

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Jernej Agrež

**Ustvarjalnost mladinskih delavcev pri delu
v nekonvencionalnih razmerah**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2011

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Jernej Agrež

Mentor: doc. dr. Janez Mayer

**Ustvarjalnost mladinskih delavcev pri delu
v nekonvencionalnih razmerah**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2011

Za potrpežljivost in pomoč pri nastajanju magistrskega dela se zahvaljujem mentorju
doc. dr. Janezu Mayerju in lektorici Darinki Ferenčak Agrež.

Ustvarjalnost mladinskih delavcev pri delu v nekonvencionalnih razmerah

POVZETEK

V magistrski nalogi se najprej srečamo z opredelitvijo ustvarjalnosti kot pojma, ki se pojavlja v psihologiji, pa tudi v sodobnih raziskavah organizacijskega okolja. Prikažemo razvoj potenciala ustvarjalnosti pri posamezniku, dejavnike, ki vplivajo na ustvarjalnost, ter vlogo ustvarjalnosti pri delu v ekstremnih razmerah ter pri reševanju problemov. Sledi splošen opis profila mladinskega delavca, kot ga poznamo pri nas, možnosti profesionalizacije – poklicne usmeritve, razvoj ter usmeritve v Sloveniji in v EU. Zatem se srečamo s poglavji, ki povezujejo ustvarjalnost z mladinskim delom z vidika ustvarjalnosti pri vodstvenih (pridobivanje in optimalna izraba sredstev, nagrajevanje in motivacija, kadrovanje ter vodenje in upravljanje) in realizacijskih kadrih (animiranje in motivacija ciljne skupine, pridobivanje delovnih sredstev, vsebina programov dela, reševanje konfliktov z uporabniki). V poglavju, ki sledi, najprej opredelimo cilje in predmete raziskave, raziskovalno tezo, merila za detekcijo ustvarjalnega vedenja, opredelitev in opis vzorca preučevanih oseb in metodologijo. Nato predstavimo rezultate, ki smo jih dosegli med raziskavo, razdeljeni pa so na naslednje sklope: vidik celotne skupine opazovanih oseb v nekonvencionalnih razmerah, vidik celotne skupine v nekonvencionalnih in običajnih razmerah ter vidik posameznika v obeh vrstah razmer. Za konec naloge opišemo še značilnosti ustvarjalnega vedenja v posebnih razmerah in predstavimo model spodbujanja ustvarjalnosti v posebnih razmerah.

Ključni rezultati raziskave: z raziskovalno nalogo smo ugotovili, da se ustvarjalnost mladinskih delavcev v običajnih razmerah od njihove ustvarjalnosti v nekonvencionalnih razmerah ne razlikuje občutno. Izkazalo se je, da je večina udeležencev, ki je ustvarjalna v običajnih delovnih razmerah, podobno ustvarjalna tudi v nekonvencionalnih razmerah. Dejavniki, ki pomembno vplivajo na ustvarjalnost v nekonvencionalnih razmerah so: manjša delovna skupina (3 - 4 osebe) in vsebine dela, s katerimi se udeleženci srečajo. Manj pomembni, a ne zanemarljivi pa so naslednji dejavniki: predhodne izkušnje s področja dela, nabor pripomočkov, ki jih lahko pri delu uporabijo, okoliščine, v katerih se delo odvija, ter časovna omejitve.

Ključne besede: ustvarjalnost, mladinsko delo, nekonvencionalne razmere.

The creativity of youth workers working in unconventional circumstances

SUMMARY

In masters work we first meet with a definition of creativity as a concept that appears in psychology and also in modern researching of organizational environment. We present the development of the individual's creative potential, the factors that influence creativity and the role of creativity when working in extreme circumstances and problem solving. A general description of Slovenian youth worker's profile follows, professionalization options – occupational guidance, development and guidance in Slovenia and in the EU. Afterwards we come across chapters that connect creativity to youth work from the creativity perspective of managing (gaining and optimal use of resources, rewarding and motivating, human resources, leadership and management) and realization personnel (animation and motivation of the target group, acquirement of work resources, content of work programs, users conflict solving). In the chapter that follows we first define goals and research objects, research hypothesis, measurements of creativity behavior detection, definition and description of the monitored persons' sample and methodology. In continuation we present the results gained during the research that are separated into different groups: the view of the whole monitored group put into unconventional circumstances, the view of the whole group put in the unconventional and conventional circumstances and the view of the individual put in both kinds of circumstances.

At the end of this work we describe characteristics of creative behavior in special circumstances and set up a model for stimulating creativity in special circumstances.

Key results of the research: with this research we established that the creativity of youth workers in general circumstances is not very different from creativity in unconventional circumstances. Most participants are creative at a similar level in both types of circumstances.

Factors with important influence on creativity in unconventional circumstances are: small task crew (3 – 4 persons) and work contents with which they meet. Less important but not negligible factors are: previous experience at the particular field of work, choice of tools that can be used at work and the work environment.

Key words: creativity, youth work, unconventional circumstances

KAZALO

1 UVOD	10
2 OPREDELITEV USTVARJALNOSTI	14
2.1 RAZVIJANJE POTENCIALA USTVARJALNOSTI PRI POSAMEZNIKU	15
2.2 DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA USTVARJALNOST	19
2.3 VLOGA USTVARJALNOSTI PRI DELU	23
2.4 USTVARJALNOST POD PRITISKOM (EKSTREMNE RAZMERE).....	25
2.5 USTVARJALNOST PRI REŠEVANJU KONFLIKTOV	28
3 PROFIL MLADINSKEGA DELAVCA	31
3.1 DRŽAVNE IN EVROPSKE SMERNICE ZA PRIHODNOST MLADINSKEGA DELA	33
3.2 VLOGA USTVARJALNOSTI PRI MLADINSKIH DELAVCIH.....	35
3.3 USTVARJALNO SODELOVANJE V MLADINSKI ORGANIZACIJI	40
3.4 USTVARJALNOST MLADINSKIH DELAVCEV V NEKON. RAZMERAH.....	42
4 RAZISKAVA O POVEZAVI USTVARJALNOSTI V RAZLIČNIH OKOLJIH	46
4.1 OPREDELITEV PREDMETA IN CILJA RAZISKAVE.....	47
4.1.1 Definiranje raziskovalne teze	49
4.1.2 Opredelitev meril za detekcijo ustvarjalnega vedenja	50
4.1.3 Opredelitev in opis vzorca preučevanih oseb	62
4.2 METODOLOGIJA DELA	65
4.3 REZULTATI RAZISKAVE.....	70
4.3.1 Analiza ustvarjalnosti skupine v nekonvencionalnih razmerah	70
4.3.2 Evidentiranje in ovrednotenje dobljenih razlik med ustvarjalnim vedenjem v obeh vrstah razmer.....	74
4.3.3 Statistična analiza pomembnosti razlik v ustvarjalnosti v obeh vrstah razmer	121
4.3.3.1 Testiranje aritmetičnih sredin podatkov o ustvarjalnosti skupine udeležencev v običajnih in nekonvencionalnih razmerah.....	127
4.3.4 Značilnosti ustvarjalnega vedenja v posebnih razmerah	129
4.3.5 Model spodbujanja ustvarjalnosti v posebnih razmerah	131
5 SKLEP	137
6 LITERATURA	140
PRILOGE	145
PRILOGA A: POTEK SIMULACIJE – 1	145
PRILOGA B: POTEK SIMULACIJE – 2	147
PRILOGA C: POTEK SIMULACIJE – 3	150

KAZALO TABEL

Tabela 4.1: Profili preučevanih oseb	63
Tabela 4.2: Število aktivnosti, razporejenih po stopnjah ustvarjalnosti v nekonvencionalnih razmerah po posameznem udeležencu.....	73
Tabela 4.3: Primerjava dosežene stopnje ustvarjalnosti v običajnih in nekonvencionalnih razmerah po posameznem udeležencu.....	74
Tabela 4.4: Evidentirane razlike v ustvarjalnosti pri udeleženci Ani.....	75
Tabela 4.5: Dosežena stopnja ustvarjalnosti Ane po posamezni simulaciji	79
Tabela 4.6: Število aktivnosti po posamezni ravni ustvarjalnosti pri Ani	79
Tabela 4.7.: Evidentirane razlike v ustvarjalnosti pri udeležencu Amirju.....	80
Tabela 4.8: Dosežena stopnja ustvarjalnosti Amirja po posamezni simulaciji.....	84
Tabela 4.9: Število aktivnosti po posamezni ravni ustvarjalnosti pri Amirju	85
Tabela 4.10: Evidentirane razlike v ustvarjalnosti pri udeležencu Cibi	86
Tabela 4.11: Dosežena stopnja ustvarjalnosti Cibe po posamezni simulaciji	90
Tabela 4.12: Število aktivnosti po posamezni ravni ustvarjalnosti pri Cibi	90
Tabela 4.13: Evidentirane razlike v ustvarjalnosti pri udeležencu Gusu.....	91
Tabela 4.14: Dosežena stopnja ustvarjalnosti Gusa po posamezni simulaciji.....	95
Tabela 4.15: Število aktivnosti po posamezni ravni ustvarjalnosti pri Gusu.....	95
Tabela 4.16: Evidentirane razlike v ustvarjalnosti pri udeleženci Juli	96
Tabela 4.17: Dosežena stopnja ustvarjalnosti Juli po posamezni simulaciji	100
Tabela 4.18: Število aktivnosti po posamezni ravni ustvarjalnosti pri Juli	100
Tabela 4.19: Evidentirane razlike v ustvarjalnosti pri udeleženci Katji.....	101
Tabela 4.20: Dosežena stopnja ustvarjalnosti Katje po posamezni simulaciji	105
Tabela 4.21: Število aktivnosti po posamezni ravni ustvarjalnosti pri Katji	106
Tabela 4.22: Evidentirane razlike v ustvarjalnosti pri udeležencu Lenxu.....	106
Tabela 4.23: Dosežena stopnja ustvarjalnosti Lenxa po posamezni simulaciji.....	110
Tabela 4.24: Število aktivnosti po posamezni ravni ustvarjalnosti pri Lenxu.....	110
Tabela 4.25: Evidentirane razlike v ustvarjalnosti pri udeležencu Luxu.....	111
Tabela 4.26: Dosežena stopnja ustvarjalnosti Luxa po posamezni simulaciji.....	114
Tabela 4.27: Število aktivnosti po posamezni ravni ustvarjalnosti pri Luxu.....	115
Tabela 4.28: Evidentirane razlike v ustvarjalnosti pri udeleženci Mari	116
Tabela 4.29: Dosežena stopnja ustvarjalnosti Mare po posamezni simulaciji.....	120
Tabela 4.30: Število aktivnosti po posamezni ravni ustvarjalnosti pri Mari	116
Tabela 4.31: Razlike v ustvarjalnosti udeležencev v običajnih (K) in nekonvencionalnih (N) razmerah po obravnavanih kategorijah.....	121

Tabela 4.32: Najpomembnejše razlike pri ustvarjalnosti med običajnimi in nekonvencionalnimi razmerami	124
Tabela 4.33: Pomembne razlike pri ustvarjalnosti med običajnimi in nekonvencionalnimi razmerami	125
Tabela 4.34: Minimalne razlike pri ustvarjalnosti med običajnimi in nekonvencionalnimi razmerami	127
Tabela 4.35: Primerjava med številom aktivnosti in ustvarjalnostjo v obravnavanih kategorijah	129
Tabela 4.36: Dejavniki, ki vplivajo na ustvarjalnost	132
Tabela 4.37: Fiksni vzorec dejavnikov	132
Tabela 4.38: Prvi variabilni vzorec dejavnikov	133
Tabela 4.39: Drugi variabilni vzorec dejavnikov	134
Tabela 4.40: Model za spodbujanje ustvarjalnosti v nekonvencionalnih razmerah	135

KAZALO GRAFOV

Graf 4.1: Število aktivnosti, razporejenih po stopnjah ustvarjalnosti v nekonvencionalnih razmerah po posameznem udeležencu.....	74
Graf 4.2: Razlike v ustvarjalnosti v običajnih in posebnih razmerah.....	75
Graf 4.3: Dosežena stopnja ustvarjalnosti Ane po posamezni simulaciji	79
Graf 4.4: Število aktivnosti po posamezni ravni ustvarjalnosti pri Ani.....	80
Graf 4.5: Dosežena stopnja ustvarjalnosti Amirja po posamezni simulaciji	85
Graf 4.6: Število aktivnosti po posamezni ravni ustvarjalnosti pri Amirju	85
Graf 4.7: Dosežena stopnja ustvarjalnosti Cibe po posamezni simulaciji.....	90
Graf 4.8: Število aktivnosti po posamezni ravni ustvarjalnosti pri Cibi.....	91
Graf 4.9: Dosežena stopnja ustvarjalnosti Gusa po posamezni simulaciji	95
Graf 4.10: Število aktivnosti po posamezni ravni ustvarjalnosti pri Gusu	96
Graf 4.11: Dosežena stopnja ustvarjalnosti Juli po posamezni simulaciji.....	100
Graf 4.12: Število aktivnosti po posamezni ravni ustvarjalnosti pri Juli.....	101
Graf 4.13: Dosežena stopnja ustvarjalnosti Katje po posamezni simulaciji.....	105
Graf 4.14: Število aktivnosti po posamezni ravni ustvarjalnosti pri Katji.....	106
Graf 4.15: Dosežena stopnja ustvarjalnosti Lenxa po posamezni simulaciji.....	110
Graf 4.16: Število aktivnosti po posamezni ravni ustvarjalnosti pri Lenxu	111
Graf 4.17: Dosežena stopnja ustvarjalnosti Luxa po posamezni simulaciji	115
Graf 4.18: Število aktivnosti po posamezni ravni ustvarjalnosti pri Luxu	115
Graf 4.19: Dosežena stopnja ustvarjalnosti Mare po posamezni simulaciji	120
Graf 4.20: Število aktivnosti po posamezni ravni ustvarjalnosti pri Mari.....	121

Graf 4.21: Razlike v ustvarjalnosti udeležencev v običajnih (K) in nekonvencionalnih (N) razmerah po obravnavanih kategorijah.....	123
Graf 4.22: Najpomembnejše razlike pri ustvarjalnosti med običajnimi in nekonvencionalnimi razmerami	124
Graf 4.23: Pomembne razlike pri ustvarjalnosti med običajnimi in nekonvencionalnimi razmerami	126
Graf 4.24: Minimalne razlike pri ustvarjalnosti med običajnimi in nekonvencionalnimi razmerami	127
Graf 4.25: Primerjava med številom aktivnosti in ustvarjalnostjo v obravnavanih kategorijah	130

KAZALO SLIK

Slika 4.1: Izvleček iz statistične programske aplikacije SPSS.....	128
--	-----

1 UVOD

Mladinski delavec danes v Sloveniji. »Po uvrščanju v plačilni razred poklicev je najbližje reševalcu iz vode« (Vlada Republike Slovenije 2008). Sicer sta oba poklica nedvomno zelo pomembna, celo življenjsko pomembna, pa vendar med obema obstaja velika razlika – pristop k delu. Reševalec iz vode nima časa razmišljati, se odločati glede načinov in pristopov k delu, temveč mora ravnati tako, kakor mu narekuje priučena praksa, ki je preizkušena in predpisana. Mladinski delavec pa je v svoji osnovi primoran ravnati ravno obratno, saj je njegova naloga pristopati inovativno, včasih celo šokirati ciljne skupine, s katerimi se ukvarja, z namenom, da bi dosegel zadani cilj. Mladinsko delo bi potemtakem moralo že samo po sebi nastopati kot neke vrste podporno okolje, ki bi svojim delavcem zagotavljalo iz finančnega, logističnega in tehničnega vidika ter vidika znanja vse potrebno za inovacije, potrebne za uspešno delo. Kljub temu da je večina mladinskih organizacij pravno-formalno vpisanih v obstoječe registre z nepridobitno obliko in se v svojem jedru spopadajo s podobnimi »papirnatimi« težavami kot pridobitne organizacije, ki jih rešujejo kot velevajo predpisi in poslovna praksa, bi morale mladinske organizacije okoli formalnega jedra skleniti dinamičen krog ustvarjalnega potenciala. Če upoštevamo načelo, da se »še po dolgem spoznavanju s problemom pojavi odgovor oziroma razsvetlitev problema« (Robertson 1999, 44), lahko trdimo, da delavec, ki opravlja svoje delo že rutinsko in zdolgočaseno, v postopku spoznavanja problema in sprejemanja odločitev za doseganje cilja (rešitev problema) ne bo optimalno izkoristil potenciala svoje ustvarjalnosti.

Dejansko se v praksi mladinskega dela ustvarjalnost izkazuje kot obveza, ne kot nadgradnja osnovnemu delu, kakor se morda kaže v drugih panogah. Kot že rečeno, je ciljna skupina mladinskih delavcev vse prej kot enostaven zalogaj, ki se lahko že v nekaj mesecih tako občutno spremeni, da praksa, ki je veljala za uspešno, postane povsem neprimerna. Poleg ciljne skupine, mladine, pa se vedno bolj opaža evolucija pridobivanja sredstev. Kar je pri prejšnjem prijavnem roku veljalo za primerno in kakovostno, je lahko letos povprečno ali celo zastarelo. V dinamičnem ustvarjalnem krogu miselno stagniranje pripelje do neuspeha, ne glede na to, katero področje dela vzamemo pod drobnogled.

Kakšna je realna slika. Slovenija kot mlada država, ki se z mladostjo postavlja na marsikaterem področju, je na področju samega mladinskega dela še zdaleč nedorasla državam, ki veljajo za države s tradicijo in uveljavljenimi praksami, kot sta npr. Velika Britanija in Švedska. »Ne glede na relativno zgodnje priznavanje mladine kot posebne populacije in zagotavljanje infrastrukture za mlade, pomembne za neformalno izobraževanje in kakovostno preživljanje prostega časa, ter omogočanje in spodbujanje aktivnosti ter mobilnosti mladih, nas ob nekajletni relativni stagnaciji področja številne postsocialistične države prehitevajo po levi in po desni« (Kuhar 2008, 20). Očitno se je po svetovnih zgledih v strmo rast zapodila politična ekonomija in pri tem pozabila, da v socialnem okolju ni edina. »Konec 20. stoletja zaznamuje vzpon informacijskih tehnologij, ki so temeljito preoblikovale materialno bazo družbe. Ekonomije v svetu so postale medsebojno odvisne in so uvedle nova razmerja med državno ekonomijo in družbo.« (Čeplak 2002, 3). Mladinski sferi tako ni preostalo drugega, kot da se na površje prikoplje z lastno iznajdljivostjo.

Postaviti primer dobre prakse ali celo potegniti smernice iz hitro razvijajočih se dinamičnih podjetniških gazel ter implementirati pogoje ustvarjalnega dela v sfero mladinskih nepridobitnih organizacij bi zagotovo prineslo nekaj pozitivnih učinkov, a kljub temu da imata oba tipa organizacij dosti stičnih točk, še vedno obstaja velika razlika v primerjavi trgov in ciljnih skupin, ki občutno ločijo mladinsko delo ne samo od pridobitnega sektorja, temveč tudi od ostalih področij dela v nepridobitnem sektorju. Mladinski delavec svojih uslug in storitev ne prodaja, skoraj bi lahko rekli obratno. Mladinski delavec mora kupiti svojo ciljno publiko, pri čemer so ustvarjalni pristopi ključnega pomena. »Udejstvovanje mladih v prostem času je v preteklosti, zlasti v sedemdesetih, neredko vodilo v nastanek različnih mladinskih skupin in mladinskih subkultur.« (Kuhar 2007, 465). Danes se podobno dogaja s pomočjo mladinskih organizacij, ki mladim nudijo podporno okolje za udejstvovanje in ustvarjanje. »Mladinska organizacija ustvarja specifično okolje za mlade, kar pomeni, da ob aktivni vključenosti v mladinsko organizacijo mladinski delavec ni samo delavec, temveč je snovalec in vršilec življenja in delovanja organizacije in podpornega okolja, ki ga ustvarja.« (Pinto, 2009). Realna slika nam torej kaže veliko potrebo po ustvarjalnih mladinskih delavcih. V praksi je stanje pogosto drugačno. Postavljajo se omejitve, ki otežujejo ali celo onemogočajo izražanje, širjenje socialnih mrež, informiranje, obenem pa se pričakuje, da bo v skladu s smernicami in

resolucijami EU iz leta v leto na področju mladine čutiti napredek. Seveda ni nosilec napredka nihče drug kot tisti mladinski delavci, ki so sposobni ugoditi formalnim zahtevam in obenem ustrezno reagirati na želje in zahteve svoje ciljne skupine. »Številni avtorji, ki obravnavajo problem mladine v sodobni družbi, opažajo, da se prehod iz mladosti v odraslost, zrelost, zamika. Zdi se, da dandanes odraščanje poteka dlje, kot je včasih« (Model 2000, 7). Temu se morajo prilagoditi tudi mladinske organizacije in mladinski delavci. Velikokrat se jim zgodi, da se zaradi preko noči nastalih sprememb znajdejo pred problemom, ki jim predstavlja nov izziv, ne poznajo pa pripomočkov ali metod, kako bi problem rešili, včasih so tudi vsebine dela še nikoli preizkušene v praksi.

Opisano situacijo bi lahko imenovali posebne razmere ali nekonvencionalne razmere, če bi mladinskega delavca ali skupino preselili iz zavetja poznanega okolja dela v povsem novo okolje, ki z običajnim delovnim mestom nima neposredne povezave. Da lahko neko okolje opredelimo kot nekonvencionalno, ali gledano širše, da bi tako opredelili vse, kar posameznika obdaja, univerzalne metode, ki bi ustrezala vsem ni. Alpinist se počuti odlično v razmerah, ki bi povprečnemu uradniku pomenile, če ne gotove smrti, pa vsaj zelo neprijetno izkušnjo. In taisti uradnik se lahko domače in sproščeno počuti v pisarni, ki bi pogubila reportažnega snemalca. Kakšne morajo biti razmere, da bi bile kar najbolj nekonvencionalne za povprečnega mladinskega delavca? ... Zagotovo premeščene iz pisarniškega okolja in proč od običajnega dela, ki ga mora opravljati.

Nekonvencionalne razmere so za posameznika torej nekaj novega, neznanega, tujega, še nepreizkušenega in tudi ustvarjalnost v takšnih razmerah je lahko izkušnja, ki je posameznik še ni občutil. Mladinski delavci se med sabo kot osebe razlikujejo po nešteto karakteristikah: znanje, izkušnje, sposobnost improvizacije, javnega nastopanja, osebnostne lastnosti, kot so samopodoba, motivacija ali povsem fiziološke značilnosti, kot je telesna moč in vzdržljivost. Kljub temu pa jih družijo pomembna značilnost – delo, ki ga opravljajo in v katerega vlagajo svoj čas in energijo, nekateri za preživetje, drugi kot prostovoljci. To delo, ki ga opravljajo v običajnih razmerah, ki so ga vajeni in ki jim je prineslo nova, dodatna znanja, veščine in izkušnje, posredno vpliva na njihovo delo, ki bi ga opravljali v nekonvencionalnih razmerah. Obstaja pa tudi povezava med ustvarjalnostjo, ki jo mladinski delavci izkazujejo v običajnih delovnih razmerah in v posebnih, nekonvencionalnih razmerah. Namen magistrskega

dela je ugotoviti razliko med ustvarjalnostjo mladinskih delavcev pri delu v običajnih delovnih razmerah, to je v okolju in s pripomočki, s katerimi se srečujejo vsakodnevno, ter pri delu v nekonvencionalnih delovnih razmerah. Pri tem smo si zadali cilj definirati dejavnike, ki vplivajo na ustvarjalnost mladinskih delavcev v obeh vrstah razmer, in najpomembnejše združiti v model spodbujanja ustvarjalnosti pri delu v nekonvencionalnih razmerah.

Pri izvajanju raziskovalne naloge smo uporabili naslednje metode dela:

- metoda opazovanja – uporabljena pri evidentiranju ustvarjalnosti v nekonvencionalnih razmerah; pripomočki, ki smo jih uporabili pri tej metodi: video kamera, digitalni foto aparat, zvezek za beleženje, prenosni računalnik.
- Metoda intervjuja – uporabljena pri evidentiranju počutja udeležencev v nekonvencionalnih razmerah, njihovem mnenju o svojem delu ter delu ostalih članov skupine. To metodo smo uporabili tudi pri evidentiranju ustvarjalnosti udeležencev v običajnih delovnih razmerah, intervjuvali smo njih same in njihove sodelavce; pripomočki, ki smo jih uporabili pri tem: digitalni snemalnik zvoka, prenosni računalnik.
- Metoda fokusne skupine je bila uporabljena za ugotavljanje in primerjavo splošnega počutja udeležencev pri delu v njihovih matičnih organizacijah z delom v nekonvencionalnih razmerah ter za odkrivanje njihovega odnosa do ustvarjalnosti pri delu ter razmer, ki jim najbolj ustrezajo za čim bolj ustvarjalno delo.

2 OPREDELITEV USTVARJALNOSTI

Če želimo definirati pojem ustvarjalnosti, ugotovimo, da obstoječe definicije v večini izhajajo iz skupne podlage, ki se nanaša na ustvarjanje nečesa novega, še ne obstoječega. Npr. »Frank Barron vidi ustvarjalnost v zmožnosti, nekaj novega priklicati v življenje, česar prej še ni bilo; v jedru je zanj ustvarjalnost isto kakor izvirnost« (Trstenkjak 1981, 27), Margaret A. Boden pravi: »Ustvarjalnost je sposobnost odkriti ideje oziroma izdelke, ki so novi, presenetljivi in vredni« (Boden 2005, 1), Velimir Srića pa podaja definicijo: »Ustvarjalnost je sposobnost ustvarjanja novih idej, neodvisno od njihove morebitne uporabnosti« (Srića 1999, 54). Zaradi lažje primerjave imenujmo ustvarjalno rešitev nekega problema produkt, samo reševanje problema pa proces. Pri prvih treh definicijah se avtorji bolj kot na proces opirajo na rezultat, ki izhaja iz nekega procesa, medtem ko se Hilgard osredotoča na ustvarjalnost samega procesa: »Hilgard je prvi opozoril, da je odločilno pri ustvarjalnosti problem sploh odpreti, odkriti, postaviti, ne pa že postavljen problem reševati« (Trstenkjak 1981, 29). Ravno tako pomembnost procesa izpostavljata tudi Jakob W. Getzels in Alexander R. Rohr. Ustvarjalnost posameznika lahko povežemo z lastnostmi, kot so: izvirnost, radovednost in razigranost, samomotivacija, naklonjenost do problemov, neurejenost, nekonformnost, humor, perfekcionizem, neodvisnost, fleksibilnost itd. Ustvarjalnost je pojav, s katerim se namenoma ali pa nevede pogosto srečujemo pri delu, ki ga opravljamo v vsakdanjem življenju. »Ustvarjalnost je sposobnost odkriti ideje oziroma izdelke, ki so novi, presenetljivi in vredni« (Boden 2005, 1).

Kljub enakemu izhodišču (ustvarjanje nečesa novega) se pri različnih definicijah srečujemo z različnim opredelitvam, kaj je ustvarjalno oziroma kdaj v nekem procesu. Če se vrnemo na naš proces reševanja problema, iz primerjave različnih definicij ugotovimo, da je se ustvarjalnost navezuje na več stopenj procesa. Prva stopnja je sama definicija problema, naslednja stopnja je reševanje problema in končna stopnja rešitev. Če ta, sicer zelo enostaven model, projiciramo na neko organizacijsko okolje, ugotovimo, da lahko vse delovne procese uvrstimo v eno izmed prej navedenih kategorij.

Če naš rezultat našega modela označimo kot inovacijo, se nam postavi vprašanje, kdaj se ta inovacija prelevi v invencijo in ali obstaja povezava med obema pojmomoma in

ustvarjalnostjo. Po Tavčarju je »inoviranje snovanje novosti, zadeva v širšem smislu snovanje ključnih zmožnosti, da bi organizacija bila konkurenčna tudi v prihodnje (Tavčar 2008, 46), Srića pa pravi, da je »inventivnost sposobnost pretvarjanja novih idej v (koristne) izdelke ali storitve (Srića 1999, 54). Oba pojma se navezujeta na vsebinsko opredelitev ustvarjalnosti in brez slednje sploh ne bi obstajala. Z ustvarjalnostjo se srečujemo pri posameznikih in organizacijah, pri definiciji problemov, procesu reševanja in pri samih rešitvah problemov, pri snovanju inovacij in ustvarjanju invencij in nenazadnje tudi pri povsem vsakdanjih opravilih, kjer smo ustvarjalni namenoma in svoji ustvarjalnosti ne posvečamo velike pozornosti.

2.1 RAZVIJANJE POTENCIALA USTVARJALNOSTI PRI POSAMEZNIKU

Vsak posameznik je ustvarjalen pri vsakdanjih opravilih, profesionalnem delu in nasploh v življenju. »Vsak človek v sebi skriva ustvarjalne možnosti. Nekateri posamezniki so ustvarjalnejši od drugih, razlika med njimi pa ni absolutna, temveč relativna, ni ustvarjalnih in neustvarjalnih ljudi, temveč so bolj ali manj ustvarjalni posamezniki« (Srića 1999, 54). Torej kljub temu da smo v povprečju vsi ljudje ustvarjalni, obstajajo razlike, v kolikšni meri delujemo ustvarjalno v različnih okoliščinah in ob različnih situacijah. Kot pomemben dejavnik ustvarjalnosti lahko na prvo mesto postavimo osebnost posameznika, ki igra pomembno vlogo pri njegovi ustvarjalnosti. »Da je ustvarjalnost odvisna tudi od osebne motivacije ustvarjalca, o tem nihče ne dvomi; saj brez motivacije ni nobene dejavnosti. Gre samo za vprašanje: koliko je ustvarjalnost odvisna tudi od osebne motivacije ustvarjalca« (Trstenjak 1981, 135). Motivacija kot eden izmed tvorcev človekove osebnosti torej vpliva na ustvarjalnost posameznika. Ob tej ugotovitvi se nam pojavi vprašanje, v kolikšni meri je potrebno posameznika motivirati in kako, da bomo v njem hkrati spodbudili tudi proces ustvarjalnega mišljenja. V neki ciljno usmerjeni organizaciji lahko glede na motiviranost razdelimo zaposlene po razmerju med cilji ljudi in cilji organizacije. Ljudi, ki svoje interese povezujejo z interesi organizacije, so visoko motivirani za delovanje v organizaciji, saj jim njihovo delo pomeni samoizpolnitev. Takšen profil torej ustreza lastnostim ustvarjalnega človeka, saj je samomotiviran, fleksibilno povezuje organizacijske interese s svojimi, čuti željo po reševanju problemov in se veseli novih izzivov. Na nasprotni strani so ljudje, ki jih ne zanimajo ne interesi organizacije ne njihovo lastno udejstvovanje v organizaciji. Reševanja nalog se

lotevajo rutinsko in sploh ne pomislijo, da bi posegli po inovativnih načinih dela. Ugotavljamo torej, da je pozitivna motivacija velik pospeševalec ustvarjalnosti, medtem ko nemotiviranost zatira in izniči ustvarjalnost posameznika v organizaciji.

»Tosi in Mero opisujeta tri vrste tako imenovanih organizacijskih osebnosti, ki nastopajo znotraj organizacije« (Tosi in Mero 2007, 30–31). V »organizacijsko skupino« uvrščamo ljudi, ki čutijo do svojega delovnega okolja močno predanost in so zanje značilni: visoka identifikacija z organizacijo, visoko zadovoljstvo s službo, tendenca po jasno določenih organizacijskih ciljih, spoštovanje avtoritete itd. Sledi »skupina profesionalcev«, ki so bolj kot k organizaciji, usmerjeni v delo, ki ga opravljajo. Organizacijske zahteve vidijo kot nadlogo, ki bi se ji najraje izognili. Za to skupino veljajo naslednje značilnosti: imajo visoke standarde kakovosti za opravljeno delo, dojemajo avtoriteto kot dejavnik, ki s pritiskom neracionalno vpliva na njihovo delo, čutijo, da v okolju, kjer delajo, ne morejo optimalno razvijati svojih sposobnosti, ravno tako pa hkrati zelo cenijo potrditev ostalih profesionalcev izven organizacije. Na tretjem mestu se nahaja »skupina brezbriznežev«, ki jim edino motivacijo za delo v organizaciji pomeni plačilo. Lahko se izkažejo kot zadovoljivi delavci, vendar ne čutijo visoke predanosti niti k delu niti k organizaciji. Usmerjeni so predvsem k sprostivni, ločujejo delo od vrednot, ki jih cenijo, in zavračajo statusne simbole organizacije.

Kljub temu da je posameznik lahko visoko motiviran, pa lahko zaradi najrazličnejših dejavnikov zaide v povsem neustvarjalno razmišljanje. Takšni dejavniki so: postavljanje lastnih in nepotrebnih omejitev, strah pred nepravilnostmi, ki posledično prinaša opiranje na rutinske, varne, a pogosto neoptimalne rešitve, lastno preoblikovanje problema v smeri, kot sami želimo, iskanje samo ene rešitve, ki lahko reši celoten problem, izogibanje redkim, nekonvencionalnim, neizpopolnjenim načinom reševanja problema, mejam, ki jih posamezniku postavlja družba, kultura ali stroka.

Da bi presegli ovire, ki omejujejo ustvarjalno mišljenje, lahko uporabimo različne metode za spodbujanje ustvarjalnosti.

Analiza v devetih korakih. Metoda je zastavljena tako, da v izhodišču ugotovimo področje ali problem, ki od nas zahteva ustvarjalno rešitev, nato opredelimo najpomembnejše prvine problemskega področja, poiščemo njihove konkretne

sestavine, ki jih na koncu analiziramo preko devetih vrst vprašanj, ki se nanašajo na: iskanje podobnosti, iskanje ostalih načinov uporabe, iskanje možnosti za predrugačenje, iskanje možnosti povečanja in pomanjšanja, iskanje možnosti zamenjave, preureditve, povezave in obratnih procesov.

Imitacija. Ne pomeni, kot se mogoče na prvi pogled sliši, kopiranje neke že uveljavljene inovativne ideje, temveč kopiranje samo pozitivnih strani te ideje. Pri tem pazimo, da ne ponovimo enakih napak, ki jih je prvotno vsebovala ideja, in na ta način dodamo ideji še dodatno vrednost. Seveda lahko neko idejo uporabimo samo kot ogrodje, v katerega vnašamo različne vsebine, odvisno od naših potreb. Kot primer lahko vzamemo medmrežne virtualne skupnosti. Vse tovrstne aplikacije temeljijo na izmenjavi kratkih tekstovnih pisem, objavljanju sporočil, shranjevanju slik, video posnetkov in zvočnih zapisov. Narejene so tako, da lahko uporabnik sam širi svojo mrežo prijateljev, ravno tako pa ga lahko drugi vključijo v svojo. Temeljna razlika med tovrstnimi aplikacijami je predvsem grafični izgled in način upravljanja.

Igranje vlog. Je metoda, pri kateri se vživimo v neko vlogo, ki se nanaša na problem, in si poskusimo zamisliti, kako bi se obnašali v tej vlogi, kako bi sprejemali odločitve in kakšne bi bile s stališča vloge, ki jo igramo. Vzemimo kot primer osebo, ki je pred kratkim pristala na vodilnem položaju neke organizacije in se še ne zna učinkovito spopadati z vsemi problemi, s katerimi se srečuje. Takšna oseba se poskuša vživeti v vlogo svojega predhodnika na podlagi dejstev, ki jih o njem pozna, in rezultatov, ki jih je dosegal, ter na ta način poiskati primerne rešitve.

Nedokončane zgodbe. Je metoda, pri kateri nekim znanim dejstvom oziroma okoliščinam dodamo namišljen konec. Pri tem poskušamo biti čimbolj ustvarjalni, saj na ta način odkrivamo možnosti, na katere drugače sploh ne bi pomislili. Vrnimo se k novopečenemu vodji organizacije: začetek zgodbe, ki mu je na voljo, so informacije o delovanju organizacije, uspešnosti ipd. Ker želi svojo organizacijo popeljati na uspešnejšo pot, si zamisli več scenarijev, kako bi se lahko organizacija razvijala v prihodnje.

Svobodne asociacije. Ta metoda je podobna metodi nedokončanih zgodb, le da si tu ne izmišljamo novih scenarijev, temveč na nek pojem, izhodiščno besedo, ki najbolje povzema vsebino problema, nanizamo čim več asociacij, pri čemer pa moramo seveda beležiti uporabna področja za rešitev problema, do katerih so nas asociacije pripeljale.

Kot primer vzemimo slabo poslovanje neke organizacije. Izhodiščni pojem naj bo »prodaja«, sledijo pa asociacije: marketing, plakat, barva, prepoznavnost, slogan, internet, spletna stran, reklamna pasica ...

Nenavadne povezave. Metoda, ki se zdi na prvi pogled zelo nenavadna, nam lahko preko metafor odpre vpogled v dimenzije nekega problema oziroma na okoliščine, na katere prej sploh nismo pomislili. Vzemimo za primer organizacijo, ki vzpostavlja novo organizacijsko enoto, ki bo prinesla organizaciji veliko sprememb. Metafora: nova enota je kot izlet v neznano. Sedaj pa pomislimo, kaj vse nam izlet v neznano lahko prinese: lahko se izgubimo (za vzpostavitev nove enote moramo imeti pripravljen dober strateški načrt), lahko nas preseneti slabo vreme (moramo imeti pripravljenih več rezervnih scenarijev, če se stvari ne bi odvijale po načrtih) itd.

Prisilne povezave. Živimo v družbi, kjer veljajo splošno sprejete norme, pa tudi povezave med različnimi področji dela, poklici, pojmi. Te povezave zavestno sprejemamo, ne da bi dopustili možnost tudi kakšni bolj zanimivi kombinaciji, ki bi nam prinesla pogled na nove rešitve oziroma sveža spoznanja. Kot primer vzemimo naslednje povezave iz poslovnega sveta: knjigovodstvo – dolgočasno, menedžment – stresno, politika – pokvarjena. Sedaj tem povezavam dodajmo drugačno dimenzijo: knjigovodstvo – poslovni sudoku, menedžment – namizna igra monopoli, politika – starogrška zabava.

Procedure. Je metoda, pri kateri v izhodišču opredelimo aktivnosti, ki se nanašajo na naš problem oziroma okoliščino. To so aktivnosti, na katerih temelji poslovanje naše organizacije, s to metodo pa jim poskušamo dodati spremembe oziroma novosti. Temeljne aktivnosti neke organizacije, ki se srečuje s problemom upada odjemalcev storitev, so npr.: organizacija kulturnih prireditev, informiranje, neformalno izobraževanje. Naša naloga je torej spremeniti oziroma izboljšati vsebino temeljnih aktivnosti tako, da bomo s tem rešili problem upadanja števila odjemalcev. Pri kulturnih prireditvah bi morda lahko znižali vstopnino oziroma omogočili posamezniku vsak tretji vstop brezplačno, pri informiranju bi se morali posluževati dosežkov sodobne tehnologije, kot so internetne socialne mreže, pri neformalnem izobraževanju pa bi si morali omisliti mlade, mentorje. »Evropski projekti aktivno vključujejo mlade, ki želijo po svojih močeh prispevati k realizaciji zadanih vsebin. Tu projekti niso del formalnega izobraževanja, ampak so karakterizirani preko

programov za osebno in socialno izobrazbo, ki jo vršijo usposobljeni mladinski delavci« (Chisholm 2005, 22). Kodozorec pravi celo, da bi s sodobnimi tehnologijami lahko zamenjali del skupinskega izobraževanja (Kodozorec 2009, 4).

2.2 DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA USTVARJALNOST

»Posamezniki niso splošno ustvarjalni, temveč na posameznih področjih, kjer morajo najprej doseči določeno raven znanja in izkušenj, da lahko izrazijo svojo ustvarjalnost.« (Boden 1994, 145). Kot smo že ugotovili, je ustvarjalnost kompleksen pojav, na katerega vpliva več bolj ali manj spremenljivih dejavnikov in eden izmed pomembnejših dejavnikov je gotovo tudi kulturno okolje. Za našo obravnavo označimo pojem družba kot skupek vrednot, značilnosti, socioloških, verskih in kulturnih pojavov, ki so skupni prebivalcem neke države oziroma več držav. »Države sodobnega sveta so se znašle na razpotju, iz katerega se nadaljujejo tri poti.« (Srića 1999, 25). Prva pot oziroma prva skupina držav so razvite, napredne države, ki z lastnim delom ustvarjajo in razvijajo nove tehnologije in znanja. Te države tudi vzgajajo in izobražujejo lastne kadre, ki jim nato z ustvarjalnim delovanjem prinašajo inovacije na različnih področjih. Naslednja skupina vključuje države, ki so sicer tehnološko razvite, a se bolj kot na ustvarjanje lastnih inovacij osredotočajo na kopiranje in izboljševanje inovativnih rešitev iz držav prve skupine. Seveda morajo tudi te države vzgajati lastne kadre, ki so sposobni vnesti tujo idejo v lastno okolje in jo obenem še izboljšati. Ostane še tretja skupina držav, kjer vlada na področju ustvarjalnosti mrtvilo. Razlogi za to so lahko politične, verske, ideološke, zakonske ipd. narave. To so nerazvite družbe, ki večinoma premorejo zastarelo oziroma tradicionalno tehnologijo. Tudi njihov izobraževalni sistem ne deluje v duhu vzgajanja novih, inovativnih in ustvarjalnih generacij, temveč se omejuje zgolj na tradicionalna dejstva. To sicer ne pomeni, da prebivalci teh držav ne morejo biti ustvarjalni, pomeni pa, da njihovo ustvarjalnost v teh državah dušijo in zatirajo. Na tem mestu je zanimiva ugotovitev, da omogočanje, zagotavljanje in spodbujanje ustvarjalnosti ne prinaša pozitivnih učinkov samo organizacijam temveč tudi narodnemu gospodarstvu. »Človeški viri stimulirajo proces inoviranja in posledično uporabo tehnologij, ki znižujejo stroške proizvodnemu sektorju. Visoko izobraženi, ustvarjalni ljudje se lažje prilagodijo spremembam, novim idejam in tehnologijam.

Ravno tako ima ta ista skupina močno spodbudo do ustvarjanja novih podjetij in organizacij« (Bakovska 2006, 12). V takem primeru je obojestranska interakcija onemogočena. Neke vrste začaran krog, ko družba duši svoj lasten razvoj.

Dejavnik št.1: organizacijska kultura

Znotraj neke družbe se nahajajo različna okolja, kjer delujejo skupine in posamezniki z različno ustvarjalnim načinom dela. Vzemimo za primer takšnega mikrookolja dve različni organizaciji, ki sta si podobni po vsebini dela, ločuje pa ju predvsem ustvarjalnost delavcev in inovativnost rezultatov. Gotovo je ena izmed pomembnejših lastnosti organizacije organizacijska kultura. »Kultura so pojavniki, ki odsevajo pretežno usvojene vrednote udeležencev in pomembno vpliva na usmeritev in delovanje ljudi v organizaciji« (Tavčar 2008, 35). V prvi organizaciji vlada organizacijska kultura, v kateri delavci neradi sodelujejo, držijo se zase, svoje znanje neradi delijo z ostalimi člani organizacije, sprejemajo le svoje ideje in druge zavračajo. Takšna kultura je lahko za novega sodelavca šok, hkrati pa mu preprečuje, da bi v organizacijo prinesel svoj potencial ustvarjalnosti, medtem ko jo delavci, ki so v organizaciji že dalj časa, jemljejo kot nekaj vsakdanjega in sploh ne pomislijo na negativne učinke, ki jih takšna kultura prinaša organizaciji. Ustvarjalnost v takšni organizaciji je zatrta že v samem izhodišču. Nenavadne ideje so takoj označene kot preveč radikalne in kot take škodljive za organizacijo. Nad takšnimi idejami prevladajo rutinski, preverjeni pristopi, ki pa ne ustrezajo vsakemu problemu oziroma ne prinašajo najboljših možnih rešitev.

Nasprotje temu je organizacija, kjer vlada organizacijska kultura, v kateri zaposleni sodelujejo z veseljem in z visoko motivacijo dosegajo skupne cilje, so odprti za različne predloge, ki jih dopolnjujejo in izboljšujejo z lastnimi idejami. Delavci se zavedajo pomembnosti proaktivnega medsebojnega odnosa, ki se nanaša na znanje, izkušnje, reševanje problemov ipd. »Skozi razvoj ustvarjalnosti postane oseba fleksibilen in namenski snovalec svoje lastne prihodnosti, ravno tako pa tudi potencialen subjekt doprinosi k okolju in kulturi, ki ga obdaja« (Steiner 2002, 10). Novim delavcem torej pomeni k ustvarjalnosti naravnana organizacijska kultura odskočno desko za njihovo ustvarjalnost, saj delajo v krogu, kjer je ustvarjalnost nekaj zaželenega in označena v pozitivnem smislu kot vrednota. Aktivno se vključujejo v različne delovne skupine, kjer pridobivajo nove izkušnje, hkrati pa na ta

način razvijajo tudi svojo ustvarjalnost na novih področjih in ob reševanju novih problemov. »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« (Srića 1999, 156).

