

POLITEHNIKA NOVA GORICA

POSLOVNO - TEHNIŠKA ŠOLA

DIPLOMSKA NALOGA

USTVARJALNO REŠEVANJE PROBLEMOV V PODJETJIH

Petra Dodič

Mentor: Tomica Dumančič, dipl.soc.

Nova Gorica, leto 2005

IZVLEČEK

Reševanje problemov je neločljiv del življenja v podjetju. Vsakič, ko kdo od zaposlenih v podjetju razmišlja o novih načinih zniževanja stroškov, iznajdbi novega izdelka ali storitve ali ugotavlja, kako bi lahko podjetje delovalo bolje, se je treba lotiti reševanja problemov. Zato bom preučila, ali so zaposleni ustvarjalni pri reševanju problemov v podjetjih. Konkurenca je veliko močnejša, življenjske dobe izdelkov (storitev) se krajšajo. Za posameznike je razvoj sposobnosti ustvarjalnega reševanja problemov nujen. Ker morajo podjetja tudi reševati probleme, je razvoj teh veščin pri zaposlenih prav tako nujno potreben. Ustvarjalnost je edina konkurenčna prednost, ki ostane podjetjem.

V prvem delu diplomske naloge je podana teoretična opredelitev ustvarjalnega reševanja problemov v podjetjih s podrobnim opisom ustvarjalnosti, procesa ustvarjalnega mišljenja, načinov mišljenja, vodenja ustvarjalnega sodelovanja, blokad ustvarjalnosti, vloge intuicije pri reševanju problemov, procesa ustvarjalnega reševanja problemov, tehnik ustvarjalnega mišljenja in reševanja problemov.

V drugem delu je predstavljena raziskava o ustvarjalnem reševanju problemov v podjetjih. Namen te raziskave je, da s primerjavo dveh podjetij (Gostol-Gopan in Iskra Avtoelektrika) ugotovim, koliko so zaposleni v razvojnem oddelku ustvarjalni pri reševanju problemov in v katerem podjetju so pri tem bolj ustvarjalni. S pomočjo ankete sem podrobneje raziskala nekatere vidike ustvarjalnosti pri reševanju problemov.

KLJUČNE BESEDE

ustvarjalnost, proces ustvarjalnega mišljenja, načini mišljenja, vodenje ustvarjalnega sodelovanja, blokade ustvarjalnosti, intuicija pri reševanju problemov, proces ustvarjalnega reševanja problemov, tehnike ustvarjalnega mišljenja in reševanja problemov

ABSTRACT

Solving problems is inseparable part of company life. Anytime someone of the employees thinks about new ways of reducing costs, inventing new products or production or finding out, how to improve company work, it is necessary to start solving problems. That is way I am gone find out, if the employees are creative in solving companies problems. Competitions is even bigger, life period of products are shorter. Development of abilities for creative solving problems for individual people are actually necessary. Development of skills for employees are necessarily too, because the companies have to solve problems. Creativity is the only competitive advantage that companies remains.

The first part of the thesis embraces the theoretical definition of creativ solving problems in companies with detailed description of creativity, process of creative thinking, methods of thinking, managment of creative collaboration, creativity blockades, intuition for solving problems, technics of creative thinking and solving problems.

The second part of the thesis introduces the research of creative solving problems in companies. My intention for the research is to compare two companies (Gostol-Gopan and Iskra Avtoelektrika) and find out how much the employees in the development department are creative in solving problems and in which company are much creative in solving problems. Some parts of creativity in solving problems were researched in greater detail whit the help of a questionnaire.

KEY WORDS

creativity, process of creative thinking, methods of thinking, creative collaboration managment, creativity blockades, intuition for solving problems, process of creative solving problems, technics of creative thinking and solving problems

KAZALO

1. UVOD	1
2. OPREDELITEV USTVARJALNOSTI	4
2.1. Poskusi definiranja ustvarjalnosti	4
2.2. Ključne komponente ustvarjalnosti	6
3. PROCES USTVARJALNEGA MIŠLJENJA	9
3.1. Preparacija oz. priprava	9
3.2. Inkubacija	10
3.3. Iluminacija ali inspiracija	11
3.4. Verifikacija in implementacija	12
4. NAČINI MIŠLJENJA	13
4.1. Konvergentno mišljenje	13
4.2. Divergentno mišljenje	14
4.3. Povezanost izkušenj in ustvarjalnega dela	16
5. VODENJE USTVARJALNEGA SODELOVANJA	17
5.1. Opredelitev vodenja	17
6. OVIRE USTVARJALNOSTI	19
6.1. Negativno presojanje, obsojanje	19
6.2. Zavračanje tujih idej	21
6.3. Rutina in ustvarjalnost	22
7. VLOGA INTUICIJE	23
7.1. Uporaba intuicije pri reševanju problemov	25
8. PROCES USTVARJALNEGA REŠEVANJA PROBLEMOV	26
8.1. Ustvarjalno reševanje problemov	26
8.2. Potrebne sposobnosti za ustvarjalno reševanje problemov	28

9. TEHNIKE USTVARJALNEGA MIŠLJENJA	29
10. RAZISKAVA O USTVARJALNEM REŠEVANJU PROBLEMOV	32
10.1. Predstavitev podjetja Gostol-Gopan in podjetja Iskra Avtoelektrika	32
10.2. Namen raziskave	34
10.3. Metodologija dela	36
10.4. Rezultati raziskave	39
10.4.1. Struktura anketirancev po spolu	39
10.4.2. Struktura anketirancev po starosti	40
10.4.3. Struktura anketirancev po doseženi stopnji izobrazbe	42
10.4.4. Odnos do sebe in delovnega okolja	43
10.4.5. Zadovoljstvo na delovnem mestu	45
10.4.6. Vodenje ustvarjalnega sodelovanja	50
10.4.7. Blokade ustvarjalnosti	55
10.4.8. Navade in vedenja pri reševanju problemov	65
10.4.9. Intuicija pri reševanju problemov	77
10.4.10. Politika ustvarjalnosti	78
11. ZAKLJUČEK	81
12. LITERATURA, VIRI	86
PRILOGA 1: Anketa o ustvarjalnem reševanju problemov v podjetjih	

KAZALO SLIK, TABEL IN GRAFOV

Slika 1: 3-komponentni model ustvarjalnosti	8
Slika 2: Ustvarjalnost glede na izkušnje	16
Slika 3: Tehnike ustvarjalnosti glede na korake pri reševanju problemov	31
Graf 1: Struktura anketirancev po spolu	39
Graf 2: Struktura anketirancev po starosti	40
Graf 3: Struktura anketirancev po doseženi stopnji izobrazbe	42
Graf 4: Odnos zaposlenih do sebe in delovnega okolja	43
Graf 5.1: Zadovoljstvo na delovnem mestu v podjetju Gostol-Gopan	45
Graf 5.2: Zadovoljstvo na delovnem mestu v podjetju Iskra Avtoelektrika	46
Graf 6.1: Vodenje ustvarjalnega sodelovanja v podjetju Gostol Gopan	50
Graf 6.2: Vodenje ustvarjalnega sodelovanja v podjetju Iskra Avtoelektrika	51
Graf 7.1: Blokade ustvarjalnosti v podjetju Gostol Gopan	55
Graf 7.2: Blokade ustvarjalnosti v podjetju Iskra Avtoelektrika	56
Graf 8.1.-8.10: Navade in vedenja pri reševanju problemov	65
Graf 9: Intuicija pri reševanju problemov	77
Graf 10: Politika ustvarjalnosti	78

1. UVOD

V diplomski nalogi bom obravnavala ustvarjalno reševanje problemov v podjetjih, ki bo v prihodnosti nujno potrebno za uspešno delovanje vsake organizacije. Problem, ki ga bom opredelila v diplomski nalogi, je pomanjkanje ustvarjalnega mišljenja in sodelovanja med zaposlenim. Moderni vodje želijo iz svojih sodelavcev oblikovati ustvarjalen tim, ki bi sodeloval pri odkrivanju in iskanju rešitev najrazličnejših problemov.

Namen tega diplomskega dela je preučiti ustvarjalnost zaposlenih pri reševanju problemov, in tako spremljati njen vpliv na podjetja. Na podlagi razumevanja, kako ustvarjamo in razvijamo ustvarjalnost v podjetju, se lahko zelo veliko naučimo o njenem pozitivnem vplivu na uspešnost poslovanja delovnih organizacij.

Ker bo ustvarjalnost pri poslovanju vsakega podjetja nujno potrebna v prihodnosti, sem si za cilj zadala nalogo ugotoviti, koliko so zaposleni ustvarjalni pri reševanju problemov v podjetjih. S pomočjo ankete bom podrobneje raziskala nekatere vidike ustvarjalnosti. Z raziskavo bi rada ugotovila, kakšen odnos imajo zaposleni do sebe in delovnega okolja, kako gledajo na svoje delo, na kakšen način vodje vodijo zaposlene, katere blokade oz. ovire najbolj vplivajo na ustvarjalnost zaposlenih, kakšne so navade in vedenja, ki jih imajo zaposleni pri reševanju problemov, koliko zaupajo v svojo intuicijo in koliko zaposleni sploh vedo o potrebnih pogojih za uveljavljanje ustvarjalnih idej.

K diplomski nalogi sem pristopila s spoznavanjem osnovne literature s področja ustvarjalnosti. Zbrala sem dela različnih domačih in tujih strokovnjakov, ki se ukvarjajo z ustvarjalnostjo in ustvarjalnim reševanjem problemov. Avtorji govorijo o procesu ustvarjalnega mišljenja, vodenju ustvarjalnega sodelovanja, vlogi intuicije pri reševanju problemov ter tehnikah ustvarjalnega mišljenja in reševanja problemov.

V prvem poglavju se bom posvetila ustvarjalnosti na splošno. Začela bom z opredelitvijo ustvarjalnosti z vidika različnih strokovnjakov na tem področju in nadaljevala z opisom korakov ustvarjalnega procesa ter ključnih komponent ustvarjalnosti.

V drugem poglavju bom podrobno opisala proces ustvarjalnega reševanja problemov, ki sestoji iz naslednjih faz: ugotavljanje problema, inkubacija, iluminacija, verifikacija in implementacija.

V tretjem poglavju bom opredelila konvergentno in divergentno mišljenje, ker menim, da je pri ustvarjalnosti pomemben tudi način mišljenja.

V četrtem poglavju bom pisala o vodenju ustvarjalnega sodelovanja. Opredelila bom vodenje z vidika različnih strokovnjakov.

V petem poglavju bom opredelila glavne ovire oz. blokade ustvarjalnosti, ki so: presojanje, negativno presojanje in obsojanje, zavračanje tujih idej, rutina in ustvarjalnost.

V šestem poglavju bom opredelila vlogo intuicije in uporabo intuicije pri reševanju problemov. Intuicijo bi morali uporabljati pri vseh korakih ustvarjalnega reševanja problemov.

V sedmem poglavju bom opisala proces ustvarjalnega reševanja problemov in potrebne sposobnosti za ustvarjalno reševanje problemov.

V osmem poglavju bom preučila tehnike ustvarjalnega mišljenja in reševanja problemov, ki so namenjene povečanju ustvarjalnosti v vseh fazah reševanja problemov.

V devetem poglavju bom izvedla raziskavo o ustvarjalnem reševanju problemov v podjetjih. Na kratko bom opisala obravnavani podjetji, predstavila namen raziskave, metodologijo dela in rezultate raziskave.

S sklepom bom podala nekaj ključnih dejstev, ki jih bomo ugotovili skozi vsa poglavja, in s tem zaključila proučevanje ustvarjalnega reševanja problemov v podjetjih.

2. OPREDELITEV USTVARJALNOSTI

2.1. Poskusi definiranja ustvarjalnosti

Čeprav skoraj vsak dan slišimo ali beremo besede, povezane z ustvarjalnostjo, na vprašanje, kaj je ustvarjalnost, ni tako lahko odgovoriti, kot se zdi na prvi pogled. Težava je v tem, da lahko opredelimo ustvarjalnost na sto in več načinov, vendar nobeden ni zadosten (Pečjak, 1987, str. 11).

Ustvarjalnost lahko proučujemo z vidika številnih avtorjev, ki imajo precej neenotna mnenja o ustvarjalnosti in se razlikujejo v različnih postavkah. Definiranje pojma ustvarjalnosti je zelo zapleteno. Ena od najpogostejših opredelitev ustvarjalnosti je, da za ustvarjalca štejemo vsakogar, ki išče oz. najde nekaj novega, česar prej še ni bilo. Ustvarjalci so ljudje, ki znajo postavljati in razreševati probleme (Trstenjak, 1981, str. 26).

Sledijo mnenja nekaterih avtorjev:

G. Wallas (1926, str. 13), zgodnji ameriški psiholog, je opisal več faz ustvarjalnega procesa. Zanj se ustvarjalnost začne z *zanimanjem*: v težavi mora biti nekaj nezaustavljivo privlačnega. Sledi faza *priprave*, ko se pripravljamo na intelektualno potovanje. *Inkubacija* sledi kot intuitiven, intenziven stil dela na težavi. Sledi *razsvetlitev* – intuitivno sintetično »heureka« doživetje. Končno morajo biti rezultati *potrjeni* – slučajno ali pa jih je možno ponoviti in razumeti. Na koncu je bila dodana faza *izkoriščanja* ali izplen vrednosti iz ustvarjalnega dejanja.

Ustvarjalnost je začel sistematično raziskovati **J. B. Guilford** (1967, str. 24), ki je razlikoval med konvergentnim in divergentnim mišljenjem. Konvergentno mišljenje je enosmerno, tudi zaprto, divergentno mišljenje pa izhaja iz odprtih vprašanj, ki dopuščajo več pravih rešitev. Guilford je bil utemeljitelj znanosti o ustvarjalnosti in je razlikoval dva tipa ustvarjalnih ljudi. Pronicljivi ustvarjalci so tisti, ki znajo problem izrazito metodološko obdelovati, fleksibilni ustvarjalci pa so prilagodljivi in zmorejo generirati veliko idej o problemu.

S. Whiting (1958, str. 13) še posebej poudarja, da je treba ustvarjalnost ločevati od izvirnosti. Vsako ustvarjalno mišljenje je sicer izvirno, toda ni vsako izvirno mišljenje že tudi ustvarjalno. Ustvarjalnost dodaja k izvirnosti koristnost. Zato velja splošno prepričanje, da se je ustvarjalnost z vajo moč naučiti in z učenjem izpopolnjevati. Prav to je zopet pristni izraz ameriških psihologov in njihove filozofije, ki v ospredje postavlja proces učenja in njegovo pomembnost za uspeh v življenju.

Jacob W. Getzels (1976, str. 11) vidi v ustvarjalnosti predvsem postavljanje problemov, ne pa njihovo reševanje. Za to je potrebna naivnost, to je čut za spontanost, bistroumnost in odstop od konvencionalnosti in dognanosti. Pri tem se sklicuje na Alberta Einsteina, ki tudi izrecno poudarja, da je formulacija problema pogosto bolj bistvena kot njegova rešitev. **Albert Einstein** (1949, str. 49) je obenem izrazil, da je neka mera naivnosti potrebna tudi v znanosti, češ da ga je nerazumevanje starih zakonov pripeljalo do odkritja novih.

Podobno misel srečamo tudi pri **M. Wertheimerju** (1959, str. 33), ki ugotavlja, da je postavljanje produktivnega vprašanja pogosto pomembnejše kot rešitev niza vprašanj. Preprost primer, kjer utegne biti postavitev vprašanja zahtevnejša, torej tudi ustvarjalnejša od njegove rešitve, lahko navedemo iz njegovega dela: postavil je vprašanje, kako dokazati, da dve premici, ki se sekata, oblikujta dva enaka kota a in b. Večini ljudi se to zdi samoumevno. Menijo, da to sploh ni vprašanje, da to vsakdo vidi. Nekateri začudeno sprašujejo: »Kaj pravzaprav hočete od nas?« Težava je torej predvsem v tem, da ljudje ne vidijo vprašanja. Ne vidijo pomena vprašanja. Ali, vprašanje je tu težje postaviti, kot pa nanj odgovoriti.

Nekateri avtorji soglašajo, da mora postati rezultanta ustvarjalnega procesa unikatna ideja. Drugačnost pa ne more biti odlika sama po sebi, temveč mora vključevati pojem primernosti, točnosti, uporabne vrednosti oz. uporabne vrednote in izražati jasen pomen. Dodati je treba še en pomemben element, in sicer heurističen, kar povežemo s prebliskom v procesu razmišljanja. To pomeni, da je rezultat ustvarjalnega načina razmišljanja vedno odprt oz. nedokončan. Potemtakem ni prava samo ena rešitev. Lahko jih je neskončno število (Berginc, Krč, 2001, str. 22–25).

