu, temveč je na sredini mize 'pool' listkov- udeleženec vzame list, prebere že napisane ideje, dopiše svoje, nato list vrne in vzame nek drug list s kupa. To udeleženci delajo toliko časa, dokler lahko ustvarjajo ideje. Tehnika je primerna predvsem za bolj redkobesedne udeležence, saj so med pisanjem vsi enakovredni partnerji.

### Tehnike, ki uporabljajo metafore in analogije

S tehniko izgradnje metafor med seboj povezujemo nenavadne misli. Metafora je pravzaprav nenavaden način povezovanja dveh stvari, ki sicer ne gresta skupaj. Zato analiza z metaforami kot metoda iskanja potrebnih idej ali ustvarjalnega mišljenja odpira neskončne možnosti. Metafore so najboljši način za ustvarjanje 'čudnih', 'nemogočih' in 'nelogičnih' povezav med posameznimi idejami in izmišljanje čim bolj nenavadnih in s tem izvirnejših predlogov. Metafore so v znanstvenem in vsakdanjem življenju zelo pogoste, čeprav jih ponavadi ne opazimo.

S tehniko analogij poiščemo primere, ki so iz nekaterih vidikov podobni ali temeljijo na enakem principu. Pri teh metodah najprej opredelimo problem, nato se skušamo spomniti podobnih pojavov. Pri tem se sprosti tok misli, ki povezuje oboje.

### Tehnike prisiljene povezave

V skupino tehnik, ki uporabljajo prisiljene povezave, so se razvile iz tehnike, ki uporabljajo igre besed. Vsakdanje življenje in navade, ki jih prinaša, so nas naučili, da veliko stvari sprejemamo take, kakršne so, in da se ne vprašujemo, ali bi bile lahko drugačne. Pogosto zasledimo tudi naziv tehnika slučajnih besed, ker temelji na slučajno izbranih besedah oziroma pojmi, ki jih povezujemo med seboj ali v naprej določenim problemom. Prisilne povezave so tehnika, ki je primerna za manjše skupine in individualno ustvarjanje.

### Tehnike pisanja scenarijev

Ta metoda je nastala iz vaj, namenjenih ustvarjalnemu pisanju. Eden od preizkušenih načinov spodbujanja divergentnega mišljenja so vaje oblikovanja in razvijanja različnih scenarijev oziroma dokončanje nedokončanih zgodb. Pri tem izhajamo iz trenutnega stanja in si skušamo predstavljati čim več različnih poti, po katerih bi lahko dosegli zelene okoliščine.

### Delfi

Ta tehnika je primerna za reševanje zapletenih strokovnih problemov, za katere so prej opisane tehnike manj učinkovite, saj je njihov namen nizanje idej. V originalni verziji gre za anonimno komuniciranje strokovnjakov, ki napovedujejo v katero smer se bo določen proces razvijal oziroma kdaj se bo pojavil ali prenehal določen trend, sestoji pa iz serije vprašalnikov, ki jih prejmejo strokovnjaki.

Tehnika poteka tako, da petim ali največ dvajsetim izbrancem pošljemo pismo, v katerem jih prosimo, da v štirinajstih dneh prispevajo nekaj idej na postavljano vprašanje. Izbranci niso povsem naključne osebe, ampak nam znani ljudje. Njihove ideje povzamemo, povzetek vrnemo po pošti istim osebam s prošnjo, da v štirinajstih dneh dopolnijo svoje prejšnje ideje. Postopek ponovimo dvakrat do štirikrat. V zadnjem pismu jih prosimo, da analizirajo in presodijo predloge. S tem dobimo tudi oceno tako dobljene rešitve.

## Morfološka analiza

Glede na tehnologijo, ki jo uporablja morfološka analiza, to ni tehnika, s pomočjo katere bi nastale posamezne rešitve, ampak se predpostavlja, da je problem večdimenzionalen in da želimo več rešitev za posamezno dimenzijo. Morfološka analiza nam omogoča, da s kombiniranjem po posameznih dimenzijah pridemo do najustreznejše rešitve multi dimenzionalnega problema. Problem torej ne rešujemo, ampak le kombiniramo rešitve. Ta tehnika se začne s sestavo morfološke tabele, ki je običajno dvodimenzionalna. Navpično so nanizane posamezne faze dela, vodoravno pa različne izvedbene možnosti za posamezno fazo. Morfološki analizi očitajo, da ne more dati izvornih rešitev, da išče zgolj kombinacije med elementi, ne pa novih vzorcev, ki so bistvo ustvarjalnosti.

## Sinektika

Je zelo zanimiva, zahtevna in za nevihto možganov najbolj razširjena tehnika. Bistvo te tehnike je, da poskuša udeležence odvrniti od običajnih rešitev problema in jih sili, da gledajo na problem z novih zornih kotov. Predpostavlja se, da so vsakdanje opredelitve postale že kar šablonske in zato ovirajo prodor novih spoznanj v našo zavest. Gre za proces generiranja idej, ki je podoben nevihti možganov, od katere pa se razlikuje po tem, da skupina išče rešitve, a ne ve, za kakšen konkreten problem gre. Pri tej tehniki samo voditelj pozna pravo naravo problema, člani pa tega ne vedo. Problem jim predstavi kot analogijo, in sicer kot neposredno, osebno, simbolično in fantazijsko analogijo. Predpostavka te tehnike je, da ustvarjanje ni samo razumski in logičen proces, temveč tudi iracionalen, emocionalen, podzavesten. S pomočjo analogij tako iščemo ustrezne rešitve.

Tehnike ustvarjalnega mišljenja dostikrat povezujemo med seboj. Najprej uporabimo kakšno tehniko za npr. produciranje idej, nato za njihovo analizo, izdelavo in preverjanje.

S produkcijo idej se ukvarjajo različni strokovnjaki po svetu in pri nas. Vsem je skupna misel, kako pripraviti ljudi, da bi ustvarili čimveč novosti. Izmišljajo si različne tehnike, ki naj iz ljudi izvabijo skrite ideje, za katere še sami niso vedeli. Težijo k čim večjemu številu idej. Čeprav vse ideje niso uporabne, pa njihova številčnost daje možnosti, da pridemo do najboljših. Pri eni sami ideji niti ne vemo, ali je dobra ali slaba, ker je ne moremo primerjati z drugačno. Nekatere tehnike ustvarjalnega dela pomagajo priti do novih spoznanj, do novih

idej. Učinkovite so pri delu posameznikov in pri timskem delu. Tehnike ustvarjalnega dela pa same od sebe ne ustvarjajo idej niti ne ustvarjajo pametnih ljudi, pač pa le sprožajo ideje, ki jih posamezniki imajo. Uporaba metod in tehnik ustvarjanja novih idej je ena izmed oblik ustvarjalnega sodelovanja, ki na eni strani vodijo v inovacije, na drugi strani pa osvobajajo in bogatijo posameznikovo osebnost, osmišljajo njegovo življenje in medosebne odnose.

Zaključujem s trditvijo Gaspersz-a (2007), da ne glede na velikost, panogo, strategijo, ki jo ima organizacija, in fazo rasti, v kateri se nahaja, naj bi organizacija spodbujala in izkoristila ustvarjalne sposobnosti svojih zaposlenih. Ustvarjalnost namreč organizaciji omogoča odgovor na vprašanje, ' kako lahko naredimo to boljše, pametnejše in bolj produktivno', in s tem konkurenčno prednost in uspešno delovanje na globalnem trgu.

## **5 USTVARJALNOST ZAPOSLENIH V PODJETJU XLAB D.O.O.**

Povezovanje teoretične obravnave ustvarjalnosti z empirično raziskavo, izvedeno v podjetju XLAB d.o.o., predstavlja pomemben del moje diplomske naloge. Da bi lahko prikazala nujnost stalnega inoviranja, in s tem spodbujanja ustvarjalnosti zaposlenih, sem se odločila za študijo primera, s katero bom prikazala praktično udejanjanje teoretičnega okvira na enem primeru.

Podjetje XLAB d.o.o. sem izbrala, ker se zaveda potrebe po stalni inovativnosti, zaradi česar veliko pozornosti namenja ustvarjalnosti svojih zaposlenih in spodbujanju le-te kot pogoju za uspešno inoviranje, še bolj pa bi se s to tematiko v prihodnosti želelo ukvarjati sistematično.

### **5.1 Namen empirične raziskave in metoda zbiranja podatkov**

S pomočjo empirične raziskave želim ugotoviti, kakšen pomen daje podjetje XLAB d.o.o. inovacijam in ustvarjalnosti, s katerimi praksami in metodami spodbuja ustvarjalnost svojih zaposlenih ter kako ustvarjalnost med zaposlenimi nagrajuje. Po drugi strani pa z anketo med zaposlenimi v podjetju XLAB d.o.o. želim ugotoviti njihovo mnenje o sprejemanju in spodbudah ustvarjalnih idej v podjetju, in kaj vodi zaposlene k ustvarjanju novih idej oziroma kaj zanje predstavlja glavno spodbudo za ustvarjalno delo.

Namen empirične raziskave je tako prikazati primer prakse podjetja, ki inovativnosti in ustvarjalnosti namenja precej pozornosti in jo podpira, po drugi strani pa z anketo med zaposlenimi v tem podjetju pridobiti povratne informacije z njihove strani. S povezavo

teoretičnih ugotovitev in vseh podatkov, ki jih bom pridobila tako s strani vodstva podjetja kot zaposlenih v podjetju, pa je glavni namen te raziskave ponuditi praktične implikacije in predloge za izboljšave v proučevanem podjetju XLAB d.o.o.

Pri empirični raziskavi uporabljam kvalitativno in kvantitativno analizo. Kvalitativni pristop v diplomski nalogi vključuje vodenje intervjuja, neformalne pogovore z zaposlenimi, prisotnost v podjetju in pregled organizacijskih dokumentov. Kvalitativni del sem izvedla pred kvantitativnim, da sem dobila bolj jasno predstavo o podjetju XLAB d.o.o. in ustvarjalnosti v tem podjetju. Kot dopolnilo h kvalitativni analizi uporabljam kvantitativno analizo, kjer uporabljam anketo, ki vsebuje 19 vprašanj zaprtega tipa. Prvi del anketnega vprašalnika zajema 15 vprašanj, ki se navezujejo na ustvarjalnost zaposlenih in njihovo mnenje glede spodbud s strani podjetja, drugi del pa zajema demografske značilnosti zaposlenih, kot so spol, starost, stopnja dokončane izobrazbe in delovno mesto oziroma organizacijsko enoto, znotraj katere se njihovo delovno mesto nahaja.

Empirična raziskava je potekala v začetku meseca novembra 2009. Za metodo nestrukturiranega osebnega intervjuja sem se odločila, ker zaradi neposrednega stika med intervjuvancem in voditeljem intervjuja (mano) omogoča pridobitev čimveč podatkov, razkriva vrednote, občutke in stališča intervjuvanca in s tem omogoča vpogled v ozadje proučevane tematike ter odpira nove razsežnosti tematike. Jaz pa sem si na podlagi tega zagotovila jasna in natančna spoznanja, zasnovana na osebni izkušnji.

Med vse zaposlene v podjetju XLAB d.o.o. sem nato preko elektronske pošte razdelila anketne vprašalnike, ki so jih nato vračali na moj elektronski naslov, kjer so se zbirali na enem mestu. Vrnjenih je bilo 31 vprašalnikov, od tega 27 veljavnih, kar predstavlja 77% delež vseh zaposlenih.

## **5.2 Hipoteze**

Za namen empirične raziskave izvedene med zaposlenimi v podjetju Xlab d.o.o. sem oblikovala naslednje delovne hipoteze:

H1: Vodstvo podjetja k ustvarjanju novih idej spodbuja vse zaposlene.

H2: Lastna želja po osebostnem in strokovnem dosežku in razvoju je glavni dejavnik in motivator za ustvarjanje novih idej pri zaposlenih v podjetju.

H3: Vodstvo podjetja zaposlene k ustvarjanju novih idej precej spodbuja.

H4: Prevladujočo spodbudo za ustvarjanje novih idej v podjetju predstavljata priznanje s strani vodstva in ugled, kar je tudi za zaposlene v podjetju najvažnejše.

H5: Največjo oviro za ustvarjalno delo zaposlenih v podjetju predstavljajo organizacijski dejavniki, kot so premalo stimulacij, rutinsko delo, kontrola in premalo znanja.

H6: Zaposleni nove ideje največkrat generirajo v timu.

H7: Najpogosteje uporabljena tehnika ustvarjalnega mišljenja v podjetju je viharjenje možganov.

H8: Večina zaposlenih v podjetju je z možnostmi ustvarjalnega dela v podjetju zadovoljna.

### **5.3 Ustvarjalnost v podjetju XLAB d.o.o.**

Podjetje XLAB d.o.o. je razvojno IT podjetje in je bilo ustanovljeno leta 2001. V letu 2007 je podjetje ustvarilo 1,5 milijona dodane vrednosti in zabeležilo 30% rast.

Stalno uvajanje sprememb v poslovanje in proizvodnjanje inovativnih produktov, ki so zahtevnim kupcem na globalnem trgu nudile dodano vrednost, je po besedah g. Uroša Jovanoviča za podjetje predstavljalo edino možnost preživetja, saj so le tako lahko konkurirali na trgu. Stalne težnje k novostim in inovacije so torej tisto, kar je podjetju omogočalo tako uspešno poslovanje in hitro rast v preteklosti; zavedajo se, da je to pomemben pogoj za preživetje v prihodnosti, kaj šele za nadaljni razvoj. Panoga informacijske tehnologije, v kateri delujejo, je tako ali tako prežeta s stalnimi novostmi, izboljšavami in inovacijami, in tukaj so lahko uspešna samo podjetja, ki ne samo sledijo trendom na tem področju, ampak jih tudi ustvarjajo.