Dejavnik št. 2: izobraževanje

»Ker je neformalno učenje sestavina, ki zagotavlja kakovost dela z mladimi, bo potrebno organizirati izobraževalni program za bodoče mladinske delavce na način praktičnega posredovanja metode neformalnega učenja in učenja iz življenja (prakse)« (Urad za mladino RS 2003, 19). Izobrazba kot pojem oziroma aktivnost, s katero se sreča večina ljudi zahodne civilizacije, je ravno tako dejavnik, ki vpliva na ustvarjalnost posameznika. »Kljub temu da formalna izobrazba goji razvoj ustvarjalnosti, lahko prekomerna podvrženost akademskemu načinu izobraževanja v posameznika vtisne tradicionalne poglede in na ta način zatira inovativnost. Če velja, da odnos med formalno izobrazbo in ustvarjalnostjo ni linearen, temveč ga lahko ponazorimo s krivuljo, potem se nam pojavi vprašanje, do kolikšne mere uveljavljati formalno izobrazbo, da bi maksimirali razvoj potenciala ustvarjalnosti pri posamezniku« (Simonton 1984, 64). Simonton se ob tem razmišljanju osredotoča na akademsko izobraževanje. Smiselno je stopiti nekaj ravni navzdol in ovrednotiti osnovnošolski in srednješolski način dela oziroma podajanja znanja. Zaenkrat prevladuje metoda podajanja znanja s katedra, kjer učitelj predava in učenci poslušajo, si zapisujejo ter si poskušajo snov čim boljše zapomniti. Lastna interpretacija učenca je na večini področjih omejena zgolj na dejstva, ki veljajo za pravilna oziroma, ki so zabeležena v učbenikih, ki jih predpisuje učni program. Tudi pri snovi, kjer bi lahko učenci v veliki meri razvijali svojo ustvarjalnost, npr. pri književnosti slovenskega jezika, je njihova lastna interpretacija ovrednotena kot napačna, če odstopa od učbeniške. Zato učenci niti ne poskušajo ustvariti lastnega razumevanja nekega literarnega dela, ampak si zapomnijo učbeniško razlago, kar niti najmanj ne vzpodbuja lastne ustvarjalnosti posameznika. Kot srednješolski primer vzemimo učni program klasične gimnazije, kjer ugotovimo, da ponovno uspeh temelji na čim boljšem pomnjenju in čim natančnejšem priklicu učbeniških informacij, lastna ustvarjalnost pa je pri tem sekundarnega pomena. Za odtenek bolj sta ustvarjalnosti naklonjena programa umetniške in ekonomske gimnazije. Pri predmetu podjetništvo v programu ekonomskih gimnazij se dijaki srečajo s skupinskim delom, kjer se sicer

morajo držati določenih navodil in smernic, a je izdelava vsebine v veliki meri prepuščena njim in individualni ter skupinski ustvarjalnosti. Kot primer vzemimo izdelavo poslovnega načrta, kjer dijaki samostojno ali po skupinah pripravijo poslovne načrte za svoja namišljena podjetja, pri čemer morajo za uspešno nalogo uporabiti čim več ustvarjalnosti in inovativnosti. Kako oceniti raven ustvarjalnosti, ki jo omogoča študij na visokošolskih programih? Z gotovostjo lahko trdimo le, da se način podajanja in preverjanja znanja razlikuje ne samo od programa do programa, temveč predvsem od predavatelja do predavatelja. Nekje je ustvarjalnost dobrodošla oziroma pogoj za visoko oceno, spet drugje je predavatelj presenečen, če študent poda lastno mnenje, zamisel ali pogled. Od tu lahko sklepamo, da se na nekaterih fakultetah oziroma pri nekaterih programih študenti srečujejo zgolj z učenjem neke veje teorij, ki jo zagovarja akademska sfera tiste fakultete. Študentje opuščajo misel na lastno raziskovalno delo, saj jim postaja nepomembna potrata časa, ki pri uspehu ne pripomore k višji oceni, kvečjemu obratno. Toda kljub temu da ugotavljamo, da obstajajo v izobraževalnem sistemu blokade za razvoj ustvarjalnosti, ne smemo zanemariti dejstva, da bi brez izobraževanja padla tudi zmožnost ustvarjalnega mišljenja pri posamezniku. Če se oprimemo teorije, da mora biti ustvarjalni rezultat tudi uporaben v praksi, potem le-ta izhaja iz preverjenih dejstev, ki jih posameznik prejme med izobraževalnim procesom. Sama izobrazba torej do neke mere pozitivno vpliva na ustvarjalnost, paziti pa je treba, da ima posameznik na voljo dovolj možnosti, da seže preko konvencionalnih znanstvenih oziroma akademskih mej ter se na ta način ne omejuje le na nekaj izmed možnih teorij, oziroma rešitev.

Dejavnik št 3: motivacija

Do sedaj smo se osredotočili na zunanje dejavnike, ki vplivajo na posameznika in njegovo ustvarjalnost, nikakor pa ne smemo prezreti tudi osebnostnih lastnosti človeka, ki imajo velik vpliv na ustvarjalnost posameznika. V prejšnjem poglavju smo že ugotovili, da moramo človeka motivirati, če želimo pri njem vzbuditi ustvarjalno mišljenje. Če se opremo na motivacijsko teorijo Maslowa, ugotovimo, da moramo, preden posameznika pričnemo motivirati za ustvarjalnost na nekem področju, poskrbeti za potrebe, ki se nahajajo nižje na lestvici potreb, kot jih je opredelil Maslow. Če poskusimo njegovo teorijo uporabiti pri razumevanju delovanja neke organizacije, lahko sklepamo, da je treba za ustvarjalno vzdušje zagotoviti prostor, kjer se bodo zaposleni dobro počutili in bo primerno opremljen za delovne naloge, ki

jih morajo izvajati. Delavci se morajo ravno tako počutiti varno, kar lahko povežemo z delovnim vzdušjem v organizaciji oziroma že prej navedeno organizacijsko kulturo. Navsezadnje pa morajo delavci od svoje ustvarjalnosti tudi nekaj pridobiti, torej biti nagrajeni, s čimer dobijo občutek samozadovoljstva in napredovanja.

Dejavnik št. 4: inteligentnost

Poleg motivacije je dejavnik, ki vpliva na ustvarjalnost posameznika, tudi njegova inteligentnost. »Najbolj problematična dilema v sodobnem stanju psihologije ustvarjalnosti je nedvomno odnos ustvarjalnosti do inteligentnosti« (Trstenjak 1981, 59). Trstenjak je to misel dopolnil z razlago, da je obe dimenziji, tako ustvarjalnost kot tudi inteligentnost, težko ocenjevati s kvantitativnimi merili, še težje pa ju je potlej primerjati, oziroma iskati vzročno-posledične povezave med njima. Pri tem se nam najprej porodi matematično vprašanje, ali velja za inteligentnost in ustvarjalnost zakonitost premege ali obratnega sorazmerja. Kmalu ugotovimo, da ne velja ne eno ne drugo, temveč deluje povezava nekje vmes. Če bi veljalo premo sorazmerje, potem bi z višjo stopnjo inteligentnosti rasel tudi potencial posameznika za ustvarjalno mišljenje. Pri tem spoznamo, da obstaja veliko ljudi, ki so visoko inteligentni, a kaj malo ustvarjalni, zato premo sorazmerje ne velja. Pri obratnem sorazmerju, bi morala ustvarjalnost naraščati s padanjem inteligentnosti, kar pa je absurd, ki ne velja. Zelo preprosta teorija bi se torej glasila, da je ustvarjalnost do neke mere odvisna tudi od inteligentnosti posameznika, vendar v povezavi z drugimi dejavniki.

2.3 VLOGA USTVARJALNOSTI PRI DELU

Zmotno je prepričanje, da ustvarjalno mišljenje nastopi samo pri umetnosti: glasbi, likovnem ustvarjanju, kiparstvu ipd. Zelo pomembno vlogo igra ustvarjalnost pri vsakdanjem delu posameznika in kolektiva v neki organizaciji. »O sodobnih menedžerjih pravijo, da bodo kmalu bolj sociologi, psihologi, inovatorji in etiki kot tehniki ali klasični organizatorji« (Srića 1999, 171). Na prvem mestu se torej srečamo z vodstvom organizacije, ki ne samo da se mora zavedati pomembnosti ustvarjalnosti in posledične inovativnosti, temveč mora aktivno delovati v smeri prenašanja oziroma vzpodbujanja ustvarjalnosti tudi pri svojih zaposlenih. Torej je potrebno načrtno vzgajati organizacijsko vzdušje, v katerem bo mogoče vsakemu posamezniku gojiti in razvijati svoje ideje za doseganje individualnih in skupnih ciljev. Kot primer vzemimo

majhno organizacijo, kjer v eni pisarni delajo zaposleni na najrazličnejših področjih. Kljub temu da so njihove odgovornosti razdeljene po sistematizaciji delovnih mest, so vsi vključeni v izvedbo aktivnosti, ki jih ta organizacija izvaja, saj se dopolnjujejo njihova znanja, izkušnje in predvsem ideje. To predstavlja potencial ustvarjalnosti znotraj organizacijskega tima, ki lahko pripelje do ustvarjalnih rešitev, v kolikor ga vodilni kadri prepoznajo in ga znajo tudi pravilno usmeriti in izkoristiti. Lahko bi rekli, da velja ravno nasprotno za gigantske korporacije, vendar nas velikost ne sme zavesti. Sicer je res, da bolj hierarhična organizacijska struktura pri velikih organizacijah bolj ovira kot vzpodbuja ustvarjalnost in je le-to težje gojiti kot v majhnih organizacijah, pa vendar je ustvarjalnost pri velikih organizacijah marsikdaj ključnega pomena za uspešno doseganje zastavljenih ciljev. Poleg vodilnih kadrov organizacije pa nikakor ne smemo zanemariti izvajalnih ravni, ki morajo za doseganje zadanih ciljev organizacije ravno tako delovati ustvarjalno.

Da bi ustvarjalnost posameznikov v neki organizaciji rodila čim več sinergijskih učinkov, se morajo posamezniki združiti v skupino in tedaj ne govorimo več o ustvarjalnosti posameznika, temveč o ustvarjalnosti skupine. Za uspešno ustvarjalno skupino je značilno naslednje:

1. Doseganje kakovosti – je pojem, ki ga skupina sprejema kot vodilo. Zato skupina vse ideje, inovacije preverja in nenehno izboljšuje, saj deluje po načelu, da bi vedno bilo lahko boljše, kot je. Za doseganje kakovosti vsi člani skupine v delovni proces vključujejo svoje talente, kar dviguje kakovost dela in rezultata, ki ga skupina ustvari.
2. Medsebojno razumevanje – je temelj delovanja vsake dobre organizacije, delovne enote ali skupine. Pri ustvarjalnem delu skupine je medsebojno razumevanje še toliko bolj pomembno, saj bi konflikti in nekonstruktivno reševanje le-teh onemogočilo skupini ustvarjalno delovanje. Skupino bi razbilo na podskupine, ki bi delovale predvsem v smeri dokazovanja pravilnosti svojih stališč. Ustvarjalnost bi bila pozabljena.
3. Avtonomija – je lastnost, ki jo mora vodstvo organizacije zagotoviti ustvarjalni skupini. Pomembna je zato, da omogoča skupini nemoteno ustvarjalno delo, ki je sicer podvrženo skupnim ciljem, vendar pa skupini kljub temu omogoča, da deluje po lastni volji in prepričanju. Seveda zato člani skupine nosijo odgovornost tako za uspeh kot morebitni neuspeh.

4. Informacije – so za ustvarjalno skupino pogonsko gorivo, zato je prost pretok informacij znotraj skupine ter med skupino in zunanjim okoljem. Informacije znotraj skupine niso nič drugega kot znanje, ki ga premorejo posamezniki in ga med delovanjem v skupini prenašajo na ostale člane, kar pripomore h kvaliteti dela in rezultatov. Seveda pa se lahko v skupini pojavi potreba po informacijah, do katerih dostopa le vodstvo organizacije. V takšnem primeru mora obveljati obojestransko zaupanje, da se pretok informacij in povratnih informacij ne prekine.

5. Sinergijski učinki – nastanejo kot rezultat združevanja posameznikov v skupino. Tako se prepletajo, združujejo in dopolnjujejo tudi njihove ideje in hkrati se viša tudi stopnja ustvarjalnosti, kar je tudi namen ustvarjalnega skupinskega dela.

6. Vrednote – nastopajo kot pomemben dejavnik znotraj skupine in pa skupine v odnosu do okolice. Skupina mora za doseganje zastavljenih ciljev razmišljati in delovati v skladu s splošno sprejetimi vrednotami, ki vladajo v organizaciji, saj drugače doživi odpor zunanjega okolja.

7. Zgled – deluje tako v notranjem okolju skupine kot tudi izven skupine. Notranji zgled je zgled vodje skupine, ki s svojim delovanjem spodbuja ostale člane, medtem ko je zunanji zgled vzoren primer v organizaciji, kakšen je učinkovit način dela za uspešno doseganje ciljev.

2.4 USTVARJALNOST POD PRITISKOM (EKSTREMNE RAZMERE)

»Dejstvo je, da ekstremni poklici niso več redkost. Podatki kažejo visoko rast dela pod pritiskom za visoko profesionalne delavce različnih starosti, spolov, delovnih usmeritev in nacionalnosti. Ekstremni poklici segajo od ekonomije, globalnih podjetij, borz, zabavne industrije, medijev do medicine, prava, svetovanja in knjigovodstva.« (Hewlett in Luce 2006, 2).

V tem primeru govorimo o pritisku, ki nastane pri delu zaradi hitrih končnih rokov, velikega števila različnih delovnih nalog in navsezadnje tudi visokega števila ur, ki jih delavci porabijo za to, da svoje delo opravijo kakovostno in v danem časovnem obdobju. Posameznik kot individualist ali kot del tima se na tovrsten stres odzove različno, glede na okoliščine in lastne osebnostne lastnosti, veliko pa je odvisno tudi

od tega, kako kaže, da se bo situacija razpletla. »Pogosto, ko analiziramo učinkovitost sprejemanja odločitev, se nepravilno osredotočamo le na končno odločitev. V veliko primerih je končna odločitev samo rezultat številnih predhodnih odločitev, ki so odločilno vplivale na uspeh oziroma neuspeh« (Tosi in Mero 2007, 206). Iz tega lahko sklepamo, da delavec, ki je ne glede na pritisk in ekstremne razmere, v katerih mora delati, sposoben ustvarjalno in hkrati učinkovito reševati probleme, s katerimi se sooča, dosega boljše rezultate kot delavec, ki je ustvarjalen pristop v začetnih fazah reševanja problema zanemarjal in je šele v ključni fazi poskusil najti ustvarjalno rešitev.

»Nisem prepričan, da je sprostitev pritiska pravilna rešitev. Po mojih izkušnjah je stopnjevanje tisto, kar delavca pripelje do ustvarjalnega mišljenja in inovativnih idej. Nekaj najboljših idej sem dobil, ko se mi je čas že iztekal, a mi je navsezadnje le uspelo opraviti delo kar najbolje. Toda po drugi strani takšen pristop ne deluje vedno. Preveč pritiska lahko sproži napad panike, še posebej, če reševanje problemov ne poteka v pravi smeri in ne prinaša zelenih rezultatov,« (Amabile in Litovsky 2008, 5)

Seveda pa lahko ekstremne razmere nastopijo tudi v drugačnem smislu. Lahko pride do resnega kolapsa v organizaciji in resni grožnji za zaprtje in odpuščanje delavcev, vendar morajo le-ti še vedno delati, dokler ni podana odločba o prenehanju delovanja organizacije.

»Leta 1993 so v ameriškem podjetju z več kot 30.000 zaposlenimi najavili nujno prestrukturiranje, ki bo prineslo tudi odpustitev 12 – 15% delavcev. Prestrukturiranje je bilo opravljeno v treh fazah – predčasnega upokojevanja, prostovoljnih izstopov in odpuščanja tehnološkega presežka. Vse tri faze so potekale do maja 1995, posledice na ustvarjalnosti delavcev pa so bile naslednje: V prvih dveh fazah poteka prestrukturiranja je bila ustvarjalnost delavcev pod povprečno ravniyo, ne pa tudi v končni fazi. Torej odpuščanje in pritiski na delovnem mestu negativno vplivajo na ustvarjalnost delavcev in to precej bolj, kot na njihovo produktivnost. V istem letu, ko je podjetje znižalo število delavcev za 15%, je število novih iznajdb padlo za 24%, kar je skoraj enkrat hitrejše padanje ustvarjalnosti glede na raven odpuščanja; dejansko so zaposleni proizvedli in implementirali manj idej. V zadnji fazi se je trend obrnil; znotraj organizacije se je povišala stopnja dejavnikov, ki so spodbudili ustvarjalnost (svoboda, izziv, zadostna količina produkcijskih faktorjev, spodbuda delovodij in

organizacije, medsebojna podpora), kar lahko pripišemo dejstvu, da je vse več delavcev pričelo sprejemati situacijo in nastale spremembe« (Amabile in Conti 1999, 632 – 637).

Zanimivo je opredeliti tudi iskanje ustvarjalnih rešitev, ko je ogroženo ne samo človeško zdravje, temveč tudi življenje samo. Kot primer vzemimo dve različni strategiji zbiranja informacij pri Ameriški vojski v Afganistanu. V prvem primeru se strategija osredotoča zgolj na militanten pristop, priučen in utrjen v vedenju poveljnika. »Ko so Talibanski bojovníki uničili tovornjak z opremo in zalogami manj kot 2 milj pred ameriško bazo, je poveljnik baze vedel, da mora nemudoma reagirati. Ker so bile vse ameriške enote na terenu, je za to nalogo zadolžil enoto Afganistanske državne policije, ki se je usposabljala skupaj z ameriški enotami. Poveljnik policijske enote, mož s 30-letnimi izkušnjami, se je ukazu postavil po robu, kar je argumentiral s slabo opremljenostjo njegovih mož. Ameriški poveljnik je vztrajal pri ukazu z mnenjem, da je vse, kar manjka policijski enoti, pogum in predanost. S tem je ponižal policijskega poveljnika, ki je poslal na preiskavo peščico svojih mož, ki so se vrnili brez uporabnih informacij.« (Weiss in drugi 2007, 2).

Rutinska indoktrinirana taktika na bojišču torej ni vedno uspešna, zato pogledjmo drugi primer, kjer vojaški poveljnik opusti svoja vojaška načela in se spretno prilagodi nastali situaciji. »Poveljnik je bil s svojo enoto izpostavljen sovražnikovemu napadu, ki se je po zaključenem streljanju zatekel v utrjena zaklonišča. V zgradbi, iz katere so Talibani streljali na ameriške vojake, je enota slednjih odkrila skupino 25 žensk in otrok, zaprtih v manjšo sobo. Poveljnik je vprašal, kdo je streljal nanje. Odgovorila mu je starejša ženska v ostrem tonu in s tresočim se glasom, da ni nanje streljal nihče in da tu ni slabih ljudi. Poveljnik je potreboval informacije nemudoma. Lahko bi vztrajal pri vojaški doktrini zasliševanja, a je raje snel temna očala, povsobil orožje, počepnil izven sobe in pričel govoriti v mirnem tonu. Po 20 minutah razlage so mu ženske počasi pričele razlagati, kaj se je dogajalo in kdo so bili možki, ki so streljali nanje.« (Weiss in drugi 2007, 2). V tem primeru vojaški poveljnik doseže zelen rezultat s kančkom inovativnosti, ki jo uporabi pri svoji držbi in pristopu do zaslišanih.

»Voditelji morajo biti sposobni misliti izven konvencionalnih okvirjev. Takšno izhodišče nam daje vtis, da so edine dobre ideje tiste, ki se v preteklosti še niso

uporabile v praksi. Kakorkoli, to, k čemur težita tako industrija kot tudi vojska, so vodje, ki imajo sposobnost kritičnega in ustvarjalnega mišljenja« (Banks 2010, 1).

Torej ni vse odvisno od posameznika, tima, temveč igra pomembno vlogo pri ustvarjalnosti v ekstremnih razmerah tudi vodja. Njegova odločitev je zadnja, kar pomeni, da nosi odgovornost za uspeh ali posledice, kljub temu pa mu pri tem pomagajo vsi člani tima, ki dejansko nosijo znanje in potrebne izkušnje za uspeh. Naloga vodje je torej v ekstremnih razmerah ustvariti vzdušje, ki bo njegovemu timu omogočilo kreativno in produktivno delo. V kolikor je situacija že tako daleč, da je to nemogoče, se vodja sreča z nalogo potrebne usmeritve tima in ključnih posameznikov, da bi v zadnjih minutah dosegli željeno rešitev.

»Naloga vodilnega med obstoječo krizo je ne glede na velikost organizacije ali stopnjo menedžmenta nevarna in nepredvidljiva. Krizno vodenje ima dve fazi. Prva je, ko vodja poskuša stabilizirati situacijo in pridobiti nekaj dodatnega časa, in druga – faza adaptacije, ko vodja sprejme vzroke krize in jih poskuša obrniti svoji organizaciji in sebi v prid.« (Heifetz in drugi 2009, 1).

2.5 USTVARJALNOST PRI REŠEVANJU KONFLIKTOV

»Menedžerji na najvišji stopnji se pogosto srečujejo s konflikti, ki izhajajo iz različnih pogledov na vodenje organizacije. Ob tem se zavedajo, da je to nekaj čisto normalnega in celo potrebnega za uspešno delo. Razumni ljudje, ki morajo odločati o ključnih vprašanjih v obdobju negotovosti, ne morejo zaobiti poštenih in neposrednih nestrinjanj glede najboljše poti za prihodnost njihove skupne organizacije. Vodstveni timi, katerih člani spodbujajo medsebojno razmišljanje, ustvarjajo višje razumevanje izbir, bogatejši nabor možnosti in navsezadnje sprejmejo tudi učinkovite odločitve v sedanjem konkurenčnem okolju« (Eisenhardt in drugi 1997, 1). Torej je ustvarjalnost tudi v konfliktnem okolju zelo pomembna za delo organizacije, pomembna pa je tudi za reševanje konfliktov samih.

Mladinsko delo je dober primer konfliktnega okolja, saj so mladinski delavci pri svojem delu pogosto deležni konfliktov z lokalno skupnostjo, uporabniki, javnimi organi itd. Da bi nastale konflikte rešili kar najbolj učinkovito in v duhu vzajemnega zadovoljstva, mora mladinski delavec seči po ustvarjalnih rešitvah, saj se lahko v

nasprotnem primeru pri res nekonstruktivnem pristopu zgodi, da prične ciljna skupina mladinsko organizacijo namenoma ignorirati, kar posledično lahko prinese več negativnih učinkov (neobiskanost dogodkov, manjša optimalnost izvajanja programov, nezasedene kapacitete ipd.).

Mladinski delavec, ki pozna svojo ciljno skupino in njene pripadnike, lahko hitro zazna tudi vzorec soodvisnih konfliktov, ki so neposredno povezani in nastajajo drug zaradi drugega (npr. konflikt v razmerju uporabnik – okolica sproži konflikt okolica – mladinska organizacija, iz tega pa izhaja konflikt mladinska organizacija – uporabnik). Namesto dolgotrajnega in pogosto neuspešnega reševanja konflikta na relaciji organizacija – uporabnik lahko mladinski delavec razreši primarni konflikt, kar pripelje do posledične rešitve tudi preostalih dveh. Pri tem pride do izraza njegova ustvarjalnost, saj se mora prilagoditi uporabnikom, ki delujejo konfliktno, prepoznati njihove interese in konstruktivno prekiniti njihovo konfliktno razmerje.

»Izziv tudi za izkušene menedžerje je, kako pripraviti zaposlene v organizaciji, da bi delovali za doseganje vzajemnih učinkov preko notranjih nevidnih meja, ki ločujejo različne time med sabo in tako tvorijo neformalne strukture, ki zavirajo učinkovito medsebojno delo, izmenjavo informacij in končno optimizacijo poslovanja« (Weiss in Hughes 2005, 1). Mladinska organizacija je prav zaradi svojega poudarjeno neformalnega dela lep primer nastajanja neformalnih struktur znotraj utrjene organizacijske strukture. Konflikti lahko nastopijo med različnimi projektnimi timi, organizacijskimi enotami ali čisto po naključju nastalimi socialnimi tvorbami, ki težijo po prednosti pred ostalimi.

Eden izmed zelo ustvarjalnih načinov reševanja konfliktov v takšnem okolju je harvardska metoda pogajanj, ko se dve ali več strani med sabo ne pogajajo za proporcionalne deleže, temveč za deleže, s katerimi bi vsaka stran pridobila tisto, kar ji največ pomeni. Vsaka stran je primorana pristopiti ustvarjalno, če želi, da proces pogajanj obrodi sadove. Ne samo da se med pogajanjmi iščejo zadoščenja lastnih interesov, predvsem se išče način, kako zadostiti interesu nasprotne strani, da bi hkrati zadostili tudi lastnim željam. Rešitve so včasih zelo drugačne od pričakovanih, a tudi bolj učinkovite in trajnejše.

Zanimiv način reševanja konfliktov so tudi metode, ki bi jih lahko označili kot teambuilding. Dokaz za to so števila podjetja, ki se ukvarjajo izključno s tem, kako na

čim bolj inovativen način ponuditi reševanje konfliktov, ki nastajajo znotraj organizacij. Pri tem se največkrat uporabljajo nevsakdanji športi (kanjoning, adrenalinski parki, plezanje, orientacijski teki, outdoor aktivnosti ipd.) ali vsaj prilagojene različice vsakdanjih športov (nogomet – funball, hokej – inline, košarka – streetball). Ponudniki tovrstnih storitev se poslužujejo tudi simulacij, kot so: vojaški tabor v naravi, življenje v indijanskem tipiju, življenje v iglujju in potovanje z vlečnimi psi ipd. Bolj kot je aktivnost nenavadna, inovativna, večje je zanimanje udeležencev in bolj pripravno je vzdušje za reševanje konfliktov.

Seveda pa je mogoče ustvarjalne tehnike reševanja konfliktov uvesti tudi znotraj pisarne, za kar ni treba najemati strokovnjaka za teambuilding, temveč je dovolj zgolj lastna iniciativa in ustvarjalnost. »V teatru slik udeleženci brez medsebojne komunikacije uprizarjajo žive kipe, pri čemur uporabijo svojo lastno telo, pohištvo, pisarniški material in ostale predmete, ki jih najdejo v pisarni, da bi prikazali svoje odnose in razmerja moči. Prepoved govora zmanjša možnost napačnega razumevanja, odpre pot izražanju potlačenih čustev in izniči prednost bolj odprtih in dominantnih posameznikov« (Ferris 2007).

3 PROFIL MLADINSKEGA DELAVCA

»Mladinsko delo se začne z interesi mladine, s podpiranjem pravice mladih do odločanja, izgradnje lastnega načina življenja in razvoja lastnih idej ter pristopov« (A youth Service Partnership Initiative 2003, 10). Da bi to definicijo mladinskega dela lahko učinkovito implementirali v praksi, se je v mladinskih organizacijah izoblikovalo več profilov mladinskih delavcev. »Mladinsko delo je lažje razumeti, če si ga predstavljamo v različnih oblikah in vlogah, kot pa samo v eni obliki s splošno določenimi karakteristikami« (Smith 1988, 51). V prvo skupino postavimo vodstvene mladinske kadre – to so direktorji mladinskih centrov, mladinskih zavodov, predsedniki društev, vodje neformalnih skupin, ki nosijo veliko odgovornost vodenja organizacije, v kateri delujejo. Načeloma se bolj kot neposredno z mladimi ukvarjajo s pridobivanjem sredstev, kadrovskimi vprašanji, davčno in finančno zakonodajo. To področje dela je do neke mere regulirano, kar ustvarjalne pristope otežuje, zato pa pridobivanje sredstev in upravljanje s kadri ponujata toliko več priložnosti za implementacijo ustvarjalnih rešitev. V drugo skupino uvrščamo zunanje, strokovne in projektne sodelavce mladinskih organizacij, ki skrbijo za pripravo in koordinacijo izvedbe vsebin za mlade, ki se nanašajo na kulturne dogodke, informiranje mladih, zaposlovanje, zdravje, mobilnost mladih, aktivno preživljanje prostega časa ipd. Tretja skupina mladinskih delavcev je večino svojega delovnega časa v neposrednem stiku z mladimi. To so mladi, ki skrbijo za medvrstniško informiranje in spodbujanje, ali pa starejši prostovoljci, ki vnašajo v mladinsko delo svojo zrelost in izkušnje (Urad RS za mladino te 3 vrste mladinskih delavcev imenuje: vodstveni mladinski delavec, mladinski delavec – teoretik in aplikativni mladinski delavec). Ponavadi imajo mladinske organizacije zaposlene delavce, ki skrbijo za to, da se mladi čutijo povezane z delovanjem organizacije, da vzpostavljajo obojestranski pretok informacij med mladimi in organizacijo in nenazadnje poskušajo mlade tudi pritegniti k vključevanju v projekte, ki jih organizacija izvaja. Udeleženci te skupine morajo svojo ustvarjalnost osredotočiti na komunikacijo s ciljno skupino in animacijo le-te, saj je to ključnega pomena za uspešno implementacijo dela prvih dveh skupin. »Oblika in usmerjenost mladinskega dela sta se od 90-ih let zelo spremenili, spremembe pa so se pospešile na prelomu tisočletja« (Crimmens 2004, 5).

Mladinsko delo se je v Sloveniji pričelo izpostavljati po osamosvojitvi. Kljub temu da so tudi prej obstajale organizacije, ki so se ukvarjale z mladimi (taborniki, skavti,

športna društva, politični podmladki ipd.), pa o mladinskem delu kot takem ni bilo govora. V prvem desetletju samostojnosti so pričeli nastajati prvi mladinski centri, ki so prinesli tudi potrebo po mladinskih delavcih. Poleg mladinskih centrov so se razvile tudi mnoge ostale različne oblike mladinskih programov in dejavnosti za aktivno preživljanje prostega časa. Vse to lahko opredelimo kot odziv na potrebe med mladimi, da se združujejo v neformalnih oblikah in načinih, da se skupaj zabavajo, preko zabave tudi učijo in nenazadnje izražajo in razvijajo tudi svojo ustvarjalnost. »Mladinsko temelji na zabavi, a mora biti obenem več kot le to, saj se morajo mladi s pomočjo mladinskega dela posluževati aktivnosti, ki so jim všeč zato, da dosežejo napredek in osebno rast« (Scottish executive 2007, 14).

Kot naslednjo razvojno stopnjo mladinskega dela v Sloveniji lahko navedemo vstop Slovenije v Evropsko unijo. S pridružitvijo je Slovenija postala upravičena do finančnih sredstev, ki jih nudi Evropska komisija za mladinske programe, ki temeljijo na spodbujanju mobilnosti med mladimi, vseživljenjskega učenja in aktivne participacije mladih v evropski družbi. Da bi mladinski delavec dosegal visoko raven kakovosti svojega dela, se mora konstantno izobraževati in dopolnjevati svoja znanja in izkušnje. »Mladinski delavci so dolžni razpolagati z najnovejšimi informacijami, viri, znanji in praksami, ki jih uporabljajo pri delu z mladimi« (Youth coalition of the ACT 2007, 6). Čeprav so tovrstna usposabljanja neformalnega značaja, pa kljub temu omogočajo, da mladinski delavec dobi vpogled v različne uspešne pristope in primere dobrih praks, ki jih lahko integrira v svoje delovanje. »Mladinsko delo ima pomembno vlogo pri zagotavljanju pomembnih izkušenj za otroke in mladino. Pri tem sta ključnega pomena učna in razvojna komponenta, ki morata biti prepoznani in cenjeni kot družbena vrednost poleg osnovnošolske in srednješolske izobrazbe« (Scottish executive 2007, 4). Tako razvija in nadgrajuje svoje delovanje, s tem pa dviguje kvaliteto lastnega delovanja in delovanja organizacije. Neredko se tudi zgodi, da mladinski delavec postane mojster za vse, ker ga v to prisilijo potrebe organizacije ali pa lastne ambicije po izvedbi določenih programov ali del. To pomeni, da lahko razvoj kadra v posamezni organizaciji opredelimo v odvisnosti od potreb, ki nastajajo v organizaciji, in pa seveda lastnih ambicij, ki jih mladinski delavci gojijo. »Mladinsko delo mora zreti v prihodnost z osredotočenostjo na svojo vlogo. Modernizacija in prilagajanje sta pogoj za doseganje najboljših možnih rezultatov« (Scottish executive 2007, 12). Kar pa postavi pod vprašaj strokovno usposobljenost.

»Ugotovljen delež nekvalificiranih (2,3 odstotka), polkvalificiranih (0,8 odstotka) in poklicnih izvajalcev (3,0 odstotka) je bil nizek, sorazmerno velik je bil delež visokošolsko in univerzitetno izobraženih (46,8 odstotka). Čeprav so trendi napovedovali še ugodnejše stanje (med zaposlenimi je bilo 11,8 odstotka gimnazijskih maturantov, katerih večina je zaključevala študij humanistike, informatike, jezikoslovja, pa tudi pretežen del ostalih s srednjo šolo se je odločil za nadaljnje izobraževanje), gre seveda bolj kot za stopnjo izobrazbe za vprašanje ustreznosti smeri izobrazbe in kompetenc (vprašanje pridobljenega znanja, sposobnosti, veščin) za potrebe opravljanja mladinskega dela« (Kern 2009).

Za udejstvovanje mladinskega dela pa potrebujemo tudi udeležence. Navadno je glavna ciljna skupina mladinskih organizacij mladinska populacija (15 – 25 let). In če mladinsko delo zajema tudi kanček vzgojnih pristopov, potem ni nič čudnega, da mora mladinski delavec v razvoj svojih veščin vključiti postopke, kako svojo ciljno skupino pripraviti na nove programe, programske in ostale spremembe. Z razvojem profila mladinskega delavca je treba hkrati dosegati tudi, da se vsaj delež ciljne skupine razvija v isti smeri, drugače pri interakciji obojih nastane konfliktna situacija. Le-ta bazira na željah in prepričanjih določene skupine, ki se nanašajo na neko ustaljeno prakso, ki je lahko zastarela ali celo odvrča ostale ciljne uporabnike, tej skupini pa nudi občutek kontinuitete, s katero je zadoščeno njihovim interesom. Če mladinski delavec popolnoma popusti skupini, je s tem dosegel kratkoročno ugodje nekaj posameznikov in zmanjšal možnosti razvoja novih programov, hkrati pa nadgradnje svojih izkušenj, ki bi jih pridobil iz slednjih. Ravno tako ne sme popolnoma črtati starih programov, saj bo doživel odpor in nezadovoljstvo, to pa pomeni, da mora mladinski delavec na razvojne spremembe določeno ciljno skupino postopoma pripraviti. »Mladinski delavec mora težiti k sodelovanju, da bi zagotovil najboljši možen izid za mladino« (Youth coalition of the ACT 2007, 6).

3.1 DRŽAVNE IN EVROPSKE SMERNICE ZA PRIHODNOST MLADINSKEGA DELA

Kot smo že ugotovili, je v Sloveniji mladinsko delo kot formalen poklic še na začetni stopnji razvoja. Kljub velikemu številu mladinskih organizacij in ravno tako velikemu številu mladinskih delavcev na nacionalni ravni še ni sprejetega predpisa, ki bi

formalno opredeljeval poklic mladinskega delavca, zato pa so toliko bolj aktivni akterji na neformalni ravni, ki pričakujejo formalizacijo tega poklica in posledično profesionalizacijo mladinskih delavcev. »Vse več prostovoljcev postajajo neplačani zaposleni, ki prevzemajo profesionalne in upravne naloge« (Drucker 1989, 5).

Vsak poklic s sabo prinaša določen ugled, tako naj bi bilo tudi z mladinskim delom. Glede na to, da bo to zelo svež poklic, marsikje v Sloveniji nepoznan, mogoče celo obravnavan z dvomom, bi bilo potrebno sprejeti tudi smernice, kako mladinskemu delu zagotoviti družbeni ugled, ki bo študij mladinskega dela in kasnejšo karierno pot napravil privlačno najprej študentom in kasneje profesionalnim mladinskim delavcem. »Več kot ima mladinski delavec kvalifikacij, več lahko mladi od njega pridobijo. Na ta način mladinski delavci postajajo bolj kompetentni, obenem pa dozorevajo tudi osebnostno« (NCVIS 2007, 1).

»V Evropski uniji so postavljene smernice za mladinsko delo, vendar je mladinska politika v vsaki državi konkretno odvisna tudi od značilnosti vsake države. Države članice Evropske unije imajo tako zakonodajo na področju mladine, mladinskega dela in mladinske politike zelo različno urejeno« (Cepin v Divjak in Šporar 2005, 5). To področje večinoma urejajo z akcijskimi načrti, nacionalnimi programi, strategijami in podobno. In ne samo to, evropske institucije si želijo čim večje aktivne participacije mladih pri reševanju socialnih, gospodarskih in političnih vprašanj EU, zato namenjajo velik delež finančnih sredstev prav mladinskim programom, ki omogočajo izobraževanje, pridobivanje izkušenj in razvoj mladinskega dela v državah članicah in nekaterih državah partnericah. »Evropska unija je združila nova dognanja o pomembnosti mladinskega dela, da bi demonstrirala vrednost mladinskega dela preko širokega razpona političnih pobud« (McKee in drugi 2010, 6). Za področje mladinskega dela je Evropska komisija opredelila pet prioriternih vsebinskih nalog: vključevanje mladih (aktivno sodelovanje pri obstoječih programih), informiranost (o priložnostih, možnostih), prostovoljstvo med mladimi (poudarek na lokalnih akcijah z multipliciranim globalnejšim učinkom), raziskovanje mladih (npr. raziskovanje možnosti samozaposlovanja) in razvoj mladinske politike (kot nosilca bodočih ključnih oseb EU) z namenom razvijati in pospeševati vseživljenjsko učenje, mobilnost, zaposlovanje in socialno integracijo.

»Če pogledamo na mladino, še posebej z vidika mladinske politike EC, predstavljajo te pobude prepoznavanje mladinskega dela, ki izhaja od mladih za mlade, ravno tako pa predstavljajo prepoznavanje mladinskih delavcev in splošne sfere mladinskega dela.« (Schild in von Hebel 2006).

Še tri dodatna pomembna področja, ki jih Evropska komisija izpostavlja in ki jih morajo države članice izvajati na državni ravni tudi v obliki mladinskega dela, so vključevanje mladih v javno življenje, evropska integracija, globalizacija.«Če želimo ali ne, globalizacija je tu. Naša naloga je, da jo izkoristimo v dobro človeštva« (Prodi 2001). Da bi mlade popeljali na pot, ki jo s to mislijo opisuje Romano Prodi, je treba vzpostaviti pravilne pogoje, ki bodo mladim omogočili delovanje in iskanje lastnih vlog v večkulturnih družbah, s čimer bodo postali bolj strpni, odgovorni in aktivni državljani globalne skupnosti, kar omogočajo evropski mladinski programi, kot je program Mladi v Akciji. »Ti programi nam dajejo okvir, vodilo in finančna sredstva. Toda nekateri mladi posamezniki so sposobni ustvariti sredstva za zadovoljevanje svojih potreb, iznajti svoja lastna orodja in pridobiti lastno finančno podporo za izvajanje svojih aktivnosti« (Pawlik 2009).

3.2 VLOGA USTVARJALNOSTI PRI MLADINSKIH DELAVCIH

»Obstaja pravilo, ki pravi, da so nepridobitne organizacije veliko bolj previdne z denarjem kot pridobitne. Nenehno so pod pritiskom, kako in kje pridobiti dovolj sredstev, saj jim denarja vedno primanjkuje« (Drucker 1989, 7). Mladinske organizacije ne črpajo glavnine svojih sredstev na trgu, temveč iščejo druge vire. Najpogostejši vir sredstev mladinske organizacije so javni razpisi, ki se nanašajo na točno določene vsebinske usmeritve. Tovrstni razpisi so odprte narave in prihajajo s strani ministrstev, občin, ustanov in podobnih organizacij, ki razpolagajo s sredstvi, namenjenimi distribuciji prijaviteljem. Ne glede na izvor razpisa mora prijavitelj pri pripravi projektne dokumentacije zavestno delovati v smeri ustvarjalnih projektov, ki so pomembno zagotovilo za pridobitev sredstev, kar pomeni, da je ustvarjalnost pri snovanju projektov ključni pogoj za uspeh. »Opažen je preobrat iz dolgoročnih projektov, ki so temeljili na širšem prostoru, v kratkoročne projekte, ki so vsebinsko ožje definirani in se nanašajo na jasno definirane cilje skupine« (Crimmens 2004, 5). V primerjavi z Irsko, kjer pristojno ministrstvo odobri

finančna sredstva celo organizacijam, ki niso neposredno povezane z mladinskim delom, temveč zagotavljajo podpirne storitve mladinskim organizacijam (Breen 2001), neprijaznejše okolje prisili mladinske organizacije v ustvarjalen boj za finančna sredstva.

Kot primer vzemimo razpis Lokalne akcijske skupine Posavje za nabor projektov, upravičenih do nepovratnih sredstev »Leader« iz kvote za leto 2009 (Program razvoja podeželja RS za obdobje 2007–2013). Gre za razpis, ki v ospredje postavlja aktivnosti za ohranjanje in razvoj podeželja. Poleg različnih prednostnih aktivnosti, ki se nanašajo na ožje področje kmetovanja in gozdarstva, lahko mladinska organizacija svoje interese v projektnih aktivnostih prikaže kot promocijo in trženje lokalnih izdelkov in storitev, razvoj podjetništva na podeželju oziroma dvig kvalitete življenja na vasi. Ti programi so vsebinsko zastavljeni širše kot ostali in tako omogočajo organizaciji, ki sicer nima specifičnih znanj iz kmetijstva, da se lahko s svojimi vsebinami prijavi kot enakovreden prijavitelj. Ustvarjalnost priprave razpisne vsebine se kaže v treh sklopih (idejni, vsebinski in realizacijski). Idejni sklop pogojuje naslednja dva in je najpomembnejši. Z novo, ustvarjalno idejo je namreč mogoče preseči ustaljene metode pri definiranju namenov, ciljev in aktivnosti projekta, kar pri realizaciji pomeni širše možnosti za delo, ki vključujejo privlačne vsebine za celotno mladinsko populacijo.

Neprihodne organizacije naj v svoje poslanstvo ne bi vključevale pridobitnih teženj, iz česar izhaja, da se ustvarjeni presežki, če jih organizacija ob koncu finančnega obdobja ustvari, razporedijo v aktivnosti, ki jih bo organizacija izvajala v prihodnosti, in ne izplačajo kot nagrada zaslužnim posameznikom v organizaciji oziroma ustanovitelju organizacije. Finančne vzpodbude ob rednem plačilu, ki ga mladinski delavci prejema, torej ne obstajajo, zato je toliko bolj pomembno, da vodstvo z inovativnimi motivacijskimi pristopi in ustvarjalnimi rešitvami pri nagrajevanju nadomesti denarno vzpodbujanje in nagrajevanje. Koga, kako in zakaj nagraditi je presoja vodstva organizacije. Splošno bi lahko opredelili nagrajevanje za tri vrste dosežkov v mladinski organizaciji:

- Nagrajevanje glede na dosežene projektne cilje: ob zaključku nekega projekta, ki ga je organizacija izvajala, se ovrednoti dosežene rezultate in opravi primerjava s cilji, ki so bili načrtani v začetku projekta.

- Nagrajevanje glede na delovno obremenitev: delavci, ki se redno vključujejo v aktivnosti več organizacijskih enot, so upravičeni tudi do dodatnega nagrajevanja.
- Kot tretjo vrsto dosežkov lahko navedemo nagrajevanje, ki temelji na dodani vrednosti, ki jo delavec s svojim delom prinaša organizaciji (pridobivanje dodatnih sredstev, prepoznavnost organizacije v lokalnem okolju, rekrutiranju novih prostovoljcev ipd.)

Eden izmed učinkovitih načinov je nagrajevanje z višanjem ugleda. Delavcu, ki se je izkazal kot sposoben, vesten in odgovoren, vodstvo lahko poveri koordinacijo zahtevnega projekta, kar mu sicer nakoplje dodatno delo in nič kolikokrat tudi precej konfliktnih in stresnih situacij. Zato je zelo pomemben način, kako vodja delavcu nalogo preda. Z malo ustvarjalnega pristopa je to lahko s kančkom pomembnosti izpostavljena novica pred kolektivom, kar delavca povzdigne tudi v očeh sodelavcev. Vodstvo lahko delavca nagrajuje in motivira tudi tako, da mu zaupa naloge, ki mu dejansko ležijo, saj jih bo tako rad in z veseljem opravljal ter svojega dela ne bo jemal kot vsakodnevno prisilo. Seveda se ta način ne more izvajati vedno in v celoti, lahko pa vodja oceni, do kolikšne mere je mogoče ustvarjalnost delavca vključiti v obstoječe jasno začrtane projekte na način, ki mu omogoča lastno izražanje in ki ne odstopa od zadanih smernic.

Zelo pomembno za motivacijo v mladinski organizaciji je delovno vzdušje, ki vlada v prostoru, kjer se delavci zadržujejo ob svojem delu. Vzdušje ni nujno organizacijska kultura, lahko pa v primeru trajnosti postane del organizacijske kulture. V primeru trajnega ustvarjalnega vzdušja se ustvarjalnost prenese tudi v organizacijsko kulturo, to pa pomembno vpliva na dojemanje načina napredovanja v organizaciji. Ker je hierarhično napredovanje v organizaciji nemogoče, ravno tako tudi napredovanje po plačnih razredih, mora vodja organizacije ugotoviti, kateri dejavniki bi lahko zaposlenim pomenili napredovanje, kar je veliko lažje v organizacijski kulturi, kjer prevladujeta odprtost, sproščeno vzdušje in se zagovarjajo ustvarjalne ideje.

Povprečna mladinska organizacija v Sloveniji ni niti približno tako velika, kot so večja podjetja in ravno tako ne servisira tolikšnega števila uporabnikov kot nepridobitne organizacije iz javnega sektorja, a lahko kljub temu trdimo, da specifične

pri vodenju in upravljanju takšne organizacije postavljajo pred vodstvo ravno tako zahtevne naloge. »Kot predmet je menedžment multidimenzionalen. Je mlada disciplina, sodobne organizacije so stare komaj stoletje in menedžment z njimi. O menedžmentu obstaja še veliko neodkritega, kljub temu pa lahko trdimo, da menedžment ni nekaj statično vsakdanjega, zapisanega v zakonih« (Drucker 1999, 7). Prva izmed takšnih dilem je, v kateri smeri razvijati vsebino programov, ki jih organizacija izvaja, oziroma na katere ciljne skupine naj se pri tem osredotoči in opre. Vodstvo mora prepoznati interese ciljne skupine in jih upoštevati do takšne mere, kolikor dovoljuje trenutno stanje. Za nemoteno delovanje celotne organizacije je treba pri tem poskrbeti za optimizacijo dela delovnih skupin, obenem pa se lahko stari programi združijo v nekaj ključnih vsebinskih točk, ki jih organizacija obdrži. Ustvarjalnost pride do izraza pri smiselnosti dopolnjevanja starih usmeritev z novimi idejami, še posebej v primerih, ko se novi vsebinski trendi občutno razlikujejo od osnovnih usmeritev.