2.2. Ključne komponente ustvarjalnosti

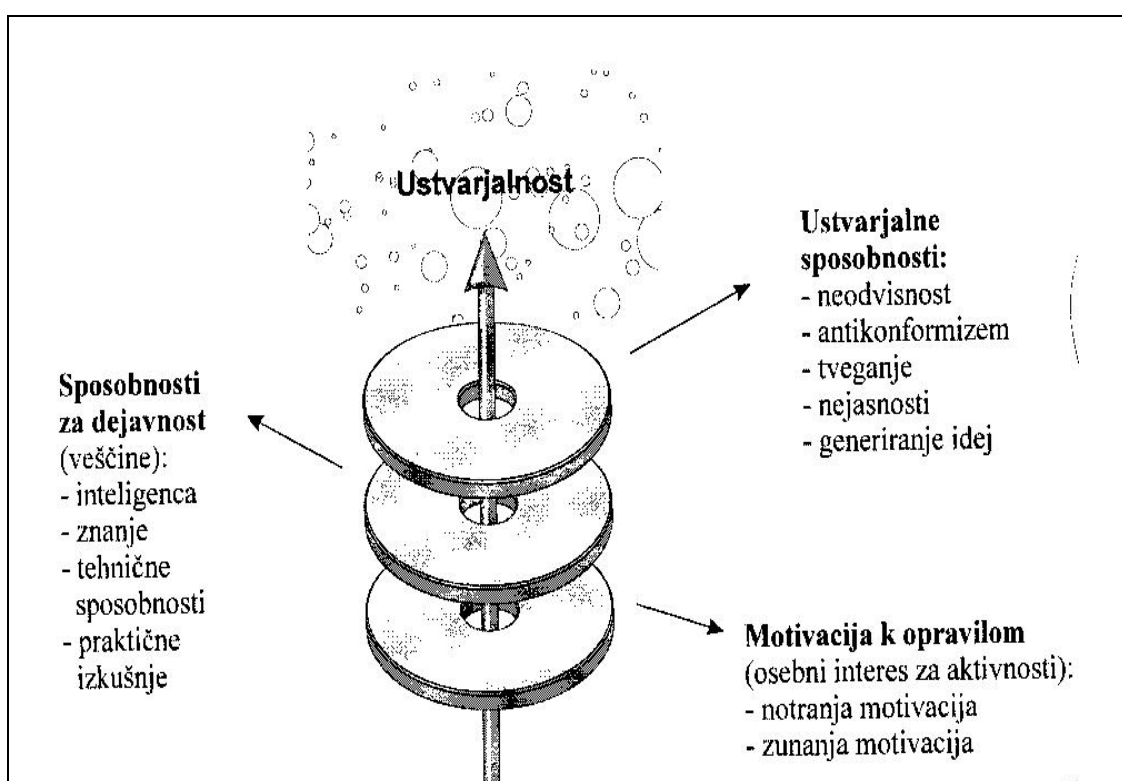
Sodobna teorija iz ZDA pozna tri osnovne komponente, ki se nanašajo na področje posameznika in njegov ustvarjalni proces:

- 1. Razvijanje področja pomembnih sposobnosti za lastno dejavnost.** Ta komponenta vključuje področje razvoja sedanjih in bodočih izkušenj, povezanih s sposobnostmi (veščinami) in spretnostmi posameznika na določenem področju. Vključuje osnovno inteligenco, potrebno za delo na tem področju, ki jo pogosto povezujemo s talentom. Naslednji element je znanje, ki ga posameznik pridobi s formalno in neformalno izobrazbo, tehnično sposobnostjo in praktičnimi izkušnjami na nekem področju. Najpomembnejša elementa sta torej izobrazba in praktične izkušnje.
- 2. Druga pomembna komponenta se nanaša na ustvarjalne sposobnosti.** Vključujejo kognitivne (spoznavne) in osebne stile, ki prispevajo h generiranju novosti in uporabnih idej na določenem področju. Ključne ustvarjalne sposobnosti se nanašajo na neodvisnost, antikonformizem, usmerjenost k tveganju, k nejasnosti – dvomom, na sposobnost presekovanja kognitivnosti, uporabo širokega področja miselnih kategorij pri shranjevanju informacij, uporabo tehnik za prebliske in generiranje domiselnih idej. Pri tem je zanimivo, da večino teh sposobnosti lahko že imamo, mogoče pa se jih je tudi naučiti v izobraževalnem procesu in z izkustvenimi spoznanji.
- 3. Tretja komponenta je motivacija za opravila.** To pomeni točno določen osebni interes (notranja vzpodbuda) z osebno motivacijo za posebne aktivnosti na določenem področju v točno določenem prostoru in času. Motivacija za opravila in aktivnosti je lahko:
 - primarno notranje narave,
 - primarno zunanje narave.

Čeprav obe motivaciji delujeta konsistentno, je pri posamezniku ponavadi ena primarna v konkretnem angažmaju pri aktivnostih.

Notranja motivacija nas običajno spodbuja zaradi lastnega angažmaja in interesov pri zadovoljevanju potreb ali nam predstavlja osebni izziv.

Zunanja motivacija nas spodbuja k doseganju zunanjih ciljev, kot so npr. doseganje skupinskih ciljev za nagrado, zaključek dela do predvidenega roka in tekmovanje. Motivacija za aktivnosti je tako povezana s posameznikovo dejansko povezavo ali slabo povezavo s konkretno aktivnostjo. Rezultati nekaterih ameriških raziskav kažejo, da so ljudje mnogo bolj ustvarjalni, če so notranje motivirani z lastnimi potrebami, zadovoljstvom, uživanjem in z izzivi pri svojem delu. Z drugimi besedami to pomeni, da so ljudje mnogo bolj ustvarjalni, če iščejo motive in spodbude v sebi (Berginc, Krč, 2001, str. 31–33).



Slika 1: 3-komponentni model ustvarjalnosti

Čeprav je na svetu zelo malo raziskav vpliva notranje in zunanje motivacije na rezultate ustvarjalnega procesa na omenjenem področju, so znanstveniki enotni, da so notranji motivi usmerjeni bolj neposredno na aktivnost kot na preučevanje faktorjev, ki vplivajo na razvoj določene aktivnosti. Prav takšna usmerjenost na same aktivnosti v procesu ustvarjalnosti pospešuje oz. dviga samozavest in samozaupanje pri posamezniku. Pri zunanji motivaciji je proces obraten, saj posameznik ni usmerjen neposredno na aktivnost, temveč posveča pozornost povezavi lastne aktivnosti z zunanjim ciljem.

Pri notranji motivaciji je stopnja motivacije zaradi višje absorpcije aktivnosti v enovit proces večja. Prav tu opazamo višjo mero osveščanja prek informacij, ki so bistvenega pomena v konkretni sposobnosti (Berginc, Krč, 2001, str. 35).

3. PROCES USTVARJALNEGA MIŠLJENJA

Znan je izrek Thomasa Edisona, da je genij en odstotek »inspiracije« in 99 odstotkov »perspiracije« (potenja, torej truda). Tudi ljudski pregovor pravi, da se brez muje še čevelj ne obuje.

Zgodovina velikih idej, pomembnih ustvarjalnih izdelkov in inovacij pripoveduje o različnosti procesov ustvarjalnega mišljenja pri inventivnih posameznikih. Če analiziramo izkušnje in pričevanja največjih svetovnih izumiteljev, lahko ugotovimo, da so se ti nekaterih idej domislili brez napora, naravno in popolnoma intuitivno. Nekateri so do idej prišli nehote, s pomočjo naključja ali sreče, največ pomembnih izumov pa je posledica kombinacije navdiha in naporenega dela, vztrajne obdelave in graditve poti do končnega uspeha, pogosto močnemu nasprotovanju, neugodnim okoliščinam in celo popolnemu zavračanju okolja navkljub.

Kljub različnim potem, ki vodijo do idej, je mogoče proces ustvarjalnega mišljenja do neke mere opisati z enotno metodologijo. Večina teoretikov, ki se s tem ukvarjajo, izhaja iz dela Grahama Wallasa, ki je proces ustvarjalnega reševanja s stališča psihologije definiral s štirimi fazami: priprava, inkubacija, iluminacija in verifikacija (Srića, 1999, str. 55).

3.1. Preparacija oz. priprava

Preparacija oz. priprava je faza, v kateri mislec identificira in definira problem ter zbira podatke o problemu in o njih premišluje. Ta faza je nujna pri vsakem mišljenju. Pregovor pravi, da problem navadno nastane hkrati z možnostjo za njegovo rešitev, sicer ni pravi problem. Najti problem je pogosto enako pomembno kot ga rešiti, zato ne zamenjajo, da je dobro definiran problem pogosto že pol njegove rešitve. Bistvo človeškega napredka in razumevanje sveta je poglobljanje vprašanja, in ne iskanje odgovora. Ozko grlo v razvoju znanosti in prakse je v hitrosti, s katero so ljudje sposobni definirati in prepoznavati nove probleme.

Sodobno razumevanje problemov temelji na dveh kitajskih ideogramih, s katerima je opisan pojem »krize«. Prvi sam na sebi pomeni **nevarnost**, drugi pa **dobra priložnost**. Ustvarjalno premagovanje problemov se ukvarja z iskanjem rešitev nastalih nadlog in z iskanjem načinov, kako izkoristiti morebitne priložnosti, zato je treba za izhodišče uporabljati komplementarno definiranje problema kot krize, ki pomeni tako nevarnost (neželeno stanje) kot dobro priložnost (Srića, 1999, str. 56).

3.2. Inkubacija

Inkubacija (čakanje, da čas prinese rešitve) je pogosto najpomembnejša faza pri ustvarjalnem premagovanju problemov. Primerjamo jo lahko s stanjem med spočetjem in rojstvom (Srića, 1999, str. 58).

Opisujemo jo tudi kot »leženje jajc« – v dobi inkubacije leži kokoš na jajcih, leže jajca, v katerih se razvijajo piščanci. V psihologiji ustvarjanja pa z inkubacijo mislimo dobo, v kateri na neki način »zorijo podatki«, zbrani v fazi priprave (Pečjak, 1987, str. 39).

Delovanje človeškega uma ni povsem znano. Teorija govori o ravneh zavestnega odnosa našega uma do sveta okoli nas v razponu od polne zavesti in podzavesti do nezavednega. Zavestna dejavnost uma pomeni zbiranje, obdelovanje in memoriranje določene količine podatkov iz naše okolice. Naša zavest sprejema in prepušča samo tisto, na kar se želi usmeriti, vse druge podatke potisne v podzavest. Prej ali slej vsi dražljaji, informacije, dejstva in izkušnje »potonejo« iz zavesti v podzavest, kjer so za zavestni um pozabljeni, vendar je do njih kljub temu mogoče spet priti. Tam se z njimi ukvarja podzavestni del našega uma, ki nenehno preureja, meša, povezuje in sortira shranjena dejstva, dražljaje, izkušnje in drugo mentalno gradivo. Ta podzavestna delavnica novih kombinacij v nas je pogosto vir idej, ki nam nenadoma pridejo na misel, ki lahko tudi nas same presenetijo in o katerih navadno pravimo, da so kot »strela z jasnega« (Srića, 1999, str. 58).

3.3. Iluminacija ali inspiracija (efekt »aha«)

Trenutek odkritja ali nastanka ideje, s katero se odpravi problem, ki nas je dolgo trl, se imenuje iluminacija (razsvetljenje) ali inspiracija (navdih). V literaturi so v rabi še izrazi »heureka« ali efekt »aha« (ko se nam nenadoma zabliška nova zamisel, pogosto vzkliknemo: »Aha!« (Srića, 1999, str. 60).

Pojem »heureka« je grškega izvora in pomeni »našel sem, uganil sem, odkril sem«. Tako naj bi vzkliknil Arhimed, ko je odkril zakon, da vsako v tekočino potopljeno telo izgubi toliko teže, kolikor tehta tekočina, ki jo spodrine. Bil je največji grški matematik in mislec starega veka (Berginc, Krč, 2001, str. 36).

Ker se inspiracija pojavlja nenadoma, nepričakovano, v nenavadnih okoliščinah, na videz brez napora in ker se celo mislec zdi, da pride spoznanje »od zunaj«, je bila predmet številnih mističnih interpretacij.

Navdahnjena ideja ne daje močnih spominskih sledi. Hitro se pojavi in hitro tudi propade. Zaradi hitrega nastanka se spominske sledi verjetno ne učvrstijo dovolj. Mnogi misleci imajo vedno pri sebi beležnico, da si zapišejo novo zamisel, četudi je ne nameravajo takoj obdelati.

Čeprav prihaja inspiracija nepričakovano, se niti v enem od primerov, ki jih najdemo v verodostojnih poročilih, ni pojavila, ne da bi mislec že prej proučil problem. Ideja se nikoli ne pojavi iz nič. Vedno je bila prej faza preparacije.

Pojav nenavadne rešitve po odmoru si lahko razložimo s prenehanjem fiksacije. Če je mislec napačno usmerjen k rešitvi in če je napačna smer fiksirana, se ne more domisliti drugih metod, strategij, funkcij. Odmor pa oslabi spominske sledi, zato je mislec po odmoru bolj sposoben dojeti druge možnosti (Pečjak, 1987, str. 41).

Inspiracija je najpogosteje posledica močne želje, da bi nekaj razumeli, oziroma situacije, v kateri je naš duh pripravljen iskati rešitev, ker smo ga pred tem nahranili z veliko hipotezami in dejstvi, povezanimi z analiziranim problemom.

Intuitivni prebliski ne pridejo takrat, ko se povsem izključimo. Pojavijo se, ko smo popolnoma v problemski situaciji. Takrat um odkrije informacije, ki manjkajo, in tako se nam podzavestno posreči odkriti nekaj novega (Srića, 1999, str. 60).

3.4. Verifikacija in implementacija

Verifikacija in implementacija sta zadnji fazi ustvarjalnega procesa, kjer se dobra zamisel potrjuje z uporabo. Uporabiti novo zamisel pogosto pomeni bojevati se proti sumničavosti, strahu, odporu, ciničnosti in celo zasmehovanju in odkriti sabotazi. Če izvzamemo te običajne odpore, je izvedba (implementacija) ustvarjalne zamisli podobna izvedbi kateregakoli drugega organizacijskega projekta. Potem ko zamisel razvijemo, testiramo, ocenimo in sprejmemo, je treba določiti podroben načrt njene dejanske uporabe. Pri tem se je treba lotiti naslednjih korakov (Srića, 1999, str. 63):

- natančno definirati cilje, ki bi jih radi z uporabo ideje uresničili, in njihovo povezanost s cilji celotne organizacije;
- izdelati operativni načrt, s katerim določimo obseg uporabe ideje, potrebne vire, vrstni red dejavnosti in njihov podroben opis;
- določiti organizacijsko strukturo, potrebne kadre, njihove naloge, odgovornosti in obveznosti;
- definirati delovne postopke, metode dela, komunikacijske kanale, potek opravljanja del, spremljanje in nadzor uporabe ideje.

4. NAČINI MIŠLJENJA

Bistvo ustvarjalnega mišljenja je, da za obstoječe probleme iščemo in najdemo rešitve tam, kjer jih s klasičnimi načini razmišljanja ne moremo. Dve osnovni obliki razmišljanja sta:

- konvergentno,
- divergentno razmišljanje.

4.1. Konvergentno mišljenje

Pri konvergentnem mišljenju so vse misli usmerjene k iskanju ene same rešitve problema. Gre za podoben učinek kot pri uporabi leče. Vsi žarki, ki gredo skozi konveksno lečo, se zbirajo v gorišču (Pečjak, 1989, str. 45).

Ne glede na način iskanja je možna ena sama pravilna rešitev. Vsi reševalci istega problema pridejo do iste rešitve. Način razmišljanja je povezan z več dejavniki, med katerimi so glavne osebne značilnosti, kultura in pridobljene navade iz šole, ki vzpodbujajo predvsem konvergentni način razmišljanja. Mišljenja, da ima vsak problem samo eno rešitev, so nas učili v šoli. Z njim smo osvajali obstoječe znanje. V nas se je ustvarjal občutek, da so vsi problemi že rešeni, da so rešljivi na natančno določen način ali pa da sploh niso rešljivi.

Značilen primer konvergentnega razmišljanja je reševanje križank, pri katerih je znano, da je v stolpcu možen en pravilen odgovor. Podobno je s testi znanja in inteligenčnimi testi ter vprašanji na kvizih. Zasnovani so tako, da je mogoča točno določena rešitev, najpogosteje le ena.

Tipičen konvergentni mislec je bil Sherlock Holmes oz. njegov literarni »oče« sir Arthur Conan Doyle. S kruto železno logiko je poiskal edino možno rešitev ugank, s katerimi se je ukvarjal. Na podlagi natančne analize je iz danih dejstev spletel pajkovo mrežo, ki je nezmotljivo vodila k odkritju zločina in razkrila zaroto. Ne glede na širino problema in majhno število začetnih podatkov, povezanih z njegovimi primeri, je znal najti pot do končne rešitve. Ta je bila vedno samo ena. Toda na svoji poti je uporabljal tudi divergentno razmišljanje (Likar, 2002, str. 18).

4.2. Divergentno mišljenje

Divergentno mišljenje je v bistvu ustvarjalno. Pri tem ne gre za eno rešitev, ampak jih poskuša ustvarjalec odkriti čim več. Beseda divergenten pomeni, da se misli razhajajo, gredo narazen, stran od običajnih ciljev. Pisatelj npr. išče primeren naslov za svojo novelo in na um mu prihajajo različni možni naslovi. Arhitekt načrtuje stavbo in pri tem je razmeroma svoboden. Lahko jo načrtuje na različne načine. Število rešitev je neskončno, meje pa postavljata samo razpoložljiv čas in domišljija. Divergentno metodo lahko primerjamo tudi s praznim slikarskim platnom, ki ga umetnik brez predhodnega načrta polni z idejami, ki se med seboj razlikujejo in izvirajo druga iz druge (Likar, 2002, str. 19).