Tudi Mihalcea (2009) trdi, da je za inovativne panoge, kot sta recimo avtomobilska in IT industrija, ustvarjalnost ključ do poslovnega uspeha.

Ustvarjalnost je zapisana v viziji podjetja XLAB d.o.o in ima za podjetje velik pomen. Zavedajo se pomena ustvarjalnega dela zaposlenih kot procesa, ki vodi do novih idej, iz katerih se kasneje lahko razvije inovacija. Po besedah g. Jovanoviča je vsaka ustvarjalna ideja: »sicer res majhen, najmanjši košček, morda kasneje v celotnem procesu udejanjanja inovacije prevečkrat spregledan, vendar brez tega koščka ne bi bilo ničesar. Brez tega koščka ne bi mogli razmišljati, ali bodo kupci sprejeli novost ali ne, ne bi imeli česa razvijati, skratka sploh ne bi prišlo do govora o inovaciji«. Tako se definitivno strinja s trditvijo, da je ustvarjalnost pogoj za inoviranje.



K temu razmišljanju g. Uroša Jovanoviča navezujem tudi razmišljanja Gaspersz-a (2007), da se organizacije vse bolj zavedajo, da je inovativnost edino, kar lahko prinese nepogrešljivo konkurenčno prednost, in da so primaren vir inovativnosti nove ustvarjalne ideje zaposlenih. Tako se zavedajo tudi nenehne potrebe po generiranju novih idej, ki vodijo v inovacije, in s tem spodbujanju ustvarjalnosti pri svojih zaposlenih, katere rezultanta so nove ideje.

Novosti, predloge in nove ideje, ki vodijo v inovacije, ustvarjajo zaposleni, kar v podjetju XLAB d.o.o. dobro vedo in temu namenjajo veliko pozornosti. Podjetje XLAB d.o.o. že pri samem kadrovanju veliko pozornost namenja temu, da najde zaposlene, ki so po svoji naravi radovedni, željni stalnega napredka in ustvarjalnega dela. Tako je pri zaposlenih v podjetju želja po stalnih novostih in izboljšavah ter osebni in strokovni rasti prisotna že v sami osnovi. Velik poudarek posvečajo temu, da najdejo zaposlene, ki uživajo v delu in dejavnosti, s katero se podjetje ukvarja, tako da zaposleni najdejo v delu izziv, kar je prvi pogoj za uspešno, predvsem pa tudi ustvarjalno delo, saj to takoj vodi k večjemu angažiranju zaposlenih po novih dosežkih in novih stvaritvah, saj je opravljanje dela z veseljem tisto, kar zaposlene največkrat in najbolj dolgoročno vodi k motiviranemu delu, ki prinaša nove ustvarjalne ideje, to pa posledično inovacije. Sicer je hitra rast in širitev podjetja XLAB d.o.o. prinesla s seboj tudi zahteve po vse bolj rutiniziranem delu zaposlenih in zgolj izvajanju predpisanih delovnih nalog, s čimer se zmanjšuje možnost ustvarjalnega dela zaposlenih.

Brion, Mothe in Sabatier (2007) trdijo, da menedžerji v splošnem nimajo več lahke naloge pri odločanju med favoriziranjem rutinskega procesa in nalog, ki omogoča učinkovito izvajanje utečenih postopkov in procesov, kjer so potrebna formalna pravila in kontrola ter visoka stopnja standardizacije in specializacije, ali spodbujanja nerutinskega dela, ki omogoča inovativno odkrivanje in zahteva možnosti avtonomnega dela, raznolikosti in ustvarjalnosti. Vendar pa menijo, da zgolj z dolgoročno zavezanostjo k ustvarjalnosti in sprejemanju tveganj spodbujamo inovativnost. Tukaj navajam še enkrat misel Mayerja (Kovač in dr. 2004), da vprašanje, kako organizirati delovni process, da bodo ljudje ustvarjalni, že samo zahteva ustvarjalen odgovor.

Naslednje pomembno opozorilo Sriće (1999, 156) pravi, da ustvarjalnosti in rutinskega opravljanja dela ne smemo razumeti kot nasprotji, ki se med seboj izključujeta. Ne gre za rutino ali ustvarjalnost, temveč za rutino in ustvarjalnost. Ravno tako kot je v vsaki organizaciji treba najti pravo ravnotežje med obstoječim in novim, spremembami in stabilnostjo, rutinskim in inventivnim, je treba ravnati tudi z dejavniki, ki omejujejo

ustvarjalnost. Njihova uravnoteženost in komplementarnost skrivata skrivnost spodbudnega okolja, v katerem imajo nove ideje največ možnosti, da obstanejo in se razvijajo.

S spodbujanjem in nagrajevanjem zaposlenih za njihovo ustvarjalno delo, njihov prispevek s predlogi in novimi idejami, ki lahko vodijo v inovacije, se v podjetju sistematično ne ukvarjajo. Kot je bilo omenjeno zgoraj, se zavedajo pomena ustvarjalnosti, in v splošnem podpirajo, spodbujajo, cenijo in nagrajujejo ustvarjalni prispevek svojih zaposlenih. Vendar pa k temu še niso pristopili organizirano, kar bi znalo s stalno širitvijo in rastjo podjetja dolgoročno v prihodnje slabo vplivati na motivacijo zaposlenih za ustvarjalno delo.

Glavna spodbuda podjetja XLAB d.o.o. za ustvarjalnost in inovativnost svojih zaposlenih je omogočanje zaposlenim opravljanje dela, ki jih zanima in veseli, ter predvsem velika avtonomnost in fleksibilnost pri tem. Mnenje g. Jovanoviča je, da je pogoj za ustvarjalno delo zaposlenih najprej to, da opravljajo delo, ki jih veseli, v katerem najdejo izziv in kjer lahko stalno raziskujejo, tako da je: »delo že samo po sebi nagrada«. Podrobneje opisujem, kako k temu pristopajo, spodaj.

Organizacija dela v podjetju XLAB d.o.o. je največkrat projektno organizirana, kar od njih zahteva njihova dejavnost in izvajanje večih projektov za različne partnerje. V podjetju XLAB d.o.o. vedno skušajo k določenemu projektu pritegniti zaposlene, za katere vedo, da jih konkretno področje projekta najbolj zanima, za katere vedo, da bodo v delu našli izziv in željo po ustvarjalnem delu na tem področju, posledično pa bo udejstvovanje pri tem projektu vodilo k večjemu zadovoljstvu zaposlenega. Za vsak nov projekt se določi projektni vodja, ki je zadolžen za nadzor nad delom ostalih sodelavcev na projektu in odgovoren za končni rezultat, hkrati pa tudi za samoorganizacijo dela znotraj projektnega tima. S tem podjetje izvaja prakso avtonomnega dela sodelavcev na projektu, kar pomeni, da imajo sodelavci na projektu zelo veliko mero samostojnosti pri delu, predvsem pa zelo visoko stopnjo samoregulacije v smislu delovnega časa in procesa, sredstev za doseg cilja ipd. Nihče jih stalno ne nadzoruje, delovni čas ni formalno predpisan in prisotnost v podjetju je nujno potrebna zgolj dvakrat tedensko, ko delo poteka skupinsko (sestanki, pregled nad delom).

Na začetku so postavljene zgolj usmeritve in končni cilj, ki jih mora projektni tim doseči. To seveda na zaposlene v podjetju nalaga večjo mero odgovornosti za dosežene rezultate, a hkrati ta fleksibilnost in avtonomnost pri delu za zaposlene v podjetju predstavlja veliko prednost in void k večji motivaciji in zadovoljstvu. Vsak zaposleni ima tako možnost individualno svojim

željam prilagoditi delovni proces, pristop k delu, nadalje raziskovati na tem področju in opravljati zadolžitve. Na tak način je delo po mnenju vodstva vedno opravljeno kvalitetno, zavzetost sodelavcev na projektu je večja, večja pa je tudi angažiranost zaposlenih pri predlaganju izboljšav, dodatnih možnosti, ki prinašajo dodatno korist k projektu. Vse to vodi k zadovoljstvu partnerjev podjetja XLAB d.o.o., najprej pa seveda zaposlenih v podjetju, ki imajo s tem večje možnosti ustvarjalnega dela. Seveda v kolikor rezultati sodelavca na projektu niso na željenem in predvidenem nivoju, se v dogovoru z vodjo projekta, ki je na koncu odgovoren za rezultate, način dela lahko spremeni, vendar do tega prihaja zelo redko.

Vesetje in zanimanje do dela samega, ki ga opravljajo, fleksibilnost in avtonomnost pri delu, zaposlenim omogoča intenzivno delo na način, ki najbolj ustreza ravno njim, kar po mnenju g. Jovanoviča (in tudi zaposlenih, s katerimi sem imela priložnost kratkega neformalnega pogovora), vodi k bolj ustvarjalnemu delu in s tem k večjemu številu idej in predlogov, ki se utrnejo med delom, velikokrat tudi, ko zaposleni dela sam. Hkrati pa je motivacija zaposlenih za uspešno opravljeno delo višja.

Pomembno za zaposlenega v kateremkoli podjetju je tudi, da ko ustvari novo idejo, ima možnost le-to deliti s svojimi sodelavci, še bolj pomembneje pa z nadrejenimi in vodstvom podjetja. Hkrati pa tudi, da se njegovo idejo predela in oceni ter ustvarjalcu ideje poda neko povratno informacijo.

V podjetju XLAB d.o.o. imajo zaposleni možnost idejo predstaviti kar neposredno direktorju podjetja, saj ta izvaja politiko odprtih vrat in je vedno dosegljiv za mnenja, predloge in vprašanja zaposlenih. Verjetno na ta način dela vpiva tudi dejstvo, da gre za malo podjetje, kjer se večina zaposlenih družijo tudi izven delovnega časa in pozna med seboj še iz časov pred skupno zaposlitvijo. Tako v podjetju splošno vladajo zelo neformalni odnosi, velikokrat celo prijateljski, kjer si zaposleni med seboj zaupajo in delijo vse dobro in slabo, vedno pa tudi pomagajo med seboj.

Najpogosteje se sicer zgodi, da se zaposleni v podjetju XLAB d.o.o., predvsem sodelavci na skupnem projektu, že med seboj sproti pogovarjajo o svojih idejah, jih predebatirajo, še preden sploh pride do predstavitve ideje naprej, in jo velikokrat pred tem celo ovržejo. Težav s tem, da predlagatelj ideje težko dobi priložnost svojo idejo predstaviti naprej in za to dobiti tudi povratno informacijo, v podjetju XLAB d.o.o. nimajo. Pogosto se celo zgodi, da predlagatelj ideje tudi sodeluje pri njeni oceni.

G. Jovanovič tako pravi, da imajo vsi zaposleni kadarkoli komurkoli možnost predstaviti svojo idejo, ter da zaposleni to vedo in sprejemajo z veseljem. »Predlaganje novih idej, možnih izboljšav in pogovor o tem je v podjetju XLAB d.o.o. med zaposlenimi praktično del vsakdanjega delovnega procesa. Je pa res, da je sprejetih idej, ki se nato razvijajo naprej, zelo malo.« Nikoli pa nobena ideja ni sprejeta z neodobravanjem ali z takojšnjim zavračanjem. Vsaka si zasluži predelavo in oceno, hitro pa se tudi vidi, ali je vredno idejo razvijati naprej ali se jo opusti. Največkrat se predlogi in ideje vrednotijo skozi tehniko viharjenja možganov na skupinskih sestankih, tako da o ideji nikoli ne odloča zgolj ena oseba iz podjetja.

Komunikacijski sistem v podjetju XLAB d.o.o. je zelo odprt, praktično so vse komunikacijske poti v vse smeri vedno odprte, tako znotraj podjetja, kot tudi navzven. V podjetju vladajo neformalni odnosi, kar vse zaposlene dodatno opogumlja, da vedno znova 'prihajajo na dan' z novimi idejami.

Podjetje XLAB d.o.o. ustvarjalnost svojih zaposlenih neposredno najpogosteje spodbuja s povezovanjem v time in uporabo tehnik ustvarjalnega mišljenja znotraj delovnega procesa. Potrebno je poudariti, da že sama narava dela in organiziranje zaposlenih v projektne time vodi k temu, da so uporabljane tehnike ustvarjalnega mišljenja večinoma skupinske. Je pa tudi res, da vsak posamezni zaposleni znotraj svojih delovnih nalog velikokrat lahko uporablja tudi individualne tehnike ustvarjalnega mišljenja. Po mnenju g. Jovanoviča vsaj polovico vseh novih predlogov in idej zaposleni ustvarijo s samostojnim delom.

V podjetju XLAB d.o.o. najpogosteje uporabljajo tehniko viharjenja možganov (ki je tudi drugače najbolj razširjena v našem prostoru), kjer zaposleni s širokim spektrom znanj (računalništvo, elektrotehnika, matematika, fizika) proizvajajo nove ideje.

Tudi Mihalcea (2009) meni, da timi, ki se ukvarjajo z generiranjem novih idej, morajo vključevati ljudi z različnimi predispozicijami, predvsem z različnimi znanji in kvalifikacijami, tako da vsak lahko doda svoj originalen pogled, kot tudi v smislu raznolikosti ustvarjalnih lastnosti posameznikov.