Poleg vsestransko inovativnega in ustvarjalnega vodstva, ki svoje vrline nenehno preizkuša na široki paleti dejavnosti, ki jih zahteva vodenje mladinske organizacije, mora mladinska organizacija vsebovati tudi delavce, ki jih v tem poglavju imenujemo realizacijski kadri. Povprečna mladinska organizacija zaposluje različne profile ljudi, od najstnikov, študentov do starejših, že izkušenih oseb. Vodstvo mora opredeliti, kakšno osebo si želi za delo na določenem področju in za koliko časa dodatne kadre potrebuje, obenem pa pripraviti razpis, ki zveni privlačno, a obenem ne zavaja. To je pomembno predvsem zato, ker si je v mladinski organizaciji, kot smo že spoznali, težko oziroma celo nemogoče omisliti izgradnjo dolgoročne kariere, trdne socialne varnosti ali celo zaposlitve za nedoločen čas. To za vodstvo pomeni iskanje ustvarjalnih rešitev, kako si zagotoviti potreben realizacijski kader (motiviranje prostovoljcev, prostovoljci EVS, postopna izgradnja izmeničnega študentskega dela ...).

Realizacijski zato, ker se preko njihovih aktivnosti realizira poslanstvo organizacije, torej nudenje dodatne vrednosti pri splošni dejavnosti na področju mladinskega dela. V kolikor se organizacija sreča s pomanjkanjem teh kadrov oziroma se znajde celo brez njih, se kaj kmalu zgodi, da postane sama sebi namen. Ravno zato je pomembno, da ti kadri obstajajo in da v svoje delo vključujejo čim več ustvarjalnosti in inovativnih pristopov.

Metod, kako animirati in motivirati ter posledično tudi zadovoljiti ciljno skupino, je več, uspeh pa je v največji meri odvisen od ustvarjalnega pristopa mladinskega delavca. Osnovna metoda je vsekakor upoštevanje želja ciljne publike, pri tem pa ne mislimo slepo podleganje zahtevam, temveč kompromisno povezovanje aktivnosti, kjer se pojavlja pomanjkanje obiskovalcev, z aktivnostmi, ki si jih ciljna publika želi. Glavno vprašanje te metode je, kako dovolj ustvarjalno združiti nujno z želenim, da bodo zadoščene potrebe organizacije in želje ciljne skupine. Mladinski delavec mora ustvarjalno povezati komponente: čas, prostor, vsebino, promocijo, dodatno vrednost za obiskovalca in izkupiček organizacije. Sicer je omejen z materialnimi sredstvi, a je zato še toliko bolj pomemben način, kako združi navedene dejavnike čimbolj ustvarjalno in za publiko privlačno.

Poleg kadrov mora mladinska organizacija razpolagati še z različnimi sredstvi, ki jih potrebuje za svoje nemoteno delovanje. Kako in kje pridobiti ta sredstva je naloga mladinskega delavca, ki je odgovoren za aktivnost, od koder izvira potreba po dodatnih sredstvih. Uspeh iskanja novih sredstev je v veliki meri odvisen od ustvarjalnega pristopa mladinskega delavca, ki se lahko nanaša na definiranje virov, pristop do virov, nastop ob pogovoru, zagotavljanje virom njihovo dodano vrednost ...

Zelo pomembne so tudi vsebine programov dela, ne samo za organizacijo in njeno ciljno skupino, temveč tudi za mladinskega delavca kot posameznika, ki si ob delu želi uresničevati tudi lastne želje, interese in ambicije. Seveda mora biti program dela mladinskega delavca zastavljen tako, da dejansko ustreza kriterijem vseh treh strani. »Bistvo mladinskega dela se nahaja v razmerju z mlado osebo kot primarnim odjemalcem, ki se izraža kot zaveza mladinskega delavca do mladih in širše družbe« (Youth coalition of the ACT 2007, 5).

Kot primer vzemimo projekt za razvoj podeželja, ki ga mora mladinska organizacija izvajati dve leti na območju vseh krajevnih skupnosti občine, kjer deluje, vsebinsko pa projekt izhaja iz medgeneracijskega sožitja na podeželju in nastajanja novih društvenih aktivnosti. Najprej moramo opredeliti interese vseh vpletenih strani:

- mladinska organizacija – sredstva za zaposlitev delavca za obdobje dveh let, ugled v skupnosti, dodana vrednost med referenčnimi projekti;

- ciljna skupina (partnerske organizacije, prebivalci krajevnih skupnosti) – del sredstev za samostojno izvajanje aktivnosti, vidni rezultati na podeželju in ne zgolj nove papirnate strategije;
- mladinski delavec – zaposlitev za obdobje dveh let, nova znanja, nove izkušnje, pridobivanje uradnih referenčnih potrdil, razvoj novih projektov, delo na mednarodnem področju, napredovanje.

Da bi torej ugodili vsem trem stranem, mora mladinski delavec, ki pripravlja projekt, najti ustvarjalne kompromise, ki bodo omogočali, da bo vsaka stran iz projekta razbrala koristi in zadostila svojim interesom.

3.3 USTVARJALNO SODELOVANJE V MLADINSKI ORGANIZACIJI

»Kolektiv je več kot vsota posameznikov. Nekaj se zjedri v njem, česar nobeno dogajanje, seštevanje in pridruževanje posameznikov, enega za drugim, ne more doseči.« (Trstenjak 1981, 165). In če kolektiv razdrobimo na manjše podenote, dobimo time: projektne, akcijske, krizne ipd. »Timi so posebne oblike skupin, ki imajo natančno definirane vloge in naloge, njihova značilnost pa je visoka predanost skupini.« (Tosi in Mero 2007, 96).

Pri mladinskem delu se pojavljajo vse tri oblike združevanja delavcev: kolektiv, skupina in tim. »Združevanje in povezovanje, da bi rešili zadane naloge, ter učna moč, ki izhaja iz tega, sta mladinsko delo zaznamovali od samega začetka« (Doyle in Smith 1999, 7). Kolektiv lahko definiramo kot organizacijsko skupnost mladinskih delavcev, ki jo sestavljajo organizacijske enote, neformalne skupine in timi. Vodja kolektiva je tudi vodja mladinske organizacije in mora biti spodbujevalec ustvarjalnega sodelovanja na najširši ravni organizacije. Ustvarjalno sodelovanje na ravni kolektiva lahko opredelimo kot:

- izmenjavo idej (Delavci iz dveh različnih timov sodelujejo pri interaktivnih metodah snovanja novih idej in pri tem vključujejo lastne poglede in izkušnje v aktivnosti, ki primarno ne spadajo v področje njihovega dela.)

- ustvarjalno simbiozo dveh ali več enot, skupin, timov (Dva tima, ki se ukvarjata z vsebinsko različnimi nalogami, se združita za izvrševanje nalog, ki so si podobne in jih je mogoče ustvarjalno združiti.)
- ustvarjalno dopolnjevanje pri izvajanju nalog (Dva tima, ki se ukvarjata z vsebinsko različnimi nalogami, se pri enotnih nalogah, kot je npr. promocija ustrezno dopolnjujeta z delitvijo nalog. Ustvarjalnost pride v tem primeru do izraza predvsem pri iskanju najbolj optimalne rešitve delitve dela, ki bi oba tima čim bolj razbremenila.)

V vsaki organizaciji se tvorijo neformalne skupine glede na interese delavcev, njihovo medsebojno simpatiziranje, skupno prepričanje ipd. Pri teh skupinah je najbolj pomembna njihova narava, saj jih ne veže nikakršna formalna usmerjenost k skupnemu cilju ali k reševanju naloge in pri tem nad sabo nimajo nikakršne formalne vodstvene sile. Neformalnim skupinam to omogoča prosto razmišljanje in snovanje idej, ki lahko segajo na več različnih področij dela organizacije, saj so tudi tovrstne skupine sestavljene iz mladinskih delavcev z različnih področij.

Ustvarjalno sodelovanje znotraj neformalne skupine temelji na sodelovanju posameznikov, pri timu pa gre za ožje definirano ciljno usmerjeno delo in predvsem drugačno organiziranost dela. »Delo skupine temelji na delu članov te skupine, ki k delu pristopajo posamično, medtem ko timsko delo poleg rezultatov posamičnega dela vsebuje še tako imenovane rezultate kolektivnega dela« (Katzenback in Smith 2005, 2). Timi se pri doseganju zadanih ciljev srečujejo s problemi, ki jih morajo čim bolj učinkovito reševati. Da je ta proces čim bolj učinkovit, je ključnega pomena ustvarjalno sodelovanje udeležencev tima, ki vsak s svojim znanjem in izkušnjami predstavlja nepogrešljiv gradnik. »Dober tim bo zadovoljil svoje notranje in zunanje odjemalce, čez čas po postal močnejši kot enota, spodbudil pa bo tudi učenje in rast svojih individualnih članov« (Hackman in Coutu 2009, 4). Timi so navadno formirani s strani vodstva organizacije za ožje opredeljene delovne naloge, kar že v začetku dela kaže na možnost inoviranja, saj v nasprotnem primeru ne bi nastala potreba po formaciji tima, ravno tako pa je mogoče pričakovati tudi intenzivnejše zanimanje vodstva za delo tima, vendar mora vodstvo organizacije timu omogočiti prosto pot pri ustvarjanju novih rešitev. »Problem tima skoraj nikoli ni, da se tim razpade, temveč da sploh ne dobi priložnosti, da bi se ustalil« (Hackman in Coutu 2009, 3). »Menedžment ima pomembno vlogo pri promoviranju inovacij v timu. Timi, ki

prejmejo s strani vodstva spodbudo, naj delujejo v smeri snovanja ustvarjalnih rešitev, v svojih rezultatih prikažejo visoko stopnjo inovativnosti. Ti timi so dobesedno usmerjeni, naj se izognejo običajnim rešitvam in naj preizkušajo nove, še neuporabljene ideje« (Sethi in drugi 2008, 2).

»V osnovi je mladinsko delo integrirano v skupino in skupinsko delo ter si ustvarja identiteto, ki izhaja neposredno iz skupine« (INFED 2011, 15). V mladinski organizaciji se timi pojavljajo predvsem pri kratkoročnih projektih, kjer istočasno sodeluje večje število (npr. 50) udeležencev, ki sicer iz časovnega vidika dela organizacije ne zavzamejo veliko časa, zato pa izkazujejo veliko potrebo po spektru veščin, ki jih mora v istem trenutku manjša skupina mladinskih delavcev (npr. 5) uporabiti v različnih prostorih. Dejansko so takšni projekti pričakovane nekonvencionalne razmere, kjer mora tim mladinskih delavcev plansko predvideti zasedenost prostorske, časovne in vsebinske dimenzije. Ključno vlogo pri tem igra ustvarjalnost, saj je treba npr. sejno sobo v 15-ih minutah preurediti v glasbeni studio in računalniško učilnico v filmsko montažno sobo. Pri takšnih procesih mora sodelovati minimalno število udeležencev, delo pa mora biti opravljeno brez zamud.

3.4 USTVARJALNOST MLADINSKIH DELAVCEV V NEKONVENCIONALNIH RAZMERAH

Običajne delovne razmere se pri mladinskih organizacijah in njihovih delovnih okoljih ne razlikujejo. Kljub različnim vsebinam, na katere se nanaša delo organizacij in mladinskih delavcev, lahko običajne razmere opredelimo kot delo, ki se izvaja deloma v pisarni in deloma na terenu, veliko je neposrednega stika z mladimi, mladinski delavci pa so zaradi konstantne omejenosti finančnih virov primorani svoje aktivnosti izvajati z minimalnimi stroški. Ustvarjalnost je eden izmed pogojev za uspešno delo mladinskega delavca v običajnih delovnih razmerah, pogosto pa se mladinski delavec znajde v nekonvencionalnih razmerah, kjer ne more uporabiti utečenih postopkov in izkušenj, zato je še toliko bolj pomembno, da kreira nove rešitve s sredstvi, ki jih ima na voljo.

V naslednji primerjavi ponazarjamo razlike v potrebah po ustvarjalnem delu, ki izhajajo iz razlik med običajnimi in nekonvencionalnimi delovnimi razmerami.

1. Vodenje. Ustvarjalnost pri vodenju je v običajnih razmerah ključnega pomena zato, da se delo opravi in da so delavci obenem zadovoljni in pripravljeni za delo. Vodja organizacije mora biti dovolj ustvarjalen, da zna svojim delavcem tudi najbolj nezanimive naloge predstaviti kot pomemben del celote dela organizacije ali jih celo obrniti tako, da vključujejo vsebine in metode, ki jih mladinski delavec z veseljem uporablja. Ustvarjalnost pri vodenju v nekonvencionalnih razmerah lahko izhaja iz situacijskega kriznega stanja ali pa se okoliščine izjemno razlikujejo od povprečnih, običajnih razmer. V primeru kriznega stanja mora vodja svojo ustvarjalnost usmeriti v iskanje rešitev kako razdeliti naloge, organizirati time in postaviti prioritete vsebine, da bi organizacija ali skupina čim prej prešla krizo. Če gre zgolj za izrazito spremembo okoliščin, pa je pomembna ustvarjalna uporaba sredstev, ki so na voljo v nekonvencionalnih razmerah in pa prilagajanje vsebin dela nastalim okoliščinam (to pomeni, da cilji in namen vsebin dela ostanejo nespremenjeni, spremeni se zgolj način, kako jih doseči).
2. Motivacija. Je zelo pomembna v običajnih razmerah, ko nastopi obdobje brez posebnosti. Delavci se ukvarjajo z običajnimi nalogami, ki so utečene, njihovi postopki dela pa rutinirani. V takšnem primeru se lahko zgodi, da v kolektivu stopnja motiviranosti pade, zato mora vodja ustvarjalno pristopiti, da bi dvignil motivacijo zaposlenih. V kolikor bi vodja stalno poskušal motivirati z istimi metodami, bi uspeh z vsako ponovitvijo padel, zato tu igra ustvarjalnost zelo pomembno vlogo.
3. Pridobivanje sredstev. Je področje, kjer pride ustvarjalnost mladinskih delavcev v običajnih razmerah še posebej do izraza. Mladinska organizacija je okolje, kjer sredstev vedno primanjkuje, zato se mladinski delavci poleg svojih primarnih delovnih nalog nenehno soočajo z izzivi, kako v čim večji in čim bolj zanesljivi meri zagotoviti dovolj sredstev za izvajanje zastavljenih programskih vsebin. Ustvarjalnost je pri tem zelo pomembna, saj mora mladinski delavec odkriti vire sredstev tam, kjer jih ostali ne prepoznajo in navsezadnje od teh virov sredstva tudi pridobiti. V nekonvencionalnih razmerah nastopi podobno stanje, ko mladinski delavec iz predhodnih izkušenj ne prepozna klasičnih virov sredstev okoli sebe in mora sredstva pretvoriti iz neuporabne oblike ali v uporabno obliko ali pa jih vključiti v vsebine na način, ki le-tem dodaja novo vrednost.

4. Uporaba sredstev. V običajnih delovnih razmerah se težko pridobljena sredstva izrabljajo čim bolj učinkovito, pri čemer je tendenca k doseganju multiplikativnih učinkov. V nekonvencionalnih razmerah je uporaba sredstev neposredno povezana s predhodnim procesom pridobivanja, saj mladinski delavec že s procesom pridobivanja definira tudi uporabo sredstev. Tako mora še pred uporabo sredstev že zasnovati, kjer vse bo sredstvo uporabljeno, čeprav na prvi pogled sredstvo deluje kot neuporabno. Posamezno vrsto sredstev je mogoče uporabiti za izvajanje različnih vsebin. Naloga mladinskega delavca je razdeliti, komplementirati ali na kakršen koli drug način zagotoviti, da bo sredstvo prineslo kar največ rezultatov.
5. Reševanje konfliktov. S konfliktnimi situacijami se mladinski delavci srečujejo vsakodnevno, zato morajo ravno tako pogosto pristopiti tudi z metodami reševanja konfliktov, ki jih morajo ustvarjalno prilagajati konfliktni situaciji ali posameznikom, vpletenim v konflikt. V nekonvencionalnih razmerah je čim hitrejša in čim bolj učinkovita reševanje konfliktov še toliko bolj pomembno, saj se mladinski delavci nahajajo v okoliščinah, ki jih ne poznajo in kjer se morajo znajti po svojih najboljših močeh.

Mladinski delavec je lahko v nekonvencionalne razmere potisnjen naključno, lahko se v nekonvencionalnih razmerah znajde namensko, možna je tudi kombinacija obojega, ko se sicer pripravlja na delo v nekonvencionalnih razmerah, ki pa se potem v praksi izkažejo kot čisto nekaj drugega. Od tega, v kakšnih vrstah nekonvencionalnih razmer mladinski delavec dela, je odvisno tudi, kako pomembni so ustvarjalni pristopi, ki jih bo pri delu uporabil. Nepričakovan nastop nekonvencionalnih razmer terja od mladinskega delavca hitro zaznavanje in procesiranje možnosti, ki jih ponuja okolje. Problem, ki ga rešuje, pogojuje pripomočke, znanja in izkušnje, ki jih mora uporabiti, ustvarjalnost pa je pomembna pri kombiniranju le-teh, saj nekonvencionalne razmere prinesejo nove načine uporabe, ki se lahko od običajnih razmer občutno razlikujejo.

Možnost, da mladinski delavec zaide v nekonvencionalne razmere namensko, obstaja, ko delavec vnaprej planira delovanje v nekonvencionalnih razmerah. Pri tem ima možnost, da glede na informacije, ki obstajajo o razmerah, vnaprej pripravi nabor sredstev, ki jih potrebuje za delo, ali jih primerno prilagodi, da jih bo v nekonvencionalnih razmerah čim bolje uporabil. Ravno tako si lahko pripravi nabor metod, ki jih uporablja v običajnih delovnih razmerah, in jih ustrezno dopolni tako, da

jih bo mogoče uporabiti kot orodje v nekonvencionalnih razmerah. Pri tem je pomembna tudi časovna komponenta, saj mladinski delavec ve, kdaj bodo nastopile nekonvencionalne razmere, in lahko oceni, koliko časa bodo trajale, kar mu omogoča lažjo terminsko organiziranost aktivnosti, ki jih izvaja.

Kombinacija pričakovanih nekonvencionalnih razmer in presenečenja, ki obenem nastane, se zgodi, ko se preslika situacija drugega primera, a se v okolje vmeša še nepričakovana komponenta, ki od mladinskega delavca zahteva še dodatno dinamiko in prilagajanje. Kaj je za mladinskega delavca pri tem ključnega pomena in v kolikšni meri lahko nastala spremenljivka vpliva na uspeh njegovih aktivnosti, je odvisno od njegove ustvarjalnosti, vsebin, ki jih mora izvesti, in pomembnosti cilja, ki ga mora pri tem doseči. Pomembnost cilja namreč vrši pritisk na delavca, saj ga nenehno opozarja na možnost neuspeha, kar lahko negativno vpliva na njegovo ustvarjalnost in posledično na optimalnost rezultatov, ki so neposredno povezani z ustvarjalnostjo rešitve.

4 RAZISKAVA O POVEZAVI USTVARJALNOSTI V RAZLIČNIH OKOLJIH

Ugotovili smo, da je ustvarjalnost lastnost, ki jo ima vsak posameznik in se izraža skozi različne načine delovanja v okoljih, kjer posameznik deluje. Vsakdo torej nosi potencial ustvarjalnega mišljenja oziroma vedenja, zelo pomembno pa je tudi, v kolikšni meri lahko svoj potencial razvija pri profesionalnem udejstvovanju, prostočasnem ustvarjanju ali pri dejavnosti, pri kateri je aktiven. Ne glede na področje, kjer posameznik deluje, si ob delu in preko formalnih ali neformalnih usposabljanj oblikuje nabor znanj in veščin, ki jih na področju svojega dela uporablja za premagovanje ovir in doseganje zastavljenih rezultatov. To mu omogoči rutinsko reševanje vprašanj, ki se pojavljajo na takšni ravni zahtevnosti, da je mogoče rešitve posplošiti in tako v različnih situacijah učinkovito uporabiti podoben način dela, brez okrnjene vrednosti rezultatov. Takšno rutinirano vedenje je uporabno do meja, ki jih dovoljuje področje dela, kjer si je posameznik tovrstne rutinske pristope ustvaril. Za primer vzemimo računalniškega programerja, ki se ukvarja z izdelavo spletnih strani. Skozi prakso bo razvil več različnih pristopov izdelave spletnih strani, ki pa bodo osnovane na podobnih tehnoloških principih, kar mu bo omogočilo aplikacijo programske rešitve iz enega primera na ostale. Vendar pa to velja le za programiranje spletnih strani, ne pa tudi za oblikovanje grafičnega izgleda, ki je ravno tako kot programska osnova nepogrešljiv element spletne strani. Gre torej za ozko tehnološko področje, kjer se z enakim namenom dopolnjujeta dve različni aktivnosti, kjer je zaradi same narave dela nemogoča medsebojna aplikacija rutinskih postopkov in rešitev.

Seveda pa uporaba izključno rutinskih postopkov ne omogoča doseganja optimalnih rezultatov in je zato pomembna uporaba ustvarjalnega mišljenja, ki pripelje do novih postopkov, rešitev in boljših rezultatov. Če je posameznik ustvarjalen, lahko pričakujemo, da bo ustvarjalen pristop uporabljal na različnih področjih svojega delovanja, saj pri tem ne gre za ozko usmerjeno rutinirano iskanje odgovorov na problemska vprašanja, temveč za splošen pristop k neki aktivnosti oziroma za osebno lastnost posameznika. Vprašanje, ki se pri tem postavlja, je, v kolikšni meri lahko posameznik, ki deluje na nekem področju, kjer je razvil rutinske postopke in hkrati nastopa tudi kot nosilec ustvarjalnih pristopov, v praksi uporabi svojo ustvarjalnost na drugem področju dela, a z enakimi cilji. »Vsako tudi še tako zavestno delo, ki že po svojem bistvu zahteva zavestno pozornost, se z dolgotrajnim

ponavljanjem mehanizira, postane avtomatično in s tem vedno bolj nezavestno« (Trstenjak 1979, 154). Npr. srednješolski profesor med svojim delom razvija način, kako motivirati dijake, jim predstaviti obravnavano snov na čim bolj zanimiv način in jih nasploh pritegniti k aktivnemu sodelovanju. Glede na to, da se različni razredi med seboj razlikujejo (dijaki iz različnih okolij, različne interesne skupine, različne subkulture ipd.), je težko z gotovostjo trditi, da bodo enake metode enako učinkovito delovale pri vseh, kar pomeni, da je neposredna aplikacija nemogoča. »Po Mayerju problem nastane, ko se v dani situaciji vzpostavi neko stanje. Reševalec problema želi, da bi se situacija spremenila v stanje cilja, vendar na razpolago ni očitnega načina za pretvorbo situacije iz danega v stanje cilja« (Kaufman 2006, 146). V takšnem primeru je veliko bolj pomembno, kako ustvarjalno se bo profesor znašel in presenečal svoje dijake z inovativnimi metodami, ki jih bodo zbližale s togim učnim programom, ki mu sledijo.

4.1 OPREDELITEV PREDMETA IN CILJA RAZISKAVE

Predmet raziskave je ustvarjalnost skupine mladinskih delavcev iz slovenskih mladinskih organizacij (mladinski centri, društva, zavodi ...) v nekonvencionalnih razmerah in primerjava z njihovo ustvarjalnostjo v običajnem delovnem okolju, kjer opravijo večino svojega dela.

Udeleženci do izvedbe raziskave še niso tesneje sodelovali oziroma niso imeli tesnejših komunikacijskih stikov; iz vsake organizacije, ki bo pri raziskavi sodelovala, je udeležen samo en mladinski delavec, skupina pa je sestavljena iz 9 posameznikov, 5 moških in 4 žensk.

Kriteriji, ki jim mora ustrezati vsak udeleženec:

- starost 15 do 30 let,
- aktiven mladinski delavec, član kolektiva mladinske organizacije (prostovoljec, študentsko delo, aktivna politika zaposlovanja, redna zaposlitev v organizaciji, ki se fokusira predvsem na ciljno skupino mladih),
- trajanje dela pri mladinski organizaciji: vsaj 3 mesece,
- odgovornost za vsaj eno samostojno dejavnost v sklopu dela pri mladinski organizaciji,

- neizkušenosť na področju ravnanja v kriznih razmerah (odmaknjenost od urbanega okolja in dobrin, ki jih ponuja za normalno življenje in učinkovito opravljanje dela).

Nekonvencionalne razmere so v raziskavi simulirane v treh različnih okoljih, ki se občutno razlikujejo od običajnih delovnih razmer, v katerih se nahajajo pri delu v matični organizaciji. Poleg okolja pa je potrebno poudariti tudi izhodišča za opravljanje nalog, ki se od tistih v mladinskih organizacijah razlikujejo predvsem po pripomočkih za delo in pa intenzivnosti ter načinu njihove uporabe. Tudi vsebina dela, ki ga mladinski delavci opravljajo v nekonvencionalnih razmerah, se razlikuje od dela, ki ga navadno opravljajo, čeprav se v obeh primerih srečajo z enakimi cilji: vodenje, pridobivanje sredstev, motivacija ipd., kar pomeni, da morajo udeleženci za doseganje podobnega cilja prilagoditi metode iz dela v mladinski organizaciji in jih aplicirati v nekonvencionalne razmere.

Cilj raziskave je opazovati in izmeriti ustvarjalnost mladinskih delavcev v nekonvencionalnem okolju pri reševanju nevsakdanjih nalog in nato poiskati temeljne razlike med ustvarjalnostjo v nekonvencionalnih razmerah in ustvarjalnostjo v rednem delovnem okolju izbrane skupine. Ocena ustvarjalnosti bo podana tako v običajnih kot v nekonvencionalnih razmerah po vnaprej pripravljenih kriterijih, ki bodo enaki za vse udeležence skupine ne glede na njihove prejšnje izkušnje oziroma delovno mesto, kjer so zaposleni (ali se kako drugače udeležujejo) kot mladinski delavci. Tako bomo lahko iz skupine udeležencev opredelili značilnosti posameznikov, poleg tega pa opredelili tudi profile, ki bodo združevali podobne lastnosti več posameznikov iz testne skupine. Iz dobljenih rezultatov bomo izdelali model za ohranjanje oziroma spodbujanje ustvarjalnega delovanja v nekonvencionalnih razmerah, kamor je mogoče prenesti izkušnje oziroma večšine, ki jih posameznik pridobi skozi svoje delo v normalnem delovnem okolju. Model bo uporaben kot pripomoček za skupino ali posameznika, ki se bo srečal s korenito spremembo okoliščin, v katerih potekajo njegove aktivnosti (npr. zamenjava delovnega mesta, odhod v tujino ipd.) in bo omogočal zavesten prenos metod dela, ki so se izkazale kot ustvarjalne, iz enega okolja v drugega. Poleg samega modela je izpostavitvev razlik med ustvarjalnostjo v dveh okoljih ter izdelava profilov ustvarjalnosti zelo pomembna tudi za proces profesionalizacije mladinskega dela v Sloveniji, saj bodo rezultati omogočili vpogled,

do kolikšne mere obstoječi mladinski delavci zmorejo prenašati ustvarjalne rešitve iz ene situacijo v drugo oziroma kreirati nove ustvarjalne pristope in na ta način dosegati najbolj optimalne rezultate. Hkrati bo razvidno tudi, v kakšnem (normalnem) delovnem okolju so mladinski delavci lahko razvili bolj ustvarjalne pristope in zakaj.

4.1.1 Definiranje raziskovalne teze

Ker je mladinsko delo v svojem izhodišču dinamično in ustvarjalne narave, je to delo, pri katerem mora mladinski delavec obvladati široko paleto znanj in veščin. Tudi pri mladinskemu delu je v nekaterih primerih mogoče opaziti nastanek rutine in končno padec ustvarjalnosti med posamezniki, kar posledično pelje v posplošeno reševanje problemov. To ima lahko negativne učinke, le ti pa se odražajo kot nizka motivacija med zaposlenimi in utesnjenost znotraj organizacije.

Teza: Predpostavljamo, da obstajajo pomembne razlike med ustvarjalnostjo istih posameznikov v običajnem delovnem okolju in v nekonvencionalnih razmerah.

Razpon lestvice ustvarjalnosti se hitro razširi, v kolikor imamo več kriterijev od »je ustvarjalen« in »ni ustvarjalen«; nastane tudi več različnih kombinacij ustvarjalnosti v dveh različnih okoljih. Glavne dejavniki, ki vplivajo na razlike med obravnavanima okoljema, lahko opredelimo kot:

- osebne lastnosti posameznika,
- običajno okolje, ki se navadno nahaja med zelo spodbudnim za ustvarjalnost in inovacije ter popolnoma nespodbudnim za ustvarjalnost,
- motivacija posameznika za iskanje in uporabo ustvarjalnih pristopov,
- izkušnje posameznika pri delovanju v nekonvencionalnih razmerah.

Hipotetično stališče, da obstajajo pomembne razlike med ustvarjalnostjo v dveh različnih okoljih, se nanaša na vse štiri dejavnike, ki jih lahko razvrstimo v tri kategorije. V prvi kategoriji so osebne lastnosti posameznika kot prilagodljivost, zaznavanje, samopodoba, inteligentnost, ki se navezujejo samo na njegovo osebnost in se ne spreminjajo ob zunanjih vplivih. V drugi kategoriji se nahajajo motivacija in

izkušnje, ki jih lahko opredelimo kot interakcijo med lastnostmi posameznika v kombinaciji z zunanjimi vplivi. Pri tem obravnavamo motivacijo kot lastno željo po delovanju, ob kateri zunanje okolje omogoča realizacijo in doseganje rezultatov, izkušnje pa kot učenje posameznika na osnovi učinkovitega oziroma neuspešnega udejstvovanja v okolju. V tretji kategoriji pa se nahaja okolje, ki obdaja posameznika, na kar se nanaša to raziskovalno delo.

Pri dejavnikih tretje kategorije, ki so vezani na okolje, lahko kot primer vzamemo dve vrsti okolij, kjer je prvo naklonjeno ustvarjalnemu mišljenju in implementaciji inovacij, medtem ko je drugo nagnjeno bolj h konzervativnim metodam dela, ki preferirajo zgolj uveljavljene in rutinirane postopke. V prvem okolju se bo povprečen posameznik lahko obnašal ustvarjalno in ga bo okolje samo spodbujalo k iskanju inovativnih rešitev, medtem ko bo v drugem primeru v primeru želje po ustvarjalnosti oziroma vpeljavi inovacij naletel na tog odpor in neodobranje takšnih pristopov.

V kolikor bomo z raziskavo tezo potrdili, se bo to zgodilo ali v prid vpliva običajnih ali nekonvencionalnih razmer, lahko pa tudi pričakujemo, da bo pri posameznih udeležencih prevladalo bolj ustvarjalno delovanje v običajnih razmerah, pri drugih pa v nekonvencionalnih, odvisno od kombinacije in vpliva dejavnikov, ki vplivajo na njihovo delo.

4.1.2 Opredelitev meril za detekcijo ustvarjalnega vedenja

Ker je raziskava sestavljena iz opazovanja oziroma merjenja ustvarjalnosti v dveh različnih okoljih, smo v ta namen pripravili kriterije, s katerimi bomo zaznavali ustvarjalno delovanje v običajnih in nekonvencionalnih razmerah. Vsi kriteriji bodo enakovredno uporabljeni pri vseh udeležencih ne glede na njihovo pozicijo v mladinski organizaciji, delovne izkušnje ipd. Na ta način bomo iz rezultatov, ki jih bodo meritve pokazale, opredelili profile ustvarjalnega delovanja od najmanj ustvarjalnega obnašanja do optimalne ustvarjalnosti ter nazadnje na podlagi izsledkov izdelali model spodbujanja ustvarjalnosti v nekonvencionalnih razmerah.

V raziskavo bo vključenih več primerov nekonvencionalnih razmer – simulacij, kjer se bo merila ustvarjalnost udeležencev na več področjih njihovega dela, ki se bo nanašalo predvsem na reševanje izzivov in problemskih nalog s skupnim ciljem čim

hitreje in čim bolj učinkovito doseči skupno rešitev situacije. Za delitev na izzive in na naloge smo se odločili zaradi večje jasnosti poteka dela, saj se bodo izzivi vsebinsko neposredno nanašali na tip simulacije oziroma nekonvencionalne razmere, ki jih bomo izvajali, medtem ko bodo problemske naloge igrale vlogo dodatnih preizkušenj (npr. matematične uganke, oteževanje okoliščin ipd.) oziroma dopolnilo izzivom in bodo udeležencem prinesle bonitete v obliki dodatnih pripomočkov za delo, motivacijo v obliki posladkov ipd.

Steiner meni, da ustvarjalnega človeka zaznamujejo izvirnost, vzdržljivost, predanost reševanju problemov, hkrati pa neresnost, nenaklonjenost avtoriteti in nekonformizem (Steiner 1965, 104–105), medtem ko Shapero v svoji razlagi pravi, da so ustvarjalci usmerjeni v prihodnost, individualisti, ki nimajo želje po nadvladi drugih in tudi nimajo teženj po oblasti. (Shapero 1985). »Lastnosti ustvarjalnih posameznikov imajo preširok razpon, da bi nekega človeka lahko preprosto označili, da je ustvarjalen ali neustvarjalen« (Sriča 1999, 73).

Kriterije za merjenje ustvarjalnega delovanja v nekonvencionalnih razmerah smo razdelili glede na področje dela (vodenje skupine, motivacija skupine, pridobivanje sredstev, optimalna izraba sredstev in reševanje konfliktov), kjer pričakujemo ustvarjalnost udeležencev, in glede na uporabljen pristop. Pri tem uporabljamo petstopenjsko ocenjevalno lestvico:

1. raven ustvarjalnosti zajema ravnanje udeleženca, s katerim ni dosegel zelenega cilja. To ravnanje oziroma pristop se nanaša na situacijo neposredno iz običajnih razmer in ga ocenjujemo najnižje, z 1 točko. Kot primer takšnega pristopa lahko navedemo poskus klica za nasvet preko mobilnega telefona. V običajnih razmerah bi to brez problema delovalo in bi bil problem rešen, okolje v nekonvencionalnih razmerah pa ni v celoti pokrito z GSM omrežjem slovenskih operaterjev in takšna rešitev navadno ne obrodi sadov.
2. raven ustvarjalnosti zajema pristop k situaciji, kjer udeleženec sicer aplicira ravnanje iz običajnih razmer, a ga deloma prilagodi, kar je pogoj za uspeh in doseganje cilja. Takšen pristop ocenjujemo z 2 točkama. Kot primer takšnega pristopa lahko navedemo zamenjavo domačega GSM omrežja za hrvaško, s katerim je območje pokrito. Klic za nasvet je tako mogoč, kljub temu pa je stopnja ustvarjalnosti pri tem relativno majhna.

3. raven ustvarjalnosti se nanaša na kombinacijo aplikacije pristopa iz običajnih razmer, ki pa v končni rešitvi zavzema le temeljna izhodišča, medtem ko prevladuje uporabljena inovacija. Na ocenjevalni lestvici ga vrednotimo s 3 točkami in je po ocenjevanju zadnja stopnja, kjer se še uporablja aplikacija iz običajnih razmer. Za primer takšnega pristopa lahko vzamemo situacijo, ko udeležencu ne uspe pridobiti nasveta iz razpoložljivih sredstev in nato išče nasvet glede na zmožnosti okolja: se obrne na naključne sprehajalce, voznika mimovozečega avtomobila ipd.
4. raven ustvarjalnosti zahteva od udeležencev uporabo še neuporabljenih pristopov, ki niso aplicirani neposredno iz običajnih razmer. Na ocenjevalni lestvici tovrstne pristope ocenjujemo s 4 točkami, kot že rečeno pa sta njihovi poglobitvi lastnosti, da niso neposredno povezani z običajnim delovnim okoljem, iz katerih izhajajo udeleženci, in da v terenskem delu raziskave predhodno niso bili uporabljeni. Kot primer lahko vzamemo situacijo, ko bi moral udeleženec vrv, ki jo je porabil za pričvrstitev strehe bivaka, uporabiti za rešitev dodatne naloge. V naravi obstajajo nadomestki (npr. ovijalke, povrhnjica tanjših vej ipd.) klasične vrvi, a nobeden izmed njih ne premore obremenitve, kot jo standardna najlonska ali vrv iz konoplje. Zato udeleženec ne išče nadomestne vrvi, temveč streho bivaka utrdi na drugačen način, npr. s podpornimi vejami.
5. raven ustvarjalnosti je ovrednotena kot najvišja stopnja ustvarjalnosti v terenskem delu raziskave in se vrednoti s 5 točkami. V to stopnjo se uvrstijo uspešni ustvarjalni pristopi, ki ne samo da presenetijo celotno skupino udeležencev, temveč tudi ocenjevalce, ki že vnaprej poznajo izzive in problemske naloge ter lahko vnaprej predvidijo možne rešitve.

Ker bomo celoten potek terenskega dela preizkusa dokumentirali tudi z video kamero, bomo po opravljeni analizi z udeleženci opravili še razgovor, kjer bomo skupaj pogledali zanimive inserte in od udeležencev pridobili še dodatne komentarje in obrazložitve, zakaj so se odločili za uporabo izbranih pristopov, kako sami ocenjujejo svojo ustvarjalnost ipd. Šele ko bodo udeleženci opravili vse simulacije, jih bomo seznanili z namenom raziskave, saj bi predhodno razkritje raziskovane teme lahko vplivalo na njihovo obnašanje, kar bi posledično spremenilo rezultate raziskave.

Simulacija I – nočitev v gozdu

Prvi tip nekonvencionalnih razmer bo simulacija situacije, ko se skupina izgubi v gozdu brez posebne pohodne opreme oziroma pripomočkov, ki bi jih lahko uporabila za rešitev nastale situacije. Skupina bo v tej situaciji soočena s petimi vrstami izzivov, ki si bodo sledili tako, da bo na začetek postavljena orientacija; vrstni red naslednjih izzivov – iskanje terena za prenočitev, postavitve bivališča, kurjenje ognja in priprava hrane – pa si bodo udeleženci izbrali sami.

Skupina bo postavljena na izhodiščno točko, ki se bo nahajala na robu gozda. Opremo, ki jo bodo imeli udeleženci na izhodiščni točki, bomo vnaprej pripravili tako, da se bodo pripomočki, ki jih bo imel vsak posameznik, med seboj dopolnjevali glede na uporabnost. Pripomočke bomo udeležencem razdelili tako, da na izhodiščni točki ne bodo vedeli, s čim vse razpolagajo, delitev opreme pa bomo izvršili naključno z žrebanjem:

- udeleženec 1: 2 m dolga, močnejša vrv, ki nosi oznake za vsak meter in 3 vžigalice,
- udeleženec 2: vosek, neošiljen svinčnik,
- udeleženec 3: polovica stenja sveče, železna posoda,
- udeleženec 4: kompas, limona,
- udeleženec 5: 3 kocke sladkorja, prazna škatlica za vžigalice,
- udeleženec 6: manjša sekira, tanka 1 m dolga vrvica,
- udeleženec 7: pomanjkljiv zemljevid območja, moka,
- udeleženec 8: vetrovka, prazna platenka,
- udeleženec 9 : prazen list papirja, majhen nož.

Udeležencem bomo na izhodiščni točki po opravljenem žrebu podali naslednja navodila: »Vaša naloga je priti v čim krajšem času na točko št. 2, kjer boste našli nadaljnja navodila. Na vaša vprašanja ne bomo odgovarjali. Držati se morate v skupini in delovati v duhu tima.«

S tako nepopolnimi začetnimi navodili želimo ustvariti v skupini zmedo, saj v izhodišču ne bodo vedeli, kje je točka št. 2. Ravno tako pričakujemo zmedo zaradi različnih pripomočkov, ki jih bodo imeli na razpolago, saj ne bodo prejeli nikakršnih

namigov, ali lahko pripomočke pokažejo drug drugemu, ali si jih lahko izmenjujejo ipd. Kako se bodo organizirali, bo odvisno od njih samih.

Prvi izziv – orientacija

Ko bodo udeleženci premagali prvo zmedo in odkrili med svojimi pripomočki tudi zemljevid z navodili, kako priti do točke št. 2, se bo pričel prvi izziv, ki je povezan predvsem z ustvarjalnostjo udeležencev, ki jo bodo uporabili za interpretacijo danih navodil in orientacijo s pomočjo enostavno pripravljenega zemljevida ter kompasa.

Navodila, ki bodo priložena zemljevidu, se bodo glasila: Ko se znajdete na zavoju poti, ki je obraten od prvega zavoja, ki ste ga prehodili, se obrnite v smer, kjer piha burja. Odkrili boste bukev s smrekovimi iglicami. Natanko 3 metre od nje se nahaja nadaljevanje navodil.

Obrazložitev prvega sklopa navodil: Na zemljevidu je označenih več zavojev, a se dva izmed njih nahajata pred izhodiščno točko, kar lahko udeležence pripelje do napačnega razumevanja, saj morajo upoštevati le zavoje, ki so jih dejansko prehodili. Burja je veter, ki je značilen za Primorsko in Kras, ki se glede na svojo geografsko lego nahajata zahodno od terena preizkusa. Udeleženci lahko napačno interpretirajo navodila in sklepajo, da se nanašajo na smer vetra, ki piha v tistem trenutku. Naslednja miselna preizkušnja je bukev s smrekovimi iglicami. Seveda takšne bukve v resnici v naravi ne bomo našli, je pa možno, da se zaradi nizke iglaste podrasti pod bukvijo znajdejo posušene iglice. Sledi natančna izmera treh metrov, ki jo morajo udeleženci opraviti do 3 cm natančno, ravno tako pa bodo morali ugotoviti pozicijo (glede na spremenjene značilnosti tal), kje točno v radiju treh metrov se nahaja nadaljevanje navodil.

Naslednji del navodil bo poenostavljena karta, kjer bodo označene 3 točke z obrazložitvijo, kaj vsaka točka pomeni. Točka A – »tu se nahaja voda«, točka B – »tu najdete jabolko«, točka C – »nadaljnja navodila«. Kot prva problemska naloga bo pripisana še omejitev časa na 15 minut, v katerem morajo udeleženci prispeti do točke, in informacija, da v kolikor prispejo do cilja v časovni omejitvi, dobijo posebno nagrado, drugače ostanejo brez nje. Od udeležencev pričakujemo negotovost, ali naj iščejo točki A in B ter s tem tvegajo, da ne prispejo na cilj, ali pa se podajo naravnost na točko C.

Udeleženci ob tem ne bodo seznanjeni, kaj je tako imenovana posebna nagrada in kakšno korist bodo imeli od nje; to bo hruška, ki jo bodo udeleženci, v kolikor jo pridobijo kot nagrado, lahko uporabili pri nadaljnjih problemskih nalogah.

Ko bodo prispeli na točko C, jih bodo tam čakala naslednja navodila: »Prispeli ste na območje vašega tabora, sedaj vas čakajo naslednji izzivi: poiskati morate najprimernejši prostor za postavitve bivaka, postaviti bivač, zakuriti ogenj in pripraviti hrano. Vrstni red opravljenih izzivov ni pomemben, vsakega izziva se morate lotiti kot skupina, naenkrat lahko rešujete samo en izziv, časovna omejitev za dokončanje vseh izzivov pa je 3 ure.

Na tej stopnji bodo udeleženci primorani sami postaviti vrstni red izzivov, ki jih bodo reševali. Najbolj ustaljen način bi bil: iskanje primerne prostora, postavitve bivaka, kurjenje ognja in priprava hrane. V kolikor bi se udeleženci odločili za drugačen vrstni red, to na potek simulacije 1 ne vpliva, dopuščamo pa možnost, da bo udeležencem ali primanjkovalo materiala, ki ga bodo potrebovali za rešitev izzivov, ali pa zmanjkalo časa za dokončanje.

Drugi izziv – iskanje najprimernejšega prostora za postavitve bivaka

Pri tej simulaciji bodo udeleženci postavljeni v mešani gozd, kjer prevladujejo listavci. Za postavitve bivaka so najbolj idealne smrekove veje, s čimer udeležencev v začetku ne bomo seznanili, temveč jih bomo pustili, da sami poiščejo prostor, ki se jim bo zdel najprimernejši. Ko se bodo zatrdno odločili, kje bo stal bivač, jih bomo soočili z naslednjim namigom: »Približuje se nevihta, svoj bivač morate napraviti tako, da bo odporen na dež, pri čemer vam bodo pomagale smrekove veje in pa posušeno listje«. Ponovno jih bomo pustili same z navedenimi dejstvi, sami pa bodo morali navodila interpretirati in jih uporabiti v praksi.

Tretji izziv – postavitve bivaka

Načinov kako postaviti bivač v naravi, je mnogo, a v našem primeru ne bomo ocenjevali kvalitete postavljenega bivaka, temveč predvsem načine, kako se bodo udeleženci organizirali za postavitve, kako bodo uporabili naravne materiale, ki jim bodo na voljo, in kako pripomočke, ki jih bodo dobili na začetku simulacije. Od udeležencev bomo zahtevali, da bodo postavili bivač z naslednjimi lastnostmi: prostornost za 4 osebe in opremo (nahrbtniki in oblačila), odpornost na dež, trdnost in

stabilnost nosilnega ogrodja. Izziv bomo dopolnili še z naslednjimi problemskimi nalogami, ki bodo udeležencem ob pravilni rešitvi prinesle dodatne pripomočke za uspešen zaključek izziva.

1. Seštejte številke iz letnice, ko je Republika Slovenija razglasila svojo samostojnost, in jih odštejte od števila dni meseca vinotoka. Za pravilen rezultat dobite v uporabo manjšo žago, platenko vode in možnost napredovanja na naslednjo problemsko nalogo.
2. Koliko EUR imaš, če od Ivane Kobilice odšteješ Primoža Trubarja? Za pravilen rezultat dobite v uporabo 10 m vrvi in sol ter možnost napredovanja na tretjo, zadnjo problemsko nalogo.
3. Kakšna je pravilna ritmična sestava soneta? Ponazorite jo z majhnimi vejami in kamni. Za pravilen rezultat dobite v uporabo nepremočljivo šotorsko krilo.