Če uporabimo isti primer leče (tokrat konkavne), vidimo, da se ob prehodu skozi to lečo snop žarkov razprši. Podobno je z mišljenjem. En problem povzroči več različnih misli, asociacij in možnih rešitev.

Pri mišljenju sodelujejo konvergentni in divergentni procesi. Guilford pa meni, da moramo ustvarjalnost pripisati predvsem divergentnemu mišljenju. Le-to daje izvirne rešitve in omogoča prožnost iskanja, medtem ko nas konvergentno mišljenje privede do tipičnih, pričakovanih, za vse inteligentne iskalce enakih rešitev. Divergentno mišljenje nastopa predvsem v fazi preparacije, verjetno tudi inkubacije (kolikor se pojavlja kot podzavestno mišljenje), zlasti pa iluminacije (Pečjak, 1989, str. 45).

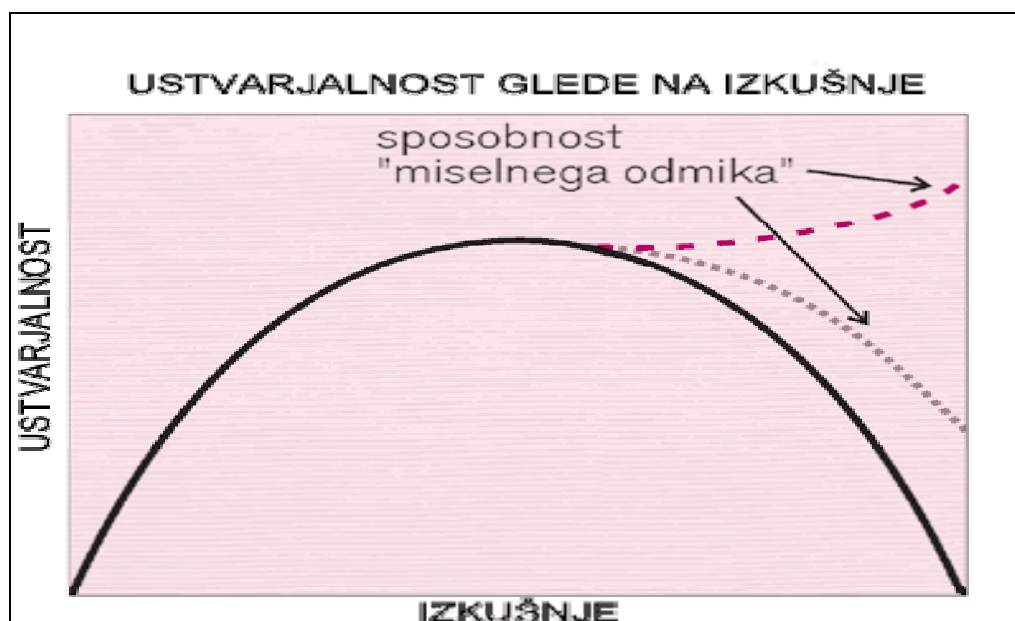
Velik divergentni mislec je bil ameriški iznajditelj Edison, ki ni imel nikakršne formalne izobrazbe. V njegovem času je ameriška vlada razpisala natečaj za izdelavo nekega stroja. Več visoko tehnično usposobljenih ljudi je v zahtevanem roku s težavo našlo tri rešitve. V poročilu so navedli, da so s tem izčrpane vse možne variante. Edison je nato v dveh dneh odkril 48 variant istega stroja (Likar, 2002, str. 19).

Povprečen človek v nasprotju z divergentnim ustvarjalcem ne razmišlja prožno. Rešitve, ki se jih je naučil, ga navadno zaslužnijo, da ne vidi drugih, boljših in izvirnejših. Okolica ga je z vzgojo naučila, naj hodi po uhojenih poteh. Negativna je lahko tudi vloga izkušenj. Če probleme rešujemo rutinsko, praviloma hodimo po že utrutih stezah, kar pomeni, da nismo niti najmanj ustvarjalni (Srića, 1999, str. 71).

V podjetju bi morali biti najbolj iskani ljudje, naravnani na divergentni način razmišljanja, a veljajo ti marsikdaj za največje motilce ustaljenega, torej konvergentnega razmišljanja. Taki neprestano razmišljajo o novih rešitvah, dajejo vedno sveže predloge, in so zato za podjetje pravi zaklad (Likar, 2002, str. 19).

4.3. Povezanost izkušenj in ustvarjalnega dela

Večina ljudi je vkalupljena v toge načine razmišljanja. Rešitve, do katerih pridejo, so take, da ne opazijo drugih, boljših, izvirnejših. Eden od dejavnikov, ki vplivajo na togost mišljenja, so izkušnje. Raziskave so pokazale, da je pri majhnih izkušnjah ustvarjalnost šibka, ker tak človek nima znanj in izkušenj, ki bi jo podpirala. Pri srednji izkušenosti je ustvarjalnost največja. Pri zelo visoki pa znova upada, ker se zaradi pretirane izkušenosti mislec vrta v zaprtem krogu svojih izkušenj in ne more iz njih (Likar, 2002, str. 19).



Slika 2: Ustvarjalnost glede na izkušnje

Na sliki 2 je prikazana povezava med izkušnjami in ustvarjalnostjo. Zelo velike izkušnje zmanjšujejo ustvarjalnost. Ker so zaradi velikega znanja in izkušenj vzrok miselni okvirji, je mogoče z miselnim odmikom od utečenega načina razmišljanja ohranjati raven ustvarjalnosti (Likar, 2002, str. 20).

5. VODENJE USTVARJALNEGA SODELOVANJA

5.1. Opredelitev vodenja

Pojem vodenje še danes nima povsem jasno oblikovane definicije. Med različnimi avtorji, domačimi in tujimi, še vedno obstajajo nesoglasja glede vsebine tega pojma. Definicije se razlikujejo predvsem glede na probleme, ki jih avtorji vidijo pri vodenju. Pomemben vidik na gledanje problemov so različna časovna obdobja in družbene ureditve. Skupno vsem je, da gre za pojav, ki povezuje vsaj dve osebi. Nekaj definicij vodenja znanih raziskovalcev (Možina, 1990, str. 10–12):

- Vodenje ima ožji in širši pomen (Hersey, Blanchard, 1982, str. 3), ki se izraža v besedah management in leadership. Pri vodenju kot management je glavni poudarek v doseganju organizacijskih ciljev kot celote, medtem ko je pri vodenju kot leadership glavni poudarek na vplivanju na ljudi, da bi dosegli cilje, pri čemer ni nujno, da gre za cilje celotne organizacije.
- Dublin (1984, str. 309) pravi, da je vodenje (leadership) eden vitalnih vidikov procesa vodenja (management), ki vključuje tudi funkcije, kot so planiranje, organiziranje, razdeljevanje in pogajanje.
- Bass (1981, str. 9) opredeljuje vodenje kot proces vplivanja na delovanje skupine za doseganje ciljev skupine ali organizacije.

Rozman (et al., 1993, str. 201) definira vodenje kot vplivanje na obnašanje in delovanje tako posameznika kot skupine v podjetju in usmerjanje njihovega delovanja k zastavljenim ciljem podjetja.

Zelo podobno definicijo poda tudi Možina (1994, str. 4), ki pravi, da se vodenje nanaša na ljudi, na to, kako jih usmerjati, motivirati, nanje vplivati, da bi zadane naloge čim boljše izvrševali, ob čim manjši porabi energije in s čim večjim osebnim zadovoljstvom. Namen vodenja je oblikovati vedenje posameznika, skupine pri doseganju delovnih in organizacijskih ciljev.

Vodenje (management) je dejavnost zaposlenih, ki niso končni izvajalci delovnih nalog, ampak imajo podrejene, ki jih usmerjajo, vplivajo nanje, jih motivirajo, da bi

ustrezno opravljali svoje naloge, potrebne za doseganje organizacijskih ciljev (usklajujejo delo v celoto).

Za doseganje ciljev pa morajo vodilni delavci sodelovati na številnih področjih: postavljanje ciljev, predvidevanje dogodkov, kadrovanje itd. Aktivnosti, ki jih vodstvo (management) planira in organizira, morajo zaživeti. Potrebni so vodilni delavci, ki ljudi usmerjajo.

Bistvo vodenja (leadership) je v doseganju ciljev organizacije z uporabo dosegljivih virov (čas, znanje, kadri ...) in z vplivanjem na medsebojne odnose v organizaciji. Vodenje je spretnost vplivanja na druge ljudi s komuniciranjem, da bi sodelovali pri doseganju cilja organizacije.

Pojem vodenja je opredeljen kot vplivanje na posameznika ali skupino v podjetju, katerega namen je, da posameznika oziroma skupine usmerimo k zastavljenim ciljem podjetja, kar se lahko doseže s pravilnim komuniciranjem, motiviranjem in vodenjem, rezultat pa naj bi bil viden predvsem v večji konkurenčnosti in uspešnosti podjetja. Od vodenja je torej odvisno, ali bo tisto, kar je bilo zamišljeno, tudi uresničeno in ali bodo ljudje delovali skladno z zamisljimi nadrejenih (Možina, 1990, str. 14–16).

6. OVIRE USTVARJALNOSTI

6.1. Negativno presojanje, obsojanje

Pri vsakodnevnem poslovanju se nam poraja nešteto idej, ki so lahko hitro uničene zaradi našega negativnega sistema presojanja z obsojanjem. Tako nastajajo miselne blokade. Običajno se zgodi, da večina idej sploh ne prispe do naše zavestne ravni, temveč jih naše negativno presojanje izloči v pozabo. Strokovnjaki s stanfordske univerze v ZDA so ugotovili, da poslovneži, ki jim primanjkuje zaupanja v lastno ustvarjalnost, trpijo za t. i. sindromom sodniškega glasu. Prav ta »sodniški glas« lahko najbolj negativno vpliva na razvoj ustvarjalnosti. Najboljši recept za zmanjšanje tovrstnega blokiranja ustvarjalnosti je ta, da se vedno zavedamo, kaj je »sodniški glas«. Radovednost je edina pot za odpravo omenjene blokade.

Učili so nas, da je presojanje z obsojanjem pravi način razmišljanja. Sistem »da« in »ne« presojanja posebej dobro opisuje De Bono (1971, str. 34). Na ta način skušamo v vsakodnevnem življenju večino problemov reševati po matematični poti, čeprav je mogoče marsikaj rešiti tudi po vizualni poti. Največ škode pri presojanju situacij povzročijo pomanjkljive informacije o problemu, pogosto pa ne znamo izraziti, kar si želimo. Pri tem velja poudariti, da prezgodnje sodbe uničujejo dobre ideje in ustvarjalno iniciativo, še preden pride v nas do procesa obdelave.

Poznamo več načinov negativnega presojanja: *samoobsojanje*, *obsodbe drugih* in *kolektivno obsojanje*.

- 1. Samoobsojanje.** Notranji vzgibi, kot so »zakaj nisem pošten, zakaj nisem resen, odločen«, so vprašanja, ki prihajajo iz našega superega (S. Freud), ker so nas že kot otroke učili ločevanja dobrega od zla, poštenega od nepoštenega, pohlepnega od skromnega. Tako so nam izoblikovali vrednostni sistem. Te vrednote so običajno glavni vir negativnega presojanja in postavljanja končnih sodb.
- 2. Obsodbe drugih.** Ta vrsta presojanja pridobi moč v obsojanju. Ta proces je podoben tistemu, pri katerem pošljemo signal in ga drugi razume kot dejstvo. Takšen miselni vzorec se pogosto pojavlja tudi v poslovnem svetu. Zato je ključnega pomena, da ločujemo prizadetost, kritizerstvo in negativno

presojanje od čistega racionalnega vrednotenja. Vrednotenje in objektivna inteligenca sta konstruktivna in drugačna od negativnega presojanja, ki je ponavadi destruktivno. Toda najpomembneje ju je znati razločevati.

- 3. Kolektivna sodba.** Izhaja iz vrednot in govoric, ki pogojujejo način oblačenja, prehranjevanja, navade pitja, obnašanja itn. Tem pristopom se lahko uklonimo ali pa jih preprosto negiramo. Pri tem je najpomembneje, da se zavedamo nekakšnega standarda zunanjega obnašanja. Ta fenomen lahko imenujemo tudi socializacija. Zato v poslovnem svetu ustvarjalnost predstavlja konflikt in neodvisnost. Podjetje s svojo strogo organiziranostjo navadno terjaja konformizem in socializacijo (Berginc, Krč, 2001, str. 100–102).

6.2. Zavračanje tujih idej

Psihološka teorija pravi, da ljudje radi zavračajo tuje predloge ali pa v njih iščejo slabosti in se jim s prepiri upirajo, še preden jih do konca poslušajo oz. razumejo. Takšnemu nagnjenju teorija pravi negativizem in je najbolj izrazit primer zavračanja idej drugih ljudi. Poleg tega drastičnega primera obstaja še vrsta drugih metod s podobnim rezultatom, od tihega odpora, zavlačevanja, bojkotiranja, skrivnega lobiranja do zastraševanja privržencev.

Negativizma pogosto sploh ni mogoče racionalno pojasniti, lahko pa navedemo še nekaj povsem razumljivih in običajnih razlogov za zavračanje tujih idej (Srića, 1999, str. 149-150):

- **Prizadevanje za ohranitev starega stanja** – nove ideje bi lahko ogrozile položaj človeka, vpliv, moč ali varnost posla (zato največji odpori do novih idej prihajajo z najvišjih mest v organizacijski hierarhiji, saj so ta mesta najbolj »ogrožena«).
- **Navajenost na staro stanje** – nove ideje ogrožajo red in vnašajo nemir v dotedanje delovanje organizacije, za njihovo uporabo je treba spremeniti navade (zato se novim idejam najbolj upirajo tisti, katerih delo in vloga v organizaciji bi doživela največje spremembe).

- **Nezaupanje do novosti** – nova ideja prinaša negotovost, tveganje in možnost neuspeha, kar povzroča strah in zavračanje (pregovor pravi, da je vrag, ki ga poznamo, boljši od vraga, ki ga ne poznamo).
- **Odpor proti dodatnemu delu** – za novo idejo se je treba navadno dodatno zavzemati, njeno vključevanje v dotedanje delo in delovanje organizacije običajno ne mine brez pretresov (zato se novim idejam najbolj upirajo tisti, ki bodo morali ob njihovem uvajanju največ delati).
- **»Zaščita« minulega dela** – nove ideje lahko povzročijo popoln razpad poslovnega sistema ali povzročijo uvajanje spremenjenih postopkov, tehnologij, veščin, opreme ali novih naložb (zato se jim najbolj upirajo tisti, ki so v dotedanji sistem vložili največ virov).
- **Želja po prvenstvu** – večina ljudi si rada lasti prvenstvo v izmišljanju novih idej, dajanju predlogov in uvajanju novosti (zato tuje inventivne ideje radi doživljamo kot grožnjo lastnemu ugledu, samospoštovanju in osebni integriteti, zlasti če predlog prihaja od osebe na nižjem položaju organizacijske hierarhije).

6.3. Rutina in ustvarjalnost

Na koncu je treba ponovno poudariti naslednjo pomembno misel: ustvarjalnosti in rutinskega opravljanja dela ne smemo razumeti kot nasprotji, ki se med seboj izključujeta. Ravno tako, kot je v vsaki organizaciji treba najti pravo ravnotežje med obstoječim in novim, spremembami in stabilnostjo, rutinskim in inventivnim, je treba ravnati tudi z dejavniki, ki omejujejo ustvarjalnost. V njihovi uravnoteženosti in komplementarnosti se skriva skrivnost spodbudnega okolja, v katerem imajo nove ideje največ možnosti, da obstanejo in se razvijajo. Inovacijsko ozračje in spodbujanje ustvarjalnosti sta večinoma odvisna od voditeljev oz. od njihove sposobnosti, da se uspešno spoprimejo s tradicionalnim mišljenjem, ki temelji na navadah, spoštovanju pravil, strahu pred tveganjem in napakami ali pa na popolnem pomanjkanju duha in humorja. Vedno je več rutinerjev kot ustvarjalnih ljudi. Ustvarjalne ideje, ki jih obdajajo vse omenjene ovire, so nežne rastlinice, ki jih je težko vzgojiti in lahko uničiti. Okolica jih zelo pogosto sprejeme »na nož« (Srića, 1999, str. 156).

7. VLOGA INTUICIJE

Skrivnost pravih ustvarjalnih odločitev prihaja iz našega notranjega bistva – iz naše intuicije. Sufis označuje intuicijo z izrazom »Jaz vem!«. Slovarji intuicijo razlagajo na različne načine. V praksi ljudje pri intuitivnem načinu razmišljanja uporabljajo razlage, kot so: »Nekaj mi govori ...«, »Točno sem vedel, da se bo to zgodilo ...«, »Nekako čutim, da je to tako, in ne drugače ...« Vsak človek govori skozi intuicijo.