Še večkrat pa tehniko viharjenja možganov v podjetju uporabljajo za predelavo in oceno idej, ki so jih pred tem predlagali zaposleni, in do katerih so prišli med samostojnim delom. Občasno v podjetju uporabljajo tehniko pisanja scenarijev (znotraj fokusnih skupin) in igro vlog. Za najpogostejšo uporabo tehnike viharjenja možganov se odločajo, ker je med zaposlenimi najbolj poznana, za samo izvedbo najbolj enostavna in najhitrejša, hitro pa vodi tudi do željenih in dobrih rezultatov.

Ustvarjalni prispevek in nove ideje s strani zaposlenih v podjetju XLAB d.o.o. najpogosteje nagradijo s pohvalo sodelavcu, ki je predlagatelj nove ideje. Priznanje s strani vodstva, sodelavcev in ugled, ki ga ustvarjalcu nove ideje prinaša njegovo delo, je tako prevladujoča nagrada v podjetju. Velikokrat se ta udejani tudi s skupnim kosilom, kjer 'proslavijo' nov uspeh. Redko se vodstvo podjetja XLAB d.o.o. odloči za finančni način nagrajevanja ustvarjalnih dosežkov zaposlenih.

Kot je bilo poudarjeno že zgoraj, v podjetju XLAB d.o.o. menijo, da s tem, ko zaposlenim omogočajo opravljanje dela, ki jih zanima in v katerega se radi poglobljajo ter tudi samodejno izobražujejo iz lastnega interesa, največ pripomorejo k ustvarjalnim prispevkom s strani zaposlenih v podjetju. Poleg tega jim omogočajo avtonomno delo in visoko stopnjo fleksibilnosti, kar zaposlenim veliko pomeni. Kot dodatno nagrado, predvsem pa spodbudo, pa se je vodstvo podjetja XLAB d.o.o. odločilo, da zaposlenim znotraj predvidenega delovnega časa in plačila za njihovo delo omogoči dan, ki ga lahko namenijo za čisto samostojno raziskovalno delo na področju, ki jih najbolj zanima. Dejstvo je, da je to področje največkrat v povezavi z delom, ki ga opravljajo po službeni dolžnosti, tako da podjetje s tem omogoča zaposlenim, da širijo svoja znanja, ki jih nato velikokrat uporabijo tudi pri svojem delu.

Podoben način nagrajevanja in spodbujanja ustvarjalnosti svojih zaposlenih srečamo tudi v podjetju 3M, z njihovo 15% shemo. To pomeni, da vodstvo podjetja svojim zaposlenim omogoča, da 15% njihovega delovnega časa porabijo za raziskovanje na kateremoli področju, ki ga sami izberejo. Ta praksa je podjetju omogočila uvedbo veliko novih proizvodov na trg (Gaspersz 2007, 12).

Res pa je tudi, da podjetje XLAB d.o.o. svoje zaposlene na formalna izobraževanja pošilja zelo redko, ker je stalno izobraževanje zaposlenih potrebno in poteka že s sprotnim delom, skozi spremljanje novosti na področju razvoja informatike.

#### **5.4 Anketa izvedena med zaposlenimi v podjetju XLAB d.o.o. – značilnosti vzorca**

Spodnje tabele prikazujejo značilnosti anketnega vzorca po spolu, starosti, dokončani izobrazbi in delovnem mestu oz. organizacijsko enoto delovnega mesta v podjetju.

Tabela 5.1: Spol

	Št. oseb	Procent
Ženski	5	18,5
Moški	22	81,5
skupaj	27	100,0

Med anketiranimi zaposlenimi v podjetju predstavlja 18,5% žensk in 81,5% moških.

Tabela 5.2: Starost

	Št. oseb	Procent
Do 20 let	2	7,4
21 do 25 let	2	7,4
26 do 35 let	20	74,1
Nad 36 let	3	11,1
Skupaj	27	100,0

Med anketiranimi je 7,4% starih do 20 let, 7,4% starih od 21 do 25 let, 74,1% starih od 26-35 let in 11,1% starejših od 36 let. V vzorcu tako prevladujejo mladi zaposleni, mlajši od 36 let.

Tabela 5.3: Izobrazba

	Št. oseb	Procent
Osnovna šola	1	3,7
Srednja šola	3	11,1
Višja/visoka izobrazba	4	14,8
Univerzitetna izobrazba	14	51,9
Magisterij ali doktorat	5	18,5
Skupaj	27	100,0

Največji, več kot polovični delež med anketiranim zaposlenimi, 51,9% ima univerzitetno izobrazbo, sledijo zaposleni z zaključenim magisterijem ali doktoratom – 18,5%, višjo/visoko izobrazbo ima 14,8% anketiranih zaposlenih, 11,1% ima zaključeno srednjo izobrazbo in 3,7% anketiranih ima zaključeno osnovnošolsko izobrazbo.

Tabela 5.4: Organizacijska enota delovnega mesta

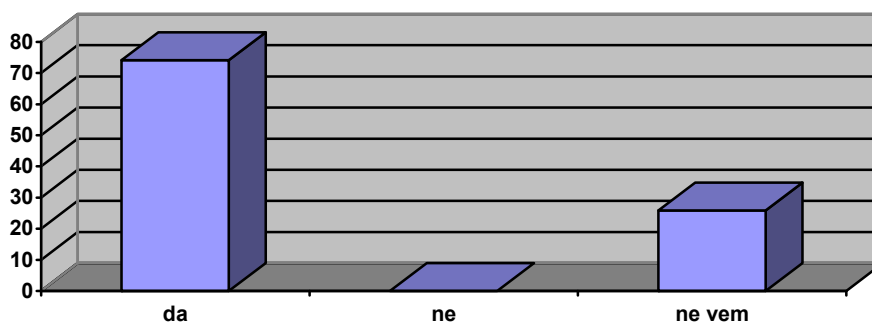
	Št. Oseb	Procent
Računovostvo/finance/ Administracija	5	18,5
Trženje/marketing	3	11,1
Razvoj/informatika	19	70,4
Skupaj	27	100,0

Na anketni vprašalnik je odgovorilo 70,4% zaposlenih v oddelku razvoj in informatika, 18,5% zaposlenih v računovodstvu, financah in administraciji in 11,1% zaposlenih v trženju in marketingu.

### 5.5 Interpretacija rezultatov vprašalnika

S prvim vprašanjem sem skušala ugotoviti, ali je zaposlenim v podjetju znano, da je ustvarjalnost zapisana v viziji podjetja, kar prikazuje spodnja slika 5.1.

Slika 5.1: Ustvarjalnost je zapisana v viziji podjetja.

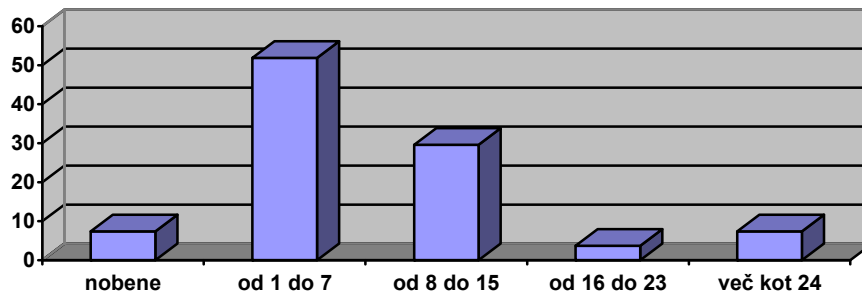


Iz slike 5.1 je razvidno, da je večina zaposlenih v podjetju, kar 74,1%, seznanjenih s tem, da je ustvarjalnost zapisana v viziji podjetja. Zanimivo je, da nihče ni odgovoril z odgovorom 'ne', ampak je vseh ostalih 25,9% anketiranih zaposlenih odgovorilo z odgovorom 'ne vem'.

Iz tega lahko razberemo, da skuša vodstvo podjetja seznanjati svoje zaposlene s svojo vizijo, željami in načrti za prihodnost, kar dolgoročno tudi vodi k boljšim rezultatom podjetja v celoti, saj zaposleni dobijo občutek vključenosti v delovanje podjetja.

V pogovoru z g. Urošem Jovanovičem, sem prišla do zaključka, da vodstvo podjetja ustvarjalnosti zaposlenih namenja veliko pozornosti in poskuša spodbujati ustvarjanje novih idej. Z naslednjim vprašanjem sem skušala ugotoviti, koliko novih idej so zaposleni dejansko ustvarili v zadnjem letu, kar prikazuje spodnja slika 5.2.

Slika 5.2: Koliko novih ustvarjalnih idej ste imeli v zadnjem letu?



Iz slike 5.2 lahko razberemo, da zgolj 7,4% anketiranih zaposlenih v zadnjem letu ni imelo nobene nove ustvarjalne ideje, največ anketiranih zaposlenih, več kot polovica – 51,9% pa je imelo med 1 in 7 novih idej. 29,6% anketiranih je ustvarilo med 8 in 15 novih idej. 11,1% anketiranih zaposlenih pa jih je ustvarilo več kot 16, od tega 3,7% do 23 idej in 7,4% več kot 24 novih idej.

Tako lahko sprejemem prvo hipotezo, ki se glasi: 'Vodstvo podjetja k ustvarjanju novih idej spodbuja vse zaposlene'. Iz slike 5.2 lahko razberemo, da je procent zaposlenih, ki so ustvarili vsaj eno novo idejo, zelo visok in znaša 92,6%, tako da lahko trdimo, da so vsi zaposleni vključeni v ustvarjanje novih idej, tako visok odstotek te vključenosti pa je po mojem mnenju tudi posledica spodbud in zavezanosti k ustvarjalnosti s strani podjetja. Precej visok je tudi skupni odstotek tistih, ki so imeli več kot 8 novih idej v zadnjem letu, in sicer znaša 40,7%.

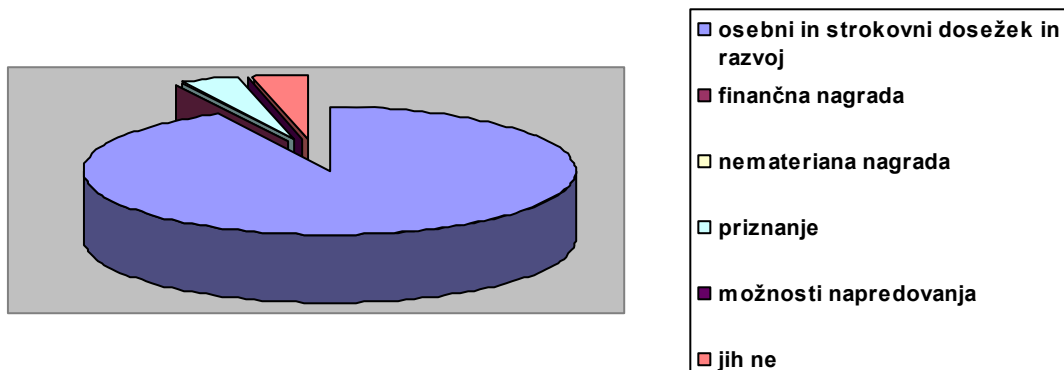
Zanimivo bi bilo izvedeti, kako so potekali nadaljni postopki obdelave in izbire vseh teh idej in koliko od teh idej je bilo tudi dejansko uresničenih, vendar se v diplomski nalogi prvenstveno ne ukvarjam s tem problemom, zato tudi ne vključujem odgovora na ta razmislek.

V teoretičnem delu sem se dotaknila tudi teme motivacije zaposlenih za ustvarjanje novih idej, kjer sem po prebiranju literature prišla do zaključka, da se večina avtorjev, ki se ukvarja s tematiko ustvarjalnosti, strinja s trditvijo, da je za ustvarjanje novih idej najpomembnejša notranja motivacija, želja po delu in nalogah, ki jih zaposleni opravlja z veseljem, in mu



prinašajo tako osebnostni kot strokovni izziv in razvoj. Zaradi tega se zaposleni z veseljem loteva česa novega, raziskuje nove možnosti in ustvarja nove ideje, saj s tem doseže lastno zadovoljstvo. Z naslednjim vprašanjem sem želela preveriti, kaj je poglavitni razlog za ustvarjanje novih idej pri anketiranih zaposlenih v podjetju XLAB d.o.o., kar prikazuje spodnja slika 5.3.

Slika 5.3: Nove ideje ustvarjate zaradi?



Slika 5.3 prikazuje, da je kar 92,6% anketiranih zaposlenih odgovorilo, da nove ideje ustvarjajo zaradi lastne želje po osebnem in strokovnem razvoju. Noben izmed anketiranih ne ustvarja novih idej prvenstveno zaradi možnosti pridobitve finančne ali nematerialne nagrade ali možnosti napredovanja. 3,7% anketiranih ustvarja nove ideje zaradi priznanja s strani sodelavcev in nadrejenih, 3,7% anketiranih pa je odgovorilo, da novih idej ne ustvarja.