S problemskimi nalogami bodo soočeni na samem začetku izziva, a bo odločitev, ali jih bodo reševali ali ne, prepuščena njim samim. Dejansko bi udeleženci lahko izziv uspešno zaključili tudi samo s pomočjo pravilnih rešitev vseh treh nalog, vprašanje pa je, ali bodo tvegali z izgubo časa (da jim zadnja naloga prinese najpomembnejši del bivaka, ostane prikrito, dokler udeleženci pravilno ne razrešijo vseh treh nalog) ali pa se bodo držali varnejšega načina in postavili bivak po klasični poti, brez dodatnih sredstev, ki bi jih prinesle rešitve problemskih nalog.

Četrty izziv – kurjenje ognja

Ker bi bilo kurjenje ognja samo z naravnimi materiali in brez pripomočkov sodobne družbe pretežak zalogaj za na tem področju neizkušene udeležence, so v začetku simulacije med pripomočki dobili tudi stvari, s katerimi si lahko precej olajšajo pripravo ognja. Udeleženci morajo torej izbrati primerno mesto za ogenj in urediti ognjišče, kjer bodo kasneje pripravljali hrano, nabrati primerno gorivo in ogenj zanetiti. Pri tem izzivu jih bo čakala naslednja problemska naloga: »Pričelo je deževati. Če želite ogenj ohraniti, ga morate prenesti v bivak. Če vam uspe, dobite za nagrado platenko vode. Če vam ne uspe, morate ogenj pred dežjem zavarovati na drug način.«

Nagrada iz te problemske naloge se nanaša na rešitev naslednjega izziva, a udeleženci s tem vnaprej ne bodo seznanjeni. Ponovno je razplet naloge odvisen od njihovih odločitev oziroma od razpleta predhodnih nalog. Predvidevamo, da bodo udeleženci po začetnih rešenih nalogah spoznali (se naučili), da jim nagrade omogočajo enostavnejše reševanje izzivov. Seveda je to izvzeto, če se bodo odločili, da nalog ne rešujejo.

Peti izziv – priprava hrane

Priprava hrane je neposredno vezana na kurjenje ognja, saj bomo udeležence postavili pred dve nalogi: peka kruha in kuhanje kompota. Med pripomočki, ki jih bodo prejeli na začetku simulacije, se nahajajo: železna posoda, limona, sladkorne kocke. To so sestavine, ki jih bodo udeleženci morali uporabiti pri kompotu, in posoda za kuho, v kolikor pa bodo pravilno rešili problemsko nalogo, ki jim bo prinesla hruško, bo to še dodatna sestavina, ki bo obogatila dosežen rezultat. Med na začetku razdeljenimi pripomočki se nahajajo tudi moka, vetrovka in prazna platenka, kot nagrado za pravilno rešitev problemskih nalog pa bodo udeleženci dobili še sol in platenko vode. To so sestavine in pripomočki za izdelavo nekvašenega kruha, ki ga je mogoče speči na žerjavici. Pri tem izzivu je težavnost doseganja rezultatov odvisna predvsem od predhodnega upoštevanja in reševanja problemskih nalog. V kolikor udeleženci ne bodo pridobili dodatnih pripomočkov in sestavin preko nagrad, bo to dodobra otežilo njihovo delo, saj bodo morali ob iztekajočem se času improvizirati. Ravno tako ne bodo vedeli, da je vetrovka namenjena za to, da na njej zamesijo testo za kruh. Od njih pričakujemo, da bodo vetrovko dojemali kot oblačilo, ki bi nekoga obvarovalo v primeru dežja in ne kot pripomoček za peko kruha.

Simulacija II – mostiščarji

Druga simulacija povezuje 4 izzive, ki od udeležencev zahtevajo delo na kopnem in v bližini vode. Udeleženci bodo postavljeni na izhodiščno točko, ki bo nekaj sto metrov oddaljena od sotočja reke Krke in Save. Njihova naloga bo postaviti taborišče na levem bregu Krke, pri čemer bodo imeli po potrebi na razpolago tudi en čoln z dvema vesloma. Ime mostiščarji izhaja od starodavnih naseljencev močvirnatih področij, ki naj bi po nekaterih navedbah prebivali tudi ob spodnjem toku reke Save, problemske naloge pa bomo povzeli iz njihovega načina življenja.

Oprema, ki jo bodo udeleženci dobili za uporabo, bo sestavljena iz naslednjih pripomočkov:

- dve sekiri,
- dve žagi,
- trije noži,
- debelejša vrv (20 m),
- tanjša vrv (20 m).

Pripomočki tokrat ne bodo razdeljeni med udeležence, temveč bodo do njih dostopali sami na izhodiščni točki. Ravno tako bodo udeleženci dobili seznam izzivov in problemskih nalog, ki jih morajo rešiti, in bodo lahko tako sami zastavili potek dela, ki se jim bo zdel najbolj optimalen.

Prvi izziv – urejanje prehoda do taborišča

Sicer bo višinska razdalja med bregom in strugo reke znašala zgolj nekaj metrov in je, da bi prišli do taboriščnega mesta, potrebno zgolj spustiti se po koreninah dreves do prodnatega pasu ob vodi, a kljub temu bomo od udeležencev v tem izzivu zahtevali, naj prehod uredijo po lastnih zmožnostih in z materiali, ki jih najdejo v okolici, in s pripomočki, ki so jih prejeli na izhodiščni točki. Postaviti trden dostop, kot so npr. kamnite stopnice, bi bilo sicer mogoče, a bi bilo delo dolgotrajno in naporno, zato od udeležencev pričakujemo zgolj ureditev improvizirane utrjene poti, ki bo olajšala prečkanje strmine med mestom taborišča in rečnim bregom. Pri tem izzivu se bodo srečali tudi s problemsko nalogo, ki bo od njih zahtevala, naj v 60 sekundah vsaj desetkrat preko poti prenesejo kozarec vode.

Drugi izziv – izdelava primitivnega plovila

Kljub temu da bodo udeleženci razpolagali s sodobnim kanujem, bomo pri tej simulaciji od njih zahtevali, da izdelajo preprosto plovilo, ki bo plovno in bo dovolj trdno zgrajeno, da bo lahko prečkalo strugo reke od enega do drugega brega. Pri tem izzivu se bodo udeleženci srečali s tremi problemskimi nalogami:

- Prva naloga bo od udeležencev zahtevala, naj spravijo plovilo 50 m navzgor po toku in ga potem spustijo po vodi nazaj do taborišča.
- Druga naloga bo vzpostavitev oskrbe na relaciji levi breg – desni breg samo s pomočjo izdelanega plovila. Udeleženci bodo morali preko vode napeljati vrv,

ki jo bodo dobili v ta namen, in iz plovila napraviti brod preko ožine. Ko jim bo to uspelo, bodo morali s plovilom opraviti 2 vožnji brez tovora. Pri tem se bo moralo plovilo obdržati na vodi oziroma ga bodo morali od nasprotnega brega nazaj do taborišča dobiti nepoškodovanega.

- Pri tretji nalogi bodo morali plovilo zasidrati v strugi reke in ga tako pustiti 10 minut. Če plovilo ne bo potonilo oziroma ne bo popustila sidrna vez, je naloga opravljena.

Tretji izziv – postavitve šotor

Udeleženci bodo iz pripomočkov (šotorsko krilo, oporne palice, napenjalne vrvice) postavili šotor. Pri tem si bodo morali pomagati še z naravnimi materiali, saj pripomočkov ne bo dovolj. Ravno tako bodo morali delovati usklajeno kot skupina, saj bo šotor zavzel precejšnjo površino.

Četrty izziv – orodje

Glavni cilj četrtega izziva je iz razpoložljivega materiala in pripomočkov ročno izdelati naslednje tipe orodja:

- 2 noža z lesenim ročajem in kamnitim rezilom,
- sekiro z lesenim ročajem in kamnitim rezilom,
- dva pripomočka za rahljanje zemlje, napravljena samo iz lesa,
- ost za lovljenje rib, napravljena samo iz lesa,
- past za lovljenje rib.

Udeleženci bodo za uspešno zaključen izziv morali izdelano orodje tudi preizkusiti oziroma razložiti način delovanja.

Peti izziv – stražarsko mesto

Stražarsko mesto je zamišljeno kot razgledna točka, ki je postavljena ob bregu na višini tako, da ima stražar pregled nad okolico. Komponente, ki jih bo stražarsko mesto moralo vključevati, so:

- dostop (lesene stopnice, vrvna lestev, urejen dostop po drevesu),

- prostor za opazovanje (ograjen prostor na višini, velikosti najmanj 50x50 centimetrov),
- hitri sestop (varno pritrjena vrv z vozli, lijana, po kateri se je mogoče hitro spustiti s stražarskega mesta na tla).

Simulacija III – brodolom

Pri tretji simulaciji bomo ustvarjalnost ugotavljali na individualni ravni. Vsak posamezen udeleženec bo tako še vedno v nekonvencionalnih delovnih razmerah primoran reševati dane naloge z materiali in pripomočki, ki jih bo imel na voljo ali pa si jih bo izdelal sam. Največja razlika med prvo in drugo ter zadnjo simulacijo je predvsem v tem, da je v predhodnih simulacijah posameznik vedno deloval kot člen skupine, pri tej simulaciji pa bo nastopal sam, brez ostalih. Ravno tako se razlikuje tudi tip nalog: pri prvi simulaciji je bila kombinacija miselnega in fizičnega dela, pri drugi predvsem fizično delo, pri zadnji simulaciji pa bo šlo predvsem za miselno delo v kombinaciji z ročnimi spretnostmi. Vsak udeleženec bo postavljen v okolje grajskega parka, kjer bo moral s pomočjo pripomočkov, ki si jih bo izbral sam in ki jih bo našel v okolici, na poljuben način prikazal življenje brodolomca na osamljenem otoku.

Vrstni red informiranja udeležencev o vsebinskih zahtevah simulacije bo naslednji:

- naslov simulacije,
- izbira med pripomočki,
- kronološko smiselno nanizani izzivi.

Udeleženec bo izmed 10 danih pripomočkov lahko izbral 6:

- plastenka vode,
- plastična škatla s peskom,
- nož,
- debela vrvica,
- tanka vrvica,
- Kinder surprise,
- A4 bel papir,

- vžigalice,
- trnek,
- kos tanke pločevine.

Prvi izziv – zgodba

Udeleženec bo moral sestaviti kratko zgodbo o brodolomcu: splošno o njegovem življenju, razlog zakaj se je podal na pot preko vode (morja) in kako je prišlo do brodoloma. Zgodbo lahko zaigra, jo napiše, predstavi s pomočjo modelčkov oziroma česarkoli. Časovna omejitev za pripravo na predstavitev znaša največ 10 minut in za predstavitev največ 5 minut.

Drugi izziv – življenje

Udeleženec mora izdelati model brodolomčevega otoka, obale ali okolja, kjer biva, in prikazati njegov vsakdan. Pri tem mora upoštevati naslednje vsebinske oporne točke:

- prebivališče,
- ognjišče,
- čoln,
- pridobivanje hrane in vode,
- udomačevanje živali,
- signalizacija možnim reševalcem.

Pri tem izzivu dobi udeleženec namig, ki se glasi »St Kilda«. Gre za skupino otokov v Zunanjih Hebridih, kjer so nekoč živeli otočani v skoraj popolni odmaknjenosti od civilizacije. Udeleženci imajo v neposredni bližini izvajanja simulacije možnost dostopati do spleta ali pa lahko to opravijo kar preko telefona in pridobijo podatke, ki se nanašajo na življenje otočanov. Časovna omejitev za pripravo na predstavitev znaša največ 15 minut in za predstavitev največ 10 minut.

Tretji izziv – rešitev

Udeleženec mora prikazati način, kako se brodolomec sam reši z otoka, obale, okolja oziroma, kako ga rešijo in v civilizacijo prepeljejo reševalci. Pri tem mora upoštevati geografske značilnosti področja, kjer se je zgodil brodolom (je to v bližini ekvatorja, na severu, v Atlantiku ipd.), kakšni so bili pogoji za reševanje, koliko časa je

reševanje trajalo, kaj vse se je brodolomcu pripetilo na poti ... Časovna omejitev za pripravo na predstavitev znaša 15 minut in za predstavitev največ 10 minut. Udeleženec mora po preteku časa za pripravo preiti na predstavitev, kakor si jo je zamislil.

Četrty izziv – zopet doma

Udeleženec mora prikazati del dneva brodolomca, ko se vrne v civilizacijo, pripetljaje, ki se mu dogajajo zaradi odsotnosti, vse pozitivne in vse negativne stvari, kot si jih predstavlja udeleženec. Časovna omejitev za pripravo na predstavitev znaša 10 minut in za predstavitev 5 minut.

Udeleženci morajo vse izzive tretje simulacije opraviti v takšnem zaporedju, kot so zapisani. Uporabljajo lahko pripomočke, ki so si jih izbrali sami, vse kar imajo pri sebi, kar najdejo v okolici, za pomoč lahko prosijo mimoidoče, prijatelje ... Razen časovnih in vsebinskih omejitev imajo udeleženci proste roke pri ustvarjanju, kar jim omogoča, da lahko vse izzive opravijo na način, ki jim najbolj leži.

Del naloge, ki se nanaša na ugotavljanje oziroma merjenje ustvarjalnosti v običajnih razmerah, bomo izvedli preko razgovorov z udeleženci in njihovimi sodelavci, kjer bomo skupaj ovrednotili njihovo ustvarjalnost v njihovem običajnem delovnem okolju v obdobju enega leta (od julija 2009 do julija 2010). Poskušali bomo ugotoviti, kateri pristopi so v okolju udeležencev že rutinirani in v kolikšni meri se udeleženci teh pristopov poslužujejo pri lastnem delu oziroma na katerih področjih, s kakšnim vzrokom in v kakšnih okoliščinah uporabljajo inovativne pristope. Tako kot v delu, kjer merimo ustvarjalnost v nekonvencionalnih razmerah, bomo tudi tu uporabili kriterije za več različnih področij dela, ki jih bomo ovrednotili glede na odstopanje od rutinskih postopkov v smeri inovacij pri delu. Pri tem bomo uporabljali enaka merila kot pri nekonvencionalnim razmerah.

4.1.3 Opredelitev in opis vzorca preučevanih oseb

Udeleženci pri raziskavi so mladinski delavci, ki se aktivno udeležujejo na področju mladinskega dela kot zaposleni v mladinskih organizacijah, mladinski voditelji, prostovoljci, aktivisti itn. Skupina udeležencev izhaja iz spodnje posavske regije, kar

zajema radius, v katerega spadajo občine: Brežice, Krško, Sevnica, Kostanjevica na Krki, zraven pa lahko prištevamo tudi občino Bistrica ob Sotli, ki geografsko sicer spada pod celjsko-savinjsko regijo, a se krog mladinskih delavcev čuti bolj povezanega s Posavjem. Število udeležencev, ki bodo sodelovali pri raziskavi, je 9 in prihajajo iz naslednjih mladinskih organizacij:

- Telovadno društvo sokol Brežice
- Mladinski center Brežice
- Društvo prijateljev mladine Brežice
- Mladinsko društvo Zajla
- Zavod Primat
- Neformalna skupina NaPrEI
- Neformalna skupina Mladi aktivisti
- Multimedijско društvo Ideja

Tabela 4.1: Profili preučevanih oseb

udeleženec Ciba			
ime	Marjan	starost	25
spol	M	Ž	
organizacija	Telovadno društvo	kraj	Brežice
vrsta dela	trener gimnastike	način zaposlitve	/
položaj	prostovoljec	čas v organizaciji	12 let
čas obstoja organizacije	več desetletij	št. delavcev	12
glavne aktivnosti organizacije	športna gimnastika	pravni status	društvo
udeleženec Mara			
ime	Marija	starost	34
spol	M	Ž	
organizacija	Mladinski center	kraj	Brežice
vrsta dela	odnosi z javnostmi, organizacija, izvedba prireditev, neformalnih izobraževanj, izdelava promo gradiv, dnevna administracija - pošta, telefonski klici	način zaposlitve	nedoločen čas
položaj	namestnik direktorja	čas v organizaciji	7 let
čas obstoja organizacije	12 let	št. delavcev	15
glavne aktivnosti organizacije	programi za mlade, informiranje, neformalno izobraževanje, mednarodni programi, mladinski turizem	pravni status	javni zavod
udeleženec Juli			

ime	Julita	starost	28
spol	M	Ž	
organizacija	Društvo prijateljev mladine	kraj	Brežice
vrsta dela	sestava programa dela, organizacija in izvedba dogodkov, delavnic in taborov	način zaposlitve	honorarno delo
položaj	vodja enote	čas v organizaciji	2 leti
čas obstoja organizacije	5 let	št. delavcev	6
glavne aktivnosti organizacije	programi za mlade in otroke	pravni status	društvo
udeleženec Katja			
ime	Katja	starost	21
spol	M	Ž	
organizacija	Mladinsko društvo Zajla	kraj	Krška vas
vrsta dela	organizacija dogodkov, informiranje in promocija	način zaposlitve	/
položaj	prostovoljka	čas v organizaciji	4 leta
čas obstoja organizacije	4 leta	št. delavcev	15
glavne aktivnosti organizacije	organizacija mladinskih dogodkov za mlade in osnovnošolce, urejanje naravnega kopališča,	pravni status	društvo
udeleženec Lenx			
ime	Lenart	starost	22
spol	M	Ž	
organizacija	Zavod Primat	kraj	Brežice
vrsta dela	vodenje skupine, administracija	način zaposlitve	/
položaj	v.d. direktorja	čas v organizaciji	15 mesecev
čas obstoja organizacije	2 leti	št. delavcev	25
glavne aktivnosti organizacije	organizacija prireditev na prostem	pravni status	zavod
udeleženec Gus			
ime	Boštjan	starost	20
spol	M	Ž	
organizacija	Mladi aktivisti	kraj	Brežice
vrsta dela	lažja fizična opravila	način zaposlitve	/
položaj	prostovoljec	čas v organizaciji	1 leto
čas obstoja organizacije	2 leti	št. delavcev	21
glavne aktivnosti organizacije	organizacija dogodkov, delavnic, promocijskih akcij	pravni status	neformalna skupina
udeleženec Amir			
ime	Amir	starost	28
spol	M	Ž	
organizacija	Multimedijsko društvo Ideja	kraj	Brežice
vrsta dela		način zaposlitve	/
položaj	predsednik	čas v organizaciji	3 leta
čas obstoja organizacije	3 leta	št. delavcev	5
glavne aktivnosti	mladinska multimedijska	pravni status	društvo

organizacije	produkcija, organizacija dogodkov				
udeleženec Ana					
ime	Ana	starost	15		
spol	M	Ž			
organizacija	NaPrEI	kraj	Brežice		
vrsta dela	ekološko osveščanje	način zaposlitve	/		
položaj	izvajalka aktivnosti	čas v organizaciji	1 leto		
čas obstoja organizacije	1 leto	št. delavcev	4		
glavne aktivnosti organizacije	organizacija dogodkov, delavnic, taborov, politično lobiranje, aktivna participacija	pravni status	neformalna skupina		
udeleženec Lux					
ime	Luka	starost	20		
spol	M	Ž			
organizacija	Mladinski center	kraj	Brežice		
vrsta dela	klubsko delo, informiranje	način zaposlitve	študentska napotnica		
položaj	klubski sodelavec	čas v organizaciji	1 leto		
čas obstoja organizacije	12 let	št. delavcev	15		
glavne aktivnosti organizacije	programi za mlade, informiranje, neformalno izobraževanje, mednarodni programi, mladinski turizem	pravni status	javni zavod		

4.2 METODOLOGIJA DELA

Metodologija, ki jo bomo uporabili pri raziskavi, bo sestavljena iz treh glavnih metod: opazovanje, intervju in metoda fokusne skupine. Vse tri metode nam bodo služile za detekcijo ustvarjalnosti v dveh različnih vrstah razmer in kasnejše iskanje razlik ter vzročno-posledičnih povezav. Odločili smo se za te tri metode, saj nam ob ugotavljanju ustvarjalnega delovanja omogočajo neposreden stik z udeleženci, kar v primeru vprašalnika ne bi bilo mogoče. Metodologija je zastavljena tako, da bodo vsi udeleženci ocenjevani pod enakimi pogoji dela in z enakimi kriteriji, kar nam bo omogočilo primerjavo in iskanje vzorcev.

1. Metoda opazovanja

Metoda opazovanja bo poglobljen del metodologije pri terenskem delu naloge (nekonvencionalne razmere). Vsebovala bo tri elemente: opazovanje, video beleženje in ocenjevanje. Za izvajanje vseh treh elementov bo na terenu skrbela spremljevalna

ekipa, ki na delo udeležencev ne bo vplivala drugače kot s svojo fizično prisotnostjo. Za opazovanje bo skrbela ena oseba.

2. Metoda intervjuja

To metodo bomo uporabili v obeh delih raziskave, pri merjenju ustvarjalnosti v nekonvencionalnih in običajnih razmerah. Pri vseh intervjuvanih udeležencih bomo zaradi lažje primerjave in analize uporabili enake vsebinske vzorce intervjuja.

Pri nekonvencionalnih razmerah bomo intervjuvali vse udeležencev za vse simulacije. Intervju bomo izvedli dvakrat, saj bo tudi terenski del izveden v več različnih sklopih. Ne glede na raven ustvarjalnosti, ki so jo udeleženci pokazali pri delu v nekonvencionalnih razmerah, jim bomo zastavili enaka vprašanja. Zaradi večjega časovnega razmika med terenskimi preizkusi bomo intervjuje izvedli takoj po zaključku in analizi prvega in drugega tako, da udeležencem ne bomo razkrili, s čim sploh se naloga ukvarja.

Vsak intervju bo potekal po naslednjih korakih:

- Udeleženec bo povzel, kako se je počutil pri delu, je čutil kakšno povezavo med delom v simulacijah in delom v njegovi matični organizaciji, ali se mu zdi, da je mogoče del izkušenj iz dela v organizaciji prenesti tudi v nekonvencionalne razmere in kako se je počutil pri delu v simulacijah v primerjavi z njegovim delom v matični organizaciji.
- Sledil bo ogled kratkih video posnetkov z udeleženčevim delovanjem pri reševanju izzivov in nalog v simulacijah.
 - Ob tem udeleženec razloži, kako se je v dani situaciji počutil,
 - zakaj se je odločil za takšno rešitev, kot jo je uporabil v praksi,
 - izhaja ta rešitev iz njegovega dela v organizaciji ali je bila rezultat trenutnega navdiha,
 - bi bilo to rešitev mogoče izboljšati (kako?),
 - kako ustvarjalna je bila rešitev po mnenju udeleženca (zakaj?).

- V zadnjem sklopu intervjuja bo udeleženec pojasnil še, kako je doživljal delovanje ostalih udeležencev.
 - Kdo od udeležencev mu je ostal najbolj v spominu, zakaj?
 - Kako ocenjuje njegovo vedenje? Je bilo ustvarjalno?
 - Je udeleženec podobne pristope uporabljal pri različnih izzivih in nalogah?
 - Je podobne pristope opazil že pri kakšni drugi vrsti dela?
 - Kako ocenjuje obnašanje skupine: bolj rutinirano ali bolj ustvarjalno?

Pri običajnih razmerah bomo ubrali podoben princip: intervjuvali bomo vse udeležence, ki so sodelovali pri terenskem delu, obenem pa bomo za dodatno mnenje postavili nekaj vprašanj tudi njihovim sodelavcem.

Intervju z udeležencem bo potekal po naslednjih korakih:

- Udeleženec bo opisal, kako se počuti pri delu v svoji organizaciji, kakšno se mu zdi vzdušje med sodelavci, kako ocenjuje organizacijsko kulturo in ali se mu zdi, da je slednja pozitivno naravnana k ustvarjalnemu delovanju.
- Udeleženec bo poskusil naštetih najbolj rutinirane postopke dela, ki jih v organizaciji pri svojem delu uporablja sam in hkrati tudi več sodelavcev.
 - Opredelitev postopkov,
 - opredelitev izvorov teh postopkov,
 - je mogoče opaziti, da se pojavljajo za reševanje problemov na več različnih področjih,
 - obstaja kakšna povezava med rutiniranimi postopki in neoptimalnim doseganjem rezultatov.
- Zatem bo udeleženec povzel svoje dojemanje ustvarjalnosti svojih sodelavcev in poskusil napraviti primerjavo s samim sabo (dejansko gre za samooceno, ki izhaja iz primerjave).
 - Pri katerih delih udeleženec opaža, da je najbolj ustvarjalen,
 - kako doživlja svojo ustvarjalnost,
 - zakaj meni, da je pri teh delih bolj ustvarjalen,
 - kaj vpliva na dvig njegove ustvarjalnosti.

- Udeleženec si bo izbral točno določeno delo, dogodek ali problem, za katerega meni, da je pristopil nadpovprečno ustvarjalno.
 - Opisal bo okoliščine dogodka,
 - opisal bo kompleksnost naloge, ki jo je reševal,
 - opisal bo vloge, ki so jih pri tem imeli njegovi sodelavci,
 - opredelil bo doseženo raven optimalnosti, ki jo je dosegel z ustvarjalnim delovanjem,
 - na svoj primer bo poskusil aplicirati še rutinski postopek in kritično oceniti rezultat, ki bi ga dobil ob takšnem postopku.

Intervju s sodelavcem udeleženca bo potekal podobno:

- Sodelavec bo opisal, kako se počuti pri delu v svoji organizaciji, kakšno se mu zdi vzdušje med ostalimi sodelavci, kako ocenjuje organizacijsko kulturo in ali se mu zdi, da je slednja pozitivno naravnana k ustvarjalnemu delovanju.
- Sodelavec bo označil udeleženca in njegovo delo glede na stopnjo ustvarjalnosti, ki jo pri tem udeleženec izkazuje.
 - Ovrednotenje skozi čas: je opaziti spremembe pri delovanju udeleženca, se sčasoma poslužuje rutinskih postopkov ali išče inovativne rešitve za doseganje cilja?
 - Ovrednotenje v primerjavi z ostalimi sodelavci: je udeleženec pri svojem delu bolj ali manj ustvarjalen kot njegovi sodelavci?
 - Zakaj, po njegovem mnenju, prihaja do takšnih razlik pri ustvarjalnem vedenju (vprašanje se nanaša na zgornje ovrednotenje)?
 - Kako je njegovo delo (ustvarjalno ali neustvarjalno) sprejeto med sodelavci? Kako pri vodstvu?
 - Je opaziti, da ustvarjalno delovanje pri delu v organizaciji prinaša optimalnejše rezultate?
- Sodelavec bo podal še svoje mnenje, kako bi bilo mogoče še bolj spodbuditi ustvarjalno delovanje v organizaciji.

Rezultate vseh treh intervjujev in rezultate iz terenskega dela raziskave bomo med seboj primerjali in iskali možne vzorce glede ustvarjalnega delovanja oziroma vzročno-posledične povezave med ustvarjalnostjo v dveh različnih okoljih.

3. Metoda fokusne skupine

Z metodo fokusne skupine bomo nastopili neposredno po zaključku prve simulacije, ko bodo vsi udeleženci na kupu in bodo še neposredno pod vtisom dogodkov. Mesto izvedbe bo nevtralnno (ne običajne delovne razmere in ne nekonvencionalne) in v sproščenem vzdušju, kar bo spodbudilo socialno interakcijo med udeleženci. Konceptualno izhodišče pogovora bo razlika v počutju udeležencev med delom v običajnih delovnih razmerah in pri delu v simulaciji, kar bomo vsebinsko razpredli po naslednjih opornih točkah:

- danosti za delo v obojih razmerah,
- omejitve, ki obstajajo v obeh primerih,
- ustvarjalnost skupine v nekonvencionalnih razmerah,
- kaj pomeni biti ustvarjalen v nekonvencionalnih razmerah in kaj v običajnih,
- zakaj prihaja do razlik.

Potek intervjuja bo vsebinsko moderiran, zastavili pa smo ga po naslednji sistematiki:

- registracija udeležencev,
- kratka uvodna predstavitev dela, ki ga bomo opravili,
- predstavitev metod beleženja (avdio zapis in pisne beležke),
- predstavitev pravil:
 - dopuščanje mnenj in izražanja vsakega posameznika
 - kritika (če obstaja) naj bo konstruktivna
 - ne iščemo rešitve za problem
 - držimo se zastavljene vsebinske strukture
 - pomembno je poslušati drug drugega
- izvedba intervjuja,
- zaključek in zahvala.

Intervju bo trajal maksimalno 60 minut, na kar bomo udeležence opozorili že pred začetkom ter jih 15 minut pred zaključkom fokusne skupine opomnili, da se čas izteka.

Po zaključku fokusne skupine bomo rezultate analizirali po naslednjem konceptu:

- obravnavane teme,
- časovno ovrednotenje teme,
- aktivna udeležba posameznikov pri temi,
- nastajanje klik znotraj skupine,
- analiza vsebine.

Namen fokusne skupine je ugotoviti, kako skupina opredeljuje razlike pri delu v običajnih in nekonvencionalnih razmerah, kako ocenjuje lastno ustvarjalnost v nekonvencionalnih in običajnih razmerah glede na obravnavane kategorije dela, kako se posamezni opredeljujejo glede možnosti za ustvarjalno delo v obeh vrstah razmer in katera so skupna izhodišča oziroma osnovni pogoji za ustvarjalno delo v skupini.

4.3 REZULTATI RAZISKAVE

4.3.1 Analiza ustvarjalnosti skupine v nekonvencionalnih razmerah

Simulacija 1

Po opravljeni prvi simulaciji lahko med udeleženci skupine že opazimo razlike med ustvarjalnostjo, ki so se pokazale pri delu v nekonvencionalnih razmerah. Udeležence smo kategorizirali v 5 kategorij ustvarjalnosti, razporeditev pa je naslednja:

- 1. raven ustvarjalnosti: št. udeležencev – 0,
- 2. raven ustvarjalnosti: št. udeležencev – 1 ,
- 3. raven ustvarjalnosti: št. udeležencev – 2,
- 4. raven ustvarjalnosti: št. udeležencev – 3,
- 5. raven ustvarjalnosti: št. udeležencev – 3.

Kategorizacija nam pokaže, da so bili udeleženci v povprečju precej ustvarjalni, saj se jih je od 9 udeležencev kar 6 uvrstilo v 4. in 5. raven, medtem ko se je v nižje kategorije uvrstil po eden udeleženec.

Kljub temu da nam analiza števila aktivnosti cele skupine pokaže Gausovo krivuljo (največ aktivnosti je ustvarjalnih na srednji ravni), je slika analize posameznih udeležencev, kot smo omenili zgoraj, drugačna. Iz tega vidimo, da se ustvarjalnost posameznikov v skupini v nekonvencionalnih razmerah razlikuje.

Simulacija 2

Ugotavljamo, da so udeleženci v drugi simulaciji pokazali znatno mero učenja, kar je posledično posredno pripomoglo tudi k njihovi ustvarjalnosti. Dejansko so med delom sklepali, kako se obnašati in kako pristopati k problemskim nalogam, da bi dosegli ne samo rešitev, temveč takšno rešitev, ki bi najbolj ustrezala skritim zahtevam raziskave, torej ki bi kar najbolje sovpadala s tematiko, ki je še ne poznajo. Naj še enkrat poudarimo, da udeleženci na tej stopnji še vedno niso bili seznanjeni s tem, kakšen je namen raziskave in so v primerjavi s prvo simulacijo, ko so se trudili čim bolj »šolsko« rešiti dane naloge, tokrat razmišljali izven okvirov »bushcraft« veščin, kar jim je prineslo paleto bolj ustvarjalnih pristopov in rešitev kot pri prvi simulaciji.

Obenem ugotavljamo, da je naslednji pomemben dejavnik, ki velja za skupino in njeno ustvarjalnost, število udeležencev, ki morajo reševati dane naloge. Pri drugi simulaciji, ko smo udeležence formirali v fokusne skupine, se je dogodilo, da so udeleženci, ki se pri prvi simulaciji niso izkazali kot aktivni, v tem primeru zelo aktivno sodelovali in pri reševanju problemov nastopali kot podajalci ustvarjalnih rešitev. Pri tem je pomembno vlogo igrala tudi komunikacija med udeleženci, saj so lahko v manjši skupini bolje izmenjavali ideje in mnenja ter tako ustvarili večje število možnosti za rešitev nalog, izmed katerih je bilo mogoče izbrati najprimernejšo glede na zastavljene cilje.

Tretji dejavnik, ki ga je treba izpostaviti in ki razmejuje prvo simulacijo od druge, je vzdušje, ki ga je spremljevalna ekipa ustvarjala pri drugi simulaciji. Za razliko od prve se je spremljevalna ekipa tokrat pogovarjala z udeleženci, odgovarjala na njihova vprašanja, jim celo svetovala s kakšnim namigom. Udeleženci so bili tako kljub časovni omejitvi, v kateri so morali opraviti vse dane naloge, bolj sproščeni in motivirani za delo, saj niso občutili tako izrazitega pritiska kamer in dejstva, da

sodelujejo v raziskavi in da je spremljevalna ekipa z njimi dejansko zato, da beleži njihovo vedenje in jih analizira.

Po enakih kriterijih ustvarjalnosti pri delu, kot smo jih uporabili pri analizi prve simulacije, se udeleženci razvrstijo po naslednjem razporedu:

- 1. raven ustvarjalnosti: št. udeležencev – 0,
- 2. raven ustvarjalnosti: št. udeležencev – 0,
- 3. raven ustvarjalnosti: št. udeležencev – 1,
- 4. raven ustvarjalnosti: št. udeležencev – 2,
- 5. raven ustvarjalnosti: št. udeležencev – 6.

Glede na podano analizo ugotovimo, da pri drugi simulaciji ustvarjalnost udeležencev ni več razporejena po približku Gausove krivulje, temveč se nagiba bolj proti višji stopnji ustvarjalnosti, kar nam kaže na to, da so bile razmere dela pri drugi simulaciji bolj naklonjene ustvarjalnosti in so se razlike med ustvarjalnostjo udeležencev precej zmanjšale.

Simulacija 3

Udeleženci pri tretji simulaciji niso bili izpostavljeni občutku prisile po timskem delu, ki so ga nekateri razvili med prvima dvema simulacijama in so se lahko sproščeno prepustili reševanju nalog, ki jih je simulacija zahtevala. Vsi udeleženci so izbirali pripomočke po načelu »izberem si tisto, kar bi koristilo meni v vlogi brodolomca«, ki so bili večinoma isti. Vsi udeleženci so reševali naloge tako, da niso posebej izstopali od ostalih oseb, ki so se nahajale v istem prostoru. Ravno tako se večina ni niti poskusila oddaljiti (Juli, Gus sta) od pozicije, kjer so opravljali naloge, temveč so namesto tega uporabili materiale, ki so bili na dosegu roke.

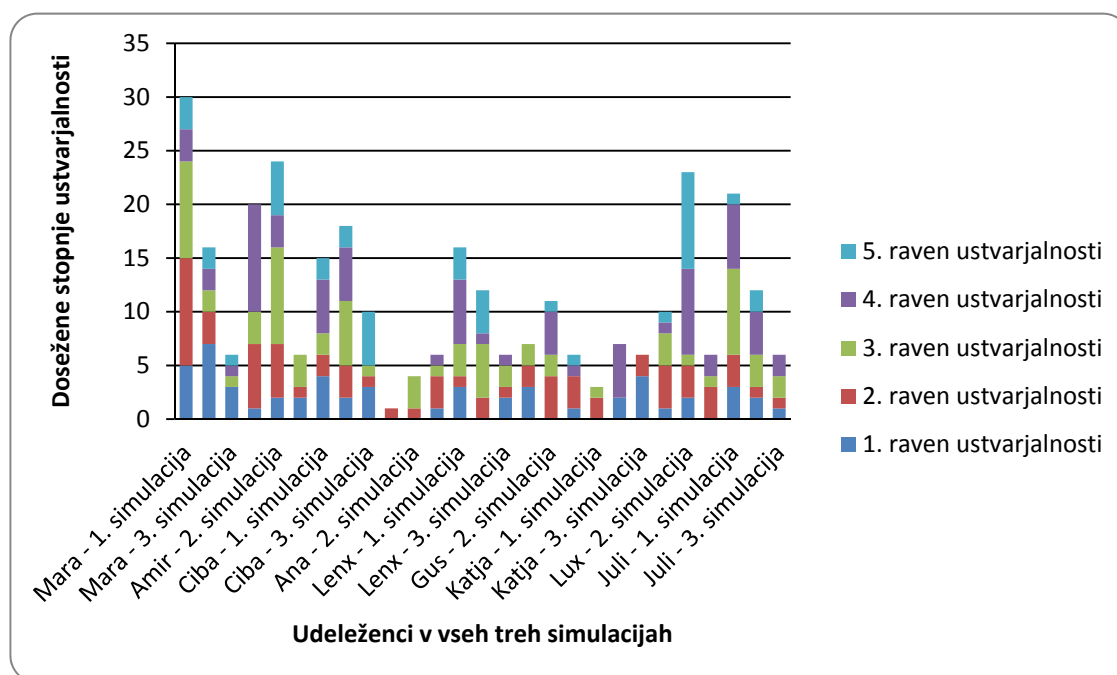
Opaziti je bilo mogoče, da tisti udeleženci, ki se pri predhodnih simulacijah v skupini niso izkazali kot iniciativni ali kot tisti, ki bi v skupini izstopali po številu idej, v tem primeru niso več imeli zadržkov in so se v iznajdljivosti, ustvarjalnosti in iniciativnosti približali ostalim. Rezultat skupne ustvarjalnosti se tako poenoti znotraj manjšega razpona, kot je bil prisoten pri prejšnjih dveh simulacijah.

Vsi udeleženci so se med delom počutili sproščeno, tudi okolje, v katerem so delali, je bilo sproščeno, kar je še dodatno pripomoglo k rezultatu. Spremljevalna ekipa je namerno izbrala prostor, ki je udeležencem po vsebini dogajanja blizu (klub, kjer se zbirajo mladi), kljub temu pa ne predstavlja konvencionalnih delovnih razmer, v katerih preživijo večino svojega delovnega časa.

Tabela 4.2: Število aktivnosti, razporejenih po stopnjah ustvarjalnosti v nekonvencionalnih razmerah po posameznem udeležencu

	1. raven ustvarjalnosti	2. raven ustvarjalnosti	3. raven ustvarjalnosti	4. raven ustvarjalnosti	5. raven ustvarjalnosti
Mara - 1. simulacija	5	10	9	3	3
Mara - 2. simulacija	7	3	2	2	2
Mara - 3. simulacija	3	0	1	1	1
Amir - 1. simulacija	1	6	3	10	0
Amir - 2. simulacija	2	5	9	3	5
Amir - 3. simulacija	2	1	3	0	0
Ciba - 1. simulacija	4	2	2	5	2
Ciba - 2. simulacija	2	3	6	5	2
Ciba - 3. simulacija	3	1	1	0	5
Ana - 1. simulacija	0	1	0	0	0
Ana - 2. simulacija	0	1	3	0	0
Ana - 3. simulacija	1	3	1	1	0
Lenx - 1. simulacija	3	1	3	6	3
Lenx - 2. simulacija	0	2	5	1	4
Lenx - 3. simulacija	2	1	2	1	0
Gus - 1. simulacija	3	2	2	0	0
Gus - 2. simulacija	0	4	2	4	1
Gus - 3. simulacija	1	3	0	1	1
Katja - 1. simulacija	0	2	1	0	0
Katja - 2. simulacija	2	0	0	5	0
Katja - 3. simulacija	4	2	0	0	0
Lux - 1. simulacija	1	4	3	1	1
Lux - 2. simulacija	2	3	1	8	9
Lux - 3. simulacija	0	3	1	2	0
Juli - 1. simulacija	3	3	8	6	1
Juli - 2. simulacija	2	1	3	4	2
Juli - 3. simulacija	1	1	2	2	0

Graf 4.1: Število aktivnosti, razporejenih po stopnjah ustvarjalnosti v nekonvencionalnih razmerah po posameznem udeležencu



4.3.2 Evidentiranje in ovrednotenje dobljenih razlik med ustvarjalnim vedenjem v obeh vrstah razmer

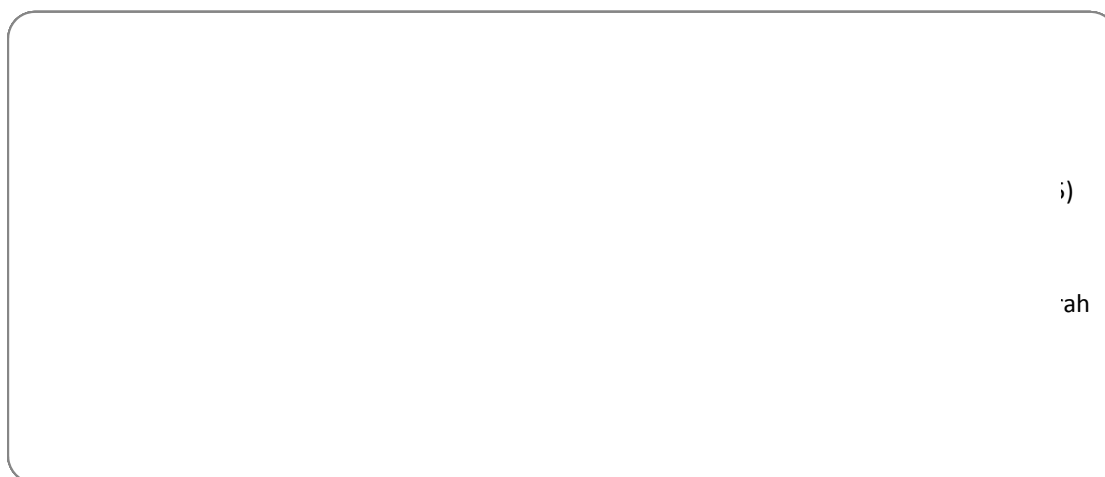
Grafični prikaz ustvarjalnosti udeležencev v obeh vrstah razmer nam pokaže, da je razlika med ustvarjalnostjo razen dveh izjem pri vseh udeležencih približno enaka, medtem ko se ravni ustvarjalnosti v obeh vrstah razmer po udeležencih precej razlikujejo. Iz tega lahko sklepamo, da nekonvencionalne razmere niso najpomembnejši dejavniki za razlike, ki nastajajo pri ustvarjalnem delu, temveč so to bolj splošni dejavniki, ki vplivajo na delo posameznika, in ki zajemajo tudi predispozicije za razvoj ustvarjalnega dela. Izmed devetih udeležencev je šest udeležencev doseglo razliko v prid običajnim delovnim razmeram, en udeleženec pa je podobno razliko dosegel v prid nekonvencionalnim razmeram.

Tabela 4.3: Primerjava dosežene stopnje ustvarjalnosti v običajnih in nekonvencionalnih razmerah po posameznem udeležencu

	ustvarjalnost v običajnih razmerah	ustvarjalnost v nekonvencionalnih razmerah
Mara	3	2,4
Amir	4,5	3,6

Ciba	4,5	3,8
Ana	3	0,2
Lenx	5	3
Gus	2	1,4
Katja	1,5	1
Lux	3,5	4,2
Juli	4	3

Graf 4.2: Razlike v ustvarjalnosti v običajnih in posebnih razmerah



Izjemi sta udeleženca, ki po svojih rezultatih izrazito odstopata od rezultatov ostalih udeležencev, saj sta oba dosegla občutno večjo stopnjo ustvarjalnosti v običajnih delovnih razmerah. Udeleženka Ana, ki je bila ocenjena kot povprečno ustvarjalna v običajnih razmerah, je imela v nekonvencionalnih razmerah premalo časa, da bi se lahko navadila na nove ljudi, zato ni mogla izkazati potrebne iniciativnosti, ki bi pripeljala tudi do bolj ustvarjalnih rezultatov. Udeleženec Lenx pa je bil pri prvih dveh simulacijah sicer eden izmed bolj ustvarjalnih udeležencev, a se pri zadnji, kjer je moral delati sam, za razliko od prejšnjih dveh, ni izkazal kot nadpovprečno ustvarjalen, kar je ustvarilo občutno razliko med njegovo ustvarjalnostjo pri delu v običajnih in nekonvencionalnih razmerah.

Tabela 4.4: Evidentirane razlike v ustvarjalnosti pri udeleženci Ani

UDELEŽENEC	Ana
OBIČAJNE DELOVNE RAZMERE	
Ocena delovnih razmer – udeleženec	Ocena delovnih razmer - sodelavec

počutje	Dobro, udeleženka je vesela, da lahko sodeluje.	počutje	Dobro, sproščen kolektiv, odprt za ideje.
vzdušje	Pozitivno.	vzdušje	Pozitivno, manjše število ljudi, ki so tesno povezani.
org. kultura	Ni ukoreninjena, naklonjena ustvarjalnosti.	org. kultura	Še ne obstaja.
ustvarjalnost	Delo organizacije je naklonjeno ustvarjalnosti.	ustvarjalnost	Pričakovana in podprta med sodelavci.
Ustvarjalno vedenje vs. rutina	Ustvarjalno vedenje, ki prinaša dobre rezultate se sprevrže v rutinsko, na različnih področjih dela, kar prinese doseganje neoptimalnih rezultatov.		
Ustvarjalno vedenje vs. kolektiv	Kolektiv je ustvarjalen, nihče od sodelavcev izrazito ne odstopa.		
Ustvarjalno vedenje vs. okolščine	Udeleženka doživlja svojo ustvarjalnost kot odziv na izziv pri delu. Naloge opravlja z veseljem, z lastno zagnanostjo, voljo in idejami.		
Ustvarjalnost udeleženca	Udeleženka potrebuje nekaj časa, da se navadi na novo okolje oziroma ljudi, s katerimi sodeluje. Drugače ni opaziti, da bi uporabljala določene postopke pri različnih aktivnostih. Udeleženka sicer ne prevzema pogosto iniciative, je pa aktivna pri iskanju možnosti za nadgradnjo obstoječih, predvsem kar se tiče tehničnih in logističnih rešitev.		
Ustvarjalnost v primerjavi s sodelavci	V primerjavi z ostalimi udeleženka ni manj ustvarjalna, je pa občutno manj iniciativna, kar pomeni, da tudi njena ustvarjalnost pride manj do izraza.		
Negativni faktor razmer za ustvarjalno delo	Predvsem razlika v letih, saj je udeleženka precej mlajša od ostalih. Ravno tako to ni njena ožja socialna skupina, zato se mogoče počuti do neke mere zadržano.		