Dejstvo je, da naše življenje sestoji iz več področij. Tako živimo poklicno, podjetniško, civilno, družinsko in študentsko življenje. Enemu dajemo običajno več pozornosti kot drugemu v odvisnosti od življenjskega obdobja. Tudi sprejemanje odločitev je lahko pri enem načinu življenja bolj kakovostno kot pri drugem, ki mu namenimo manj pozornosti. Za vsakogar je to, koliko pozornosti bo namenil podjetniški karieri, družini, družabnemu življenju in hobijem, velik izziv. Vse to se dogaja, ker nas običajno vodijo navade, in ne izbiramo drugačnih rešitev oz. odločitev, zato nas je nenehno strah, da ne bi sprejeli slabe zavestne odločitve. V ustvarjalnih odločitvah je lahko vse »da« ali »ne«. Pomembno je, da zaupate intuiciji.

Mario Bunge je leta 1975 napisal uspešnico *Intuicija in znanost*, v kateri definira intuicijo kot percepcijo (hitra identifikacija, jasno razumevanje, interpretacija zmožnosti), kot predstavo (zamišljena zmožnost, sposobnost oblikovanja metafor, ustvarjalno predstavljanje) in kot vrednotenje (dobro presojanje).

Avtor **Herbert Simon** (1986, str. 43) definira intuicijo kot sposobnost hitrega presojanja. Intuicija je skrita inteligenca. Bistvo intuicije je torej v sistemu organizacije in hitre identifikacije znanja, ki smo si ga pridobili z učenjem, usposabljanjem in praktičnimi izkušnjami. Tipični primer tega je, da podjetniške in managerske probleme lažje rešujejo ljudje z nekajletno prakso kot pa študentje, ki še nimajo izoblikovane prave intuicije. Vrhunsko razvito intuicijo imajo ponavadi profesionalni šahisti.

Zmotno je ločevati povsem analitični tip podjetniškega razmišljanja od intuitivnega. Če želijo podjetniki videti »sliko v celoti«, mora njihova percepcija vsebovati t. i. »soft špekulacijo« z informacijami. To je tipičen intuitivni proces. Herbert Simon,

Nobelov nagrajenec za ekonomijo leta 1965 in 1978, je napisal: »Sedaj vemo, kako je človek sposoben presojeti na podlagi izkušenj z intuicijo do točke, kjer veliko od teh procesov lahko simulira računalnik.« Prav tako je Nobelov nagrajenec **Roger Sperry** napisal, da lahko človek s pomočjo kombiniranja leve in desne polovice možganov pride do takšnih rešitev, ki jih računalnik nikoli ne bi zmoget. Zato se danes pojavlja temeljno vprašanje, kako je intuitivni način razmišljanja dejansko ločen od racionalnega.

Intuicija ali prekognitivna moč sestoji iz izkušenj, znanja-informacij-razlogov, vzrokov in moči. Intuitiven način odločanja ni čustven in ne temelji zgolj na občutkih. V pravo intuicijo niso vključene presoje, strah, ponos, neodločnost in želje. Poslušanje lastne intuicije ne pomeni, da se koncentriramo na naše razmišljanje in želje. Je proces dajanja jasne pozornosti, ki prihaja iz notranjega ustvarjalnega bistva. Zavestno razvijanje intuicije terja od nas razvijanje hotenja, radosti, prednosti in sočutja. Zanimivo je tudi spoznanje, da uspešni podjetniki z veliko intuicije v svoji interakciji pogosto uporabljajo besedi »da« in »ne« (Berginc, Krč, 2001, str. 124–126).

7.1. Uporaba intuicije pri reševanju problemov

Intuicijo lahko uporabljamo in bi jo morali uporabljati pri vseh korakih ustvarjalnega reševanja problemov. Najpomembnejšo vlogo pri procesu reševanja problemov imata racionalnost in smiselnost (vzročnost). Toda sama racionalnost še ne pomeni najboljših rešitev za veliko problemov, še posebno zapletenih. Če bi zadostovala samo racionalnost, bi lahko računalniki že odločali o vseh problemih. Ko problemi postanejo bolj zapleteni, postane potreba po uporabi intuicije v procesu reševanja problemov močnejša.

Raziskave in izkušnje kažejo na to, da zapleteni problemi pravzaprav nasprotujejo racionalni analizi. Za reševanje takih problemov je treba videti povezave med številnimi spremenljivkami, povezave, ki mnogokrat niso razvidne pri racionalnem pristopu. Številni strokovnjaki pravijo, da moramo zaupati svoji intuiciji, da nam pomaga rešiti probleme. Da pa bi pridobili zmožnost uporabe intuicije pri reševanju problemov, je treba vaditi tako v realnih situacijah kakor tudi v simulacijah (Berginc, Krč, 2001, str. 127).

8. PROCES USTVARJALNEGA REŠEVANJA PROBLEMOV

Reševanje problemov je neločljiv del življenja v podjetju. Preden podjetnik ali manager usmeri ljudi v proizvodnjo izdelkov ali storitev, mora razrešiti probleme in se odločiti. Vsakič ko kdo od zaposlenih v podjetju razmišlja o novih načinih zniževanja stroškov, iznajdbi novega izdelka ali storitve ali ugotavlja, kako bi lahko podjetje delovalo bolje, se je treba lotiti reševanja problemov. Zato bomo preučili, ali je reševanje problemov v takih situacijah dejansko ustvarjalno (Berginc, 1996, str. 18).

Povezava med ustvarjalnostjo in konkurenčnostjo je vedno močnejša. Če je lahko podjetnik pred sto leti vseskozi delal enak izdelek, to danes še zdaleč ni več tako. Konkurenca je veliko močnejša, življenjske dobe izdelkov (in storitev) se krajšajo. Za posameznike je razvoj sposobnosti ustvarjalnega reševanja problemov nujnost. Ker morajo tudi podjetja reševati probleme, je razvoj teh veščin pri zaposlenih prav tako nujno potreben. Najbolj inovativni posamezniki in podjetja imajo največjo možnost, da na trgu preživijo in uspejo (Berginc, Krč, 2001, str. 180).

8.1. Ustvarjalno reševanje problemov

Reševanje problemov vključuje procesiranje informacij. Newel in Simon (1972, str. 85) definirata proces reševanja problemov v treh razvojnih fazah:

1. **Prepoznavanje delovnega okolja**, kar pomeni, da nekdo dojame dogodke, jih interpretira in prepozna naravo aktivnosti v konkretnem delu na delovnem mestu.
2. **Transformacija osebnosti v prostor problema**. Tu si mora posameznik razjasniti, kaj je cilj, kaj mora storiti, kakšne in katere aktivnosti so potrebne za doseg cilja.
3. **Procesiranje podatkov in premik k cilju**. Zastavlja se vprašanje, kako je bil problem dojet, kako je bil opisan v našem spominu s pomočjo pridobljenih podatkov in kako učinkovito se premikamo proti rešitvi problema.

Procesi reševanja problemov niso v celoti odprti zavestnemu polju. Bistvo uspešnega reševanja problemov pomeni, da raziskujemo najboljšo umestitev problema v

kontekst ali prostor. Proces reševanja problemov si lahko v poslovnem svetu izboljšujemo na naslednje načine:

1. z občutkom nekonsistentnosti v pridobljenih informacijah,
2. z zmožnostjo uporabe učinkovitih vzorcev vedenja,
3. s sintezami izoliranih koščkov informacij,
4. s pomočjo lastne intuicije, s katero preverjamo formalno pridobljene analize,
5. z dobrim razumevanjem pomembnosti medosebnega in organizacijskega procesa v podjetju.

Ključne blokade za uspešno reševanje problemov običajno izhajajo iz naslednjih razlogov:

1. **Neppravilno dojetanje okoliščin problema** (napačni miselni vzorec, ko je posameznik preobčutljiv na določene dele informacij).
2. **Neppravilna specifikacija okoliščin problema** – pri tem pomagajo tehnike ustvarjalnega mišljenja.
3. **Pomanjkanje ustreznih informacij ali prenasičenost z le-temi.** Pomagamo si s sistematičnim načinom pridobivanja informacij (plan).

Bransfor in Stein (1993, str. 85) sta razvila model za razvijanje zmožnosti za reševanje problemov, ki sestoji iz naslednjih dejavnikov:

1. identifikacija problemov in priložnost,
2. definiranje ciljev,
3. izkoriščanje možnih strategij,
4. pričakovani rezultati in izvedba,
5. pogled nazaj na proces in učenje.

8.2. Potrebne sposobnosti za ustvarjalno reševanje problemov

Raziskave v zadnjih petdesetih letih potrjujejo spoznanje, da so ljudje lahko bolj ustvarjalni, če se jo naučijo. Predvsem štiri osnovne prednosti in sposobnosti so lahko priučene:

1. **Stopnja prebliskov** – zmožnost ustvarjanja velikega števila prebliskov in idej. Te stopnje se ponavadi najlažje naučimo. To počnemo z ustvarjanjem velikega števila idej o predmetih, ki nas vsakodnevno obdajajo (domače

okolje, pot v službo, pisarniški material, poslovne stranke ...). Ko se naučimo generiranja vsaj desetih različnih uporabnih namenov enega predmeta, lahko preidemo na proces povezovanja generiranih idej z dejavnostjo, v kateri smo dobri.

2. **Fleksibilnost** – zmožnost ustvarjanja različnih mešanic idej. Utrjujemo jo lahko tako, da preučimo 50 različnih uporabnih namenov za neki izdelek, ki ga vsakodnevno uporabljamo pri delu.
3. **Razčlenjevanje** – zmožnost dodajati podrobnosti, globino, širino, različne vidike ali perspektive idej in dodanih vrednosti. Razvijamo ga z opisovanjem podrobnosti, kjer uporabljamo občutke.
4. **Originalnost** – unikatnost, novost, inovativnost ali izboljšava obstoječe ideje. Naučimo se je, ko preučujemo neki izdelek ter mu dodajamo nove pomene in uporabne lastnosti, ki povečajo njegovo namembnost.

Vse omenjene zmožnosti lahko razvijamo z vsakodnevnimi vajami, kar rezultira višjo raven potenciala ustvarjalnosti in ustvarjalnega reševanja problemov (Berginc, Krč, 2001, str. 181-182).

9. TEHNIKE USTVARJALNEGA MIŠLJENJA IN REŠEVANJA PROBLEMOV

V sodobnosti imamo na voljo veliko tehnik in postopkov za spodbujanje ustvarjalne aktivnosti. Večina tehnik, ki jih danes poznamo, je nekakšna mešanica konvergentnega in logičnega mišljenja. Največ teh tehnik se je porodilo na ameriških tleh prav zaradi velike potrebe po inovativnosti. Najprej so se tehnike pričele uporabljati na področju pridobivanja idej in reševanja problemov pri novih tehnologijah, kasneje pa so se zaradi pozitivnih rezultatov preselile tudi na področje marketinga, financ, organizacije, razvoja in raziskav, v krožke za kakovost itn. Tehnike izvirajo že iz 40-ih let prejšnjega stoletja in so jih v zadnjih dvajsetih letih preselili v vse pomembne šole, ki se ukvarjajo s spodbujanjem mišljenja (Pečjak, 1990, str. 46).

Razlikujemo **individualne in skupinske tehnike**. V skupinskih tehnikah udeleženci spodbujajo drug drugega k proizvodnji idej, kjer je zlahka mogoče doseči pogoje različnega mišljenja. V skupini vsakdo sili na svojo stran. Individualne tehnike pa nastanejo pri posamezniku in se ne kombinirajo z drugimi.

Poznamo še **analitične in holistične (celostne) tehnike** ustvarjalnega mišljenja. Analitična tehnika temelji na analiziranju stvari in pojavov in razgradnji na osnovne elemente in komponente, ki jih kasneje kombiniramo v nove rešitve. Te se ne pojavljajo spontano, temveč so posledica trdega razmišljanja. Analitičnih tehnik je manj kot holističnih.

Holistične tehnike spodbujajo produkcijo celovitih, nerazčlenjenih idej. Razmišljamo z vsemi potrebnimi komponentami hkrati. Pri tem nastane reintegracija celotnega gradiva, sprememba odnosov v situaciji, nov pogled na problem, kar predstavlja novo spoznanje. Mišljenje je lateralno in divergentno.

Večina tehnik ustvarjalnega načina mišljenja ni namenjena samo ustvarjanju novih idej, temveč tudi njihovemu razvijanju, preverjanju, izpopolnjevanju, spreminjanju, izbiranju in preverjanju. Pomembno je vedeti, da tehnike veliko pripomorejo k razvoju ustrežnejše klime v podjetju. Ugotavljajo namreč, da so podjetja, v katerih

uporabljajo tehnike ustvarjalnega mišljenja, mnogo bolj trdna in povezana. Tehnike so namenjene povečanju ustvarjalnosti v vseh fazah reševanja problemov. Obstaja nedoločeno število poti za izboljšanje ustvarjalnega reševanja problemov.

Na naslednji sliki so našteje tehnike glede na korak reševanja problemov. Tehnike so predstavljene po abecednem redu in so dvojno oštevilčene. Prva številka predstavlja položaj tehnike od 1 do 20, druga številka pa pove položaj tehnike znotraj določenega dela modela reševanja problemov (Berginc, Krč, 2001, str. 204-205).

Tehnike za analiziranje okolja	
1/1	Iskanje priložnosti
Tehnike odkrivanja problemov	
2/1	Idealiziran položaj, Camelot
3/2	Igranje vlog
4/3	Obratno viharjenje možganov
5/4	Spisek pritožb/predlogov
Tehnike identificiranja problemov	
6/1	Ribja kost
7/2	Diagram zakaj-zakaj
Tehnike za postavljanje predpostavk	
8/1	Obračanje predpostavk
Individualne tehnike	
9/1	Asociacije, svobodne asociacije
10/2	Miselni vzorci
11/3	Sestavljanje kolažev
12/4	Spisek besed/spisek izboljšav izdelka
13/5	Valjanje v travi idej
Skupinske tehnike	
14/1	Nominalna skupinska tehnika
15/2	“Storyboarding”-tabla zgodb
16/3	Tehnika lotusovega cveta
17/4	Viharjenje možganov
Izbira med možnostmi	
18/1	Glasovanje s pikami
Udejanjanje	
19/1	Analiza polja sil
20/2	Diagram kako-kako

Slika 3: Tehnike ustvarjalnosti glede na korake pri reševanju problemov

Eden najboljših načinov, da postanemo ustvarjalni, je uporaba tehnik (procesov), ki povečujejo zmožnost za ustvarjanje v določenem položaju. Take tehnike lahko uporabljamo v vseh korakih procesa ustvarjalnega reševanja problemov: analiziranje okolja, spoznavanje, identificiranje problemov, postavljanje predpostavk, generiranje možnosti, izbiranje med možnostmi, udejanjanje izbrane rešitve in nadzor (Berginc, Krč, 2001, str. 207).

10. RAZISKAVA O USTVARJALNEM REŠEVANJU PROBLEMOV

10.1. Predstavitev podjetja Gostol-Gopan, d. o. o., in podjetja Iskra Avtoelektrika, d. d.

Raziskovalni del diplomskega dela sem izvedla v dveh večjih slovenskih proizvodnih podjetjih.

Podjetje **Gostol-Gopan, d. o. o.**, je ponudnik zanesljivih strojnih rešitev, ki podjetjem pomagajo povečati obseg proizvodnje in zmanjšati proizvodne stroške, s tem pa povečati dobiček in konkurenčno prednost. V podjetju Gostol-Gopan izdelujejo opremo za pekarsko industrijo, farmacevtsko opremo, opremo za industrijo praškastih barv in gradbenih materialov, livarsko industrijo, gumarsko industrijo, opremo v industriji eksplozivov, opremo za industrijo vozil ter plovil, opremo za prehrambeno industrijo itd. Od podobnih podjetij se podjetje Gostol-Gopan loči po odlični odzivnosti in prilagodljivosti na zahteve, ki jih spremembe na trgu postavljajo omenjenim podjetjem.

V podjetju Gostol-Gopan delajo še veliko več:

- Pri razvoju opreme za posamezne industrije sodelujejo s procesnimi tehnologiji, za katere izdelujejo opremo; s takšnim sodelovanjem razvijajo za znanega kupca popolnoma novo opremo, prilagojeno kupcu.
- V pekarski branži svetujejo pri izbiri prave tehnologije, ne glede na to, kakšne vrste kruha namerava stranka izdelovati (pšenični, mešani, rženi).
- Projektirajo nove pekarnice in pomagajo pri posodabljanju proizvodnje v obstoječih pekarnah.
- Prilagajajo opremo prostorskim omejitvam s posebnimi rešitvami.
- Kupcu opreme pomagajo pri iskanju ustreznega vira financiranja.
- Pod določenimi pogoji nudijo testiranje njihove opreme.
- Usposablajo strokovnjake kupcev za upravljanje z njihovo opremo, tekoče servisiranje in hitra popravila.
- Zagotavljajo najmanj enoletni garancijski rok, ob izpolnjevanju minimalnih zahtev s strani kupca pa garancijsko dobo opreme podaljšajo na dve leti.

- Opremo servisirajo v najkrajšem možnem času s pomočjo njihove servisne službe ali zastopnika na posameznem tržišču. Rezervne dele zagotavljajo za vso prodano opremo in jih po naročilu dobavijo v čim krajšem času.