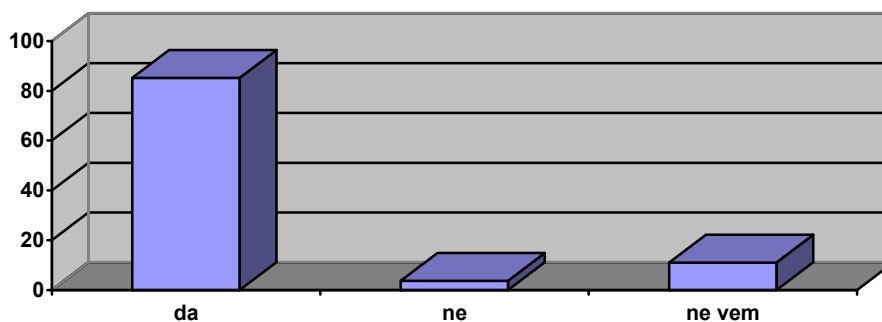
Iz odgovorov lahko zaključimo, da je res zanimanje za delo, zadovoljstvo z lastnim delom, doseganje lastnih ciljev in izzivi, ki jim ga delo stalno prinaša, tisto, kar v prvi vrsti vodi anketirane zaposlene k ustvarjanju novih idej. Vendar pa bi želela poudariti, da lastna notranja motivacija ne izključuje zunanje, saj pri ustvarjalcih lahko obe delujeta istočasno, in da v povezavi z notranjo tudi zunanja na ustvarjalnost vpliva pozitivno, kar lahko še poveča ustvarjalno delo zaposlenih v podjetju XLAB d.o.o.

Na podlagi rezultatov iz slike 5.3 lahko sprejem tudi drugo hipotezo: 'Lastna želja po osebnostnem in strokovnem dosežku in razvoju je glavni dejavnik in motivator za ustvarjanje novih idej pri zaposlenih v podjetju', saj to velja za kar 92,6% anketiranih zaposlenih.

Humanistični psihologi so definirali ustvarjalnost kot osnovno reakcijo na notranje potrebe človeka na podlagi močne lestvice potreb. Poudarijo, da ljudje ustvarjajo zaradi rasti in njihovega izpopolnjevanja ter zaradi reševanja konfliktov in odgovora na podzavestne reakcije (Berginc in Krč 2001, 25).

S četrtem vprašanjem v anketi sem želela ugotoviti mnenje zaposlenih glede posluha vodstva podjetja za nove ideje in njihovega sprejemanja. S tem lahko preverim trditev, pridobljeno na podlagi opravljenega intervjuja z g. Urošem Jovanovičem, da podjetje izvaja politiko odprtih vrat in da vsak zaposleni lahko kadarkoli 'pride na dan' z novo idejo, kar prikazuje slika 5.4.

Slika 5.4: Menite, da ima vodstvo posluh za nove ideje in jih sprejema z veseljem?

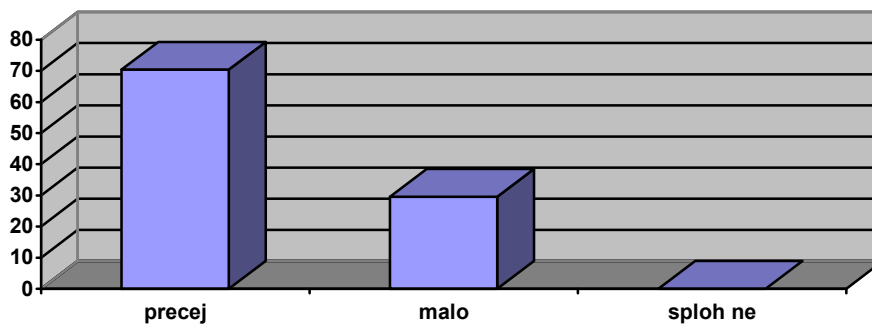


Iz slike 5.4 je razvidno, da 85,2% anketiranih zaposlenih meni, da vodstvo podjetja sprejema nove ideje z veseljem, 11,1% jih ne ve, kakšno je stališče vodstva do novih idej, 3,7% anketiranih pa meni, da vodstvo ne sprejema novih idej.

Zaključimo lahko, da večina zaposlenih meni, da vodstvo sprejema nove ideje. Tu lahko potegnemo povezavo tudi z drugim vprašanjem, kjer je kar 92,6% zaposlenih ustvarilo novo idejo. Menim, da zgolj mentaliteta vodstva, ki sprejema nove ideje, in zaposleni to vedo, vodi k ustvarjanju novih idej, stalnih novosti in inovacij, in s tem k večji učinkovitosti, konkurenčnosti in uspešnosti podjetja.

V sklopu naslednjih šestih vprašanj se posvečam tematiki spodbujanja ustvarjalnosti, konkretnije kako zaposleni ocenjujejo spodbujanje vodstva k ustvarjalnemu delu, kakšne spodbude po njihovem mnenju prevladujejo v podjetju in kaj za zaposlene v podjetju XLAB d.o.o. predstavlja največjo spodbudo ter tudi oviro pri ustvarjanju novih idej, kar prikazuje slika 5.5.

Slika 5.5: Kako bi ocenili, da vas vodstvo spodbuja k ustvarjanju novih idej?

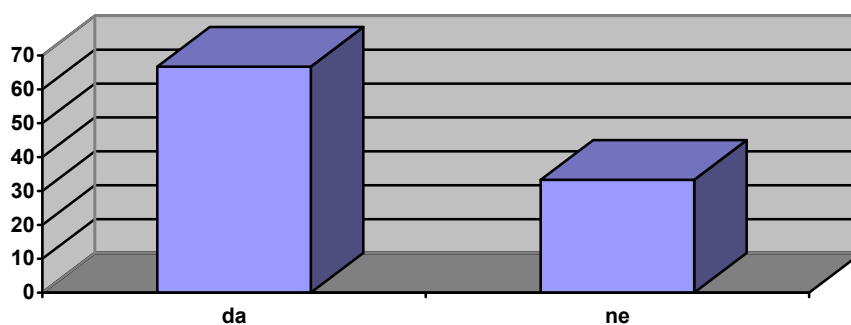


70,4% anketiranih zaposlenih je odgovorilo, da jih vodstvo k ustvarjanju novih idej precej spodbuja, 29,6% pa jih ocenjuje, da jih vodstvo k ustvarjanju novih idej spodbuja malo. Nihče ni odgovoril, da jih vodstvo k ustvarjalnemu delu sploh ne spodbuja.

Tudi tretjo hipotezo, ki se glasi: 'Vodstvo podjetja zaposlene k ustvarjanju novih idej precej spodbuja' lahko na podlagi rezultatov iz slike 5.5 sprejmem, saj se s to trditvijo strinja kar 70,4% zaposlenih, vključenih v raziskavo.

Na peto vprašanje sem navezala naslednjega, saj me je predvsem zanimalo, kolikšen delež zaposlenih si želi večjih spodbud za ustvarjalno delo s strani vodstva, kar prikazuje spodnja slika 5.6.

Slika 5.6: Bi si želeli večjih spodbud za ustvarjalno delo?



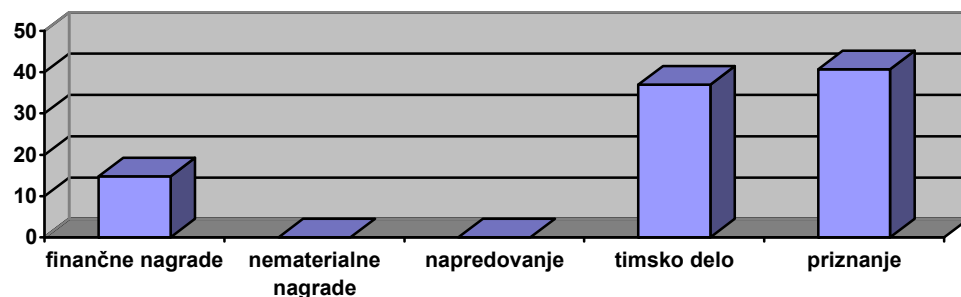
Slika 5.6 prikazuje, da je kar 66,7% anketiranih zaposlenih na vprašanje odgovorilo pritrdilno, 33,3% zaposlenih pa si ne želi večjih spodbud, iz česar lahko sklepamo, da so s spodbudami zadovoljni in za ustvarjalno delo primerno motivirani.

Glede na to, da 70,4% anketiranih zaposlenih (razvidno iz slike 5.5) ocenjuje, da vodstvo precej spodbuja zaposlene k ustvarjanju novih idej, lahko vseeno zaključimo, da si velik delež teh, ki so tako odgovorili, vseeno želi večjih spodbud.

Iz odgovorov na zgornji vprašanji lahko zaključimo, da anketirani zaposleni v podjetju XLAB d.o.o. kljub temu, da podjetje ustvarjalnosti zaposlenih namenja precej pozornosti, pričakujejo in si želijo večjih spodbud, kar vodstvu podjetja pušča precej odprte možnosti za izboljšave.

Z naslednjim vprašanjem sem želela pridobiti podatke s strani zaposlenih, kakšne spodbude prevladujejo v podjetju. Pri tem sem anketiranim poleg ponujenih odgovorov ponudila tudi možnost odgovora drugo, kjer pa so seveda morali navesti, kaj to je.

Slika 5.7: Kakšna vrsta spodbude za ustvarjanje novih idej prevladuje v podjetju?

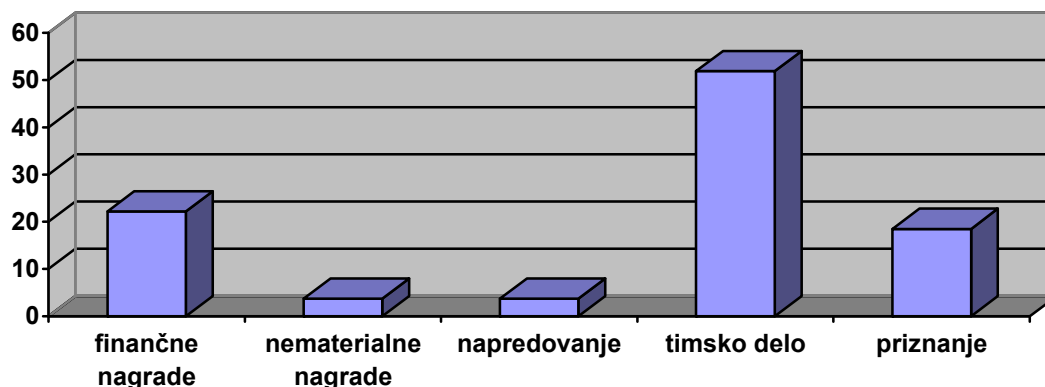


Iz slike 5.7 lahko razberemo, da je priznanje s strani vodstva in ugled zaradi produciranja novih ustvarjalnih idej po mnenju največjega deleža anketiranih zaposlenih - 40,7%, prevladujoča spodbuda v podjetju. To vključuje predvsem javno pohvalo za prispevek k uspešnosti podjetja. 37,0% anketiranih zaposlenih meni, da sledi spodbujanje ustvarjalnega dela s pomočjo timskega dela in uporabe tehnik ustvarjalnega mišljenja, ki vodijo do novih ustvarjalnih idej, 14,8% anketiranih zaposlenih je odgovorilo, da kot spodbuda za ustvarjanje novih idej prevladujejo finančne nagrade. 7,4% anketiranih zaposlenih je odgovorilo z odgovorom drugo, kjer so navedli: 'morebitna pohvala' in 'ne vem'. Nihče od anketiranih pa ne meni, da je prevladujoča spodbuda v podjetju možnost pridobitve nematerialne nagrade in možnosti napredovanja.

Še bolj kot odgovor anketiranih na vprašanje, kakšne spodbude prevladujejo v podjetju, pa me je zanimalo, kaj za zaposlene predstavlja največjo spodbudo za ustvarjanje idej, kar prikazuje spodnja slika 5.8. Tudi pri tem vprašanju sem poleg ponujenih odgovorov ponudila možnost

odgovora 'drugo', kjer morajo tudi navesti, kaj je to, vendar se nihče od anketiranih zaposlenih ni odločil za to možnost.

Slika 5.8: Kaj za vas predstavlja največjo spodbudo za ustvarjanje novih idej?



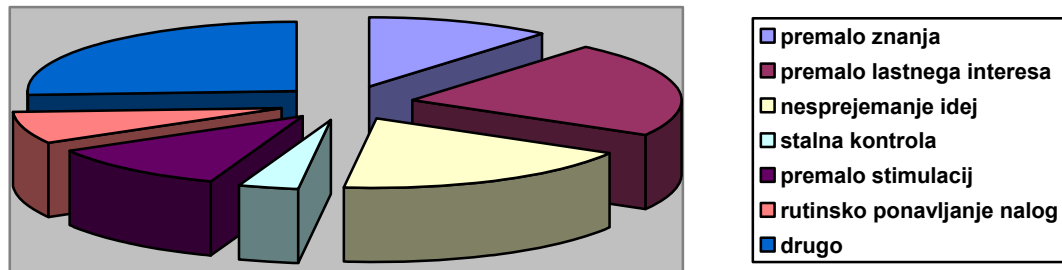
Več kot polovica anketiranih zaposlenih – 51,9% je odgovorilo, da največjo spodbudo za ustvarjalno delo predstavlja možnost timskega dela in uporaba tehnik ustvarjalnega mišljenja, sledi 22,2% delež zaposlenih, za katere predstavlja največjo spodbudo možnost pridobitve finančne nagrade za ustvarjalno idejo in 18,5% delež anketiranih zaposlenih, za katere največjo spodbudo predstavlja priznanje s strani vodstva in ugled, ki ga prinese ustvarjalno delo in nova ideja kot rezultanta tega dela. Tako možnost pridobitve nematerialne nagrade kot tudi možnost napredovanja predstavlja največjo spodbudo za 3,7% anketiranih zaposlenih.