NEKONVENCIONALNE DELOVNE RAZMERE		
področje	stopnja ustvarjalnosti	
	<i>Št. aktivnosti</i>	<i>Ocena ustvarjalnosti</i>
vođenje		

<i>delegiranje nalog</i>	1	Ena aktivnost, ocenjena s prvo ravnijo ustvarjalnosti.
<i>prevzemanje pobude</i>	2	Udeleženka je dvakrat prevzela pobudo, ocenili smo jo z drugo in tretjo ravnijo ustvarjalnosti.
<i>podajanje rešitev</i>	2	Obe podani rešitvi smo ocenili z drugo ravnijo ustvarjalnosti.
motivacija		
<i>celotne skupine</i>	0	/
<i>posameznika</i>	0	/
<i>načini vzdrževanja motivacije</i>	0	/
pridobivanje sredstev		
<i>načini izvajanja procesa</i>	1	Udeleženkino uporabo pripomočkov smo ocenili z drugo ravnijo ustvarjalnosti.
<i>učinkovitost predstavitve koristi</i>	0	/
<i>optimalnost menjalne vrednosti</i>	0	/
uporaba sredstev		
<i>uporaba na več področjih</i>	2	Dvoje aktivnosti uporabe sredstev smo ocenili z drugo in četrto ravnijo ustvarjalnosti.
<i>optimalna izraba</i>	0	/
<i>multiplikacija koristi</i>	0	/
reševanje konfliktov		
<i>pristop</i>	0	/
<i>iskanje interesov</i>	0	/

<i>stopnja povečanja koristi ob rešitvi</i>	0	/

PRIMERJAVA

Simulacija 1. vs. običajne razmere	Delo v nekonvencionalnih razmerah je bolj zanimivo kot v običajnih, kljub temu da sta oba tipa razmer v udeleženkinem primeru dokaj podobna.
Simulacija 1 vs. simulacija 2	Manjše število udeležencev omogoči boljše sodelovanje v skupini. Časovna omejitev – miselna spodbuda.
Negativna izhodišča	Udeleženkine ideje niso upoštevane s strani skupine.
Povezava z običajnimi razmerami - samoocena	Povezava med delom v nekonvencionalnih razmerah in običajnih razmerah obstaja, udeleženka je lahko del izkušenj prenesla iz enega okolja v drugo.
Delo v skupini - samoocena	Skupina je glede na udeležence enakovredna, nihče ni prevladoval v smislu vodenja ali dominiranja skupini.
Ustvarjalnost - samoocena	Udeleženka ocenjuje sebe kot enako ustvarjalno glede na sodelavce. Na dvig njene ustvarjalnosti vpliva možnost samostojnega dela in iskanje lastnih novih rešitev.

RAZLIKE V USTVARJALNOSTI

Udeleženka se je pri svojem delu v skupini (nekonvencionalne razmere) izkazala kot bolj zadržana in manj iniciativna, ravno tako pa je tudi njeno ustvarjalno delovanje ostalo pod mejo povprečnega. Izmed treh simulacij je največjo mero ustvarjalnosti pokazala pri drugi simulaciji, najmanjšo pa pri prvi. Pri tretji simulaciji je udeleženka sicer dosegla višje število aktivnosti, ki pa niso presegale povprečne meje ustvarjalnosti.

V primerjavi z običajnimi delovnimi razmerami, kjer udeleženka v zelo ustvarjalnem kolektivu ne zaostaja za svojimi sodelavci, so nekonvencionalne razmere prinesle občuten upad ustvarjalnega vedenja. Udeleženka se je najbolj ustvarjalno obnesla v okoliščinah, ki so spominjale na običajne razmere njenega dela: manjša skupina ljudi, praktično naravnane naloge, hitra organizacija.

Izmed opazovanih aktivnosti je bila najbolj ustvarjalna na področju prevzemanja pobude v skupini in uporabe sredstev na več različnih področjih. Kategorizacija udeleženkinih aktivnosti glede na stopnjo ustvarjalnosti nam pokaže, da prevladuje (46%) druga raven, sledi tretja raven (27%), četrta raven (18%) in prva raven ustvarjalnosti (9%).

IDEALNE RAZMERE ZA USTVARJALNO VEDENJE V NEKONVENCIONALNIH RAZMERAH

Delovna skupina	Manjša delovna skupina (3 – 4 osebe), mlajše osebe, sproščene, odprte, strpne.
------------------------	--

Delovno okolje	Neformalno, sproščeno vzdušje.
Vsebine dela	Delo z mladimi, delo v naravi.
Pripomočki	Manjše število pripomočkov, ki jih je mogoče uporabiti v raznovrstne namene.
Okoliščine	Ne igrajo pomembne vloge.
Predhodne izkušnje	Pomembne, udeleženka mora vsaj malo poznati delo, ki ga opravlja.
Časovna omejitev	Zmerna časovna omejitev pozitivno vpliva na ustvarjalno delo udeleženke.

Tabela 4.5: Dosežena stopnja ustvarjalnosti Ane po posamezni simulaciji

	1. raven ustvarjalnosti	2. raven ustvarjalnosti	3. raven ustvarjalnosti	4. raven ustvarjalnosti	5. raven ustvarjalnosti
Simulacija 1	0	1	0	0	0
Simulacija 2	0	1	3	0	0
Simulacija 3	1	3	1	1	0

Graf 4.3: Dosežena stopnja ustvarjalnosti Ane po posamezni simulaciji

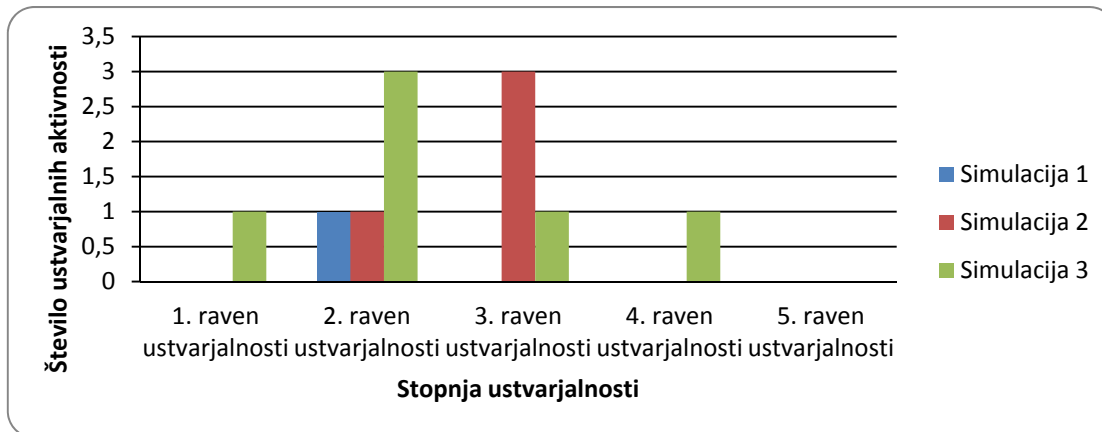


Tabela 4.6: Število aktivnosti po posamezni ravni ustvarjalnosti pri Ani

	Raven ustvarjalnosti				
	1. raven ustvarjalnosti	2. raven ustvarjalnosti	3. raven ustvarjalnosti	4. raven ustvarjalnosti	5. raven ustvarjalnosti
število aktivnosti	1	5	4	1	0

Graf 4.4: Število aktivnosti po posamezni ravni ustvarjalnosti pri Ani

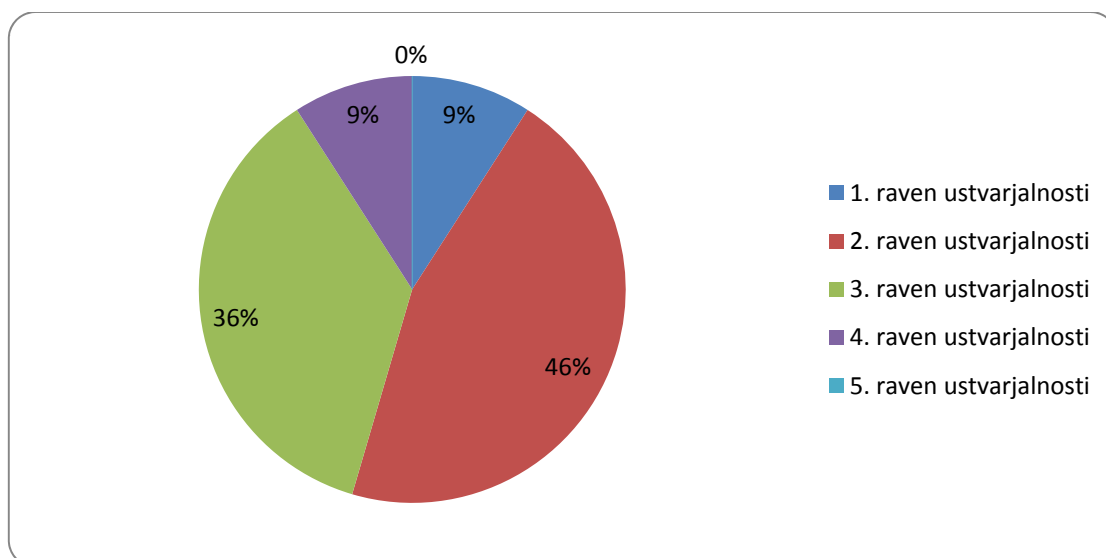


Tabela 4.7: Evidentirane razlike v ustvarjalnosti pri udeležencu Amirju

UDELEŽENEC		Amir	
OBIČAJNE DELOVNE RAZMERE			
Ocena delovnih razmer – udeleženec		Ocena delovnih razmer - sodelavec	
počutje	Udeleženec se počuti koristno. Je zadovoljen, da je del kolektiva kljub občasnim konfliktnim in stresnim situacijam.	počutje	Pozitivno: delo je zanimivo, ustvarjalno in omogoča osebni razvoj. Zaradi raznolikosti nalog je delo včasih tudi stresno.
vzdušje	Vzdušje je kljub občasnim konfliktom pozitivno.	vzdušje	Zelo pozitivno.
org. kultura	Organizacijska kultura je utrjena in prisili delavce, da se podredijo ustaljenemu delovanju organizacije.	org. kultura	Zelo ukoreninjena, starejši sodelavci težko sprejemajo ideje novih.
ustvarjalnost	Organizacija in vsebine, ki jih izvaja, večinoma temeljijo na ustvarjalnih pristopih.	ustvarjalnost	Organizacija je naravnana k ustvarjalnemu delu.
Ustvarjalno vedenje vs. rutina	V organizaciji se pojavljajo rutinski postopki, izmed katerih nekateri zelo znižujejo optimalnost dela organizacije.		
Ustvarjalno vedenje vs. kolektiv	Sodelavci in vodstvo pozitivno sprejemajo ustvarjalno delo		

	udeleženca, večkrat kolektiv celo zahteva ustvarjalne rešitve.
Ustvarjalno vedenje vs. okoliščine	Da bi bil lahko kar najbolj ustvarjalen, mora biti udeleženec v okolju, ki ga sprejema, kjer je enakovreden ostalim in kjer je omogočena interakcija idej.
Ustvarjalnost udeleženca	Določen delež udeleženčevega dela od njega zahteva rutino, kljub temu pa se udeleženec poslužuje ustvarjalnih rešitev, ko le more.
Ustvarjalnost v primerjavi s sodelavci	Eden izmed bolj ustvarjalnih sodelavcev.
Negativni faktor razmer za ustvarjalno delo	Posamezniki, ki zavirajo ustvarjalnost in inovativne rešitve celotnega kolektiva.

NEKONVENCIONALNE DELOVNE RAZMERE		
področje	stopnja ustvarjalnosti	
	<i>Št. aktivnosti</i>	<i>Ocena ustvarjalnosti</i>
vodenje		
<i>delegiranje nalog</i>	1	Udeleženec se v raziskavi ni izkazal kot vodja, ki bi neposredno delegiral naloge, saj se je za ta neposredni pristop odločil samo enkrat. V tem primeru je ustavil skupino pri delu, pojasnil, da bo potrebno rešitve poenostaviti in ostalima udeležencema naročil, kako nadaljevati hitreje in enostavneje. Pristop smo ocenili s četrto ravniyo ustvarjalnosti.
<i>prevzemanje pobude</i>	17	Udeleženec je v prvih dveh simulacijah prevzel pobudo sedemnajstkrat. Skoraj tretjino, enaindvajset pobud, po ustvarjalnosti ocenjujemo s tretjo ravniyo ustvarjalnosti, eno pobudo s prvo ravniyo ustvarjalnosti, tri pobude ocenjujemo z drugo ravniyo ustvarjalnosti, štiri s četrto in tri s peto ravniyo ustvarjalnosti.
<i>podajanje rešitev</i>	16	Tudi po številu podanih rešitev je bil udeleženec aktiven, saj jih je v obeh simulacijah podal šestnajst. Od tega smo jih šest ocenili s četrto ravniyo ustvarjalnosti, pet s tretjo in pet z drugo ravniyo ustvarjalnosti.
motivacija		

<i>celotne skupine</i>	2	Obe dejanji motiviranja skupine smo ocenili z visokima stopnjama ustvarjalnosti: četrta in peta stopnja. V obeh primerih je udeleženec uporabil humoren pristop, s katerim je želel k delu spodbuditi celotno skupino.
<i>posameznika</i>	0	/
<i>načini vzdrževanja motivacije</i>	0	/
pridobivanje sredstev		
<i>načini izvajanja procesa</i>	3	Udeleženec se pri vseh treh simulacijah raziskave ni veliko posluževal procesa pridobivanja dodatnih sredstev, to je storil trikrat. Ocenili smo ga s peto, četrto in prvo ravnijo ustvarjalnosti .
<i>učinkovitost predstavitve koristi</i>	0	/
<i>optimalnost menjalne vrednosti</i>	1	Z ustvarjalno potezo je udeleženec prihranil sebi in skupini precej časa in energije, ki bi ga drugače morala vložiti za doseganje enakega rezultata. Ker je dosežena optimizacija posledica ustvarjalnega mišljenja, jo ocenjujemo s peto ravnijo ustvarjalnosti.
uporaba sredstev		
<i>uporaba na več področjih</i>	6	Udeleženec je pripomočke, s katerimi je razpolagal šestkrat uporabil v namen, ki glede na uporabnost ni njihov primarni namen. Pristop smo ocenili s tretjo ravnijo ustvarjalnosti.
<i>optimalna izraba</i>	1	Udeleženec poizkusi uporabiti en pripomoček na dveh različnih področjih, kar mu je zaradi standardnega pristopa k problemu uspelo le delno. Pristop smo ocenili s tretjo stopnjo ustvarjalnosti.
<i>multiplikacija koristi</i>	0	/
reševanje konfliktov		
<i>pristop</i>	0	/

<i>iskanje interesov</i>	0	/
<i>stopnja povečanja koristi ob rešitvi</i>	0	/

PRIMERJAVA	
Simulacija 1. vs. običajne razmere	Običajne delovne razmere udeležencu pomenijo delo, medtem ko vidi simulacijo kot prijetno doživetje, druženje.
Simulacija 1 vs. simulacija 2	Pri drugi simulaciji se je bilo lažje organizirati zaradi manjšega števila ljudi, naloge so bile vezane samo na eno lokacijo in so bile bolj praktične narave, rezultati pa bolj otipljivi, kar je udeležencu bolj všeč.
Negativna izhodišča	Premalo možnosti za posvetovanje s timom.
Povezava z običajnimi razmerami - samoocena	Obstaja povezava, predvsem z vidika strukture projektnega dela, ki se ne razlikuje v različnih razmerah dela. Ravno tako je mogoče tudi prenašati izkušnje, predvsem komunikacijo in delo z ljudmi.
Delo v skupini - samoocena	Skupina je funkcionirala pozitivno, sicer na neformalni ravni, a kljub temu dobro organizirano. V primeru večje skupine se je pojavila vodja, ki je bila gonilna sila skupine, medtem ko so bili udeleženci v manjši skupini enakovredni, nihče ni izstopal.
Ustvarjalnost - samoocena	Udeleženec je v nekonvencionalnih razmerah uporabil manj rutinskih pristopov kot v običajnih razmerah, saj so bile naloge zanj nove in se v marsikateri veččini, ki so jo zahtevale, pred tem še ni preizkusil.

RAZLIKE V USTVARJALNOSTI

Udeleženec, ki je v običajnih razmerah eden izmed bolj ustvarjalnih, se je v nekonvencionalnih razmerah izkazal kot nadpovprečno ustvarjalen. Uvrstili smo ga med najbolj ustvarjalne udeležence v raziskavi.

Udeleženec se je izkazal veliko bolj ustvarjalen, kadar ga obdajajo ljudje oziroma sodelavci. Kljub temu da iz predvsem tehnično-organizacijskega vidika preferira manjšo skupino, manjše število ljudi omogoča tudi okoliščine, ki so bolj spodbudno naravnane k njegovemu ustvarjalnemu delu.

V primerjavi z običajnimi delovnimi razmerami je pri vseh treh simulacijah dosegel povprečno nižjo stopnjo ustvarjalnosti, medtem ko če upoštevamo samo drugo simulacijo, udeleženec dosega enako stopnjo ustvarjalnosti kot v običajnih razmerah.

Udeleženec je bil pri aktivnostih v nekonvencionalnih razmerah občutno najbolj dejaven pri prevzemanju pobude (v tej kategoriji je dosegel najvišjo stopnjo ustvarjalnosti) in podajanju rešitev. Manj aktiven, a nadpovprečno ustvarjalen je bil tudi pri ustvarjanju optimalne menjalne vrednosti.

IDEALNE RAZMERE ZA USTVARJALNO VEDENJE V NEKONVENCIONALNIH RAZMERAH	
Delovna skupina	Obvezno prisotna manjša delovna skupina, v kateri se mora udeleženec počutiti enakovrednega.
Delovno okolje	Sproščeno vzdušje, omogočen miselni tok in izmenjava idej med sodelavci oz. člani projektne tima.
Vsebine dela	Tehnično naravnane vsebine, uporabne, z otipljivimi rezultati.
Pripomočki	Na razpolago dovolj pripomočkov glede na število udeležencev ali vsaj dovolj materiala, ki ga je mogoče uporabiti za doseganje rešitve.
Okoliščine	Naj se prostorsko, klimatsko in tehnično čim bolj približajo običajnim razmeram.
Predhodne izkušnje	Niso potrebne.
Časovna omejitev	Obstaja kot spodbujevalec inovativnih rešitev.

Tabela 4.8: Dosežena stopnja ustvarjalnosti Amirja po posamezni simulaciji

	1. raven ustvarjalnosti	2. raven ustvarjalnosti	3. raven ustvarjalnosti	4. raven ustvarjalnosti	5. raven ustvarjalnosti
Simulacija 1	1	6	3	10	0
Simulacija 2	2	5	9	3	5
Simulacija 3	2	1	3	0	0

Graf 4.5: Dosežena stopnja ustvarjalnosti Amirja po posamezni simulaciji

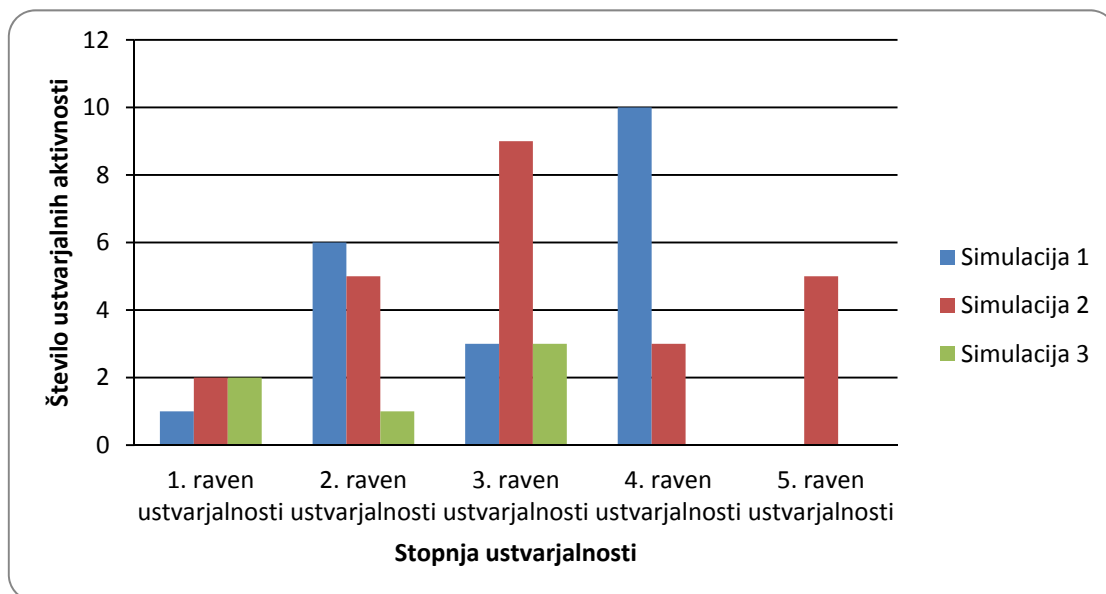


Tabela 4.9: Število aktivnosti po posamezni ravni ustvarjalnosti pri Amirju

	Raven ustvarjalnosti				
	1. raven ustvarjalnosti	2. raven ustvarjalnosti	3. raven ustvarjalnosti	4. raven ustvarjalnosti	5. raven ustvarjalnosti
število aktivnosti	5	12	15	13	5

Graf 4.6: Število aktivnosti po posamezni ravni ustvarjalnosti pri Amirju

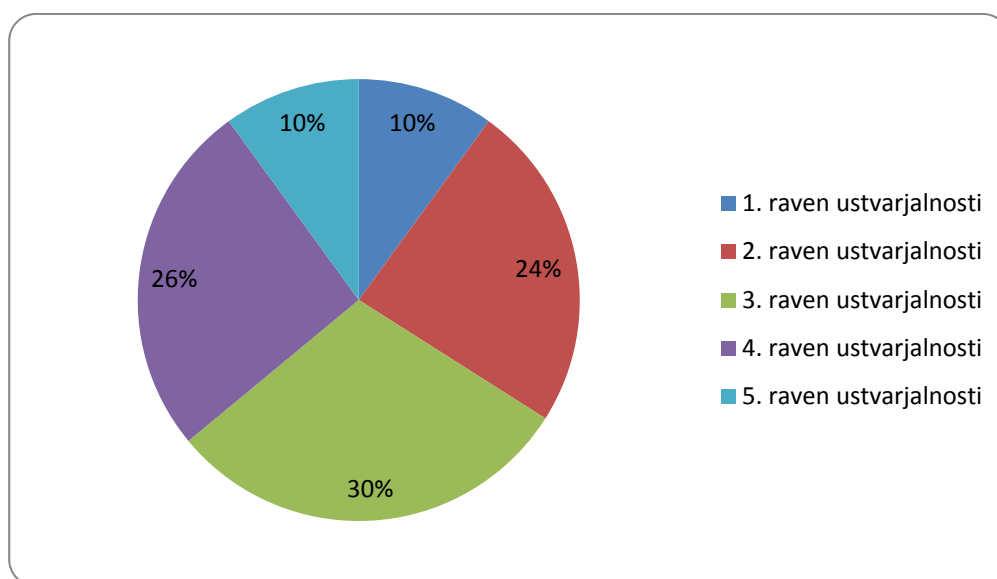


Tabela 4.10: Evidentirane razlike v ustvarjalnosti pri udeležencu Cibi

UDELEŽENEC		Ciba	
OBIČAJNE DELOVNE RAZMERE			
Ocena delovnih razmer – udeleženec		Ocena delovnih razmer - sodelavec	
počutje	Dobro	počutje	Dobro
vzdušje	Pozitivno, dokler ne pride do vprašanj o vodenju organizacije.	vzdušje	Nevtralno, precej individualnosti.
org. kultura	Je utrjena, starejši člani želijo imeti vpliv nad mladimi.	org. kultura	Trdno stoji na temeljih, ki so jih postavili starešine organizacije.
ustvarjalnost	Udeleženec je pri svojem delu lahko ustvarjalen: predvsem pri vsebinski nevsakdanjosti izvedbe aktivnosti.	ustvarjalnost	Omogočena na ravni posameznika.
Ustvarjalno vedenje vs. rutina	Udeleženec je zaradi varnosti aktivnosti dolžan izvajati rutinske postopke, ki jih lahko uporablja na različnih področjih dela.		
Ustvarjalno vedenje vs. kolektiv	V nasprotju s kolektivom udeleženec poskuša pri svojem delu implementirati čim več ustvarjalnih rešitev.		
Ustvarjalno vedenje vs. okoliščine	Udeleženec je najbolj ustvarjalen, ko v svoje delo vključuje vsebine, s katerimi s v praksi še ni srečal. Ravno tako k njegovi ustvarjalnosti pripomore prisotnost drugih oseb, ki se ukvarjajo s podobnimi vsebinami.		
Ustvarjalnost udeleženca	Udeleženčeva rutina je njegova inovativnost. Vsaki skupini, s katero dela, se zna prilagoditi, ne glede na starost, predznanje in vsebino dela. Udeleženec toliko časa poskuša najti pravo rešitev, dokler ne najde pravega pristopa k delu, ki mu prinese zelene rezultate. Pri tem mora biti velikokrat ustvarjalen, včasih pa so si skupine toliko podobne, da lahko uporabi že preizkušene rešitve.		
Ustvarjalnost v primerjavi s sodelavci	V vrhu po ustvarjalnosti.		
Negativni faktor razmer za ustvarjalno delo	Zaradi medgeneracijskih razlik v kolektivu. Razkorak je tako velik, da se pristop šolanja najstarejšega inštruktorja in najmlajšega lahko precej razlikujeta. Stara šola se drži dobro ustaljenih stalnic, medtem ko se nove generacije preizkušajo z novimi metodami.		
NEKONVENCIONALNE DELOVNE RAZMERE			
področje	stopnja ustvarjalnosti		

	<i>Št. aktivnosti</i>	<i>Ocena ustvarjalnosti</i>
vodenje		
<i>delegiranje nalog</i>	0	/
<i>prevzemanje pobude</i>	16	Udeleženec v skupini prevzame pobudo petnajstkrat. Od tega je šest pobud ocenjenih s četrto ravniyo ustvarjalnosti, dve pobudi sta ocenjeni s prvo ravniyo ustvarjalnosti, tri pobude so ocenjene z drugo ravniyo ustvarjalnosti, dve pobudi s tretjo in tri pobude s peto ravniyo ustvarjalnosti.
<i>podajanje rešitev</i>	7	Udeleženec poda sedem rešitev, izmed katerih so tri ocenjene kot prva raven ustvarjalnosti, ena rešitev je ocenjena kot druga raven ustvarjalnosti, dve rešitvi sta ocenjeni kot tretja raven ustvarjalnosti ter ena rešitev kot peta raven ustvarjalnosti.
motivacija		
<i>celotne skupine</i>	0	/
<i>posameznika</i>	1	Udeleženec se je enkrat odločil za motiviranja posameznika, da bi se slednji bolj aktivno vključil v delo skupine. Pristop smo ocenili s četrto ravniyo ustvarjalnosti.
<i>načini vzdrževanja motivacije</i>	0	/
pridobivanje sredstev		
<i>načini izvajanja procesa</i>	2	Udeleženec je dvakrat pridobival nova sredstva. Od tega je bila ena aktivnost ocenjena s prvo in ena s četrto ravniyo ustvarjalnosti.
<i>učinkovitost predstavitve koristi</i>	0	/
<i>optimalnost menjalne vrednosti</i>	0	/
uporaba sredstev		
<i>uporaba na več</i>	4	Udeleženec je štirikrat uporabil pripomočke na več področjih.

<i>področjih</i>		Aktivnosti smo ocenili: enkrat s prvo ravnijo ustvarjalnosti, dvakrat s tretjo in enkrat s četrto ravnijo ustvarjalnosti.
<i>optimalna izraba</i>	3	Udeleženec je trikrat poskusil optimizirati uporabo pripomočkov, od tega je bil en poskus ocenjen s prvo, en s tretjo in en s četrto ravnijo ustvarjalnosti.
<i>multiplikacija koristi</i>		
reševanje konfliktov		
<i>pristop</i>	0	/
<i>iskanje interesov</i>	0	/
<i>stopnja povečanja koristi ob rešitvi</i>	0	/

PRIMERJAVA	
Simulacija 1. vs. običajne razmere	Udeleženec se je predvsem na začetku počutil v redu in sproščeno, saj je bila raziskava nekaj novega, kot izziv. Zatem je nastopilo obdobje frustracije, ker skupina nikakor ni mogla rešiti prve naloge, vendar je bilo kljub temu zabavno.
Simulacija 1 vs. simulacija 2	Udeleženec se je počutil v redu, skupina je bila bolj povezana, več je bilo sodelovanja, zato je bila skupina bolj uspešna v primerjavi s prvo simulacijo, kjer se je večkrat zgodilo, da je posameznik prevzel pobudo nad celo skupino, čeprav to ni prineslo želenih rezultatov.
Negativna izhodišča	Posamezniki, ki dominirajo samo iz navade.
Povezava z običajnimi razmerami - samoocena	Neposredne povezave udeleženec ne vidi, je pa zagotovo mogoče prenesti pristope k delu iz običajnih tudi v nekonvencionalne razmere.
Delo v skupini - samoocena	Razgibana skupina, dinamika aktivnosti posameznikov je nihala glede na naloge, ki jih je bilo treba reševati. Včasih so pri reševanju aktivno sodelovali vsi udeleženci, drugič so samo sledili posamezniku. Udeleženec je k reševanju problemov prispeval precej novih idej.

Ustvarjalnost - samoocena	Udeleženec meni, da je bil ustvarjalen, še posebej pri izzivih in tematikah, ki so ga pritegnile.
RAZLIKE V USTVARJALNOSTI	
<p>Udeleženca po številu in stopnji ustvarjalnih rešitev uvrščamo med najbolj ustvarjalne udeležence v raziskavi. Izkazal se je kot sproščen, tudi pod časovnimi omejitvami in v situacijah, ko so ostali člani skupine podlegali konfliktnim situacijam. Udeleženec je znal vedno ponuditi inovativno rešitev, ki je pripomogla k razvozlanju končnega problema.</p> <p>Če primerjamo stopnjo ustvarjalnosti udeleženca glede na izvedene simulacije, ugotovimo, da se je kot najbolj ustvarjalen udeleženec izkazal v tretji simulaciji, ko je deloval sam, brez ostalih udeležencev. Sledi druga simulacija z manjšo skupino in na koncu je prva simulacija z večjo skupino udeležencev.</p> <p>Udeleženec se je izkazal kot najbolj ustvarjalen posameznik v nekonvencionalnih razmerah, enako pa ga ocenjujemo tudi v običajnih delovnih razmerah, kar pomeni, da ga pri njegovem delu prisotnost ostalih, nesoglasja, nestrpnost in skeptičnost omejujejo pri snovanju ustvarjalnih rešitev.</p> <p>Udeleženec je bil najbolj ustvarjalen pri snovanju novih vsebin, da bi z njimi razrešil problem, ki ga je od njega terjala situacija. Sledilo je prevzemanje pobude v skupini in za tem podajanje rešitev. Udeleženec se je izkazal kot individualist z velikim potencialom ustvarjalnega mišljenja.</p> <p>Število rešitev, ki jih je podal med vsemi simulacijami, je približno enako po vseh kategorijah, kar udeleženca uvršča tudi med najbolj iniciativne v skupini.</p>	
IDEALNE RAZMERE ZA USTVARJALNO VEDENJE V NEKONVENCIONALNIH RAZMERAH	
Delovna skupina	Sam ali čim manjša skupina.
Delovno okolje	Privlačno, športno naravnano.
Vsebine dela	Šport, delo z ljudmi, nenavadne vsebine.
Pripomočki	Niso pomembni.
Okoliščine	Niso pomembne.
Predhodne izkušnje	Niso pomembne.
Časovna omejitev	Ne igra vloge.

Tabela 4.11: Dosežena stopnja ustvarjalnosti Cibe po posamezni simulaciji

	1. raven ustvarjalnosti	2. raven ustvarjalnosti	3. raven ustvarjalnosti	4. raven ustvarjalnosti	5. raven ustvarjalnosti
Simulacija 1	4	2	2	5	2
Simulacija 2	2	3	6	5	2
Simulacija 3	3	1	1	0	5

Graf 4.7: Dosežena stopnja ustvarjalnosti Cibe po posamezni simulaciji

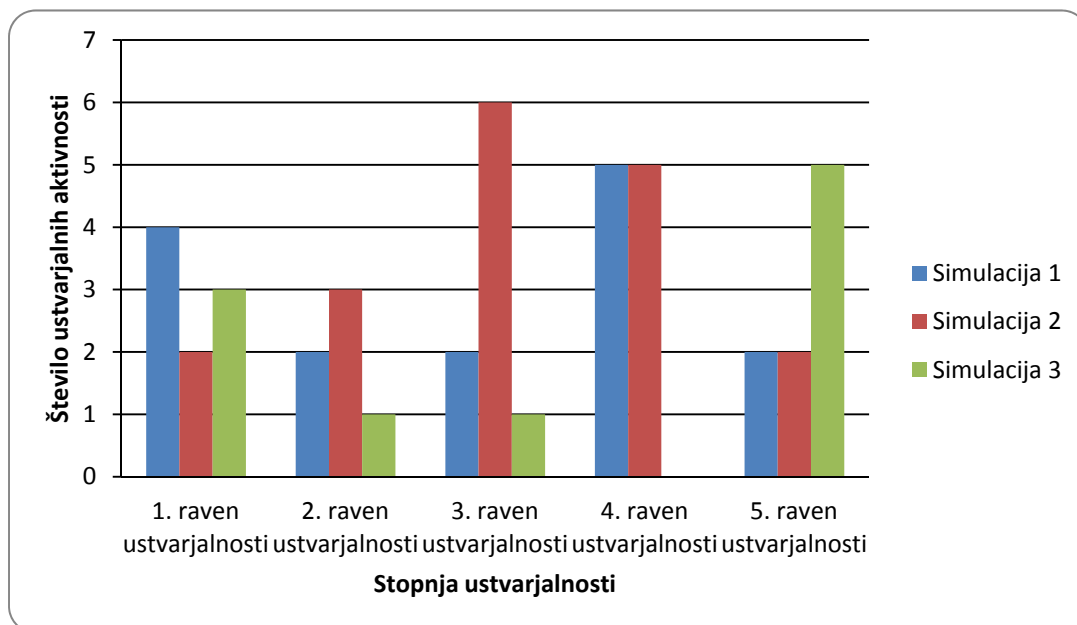


Tabela 4.12: Število aktivnosti po posamezni ravni ustvarjalnosti pri Cibi

	Raven ustvarjalnosti				
	1. raven ustvarjalnosti	2. raven ustvarjalnosti	3. raven ustvarjalnosti	4. raven ustvarjalnosti	5. raven ustvarjalnosti
Število aktivnosti	9	6	9	10	9

Graf 4.8: Število aktivnosti po posamezni ravni ustvarjalnosti pri Cibi

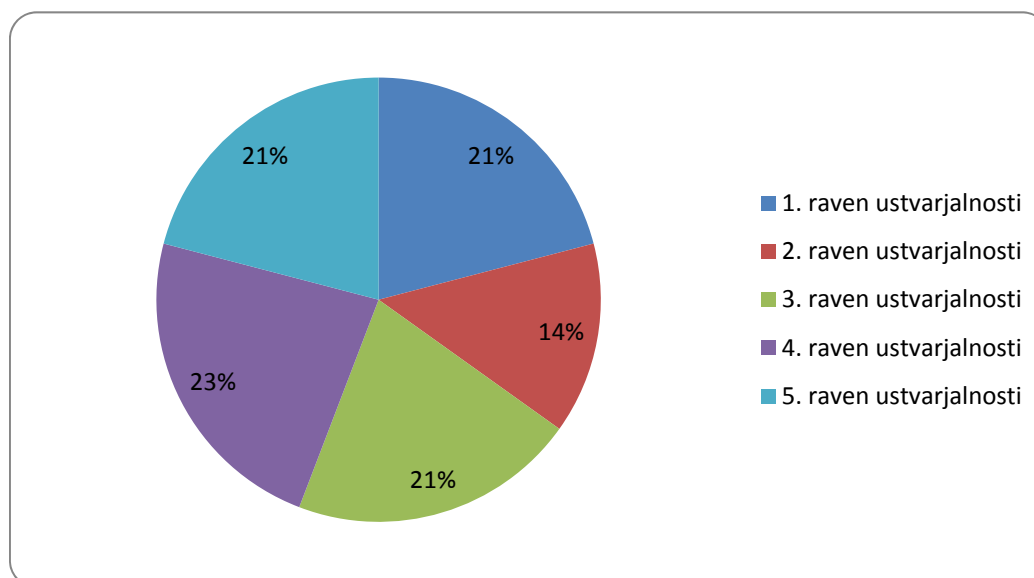


Tabela 4.13: Evidentirane razlike v ustvarjalnosti pri udeležencu Gusu

UDELEŽENEC		Gus	
OBIČAJNE DELOVNE RAZMERE			
Ocena delovnih razmer – udeleženec		Ocena delovnih razmer - sodelavec	
počutje	Odvisno od ljudi, ki ga obkrožajo.	počutje	Večinoma pozitivno, občasno nastopijo konflikti.
vzdušje	Relativno dobro, a šibko, saj posamezniki hitro postanejo zahrbtni.	vzdušje	Dobro, sodelavci si medsebojno pomagajo, ko izvajajo aktivnosti.
org. kultura	Pogojuje konfliktna razmerja med sodelavci in prinaša neiskrenost.	org. kultura	Je naravnana k iskanju vedno novih vrst aktivnosti. To včasih prinaša nasprotovanja in konflikte.
ustvarjalnost	Večinoma ni podprta.	ustvarjalnost	Skupina kot celota je naravnana k ustvarjalnosti.
Ustvarjalno vedenje vs. rutina		Rutina je pri delu obvezna, saj je zakonsko določena, preko česar udeleženec ne more.	
Ustvarjalno vedenje vs. kolektiv		V kolikor mu nadrejeni in sodelavci dopuščajo in ga ne omejujejo, se udeleženec trudi biti čim bolj ustvarjalen.	

Ustvarjalno vedenje vs. okoliščine	Udeleženec mora biti s skupino, ki mu ustreza, da bi dosegel najvišjo stopnjo ustvarjalnosti.
Ustvarjalnost udeleženca	Udeleženec je ustvarjalen na področjih dela, ki mu ležijo. Pri aktivnostih, kjer se dela po principu »stvar je treba napraviti«, se vsi sodelavci poslužujejo čim manj »kompliciranja«, da bi bila naloga čim hitreje in učinkovito opravljena. Tudi udeleženec.
Ustvarjalnost v primerjavi s sodelavci	Udeleženec je ustvarjalen na povprečni ravni. Kot že rečeno je včasih bolj ustvarjalen, ko dela na področju, ki ga zanima ali mu je všeč, drugače pa ne izstopa posebno od drugih sodelavcev.
Negativni faktor razmer za ustvarjalno delo	Omejitve (ali navodila) s strani vodstva, tehnične omejitve, konflikti v skupini sodelavcev.

NEKONVENCIONALNE DELOVNE RAZMERE		
področje	stopnja ustvarjalnosti	
	<i>Št. aktivnosti</i>	<i>Ocena ustvarjalnosti</i>
vodenje		
<i>delegiranje nalog</i>	0	/
<i>prevzemanje pobude</i>	6	Izmed šestih pobud smo tri ocenili s prvo ravnijo ustvarjalnosti, eno z drugo ravnijo ustvarjalnosti, eno s četrto in eno s peto ravnijo ustvarjalnosti.
<i>podajanje rešitev</i>	4	Udeleženec je predlagal štiri rešitve, izmed katerih smo ocenili tri z drugo ravnijo ustvarjalnosti in eno s tretjo ravnijo ustvarjalnosti.
motivacija		
<i>celotne skupine</i>	0	/
<i>posameznika</i>	0	/
<i>načini vzdrževanja motivacije</i>	0	/
pridobivanje sredstev		
<i>načini izvajanja</i>	5	Udeleženec se je petkrat odločil za pridobivanje sredstev, kar

<i>procesa</i>		smo enkrat ocenili z drugo ravnijo ustvarjalnosti, enkrat s tretjo in trikrat s četrto ravnijo ustvarjalnosti.
<i>učinkovitost predstavitev koristi</i>	0	/
<i>optimalnost menjalne vrednosti</i>	0	/
uporaba sredstev		
<i>uporaba na več področjih</i>	3	Izmed treh aktivnosti smo eno ocenili z drugo in dve s tretjo ravnijo ustvarjalnosti.
<i>optimalna izraba</i>	0	/
<i>multiplikacija koristi</i>	1	Udeleženec je enkrat poskušal multiplicirati koristi od pripomočka, kar smo ocenili s četrto ravnijo ustvarjalnosti.
reševanje konfliktov		
<i>pristop</i>	0	/
<i>iskanje interesov</i>	0	/
<i>stopnja povečanja koristi ob rešitvi</i>	0	/

PRIMERJAVA	
Simulacija 1. vs. običajne razmere	Največja razlika, ki jo je udeleženec občutil med delom v običajnih in nekonvencionalnih razmerah, je v jasno podanih smernicah dela v matični organizaciji in večji svobodi v nekonvencionalnih razmerah.
Simulacija 1 vs. simulacija 2	Udeleženec je občutil razliko. Pri prvi simulaciji je bilo več navodil za reševanje nalog, pri drugi simulaciji pa so se bili udeleženci primorani znajti bolj samostojno.
Negativna izhodišča	Omejevanje s strani sodelavcev, kolektiva.
Povezava z običajnimi razmerami - samoocena	Udeleženec je v nekonvencionalnih razmerah lažje deloval, sproščeno in brez nepotrebnih direktiv s strani vodstva ali ostalih posameznikov.
Delo v skupini -	Boljše je bilo delati v manjši skupini, kjer je lahko vsak izrazil svoje

samoocena	mnenje, ki je bilo upoštevano.
Ustvarjalnost - samoocena	Udeleženec je bil med simulacijami bolj ustvarjalen v manjši skupini in ko je deloval sam, saj tako lahko njegove ideje pridejo do izraza.
RAZLIKE V USTVARJALNOSTI	
<p>Udeleženec se v nekonvencionalnih razmerah ni izkazal kot zelo ustvarjalen. Večina njegovih rešitev je manj ustvarjalnih od rešitev ostalih udeležencev.</p> <p>Pri prvi simulaciji so bile njegove rešitve omejene na povprečno ali podpovprečno ustvarjalne ideje. Tudi sicer število podanih rešitev ne dosega povprečne vrednosti, kar se spremeni pri drugi simulaciji, ko udeleženec občutno poveča število podanih rešitev, ravno tako pa se poviša tudi njegova raven ustvarjalnosti, saj že dosega najvišjo stopnjo v kategorizaciji. Pri tretji simulaciji je udeleženec sicer dosegel višjo stopnjo ustvarjalnosti kot pri prvi, vendar pa je bil manj ustvarjalen kot pri drugi.</p> <p>Udeleženec se je izkazal kot bolj ustvarjalen v nekonvencionalnih razmerah v primerjavi z običajnimi delovnimi razmerami. To velja za drugo simulacijo, kar pomeni, da je ob zanj pravih okoliščinah lahko veliko bolj ustvarjalen kot v povprečju.</p> <p>Primerjava različnih aktivnosti nam pokaže, da je bil udeleženec najbolj aktiven in hkrati tudi najbolj ustvarjalen pri prevzemanju pobude, takoj zatem pa pri izvajanju procesa pridobivanja sredstev. Največje število aktivnosti med vsemi tremi simulacijami je uvrščeno v kategorijo delno prilagojenega pristopa, sledi še neuporabljen pristop, nato pa sta po številu aktivnosti enaka pristop iz splošne prakse in prilagojen pristop.</p>	
IDEALNE RAZMERE ZA USTVARJALNO VEDENJE V NEKONVENCIONALNIH RAZMERAH	
Delovna skupina	Majhna skupina, dobri odnosi, brez prevladujočih posameznikov.
Delovno okolje	Sproščeno vzdušje, čim manj formalnih omejitev.
Vsebine dela	Vsebine, ki jih udeleženec pozna že od prej.
Pripomočki	Pripomočki, ki so nujno potrebni za delo.
Okoliščine	Čim večja samostojnost udeleženca, s pomočjo drugih.
Predhodne izkušnje	Potrebne.
Časovna omejitev	Zmerna omejitev. Če je časa premalo, lahko vpliva negativno.