Njihove storitve in oprema so rezultat več kot 50-letnih izkušenj. Več kot 80% izdelane opreme izvažajo po vsej Evropi, pa tudi v ZDA, Kanado, Avstralijo, na Kitajsko itd.

Podjetje **Iskra Avtoelektrika, d. d.**, je globalni dobavitelj zaganjalnikov in generatorjev za motorje z notranjim zgorevanjem, avtonomno napajanih enosmernih električnih pogonskih sistemov in drugih zahtevnejših komponent za avtomobilsko industrijo, kot so vžigalne tuljave, tlačni ulitki iz lahkih zlitin, plastični in hladno kovani deli. Te programe dopolnjujeta še tehnološki razvoj ter proizvodnja posebne opreme in orodij. Podjetje razvija, proizvaja in trži globalno z lastno proizvodno in prodajno-logistično mrežo, ki poleg podpore industrijskim odjemalcem trži tudi širok izbor proizvodov za drugo vgradnjo. Podjetje je prepoznavno po inovativnosti, trajnostnem razvoju, visoki kakovosti ter veliki tržni in razvojni podpori svojim odjemalcem. Prepoznavnost temelji na kompetentnih ljudeh in fleksibilnih procesih.

Dogodke in spremembe obvladujejo usposobljeni ljudje z ustvarjalnim sodelovanjem, podjetniškim duhom in veliko ozaveščenostjo glede pomena kakovosti in odličnosti. Kulturo spreminjamo z uresničevanjem skupnih vrednot: navduševanje strank, spoštovanje posameznika, sodelovanje, odločnost, zavzetost, inovativnost in učenje.

V podjetju Iskra Avtoelektrika se ponašajo s 45-letno tradicijo. Zaposlujejo več kot 1500 ljudi in obvladujejo proizvodnjo zaganjalnikov, alternatorjev, električnih motorjev, krmilnikov, elektronike in sestavnih delov. V podjetju obvladujemo vse funkcije poslovnega procesa v okviru petih direktij in štirih strateških poslovnih enot.

10.2. Namen raziskave

Namen te raziskave je, da s primerjavo dveh podjetij (Gostol-Gopan in Iskra Avtoelektrika) ugotovim, koliko so zaposleni v razvojnem oddelku ustvarjalni pri reševanju problemov in v katerem podjetju so pri tem bolj ustvarjalni.

Nameni ankete so:

- ugotoviti, kakšen odnos imajo zaposleni do sebe in delovnega okolja;
- ugotoviti, kako zaposleni gledajo na svoje delo;
- ugotoviti, na kakšen način vodje vodijo zaposlene;
- opredeliti, katere blokade oz. ovire najbolj vplivajo na ustvarjalnost zaposlenih pri delu;
- ugotoviti, kakšne navade in vedenja imajo zaposleni pri reševanju problemov v podjetjih;
- raziskati, koliko zaposleni zaupajo v svojo intuicijo pri reševanju problemov;
- ugotoviti, koliko zaposleni sploh vedo o potrebnih pogojih za uveljavljanje ustvarjalnih idej.

Z raziskavo bom ugotovila, kakšen odnos imajo zaposleni do sebe in delovnega okolja in kako gledajo na svoje delo. Pri vsakodnevnem poslovanju se nam poraja nešteto idej, ki so lahko hitro uničene zaradi našega negativnega obsojanja, zato bi rada ugotovila, kakšni so zaposleni po naravi. Z anketo bom ugotovila, na kakšen način vodje vodijo zaposlene, saj ti z nekaterimi načini vodenja zavirajo ustvarjalno vzdušje med zaposlenimi. Z raziskavo bom analizirala, katere blokade oz. ovire najbolj vplivajo na ustvarjalno delo zaposlenih. Tako bom lahko opredelila, katere blokade najbolj zavirajo ustvarjalnost pri delu. Z analizo bom raziskala, kakšne so navade in vedenja zaposlenih pri reševanju problemov v podjetju, saj nekatere navade in vedenja spodbujajo porajanje idej, medtem ko druge ta proces zavirajo. Za ustvarjalno misleče ljudi je značilno, da posvečajo več pozornosti svojim občutkom ali intuiciji, zato bom raziskala, koliko zaposleni zaupajo v svojo intuicijo. Z zadnjim sklopom ankete bom ugotovila, koliko zaposleni sploh vedo o potrebnih pogojih za uveljavljanje ustvarjalnih idej. Zaposleni ima lahko najboljšo idejo, toda če ne ve, kako bi druge prepričal, da bi podprli razvoj in izpeljavo te ideje, je tako, kot da ne bi

nikoli obstajala. Analiza bo pokazala, kako dobro so zaposleni pripravljene na to, da s svojo idejo navdušijo tiste, ki sprejemajo odločitve.

10.3. Metodologija dela

Anketa predstavlja običajen način pridobivanja informacij o kadrih in kadrovskih procesih. Anketirancem so postavljena vprašanja, na katera pisno odgovarjajo. Vprašanja so praviloma napisana na anketnem listu, izjemoma pa se lahko postavljajo tudi ustno. Odgovori morajo biti vedno zapisani, kar bistveno razlikuje intervju od ankete. Za anketo uporabljamo anketni list, to je obrazec, pripravljen, da dobimo odgovore na določena vprašanja. Bistveni pogoj za uspešnost ankete je kratkost anketnega lista. Praviloma odgovarjanje na zastavljena vprašanja ne bi smelo trajati več kot deset minut (Florjančič, Ferjan in Bernik 1999, str. 168–178).

Pri raziskavi sem uporabila pisno anketo. Anketa je anonimnega tipa, vprašanja pa so zaprtega tipa. Anketa je sestavljena iz dveh delov, in sicer:

- splošni podatki o anketirancih zajemajo spol, starost in doseženo stopnjo izobrazbe;
- mnenjski del ankete zajema šest sklopov:
 1. odnos do sebe in delovnega okolja,
 2. vodenje ustvarjalnega sodelovanja,
 3. blokade oz. ovire ustvarjalnosti,
 4. navade in vedenja pri reševanju problemov,
 5. intuicija pri reševanju problemov in
 6. politika ustvarjalnosti.

V prvem delu ankete, ki zajema splošna – demografska vprašanja o anketirancu, so anketiranci ponujene odgovore obkrožili ali označili z X.

Mnenjski del ankete je sestavljen iz opisanih šestih sklopov:

1. V prvem sklopu je sedem izjav, o katerih so anketiranci posredovali svoje mnenje. Izjavo je anketiranec obkrožil na lestvici od 1 do 10. Če anketiranec

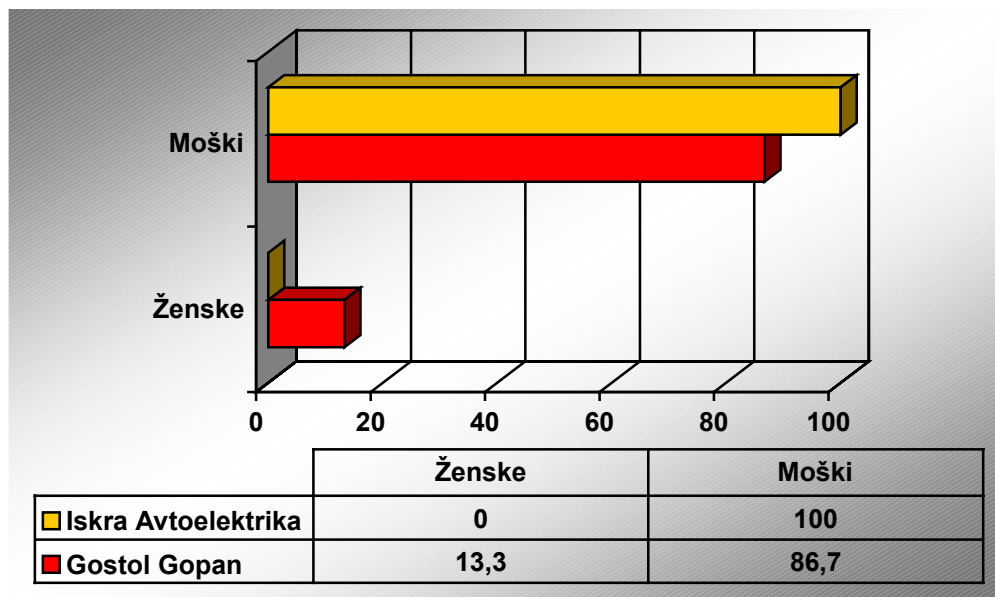
obkroži številko 10, pomeni, da je njegov odnos do nečesa kar najbolj pozitiven, medtem ko številka 1 na nasprotni strani lestvice kaže, da njihov odnos do nečesa ne bi mogel biti bolj odklonilen.

2. V drugem sklopu je sedem trditev s področja zadovoljstva na delovnem mestu. Trditev je anketiranec označil tako, da se je odločil med štirimi možnostmi, ki so: se strinjam, se delno strinjam, se delno ne strinjam in se ne strinjam s trditvijo.
3. V tretjem sklopu je šest trditev s področja vodenja ustvarjalnega sodelovanja. Trditve je anketiranec vrednotil kot v drugem sklopu (se strinjam, se delno strinjam, se delno ne strinjam, se ne strinjam).
4. V četrtem sklopu je navedenih trinajst blokad ustvarjalnosti, o katerih so anketiranci posredovali svoje mnenje. Blokade ustvarjalnosti je anketiranec vrednotil tako, da se je ob vsaki blokadi odločil za eno od štirih možnosti, ki so bile: nič, malo, srednje, zelo.
5. V petem sklopu sem navedla dvajset navad in vedenj pri reševanju problemov. V desnem stolpcu sem napisala navade in vedenja, ki spodbujajo porajanje idej, v levem stolpcu pa tiste, ki zavirajo ustvarjalnost. Anketiranec se je odločal med dvema možnima navadama (iz desnega ali levega stolpca).
6. V zadnjem sklopu je šestnajst trditev s področja politike ustvarjalnosti. Anketiranci so izrazili svoje mnenje tako, da so vsako trditev označili s P, če so menili, da je izjava večidel pravilna, in z N, če so mislili, da je trditev pretežno napačna.

Odločila sem se za vzorec 30 zaposlenih v vsakem podjetju (skupaj 60 zaposlenih). V podjetju Gostol-Gopan je bilo vključenih 30 zaposlenih z oddelkov projektiva in operativna konstrukcija ter razvojno-raziskovalnega centra. Vsi oddelki se ukvarjajo s tehnično-razvojnimi dejavnostmi. V podjetju Iskra Avtoelektrika je bilo v raziskavo vključenih enako število zaposlenih z razvojno-raziskovalnega oddelka.

10.4. Rezultati raziskave

10.4.1. Struktura anketirancev po spolu

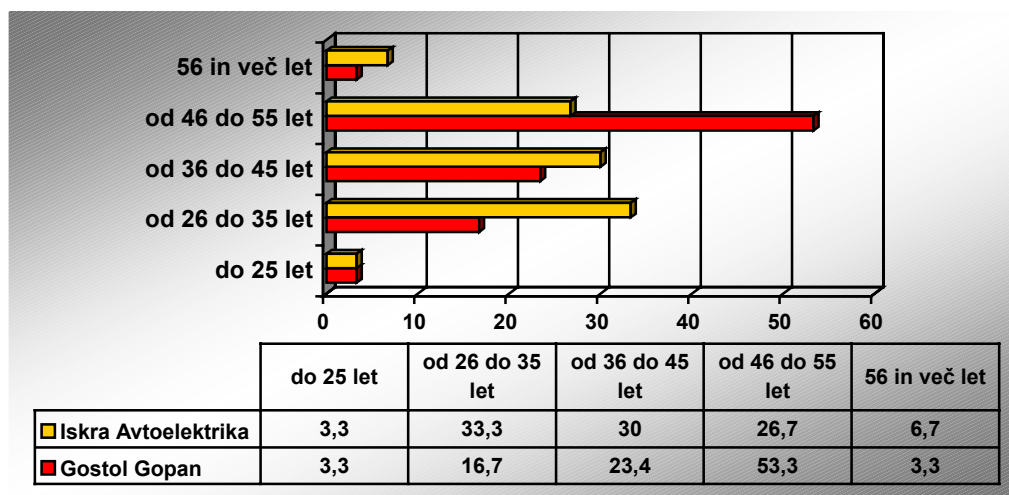


Graf 1: Struktura anketirancev po spolu

Iz raziskave je razvidno, da je v podjetju Gostol-Gopan zaposlenih 26 moških (86,7%) in 4 ženske (13,3%), medtem ko je v podjetju Iskra Avtoelektrika zaposlenih 30 moških (100%), kar pomeni, da na razvojnem oddelku podjetja ni ženskega kadra. Ugotovimo lahko, da je v razvojnih oddelkih zaposlenih zelo malo oz. nič žensk, kar je delno razumljivo, saj je ženska populacija v povprečju manj tehnično-razvojno izobrazena kot moška.

Mnogo raziskav je pokazalo, da imajo ustvarjalni ljudje nekoliko bolj poudarjene ženske lastnosti, čeprav je med velikimi ustvarjalci zelo malo žensk (večina znanih umetnikov, znanstvenikov in iznajditeljev je moškega spola) (Pečjak, 1987, str. 113).

10.4.2. Struktura anketirancev po starosti



Graf 2: Struktura anketirancev po starosti

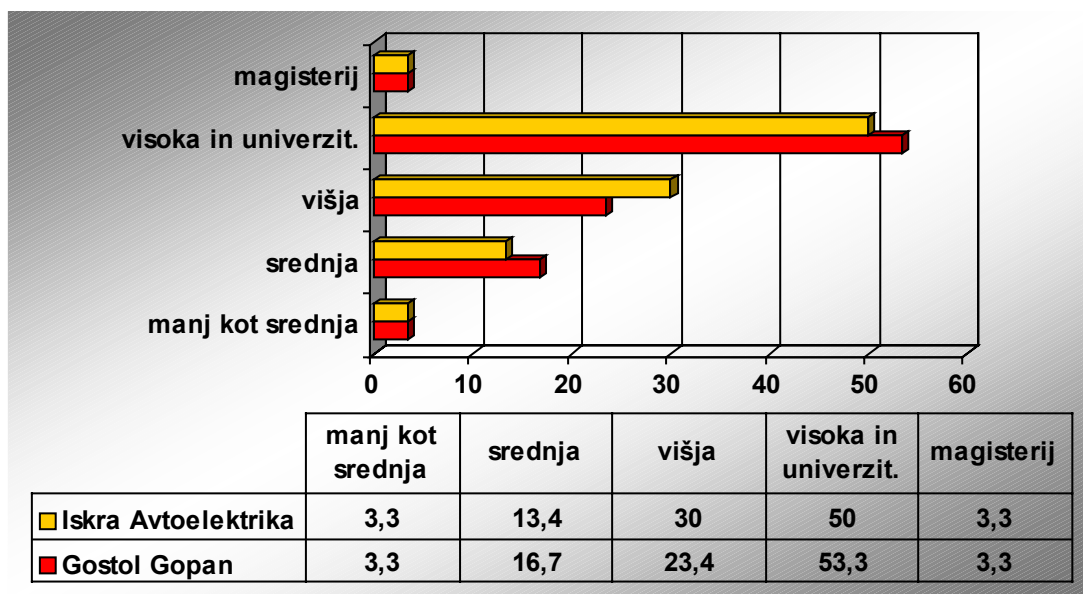
Glede starostne strukture lahko opazimo, da je v podjetju Gostol-Gopan večina anketiranih (53,3 %) starih od 46 do 55 let, medtem ko v podjetju Iskra Avtoelektrika prevladuje mlajši kader. V podjetju Iskra Avtoelektrika ima namreč 33,3% anketiranih od 26 do 35 let in 30% anketiranih od 36 do 45 let. Iz tega izhaja, da je večina anketiranih v podjetju Iskra Avtoelektrika starih od 26 do 45 let. Iz raziskave je razvidno, da je v podjetju Gostol-Gopan zaposlen starejši kader kot v podjetju Iskra Avtoelektrika.

Po mnenju mnogih raziskovalcev ustvarjalnosti pri večini ljudi v zrelih letih ustvarjalnost upade, saj izgubijo spontanost, domišljijo, svobodo v mišljenju in izražanju, izvirnost, igrivost in podobne lastnosti, značilne za ustvarjalce.

Raziskava je pokazala, da ima Gostol-Gopan večino zaposlenih starih od 46 do 55 let, Iskra Avtoelektrika pa od 26 do 45 let. Ugotovila sem, da imata obe podjetji ustvarjalni kader, kljub temu da v podjetju Gostol-Gopan prevladuje starejši kader.

Zanimivo je, da sem ob pogovoru z vodjo razvojnega oddelka v podjetju Gostol-Gopan ugotovila, da imajo starejši zaposleni v njegovem oddelku bolj izvirne ideje kot mlajši kader. Torej lahko trdimo, da je tudi starejši kader ustvarjalni, kar pomeni, da starost ne vpliva na ustvarjalnost zaposlenih.