Hipotezo: 'Prevladujočo spodbudo za ustvarjanje novih idej v podjetju predstavlja priznanje s strani vodstva in ugled, kar je tudi za zaposlene v podjetju najpomembnejše', na podlagi rezultatov, ki jih prikazujeta sliki 5.7 in 5.8, zavrnem. Zgolj 40,7% anketiranih zaposlenih meni, da je priznanje s strani vodstva in ugled prevladujoča spodbuda za ustvarjanje novih idej. Velik delež, 37%, anketiranih zaposlenih vidi prevladujočo spodbudo, ki jo uporablja vodstvo podjetja, v timske delu in uporabi tehnik ustvarjalnega mišljenja. Timsko delo in uporaba tehnik ustvarjalnega mišljenja za 51,9% zaposlenih tudi predstavlja najpomembnejšo spodbudo za ustvarjalno delo. Priznanje s strani vodstva in ugled pa je največja spodbuda zgolj za 18,5% zaposlenih. Večji delež zaposlenih od tega, kar 22,2%, največjo spodbudo vidi v možnosti pridobitve finančne nagrade.

Poleg tega, kaj za anketirane zaposlene predstavlja največjo spodbudo za ustvarjalno delo, me je po drugi strani zanimalo tudi, kaj zanje predstavlja največjo oviro, kar prikazuje spodnja

slika 5.9. Tudi pri tem vprašanju sem anketiranim zaposlenim ponudila možnost odgovora drugo, kjer pa so seveda morali navesti, kaj to je.

Slika 5.9: Kaj za vas predstavlja največjo oviro pri ustvarjanju novih idej?



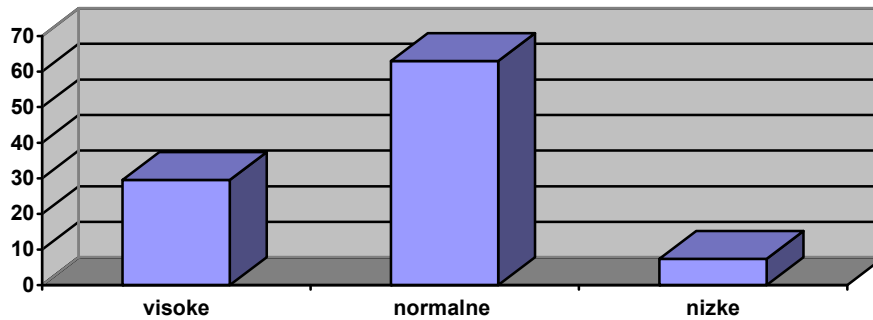
Za kar 22,2% anketiranih zaposlenih največjo oviro pri ustvarjanju novih idej predstavlja pomanjkanje njihovega lastnega interesa in energije za ustvarjalno delo. Glede na ta rezultat je res pomembno, da zna vodstvo dobro motivirati zaposlene, jih vključiti v njim zanimive delovne naloge, kjer bodo čutili dovolj velik izziv in motiv za ustvarjalno delo, hkrati pa jim za ustvarjalne dosežke ponuditi tudi primerno nagrado, ki zaposlenim predstavlja dodatni motivator. 18,5% anketiranih zaposlenih vidi največjo oviro v nesprejemanju novih idej s strani vodstva, 11,1% meni, da imajo premalo potrebnega znanja za ustvarjalne novih idej. Prav tako 11,1% zaposlenih meni, da v podjetju ni dovolj stimulacij za nove ideje, v smislu finančnih, nematerialnih nagrad ipd. 7,4% anketiranih vidi največjo oviro v rutinskem ponavljanju nalog zaradi preozke specializacije podjetja, 3,7% anketiranih pa v nezmožnosti avtonomnega dela in stalni kontroli s strani nadrejenih. Največji delež anketiranih zaposlenih – 25,9%, se je sicer odločil za izbiro odgovora drugo, saj med ponujenimi odgovori niso našli najprimernejše opcije. Po analizi odgovorov, ki so jih navajali, ugotavljam, da je največji delež teh predstavljal odgovor 'pre malo časa namenjenega za ustvarjanje novih idej'. Glede na celotni vzorec je tako odgovarjalo 11,1% anketiranih zaposlenih. Prav tako je glede na celotni vzorec anketiranih, 7,4% zaposlenih odgovorilo, da največjo oviro za ustvarjanje novih idej vidijo v pomanjkanju finančnih sredstev in resursev, po 3,7% anketiranih pa je odgovorilo, da je največja ovira 'pre malo iniciative s strani sodelavcev' in 'nadgradnja ter prevzem' idej.

Na podlagi rezultatov iz slike 5.9 lahko sprejemem peto hipotezo: 'Največjo oviro za ustvarjalno delo zaposlenih v podjetju predstavljajo organizacijski dejavniki'. Za zgolj 22,2% anketiranih zaposlenih največja ovira izhaja iz lastne motivacije, interesa in energije. Za vse

ostale pa največja ovira izhaja iz organizacijskega konteksta, bodisi je to nesprejemanje idej s strani vodstva, premalo dodatnih spodbud, neomogočanje avtonomnega dela ipd.

Na koncu tega sklopa sem želela še enkrat med anketiranimi zaposlenimi preveriti, kakšne se jim zdijo spodbude za nove ideje v podjetju na splošno, kar je razvidno iz slike 5.10.

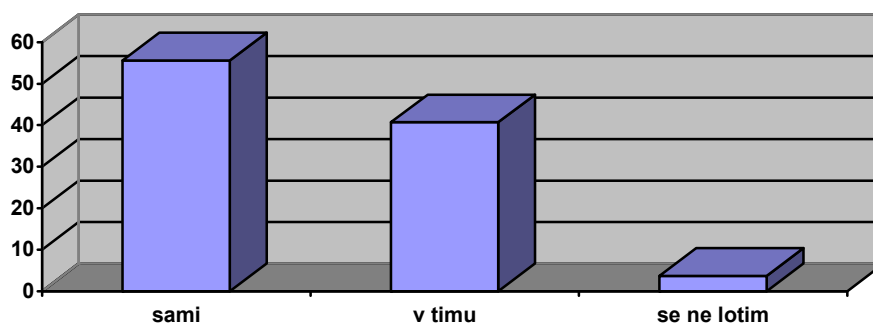
Slika 5.10: Na splošno, kakšne se vam zdijo spodbude za ustvarjanje novih idej v podjetju?



63,0% anketiranih zaposlenih meni, da so spodbude podjetja za ustvarjanje novih idej normalne, 29,6% zaposlenih meni, da so spodbude visoke, 7,4% pa da so nizke.

Znotraj empirične analize med zaposlenimi v podjetju XLAB d.o.o. sem želela posebno pozornost posvetiti tudi tehnikam ustvarjalnega mišljenja in v kolikšni meri jih zaposleni uporabljajo pri svojem delu, saj z njimi lahko precej pripomoremo k ustvarjanju novih idej. V naslednjem vprašanju me je najprej zanimalo, ali se ustvarjanja novih idej večkrat lotijo sami ali z delom v timu, kar prikazuje naslednja slika 5.11.

Slika 5.11: Ustvarjanja novih idej se največkrat lotite:

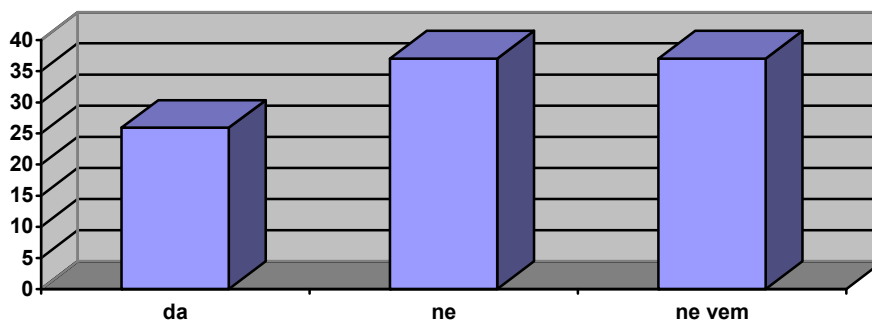


Večina anketiranih zaposlenih – 55,6% nove ideje največkrat ustvarja pri samostojnem delu, 40,7% zaposlenih pa se z ustvarjanjem novih idej večkrat srečuje v timu. Ustvarjanja novih idej se ne loti 3,7% anketiranih zaposlenih.

Rezultati, ki jih prikazuje slika 5.11, prikazujejo, da se več kot polovica zaposlenih ustvarjanja novih idej največkrat loti sama. Tako zavrnem naslednjo hipotezo: 'Zaposleni nove ideje največkrat generirajo v timu'. Nezamerljiv sicer ni 40,7% delež zaposlenih, ki ideje največkrat generirajo s timskim delom, hkrati pa predlagam, da se v podjetju večkrat odločijo za timsko obliko generiranja novih idej, saj za večino zaposlenih, 51,9%, ravno timsko delo in uporaba tehnik ustvarjalnega mišljenja predstavlja največjo spodbudo za ustvarjanje novih idej (glej sliko 5.8).

Naslednja slika 5.12 prikazuje mnenje anketiranih zaposlenih glede tega, ali uporabljajo dovolj tehnik ustvarjalnega mišljenja ali ne.

Slika 5.12: Menite, da uporabljate dovolj tehnik ustvarjalnega mišljenja, ki hitreje vodijo do novih idej?

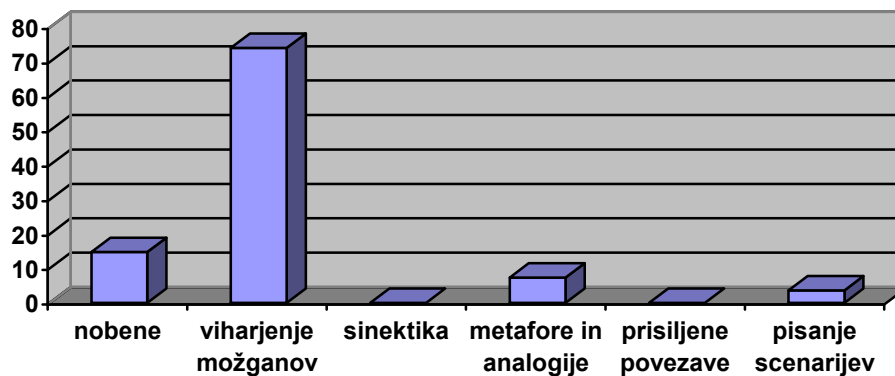


Iz slike 5.12 je razvidno, da zgolj 25,9% anketiranih zaposlenih meni, da uporablja dovolj tehnik ustvarjalnega mišljenja, kar 37% zaposlenih pa meni drugače, in sicer, da pri svojem delu ne uporabljajo dovolj tehnik ustvarjalnega mišljenja. Presenetljiv je tudi odstotek anketiranih zaposlenih, ki so odgovorili z 'ne vem', in znaša 37,0%. Po mojem mnenju razlog za tako velik odstotek leži v nepoznavanju tehnik ustvarjalnega mišljenja, kar vodstvu pušča še veliko prostora za izboljšave in dodatne spodbude za ustvarjalno delo svojih zaposlenih. Vsekakor pa lahko zaključimo, da si zaposleni želijo večjih možnosti uporabe tehnik ustvarjalnega mišljenja.



Tehnik ustvarjalnega mišljenja je, kot sem predstavila že v teoretičnem delu, veliko. V izdelanem vprašalniku sem kot možne odgovore ponudila tiste, ki se najpogosteje uporabljajo, a kot dodatno možnost ponudila tudi odgovor 'drugo', kjer so morali zaposleni navesti, kaj to je, vendar se nobeden od anketiranih zaposlenih ni odločil za to možnost. Slika 5.13 prikazuje odgovore anketiranih zaposlenih, katero tehniko ustvarjalnega mišljenja največkrat uporabljajo.

Slika 5.13: Katero tehniko ustvarjalnega mišljenja največkrat uporabljate?

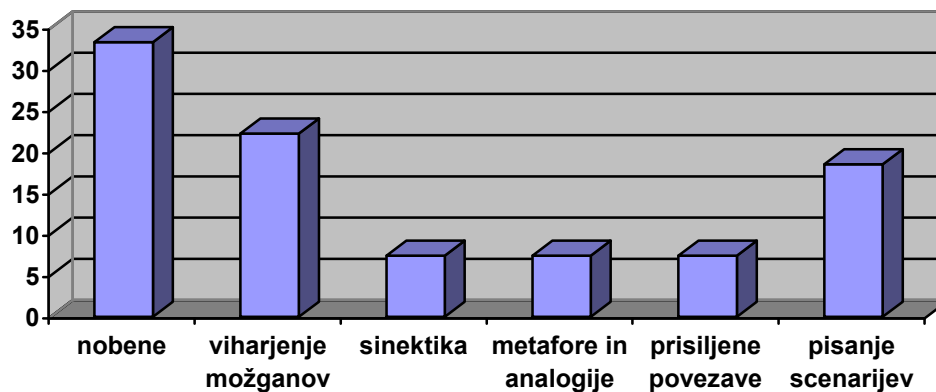


Kar 74,1% anketiranih zaposlenih je odgovorilo, da največkrat uporablja tehniko viharjenja možganov. Metafore in analogije največkrat uporablja 7,4% zaposlenih, pisanje scenarijev pa 3,7% zaposlenih, medtem ko sinektike in tehnike prisiljenih povezav ne uporablja nihče od anketiranih zaposlenih. 14,8% anketiranih zaposlenih pa je odgovorilo, da pri svojem delu ne uporablja nobene tehnike ustvarjalnega mišljenja.

Na podlagi rezultatov iz slike 5.13 lahko sprejmemo hipotezo: 'Najpogosteje uporabljena tehnika ustvarjalnega mišljenja v podjetju je viharjenje možganov'.

Tak rezultat me ne preseneča, saj je tehnika viharjenja možganov po raziskavi, ki jo je izvedla Jambrovič (2005), najbolj razširjena tehnika ustvarjalnega mišljenja v našem prostoru.