Tabela 4.14: Dosežena stopnja ustvarjalnosti Gusa po posamezni simulaciji

	1. raven ustvarjalnosti	2. raven ustvarjalnosti	3. raven ustvarjalnosti	4. raven ustvarjalnosti	5. raven ustvarjalnosti
Simulacija 1	3	2	2	0	0
Simulacija 2	0	4	2	4	1
Simulacija 3	1	3	0	1	1

Graf 4.9: Dosežena stopnja ustvarjalnosti Gusa po posamezni simulaciji

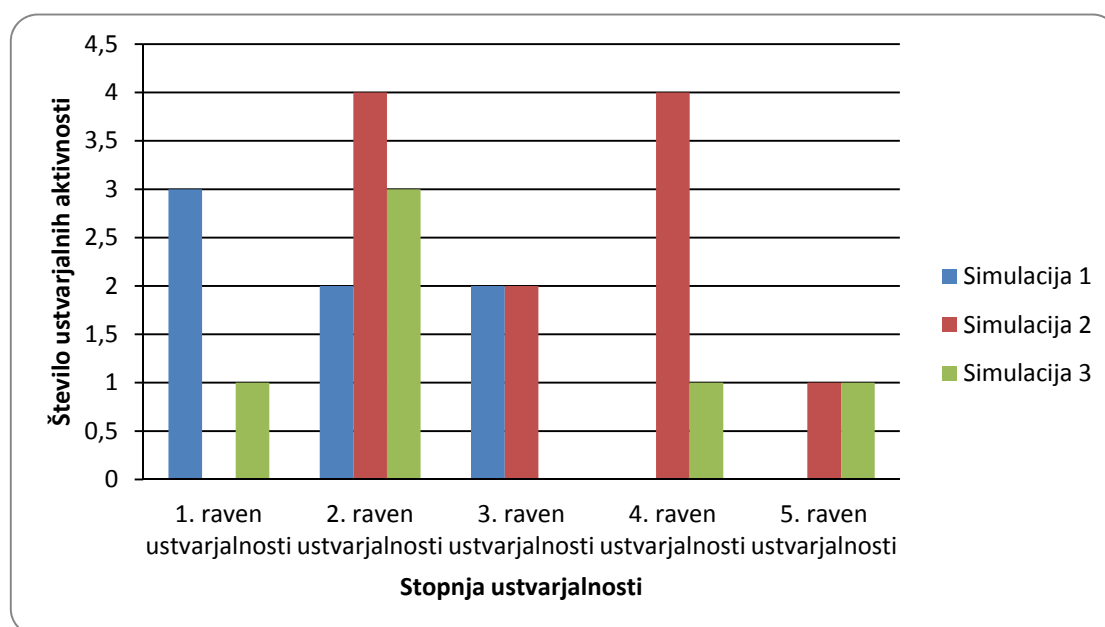


Tabela 4.15: Število aktivnosti po posamezni ravni ustvarjalnosti pri Gusu

	Raven ustvarjalnosti				
	1. raven ustvarjalnosti	2. raven ustvarjalnosti	3. raven ustvarjalnosti	4. raven ustvarjalnosti	5. raven ustvarjalnosti
število aktivnosti	4	9	4	5	2

Graf 4.10: Število aktivnosti po posamezni ravni ustvarjalnosti pri Gusu

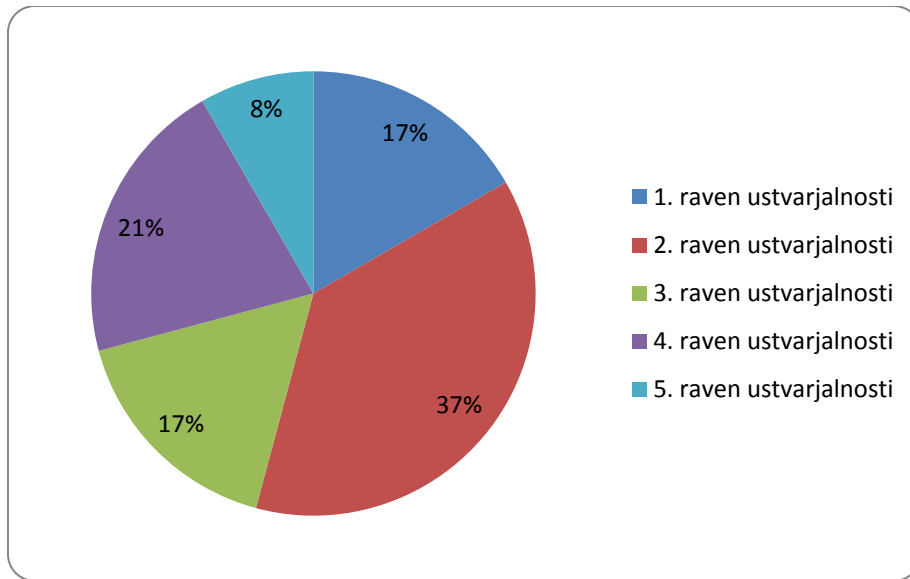


Tabela 4.16: Evidentirane razlike v ustvarjalnosti pri udeleženci Juli

UDELEŽENEC		Juli	
OBIČAJNE DELOVNE RAZMERE			
Ocena delovnih razmer – udeleženec		Ocena delovnih razmer - sodelavec	
počutje	V redu.	počutje	V redu, sproščeno.
vzdušje	Pozitivno naravnano.	vzdušje	Pozitivno, spodbudno za delo.
org. kultura	Obstaja, je pozitivna, vzpodbudna za delo.	org. kultura	Temelji na medsebojni pomoči in skupnem reševanju problemov.
ustvarjalnost	Že narava dela je takšna, da morajo sodelavci razmišljati in delati ustvarjalno.	ustvarjalnost	Skupaj z vsemi sodelavci je naravnana k ustvarjalnemu delu.
Ustvarjalno vedenje vs. rutina	Pri delu je del nalog rutinskih, kar obstaja že iz časa, še preden je pričela z delom udeleženka. To je predvsem tehnično ogrodje vsebin, ki pa so spremenljive, mehke in odprte za inovativne ideje.		
Ustvarjalno vedenje vs. kolektiv	Vsi sodelavci morajo biti ustvarjalni, saj se navadno vsi ukvarjajo s podobnimi aktivnostmi. Udeleženka je vodja skupine sodelavcev in sama ustvarjalnost podpira. Tudi njeni sodelavci jo		

	z veseljem podprejo, ko se domisli kakšne inovativne aktivnosti. Udeleženka se kot vodja zaveda, da od nekaterih sodelavcev ne more pričakovati več kot pasivnega sodelovanja, vendar jo to ne moti.
Ustvarjalno vedenje vs. okoliščine	Če sodelavci ne bi poskrbeli, da bi se aktivnosti osveževale, bi postale dolgočasne tako njim kot ciljnim skupinam, s katerimi delajo, zato je ustvarjalnost pri delu ključnega pomena.
Ustvarjalnost udeleženca	Udeleženka je med bolj ustvarjalnimi sodelavci.
Ustvarjalnost v primerjavi s sodelavci	Vključevanje novih ljudi v skupino sodelavcev bi še dodatno spodbudilo ustvarjalne rešitve. Ta skupina, ki deluje sedaj, je skupaj že kar nekaj časa, zato bi bila osvežitev v obliki novih članov še dodatna okrepitev na področju inoviranja pri delu.
Negativni faktor razmer za ustvarjalno delo	Ekipa sodelavcev, ki se skozi čas redko spreminja ali dopolnjuje, kar prinaša premalo svežine v kolektiv.

NEKONVENCIONALNE DELOVNE RAZMERE		
področje	stopnja ustvarjalnosti	
	<i>Št. aktivnosti</i>	<i>Ocena ustvarjalnosti</i>
vodenje		
<i>delegiranje nalog</i>	1	Udeleženka je neposredno delegirala naloge samo enkrat, kar smo ocenili s tretjo ravniyo ustvarjalnosti.
<i>prevzemanje pobude</i>	18	Udeleženka je izvedla kar osemnajst pobud, izmed katerih smo dve ocenili s prvo ravniyo ustvarjalnosti, dve z drugo ravniyo, pet s tretjo in sedem s četrto ravniyo ustvarjalnosti.
<i>podajanje rešitev</i>	11	Izmed enajstih podanih rešitev smo tri ocenili s prvo ravniyo, eno z drugo ravniyo, štiri s tretjo ravniyo in eno s peto ravniyo ustvarjalnosti.
motivacija		
<i>celotne skupine</i>	2	Udeleženka je dvakrat poskusila motivirati skupino, enkrat smo to ocenili s tretjo in enkrat s četrto ravniyo ustvarjalnosti .

<i>posameznika</i>	0	/
<i>načini vzdrževanja motivacije</i>	0	/
pridobivanje sredstev		
<i>načini izvajanja procesa</i>	1	Udeleženka je enkrat pridobila sredstva, kar smo ocenili s četrto ravnijo ustvarjalnosti.
<i>učinkovitost predstavitve koristi</i>	0	/
<i>optimalnost menjalne vrednosti</i>	0	/
uporaba sredstev		
<i>uporaba na več področjih</i>	2	Udeleženka je dvakrat poskusila uporabiti pripomočke na različnih področjih, kar smo ocenili enkrat s tretjo in enkrat s prvo ravnijo ustvarjalnosti.
<i>optimalna izraba</i>	0	/
<i>multiplikacija koristi</i>	0	/
reševanje konfliktov		
<i>pristop</i>	1	Udeleženka je enkrat preprečila konflikt z lastnim podrejanjem, kar smo ocenili z drugo ravnijo ustvarjalnosti.
<i>iskanje interesov</i>	0	/
<i>stopnja povečanja koristi ob rešitvi</i>	0	/

PRIMERJAVA	
Simulacija 1. vs. običajne razmere	Udeleženka se je počutila zelo dobro, saj je bilo vzdušje sproščeno, všeč ji je bilo tudi, ker se je preizkus odvijal v naravi. Pri delu v nekonvencionalnih razmerah se je počutila bolje kot v običajnem okolju, saj ji je to pomenilo osvežitev

	vsakdana in nekaj novega, zanimivega.
Simulacija 1 vs. simulacija 2	Udeleženka ocenjuje naloge v drugi simulacije kot večji izziv, saj je bilo manj udeležencev in so se tako morali bolj potruditi; obenem so se ji naloge zdele bolj privlačne kot pri prvi simulaciji.
Negativna izhodišča	Neugodne vremenske razmere.
Povezava z običajnimi razmerami - samoocena	Udeleženka je povezavo med obema okoljema čutila predvsem v potrebi po skupinskem, timskem delu, ki je v obeh primerih zahtevala od udeležencev, da pristopijo k reševanju problemov timsko.
Delo v skupini - samoocena	Manjša skupina prinese večje udejstvovanje posameznika, kar pomeni, da mora biti vsakdo bolj aktiven. Udeleženki je večja skupina bolj zanimiva, saj omogoča fuzijo idej večjega števila ljudi. Zaradi tega je udeleženki bolj prijetno delati v večji skupini.
Ustvarjalnost - samoocena	Udeleženka večino lastnih idej pripisuje skupinskemu vihranju možganov in dopolnjevanju med udeleženci. Meni, da sama zagotovo ne bi zmogla toliko rešitev samo z lastnimi idejami.

RAZLIKE V USTVARJALNOSTI

Udeleženka se je izkazala kot ustvarjalna v nekonvencionalnih razmerah. Bila je odprta, pripravljena pomagati ostalim, večkrat je podala nove rešitve in prevzela pobudo pri usmerjanju skupine. Izmed vseh treh simulacij je bila najmanj ustvarjalna pri tretji simulaciji, ko je naloge reševala sama. Prva in druga simulacija sta približno izenačeni, s tem da je udeleženka pri prvi simulaciji nastopila z večjim številom rešitev v četrti kategoriji ustvarjalnosti, pri drugi simulaciji pa ima eno aktivnost več v najvišji kategoriji ustvarjalnosti (v primerjavi s prvo).

Udeleženka je v konvencionalnih razmerah vodilna tako po položaju kot tudi po ustvarjalnosti. Sama ocenjuje, da se v nekonvencionalnih razmerah počuti bolje, vendar pa po ustvarjalnosti ne sodi v sam vrh skupine.

Po številu aktivnosti je udeleženka največkrat prevzela pobudo in bila pri tem tudi nadpovprečno ustvarjalna. Sledi podajanje rešitev, kjer je bila tudi najbolj ustvarjalna, nato pa ostale kategorije, kjer je bila približno izenačena tako po iniciativnosti kot tudi pri ustvarjalnosti.

Glede na ustvarjalnost, je bila največkrat ocenjena s tretjo ravni (33%), sledi četrta raven (31%), na peti ravni pa je najmanj rešitev (8%).

IDEALNE RAZMERE ZA USTVARJALNO VEDENJE V NEKONVENCIONALNIH RAZMERAH

Delovna skupina	Večja skupina.
Delovno okolje	Odprto okolje, ne pisarna.
Vsebine dela	Ustvarjalna dela, kjer je mogoče izraziti lastne ideje.
Pripomočki	Morajo biti na voljo vsaj v osnovnem naboru.

Okoliščine	Vsakodnevne razmere. Karkoli ekstremnega (atmosferske razmere, število skupin, trajanje) deluje nestimulativno.
Predhodne izkušnje	Niso potrebne.
Časovna omejitev	Deluje vzpodbudno na razmišljanje udeleženske.

Tabela 4.17: Dosežena stopnja ustvarjalnosti Juli po posamezni simulaciji

	1. raven ustvarjalnosti	2. raven ustvarjalnosti	3. raven ustvarjalnosti	4. raven ustvarjalnosti	5. raven ustvarjalnosti
Simulacija 1	3	3	8	6	1
Simulacija 2	2	1	3	4	2
Simulacija 3	1	1	2	2	0

Graf 4.11: Dosežena stopnja ustvarjalnosti Juli po posamezni simulaciji

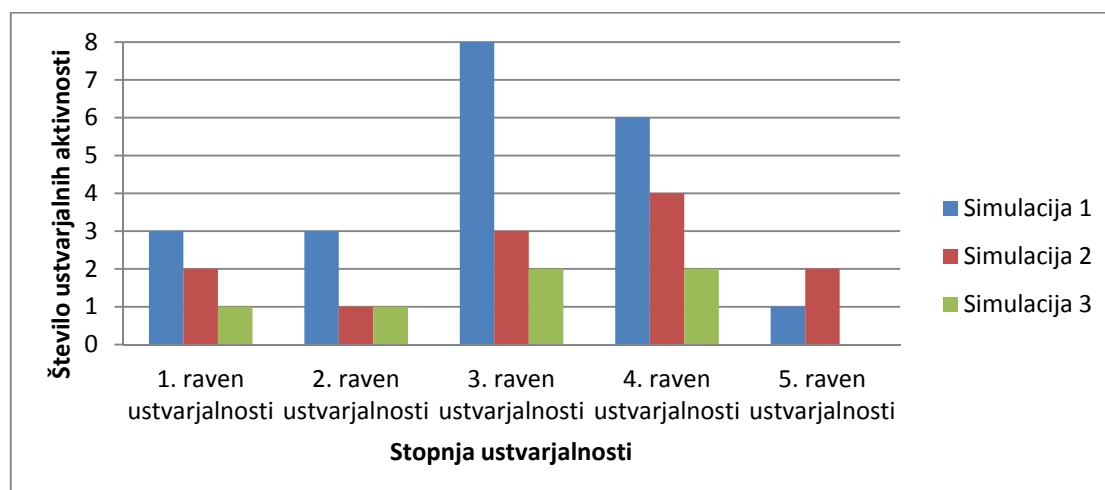


Tabela 4.18: Število aktivnosti po posamezni ravni ustvarjalnosti pri Juli

	Raven ustvarjalnosti				
	1. raven ustvarjalnosti	2. raven ustvarjalnosti	3. raven ustvarjalnosti	4. raven ustvarjalnosti	5. raven ustvarjalnosti
število aktivnosti	6	5	13	12	3

Graf 4.12: Število aktivnosti po posamezni ravni ustvarjalnosti pri Julii

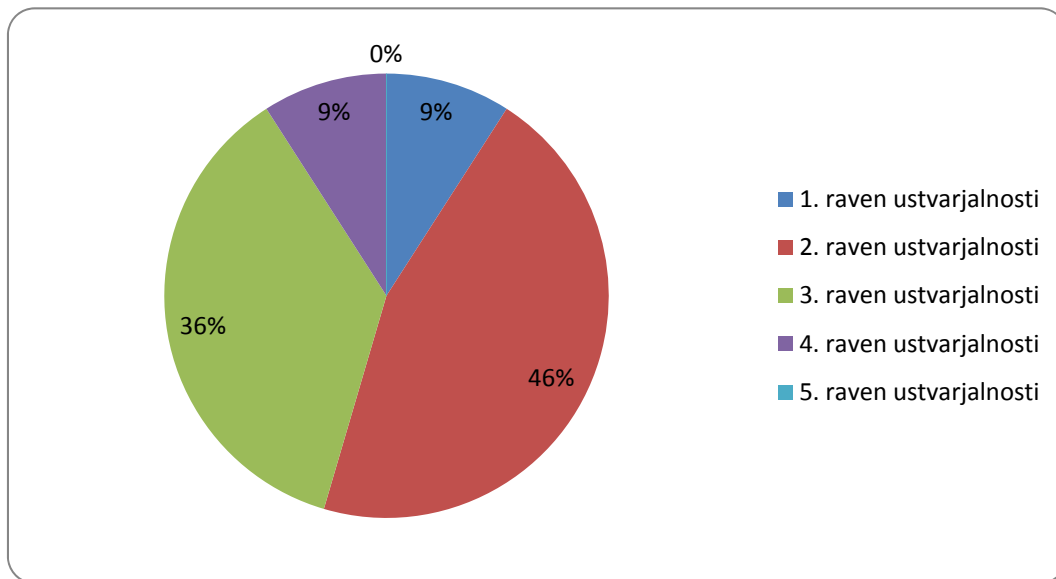


Tabela 4.19: Evidentirane razlike v ustvarjalnosti pri udeleženci Katji

UDELEŽENEC		Katja	
OBIČAJNE DELOVNE RAZMERE			
Ocena delovnih razmer – udeleženec		Ocena delovnih razmer - sodelavec	
počutje	Udeleženka je v organizaciji zasedala bolj pasivno vlogo, saj je izvajala dela, ki so jih drugi preložili ali delegirali nanjo.	počutje	Dobro, v organizaciji delujejo vrstniki iz istega kraja, ki se med sabo poznajo in dobro sodelujejo.
vzdušje	V organizaciji je jasno, kdo ima moč in lahko vodi aktivnosti.	vzdušje	Vzdušje je pozitivno, še posebej, ko organizacija pripravlja kakšen odmevnejši dogodek.
org. kultura	Daje moč posameznikom, ki dominirajo v organizaciji.	org. kultura	Organizacijska kultura sprejemanje odločitev nalaga vodstvu organizacije. Ostali predlogi so vedno dobrodošli, torej jih organizacijska kultura omogoča.
ustvarjalnost	Organizacijska kultura je dopuščala ustvarjalnost in inovativne rešitve samo osebam,	ustvarjalnost	Ustvarjalnost ni posebej izpostavljena pri delu, ni pa

	ki so zavzemale vodilne položaje v organizaciji oz. so imele med vsemi ostalimi vpliv in ugled.		prepovedana, je dobrodošla.
Ustvarjalno vedenje vs. rutina	Večina postopkov je rutinskih. Organizacija je vpeljala procese dela in se jih drži. Menjajo jih šele takrat, ko se ugotovi, da z njimi ne dosegajo želenih rezultatov. Ustvarjalnost je postranskega pomena.		
Ustvarjalno vedenje vs. kolektiv	Kolektiv dopušča ustvarjalno delovanje samo posameznikom, ki v organizaciji razpolagajo z močjo in vplivom ter se lahko v skupini uveljavijo.		
Ustvarjalno vedenje vs. okoliščine	Udeleženka se nahaja in dela v okolju, kjer jo obkrožajo ljudje (kolikor ve), ki njenih idej ne bodo sprejemali zaradi subjektivnih in neargumentiranih razlogov, zato zelo težko dobi nove ideje oz. deluje ustvarjalno.		
Ustvarjalnost udeleženca	Udeleženka je sicer bolj zadržana, kar pomeni, da izrazi svoje misli in ideje manj pogosto kot ostali, a zaradi tega ne bi mogel reči, da je manj ustvarjalna.		
Ustvarjalnost v primerjavi s sodelavci	Udeleženka je ustvarjalna tako kot ostali, le svojo ustvarjalnost izrazi redkeje.		
Negativni faktor razmer za ustvarjalno delo	Dominanten odnos v organizaciji. Posamezniki prevladujejo nad skupino.		

NEKONVENCIONALNE DELOVNE RAZMERE		
področje	stopnja ustvarjalnosti	
	<i>Št. aktivnosti</i>	<i>Ocena ustvarjalnosti</i>
vodenje		
<i>delegiranje nalog</i>	0	
<i>prevzemanje pobude</i>	3	Udeleženka je trikrat prevzela pobudo, kar smo ocenili enkrat s prvo in enkrat z drugo ravniyo ter enkrat s četrto ravniyo ustvarjalnosti.
<i>podajanje rešitev</i>	5	Udeleženkinih pet rešitev smo ocenili: enkrat z drugo in enkrat s tretjo ravniyo ter trikrat s četrto ravniyo ustvarjalnosti.

motivacija		
<i>celotne skupine</i>	0	/
<i>posameznika</i>	0	/
<i>načini vzdrževanja motivacije</i>	0	/
pridobivanje sredstev		
<i>načini izvajanja procesa</i>	2	Izmed dveh aktivnosti pridobivanja sredstev smo eno aktivnost ocenili s prvo in eno s peto ravnijo ustvarjalnosti.
<i>učinkovitost predstavitve koristi</i>	0	/
<i>optimalnost menjalne vrednosti</i>	0	/
uporaba sredstev		
<i>uporaba na več področjih</i>	3	Udeleženka je trikrat uporabila pripomočke, vsakič smo to ocenili s prvo ravnijo ustvarjalnosti.
<i>optimalna izraba</i>	0	/
<i>multiplikacija koristi</i>	0	/
reševanje konfliktov		
<i>pristop</i>	0	/
<i>iskanje interesov</i>	0	/
<i>stopnja povečanja koristi ob rešitvi</i>	0	/

PRIMERJAVA	
Simulacija 1. vs. običajne razmere	Udeleženka se je pri delu v nekonvencionalnih razmerah počutila bolj sproščeno, včasih ji je bilo celo smešno, kako se je razvijal tok dogodkov, kljub temu pa je zaradi nepoznavanja ostalih udeležencev včasih še težje izrazila svoje mnenje kot v matični organizaciji.
Simulacija 1 vs. simulacija 2	Udeleženki se je zdelo vse bolj sproščeno, na trenutke celo smešno. Prvo simulacijo je jemala resneje, medtem ko je pri drugi simulaciji že v samem začetku med udeleženci zakrožila šala o matematikih (kar je njeno profesionalno področje). Tudi navodila, ki jih je dala spremljevalna ekipa, niso bila striktna, temveč opisna in bolj fleksibilna.
Negativna izhodišča	Nepoznavanje ostalih udeležencev. Številčna skupina.
Povezava z običajnimi razmerami - samoocena	Prevladovanje posameznikov. Udeleženki je bila za realizacijo lastnih idej situacija zelo neprijetna.
Delo v skupini - samoocena	Udeleženki je bilo v večji skupini nerodno in manj prijetno kot v manjši skupini, kjer se je lažje izrazila in prišla do besede.
Ustvarjalnost - samoocena	Udeleženka je po koncu simulacije dobila nekaj idej, kako bi lahko posamezne naloge ali dele nalog skupina rešila bolj učinkovito. Nekaj ideje je prenesla in prilagodila tudi iz prve simulacije v drugo.
RAZLIKE V USTVARJALNOSTI	
<p>Udeleženko lahko uvrstimo med manj ustvarjalne udeležence v skupini. Ravno tako je bila med manj iniciativnimi udeleženci, v skupini neopazna. Najbolje se je odrezala pri drugi simulaciji, v manjši skupini, petkrat je podala nadpovprečno ustvarjalno rešitev; pri prvi simulaciji je dvakrat podala podpovprečno ustvarjalno rešitev in enkrat povprečno ustvarjalno; pri tretji simulaciji pa štirikrat neustvarjalno in dvakrat podpovprečno ustvarjalno rešitev.</p> <p>Če udeleženkinino ustvarjalnost primerjamo s konvencionalnimi razmerami, ugotovimo, da je v obeh primerih zelo zadržana, zaradi tega morda celo zapostavljena in kljub ustvarjalnim predispozicijam deluje podpovprečno ustvarjalno.</p> <p>Udeleženka je bila najbolj aktivna in hkrati tudi najbolj ustvarjalna na področju podajanja rešitev, izmed petih rešitev smo tri ocenili kot nadpovprečno ustvarjalne. Sledi prevzemanje pobude, kjer je bila izmed treh poskusov prevzemanja pobude enkrat nadpovprečno ustvarjalna.</p> <p>Izmed vseh aktivnosti je bila udeleženka največkrat ocenjena s prvo ravnijo (38%), sledi četrta raven (31%) in zatem še druga raven ustvarjalnosti (25%).</p>	
IDEALNE RAZMERE ZA USTVARJALNO VEDENJE V NEKONVENCIONALNIH RAZMERAH	
Delovna skupina	Majhna skupina poznanih ljudi.
Delovno okolje	Ne igra pomembne vloge.

Vsebine dela	Ne igra pomembne vloge.
Pripomočki	Ne igrajo pomembne vloge.
Okoliščine	Sproščeno vzdušje, enakopravnost vseh sodelavcev.
Predhodne izkušnje	Pozitivne izkušnje z ekipo, v kateri dela.
Časovna omejitev	Ne igra pomembne vloge.

Tabela 4.20: Dosežena stopnja ustvarjalnosti Katje po posamezni simulaciji

	1. raven ustvarjalnosti	2. raven ustvarjalnosti	3. raven ustvarjalnosti	4. raven ustvarjalnosti	5. raven ustvarjalnosti
Simulacija 1	0	2	1	0	0
Simulacija 2	2	0	0	5	0
Simulacija 3	4	2	0	0	0

Graf 4.13: Dosežena stopnja ustvarjalnosti Katje po posamezni simulaciji

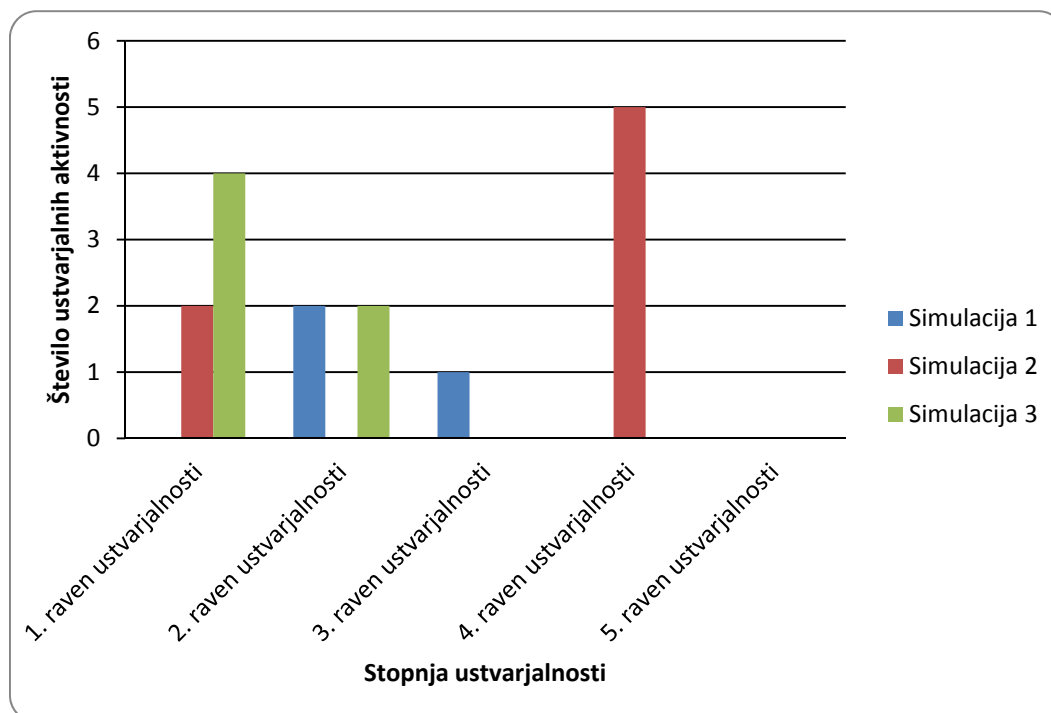


Tabela 4.21: Število aktivnosti po posamezni ravni ustvarjalnosti pri Katji

	Raven ustvarjalnosti				
	1. raven ustvarjalnosti	2. raven ustvarjalnosti	3. raven ustvarjalnosti	4. raven ustvarjalnosti	5. raven ustvarjalnosti
Število aktivnosti	6	4	1	5	0

Graf 4.14: Število aktivnosti po posamezni ravni ustvarjalnosti pri Katji

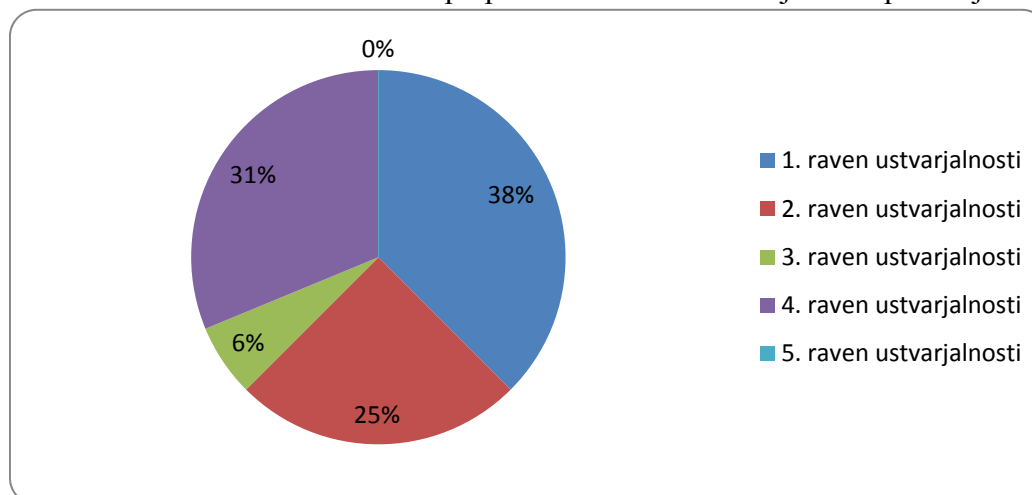


Tabela 4.22: Evidentirane razlike v ustvarjalnosti pri udeležencu Lenxu

UDELEŽENEC		Lenx	
OBIČAJNE DELOVNE RAZMERE			
Ocena delovnih razmer – udeleženec		Ocena delovnih razmer - sodelavec	
počutje	Pozitivno.	počutje	Zelo dobro.
vzdušje	Pozitivno vzdušje, mlada ekipa, ki stremi za skupnim ciljem.	vzdušje	Je dobro, saj sodelavci ne sodelujejo samo na profesionalni ravni, temveč tudi na prijateljski.
org. kultura	Organizacijska kultura še ni ukoreninjena, saj je organizacija relativno mlada.	org. kultura	Organizacijska kultura je zelo neformalna, sproščena, deluje v duhu dobrega sodelovanja.
ustvarjalnost	Glede na prijateljske vezi med sodelavci lahko trdi, da je kultura	ustvarjalnost	Organizacijska kultura in organizacija sama spodbujata

	pozitivno naravnana na ustvarjalno delovanje.		ustvarjalno delovanje.
Ustvarjalno vedenje vs. rutina	Udeleženec pri svojem delu uporablja rutinske postopke, ki so predpisani z zakonskimi predpisi ali uveljavljeno prakso. Ko se mu ni treba oprijemati rutine, se poslužuje ustvarjalnih pristopov.		
Ustvarjalno vedenje vs. kolektiv	Udeleženec je spodbujevalec ustvarjalnosti v kolektivu.		
Ustvarjalno vedenje vs. okoliščine	Če udeleženec vidi, da je z razvojem ideje na pravi poti, dobi še dodaten motiv za vlaganje v inovacije in se lahko prepusti ustvarjalnosti pri nadgradnji ali dokončanju in implementaciji zamišljenega.		
Ustvarjalnost udeleženca	Udeleženec je vodilni po ustvarjalnosti v organizaciji.		
Ustvarjalnost v primerjavi s sodelavci	Vsi udeleženci se trudijo biti kar najbolj ustvarjalni, saj je takšno tudi njihovo delo.		
Negativni faktor razmer za ustvarjalno delo	Veliko birokratskega dela, ki je začrtano kot rutinsko.		

NEKONVENCIONALNE DELOVNE RAZMERE		
področje	stopnja ustvarjalnosti	
	<i>Št. aktivnosti</i>	<i>Ocena ustvarjalnosti</i>
vodenje		
<i>delegiranje nalog</i>	1	Udeleženec se je za neposredno delegiranje odločil samo enkrat, kar smo ocenili s četrto ravnijo ustvarjalnosti.
<i>prevzemanje pobude</i>	11	Enajst aktivnosti prevzemanja pobude smo ocenili s prvo ravnijo, enkrat z drugo, trikrat s tretjo, štirikrat s četrto in dvakrat s peto ravnijo ustvarjalnosti.
<i>podajanje rešitev</i>	10	Od desetih podanih rešitev smo dve ocenili s prvo ravnijo, eno z drugo, dve s tretjo, dve s četrto ravnijo in tri s peto ravnijo ustvarjalnosti.
motivacija		
<i>celotne skupine</i>	0	/
<i>posameznika</i>	0	/

<i>načini vzdrževanja motivacije</i>	0	/
pridobivanje sredstev		
<i>načini izvajanja procesa</i>	2	Udeleženec se je za pridobivanja sredstev odločil dvakrat, kar smo ocenili s tretjo in peto ravnijo ustvarjalnosti.
<i>učinkovitost predstavitve koristi</i>	0	/
<i>optimalnost menjalne vrednosti</i>	0	/
uporaba sredstev		
<i>uporaba na več področjih</i>	3	Udeleženec uporabi pripomočke na več področjih trikrat. Enkrat smo to ocenili z drugo in dvakrat s tretjo ravnijo ustvarjalnosti.
<i>optimalna izraba</i>	3	Trikrat je udeleženec poskusil optimalno izrabiti koristi pripomočkov, kar smo dvakrat s tretjo in enkrat s peto ravnijo ustvarjalnosti.
<i>multiplikacija koristi</i>	0	/
reševanje konfliktov		
<i>pristop</i>	0	/
<i>iskanje interesov</i>	0	/
<i>stopnja povečanja koristi ob rešitvi</i>	0	/

PRIMERJAVA	
Simulacija 1. vs. običajne razmere	Udeleženec nekonvencionalne razmere ne ocenjuje kot kaj posebnega, zanj je bila to predvsem zanimiva izkušnja.
Simulacija 1 vs. simulacija 2	Udeleženec ni čutil posebnih razlik. V obeh primerih je bilo treba dobro timsko sodelovati.
Negativna izhodišča	Jih ni.

Povezava z običajnimi razmerami - samoocena	Udeleženec je v običajnih razmerah vajen opravljati različna opravila, zato nekonvencionalne razmere niso igrale posebne vloge. Mora pa izpostaviti drugačen material in vsebino nalog.
Delo v skupini - samoocena	V drugi simulaciji je bilo delo v skupini enostavnejše, saj je bilo udeležencev manj.
Ustvarjalnost - samoocena	Udeleženec je pri delu precej improviziral, kar pomeni, da je odkril kar nekaj zanimivih idej, ki jih pri vsakodnevnih opravilih ne bi, saj se ne srečuje s takšnimi okoliščinami in ne uporablja tovrstnih materialov.
RAZLIKE V USTVARJALNOSTI	
<p>Udeleženec se je izkazal kot eden izmed najbolj ustvarjalnih v nekonvencionalnih razmerah. Pred večino ostalih prednjači tako po številu danih idej kot tudi po stopnji ustvarjalnosti le-teh. Najmanj ustvarjalen je bil pri tretji simulaciji, ko je delal sam, najbolj pa pri drugi simulaciji – v manjši skupini. Po številu nadpovprečno ustvarjalnih rešitev je bil sicer uspešnejši v prvi simulaciji, a je višjo stopnjo ustvarjalnosti dosegel v drugi.</p> <p>V primerjavi z ustvarjalnostjo v običajnih delovnih razmerah v nekonvencionalnih ne odstopa veliko, v obeh primerih je iniciativen, deluje kot pogonska sila skupine in je zelo ustvarjalen.</p> <p>Udeleženec je bil najbolj aktiven pri prevzemanju pobud, kjer je dvakrat dosegel najbolj ustvarjalni rešitvi, sledi podajanje rešitev, kjer je trikrat deloval v kategoriji najvišje ustvarjalnosti, na ostalih področjih pa je bil manj aktiven, a ravno tako ustvarjalen.</p> <p>Udeleženec je največkrat dosegel (izenačeno): peto raven ustvarjalnosti (24%), četrto raven ustvarjalnosti (24%) in tretjo raven ustvarjalnosti (24%).</p>	
IDEALNE RAZMERE ZA USTVARJALNO VEDENJE V NEKONVENCIONALNIH RAZMERAH	
Delovna skupina	Večja ali manjša skupina.
Delovno okolje	Ne igra posebne vloge.
Vsebine dela	Naloge, ki udeležencu pomenijo izziv.
Pripomočki	Ne igrajo posebne vloge.
Okoliščine	Ne igrajo posebne vloge.
Predhodne izkušnje	Udeleženec prenaša izkušnje v različne razmere.
Časovna omejitev	Spodbuda za delo.

Tabela 4.23: Dosežena stopnja ustvarjalnosti Lenxa po posamezni simulaciji

	1. raven ustvarjalnosti	2. raven ustvarjalnosti	3. raven ustvarjalnosti	4. raven ustvarjalnosti	5. raven ustvarjalnosti
Simulacija 1	3	1	3	6	3
Simulacija 2	0	2	5	1	4
Simulacija 3	2	1	2	1	0

Graf 4.15: Dosežena stopnja ustvarjalnosti Lenxa po posamezni simulaciji

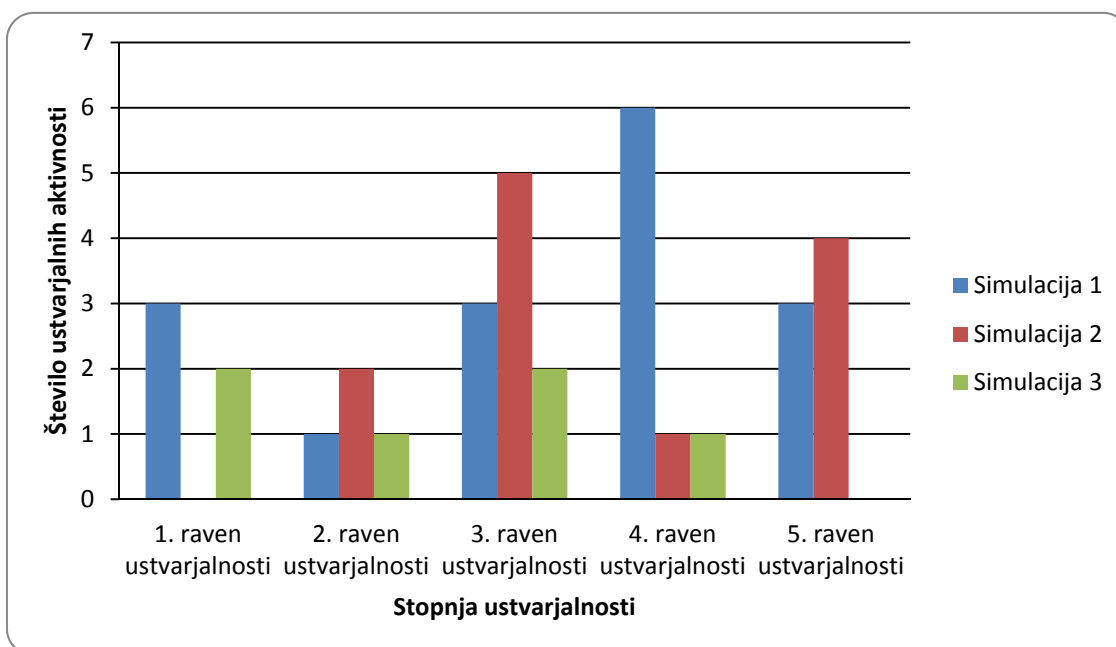


Tabela 4.24: Število aktivnosti po posamezni ravni ustvarjalnosti pri Lenxu

	Raven ustvarjalnosti				
	1. raven ustvarjalnosti	2. raven ustvarjalnosti	3. raven ustvarjalnosti	4. raven ustvarjalnosti	5. raven ustvarjalnosti
število aktivnosti	5	4	10	8	7

Graf 5.16: Število aktivnosti po posamezni ravni ustvarjalnosti pri Lenxu

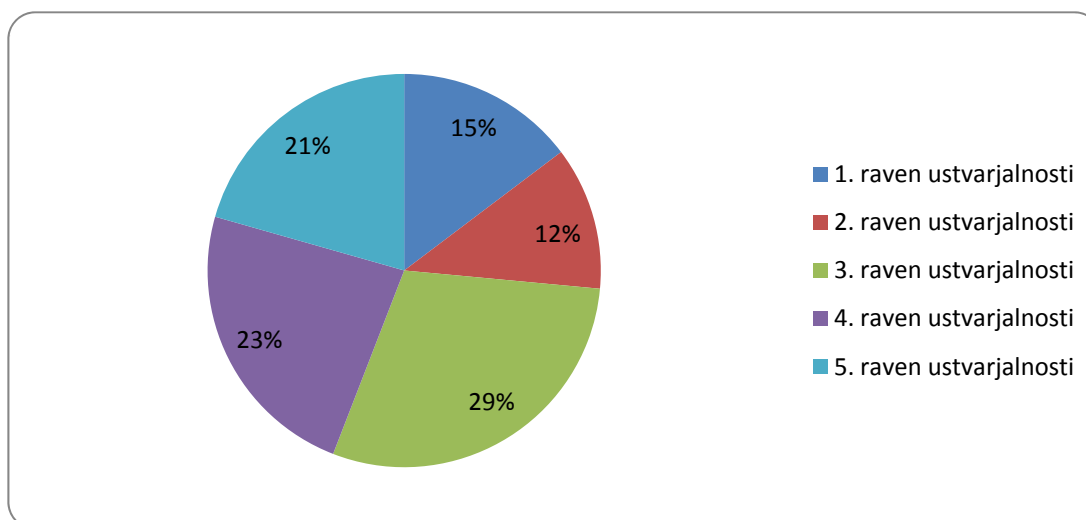


Tabela 4.25: Evidentirane razlike v ustvarjalnosti pri udeležencu Luxu

UDELEŽENEC		Lux	
OBIČAJNE DELOVNE RAZMERE			
Ocena delovnih razmer – udeleženec		Ocena delovnih razmer - sodelavec	
počutje	Nič posebnega, lahko prislужen denar.	počutje	Odvisno od dneva, aktivnosti, sodelavcev.
vzdušje	Ostro hierarhično.	vzdušje	Niha med klikami v organizaciji.
org. kultura	Obstaja, daje moč starejšim delavcem.	org. kultura	Ustvarja naelektreno vzdušje.
ustvarjalnost	Ne igra posebnega pomena.	ustvarjalnost	Ni posebej podprta.
Ustvarjalno vedenje vs. rutina	Udeleženec se poslužuje veliko rutinskih postopkov, da si olajša delo in prihrani energijo.		
Ustvarjalno vedenje vs. kolektiv	Vodstvo organizacije sicer naj bi spodbujalo ustvarjalnost, a se to v praksi ne obnese.		
Ustvarjalno vedenje vs. okolščine	Ustvarjalnost je minornega pomena, udeleženec je lahko ustvarjalen pri nalogah sekundarnega značaja.		
Ustvarjalnost udeleženca	Udeleženec je ustvarjalen, a to ni povezano z zunanjimi vplivi, je pa odvisno od počutja in motivacije.		
Ustvarjalnost v primerjavi s sodelavci	Sodelavci, ki so zaposleni na enakem področju dela, ne kažejo višje stopnje ustvarjalnosti.		

Negativni faktor razmer za ustvarjalno delo	Predvsem odnos vodstva do delavcev.
--	-------------------------------------

NEKONVENCIONALNE DELOVNE RAZMERE		
področje	stopnja ustvarjalnosti	
	<i>Št. aktivnosti</i>	<i>Ocena ustvarjalnosti</i>
vodenje		
<i>delegiranje nalog</i>	1	Redek primer, ko udeleženec neposredno zaukaže, kako rešiti problem. To smo ocenili s peto ravnijo ustvarjalnosti.
<i>prevzemanje pobude</i>	17	Izmed petnajstih aktivnosti prevzemanja pobude smo podali ocene: dvakrat prva raven, štirikrat druga raven, dvakrat tretja raven, štirikrat četrta raven in petkrat peta raven ustvarjalnosti.
<i>podajanje rešitev</i>	13	Enkrat je bil udeležencev pristop ocenjen s prvo ravnijo ustvarjalnosti, dvakrat z drugo ravnijo, dvakrat s tretjo, petkrat s četrto in dvakrat s peto ravnijo ustvarjalnosti.
motivacija		
<i>celotne skupine</i>	0	/
<i>posameznika</i>	0	/
<i>načini vzdrževanja motivacije</i>	0	/
pridobivanje sredstev		
<i>načini izvajanja procesa</i>	2	Udeleženec se med raziskavo samoiniciativno ni posluževal aktivnosti pridobivanja sredstev. To je storil dvakrat, kar smo ocenili z drugo in tretjo ravnijo ustvarjalnosti.
<i>učinkovitost predstavitve koristi</i>	0	/
<i>optimalnost menjalne vrednosti</i>	0	/

uporaba sredstev		
<i>uporaba na več področjih</i>		
<i>optimalna izraba</i>	5	Udeleženec je pripomočke uporabil ustvarjalno in ne samo kot narekuje njihova osnovna raba, kar smo ocenili s četrto ravniyo ustvarjalnosti.
<i>multiplikacija koristi</i>		
reševanje konfliktov		
<i>pristop</i>	0	/
<i>iskanje interesov</i>	0	/
<i>stopnja povečanja koristi ob rešitvi</i>	0	/

PRIMERJAVA	
Simulacija 1. vs. običajne razmere	Udeležencu je bilo nekaj časa neprijetno, ker skupina ni uspela hitro rešiti zadanih nalog. Ob tem je bil precej zmeden.
Simulacija 1 vs. simulacija 2	Udeleženec se je počutil bolje, saj mu je bilo lažje delati v manjši skupini, kjer je bilo dobro vzdušje in so naloge opravljali v spremstvu šal in smeha.
Negativna izhodišča	Negativne vezi z ostalimi udeleženci. Velika skupina, ki ustvarja zmedo.
Povezava z običajnimi razmerami - samoocena	Povezava med običajnim delovnim okoljem in nekonvencionalnimi razmerami je izhajala predvsem iz tega, da je udeleženec čutil odpor do udeleženke Mare.
Delo v skupini - samoocena	V veliki skupini je bil udeleženec zmeden, delo v manjši skupini mu je veliko bolj ustrezalo.
Ustvarjalnost - samoocena	Udeleženec se ocenjuje, da je ustvarjalen.
RAZLIKE V USTVARJALNOSTI	
Udeleženec se je v nekonvencionalnih razmerah izkazal kot nadpovprečno ustvarjalen in ga glede na njegovo delo uvrščamo v sam vrh skupine. Kljub zmedenosti in nelagodju ob začetku raziskave je deloval iniciativno, konstruktivno in ustvarjalno. Najbolj ugodne razmere za dvig ustvarjalnosti so bile pri drugi simulaciji, v manjši skupini in z udeležencema, s katerima se dobro razume. Sledi prva	

<p>simulacija, zadnja pa je tretja, kjer se je z nalogami srečal samostojno.</p> <p>Udeleženec se je v nekonvencionalnih razmerah izkazal veliko bolj ustvarjalen kot v konvencionalnih. Tudi v tretji simulaciji, kjer smo ga ocenili kot najmanj ustvarjalnega, je ravnal veliko bolj ustvarjalno kot v običajnih delovnih razmerah.</p> <p>Udeleženec je največ aktivnosti dosegel na področju prevzemanja pobud, kjer je bil tudi najbolj ustvarjalen, saj je petkrat uporabil način, ki smo ga ocenili kot najbolj ustvarjalen. Po številu aktivnosti sledi podajanje rešitev, kjer je dvakrat podal rešitev, ocenjeno kot najbolj ustvarjalna; sicer manj aktiven, a ravno tako ustvarjalen pa je bil na področju izrabe sredstev, kjer je s petimi aktivnostmi dosegel nadpovprečno raven ustvarjalnosti.</p> <p>Udeleženec je bil glede na vse podane aktivnosti v 26% ocenjen s peto ravni, v 28% s četrto in 13% s tretjo ravni ustvarjalnosti.</p>	
IDEALNE RAZMERE ZA USTVARJALNO VEDENJE V NEKONVENCIONALNIH RAZMERAH	
Delovna skupina	Manjša skupina, pozitivne socialne vezi.
Delovno okolje	Sproščeno, brez pretiranih omejitev.
Vsebine dela	Kjer je mogoče eksperimentirati in vpletati različne pristope.
Pripomočki	Ne igrajo pomembne vloge.
Okoliščine	Povprečno okolje, nič posebnega.
Predhodne izkušnje	Udeleženec prenaša negativne vplive iz ene vrste razmer v drugo.
Časovna omejitev	Ne igra posebne vloge.