10.4.3. Struktura anketirancev po doseženi stopnji izobrazbe



Graf 3: Struktura anketirancev po doseženi stopnji izobrazbe

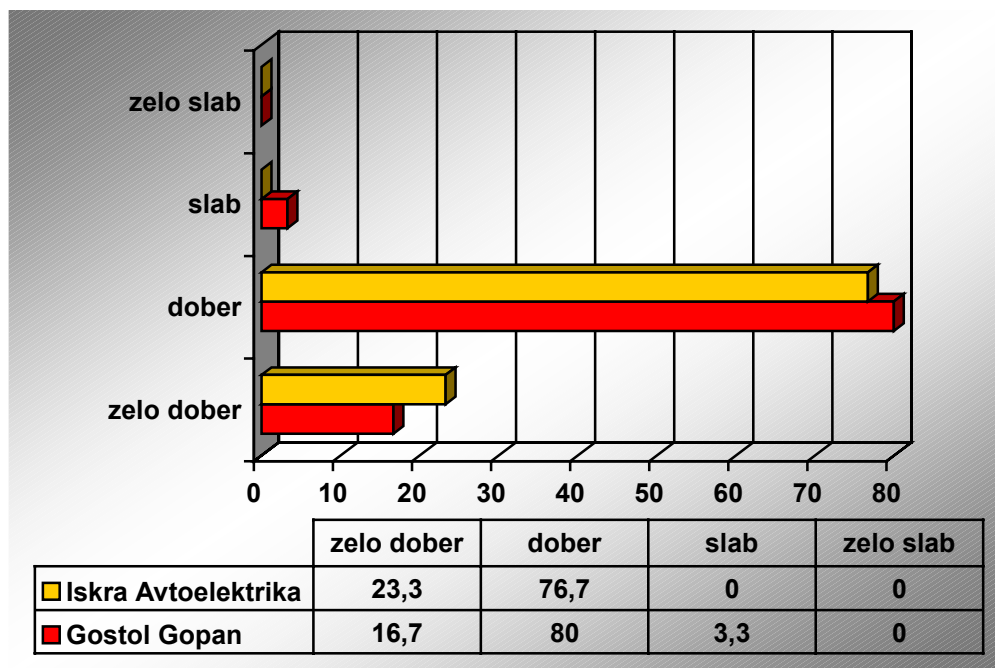
Iz grafa 3 je mogoče ugotoviti, da je v obeh podjetjih največ anketirancev z visoko in univerzitetno izobrazbo (Gostol-Gopan – 53,3%, Iskra Avtoelektrika – 50%). Primerjava rezultatov raziskave kaže na to, da sta si podjetji zelo podobni po strukturi izobraženosti razvojnega kadra.

Znani preučevalci ustvarjalnosti, npr. Barron, Torrance, Jackson idr., menijo, da vpliva visoka izobraženost praviloma negativno na ustvarjalnost, da jo zavira in duši (Pečjak, 1987, str. 236).

V izvedeni raziskavi je razvidno, da v obeh podjetjih prevladuje kader z visoko in univerzitetno izobrazbo. Raziskava je pokazala, da so zaposleni ustvarjalni, čeprav prevladuje visoka in univerzitetna izobrazba. Trdimo lahko, da visoka izobraženost ne vpliva na ustvarjalnost zaposlenih.

10.4.4. Odnos do sebe in delovnega okolja

Med vsakodnevnim poslovanjem se rojeva nešteto idej, ki so lahko zelo hitro uničene zaradi našega negativnega odnosa, zato sem želela ugotoviti, kakšen odnos imajo zaposleni do sebe in delovnega okolja.



Graf 4: Odnos zaposlenih do sebe in delovnega okolja

Z raziskavo sem ugotovila, da ima v podjetju Gostol-Gopan večina anketiranih (80%) dober odnos in 17,6% zelo dober odnos. Le 3,3% anketiranih ima slab odnos. V podjetju Iskra Avtoelektrika ima večina anketiranih (76,7%) dober odnos, 23,3% pa zelo dober. Ugotovila sem, da v obeh podjetjih prevladuje dober odnos med anketiranimi, kar pomeni, da so po naravi optimisti.

Veliko dobrih idej uničimo z našim negativnim obsojanjem, kar povzroča miselne blokade. Običajno večina idej niti ne prispe do našega zavestnega področja, temveč jih naše negativno presojanje izloči v pozabo.

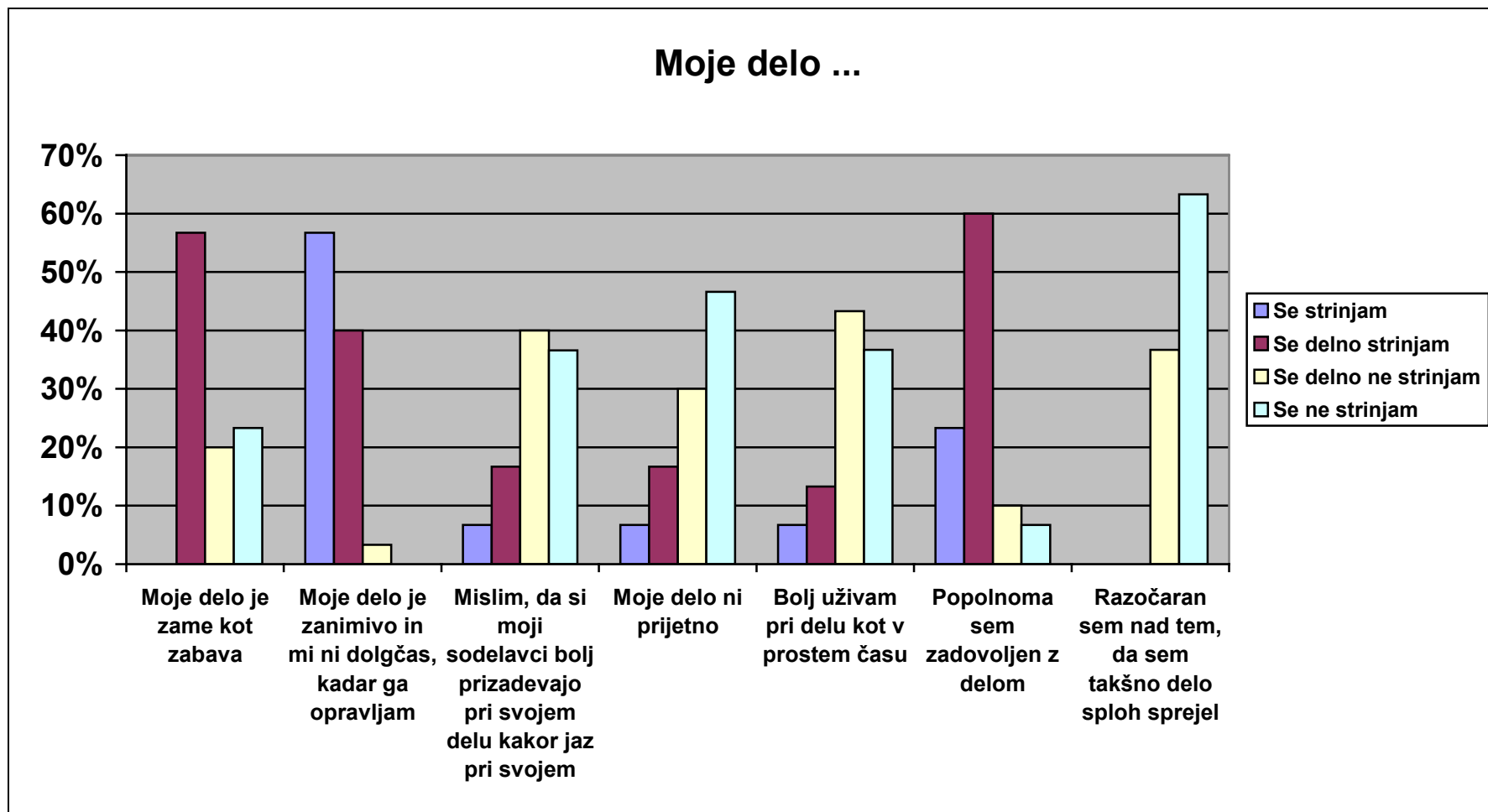
Strokovnjaki so ugotovili, da poslovneži, ki jim primanjkuje zaupanja v lastno ustvarjalnost, trpijo za t. i. sindromom sodniškega glasu. Prav ta »sodniški glas«

lahko najbolj negativno vpliva na razvoj ustvarjalnosti, zato je pozitiven odnos prvi pogoj za razvoj ustvarjalnih idej (Berginc, Krč, 2001, str. 100).

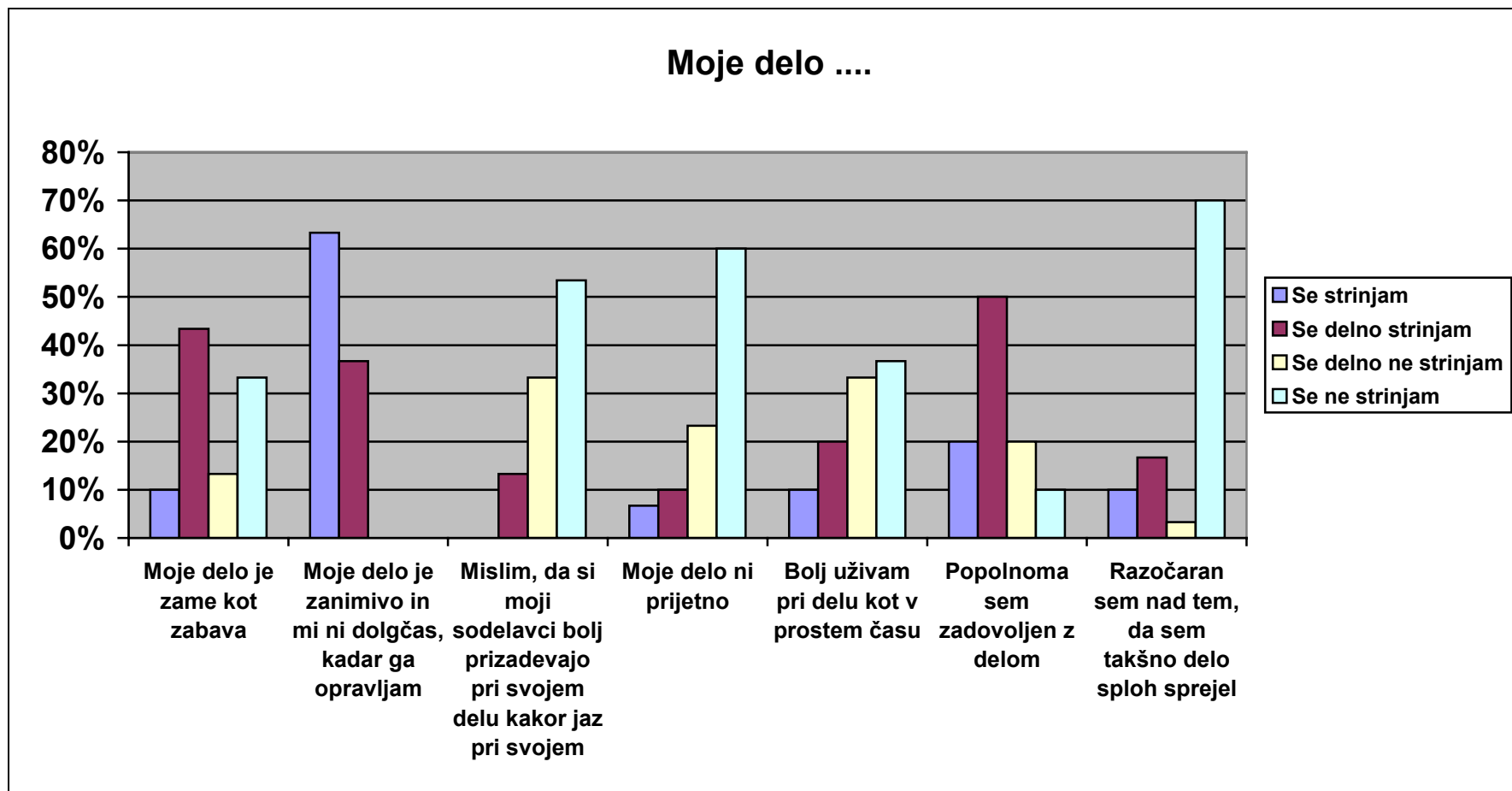
Zaposleni, ki so po naravi optimisti, bodo znali sproščati svojo ustvarjalnost, tako da bodo poskušali odkrivati predvsem ugodne priložnosti, ki jih ponujajo določene situacije pri reševanju problemov, medtem ko bodo pesimisti videli le negativne vidike problema, svojo ustvarjalno energijo pa bodo izčrpavali v skrbeh zaradi možnih škodljivih posledic. Ker lahko negativno obsojanje hitro uniči mnoge ideje, menim, da bodo zaposleni, ki imajo v večini dober odnos do sebe in delovnega okolja, znali razvijati svoje ustvarjalne ideje. Vse se prične pri nas in izvira iz nas, zato je dobro, da se zavedamo, da je naš odnos pomemben dejavnik pri razvoju ustvarjalnosti. Edine omejitve si postavljamo sami s svojim negativnim mišljenjem.

V raziskavi, ki sem jo izvedla v podjetju Iskra Avtoelektrika, sem bila prijetno presenečena nad tem, da je precej zaposlenih ocenilo svoje veselje do dela, ki ga opravlja, s +10.

10.4.5 Zadovoljstvo na delovnem mestu



Graf 5.1: Zadovoljstvo na delovnem mestu v podjetju Gostol-Gopan



Graf 5.2: Zadovoljstvo na delovnem mestu v podjetju Iskra Avtoelektrika

S petim sklopom ankete sem želela ugotoviti, kako zaposleni gledajo na svoje delo. Sklop obsega sedem trditev s področja zadovoljstva na delovnem mestu.

S prvo trditvijo sem želela ugotoviti, ali delavci občutijo svoje delo kot zabavo. S trditvijo se je delno strinjalo 56,7% anketirancev v podjetju Gostol-Gopan in 43,3% anketirancev v podjetju Iskra Avtoelektrika. Ugotovimo lahko, da se večina anketiranih iz obeh podjetji delno strinja s trditvijo. Podrobnejši vpogled v stališča anketirancev kaže, da med mnenji anketirancev enega in drugega podjetja obstajajo majhne razlike. Opozorila bi na to, da je v podjetju Iskra Avtoelektrika večji delež (33,3%) anketirancev, ki se ne strinjajo s trditvijo kot v podjetju Gostol-Gopan (23,3%). Sklepamo lahko, da zaposleni občutijo svoje delo le delno kot zabavo, kar je po svoje razumljivo, saj delo ni zabava.

Druga trditev pravi: »Moje delo je v glavnem zanimivo in mi ni dolgčas, kadar ga opravljam.« S to trditvijo se strinja kar 63,3% anketirancev iz podjetja Iskra Avtoelektrika in 56,7% iz podjetja Gostol-Gopan. Iz sledečega lahko sklepamo, da je za večino zaposlenih v obeh podjetjih njihovo delo zanimivo in jim ni dolgčas, kadar ga opravljajo.

Tretja trditev pravi: »Mislim, da si moji sodelavci bolj prizadevajo pri svojem delu kakor jaz pri svojem.« Delež anketirancev, ki se s trditvijo ne strinja je 53,4% v podjetju Iskra Avtoelektrika in 36,6% v podjetju Gostol-Gopan. 40% vseh anketiranih iz podjetja Gostol-Gopan in 33,3% anketiranih iz podjetja Iskra Avtoelektrika se delno ne strinja s trditvijo. S trditvijo se delno strinja 16,7% anketirancev iz podjetja Gostol-Gopan in 13,3% iz podjetja Iskra Avtoelektrika. Delež anketirancev, ki se s trditvijo strinja, je v podjetju Gostol-Gopan 6,7%. Razvidno je, da so v podjetju Iskra Avtoelektrika bolj prepričani v to, da si prizadevajo pri delu kot njihovi sodelavci kakor v podjetju Gostol-Gopan.