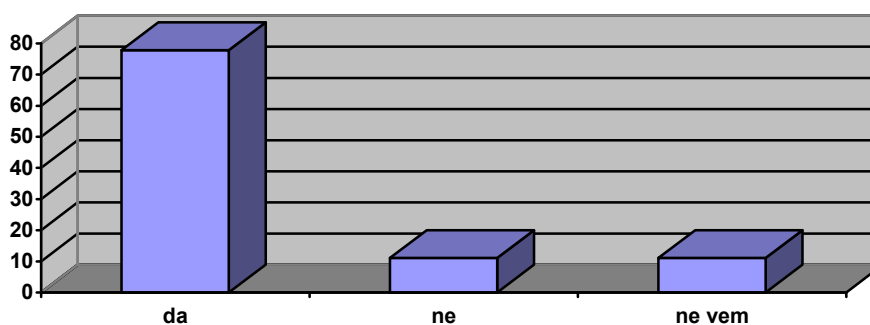
Slika 5.14: Katero tehniko ustvarjalnega mišljenja bi želeli več uporabljati?



Slika 5.14 prikazuje, da 33,3% anketiranih zaposlenih ne bi želelo uporabljati nobene tehnike ustvarjalnega mišljenja več, kot jih uporablja. Drugače pa bi 22,2% anketiranih zaposlenih želelo še več uporabljati viharjenje možganov, 18,5% bi jih želelo več uporabljati tehniko pisanja scenarijev, 7,4% sinektiko, 7,4% tehniko metafor in analogij in 7,4% tehniko prisiljenih povezav. 3,7% anketiranih zaposlenih oziroma 1 zaposlen je podal odgovor 'drugo' in navedel, da bi si želel spoznati in naučiti vse druge metode.

Z zadnjim vprašanjem v anketi, ki se dotika ustvarjalnosti, sem želela dokončno preveriti in izvedeti, koliko zaposlenih bi si želelo večjih možnosti ustvarjalnega dela. Odgovore anketiranih zaposlenih prikazuje slika 5.15.

Slika 5.15: Bi si želeli večjih možnosti ustvarjalnega dela v vašem podjetju?



Kar 77,8% anketiranih zaposlenih je na zastavljeno vprašanje odgovorilo pritrdilno in si želi večjih možnosti ustvarjalnega dela, kar nakazuje, da mora vodstvo ustvarjalnemu delu nameniti še večjo pozornost in spodbuditi ter izkoristiti željo večine svojih zaposlenih po ustvarjalnem delu. 11,1% anketiranih zaposlenih si ne želi večjih možnosti ustvarjalnega dela, 11,1% anketiranih pa je odgovorilo na zastavljeno vprašanje z odgovorom 'ne vem'.

Zadnjo hipotezo, ki se glasi: 'Večina zaposlenih v podjetju je z možnostmi ustvarjalnega dela v podjetju zadovoljna', zavrnem, saj si kar 77,8% zaposlenih želi večjih možnosti ustvarjalnega dela.

## **5.6 Priporočila vodstvu podjetja XLAB d.o.o.**

Ustvarjalnost zaposlenih v podjetju je v splošnem odvisna od karakteristik podjetja, kot so povezovalna struktura podjetja in organizacija dela, kjer so pomembne predvsem decentralizacija odločanja, možnost avtonomnega dela in povezovanje v projektne time, organizacijska klima, ki je naklonjena stalnim novostim in novim idejam in to tudi nagrajuje, kjer je komunikacijski sistem odprt ter vladajo neformalni pogoji. Najpomembnejši dejavnik ustvarjalnosti pa so motivirani zaposleni v podjetju, ki s svojimi kompetencami, znanjem, predvsem pa zanimanjem za svoje delo ustvarjajo novosti in inovacije ter s tem dodano vrednost podjetju. Predvsem je pomembno, da se v podjetju zavedajo, da ustvarjalnosti ni mogoče nikomur ukazovati, ampak se pojavlja takrat, ko imamo svoje delo radi in v njem uživamo. Je pa res, da se ustvarjalnost vedno pojavlja znotraj organizacijskega konteksta, zato jo lahko na različne načine spodbujamo.

Lahko rečemo, da je podjetje XLAB d.o.o. ustvarjalno podjetje, saj mu že sama velikost podjetja in njegova dejavnost omogočata in nalagata ustvarjalnost. Menim, da se v podjetju XLAB d.o.o. dobro zavedajo pomena ustvarjalnih prispevkov svojih zaposlenih in jih tudi spodbujajo, vendar pa se tega ne lotevajo sistematično. Potrebo po tem razmisleku jim dodatno prinaša tudi hitra rast podjetja. Hkrati pa je anketa med zaposlenimi v podjetju XLAB d.o.o. pokazala, da si 77,8% anketiranih zaposlenih (glej sliko 5.15) želi večjih možnosti ustvarjalnega dela, kar podjetje ne bi smelo prezreti, saj z dodatnimi, bolj sistematičnimi spodbudami lahko vzpodbudi to željo in ustvarjalno delo pri zaposlenih, ki na koncu prinaša korist poslovanju podjetja.

Motiviranju zaposlenih s pomočjo projektne organizacije dela, delitve delovnih nalog po principu 'največjega interesa za opravljanje s strani zaposlenega', omogočanjem avtonomnega dela in visoke stopnje fleksibilnosti in samoregulacije (v smislu delovnega časa in delovnega procesa), vključevanja zaposlenih v odločanje in delovanje podjetja, možnostjo stalne diskusije glede dogajanja v podjetju, odprtimi komunikacijskimi potmi in sproščenimi odnosi,

predvsem pa zavezanostjo k stalnim novostim in inovacijam, podjetje že sedaj namenja veliko pozornosti in v največji možni meri tudi izvaja.

Zato bi vodstvu podjetja najprej predlagala, da več pozornosti namenja tudi nagrajevanju zaposlenih za njihov ustvarjalni prispevek. Zaposleni, ki so zadovoljni s svojim delom, z delovnim okoljem, organizacijo dela in nenazadnje s primernimi nagradami za uspešnost, so tudi motivirani in sposobni dosegati visoke rezultate dela in ustvarjati novosti in inovacije tudi v prihodnosti. Prevladujoča spodbuda in nagrada v podjetju XLAB d.o.o. je javna pohvala in priznanje za delo zaposlenega, v manjši meri pa imajo zaposleni možnost pridobiti tudi materialno nagrado. V podjetju tako nimajo napisanega nobenega pravilnika, ki bi določal, kdo, v katerih situacijah, ob kakšnih pogojih in v kakšni višini je upravičen do nagrade za uspešno delo. Predlagala bi razmislek o uvedbi takega pravilnika v poslovanje podjetja XLAB d.o.o. Kar pa je po mojem mnenju še pomembnejše, je potrebno vsakega zaposlenega obravnavati individualno, in upoštevati tudi posameznikove želje in potrebe glede nagrade. Nekomu resda možnost fleksibilnega dela, ki mu nudi izziv in možnost osebne ter profesionalne rasti, pomeni zadosten razlog za ustvarjalno in kvalitetno delo, ki vodi do inovacij, ter mu pohvala za njegov prispevek pomeni zadostno nagrado. A ne smemo prezreti rezultatov ankete, opravljene med zaposlenimi, kjer za 22,2% anketiranih zaposlenih največjo spodbudo predstavlja ravno materialna nagrada (gled sliko 5.8). Strinjam se, da dolgoročno k ustvarjalnosti zaposlenih najbolj pripomore notranja motivacija, katero podjetje XLAB d.o.o. najbolj spodbuja, vendar zunanja nagrada (nekaterim več pomeni pohvala, drugim finančna nagrada, tretjim spet nematerialna v obliki dodatnega prostega dneva), lahko dodatno poveča zadovoljstvo zaposlenega, pripadnost podjetju in s tem tudi večjo zavezanost h kvalitetnemu opravljanju dela. Notranja motivacija zaposlenih in zunanja nagrada se ne izključujeta. Eden od možnih načinov nagrajevanja zaposlenih za ustvarjalni prispevek, ki sem ga zasledila v prebrani literaturi (Gaspersz 2007), pa je tudi vključitev zaposlenega (morda kot svetovalca ali nadzornika), ki je predlagal novo idejo, v njen nadaljni razvoj in implementacijo.

Način, na katerega bi lahko podjetje XLAB d.o.o. sistematično uvedlo sistem vodenja in nagrajevanja ustvarjalnih prispevkov posameznika, je uvedba računalniškega programa. Tak program bi bil namenjen predvsem evidentiranju predlogov, idej in rešitev problemov, evidentiranju predlagatelja in nadaljne ocene ideje, kasneje pa tudi spremljanju uspešnosti doseganja ciljev, ki bi predstavljale podlago za določitev višine nagrade. Tak program bi omogočal sistematičen vpogled nad številom novih idej, ki kasneje lahko vodijo v inovacijo in prinesejo podjetju dokazano korist, nenazadnje pa tudi pregled na vsakim posameznim

zaposlenim, njegovim številom idej in njegov prispevek k večji uspešnosti podjetja. Menim, da bi vodstvu to omogočalo ažurno spremljanje novih predlogov inovacij s strani vsakega posameznega zaposlenega, in posledično tudi pravično nagrajevanje posameznikov, ki bi ga dodatno nadgradili še z individualno prilagoditvijo nagrade željam posameznika.

Podjetje XLAB d.o.o. ima veliko odprtih možnosti dodatno neposredno spodbuditi svoje zaposlene k ustvarjalnemu delu z še več uporabe tehnik ustvarjalnega mišljenja. Rezultati ankete, izvedene med zaposlenimi so namreč pokazali, da za večino anketiranih zaposlenih, 51,9% (glej sliko 5.8), največjo spodbudo za ustvarjalno delo predstavlja ravno timsko delo in uporaba tehnik ustvarjalnega mišljenja, zgolj 25,9% anketiranih zaposlenih (glej sliko 5.12) pa je odgovorilo, da uporablja pri svojem delu dovolj tehnik ustvarjalnega mišljenja. Glede na to, da v podjetju največkrat uporabljajo tehniko viharjenja možganov (glej sliko 5.13), bi podjetju XLAB d.o.o. predlagala, da v delovni proces skuša vključiti tudi več drugih tehnik ustvarjalnega mišljenja. Verjetno to pomeni več vloženega časa v spoznavanje zaposlenih z drugimi tehnikami, tudi dalj časa za samo pripravo in izvedbo samih tehnik ustvarjalnega mišljenja, vendar bi to zaposlene vodilo k popestritvi njihovega delovnega procesa, hkrati pa bi jih vodilo v drugačne načine razmišljanja, kjer ne bi več razmišljali vkalupljeno, kot je v njihovi navadi, kar vodi do novih, kvalitetnejših idej, do katerih drugače ne bi prišli.

Po pogovoru z g. Jovanovičem sem prišla do sklepa, da se v podjetju tehnike ustvarjalnega mišljenja, predvsem viharjenje možganov, večkrat celo uporabljajo za preveritev in oceno idej kot pa za ustvarjanje novih idej. Res je, da je ustvarjalno mišljenje potrebno v vseh fazah procesa udejanjanja inovacije. A večkratna uporaba v čisto začetni fazi ustvarjanja idej lahko vodi zaposlene k dodatnemu razišljanju na nove načine, ter posledično do dobre in uresničljive nove ideje.

Tehnika viharjenja možganov je v podjetju XLAB d.o.o. najpogosteje uporabljena tehnika ustvarjalnega mišljenja. Brown in Paulus (2002) v svojem članku navajata načine, ki tehniko ustvarjalnega mišljenja naredijo še uspešnejšo, in te možne izboljšave bi lahko vključili tudi v podjetju XLAB d.o.o. Avtorja trdita, da prednosti in koristi skupinske izmenjave in generiranja idej lahko maksimiziramo s kombinacijo skupinskega in individualnega viharjenja možganov, s tem, da je individualna na vrsti po skupinskem. Tako lahko posamezniki ustvarjalni process, razmišljanje in ideje, ki so se generirale pri skupinskem viharjenju možganov, prenesejo v individualno 'seanso', kjer lahko vsak posameznik nadaljuje z razmišljanjem o problemu in generiranjem novih idej, brez zanj morebitnih motečih dejavnikov dela v timu. Raziskave, ki sta jih opravila, kažejo na to, da kombinacija

skupinskega in individualnega viharjenja možganov vodi k večjemu številu novih idej. Kot eden od načinov, kako lahko izboljšamo učinkovitost tehnike viharjenja možganov, avtorja navajata tudi pisno obliko tehnike, kjer namesto govorjenja in poslušanja člani med seboj komunicirajo s pisanjem in branjem. Ta tehnika je predvsem uporabna, ko člani tima pri tem uporabljajo elektronsko obliko komunikacije z uporabo sodobne tehnologije. Tako so lahko posamezniki izpostavljeni širokemu razponu in številu idej, hkrati pa obstaja tudi možnost oblikovanja večjih timov. Učinkovitost te tehnike pa prav tako dodatno povečuje tudi možnost individualnega nadaljevanja generiranja idej.

Nezamerljiv za podjetje XLAB d.o.o. tudi ni podatek, da za 22,2% anketiranih zaposlenih (glej sliko 5.9) največjo oviro za ustvarjanje novih idej predstavlja premalo lastnega interesa in energije.