Tabela 4.26: Dosežena stopnja ustvarjalnosti Luxa po posamezni simulaciji

	1. raven ustvarjalnosti	2. raven ustvarjalnosti	3. raven ustvarjalnosti	4. raven ustvarjalnosti	5. raven ustvarjalnosti
Simulacija 1	1	4	3	1	1
Simulacija 2	2	3	1	8	9
Simulacija 3	0	3	1	2	0

Graf 4.17: Dosežena stopnja ustvarjalnosti Luxa po posamezni simulaciji

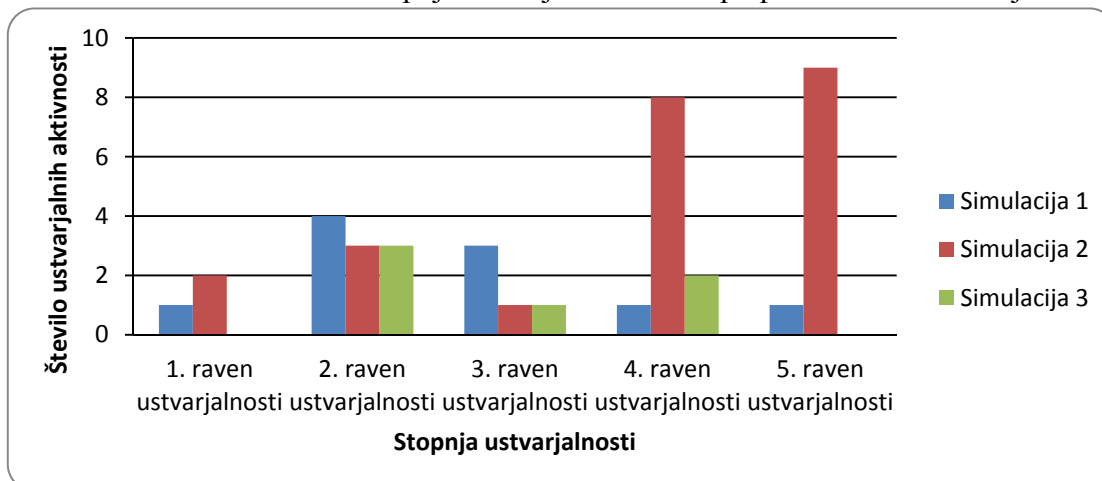


Tabela 4.27: Število aktivnosti po posamezni ravni ustvarjalnosti pri Luxu

	Raven ustvarjalnosti				
	1. raven ustvarjalnosti	2. raven ustvarjalnosti	3. raven ustvarjalnosti	4. raven ustvarjalnosti	5. raven ustvarjalnosti
število aktivnosti	3	10	5	11	10

Graf 4.18: Število aktivnosti po posamezni ravni ustvarjalnosti pri Luxu

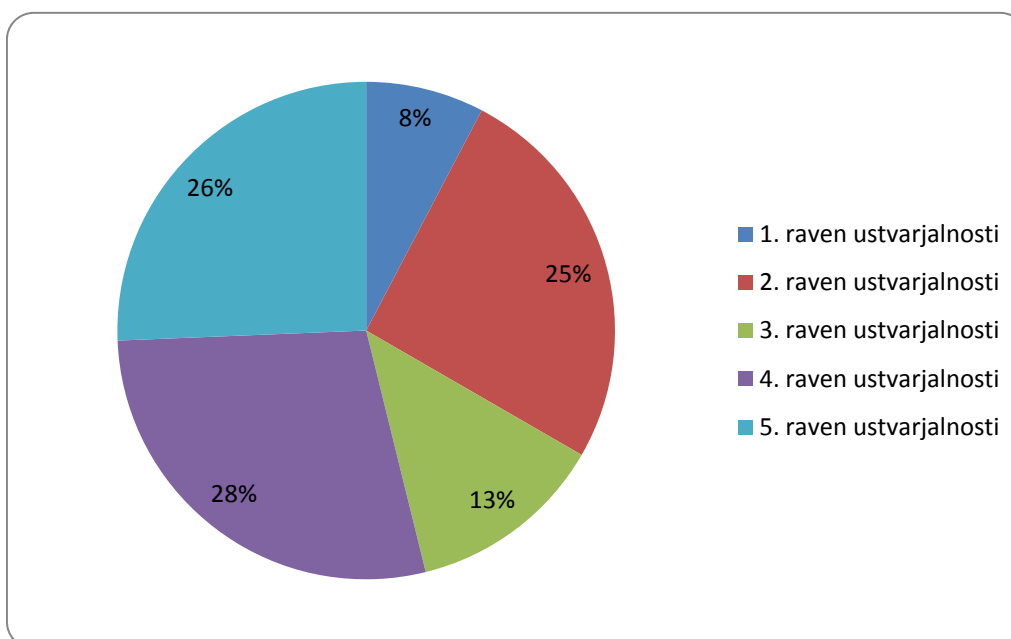


Tabela 4.28: Evidentirane razlike v ustvarjalnosti pri udeleženci Mari

UDELEŽENEC		Mara	
OBIČAJNE DELOVNE RAZMERE			
Ocena delovnih razmer – udeleženec		Ocena delovnih razmer - sodelavec	
počutje	Naveličano, a kljub temu pozitivno.	počutje	Delo v organizaciji je včasih stresno zaradi nejasne delitve nalog, zaradi nepoznavanja dela in nenadnih sprememb oziroma odločitev, ki so sprejete nepremišljeno in potegnejo za sabo veliko nepotrebnega dela.
vzdušje	Vzdušje med sodelavci je pozitivno, za vsakega člana skupine je znano, kakšne so njegove meje potrpežljivosti in njegove navade, kar se poskuša upoštevati.	vzdušje	Vzdušje med sodelavci je odvisno od dneva. Lahko je zelo pozitivno, včasih pa je vse narobe.
org. kultura	Definira zakonitosti delovanja posameznikov in klik v organizaciji.	org. kultura	Organizacijska kultura je zakrnela in globoko usidrana zaradi navad, ki jih imajo posamezniki z največ vpliva.
ustvarjalnost	Udeleženka je lahko ustvarjalna, čeprav se vedno pojavljajo omejitve.	ustvarjalnost	Ustvarjalno delo je pomemben del organizacije, ki ga organizacijska kultura dopušča.
Ustvarjalno vedenje vs. rutina	Obstajajo rutinski postopki, ki jih udeleženka mora uporabljati in pri tem ni prostora za ustvarjalnost.		
Ustvarjalno vedenje vs. kolektiv	Vsi sodelavci v kolektivu so ustvarjalni, a mnogi izmed njih zaradi narave svojega dela tega ne morejo pokazati.		
Ustvarjalno vedenje vs. okoliščine	Ustvarjalnost bi lahko v organizaciji še pospešili: boljša organiziranost dela, manj nalog, ki ne nosijo velikega smisla za organizacijo, a se jih opredeljuje kot nujno potrebne. Stimulativne nagrade za dobre in učinkovite ustvarjalne rešitve.		
Ustvarjalnost udeleženca	Udeleženka je v organizaciji skoraj od samega začetka in ima		

	zelo ustaljene delovne postopke. Seveda poleg tega išče tudi nove rešitve, a preizkušena rutina še vedno ostaja del njenega dela.
Ustvarjalnost v primerjavi s sodelavci	Udeleženka po svoji ustvarjalnosti ne izstopa od drugih sodelavcev. Včasih je bolj ustvarjalna, spet drugič manj.
Negativni faktor razmer za ustvarjalno delo	Velika količina dela, nestrukturiranost delovnih nalog, hitro menjanje prioritet.

NEKONVENCIONALNE DELOVNE RAZMERE		
področje	stopnja ustvarjalnosti	
	<i>Št. aktivnosti</i>	<i>Ocena ustvarjalnosti</i>
vodenje		
<i>delegiranje nalog</i>	3	Udeleženka je ena izmed bolj aktivnih posameznikov v skupini. Naloge je ostalim udeležencem delegirala trikrat, kar smo ocenili dvakrat s tretjo ravniyo in enkrat z drugo ravniyo ustvarjalnosti.
<i>prevzemanje pobude</i>	22	Udeleženka je pobudo v skupini prevzela dvaindvajsetkrat. Od tega smo sedem pobud ocenili s prvo ravniyo, pet pobud z drugo ravniyo, ravno tako pet pobud s tretjo ravniyo, tri pobude s četrto ravniyo in dve pobudi s peto ravniyo ustvarjalnosti.
<i>podajanje rešitev</i>	11	Od enajstih aktivnosti podajanja rešitev je udeleženka trikrat uporabila pristop, ocenjen s prvo ravniyo, in ravno tako trikrat z drugo ravniyo ustvarjalnosti. Dvakrat je uporabila pristop, ocenjen s tretjo ravniyo, enkrat pristop ocenjen s četrto ravniyo in dvakrat s peto ravniyo ustvarjalnosti.
motivacija		
<i>celotne skupine</i>	4	Udeleženka poskuša štirikrat motivirati skupino s pozitivnim duhom, vendar pri tem ni dovolj ustvarjalna, kar ocenjujemo z drugo ravniyo ustvarjalnosti.
<i>posameznika</i>	1	Udeleženka s poskusom motivacije dosega ravno obraten učinek. Ocena: prva raven ustvarjalnosti.
<i>načini vzdrževanja</i>	0	/

<i>motivacije</i>		
pridobivanje sredstev		
<i>načini izvajanja procesa</i>	3	Udeleženka se odloči za tri aktivnosti, dve izmed teh ocenimo s prvo ravnijo in eno s četrto ravnijo ustvarjalnosti.
<i>učinkovitost predstavitve koristi</i>	0	/
<i>optimalnost menjalne vrednosti</i>	0	/
uporaba sredstev		
<i>uporaba na več področjih</i>	4	Udeleženka je štirikrat uporabila sredstva na več področjih; enkrat smo to ocenili s prvo ravnijo, enkrat s tretjo ravnijo, enkrat s četrto in enkrat s peto ravnijo ustvarjalnosti.
<i>optimalna izraba</i>	0	/
<i>multiplikacija koristi</i>	0	/
reševanje konfliktov		
<i>pristop</i>	0	/
<i>iskanje interesov</i>	0	/
<i>stopnja povečanja koristi ob rešitvi</i>	0	/

PRIMERJAVA	
Simulacija 1. vs. običajne razmere	Udeleženka je bila na začetku zmedena, ni ji bilo čisto jasno, kaj bo skupina morala početi, obenem pa je bila sproščena in pripravljena na vse možno. V primerjavi z običajnimi delovnimi razmerami se je v nekonvencionalnih razmerah počutila veliko bolj sproščeno in pod občutno manjšim stresom.
Simulacija 1 vs. simulacija 2	Udeleženka se je pri drugi simulaciji počutila veliko slabše zaradi slabega vremena in razmočenega terena ter ker je morala na

	simulacijo prihiteti naravnost z dopustniškega oddiha. Samo delo pri drugi simulaciji je bilo udeleženci bolj prijetno, saj je bilo mogoče naloge izvesti na veliko bolj enostaven način, kot je bilo videti na prvi pogled.
Negativna izhodišča	Zunanji vplivi, prisila.
Povezava z običajnimi razmerami - samoocena	Načeloma ne čuti nikakršne povezave med delom, ki ga je skupina opravljala med raziskavo, in delom, ki ga vsakodnevno opravlja v svoji organizaciji.
Delo v skupini - samoocena	Sama pri sebi opaža, da je priganjala ostale udeležence, saj je želela optimizirati potek dela.
Ustvarjalnost - samoocena	Udeleženka svojega dela ne ocenjuje kot posebej ustvarjalnega.
RAZLIKE V USTVARJALNOSTI	
<p>Udeleženka pri svojem delu opravlja večinoma rutinske naloge, ki jih kot takšne narekuje zakonodaja ali pa si je preko dolgoletnega dela ustvarila trdne smernice, od katerih ne odstopa. Pri delu v običajnih delovnih razmerah je manj ustvarjalna in nima več inovativnih idej, ki bi jih bilo mogoče uporabiti. V nekonvencionalnih razmerah se je udeleženka izkazala kot bolj ustvarjalna in predvsem zelo iniciativna, kar je pripomoglo k temu, da je med kopico podanih rešitev tudi precej nadpovprečno in zelo ustvarjalnih.</p> <p>Če primerjamo dosežene rezultate po posamezni simulaciji, ugotovimo, da tako iniciativnost kot tudi ustvarjalnost udeleženke padata iz simulacije v simulacijo. V prvi simulaciji, z največjim številom udeležencev, je udeleženka dosegla največ zelo ustvarjalnih rešitev, ki so potem iz druge v tretjo simulacijo sorazmerno padale.</p> <p>Glede na aktivnosti udeleženka absolutno prednjači po prevzemanju pobude, kar je storila kar dvaindvajsetkrat, od tega pa podala dve zelo ustvarjalni rešitvi in tri nadpovprečne. Sledi podajanje rešitev, kjer je udeleženka podala dve zelo ustvarjalni rešitvi in eno nadpovprečno ustvarjalno. Ostale kategorije so po številu aktivnosti večinoma izenačene, s tem da je udeleženka bolj ustvarjalna pri pridobivanju in uporabi sredstev.</p> <p>Po številu rešitev ima udeleženka na prvem mestu prvo raven ustvarjalnosti (29%), sledita druga raven (25%) in tretja raven ustvarjalnosti (23%). Četrta in peta raven ustvarjalnosti zavzemata 11% in 12%.</p>	
IDEALNE RAZMERE ZA USTVARJALNO VEDENJE V NEKONVENCIONALNIH RAZMERAH	
Delovna skupina	Večja skupina.
Delovno okolje	Okolje, kjer udeleženka občuti jasno razliko z običajnimi delovnimi razmerami.

Vsebine dela	Dinamične naloge, kjer se je treba dogovarjati in iskati načine in rešitve.
Pripomočki	Z danimi pripomočki lahko udeleženka hitro doseže dodano vrednost.
Okoliščine	Zmerni atmosferski vplivi.
Predhodne izkušnje	Udeleženka prenaša v svoje delo izkušnje, ki jih ima iz preteklosti, tudi otroštva.
Časovna omejitev	Ne igra pomembne vloge.

Tabela 4.29: Dosežena stopnja ustvarjalnosti Mare po posamezni simulaciji

	1. raven ustvarjalnosti	2. raven ustvarjalnosti	3. raven ustvarjalnosti	4. raven ustvarjalnosti	5. raven ustvarjalnosti
Simulacija 1	5	10	9	3	3
Simulacija 2	7	3	2	2	2
Simulacija 3	3	0	1	1	1

Graf 4.19: Dosežena stopnja ustvarjalnosti Mare po posamezni simulaciji

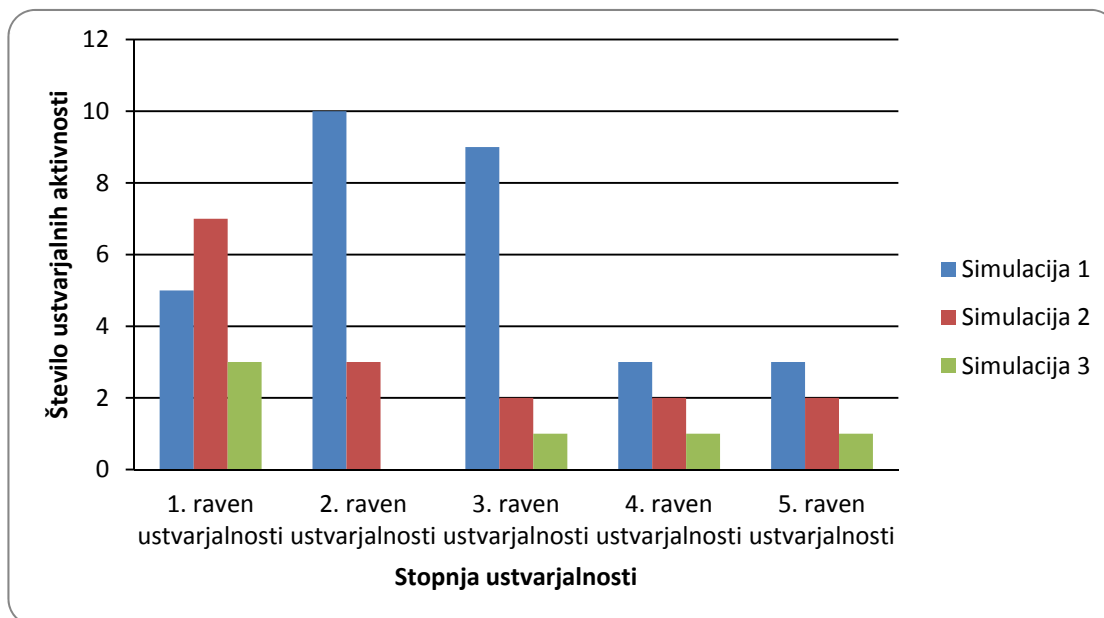
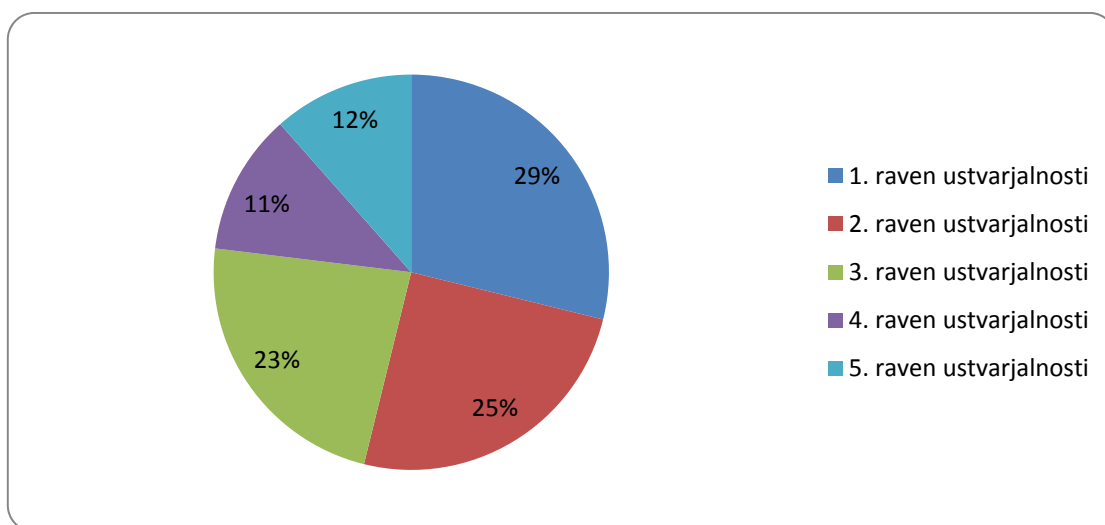


Tabela 4.30: Število aktivnosti po posamezni ravni ustvarjalnosti pri Mari

	Raven ustvarjalnosti				
	1. raven ustvarjalnosti	2. raven ustvarjalnosti	3. raven ustvarjalnosti	4. raven ustvarjalnosti	5. raven ustvarjalnosti
Število aktivnosti	15	13	12	6	6

Graf 4.20: Število aktivnosti po posamezni ravni ustvarjalnosti pri Mari



4.3.3 Statistična analiza pomembnosti razlik v ustvarjalnosti med običajnimi in nekonvencionalnimi razmerami

V statistično analizo pomembnosti razlik smo zajeli obravnavane kategorije delovanja udeležencev v nekonvencionalnih in običajnih razmerah.

Tabela 4.31: Razlike v ustvarjalnosti udeležencev v običajnih (K) in nekonvencionalnih (N) razmerah po obravnavanih kategorijah

	Ana K	Ana N	Amir K	Amir N	Ciba K	Ciba N	Gus K	Gus N	Juli K	Juli N	Katja K	Katja N	Lenx K	Lenx N	Lux K	Lux N	Mara K	Mara N
delegiranje nalog	3	1	4	4	3	0	1	0	4	3	1	0	5	4	0	5	3	2
prevzemanje pobude	4	3	5	5	4	5	3	5	4	4	3	4	5	5	3	5	4	5
podajanje rešitev	3	2	4	4	4	5	3	3	5	5	3	4	5	5	1	5	3	5
motivacija celotne skupine	2	0	3	1	4	0	2	0	4	4	1	0	4	0	0	0	3	2

motivacija posameznika	1	0	4	0	4	4	1		3	0	2	0	5	0	0	0	1	1
načini izvajanja procesa pridobivanja sredstev	3	2	4	5	3	4	4	4	4	4	1	2	4	5	2	3	3	4
optimalnost menjalne vrednosti pridobivanja sredstev	4	0	3	5	3	0	3	0	1	0	1	0	4	0	2	0	3	0
uporaba sredstev na več področjih	4	4	3	3	3	3	2	2	2	3	0	1	4	3	3	0	4	5
optimalna izraba sredstev	4	0	3	2	4	4	1	0	1	0	0	0	5	5	2	4	3	0
multiplikacija koristi uporabe sredstev	3	0	3	0	4	0	1	4	1	0	3	0	5	0	2	0	3	0
pristop k reševanju konfliktov	3	0	3	0	3	0	1	0	3	2	0	0	4	0	0	0	1	0

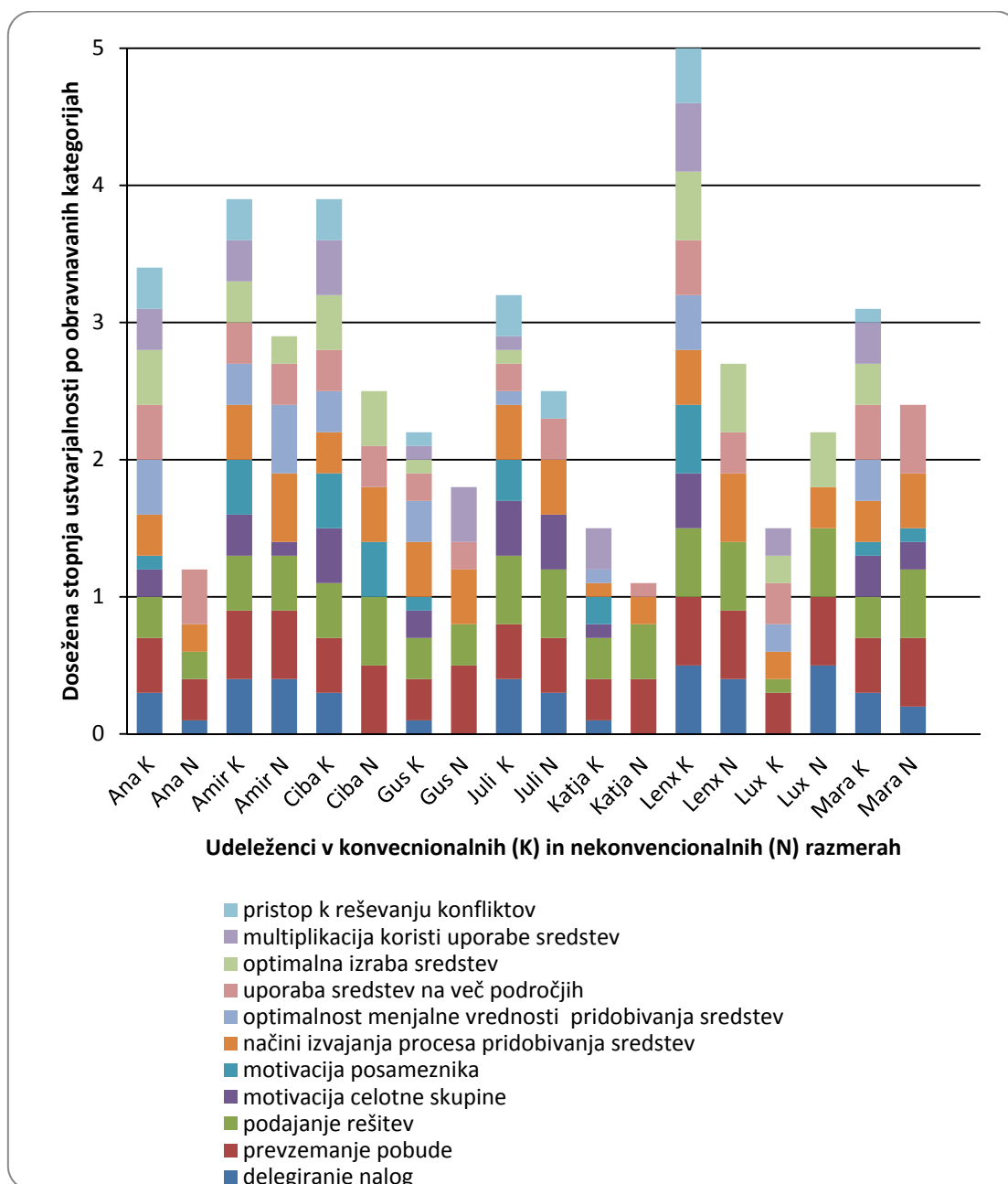
Ugotovili smo, da so se udeleženci izkazali bolj ustvarjalni v konvencionalnih razmerah v naslednjih kategorijah;

- delegiranje nalog,
- motivacija celotne skupine,
- motivacija posameznika,
- optimalnost menjalne vrednosti pridobivanja sredstev,
- uporaba sredstev na več področjih,
- optimalna izraba sredstev,
- multiplikacija koristi uporabe sredstev,
- pristop k reševanju konfliktov.

V nekonvencionalnih razmerah so bili udeleženci bolj ustvarjalni pri:

- prevzemanju pobude,
- podajanju rešitev,
- načinih izvajanja procesa pridobivanja sredstev.

Graf 4.21: Razlike v ustvarjalnosti udeležencev v običajnih (K) in nekonvencionalnih (N) razmerah po obravnavanih kategorijah



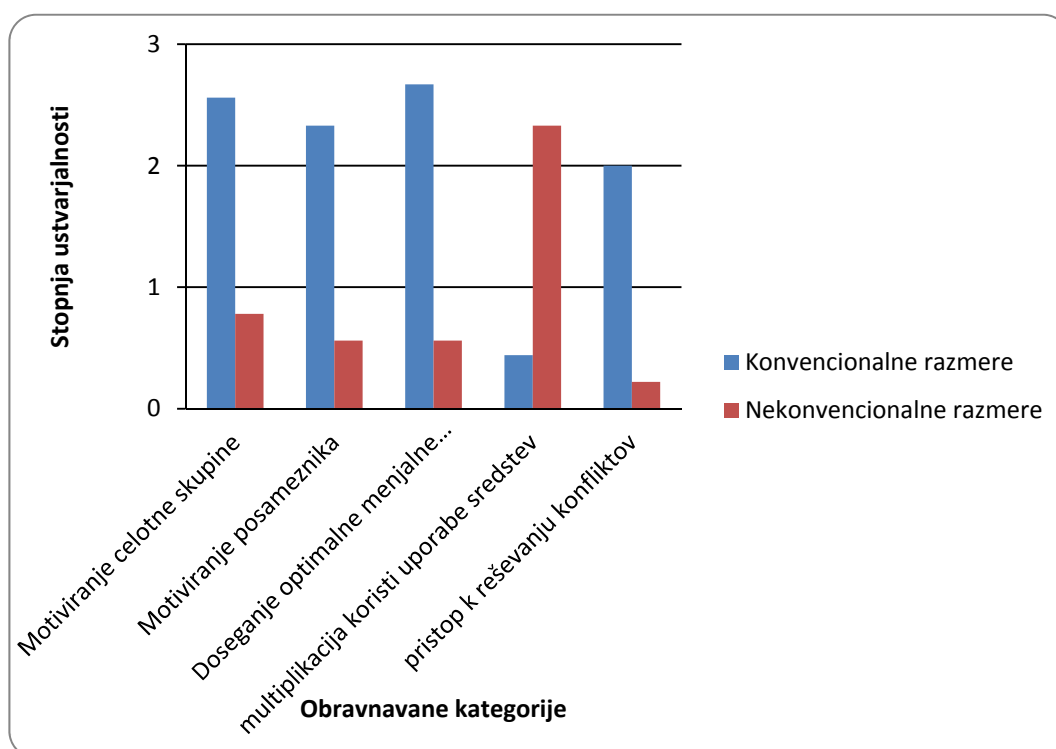
Razlike med obema vrstama razmer smo ugotovili s pomočjo razlik povprečnih vrednosti obravnavanih kategorij delovanja udeležencev, ki smo jih ocenili s podanimi merili za določanje stopnje ustvarjalnosti. Med desetimi razlikami smo združili tiste, ki so si bile po dobljenih vrednostih najbolj podobne.

Najpomembnejše razlike so nastale v kategorijah: motiviranje celotne skupine, motiviranje posameznika, optimalnost menjalne vrednosti pridobivanja sredstev, multiplikacija koristi uporabe sredstev in pristop k reševanju konfliktov.

Tabela 4.32: Najpomembnejše razlike pri ustvarjalnosti med običajnimi in nekonvencionalnimi razmerami

	Običajne razmere	Nekonvencionalne razmere
Motiviranje celotne skupine	2,56	0,78
Motiviranje posameznika	2,33	0,56
Doseganje optimalne menjalne vrednosti pridobivanja sredstev	2,67	0,56
Multiplikacija koristi uporabe sredstev	0,44	2,33
Pristop k reševanju konfliktov	2,00	0,22

Graf 4.22: Najpomembnejše razlike pri ustvarjalnosti med običajnimi in nekonvencionalnimi razmerami



Rezultati nam kažejo, da je v obeh kategorijah motiviranja in kategoriji doseganja optimalne menjalne vrednosti ustvarjalnost na občutno višji stopnji v običajnih razmerah. To lahko pripišemo naravi nekonvencionalnih razmer, kjer so bili udeleženci motivirani za delo v drugačnem okolju in z nenavadnimi vsebinami, tako da potreb po iskanju novih, ustvarjalnih pristopov za motivacijo ni bilo v tolikšni meri

kot v običajnih delovnih razmerah. Podobno velja za doseganje optimalne menjalne vrednosti, ki je v nekonvencionalnih razmerah komaj zaživela in ji udeleženci s svojimi ustvarjalnimi idejami niso posvečali posebne pozornosti. Ravno tako v nekonvencionalnih razmerah do resnejših konfliktov ni prihajalo, zato so udeleženci vsa nesoglasja reševali čim hitreje in čim bolj enostavno.

Obratna slika se kaže pri multiplikaciji koristi uporabe sredstev. V tem primeru je v nekonvencionalnih razmerah nastala občutno večja potreba po multiplikaciji koristi, saj so bila sredstva omejena. Udeleženci so tako zelo boren nabor pripomočkov uporabili na najrazličnejše načine. V običajnih delovnih razmerah udeleženci te potrebe nimajo, saj razpolagajo z dovolj velikim obsegom pripomočkov.

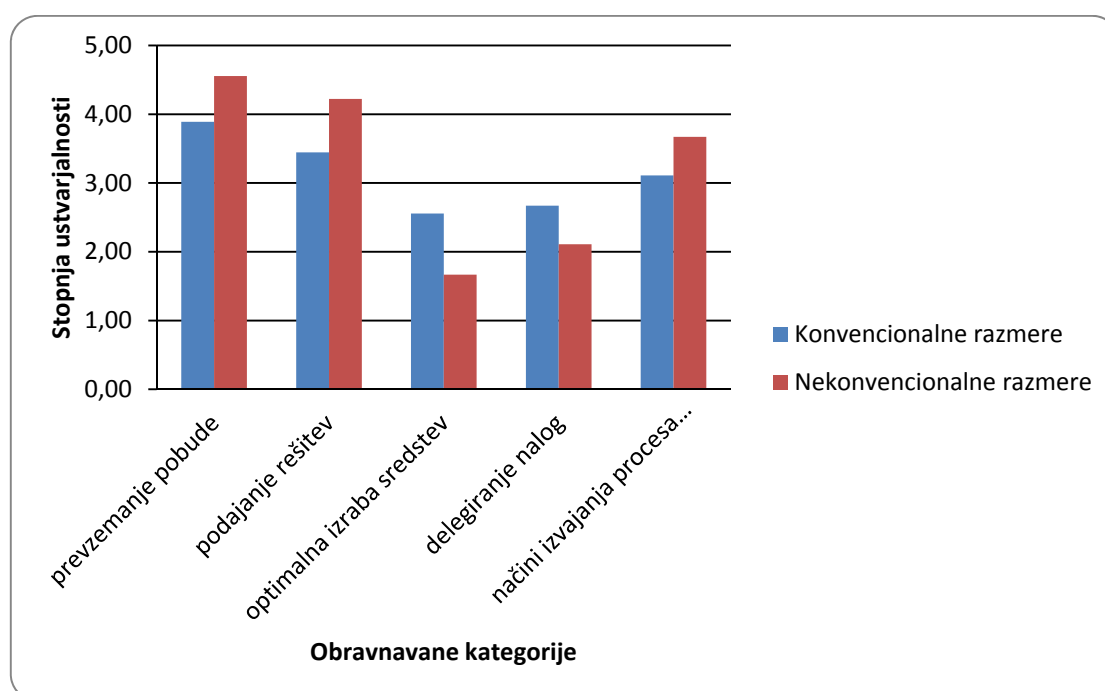
V naslednjo skupino spadajo kategorije: prevzemanje pobude, podajanje rešitev, optimalna izraba sredstev, delegiranje nalog in načini izvajanja procesa pridobivanja sredstev. Te kategorije se po stopnji ustvarjalnosti v obeh vrstah razmer manj razlikujejo od prejšnje skupine. Pri prevzemanju pobude, podajanju rešitev in delegiranju nalog je ustvarjalnost bolj pomembna pri nekonvencionalnih razmerah, kjer morajo udeleženci velikokrat razmišljati izven klasičnih, preizkušenih modelov. Zato je ustvarjalnost ključna, seveda pa tudi v običajnih razmerah nastajajo potrebe po iskanju ustvarjalnih rešitev in pri prevzemanju pobude. Optimalne izraba sredstev se z vidika ustvarjalnosti nagiba v prid konvencionalnih razmer, kar lahko pripišemo konstantnemu pomanjkanju sredstev, zato se mladinski delavci na najrazličnejše načine trudijo čim bolje uporabiti vse, kar jim je na razpolago. Razlika pri pridobivanju sredstev je v tem, da v nekonvencionalnih razmerah sredstev ni na voljo toliko kot v običajnih, zato je tudi poudarek na ustvarjalnosti toliko bolj pomemben.

Tabela 4.33: Pomembne razlike pri ustvarjalnosti med običajnimi in nekonvencionalnimi razmerami

	Konvencionalne razmere	Nekonvencionalne razmere
Prevzemanje pobude	3,89	4,56
Podajanje rešitev	3,44	4,22

Optimalna izraba sredstev	2,56	1,67
Delegiranje nalog	2,67	2,11
Načini izvajanja procesa pridobivanja sredstev	3,11	3,67

Graf 4.23: Pomembne razlike pri ustvarjalnosti med običajnimi in nekonvencionalnimi razmerami

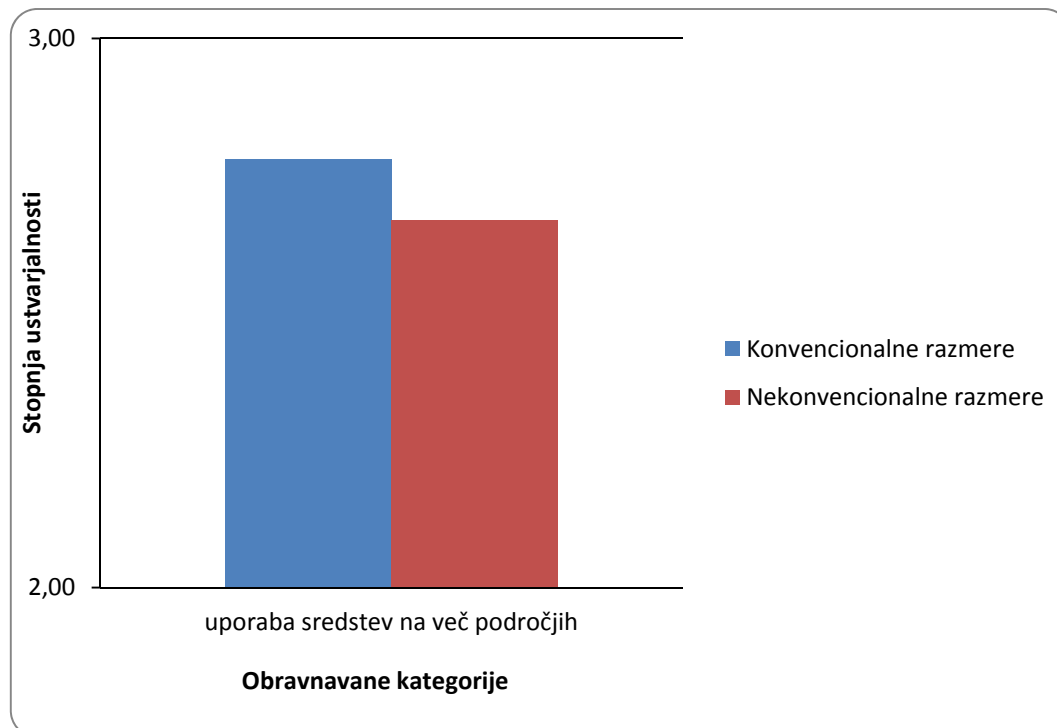


V tretji skupini se z minimalno razliko nahaja uporaba sredstev na več področjih. Gre za enako pomemben faktor tako v običajnih kot tudi v nekonvencionalnih razmerah, kar od mladinskih delavcev terja podobno raven ustvarjalnosti ne glede na to, ali se nahajajo v običajnih razmerah, kjer vladajo varčevalni ukrepi, ali v nekonvencionalnih razmerah, kjer so sredstva zelo omejena.

Tabela 4.34: Minimalne razlike pri ustvarjalnosti med običajnimi in nekonvencionalnimi razmerami

	Konvencionalne razmere	Nekonvencionalne razmere
Uporaba sredstev na več področjih	2,78	2,67

Graf 4.24: Minimalne razlike pri ustvarjalnosti med običajnimi in nekonvencionalnimi razmerami



4.3.3.1 Testiranje aritmetičnih sredin podatkov o ustvarjalnosti skupine udeležencev v običajnih in nekonvencionalnih razmerah

Za izvedbo testiranja aritmetičnih sredin smo uporabili statistično programsko aplikacijo SPSS. Obravnavali smo 1 skupino v dveh različnih stanjih in tako testirali odvisen vzorec.

stanje_1: običajne razmere

stanje_2: nekonvencionalne razmere

hipoteza $H_0: M_1 \geq M_2$

hipoteza $H_1: M_1 < M_2$

Vnesene vrednosti za stanje_1: 34, 39, 39, 22, 32, 15, 50, 15, 31.

Vnesene vrednosti za stanje_2: 12, 29, 25, 18, 25, 11, 27, 22, 24.

Stopnja tveganja: 5%.

Slika 4.1 Izvleček iz statistične programske aplikacije SPSS

Statistika parnih vzorcev					
	Srednja vrednost	N	Standardni odklon	Standardna napaka	
Par 1	stanje_1	30,7778	9	11,68094	3,89365
	stanje_2	21,4444	9	6,42478	2,14159

Korelacije parnih vzorcev			
	N	Korelacija	Sig.
Par 1	stanje_1 & stanje_2	,598	,089

Test parnih vzorcev				
Parne spremenljivke				
	Srednja vrednost	Standardni odklon	Standardna napaka	
Par 1	stanje_1 - stanje_2	9,33333	9,38083	3,12694

Test parnih spremenljivk						
Parne spremenljivke						
95% interval zaupanja						
	spodnja	zgornja	t	df	Sig.	
Par 1	stanje_1 - stanje_2	2,12259	16,54408	2,985	8	,017

Vir: statistična programska aplikacija SPSS

vrednost testa: $t = 2,985$, kritična vrednost testa pri 5% tveganju: $t_k = -2,3060$

Vrednost testne statistike pade v območje sprejemanja. Sprejmemo hipotezo H_0 – ovržemo hipotezo, da je aritmetična sredina v stanju 1 manjša od aritmetične sredine v stanju 2. S testom smo dokazali, da z vidika skupine obstajajo razlike med ustvarjalnostjo v običajnih in nekonvencionalnih razmerah. Kot kaže graf 5.2 se stopnja ustvarjalnosti nagiba v prid običajnim delovnim razmeram.

4.3.4 Značilnosti ustvarjalnega vedenja v posebnih razmerah

Z opravljeno raziskavo smo ugotovili, da imajo same nekonvencionalne razmere v primerjavi s predispozicijami za ustvarjalno delo, ki jih ima posameznik, skorajda zanemarljiv vpliv na stopnjo ustvarjalnosti, ki jo bo slednji izkazal pri delu.

Udeleženci so iz običajnih delovnih razmer v nekonvencionalne prenesli izkušnje, s katerimi so si poskušali olajšati delo in pripomoči k doseganju skupnega cilja. Takšne izkušnje so bile:

- projektno delo (začetna nedorečenost, improvizacija, delegiranje nalog),
- delo v timu (prilagajanje ravnanja glede na različne situacije, reševanje problemov),
- delo z ljudmi in socialne povezave,
- organiziranost skupine, izbira vodje.

Izmed petnajstih kategorij, ki smo jih opazovali, so bili udeleženci v posebnih razmerah aktivni v enajstih kategorijah, pri delu so izpustili naslednje kategorije:

- raznolikost načinov vzdrževanja motivacije,
- učinkovitost predstavitve koristi pridobivanja sredstev,
- iskanje interesov pri reševanju konfliktov,
- stopnja povečanja koristi ob rešitvi konflikta.

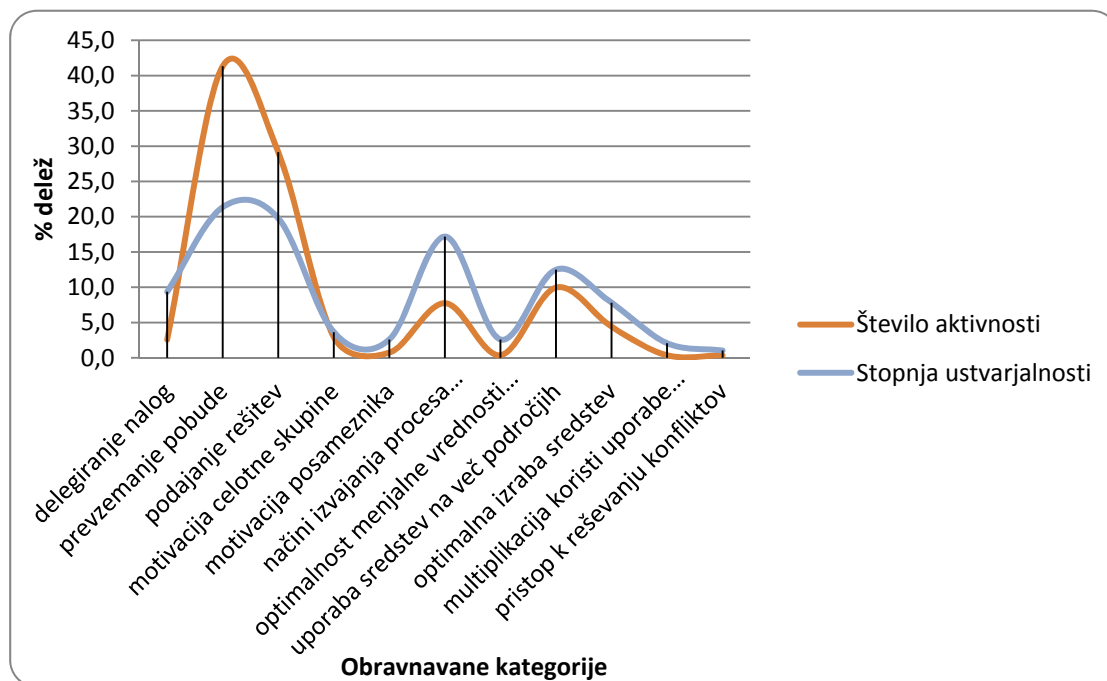
Kot kaže graf 5.24, se nihanje krivulj iniciativnosti in ustvarjalnosti pri posameznih kategorijah ujema. Kjer je bila iniciativnost udeležencev večja, je bila večja tudi njihova ustvarjalnost in obratno. Tako so bili udeleženci najbolj iniciativni in tudi najbolj ustvarjalni pri prevzemanju pobude, nato pri podajanju rešitev, sledi uporaba sredstev na več področjih in načini izvajanja procesa pridobivanja sredstev. V ostalih kategorijah (delegiranje nalog, motivacija celotne skupine, motivacija posameznika, optimalnost menjalne vrednosti, optimalna izraba sredstev, multiplikacija koristi uporabe sredstev in pristop k reševanju konfliktov) so bili udeleženci manj iniciativni in tudi manj ustvarjalni.