Četrta trditev pravi: »Moje delo ni prijetno.« Precej velik del anketiranih iz podjetja Iskra Avtoelektrika (60%) in podjetja Gostol-Gopan (46,6%) se ne strinja s trditvijo. Delež anketirancev, ki se s trditvijo delno ne strinja je v podjetju Gostol-Gopan 30%, v podjetju Iskra Avtoelektrika pa 23,3%. S trditvijo se delno strinja 16,7%

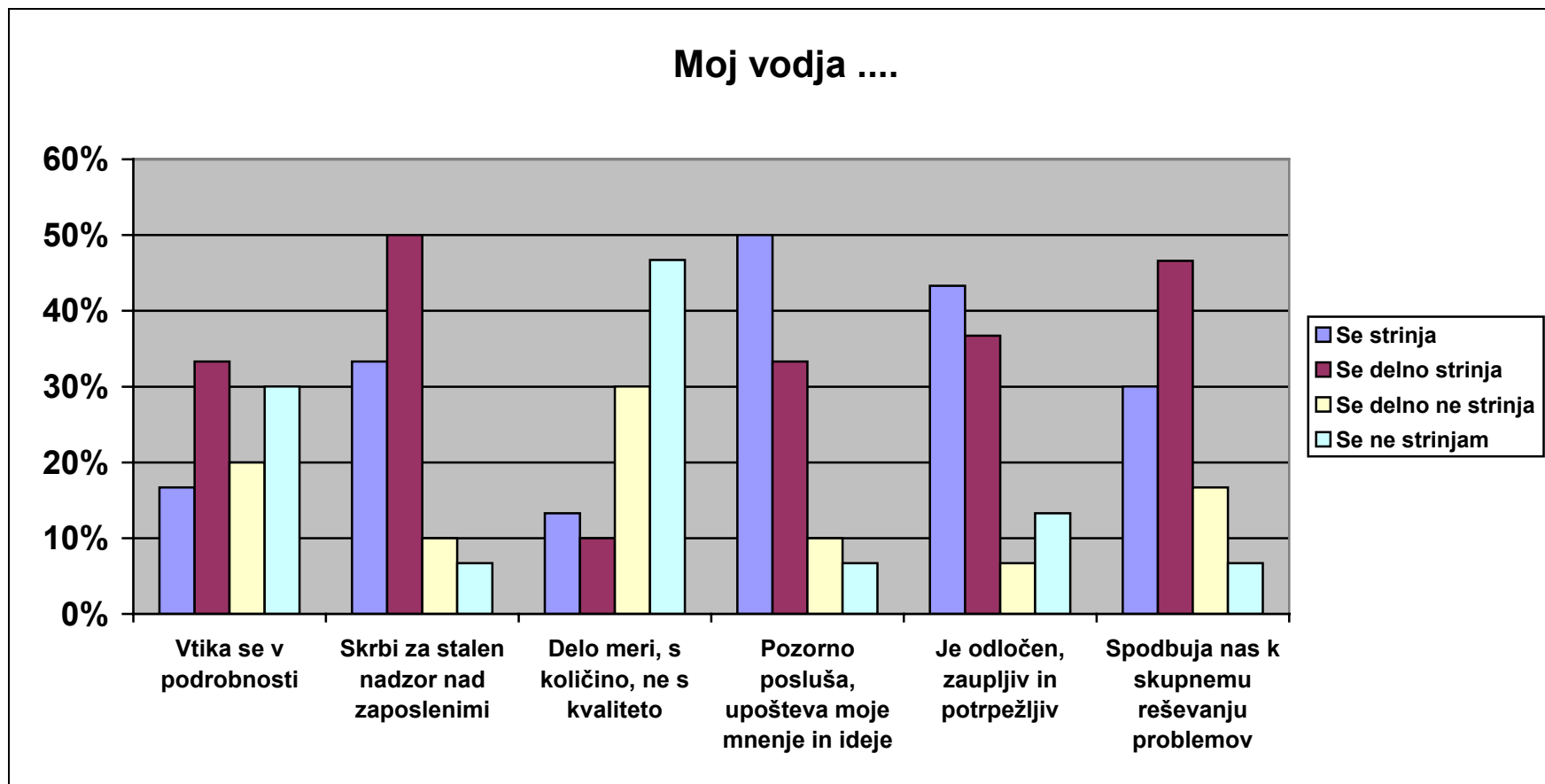
anketirancev podjetja Gostol-Gopan in 10% anketirancev podjetja Iskra Avtoelektrika. Enaka deleža anketirancev (6,7%) iz obeh podjetij se s trditvijo strinjata. Sklepamo lahko, da večina anketirancev iz obeh podjetij občuti svoje delo kot prijetno.

S peto trditvijo želim ugotoviti, ali delavci bolj uživajo pri delu kakor v prostem času. Iz deleža anketirancev je razvidno, da se 43,3% anketirancev iz podjetja Gostol-Gopan in 33% iz podjetja Iskra Avtoelektrika delno ne strinja s tem. Enaka deleža anketirancev (36,7%) iz obeh podjetij se s trditvijo ne strinjata. V podjetju Iskra Avtoelektrika se 20% anketirancev delno strinja, 10% pa se jih strinja, medtem ko se v podjetju Gostol-Gopan delno strinja 13,3% anketirancev, s trditvijo pa se strinja 6,7%. Torej lahko ugotovimo, da velika večina anketirancev iz obeh podjetij pri delu ne uživa bolj kot v prostem času, kar si lahko razlagamo s tem, da imamo prosti čas zato, da se odpočijemo od dela.

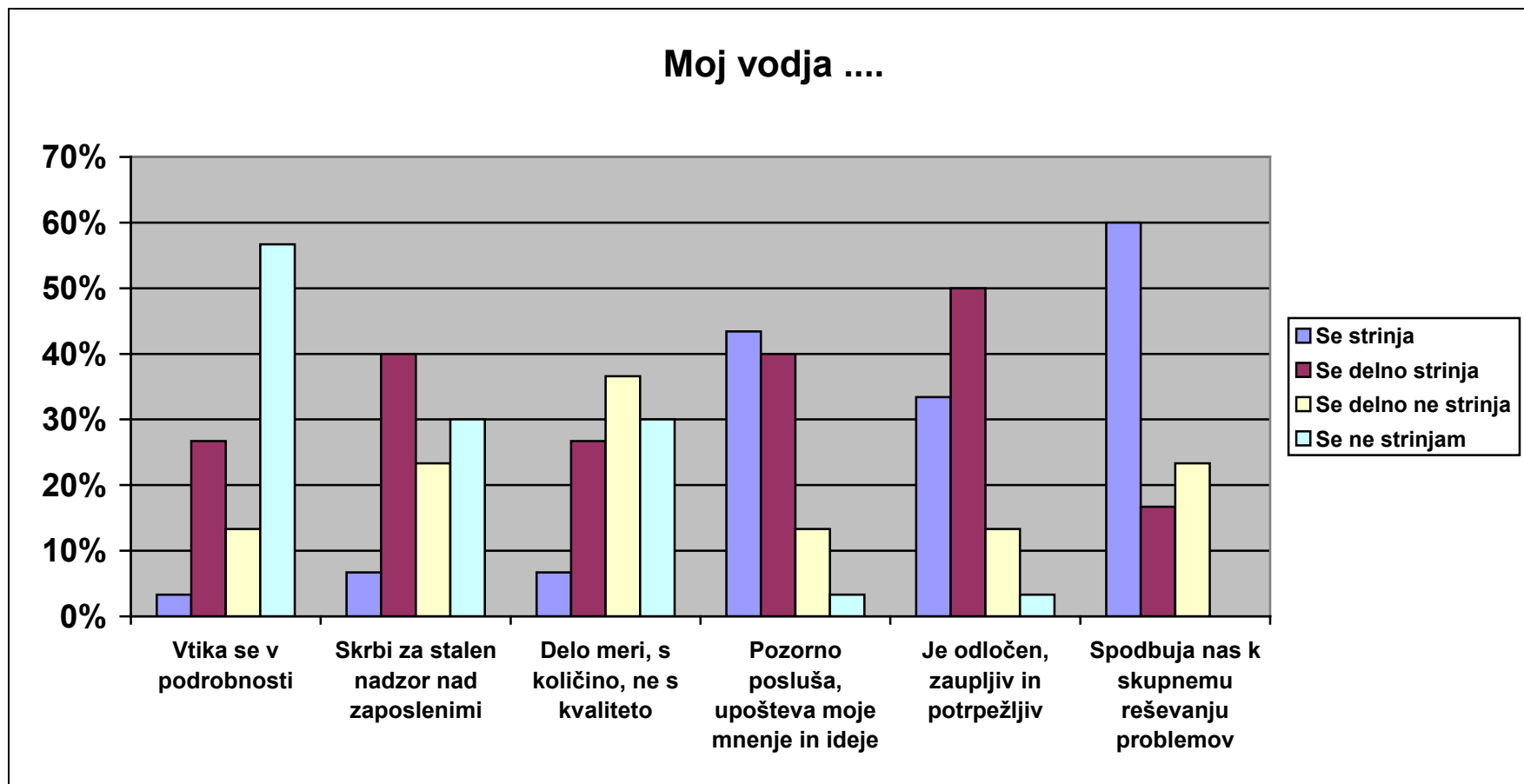
Šesta trditev pravi: »Popolnoma sem zadovoljen z delom.« Večina anketirancev iz podjetja Gostol-Gopan (60%) in podjetja Iskra Avtoelektrika (50%) se s trditvijo delno strinja. Enaka deleža anketirancev (20%) v podjetju Iskra Avtoelektrika se strinjata in delno ne strinjata. V podjetju Gostol-Gopan se 23,3% anketirancev strinja, 10 % anketirancev se delno ne strinja in 6,7% anketirancev se ne strinja s trditvijo. Sklepamo lahko, da je večina anketirancev iz obeh podjetij le delno zadovoljna s svojim delom.

Sedma trditev se glasi: »Razočaran sem nad tem, da sem tako delo sploh sprejel.« Kar velika večina anketiranih podjetja Iskra Avtoelektrika (70%) in podjetja Gostol-Gopan (63,3%) se ne strinja s trditvijo in 36,7% anketirancev podjetja Gostol-Gopan se delno ne strinja s trditvijo. V podjetju Iskra Avtoelektrika se 16,7% anketirancev z njo delno strinja, 10% se strinja in 3,3% anketirancev se delno ne strinja. Ugotovimo lahko, da večina anketiranih iz obeh podjetij ni razočarana nad tem, da so sprejeli določeno delo, kljub temu pa ne morem zanemariti dejstva, da se v podjetju Iskra Avtoelektrika s to trditvijo 16,7% anketirancev delno strinja in 10% strinja. V podjetju Gostol-Gopan ni anketirancev, ki bi se strinjali ali delno strinjali s trditvijo.

10.4.6. Vodenje ustvarjalnega sodelovanja



Graf 6.1: Vodenje ustvarjalnega sodelovanja v podjetju Gostol-Gopan



Graf 6.2: Vodenje ustvarjalnega sodelovanja v podjetju Iskra Avtoelektrika

Šesti sklop ankete zajema trditve s področja vodenja ustvarjalnega sodelovanja. Sklop obsega šest trditev, o katerih so anketiranci podali svoja mnenja.

Prva trditev pravi: »Vtika se v podrobnosti.« S to trditvijo se ne strinja 56,7% anketirancev iz podjetja Iskra Avtoelektrika in 30% anketirancev iz podjetja Gostol-Gopan. Delež anketirancev, ki se s trditvijo delno strinja, je 33,3% v podjetju Gostol-Gopan in 26,7% v podjetju Iskra Avtoelektrika. S trditvijo se delno ne strinja 20% anketiranih iz podjetja Gostol-Gopan in 13,3% vprašanih iz podjetja Iskra Avtoelektrika. Tistih, ki se s trditvijo strinjajo, je 16,7% v podjetju Gostol-Gopan in 3,3% v podjetju Iskra Avtoelektrika. Sklepamo lahko, da v podjetju Iskra Avtoelektrika večina anketirancev (56,7%) meni, da se njihov vodja ne vtika v podrobnosti, medtem ko se v podjetju Gostol-Gopan večina anketirancev (33,3%) delno strinja s trditvijo, da se njihov vodja vtika v podrobnosti, 16,7% anketirancev pa se celo strinja s trditvijo. Kot kažejo podatki, so v podjetju Iskra Avtoelektrika bolj prepričani v to, da se njihov vodja ne vtika v podrobnosti kot v podjetju Gostol-Gopan.

Z drugo trditvijo želim ugotoviti, ali vodja skrbi za stalen nadzor nad zaposlenimi. Delež anketirancev podjetja Gostol-Gopan, ki se s trditvijo delno strinja, je 50% in 40% v podjetju Iskra Avtoelektrika. V podjetju Gostol-Gopan se s trditvijo strinja 33,3% anketirancev, 10% se delno ne strinja in 6,7% se ne strinja. V podjetju Iskra Avtoelektrika se 30% anketirancev ne strinja, 23,3% se jih delno ne strinja in 6,7% se strinja. Strnemo lahko, da zaposlene iz obeh podjetij nekoliko moti, da vodja skrbi za stalen nadzor nad njimi.

Tretja trditev se glasi: »Delo meri s količino, ne s kvaliteto.« Iz deleža anketirancev je razvidno, da se 46,7% vprašanih iz podjetja Gostol-Gopan in 30% anketirancev iz podjetja Iskra Avtoelektrika ne strinja s to trditvijo. 30% anketirancev iz podjetja Gostol-Gopan in 36,6% iz podjetja Iskra Avtoelektrika se delno ne strinja. V podjetju Gostol-Gopan se s trditvijo strinja 13,3% anketirancev, 10% pa se jih delno strinja. V podjetju Iskra Avtoelektrika se s trditvijo delno strinja 26,7% anketiranih, medtem ko se z njo strinja 6,7% anketiranih. Razvidno je, da med zaposlenimi prevladuje mnenje, da vodja ne meri dela s količino, ampak s kakovostjo.

Četrta trditev pravi: »Pozorno posluša, upošteva moje mnenje in ideje.« Kar velika odstotka vprašanih iz podjetja Gostol-Gopan (50%) in podjetja Iskra Avtoelektrika (43,4%) se strinja z navedeno trditvijo. 40% anketirancev iz podjetja Iskra Avtoelektrika in 33,3% iz podjetja Gostol-Gopan se delno strinja. V podjetju Gostol-Gopan se 10% anketirancev delno ne strinja in 6,7% anketirancev se ne strinja, v podjetju Iskra Avtoelektrika pa se 13,3% anketiranih delno ne strinja in 3,3% sploh ne strinja s trditvijo. Sklepamo lahko, da večina zaposlenih (v obeh podjetjih) meni, da njihov vodja pozorno posluša in upošteva njihova mnenja in ideje.

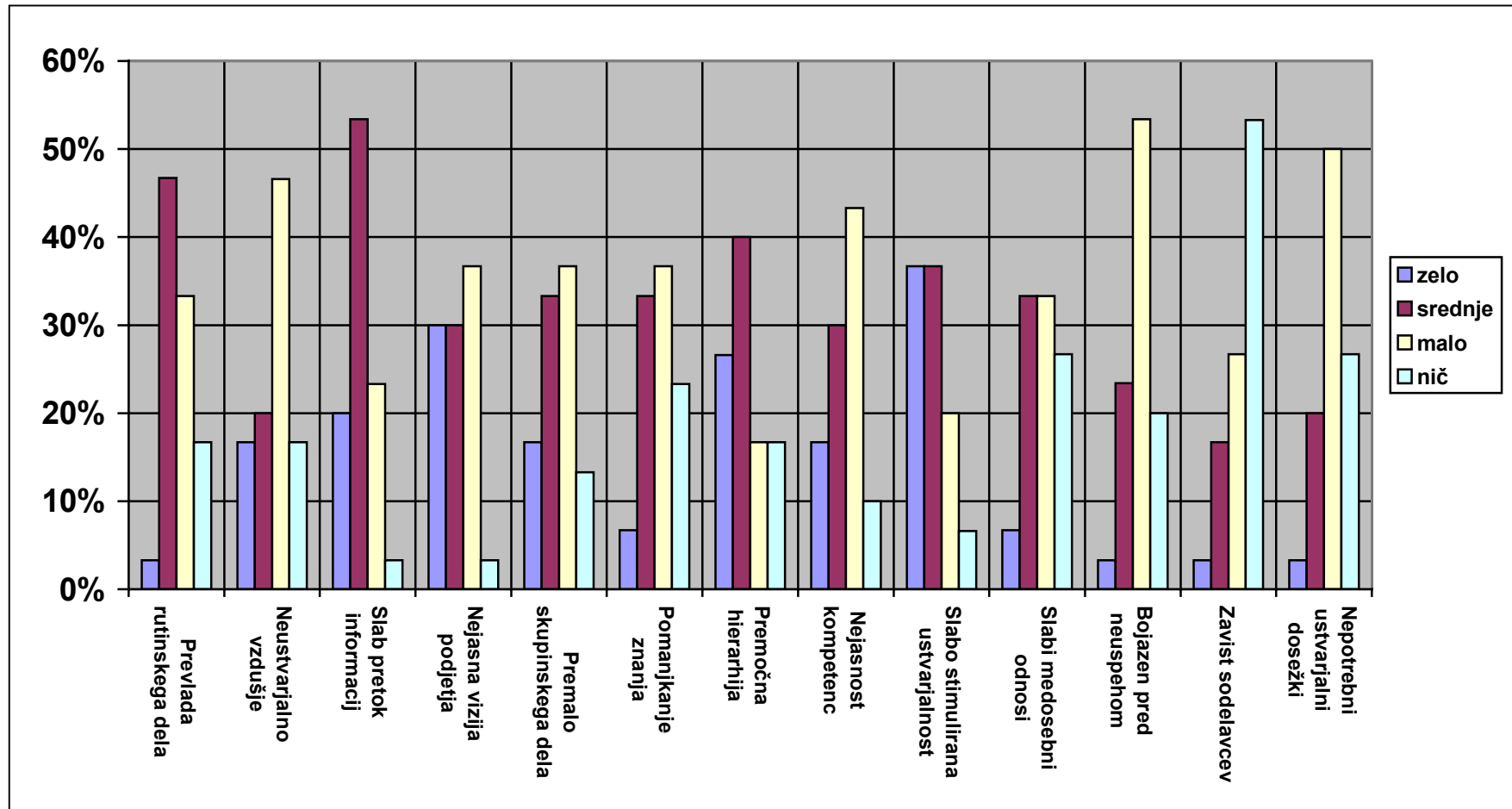
Peta trditev se glasi: »Je odločen, zaupljiv in potrpežljiv.« Delež anketirancev, ki se s to trditvijo delno strinja, je 50% v podjetju Iskra Avtoelektrika in 36,7% v podjetju Gostol-Gopan. 43,3% anketiranih iz podjetja Gostol-Gopan in 33,4% iz podjetja Iskra Avtoelektrika se strinja s trditvijo. S trditvijo se ne strinja 13,3% anketirancev iz podjetja Gostol-Gopan in 3,3% iz podjetja Iskra Avtoelektrika. 13,3% anketirancev podjetja Iskra Avtoelektrika in 6,7% anketirancev podjetja Gostol-Gopan se delno ne strinja. Iz navedenega lahko ugotovimo, da se večina anketirancev iz podjetja Iskra Avtoelektrika delno strinja, da je njihov vodja odločen, zaupljiv in potrpežljiv, medtem ko se v podjetju Gostol-Gopan večina anketiranih strinja s to trditvijo.