Mihalcea (2009, 48-49) našteva naslednje razloge, ki zavirajo ustvarjalnost zaposlenih: pomanjkanje znanja, pomanjkanje predanosti delu, ki ga zaposleni opravlja in pa predvsem želja v ljudeh, da sledijo staremu in strah pred odkrivanjem novega, kar pa zakrivajo z izgovori, kot so 'ne morem', 'ne znam', 'nimam časa in denarja' ipd. Prav tako pa je težko izražati ustvarjalnost v podjetju, kjer klima temu ni naklonjena. Ustvarjalnost je najbolj izražena v organizacijah z dolgoročno zavezanostjo tako zaposlenih in menedžmenta k ustvarjalnosti, skozi spremembo organizacijske kulture podjetja.

Elsbach in Hargadon (2006) navajata, da so eden od razlogov za zmanjšan ustvarjalni prispevek zaposlenih povečane obremenitve zaposlenih na delovnem mestu. Velike obremenitve zaposlenih velikokrat vodijo iz delovnih mest, ki naj bi zaposlenim nudili izzive in jih z možnostjo strokovnega in avtonomnega dela notranje motivirala, v delovna mesta, ki zahtevajo stalen miselni napor in vodijo v stres. Zhou in Shalley (2003 v Elsbach in Hargadon) tako v svoji raziskavi prideta do ugotovitve, da visoki delovni pritiski in obremenitve zaposlenih (kot so stalni časovni pritiski za dokončanje misleno napornih in vse bolj zahtevnih nalog in projektov, stalne prekinitve in dodatne zadolžitve), vodijo v zmanjšanje ustvarjalnosti zaposlenih. To bi lahko bil tudi razlog za tako velik delež zaposlenih, ki ne najdejo več interesa in energije za ustvarjanje novih idej. Elsbach in Hargadon (2006) tako ponudita rešitev, ki bi lahko zmanjšala vpliv visokih stalnih obremenitev, in s tem ponovno povečala pozitiven vpliv kompleksnih delovnih mest na

ustvarjalnost zaposlenih. Gre za uvedbo t.i. 'brezmiselnega dela'<sup>17</sup> v delovni process (med miselno zahtevne naloge, ki so pod časovnimi pritiski). Razloge za pomen take prekinitve delovnega procesa v smislu spodbujanja ustvarjalnosti pri zaposlenih avtorja vidita v možnosti zagotavljanja kritičnih priložnosti za zaposlene, da med preveč obremenjujočim in časovno napetim delom dobijo priložnost za razmislek in refleksijo o dosedanem delu.

Verjetno je tudi res, da oseba z daljšim staležem v podjetju, hkrati pa tudi rast podjetja, ki od vedno več zaposlenih zahteva tudi zgolj izvrševanje delovnih nalog, pripelje do zmanjšane motivacije po ustvarjalnem delu. Tako mora podjetje stalno razmišljati, kako organizirati delo, da bo vsak posameznik že s tem najbolj motiviran. Hkrati pa z dodatnimi spodbudami, kot so timsko delo, individualizirane nagrade za prispevek k uspešnosti podjetja, pogosta uporaba tehnik ustvarjalnega mišljenja, zaposlene motivirati in 'pritegniti' k sebi, da do podjetja čutijo večjo pripadnost in s tem tudi večjo odgovornost za dobro in kvalitetno opravljeno delo ter prispevek k uspešnosti podjetja, ki izvira iz stalnih izboljšav in razvoja.

Oldham in Cummings (1996) tako kot večina drugih avtorjev menita, da so posamezniki najbolj ustvarjalni, ko so navdušeni nad svojim delom in ga radi opravljajo zaradi dela samega. Tako ostanejo pozorni (fokusirani) na naravo problema in dalj časa vztrajajo in delajo na generiranju nove ideje in rešitve tega problema. Hkrati pa je pomembno, da s spodbudami in situacijami v okolju, kot so podpora vodstva, avtonomija pri delu in informativne povratne informacije, dodatno spodbujamo ustvarjalno delo pri zaposlenem.

Postavljanje ciljev, ki zaposlenim predstavljajo izziv, nadalje vodi k ustvarjalni napetosti zaposlenih v podjetju. In če to spremlja tudi nagnjenost vodstva podjetja k sprejemanju tveganja in neuspehov, so pogoji za ustvarjalno delo z eksperimenti in podjetništvo, ustvarjeni (Gaspersz, 2007).

Sama menim, da je za dobro motivacijo, ki spodbuja ustvarjalnost, najpomembnejše prijetno in pozitivno delovno vzdušje, v katerem sodelavec sodelavca motivira tako, da mu nudi pomoč in sodelovanje. Največjo motivacijo po mojem mnenju zaposlenim predstavljajo vrednote, kot so osebno priznavanje, spoštovanje, občutek pripadnosti, zadovoljstvo z delom, možnost osebne izbire in svobode, vpetost v delovni proces, ponos nad tem, kar počnejo, znanje, osebni razvoj, zdravje oziroma kakovost življenja, finančna varnost itd.

---

<sup>17</sup> Elsbach in Hargadon (2006, 475) definirata 'brezmislno delo' kot preproste delovne naloge, ki ne zahtevajo velikega miselnega napora in pritiskov izvedbe. Primer je lahko zgolj fotokopiranje, pospravljanje in organiziranje delovnega prostora ipd.

Zaključim lahko, da podjetje XLAB d.o.o. vsekakor spodbuja in v čim večji meri poskuša omogočati zaposlenim ustvarjalno delo, je dojemljivo za nove ideje in jih sprejema z veseljem, vendar pa je iz opravljene ankete med zaposlenimi v podjetju razvidno tudi, da si večina zaposlenih želi tako večjih spodbud za ustvarjalno delo kot večjih možnosti ustvarjalnega dela. Menim, da podjetje s svojimi praksami vključevanja zaposlenih v delovne naloge, ki jih zanimajo, možnostjo avtonomnega dela, fleksibilnostjo, ki jo imajo zaposleni pri organizaciji svojega delovnega procesa, pozitivno vpliva na motivacijo, in s tem pripomore k uspešnim rezultatom dela svojih zaposlenih, gledano tudi iz stališča ustvarjalnosti. Menim, da vsaj del nalog, ki jih ima vsak zaposleni, dopušča možnost fleksibilne organizacije in vključevanje posameznikove osebnosti v delo, s tem pa omogoča njegov ustvarjalni prispevek. Podjetje XLAB d.o.o. naj stremi k temu, da izkoristi to možnost in s tem zaposlenega motivira in 'zadovolji'. Vsekakor možnost, da zaposleni sami določajo sredstva in načine za doseg ciljev, že sama po sebi pomeni ustvarjalni prispevek posameznika in zavezo za kvalitetno opravljeno delo. Vedno pa so možne tudi dodatne spodbude, ki so najbolj učinkovite takrat, ko so v največji možni meri individualno prilagojene vsakemu zaposlenemu.

## **6 SKLEP**

Z nastalim diplomskim delom sem želela osvetliti pomen ustvarjalnosti (ki je prvi korak in nujen pogoj za inoviranje), načine in prakse, ki ustvarjalnost spodbujajo, predvsem pa poudariti, da mora ustvarjalnost v podjetju postati vrednota in resurs.

Ugled, stalen razvoj in dobiček so pomembni za vsako podjetje. Trajno zagotovilo za uspešno delovanje podjetja in njegov vzpon je vlaganje v znanje podjetja skozi ustvarjalnost in posledično inovativnost zaposlenih. Na izzive sodobne družbe, v kateri je dobro le tisto, kar je novo, narejeno po zadnjih smernicah in visoko kakovostno, lahko podjetja odgovorijo le z ustvarjalnim delom. Ne morejo in ne smejo se zadovoljiti s povprečnostjo, tržiti morajo svojo individualnost, in ravno ustvarjalnost omogoča podjetju njegovo enkratnost.

Ustvarjalnost pomeni oblikovanje novih in uporabnih idej, je podlaga za inovacije, ki vodijo do odkritij, boljših delovnih postopkov, zmanjševanja stroškov. Za podjetje ustvarjalnost predstavlja potencialno dodano vrednost, za družbo gibal napredka. Da se ustvarjalnost v podjetju lahko sprosti, je potrebno imeti prave zaposlene, hkrati pa prave prijeme ravnanja z ustvarjalnimi zaposlenimi. Ustvarjalno okolje je pomemben dejavnik uspeha v podjetju.



Togost organizacijske strukture, nesproščeno okolje, ki ni naklonjeno stalnim spremembam in s tem tudi tveganju, pomanjkanje informacij so največji zaviralci ustvarjalnosti v podjetju. Podjetja, ki motivirajo (z organizacijo dela, neformalnimi sproščenimi odnosi, participativnim vodenjem, nagradami za uspešno delo), in podjetja, ki upoštevajo mišljenje in delo vsakega zaposlenega, spodbujajo ustvarjalno klimo in s tem ustvarjalne prispevke zaposlenih. Podjetja imajo veliko možnosti v uporabi njihovega ustvarjalnega potenciala za uspešno delovanje in konkurenčno prednost, kar vodstvu nalaga pomembnost za ustvarjanje takih pogojev, ki omogočajo zaposlenim ustvarjalno delo. Pomembno je, da nikogar v organizaciji ne izključimo iz ustvarjalnega procesa.

Tukaj navajam misel Evansa in Rusella (1992, 25), da globoko v sebi veliko ljudi ve, da le posameznik in edino posameznik lahko spremeni stvari. To so lahko politični voditelji z vizijo, znanstveniki z novo idejo, managerji, ki so prodrli z novim načinom dela; v vseh teh primerih so bili pobudniki spremembe posamezniki. Jasno je, da sveta ne moremo spremeniti sami, lahko pa marsikaj naredimo v okviru naših organizacij, pa naj bodo to naša delovna mesta, naše skupnosti ali družine. Odgovorni smo za to, da razvijamo ustvarjalne načine mišljenja in da ravnamo tako, da lahko kar najbolj izkoristimo številne priložnosti, ki se nam odpirajo zaradi neprestanih sprememb, in da izboljšamo današnji svet.

S pomočjo empirične raziskave sem prišla do naslednjih zaključkov. Podjetje XLAB d.o.o. se zaveda pomena ustvarjalnosti za konkurenčno nastopanje na trgu, in je ustvarjalnost kot vrednoto zapisalo tudi v vizijo podjetja. Iz ustvarjalnega procesa ne izključuje nobenega posameznika, saj v lanskem letu nobene nove ideje ni predlagalo zgolj 7,4% zaposlenih, vključenih v raziskavo. To nakazuje tudi rezultat, da kar 85,2% zaposlenih meni, da vodstvo nove ideje sprejema z veseljem, kar je prvi pogoj k nadaljnemu generiranju novih idej s strani zaposlenih. Trdim lahko tudi, da je vodstvo ustvarjalnemu delu zaposlenih naklonjeno in ga spodbuja, kar potrjuje tudi dejstvo, da nihče od zaposlenih, vključenih v raziskavo, ni mnenja, da vodstvo ustvarjalnosti sploh ne spodbuja, kar 70,4% zaposlenih pa meni, da vodstvo zaposlene precej spodbuja k ustvarjalnemu delu. Prevladujoči spodbudi v podjetju sta timsko delo in uporaba tehnik ustvarjalnega mišljenja ter pohvala in priznanje s strani vodstva, ki zaposlenemu prinaša tudi ugled. Poleg teh dveh spodbud, zaposlenim največ pomeni tudi možnost pridobitve finančne nagrade, za katero pa se vodstvo podjetja sedaj odloča občasno. Sistematično podjetje materialno ustvarjalne prispevke svojih zaposlenih ne nagraduje, v čemer vidim največjo možnost izboljšave, ki zaposlenim predstavlja dodatno motivacijo za ustvarjalno delo. Tudi večkratna uporaba tehnik ustvarjalnega mišljenja, tako viharjenja

možganov kot drugih, je nekaj, kar bi si zaposleni v podjetju želeli. Gre za spodbudo, ki je za zaposlene najpomembnejša, hkrati pa je raziskava pokazala tudi, da zgolj 25,9% anketiranih meni, da pri svojem delu uporablja dovolj tehnik ustvarjalnega mišljenja.

Menim, da je podjetje XLAB d.o.o. ustvarjalno podjetje, ki motiviranju zaposlenih in spodbujanju k ustvarjalnemu delu posveča veliko pozornosti. Ustvarjalnost vidijo kot njihov ključni vir konkurenčne prednosti. Glede na dejstvo, da si kar 77,8% zaposlenih, vključenih v raziskavo, želi večjih možnosti ustvarjalnega dela, lahko zaključim, da ima podjetje XLAB d.o.o. še veliko neizkoriščenega ustvarjalnega potenciala, ki bi ga z dodatnimi spodbudami lahko uporabilo. Nekaj predlogov za vodstvo podjetja sem tako strnila v poglavju 5.6. Na tem mestu pa bi želela opozoriti na dejstvo, da bi za bolj podrobnejšo analizo vsakega posameznega dejavnika in spodbude, ki pripomorejo k večji ustvarjalnosti, vsekakor potrebovala bolj podrobno kvalitativno analizo z dolgotrajnim opazovanjem z udeležbo v proučevanem podjetju.

Na tem mestu bi želela tudi malce kritično dodati, da diplomska naloga zajema široko predstavitev ustvarjalnosti, tako individualnih karakteristik, predvsem pa organizacijskih determinant, ki ustvarjalnost lahko spodbujajo ali zavirajo. Nadaljna teoretična obravnava in tudi empirična potrditev vsake od teh je možna. Vsekakor pa lahko na tem mestu potrdim začetno tezo, ki sem jo zastopala skozi celotno diplomsko nalogo: 'da je ustvarjalnost kot pomemben del inovacijskega procesa pomembna komponenta organizacijskega okolja. Ustvarjalnost se pojavlja tako na individualni ravni kot v organizacijskem kontekstu, zato naj bi vsaka organizacija zagotavljala razmere, v katerih zaposleni hočejo in imajo možnosti ustvarjati in inovirati. Organizacije naj bi s svojimi ukrepi in praksami spodbujale ustvarjalnost in posledično inovativnost svojih zaposlenih, saj to vodi v večjo učinkovitost, konkurenčnost in uspešnost organizacije'.