Tabela 4.35: Primerjava med številom aktivnosti in ustvarjalnostjo v obravnavanih kategorijah

	seštevek števila aktivnosti	procentualni delež	seštevek ocen ustvarjalnosti	procentualni delež
delegiranje nalog	7	2,6	18	9,4

prevzemanje pobude	112	41,3	41	21,4
podajanje rešitev	79	29,2	38	19,8
motivacija celotne skupine	8	3	7	3,6
motivacija posameznika	2	0,7	5	2,6
načini izvajanja procesa pridobivanja sredstev	21	0,4	33	17,2
optimalnost menjalne vrednosti pridobivanja sredstev	1	10	5	2,6
uporaba sredstev na več področjih	27	4,4	24	12,5
optimalna izraba sredstev	12	0,4	15	7,8
multiplikacija koristi uporabe sredstev	1	0,4	4	2,1
pristop k reševanju konfliktov	1	0,4	2	1

Graf 4.25: Primerjava med številom aktivnosti in ustvarjalnostjo v obravnavanih kategorijah



Večina udeležencev v nekonvencionalnih razmerah preferira delo v manjši skupini (3 – 4 osebe), zelo pomembno je tudi vzdušje, ki obvelja v skupini, saj si udeleženci želijo sproščenega vzdušja brez oz. s čim manj formalnimi usmeritvami.

Predhodne izkušnje so za ustvarjalno delo pomembne približno polovici udeležencev, ki je praktične ali drugačne izkušnje prenesla v delo v nekonvencionalnih razmerah, medtem ko za drugo polovico ne igrajo pomembne vloge ali pa celo negativno vplivajo na njihovo delo v nekonvencionalnih razmerah.

Vsebine dela za udeležence predstavljajo pomemben dejavnik za ustvarjalnost. Tako kot predhodne izkušnje je za polovico udeležencev pomembno, da so vsebine takšne, da jih poznajo že od prej ali pa so se z njimi pri delu srečali vsaj posredno, drugi polovici udeležencev pa je bolj pomembno, da so vsebine dela odprte, dinamične in je vanje mogoče vključiti trenutno inspiracijo, ideje, ki se v pravem trenutku porodijo v glavi.

Udeleženci pri svojem delu uporabljajo najrazličnejše pripomočke. Polovica udeležencev za ustvarjalno delo v nekonvencionalnih razmerah potrebuje vsaj manjše število osnovnih pripomočkov, s katerimi je mogoče razrešiti dane naloge, medtem ko druga polovica pripomočkov ne potrebuje in meni, da niso pomemben dejavnik za ustvarjalno delo. Okoliščine dela so za polovico udeležencev pomembne in si za dvig svoje ustvarjalnosti želijo:

- okoliščine, ki se čim bolj približajo običajnim razmeram,
- okoliščine, ki omogočajo udeležencu čim večjo samostojnost,
- okoliščine, ki spodbujajo in omogočajo enakovrednost udeležencev,
- zmerne okoliščine, nič ekstremnega.

Za drugo polovico udeležencev okoliščine ne igrajo pomembne vloge in lahko delujejo ustvarjalno ne glede na okoliščine.

Časovna omejitev pri polovici skupine deluje kot spodbujevalec ustvarjalnega vedenja v nekonvencionalnih razmerah, saj udeležencem daje občutek nujnosti in zadostno mero adrenalina, kar proaktivno vpliva na njihovo ustvarjalno delovanje. Za ostale udeležence ne igra pomembne vloge, pri nikomer pa ne nastopa kot negativni faktor.

4.3.5 Model spodbujanja ustvarjalnosti v posebnih razmerah

Da bi ugotovili, kako spodbuditi ustvarjalno delo v nekonvencionalnih razmerah, moramo le-te oziroma okoliščine, ki v posebnih razmerah nastopajo, primerjati z

običajnimi delovnimi razmerami, saj je delo v nekonvencionalnih razmerah v veliki meri povezano z delom v običajnih delovnih razmerah. Ravno tako pomemben dejavnik, ki ga ne smemo zanemariti, pa so tudi navade posameznika, ki jih je razvil pri splošnem delu.

Tabela 4.36: Dejavniki, ki vplivajo na ustvarjalnost

Običajne razmere	Nekonvencionalne razmere	Dejavniki posameznika
Počutje osebe	Delovna skupina	Uporaba izkušenj
Vzdušje v kolektivu	Delovno okolje	Uporaba pripomočkov
Organizacijska kultura	Vsebine dela	Okoliščine
Sprejemanje ustvarjalnosti v kolektivu	Časovna omejitev	Stopnja iniciativnosti

Za opredeljene tri skupine dejavnikov je mogoče izpostaviti vzorec povezav, ki nastopajo ne glede na profil osebe in se ne spreminjajo s spremembami v običajnih ali nekonvencionalnih delovnih razmerah.

Tabela 4.37: Fiksni vzorec dejavnikov

Vzdušje v kolektivu +	Delovna skupina	Stopnja iniciativnosti
Organizacijska kultura		

Vzdušje v kolektivu iz običajnih delovnih razmer je pomemben dejavnik, ki pospešuje ali zavira ustvarjalnost posameznika pri njegovem osnovnem delu. Enako je mogoče trditi tudi za organizacijsko kulturo, ki lahko šibke formalne spodbude k ustvarjalnosti zatre, še preden jih je mogoče implementirati v praksi. Navadno je mogoče ugotoviti, da se znotraj večjih kolektivov razvijajo formalne podskupine (npr. projektni timi) ali neformalne socialne tvorbe, ki navznoter funkcionirajo veliko bolje kot funkcionira celoten kolektiv. Tako je mogoče iz tega izhodišča potegniti vzporednico z velikostjo ali številčnostjo delovne skupine v nekonvencionalnih razmerah. Manjša skupina je pomenila pogoj za nastanek razmer, v katerih so lahko posamezniki občutneje lažje

razvili ustvarjalno delo. Razmere, ki so nastopile v manjši skupini, so namreč spodbudile posameznika v skupini k večji iniciativnosti, saj mu je bilo omogočeno, da enostavneje uveljavi svoje mnenje in tako implementira svoje zamisli.

Ugotavljamo, da je edini fiksni vzorec, ki se pojavi, sestavljen iz objektivnih dejavnikov, ki na posameznika vplivajo že samo s tem, da je vključen v neko delovno okolje.

Ostali vzorci, ki se pojavljajo pri udeležencih, so variabilni in se večinoma pojavljajo v več različicah. Dejavniki, ki te vzorce sestavljajo, so večinoma subjektivni in se nanašajo na posameznikove odločitve pri procesu dela, odločanja, ustvarjanja ipd.

Prvi variabilni vzorec je:

Tabela 4.38: Prvi variabilni vzorec dejavnikov

Počutje osebe	Delovno okolje	Okoliščine
---------------	----------------	------------

Počutje osebe izhaja iz običajnih delovnih razmer in je glede na posameznika nespremenljivo, z vidika skupine pa lahko razločimo polovico oseb, ki se nagiba k pozitivnem počutju, in polovico, ki se od nevtralnega počutja nagiba k negativnemu. »Večino časa smo gnani s strani ritualov in navad; če začnemo dan v počasnem, melanholičnem razpoloženju, potem se to počutje zlahka prenese na aktivnosti, ki jih v toku dneva počnemo« (Cohen 1992, 38). Počutje osebe v običajnih razmerah je delno pogojeno z delovnim okoljem, ki se nahaja v nekonvencionalnih razmerah. Leto je definirano predvsem kot neformalno, sproščeno in brez striktnih formalnih omejitev. Iz tega lahko sklepamo, da osebam, ki se v običajnih delovnih razmerah ne počutijo zadovoljne, razmere z večjo fleksibilnostjo bolj ustrezajo. Podobno velja tudi za osebe, ki se v običajnih razmerah počutijo pozitivno, saj želijo pozitivno okolje obdržati ali pa ga še izpopolniti. Da pa bi pozitivno vzdušje v spodbudnem delovnem okolju obdržali, je potrebno upoštevati okoliščine, ki bi posamezniku to omogočale. Gre za dejavnik, ki se v vzorec vpleta kot navada vsakega posameznika, vendar pa velja za celotno skupino, da si ne želi ekstremnih okoliščin, v katerih bi morala delovati.

Naslednji vzorec je:

Tabela 4.39: Drugi variabilni vzorec dejavnikov

Sprejemanje ustvarjalnosti v kolektivu	Vsebine dela	Uporaba izkušenj
	+	+
	Časovna omejitev	Uporaba pripomočkov

Sprejemanje ustvarjalnosti v kolektivu opredelimo kot splošni odnos vodstva in ostalih zaposlenih v organizaciji do inovativnih odstopanj od utečene delovne prakse, ki jo posameznik uporablja pri svojih nalogah. Možnosti, kako se kolektiv odziva na ustvarjalno vedenje, sta dve. Ustvarjalnost je sprejeta in podprta, celo nagrajevana ali pa se kolektiv do ustvarjalnosti opredeli nevtrarno, a je ne prepove, jo dopušča.

Vsebine dela, ki bi udeležencem za kar najbolj ustvarjalne rezultate v nekonvencionalnih razmerah najbolj ustrezale, se razdelijo v dve skupini. Prevladujejo vsebine, ki so dinamične, odprte, ki dopuščajo možnost eksperimentiranja in novih rešitev. Druga skupina pa se nanaša na delovne naloge, ki jih udeleženci že poznajo kot njim primerne in so jih že označili kot prijetne. Sprejemanje ustvarjalnosti v kolektivu je torej mogoče povezati z vsebinami dela, ki bi jih posameznik želel vključiti v svoje vsakodnevne obveznosti v relaciji: če mu kolektiv dopušča ustvarjalnost, potem si lahko naloge prikroji na način, ki mu najboljše ustreza; v kolikor mu kolektiv ustvarjalnosti ne dopušča, pa so odprte delovne naloge zgolj želja.

Časovna omejitev je lahko izražena kot spodbujevalec ustvarjalnosti ali pa obratno - vrši pritisk na posameznika in mu preprečuje, da bi se lahko osredotočil na nalogo, ki jo počne. Povežemo jo lahko tako s sprejemanjem ustvarjalnosti v kolektivu kot z vsebinami dela, saj vodstvo lahko razume, da je postavljeni rok prekratek za zastavljeno inovacijo in da je dosedanja metodologija dela okorela in neprimerna, ali pa je časovno okno fiksno, brez upoštevanja, da to negativno vpliva na optimalnost končnega izdelka.

Iz vsebin dela in časovnih omejitev je mogoče izpeljati tudi pojav uporabe pripomočkov in dosedanjih izkušenj. Vsebine dela neposredno pogojujejo uporabo izkušenj in pripomočkov. Ko so vsebine definirane, udeleženec potegne vzporednice s predhodnimi vsebinami in ugotovi, ali obstajajo izkušnje, ki bi jih lahko uporabil tudi pri novih vsebinah, obenem pa asociira tudi s pripomočki, ki jih ima v naboru uporabe in si kasneje pri delu z njimi pomaga doseči cilj. Časovna omejitev ima pri ponovno vlogo zaviralca in spodbujevalca. Posameznik glede na časovno okno, s katerim razpolaga, uporabi izkušnje in pripomočke, ki se mu zdijo najbolj smotrni, da bo v danem času dosegel zastavljeni cilj.

Udeleženci so tako uporabo izkušenj kot tudi pripomočkov opredelili kot: ne igra pomembne vloge ali pa je zaželeno. Nobenega izmed teh dveh dejavnikov niso opredelili negativno kot zaviralca ustvarjalnega vedenja, so pa izkušnjam dali bolj pomembno vlogo kot pripomočkom.

Sledi model za spodbujanje ustvarjalnega vedenja v posebnih razmerah. Ni odvisen od običajnih delovnih razmer in je sestavljen zgolj iz pozitivno pogojenih dejavnikov v posebnih, nekonvencionalnih razmerah dela in dejavnikov posameznika, ki ustvarjalnost še spodbujajo, ter negativnih vplivov, ki jih je treba izničiti za zagotavljanje čim bolj ustvarjalne atmosfere.

Tabela 4.40: Model za spodbujanje ustvarjalnosti v nekonvencionalnih razmerah

Običajne razmere		Nekonvencionalne razmere	Dejavniki posameznika
Vzdušje v kolektivu + Organizacijska kultura	Pozitivno vzdušje, ustvarjalnosti naklonjena kultura	Manjša delovna skupina (3 do 4 osebe)	Enakovrednost v skupini
	Negativno vzdušje, ustvarjalnosti nenaklonjena kultura		
Počutje osebe	Pozitivno počutje	Neformalno, sproščeno okolje	Okoliščine, ki ustrezajo merilom, ki jih posameznik pri svojem delu že
	Nevtralno ali negativno počutje		

			predhodno doseže
Sprejemanje ustvarjalnosti v kolektivu	Sprejemanje	Odrpte, dinamične, ustvarjalnosti naklonjene vsebine Zmerna časovna omejitvev	Omogočena uporaba izkušenj Zagotovljen dostop do osnovnih pripomočkov
	Nevtralen odnos, ni spodbude		
Negativni faktorji	Medgeneracijske in velike starostne razlike, dominantni posamezniki, prevelika količina dela in nestrukturiran pristop vodstva k delegiranju nalog, stagnacija celotne skupine oz. organizacije.		

5 SKLEP

»Zavedati se moramo, da nam znanje o znanstvenem raziskovanju narekuje odvisnost rezultatov od človeškega bitja, ki je sposobno inteligentnega in čustvenega zaznavanja.« (Bohm 1998, 112).

»Ustvarjalnost je predmet raziskav že kar nekaj časa, še posebej pa v zadnjih dvajsetih letih« (Runco 2004, 675). Včasih samo kot del psihološke znanosti, ko so raziskave temeljile na posamezniku, dandanes pa tudi kot pomemben dejavnik sodobne organizacije, njenega vodstva in zaposlenih. Iz poglobljanja v posameznika se tako pod drobnogled jemlje delovanje organizacij, da bi še dodatno spodbudili ustvarjalnost pri svojih zaposlenih in tako povišali uspešnost pri delu.

Generalizacija zakonitosti nekega delovnega okolja, če je korektno izvedena, velja enako za vsakega posameznika, ki v tem okolju deluje, vendar še vedno obstajajo razlike, ki posameznike neke skupine ločujejo med seboj. To so značilnosti, kot npr. izkušnje, znanje, motivacija, zdravje, socialno okolje, kamor so posamezniki vključeni. Vse te značilnosti vplivajo na ustvarjalnost, ki jo posameznik izkazuje pri delu. Seveda pa je vedno prisoten tudi potencial ustvarjalnosti, ki ga moramo ravno tako upoštevati kot razliko med posamezniki.

S tem raziskovalnim delom, v katerega smo vključili devet mladinskih delavcev različnih profilov in različnih tipov mladinskih organizacij, smo ugotovili, da zastavljena hipoteza ne drži in jo moramo ovreči. Razlike, ki so se pojavile med stopnjo ustvarjalnosti pri delu v običajnih in nekonvencionalnih razmerah, so občutno manjše od pričakovanih in ker nastopajo pri večini udeležencev v enakem obsegu, jih lahko z vidika posameznika zanemarimo. Od devetih udeležencev sta zgolj dva pri svojem delu izkazala očitnejša odstopanja, kar lahko razložimo z naslednjo teorijo. »Pod enakimi pogoji so nekateri ljudje bolj ustvarjalni od drugih. Te razlike se rade pokažejo v drugačnih situacijah, ob drugem času« (Steiner, 10).

To nam pove, da so udeleženci raziskave – nekateri bolj, drugi manj ustvarjalni pri delu v svojih običajnih razmerah – enako stopnjo ustvarjalnosti prenesli v posebne razmere in razlike, ki smo jih umetno vzpostavili, pri njihovi ustvarjalnosti niso imele pričakovanega vpliva. Kljub drugačnim tipom delovnih nalog, ki so jih morali reševati, drugačnemu okolju, drugačnim vremenskim razmeram, drugačnemu timu,

naboru pripomočkov in izkušnjam so bili udeleženci v posebnih razmerah ravno tako ustvarjalni kot v običajnih.

Dejansko lahko potem sklepamo, da bi za spodbuditev ustvarjalnosti pri delu veljale podobne zakonitosti tako v običajnih razmerah kot tudi v nekonvencionalnih. Zelo pomemben pri tem je odnos vodstva organizacije do zaposlenih in njihovih idej. Vodstvo neposredno vodi delavce in prepozna potrebe ter pristop k delu. Uspešen vodja bo v svojem timu prepoznal ustvarjalnega posameznika kot tudi potrebo po spremembah, da bi organizacija spodbudila ustvarjalnost pri svojih delavcih. Pri tem je pomembna tudi organizacijska kultura, ki posredno vpliva tudi na vzdušje pri delu in nenazadnje tudi na počutje zaposlenih. Če jo opredelimo torej kot predpogoj za dobro ustvarjalno klimo v organizaciji, pridemo do spoznanja, da je organizacija sama z vodstvom na čelu pred nalogo omehčati, prilagoditi in predvsem vzdrževati organizacijsko kulturo, ki bo ustvarjalnemu delu naklonjena.

Enako velja torej tudi, ko se tim znajde v nekonvencionalnih razmerah – v osnovi prepoznati potrebe in potencialne tima za ustvarjalno delo in temu kolikor se le da prilagoditi okolje in vplive, ki bi lahko pospešili ali zavrli ustvarjalnost tima. Rezultati raziskave so nam prinesli naslednje ugotovitve. Tim mora delovati kot manjša skupina, s čimer se zagotovi večja enakopravnost posameznika pri odločanju in višja možnost vključevanja v proces dela, kar vsakemu članu skupine omogoči, da lahko razvija ideje in jih dopolnjuje s predlogi ostalih. V okolju, v katerem bo skupina vršila svoje delo, moramo vzpostaviti neformalno, sproščeno vzdušje in dopustiti, da se skupina loti dela s takšnim pristopom, kot ji ustreza, čeprav ni del ustaljene prakse. Tudi sestava tima igra pomembno vlogo, predvsem pri počutju posameznikov, zato moramo zagotoviti, da v timu ne prihaja do velikih medgeneracijskih razlik, iz katerih lahko hitro vzklijejo konflikti, ki izhajajo iz različnih pogledov in interpretacij. Zaradi zgoraj poudarjene enakopravnosti posameznika je treba paziti, da v tim ne vključimo osebe, ki bo občutno prevladala v dominantnosti nad ostalimi, obenem pa mora vodstvo organizacije zagotoviti jasna navodila, realno mero zahtevanih rezultatov in časovno omejitev, ki bo dopuščala, da delo poteka sproščeno in ne pod stresom.

Zaključimo lahko z ugotovitvijo, da kljub razmeram v mladinskih organizacijah, ki pogosto ne omogočajo idealnih razmer za ustvarjalno delo, mladinski delavci ohranjajo zadovoljivo stopnjo ustvarjalnosti. Ustvarjalnost pri delu so sposobni

prenesti tudi v razmere, ki imajo le malo vzporednic z njihovim običajnim delom, pri čemer so razlike v stopnji ustvarjalnosti med različnimi vrstami razmer minimalne. Mladinske organizacije morajo torej skrbeti za ustvarjalnemu delu prijazno okolje in tako spodbujati ustvarjalne rešitve pri svojih delavcih, da se bodo le-ti sposobni uspešno in predvsem inovativno spoprijeti z nalogami ne glede na razmere, v katerih se bodo znašli sami ali kot del tima.

6 LITERATURA

1. Amabile, Teresa in Conty, Regina. 1999. Changes in the work environment for creativity during downsizing. *Academy of management*. Dostopno preko: <http://www.jstor.org/stable/> (8. 1. 2011)
2. Amabile, Teresa in Liptovsky, Yana. 2008. *Creativity under the Gun at Litmus Corporation*. Harvard Business School.
3. A youth Service Partnership Initiative, 2003. *Kurikulum mladinskega dela*.
4. Bakowska, Sylwia. 2006. *Creative class - new challenge in XXI century*. Dostopno prek: <http://mikro.univ.szczecin.pl/bp/pdf/43/0.pdf> (8. 1. 2011)
5. Banks, Bernard. 2010. How Companies Can Develop Critical Thinkers and Creative Leaders. *Harvard Business Review*. Dostopno prek: <http://blogs.hbr.org/frontline-leadership/2010/10/how-companies-can-develop-crit.html> (8. 1. 2011)
6. Boden, A. Margaret. 1994. *The creative mind: myths and mechanisms*. London, New York: Routledge.
7. --- 2005. *The creative mind: myths and mechanisms*. London, New York: Routledge.
8. Bohm, David. 1998. *On creativity*. London, New York: Routledge.
9. Breen, PJ. 2001. *Ireland's Youth Policy for the New Millennium The Youth Work Act*. Dublin: Youth Affairs Section Department of Education and Science
10. Cepin, Matej. 2009. *Izveček iz delovnega gradiva za pripravo elaborata »mladinski delavec«*. Urad RS za mladino
11. Chisholm, L. 2005. *Advanced training for trainers in Europe. Volume 1 - Curriculum description*. Strasbourg: Council of Europe Publishing.
12. Cohen, Stanely. 1992. *Taylor Laurie: Escape attempts*. London. New York: Routledge.
13. Crimmens, David. 2004. *Reaching Socially Excluded Young People. A national study of street-based youth work, York*: Joseph Rowntree Foundation.
14. Divjak, T., Šporar, P. 2005. *Primerjalno pravna analiza mladinske zakonodaje v Evropi*. Ljubljana: Pravno-informacijski center nevladnih organizacij
15. Doyle, M. E., Smith, M. K. 1999. *Born and Bred? Leadership, heart and informal*

- Education*. London: YMCA George Williams College/Rank Foundation
16. Čeplak Mencin, Metka. 2002. Mladi in prostori političnosti. *Socialna pedagogika* 6 (3): 221-238.
 17. Drucker, Peter. 1989. *What Business Can Learn from Nonprofits*. Dostopno prek: <http://hbr.org/1989/07/what-business-can-learn-from-nonprofits/ar/1> (3. 4. 2011)
 18. ---. 1999. *Management: tasks, responsibilities, practices*. Oxford: A division of Reed Education and Professional Publishing Ltd.
 19. Eisenhardt, Kathleen, Kahwajy, Jean in Bourgeois, L.J. 1997. How management teams can have a good fight. *Harvard Business Review*. Dostopno prek: <http://www.uta.edu/management/lavelle/New%20Folder/HowManagementTeamsCanFight.pdf> (8. 1. 2011)
 20. Ferris, Gerald R. in Perrewé, Pamela L. 2007. Human resources reputation and effectiveness. *Human Resource Management* 17(2): 117-130.
 21. Hackman J. Richard, Coutu Diane. 2009. *Why teams don't work*. Dostopno prek: <http://hbr.org/2009/05/why-teams-dont-work/ar/1> (3. 4. 2011)
 22. Hawlett, Sylvia Ann in Luce, Carolyn Buck. 2006. The Dangerous Allure of the 70-Hour Workweek. *Harvard Business Review*. Dostopno prek: <http://hbr.org/2006/12/extreme-jobs/ar/1?conversationId=91560> (8. januar 2011).
 23. Heifetz, Ronald, Grashow, Alexander in Linsky, Marty. 2009. Leadership in a (Permanent) Crisis. *Harvard Business Review*. Dostopno prek: <http://hbr.org/2009/07/leadership-in-a-permanent-crisis/ar/1> (8. 1. 2011)
 24. INFED. 2011. *Definition, tradition and change in youth work*. Dostopno prek: http://www.infed.org/archives/developing_youth_work/dyw3.htm (3. 4. 2011)
 25. Joachim, Hans, von Hebel, Manfred. 2006. Milestones for formal and social recognition of non-formal & informal learning in youth work. *Coyote* 11 (1) 7 – 11.
 26. Kaufman, James C. 2006. *Creativity and reason in cognitive development*. Cambridge, New York: Cambridge University Press.
 27. Kern, Bojan. 2009. *Problematika človeških virov na področju mladinskega dela ter potrebe po formalnem in neformalnem izobraževanju mladinskih delavcev v Sloveniji*. Dostopno prek: [141](http://www.mladinski-

</div>
<div data-bbox=)

- delavec.si/index2.php?option=com_sobi2&sobi2Task=dd_download&fid=7&format=html&Itemid=11 (3. 4. 2011)
28. Kodozorec, Danilo. 2009. *Možnosti za uvajanje novih izobraževalnih tehnologij, metod v usposabljanje za MD*. Dostopno prek: http://www.mladinski-delavec.si/index2.php?option=com_sobi2&sobi2Task=dd_download&fid=28&format=html&Itemid=11 (3. 4. 2011)
 29. Kuhar, Metka. 2007. Prosti čas mladih v 21. stoletju. *Socialna pedagogika* 11 (4) 453 – 471.
 30. --- 2008. Mladinsko delo na lokalni ravni: primerjalna analiza petih držav. *Socialna pedagogika* 12 (4): 325-343.
 31. Mayer, Janez. 1987. Spodbujanje ustvarjalnega dela in vodenje. *Organizacija in kadri* 20 (7–8): 438-445.
 32. McKee, Oldfield, Pultney 2010. *The benefits of Youth Work*. London: UNITE the union,
 33. Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano. 2007. *Program razvoja podeželja RS za obdobje 2007-2013*. Ljubljana: Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano
 34. Model, John. 2000. *Social change and transitions to adulthood in historical perspective*. Dostopno prek: <http://www.ssc.upenn.edu/~fff/articles/socialchangetransad.pdf> (8. 1. 2011)
 35. MOVIT na Mladina. 2010. *Vodnik po programu Mladi v Akciji*. Dostopno prek: http://www.mva.si/fileadmin/user_upload/doc/1_MLADI_V_AKCIJI/0_Info_o_programu/Vodnik_po_programu_2010_splet.pdf
 36. NCVIS. 2007. *Qualifications in youth work*. London: National Council for Voluntary Youth Services.
 37. Pawlik, Agnieszka. 2009. Polish short cut and bypass phenomena (how to create and environment for youth participation). *Coyote* 14 (1): 10 – 13.
 38. Pinto, Diogo. 2009. Meeting young people`s needs. *Coyote* 14 (1) 45 – 46.
 39. Prodi, Romano. 2001. *Cf. speech by Romano Prodi on 20.7.2001*. Dostopno prek: http://europa.eu.int/comm/commissioners/prodi/globalisation_en.htm. (20. 7. 2010)
 40. Robertson, S. Ian. 1999. *Types of thinking*. London, New York : Routledge.

41. Runco, Mark. 2004. Creativity. *Annual Reviews* (55):657–87
42. Scottish executive. 2007. *Moving forward, a strategy for improving young people`s changes trough youth work*. Edinburgh: Scottish executive
43. Sethi Rajesh, Smith C. Daniel, Park C. Whan. 2002. *How to kill team`s creativity*. Dostopno prek: <http://hbr.org/2002/08/how-to-kill-a-teams-creativity/ar/1>
44. Shapero A. 1985. *Managing professional people: Understanding creative performance*. New York: The Free Press.
45. Simonton, Dean Keith. 1984. *Genius, creativity, and leadership: historiometric inquiries*. Cambridge (Mass.), London: Harvard University Press.
46. Smith, William. 1988. *Youth Work and Welfare Practice*, London: Macmillan.
47. Srića, Velimir. 1999. *Ustvarjalno Mišljenje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
48. Steiner, Gary. *The creative organisation*. Dostopno prek: <http://www.chicagobooth.edu/research/selectedpapers/sp10.pdf>
49. Steiner, John. 2002. *Creativity in the making. Vygotsky`s Contemporary Contribution to the Dialectic of Creativity & Development*. Dostopno prek: <http://lhc.ucsd.edu/mca/Paper/CreativityintheMaking.pdf> (8. 1. 2011)
50. Tavčar, Mitja. 2008. *Strateški management nepridobitnih organizacij*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede
51. Tosi, Henry L., Mero Neal P. 2007. *The fundamentals of organizational behavior: what managers need to know*. Malden (MA), Oxford, Carlton: Blackwell.
52. Trstenjak, Anton. 1979. *Psihologija dela in organizacije*. Ljubljana: DDU Univerzum.
53. --- 1981. *Psihologija ustvarjalnosti*. Ljubljana: Slovenska matica.
54. Urad za mladino RS. 2003. *Redakcija vseh doslej prispelih tekstov članov Strokovnega sveta za vodenje projektne naloge Oblikovanje strokovne podlage koncepta izobraževanja in usposabljanja za kadroviski profil `mladinski delavec` pri Uradu RS za mladino*.
55. Vlada Republike Slovenije. 2008. *Uredba o uvrstitvi delovnih mest v javnih agencijah, javnih skladih in javnih zavodih v plačilne razrede*. Dostopno prek: [http://193.2.236.95/dato3.nsf/OC/080727184223E/\\$file/176v1_2.doc](http://193.2.236.95/dato3.nsf/OC/080727184223E/$file/176v1_2.doc) (8. 1. 2011)

56. Weiss, Jeff, Donigian, Aram in Hughes, Jonathan. 2007. Extreme Negotiations. *Harvard Business Review*. Dostopno prek: <http://hbr.org/2010/11/extreme-negotiations/ar/1> (8. 1. 2011)
57. Youth coalition of the ACT. 2007. *Youth Work Code of Ethics*. Lynham ACT. Youth coalition.
58. Zavod RS za zaposlovanje. 2010. *Razpis za program javnih del*. Dostopno prek: http://www.ess.gov.si/delodajalci/financne_spodbude/razpisi?regid=24 (29.10.2010)

PRILOGE

PRILOGA A: POTEK SIMULACIJE – 1

Prva simulacija, izvedena 11. julija v popolni zasedbi vseh udeležencev.

Devet udeležencev je prejelo pripomočke, ki so jih lahko uporabljali pri simulaciji še pred lokacijo (gozd nad vasjo Čatež ob Savi), kjer so jih čakale problemske naloge. Spremljevalna ekipa od tistega trenutka naprej s skupino ni imela drugih stikov razen namigov, ki so bili predvideni za pomoč skupini, če bi se ustavila na mrtvi točki in ne bi mogla nadaljevati z delom. Udeleženci so pravilno razbrali okrnjena navodila in se podali na zastavljeno lokacijo, kjer pa se niso mogli zediniti glede izbrane smeri, kamor bi se morali napotiti, zato so večino časa prebili na razdalji 200 m in poskušali najti kakšen namig za rešitev prve naloge. To je skupino privedlo do tega, da je odkrila nagrado za drugo problemsko nalogo, kar je udeležence na začetku zmedlo, a so zatem pravilno sklepali, da so pomemben del simulacije preskočili in so se zato vrnili na začetno pozicijo. Ko so po več kot dvehurnem iskanju rešitve prve naloge le-to končno odkrili, je bilo preostalo delo opravljeno v zelo kratkem času, saj skupini ni bilo treba več iskati namigov in rešitev, skritih v podrasti gozda. Naloge, ki so sledile, so bile bolj vezane na iznajdljivost skupine in posameznikov, sposobnost hitrega mišljenja in sklepanja ter uporabo pripomočkov in ostalih materialov, ki jih je skupina imela na voljo. Najprej je skupina postavila bivak, sledilo je iskanje najprimernejšega mesta za kurišče, nato kurjenje ognja, prenos ognja in nato še priprava hrane.

Dva značilna primera iz poteka prve simulacije s kronološkim zaporedjem dogodkov in oceno ustvarjalnosti uporabljenih rešitev po posameznem udeležencu.

1. primer

Udeleženci prehodijo prvi zavoj in se ustavijo v gozdu, kjer se pojavi vprašanje, če kdo sploh ve, kakšno drevo je bukev in kaj naj bi pomenila fraza "bukov bojevnik".

Ciba povzema dva »sugestirana« zavoja z zemljevida, kljub temu da sta obenem na zemljevidu še dva pravokotna zavoja planinske poti, ki pa nastaneta ravno na križiščih. Ocena: 1. stopnja ustvarjalnosti.

Lux išče povezave z zemljevida z ostalimi možnimi orientiri iz okolja. Njegov pristop je nadaljevanje že na začetku podane ideje o možni zamenjavi nebesnih smeri. Ocena: 2. stopnja ustvarjalnosti.

Udeleženci prispejo do drugega križišča, za katerega se zedinijo, da ustreza danim navodilom.

Mara prevzema pobudo. Ocena: njen pristop je neustvarjalen, saj zgolj podaja svoje mnenje, pri čemer skupino spelje na napačno sled. 1. stopnja ustvarjalnosti.

Ciba preverja odtise v blatu na terenu in podplate spremljevalne ekipe. Ocena: njegov pristop je nepričakovan in ga ocenjujemo kot zelo ustvarjalnega, saj razmišlja izven okvirov danih navodil in pristopa, ki se ga je lotila skupina. 5. stopnja ustvarjalnosti.

Udeleženci nadaljujejo pot proti zahodu, kar je posledica njihove napačne interpretacije navodil.

Lenx pri tem sprašuje spremljevalno ekipo, če so jim znane oznake na drevesih. Razmišlja izven okvirjev navodil in išče nove poti do rešitve. Ocena: 4. stopnja ustvarjalnosti.

Mara se osredotoči na defincijo "bukev bojvnika", pri tem išče dodatne informacije o bukvah in simboliki bukev pri ostalih udeležencih. Mara še vedno razmišlja v okviru navodil in aplicira svoje izkušnje na skupino udeležencev. Ocena: 2. stopnja ustvarjalnosti.

Juli poskuša povezati pojem "bukev bojvnika" z osebnimi izkušnjami pobudnika raziskave. Pristop presega okvir navodil in vnaša v reševanje novo dimenzijo rešitve – razmišljanje avtorja naloge. Ocena: 5. stopnja ustvarjalnosti.

2. primer

Udeležencem uspe prenesti ogenj s pomočjo papirja na les. Ker so uspešno rešili problemsko nalogo, dobijo za nagrado platenko vode. Sedaj se porodijo vprašanja, kako pripraviti hrano.

Mara predlaga uporabo železnega lončka za kuhanje vode. Ocena: 1. stopnja ustvarjalnosti.

Juli predlaga pripravo majhnih hlebčkov iz moke, ki naj bi jih pekli nad žerjavico. Ocena: 1. stopnja ustvarjalnosti.

Mara povzema sestavine, ki jih je mogoče uporabiti za pripravo hrane in tako prevzema pobudo za nadaljevanje z delom. Ocena: 2. stopnja ustvarjalnosti.

Juli predlaga pripravo kompota. Ocena: 2. stopnja ustvarjalnosti.

Lux predlaga pripravo hrane brez uporabe ognja, sklicuje se na dana navodila, ki ne omenjajo uporabe ognja. Ocena: 3. stopnja ustvarjalnosti.

Amir predlaga, da se kompot opusti in sadje samo poje. Ocena: 4. stopnja ustvarjalnosti.

Amir poda rešitev, da bi zgolj simulirali kuho hrane z loncem in svečo. Ocena: 4. stopnja ustvarjalnosti.

Lux poda rešitev: naj se nareže jabolko, nekdo naj simulirano prevzame sposobnosti Jezusa in razmnoži hrano. Ocena: 5. stopnja ustvarjalnosti.

Amir predlaga pripravo hrane, ki sicer je užitna, a neokusna, saj je takšna priprava hitra in enostavna. Ocena: 4. stopnja ustvarjalnosti.

Mara in Juli predlagata pripravo limonade in narezanega sadja. Ocena: 3. stopnja ustvarjalnosti.

Juli predlaga, da se moka ingnorira in priprava hrane iz moke opusti. Ocena: 5. stopnja ustvarjalnosti.

PRILOGA B: POTEK SIMULACIJE – 2

Prva podskupina druge simulacije, izvedena 25. marca.

Kratek povzetek dela: Trije udeleženci, ki tvorijo prvo fokusno skupino, so se zbrali v bližini kraja, kjer poteka simulacija. Pred tem niso bili seznanjeni, s kom bodo v skupini niti ne, kakšne naloge bodo morali reševati. Spremljevalna ekipa je skupini

dala ustna navodila o tem, kaj mora početi, in pripomočke, ki so jih lahko pri tem uporabljali. Obenem je bila dana tudi časovna omejitev 1 h in 15 min, v kateri so morali udeleženci rešiti vse problemske naloge. Udeleženci so takoj začeli iskati pripravno mesto za postavitve taborišča in ga izbrali v neposredni bližini zbirne točke, kjer je bilo dovolj naravnega materiala za izdelavo zahtevanih predmetov pa tudi improviziranega plovila, šotora in stražarske točke. Po izbranem mestu za vzpostavitev taborišča so se udeleženci lotili izdelave plovila in načrtovanja, kako plovilo spraviti v reko. Kljub temu da so imeli možnost hkrati reševati več različnih problemskih nalog, so se dela lotili zaporedno, nalogo za nalogo, zato so ob izdelavi plovila porabili kar precej časa, še več pa pri splovitvi in testiranju plovnosti. Takoj za tem so se lotili izdelovanja zahtevanih pripomočkov, urejanja stražarskega mesta in postavitve šotora. Zaradi iznajdljivosti in sodelovanja pri posameznem opravilu je skupini uspelo opraviti vse naloge v danem času.

Dva značilna primera iz poteka druge simulacije s kronološkim zaporedjem dogodkov in oceno ustvarjalnosti uporabljenih rešitev po posameznem udeležencu.

1. primer

Udeleženci se z zbirne točke podajo na teren, kjer se izvaja simulacija. Pri tem Ciba preučuje navodila, ki jih je prejel.

Ciba nalogo, ki se nanaša na urejanje poti do taborišča, reši tako, da izbere smer, v kateri bo taborišče postavljeno tako, da do njega že vodi pot. Ocena: 5. stopnja ustvarjalnosti.

Lenx predlaga, da se taborišče vzpostavi nekje v bližini gozda, kjer je dosti zalog. Ocena: 3. stopnja ustvarjalnosti.

Udeleženci najdejo primerno mesto za taborišče.

Ciba predlaga, da skupina za izdelavo šotora uporabi drevesno konstrukcijo in preko vej samo položi odejo, ki jo imajo na razpolago. Ocena: 3. stopnja ustvarjalnosti.

Lenx odkrije dovolj močno ovijalko in dobi idejo, da bi jo lahko uporabili pri stražarskem mestu oz. si z njo kakorkoli drugače pomagali. Ocena: 3. stopnja ustvarjalnosti.

Udeleženci se odločijo, da bodo zaradi časovne omejitve najprej izdelali plovilo.

Ciba se odloči, da bo plovilo iz manjših suhih vej. Ocena: 2. stopnja ustvarjalnosti.

Ciba vpraša spremljevalno ekipo, če se bo potrebno v plovilu peljati. S tem pridobi informacije, ki jih skupina upošteva pri izgradnji plovila. Ocena: 4. stopnja ustvarjalnosti.

Lenx zato predlaga, da je plovilo lahko že samo palica, ki se drži na vodi. Ocena: 5. stopnja ustvarjalnosti.

2. primer

Po uspešno opravljeni nalogi s plovilom, se skupina takoj loti preostalih nalog.

Lenx pregrne odejo preko vej, ki jih je skupina že prej opazila kot primerne za šotorsko ogrodje. Ocena: 3. stopnja ustvarjalnosti.

Ana ugotovi, da bi lahko pri prejšnji nalogi plovilo samo prenesli preko mostu. Ocena: 5. stopnja ustvarjalnosti.

Ciba prinese kos siporeksa, ki ga bo uporabil za izdelavo pripomočkov. Ocena: 4. stopnja ustvarjalnosti.

Lenx uredi opazovalnico na rogovili, ki je sicer zelo nizko pri tleh, a je še vedno dvignjena od tal. Ocena: 4. stopnja ustvarjalnosti.

Ciba izdelava ost za lovljenje rib iz navadne rogovile, ki jo je treba zgolj naostriti. Ocena: 3. stopnja ustvarjalnosti.

Lenx kot pripomoček za rahljanje zemlje uporabi navadno, neoblikovano vejo, s katero lahko razgrebe zemljo. Ocena: 5. stopnja ustvarjalnosti.

Ciba želi s pomočjo vrvice izdelati kamniti sekiri in išče začetek vrvice; ker je vrvica na strani, kjer naj bi bil začetek, preveč zapletena, poišče drug "začetek vrvice". Ocena: 3. stopnja ustvarjalnosti.

Ciba motivira Ano, naj spregovori, saj je skupina zadnjič ni poslušala in ni znala pravilno uporabiti kresila. Ocena: 4. stopnja ust

PRILOGA C: POTEK SIMULACIJE – 3

Dva značilna primera iz poteka tretje simulacije.

1. primer

Udeleženka Ana, datum: 2. 9. 2010

Udeleženka je že takoj na začetku postavila vprašanje, katere pripomočke lahko uporabi pri izgradnji modela. Ko je izvedela, da ne sme uporabiti tistih pripomočkov, ki jih ni izbrala, je takoj v nabor uporabljenih pripomočkov dodala še stvari, ki so se nahajale v neposredni bližini mesta, kjer smo izvajali simulacijo.

1. *Kot otok je izbrala manjši fotelj.*
2. *Za prebivališče je izbrala reklamni letak v trikotni obliki, ki je spominjal na indijanski tipi.*
3. *Pridobivanje hrane – v ta namen ima brodolomec Miha na voljo trnek za lovljenje rib. Hkrati ima kot hrano tudi bonbon, ki je ostal v škatlici na mizi.*
4. *Čoln – udeleženka uporabi manjšo škatlico bonbonov, ki je bila tam zgolj po naključju.*

Ocena: 4. stopnja ustvarjalnosti.

Udeleženki podamo namig. Udeleženka zamenja pomen besede "st." in je zato namig nesmiselen. Ker ne ve, kaj bi počela z namigom, nadaljuje z delom.

5. *Udomačevanje živali – udeleženka izdelava papirnato ogrado, v kateri brodolomec hrani udomačene živali.*

Ocena: 3. stopnja ustvarjalnosti.

Udeleženka kot pripomoček uporabi tudi nož, ki ga je prinesla s sabo.

6. Kurišče – udeleženka samo iz tanjše vrvice izdelata strukturo, ki bi po obliki lahko spominjala na ognjišče.
7. Kot signalizacijo reševalcem iz reklamnega papirja napravi simbol “sos”, ki ga brodolomec iz debel postavi na obali.
8. Za pridobivanje vode udeleženka na otok postavi plastenko vode, ki je dovolj velika, da bi lahko predstavljala celo jezero.

Ocena: 4. stopnja ustvarjalnosti.

2. primer

Udeleženec Lux, datum: 3. 9. 2010

Udeleženec je za model otoka uporabil narobe obrnjeno skodelico, ki jo je pokril z vrvico. Takoj je pričel pripovedovati zgodbo, ki je razlagala njegov model.

Sem Janez Kočmrelj in sem pred petimi leti obtičal na otoku. Vsi otoki niso okrogli, ampak ta je bil. Vsi otoki imajo tudi gozd, okoli pa je lepa peščena plaža; če ne bi bil brodolomec, bi si še želel živeti na tem otoku. To je bil edini otok, na katerem so še živeli dinosavri, kar pomeni, da je bil problem preživeti. Ampak se je tudi z dinosavri dalo preživeti, samo pokazati jim je bilo treba, kdo je glavni. Jedel sem brahiozavre (to so tisti, veliki, 5 do 6 ton imajo), z veloceraptorji smo skupaj lovili. So OK fantje, tu in tam jim je treba pokazati nož, da jih pomiriš, drugače so pa v redu. Škoda, ker nimam nobenega tu s sabo. Tiranozavrov in takšnih dinosavrov ni bilo. Malce se je bilo treba truditi za preživetje, ampak vse se je dobro izšlo. Loviti dinosavre z nožem, ki ga imam, ni bilo mogoče, ker imajo že sami po sebi 15-krat debelejšo kožo. Tu pride do izraza čudežni kindersuprise, ki ga pokažem dinosavru, ki zaradi strahu potem pogine. Ognjišča nisem imel. Kurila mi je mati narava, vsake tri tedne sem pridobil ogenj s pomočjo strel. Hrana je bila zanič, surova ali pečena. Živel sem v votlini. Poleg plaže je bil gozd in tam se je začela pečina, ki je imela odprtino v stropu, po tleh je bil pesek. Odprtino v stropu se je dalo lepo zapreti s palmovimi listi. Glede na to, da je bilo podnebje toplo, mi ni bilo težko. Spal sem, do kdaj sem želel, službe ni bilo, predavanj tudi ne, alkohola tudi ne. Zelo blizu votline je bil tudi zelo majhen izvir, ki ga je bilo treba sproti odkopavati, če si želel piti vodo. Po štirih dneh sem obupal, da bi me reševalci odkrili. Ker sem že videl film Toma Hanksa, sem tako kot on v filmu na

peščena tla izpisal klic v sili, vsake toliko časa sem zakuril tudi ogenj, odvisno pač, kdaj je treščila strela. Čolna nisem imel, saj ga nisem potreboval. Do obale je bilo predaleč, sem pa razmišljal, zelo razmišljal o čolnu, a nisem odkril nobene pametne ideje. Topla klima na otoku je izhajala iz tega, da se je "voznik ladje" zmotil in je namesto k Islandiji zaplul proti Afriki. Tam nekje blizu ekvatorja je bil tudi ta otok.

Ocena: 5. stopnja ustvarjalnosti.

Tretji izziv: "rešitev".

Udeleženec opredeli področje in geografsko lokacijo otoka: *Topla klima na otoku je izhajala iz tega, da se je "voznik ladje" zmotil in je namesto k Islandiji zaplul proti Afriki. Tam nekje blizu ekvatorja je bil tudi ta otok.*

Ocena: 5. stopnja ustvarjalnosti.

Odloči se, da bo rešitev opisal kot zgodbo.

Kot že rečeno, so na otoku dinozavri. Našla se je ekspedicija, ki je sumila, da nekje tam bivajo dinozavri. Sam se niti nisem trudil rešiti ali kaj podobnega, saj so bila vsa upanja bolj jalova, zato bi bilo škoda truda. No, ampak po treh letih so me le odkrili. Če se sedaj ozrem nazaj, mi je skoraj žal, da sem odšel domov.

Ocena: 4. stopnja ustvarjalnosti.