## LITERATURA

1. Amabile, Teresa M. 1996. *Creativity in context*. Oxford: Westview Press.
2. Andrejčič, Radovan, Jovo Brekić, Jože Florjančič, Janez Jereb, Jože Jesenko, Bogdan Kavčič, Nace Pavlin, Franc Ekar, Jakob Kokalj, Slavica A. Ritonja, Miro Štrajhar, Ivan Voršnik, Rado Bohinc in Ludvik Toplak. 1994. *Globalni in kadrovski management*. Kranj: Moderna organizacija.
3. Berginc, Jordan in Matjaž Krč. 2001. *Ustvarjalnost in inovativnost v podjetju*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
4. Brion, Sebastien, Caroline Mothe in Mareva Sabatier. 2007. *What impacts more on innovation: Organizational context or individual competences?* Dostopno prek: [http://mpa.ub.uni-muenchen.de/10595/1/MPRA\\_paper\\_10595.pdf](http://mpa.ub.uni-muenchen.de/10595/1/MPRA_paper_10595.pdf) (6. december 2009).
5. Brown, Vincent R. in Paul B. Paulus. 2002. Making Group Brainstorming More Effective: Recommendations from an Associative Memory Perspective. *Current Directions in Psychological Science* 11(6): 208–212.
6. Bučar, Maja in Metka Stare. 2003. *Inovacijska politika male tranzicijske države*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
7. Coade, Neil. 1997. *Be creative: the toolkit for business success*. London: International Thomason Business Press.
8. De Bono, Edward. 1992. *Tečaj mišljenja*. Ljubljana: Ganeš.
9. De Stobbeleir, Katleen, Susan Ashford in Dirk Buyens. 2008. *From Trait and Context to Creativity at Work: Feedback-seeking Behavior as Self-regulation Strategy for Creative Performance*. Dostopno prek: [http://www.vlerick.com/en/9065\\_VLK/version/default/part/AttachementData/vlgms-wp-2008-14.pdf](http://www.vlerick.com/en/9065_VLK/version/default/part/AttachementData/vlgms-wp-2008-14.pdf) (6. december 2009).
10. Devetak, Gabrijel. 1980. *Tehnične inovacije*. Ljubljana: Delavska enotnost.
11. Drucker, Peter F. 1992. *Inovacije i poduzetništvo: praksa i načela*. Zagreb: Globus.
12. Elsbach, Kimberly D. in Andrew B. Hargadon. 2006. Enhancing Creativity Through 'Mindless' Work: A Framework of Workday Design. *Organization Science* 17(4): 470-483.
13. Evans, Roger in Peter Russel. 1992. *Ustvarjalni manager*. Ljubljana: Alpha center d.o.o.
14. Ferš, Marjan, Ivan Grebenc, Jože Jan, Janez Kovačič, Matjaž Mulej, Marjan Odar, Krešimir Puharič in Marijan Stele. 1990. *Inovacijska praksa*. Ljubljana: Enotnost.

15. Gaspersz, Jeff B.R. 2007. *Compete with Creativity*. NRG. Dostopno prek: <http://www.nyenrode.nl/facultyandresearch/nri/Documents/Workingpapers/07-05.pdf> (6. december 2009).
16. Gibb, Stephen in Consuelo L. Waight. 2005. Connecting HRD and Creativity: From Fragmentary Insights to Strategic Significance. *Advances in Developing Human Resources* 7(2): 271 – 286.
17. Hellriegel, Don, Susan E. Jackson in John W. Slocum. 1999. *Management*. Cincinnati: South-Western College Publishing.
18. Ilič, Branko. 2001. *Socioekonomska analiza spodbude za inoviranje v podjetju*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
19. Jambrovič, Marjanca. 2005. *Uporaba tehnik ustvarjalnega mišljenja v slovenskih podjetjih: magistrsko delo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
20. Jerovšek, Janez in Veljko Rus. 1988. *Inovativno podjetje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
21. Yusuf, Shahid. 2007. *From Creativity to Innovation*. Washington: World Bank  
Dostopno prek: [http://www.wds.worldbank.org/servlet/WDSContentServer/WDSP/IB/2007/06/21/000016406\\_20070621101544/Rendered/PDF/wps4262.pdf](http://www.wds.worldbank.org/servlet/WDSContentServer/WDSP/IB/2007/06/21/000016406_20070621101544/Rendered/PDF/wps4262.pdf) (6. december 2009).
22. Kamien, Morton in Nancy L. Schwartz. 1982. *Market structure and innovation*. Cambridge: Cambridge University Press.
23. Kinsey, Carol Goman. 1992. *Ustvarjalnost in poslovna uspešnost*. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.
24. Kos, Marko. 1996. *Inovacijski menedžment*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
25. Kovač, Jure, Janez Mayer in Manca Jesenko. 2004. *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.
26. Likar, Borut, Peter Antunovič, Jordan Berginc, Dominik S. Černjak, Jožica Demšar, Peter Fatur, Dejan Križaj, Matjaž Mulej, Vid Pečjak, Sandi Sitar, Denis Trček in Nada Trunk Širca. 2002. *Uspeti z idejo!: tehnike in metode ustvarjanja, razvoja in trženja idej*. Ljubljana, Korona plus: Pospesovalni center za malo gospodarstvo.
27. Likar, Borut, Dejan Križaj in Peter Fatur. 2006. *Management inoviranja*. Koper: Fakulteta za management.
28. Likar, Borut in Mitja Pucelj. 2006. Vodenje kot ključni dejavnik za ustvarjanje inovacijske kulture. *Organizacija* 39(2): 132-140.
29. Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

30. Lipovec, Filip. 1987. *Razvita teorija organizacije: Splošna teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja.
31. Madjar, Nora. 2005. The Contributions of Different Groups of Individuals to Employees' Creativity. *Advances in Developing Human Resources* 7(2): 182–206.
32. Matos, Silva. 1994. *Spodbujanje ustvarjalnosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
33. Mayer, Janez. 1994. *Vizija ustvarjalnega podjetja*. Ljubljana: Dedalus – Založba Ikra.
34. --- 2001. *Skrivnost ustvarjalnega tima*. Ljubljana: Dedalus – Center za razvoj vodilnih osebnosti in skupin.
35. McLean, Laird D. 2005. Organizational Culture's Influence on Creativity and Innovation: A Review of the Literature and Implications for Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources* 7(2): 226–246.
36. Mihalea, Radu. 2009. Discovering and Managing Creativity in Product Development. *Management & Marketing* 4(1): 39 – 54.
37. Možina, Stane, Jože Florjančič in Janez Gabrijelčič. 1984. *Osebni, skupinski in organizacijski razvoj*. Kranj: Moderna organizacija.
38. OECD. Dostopno prek: <http://www.oecd.org> (9. oktober 2009)
39. Oldham, Greg R. in Anne Cummings. 1996. Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work. *The Academy of Management Journal* 39(3): 607–634.
40. Pečjak, Vid. 1987. *Misliti, delati, živeti ustvarjalno*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
41. --- 1989. *Poti do idej: tehnike ustvarjalnega mišljenja v podjetjih, šolah in drugje*. Ljubljana: V. Pečjak.
42. Perry-Smith, Jill E. in Christina E. Shalley. 2003. The Social Side of Creativity: A Static and Dynamic Social Network Perspective. *Academy of Management Review* 28(1): 89–106.
43. Schumpeter, J.A. 1951. *The Theory of Economic Development*. Cambridge: Harvard University Press.
44. Shalley, Christina E., Lucy L. Gilson in Terry C. Blum. 2000. Matching Creativity Requirements and the Work Environment: Effects on Satisfaction and Intentions to Leave. *The Academy of Management Journal* 43(2): 215–223.
45. Srića, Velimir. 1999. *Ustvarjalno mišljenje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
46. Steiner, Gary. A. 1965. *The creative organization*. Chicago, University of Chicago Press
47. Sternberg, Robert (ur.). 1999. *Handbook of creativity*. Cambridge: Cambridge University Press

48. Taylor, Mark A. in Joseph L. Callahan. 2005. Bringing Creativity into being: Underlying Assumptions That Influence Methods of Studying Organizational Creativity. *Advances in Developing Human Resources* 7(2): 247–270.
49. Tidd, Joseph, John R. Bessant in Keith Pavitt. 2001. *Managing Innovation*. Chichester: John Wiley & Sons.
50. Trstenjak, Anton. 1981. *Psihologija ustvarjalnosti*. Ljubljana: Slovenska matica.

## **Priloga A: Vprašalnik za zaposlene - Ustvarjalnost v podjetju XLAB d.o.o.**

### USTVARJALNOST V PODJETJU XLAB D.O.O.

Moje ime je Mojca Veselko, sem študentka Fakultete za družbene vede v Ljubljani, sociologija – kadrovsko menedžerska smer.

Pišem diplomsko nalogo na temo ustvarjalnosti z naslovom Ustvarjalnost kot pogoj za inoviranje v podjetju XLAB d.o.o.

Anketa je anonimna, njen namen je zbrati podatke o dejavnikih, ki vplivajo na ustvarjalnost zaposlenih v vašem podjetju.

V naprej se vam zahvaljujem za vašo pomoč.

Prijeten pozdrav,

Mojca Veselko

---

1. Ustvarjalnost je zapisana v viziji podjetja.

- a) da
- b) ne
- c) ne vem

2. Koliko novih ustvarjalnih idej ste imeli v zadnjem letu?

- a) nobene
- b) 1-7
- c) 8-15
- d) 16-23
- e) več kot 24

3. Nove ideje ustvarjate zaradi:

- a) lastne želje po osebnotnem in strokovnem dosežku in razvoju
- b) finančne nagrade
- c) nematerialne nagrade
- d) priznanja sodelavcev in nadrejenih

- e) možnosti napredovanja
- f) jih ne ustvarjam
- g) drugo (prosim navedite):

4. Menite, da ima vodstvo posluš za nove ideje in jih sprejme z veseljem?

- a) da
- b) ne
- c) ne vem

5. Kako bi ocenili, da vas vodstvo spodbuja k ustvarjanju novih idej?

- a) precej
- b) malo
- c) sploh ne

6. Bi si želeli večjih spodbud za ustvarjalno delo?

- a) da
- b) ne

7. Kakšna vrsta spodbude za ustvarjalne novih idej prevladuje v podjetju?

- a) materialne nagrade
- b) nematerialne nagrade
- c) možnosti napredovanja
- d) timsko delo in uporaba tehnik ustvarjalnega mišljenja
- e) priznanje s strani vodstva in ugled
- f) drugo (prosim navedite):

8. Kaj za vas predstavlja največjo spodbudo za ustvarjanje novih idej?

- a) materialne nagrade
- b) nematerialne nagrade
- c) možnosti napredovanja
- d) timsko delo in uporaba tehnik ustvarjalnega mišljenja
- e) priznanje s strani vodstva in ugled
- f) drugo (prosim navedite):



9. Kaj za vas predstavlja največjo oviro pri ustvarjanju novih idej?

- a) premalo znanja za ustvarjanje novih idej
- b) premalo lastnega interesa in energije za ustvarjanje novih idej
- c) nesprejemanje novih idej s strani vodstva
- d) nezmožnost avtonomnega dela in stalna kontrola s strani nadrejenih
- e) ni stimulacij za nove ideje
- f) rutinsko ponavljanje nalog zaradi preozke specializacije podjetja
- g) drugo (prosim navedite):

10. Na splošno, se vam zdijo spodbude za nove ideje v podjetju:

- a) visoke
- b) normalne
- c) nizke

11. Ustvarjanja novih idej se največkrat lotite:

- a) sami
- b) v timu
- c) se ne lotim

12. Menite, da uporabljate dovolj tehnik ustvarjalnega mišljenja, ki hitreje vodijo do novih idej?

- a) da
- b) ne
- c) ne vem

13. Katero tehniko ustvarjalnega mišljenja največkrat uporabljate?

- a) nobene
- b) viharjenje možganov (brainstorming, brainwriting)
- c) sinektika
- d) metafore in analogije
- e) tehnike prisiljenih povezav
- f) pisanje scenarijev (delfi)
- g) drugo (prosim navedite):

14. Katero tehniko ustvarjalnega mišljenja bi želeli več uporabljati?

- a) nobene
- b) viharjenje možganov (brainstorming, brainwriting)
- c) sinektika
- d) metafore in analogije
- e) tehnike prisiljenih povezav
- f) pisanje scenarijev (delfi)
- g) drugo (prosim navedite):

15. Bi si želeli večjih možnosti ustvarjalnega dela v vašem podjetju?

- a) da
- b) ne
- c) ne vem

16. Spol

- a) ženski
- b) moški

17. Starost

- a) do 20 let
- b) 21 do 25 let
- c) 26 do 35 let
- d) Nad 35 let

18. Izobrazba

- a) dokončana osnovna šola
- b) dokončana srednja šola
- c) dokončana višja/visoka izobrazba
- d) dokončana univerzitetna izobrazba
- e) magisterij ali doktorat

19. Organizacijska enota vašega delovnega mesta

- a) Računovodstvo/finance/administracija
- b) Trženje/marketing

c) Razvoj/informatika