S šesto trditvijo želim ugotoviti, ali vodja spodbuja zaposlene k skupinskemu reševanju problemov. Iz deleža anketirancev je razvidno, da se 60% anketirancev iz podjetja Iskra Avtoelektrika in 30% iz podjetja Gostol-Gopan strinja s trditvijo. V podjetju Gostol-Gopan se 46,6% anketirancev delno strinja, 16,7% se delno ne strinja in 6,7% jih je odgovorilo, da se ne strinjajo s trditvijo. V podjetju Iskra Avtoelektrika se z njo delno ne strinja 23,3% anketirancev, 16,7% pa se delno strinja, iz česar je mogoče sklepati, da večina anketirancev (60%) v podjetju Iskra Avtoelektrika meni, da jih vodja spodbuja k skupinskemu reševanju problemov, medtem ko je v podjetju Gostol-Gopan tako prepričanih le 30% anketirancev.

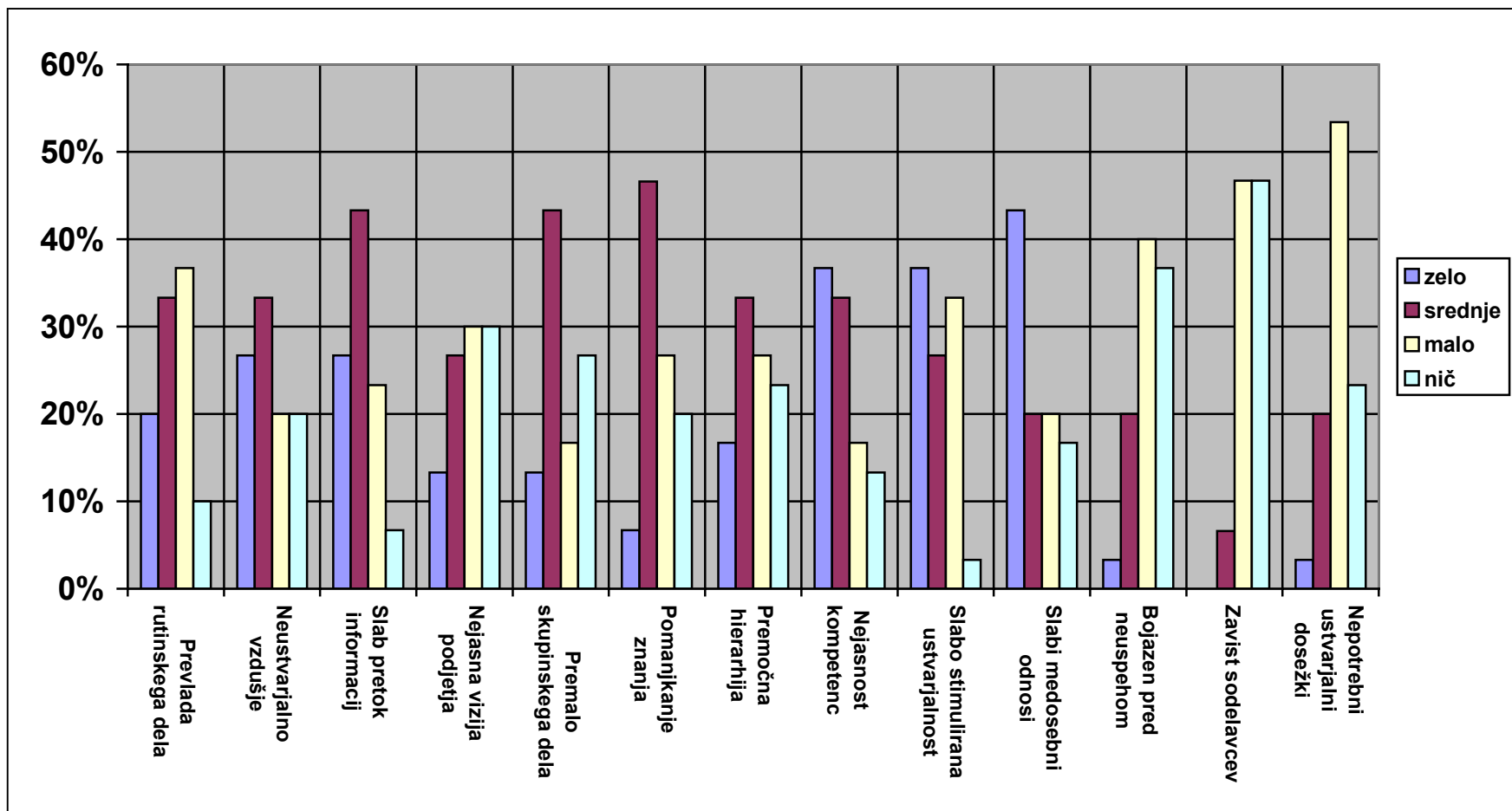
Vodenje je eden ključnih dejavnikov, ki prispeva k ustvarjalnosti kadra v podjetju in njegovi uspešnosti. Lastnosti neposrednih vodij so bile označene precej pozitivno, kar pomeni, da so vodje odločni, zaupljivi in potrpežljivi, da se ne vtikajo v podrobnosti, da pozorno poslušajo in upoštevajo njihova mnenja in ideje, da dela ne

merijo s količino, ampak s kakovostjo, vendar zaposlene nekoliko moti, da vodje skrbijo za stalen nadzor.

10.4.7. Blokade ustvarjalnosti



Graf 7.1: Blokade ustvarjalnosti v podjetju Gostol-Gopan



Graf 7.2: Blokade ustvarjalnosti v podjetju Iskra Avtoelektrika

Sedmi sklop ankete zajema blokade ustvarjalnost. Sklop obsega trinajst tovrstnih blokad, o katerih so anketiranci izrazili svoje stališče.

Prva blokada – prevlada rutinskega dela: Delež anketirancev, ki meni, da prevlada rutinskega dela srednje vpliva na njihovo ustvarjalnost, je 46,7% v podjetju Gostol-Gopan in 33,3% v podjetju Iskra Avtoelektrika. 36,7% anketiranih iz podjetja Iskra Avtoelektrika in 33,3% anketiranih iz podjetja Gostol-Gopan meni, da blokada malo vpliva na njihovo ustvarjalnost, 20% anketiranih iz podjetja Iskra Avtoelektrika in 3,3% anketiranih iz podjetja Gostol-Gopan pa pravi, da zelo vpliva. Tistih, ki menijo, da to ne vpliva na ustvarjalnost pri delu, je 16,7% v podjetju Gostol-Gopan in 10% v podjetju Iskra Avtoelektrika. Sklepamo lahko, da večina anketirancev iz podjetja Gostol-Gopan meni, da blokada srednje vpliva na njihovo ustvarjalnost, medtem ko med anketiranimi v podjetju Iskra Avtoelektrika prevladuje prepričanje, da blokada malo vpliva, vendar ob tem ne morem zanemariti podatka, da 20% anketirancev iz tega podjetja meni, da blokada zelo vpliva na njihovo ustvarjalnost pri delu, medtem ko je v podjetju Gostol-Gopan tako odgovorilo le 3,3% anketiranih.

Rutina ni nasprotje ustvarjalnosti, marveč ji je komplementarna in pomeni njeno nadaljevanje v smeri popolnosti in dovršenosti novih principov, postopkov, operacij, spretnosti itd. (Mayer, 1994, str. 107).

Druga blokada – neustvarjalno vzdušje: Iz grafa je razvidno, da 46,6% vprašanih iz podjetja Gostol-Gopan in 20% vprašanih iz podjetja Iskra Avtoelektrika meni, da neustvarjalno vzdušje malo vpliva na njihovo ustvarjalnost, 33,3% iz prvega in 20% vprašanih iz drugega podjetja pa je odgovorilo, da je njegov vpliv srednji. Delež anketirancev podjetja Iskra Avtoelektrika, ki meni, da neustvarjalno vzdušje zelo vpliva na njihovo ustvarjalnost pri delu, je 26,7%, v podjetju Gostol-Gopan pa 16,7%. Tistih, ki menijo, da to ne vpliva, je 20% v podjetju Iskra Avtoelektrika in 16,7% v podjetju Gostol-Gopan. Iz tega sledi, da v podjetju Iskra Avtoelektrika več anketirancev meni, da neustvarjalno vzdušje srednje in zelo vpliva na njihovo ustvarjalnost pri delu, kar pomeni, da vlada v podjetju Gostol-Gopan bolj ustvarjalno vzdušje.

Ustvarjalno vzdušje je večdimenzionalna psihološka kategorija, ki samodejno spodbuja kreativnost. Slednjo sprožajo predvsem priložnosti, ki jih vodilne osebnosti zaupajo mlajšim kolegom. Gre za občutek zaželenosti ustvarjalne pobude in za ustrezne povratne informacije ter učinke, ki nemudoma sledijo uspehom in neuspehom. Pomanjkanje ustvarjalnega vzdušja je zlasti odraz delovno intenzivno naravnane modela, ki pri nas še vedno prevladuje. Gre za nenehno odvisnost od nekoga drugega, ki ima ideje, denar in pooblastila. Tako vzdušje ljudi pasivizira in birokratizira (Mayer, 1994, str. 108).

Tretja blokada – slab pretok informacij: Precej velik del vprašanih iz podjetij Gostol-Gopan (53,4%) in Iskra Avtoelektrika (43,3%) meni, da ta blokada srednje vpliva na njihovo ustvarjalnost. Delež anketirancev, ki meni, da blokada zelo vpliva na ustvarjalnost pri delu, je 26,7% v podjetju Iskra Avtoelektrika in 20% v podjetju Gostol-Gopan. Enaka deleža anketirancev (23,3%) iz obeh podjetij odgovarjata, da slab pretok informacij malo vpliva na njihovo ustvarjalnost. Tistih, ki menijo, da ne vpliva, je 6,7% iz podjetja Iskra Avtoelektrika in 3,3% iz podjetja Gostol-Gopan. Povzamemo lahko, da večina anketiranih iz obeh podjetij meni, da slab pretok informacij srednje vpliva na njihovo ustvarjalnost pri delu.

Uspešnost podjetja je vedno bolj odvisna od dobrega pretoka informacij. Za učinkovito sodelovanje je potrebna informiranost vseh zaposlenih v podjetju. Neinformiranost povzroča patriarhalno odvisnost od tistih, ki imajo informacije, in nekompetentnost v izvedbi nalog ter predstavljanju podjetja. Urejen dotok ključnih poslovnih informacij problematizira širši krog ljudi, kar povečuje verjetnost porajanja novih idej in ustvarjalnih dosežkov.

Pomanjkanje informacij oz. njihova nepopolnost ustvarja podlago za govorice, nesporazume in nelojalno vedenje. Zaposleni, ki čutijo, da jim je bila dana nepopolna informacija ali da so bili celo napačno informirani, bodo zlahka dobili vtis, da se jih obravnava kot nepomembne.

V podjetjih bi se morali zavedati, da je dobra obveščenost vsakega zaposlenega o lastnem delu in o dejavnosti celotnega podjetja prvi pogoj za aktivno udeležbo posameznika v podjetju (Mayer, 1994, str. 109).

Četrta blokada – nejasna vizija podjetja: Delež anketirancev iz podjetja Gostol-Gopan, ki ocenjuje, da nejasna vizija podjetja malo vpliva na ustvarjalnost, je 36,7%, iz podjetja Iskra Avtoelektrika pa 30%. Da blokada srednje vpliva, je prepričanih 30% anketiranih v podjetju Gostol-Gopan in 26,7% vprašanih v podjetju Iskra Avtoelektrika, tistih, po mnenju katerih ta blokada zelo vpliva na ustvarjalnost pri delu, je 30% med anketiranimi v podjetju Gostol-Gopan in 13,3% v podjetju Iskra Avtoelektrika, medtem ko jih 30% v podjetju Iskra Avtoelektrika in 3,3% iz podjetja Gostol-Gopan meni, da blokada ne vpliva. Opazimo lahko, da precej velik odstotek zaposlenih v podjetju Gostol-Gopan meni, da nejasna vizija podjetja zelo vpliva na njihovo ustvarjalnost pri delu.

Nejasna vizija podjetja pomeni nepoznavanje osnovnih ciljev in strategij podjetij. Vsak zaposleni mora vedeti čim več o podjetju, ne le o tem, kaj mora delati sam, pač pa tudi to, kakšne poslovne odločitve podjetje sprejme in kakšna je njegova vizija. Tako zaposleni vedo, kaj skuša podjetje doseči, kaj morajo storiti sami, da bi bili cilji doseženi, ter kako se od njih kot posameznikov pričakuje, da bodo pomagali.

Raziskave kažejo, da je v mnogih slovenskih podjetjih vizija le v glavi direktorja, ki navadno dela v stilu »sam svoj mojster«. S tem je zamegljena njena jasnost in blokirana njena motivacijska moč (Mayer, 1994, str. 109).

Peta blokada – premalo skupinskega dela: Iz deleža anketirancev lahko razberemo, da 43,3% anketiranih v podjetju Iskra Avtoelektrika in 33,3% anketirancev podjetja Gostol-Gopan meni, da srednje vpliva na ustvarjalnost. V podjetju Gostol-Gopan je 36,7% anketiranih, ki menijo, da premalo skupinskega dela malo vpliva na ustvarjalnost pri delu, v podjetju Iskra Avtoelektrika pa je tako mislečih 16,7% vprašanih. Delež anketirancev, ki meni, da blokada nič ne vpliva na ustvarjalnost, je 26,7% anketiranih iz podjetja Iskra Avtoelektrika in 13,3% anketiranih iz podjetja Gostol-Gopan, medtem ko je 16,7% anketiranih iz podjetja Gostol-Gopan in 13,3%

iz podjetja Iskra Avtoelektrika prepričanih, da zelo vpliva. Večina anketirancev v podjetju Iskra Avtoelektrika torej meni, da blokada srednje vpliva na njihovo ustvarjalnost, medtem ko večina anketirancev iz podjetja Gostol-Gopan meni, da premalo skupinskega dela malo vpliva.

O skupinskem delu lahko govorimo kot o konceptualni metodi organiziranja in opravljanja ustvarjalnih del. Čeprav inovacije pogosto ustvarjajo posamezniki, so ustvarjalne skupine veliko spodbudnejše okolje za pripravo, sprejemanje, izvajanje in nadzor novih idej. Hkrati lahko o skupinskemu delu govorimo kot o konkretni obliki uresničevanja ustvarjalnega dela (Srića, 1999, str. 174).

Šesta blokada – pomanjkanje znanja: Delež anketirancev, ki pravi, da pomanjkanje znanja srednje vpliva na njihovo ustvarjalnost, je 46,6% iz podjetja Iskra Avtoelektrika in 33,3% iz podjetja Gostol-Gopan. Tistih, ki pravijo, da pomanjkanje znanja malo vpliva na njihovo ustvarjalnost, je 36,7% v podjetju Gostol-Gopan in 26,7% v podjetju Iskra Avtoelektrika. 23,3% anketiranih iz podjetja Gostol-Gopan in 20% anketiranih iz podjetja Iskra Avtoelektrika pravi, da ne vpliva na njihovo ustvarjalnost pri delu. Enaka deleža anketirancev (6,7%) iz obeh podjetja menita, da blokada zelo vpliva na njihovo ustvarjalnost. Opozorila bi na precejšen del anketiranih, ki meni, da pomanjkanje znanja srednje vpliva na njihovo ustvarjalnost.

Prehod k sodobnejšemu poslovanju bo moral izraziteje upoštevati človeško naravo, njegove značilnosti in ustvarjalnost ter znanje. Dejstvo je, da podjetje, ki ima šibko znanje, hitro zdrsne v odvisnost. Za spremljanje razvoja v svetu je potrebno lastno znanje. Z njim in z lastno ustvarjalnostjo dograjujemo in uporabljamo tuje znanje ter za naše okolje delamo prave stvari (Matos, 1994, str. 12).

Sedma blokada – premočna hierarhija: Iz grafa lahko vidimo, da večina anketirancev (40%) iz podjetja Gostol-Gopan in 33,3% anketirancev iz podjetja Iskra Avtoelektrika meni, da premočna hierarhija srednje vpliva na njihovo ustvarjalnost, 26,6% vprašanih iz podjetja Gostol-Gopan in 16,7% iz podjetja Iskra Avtoelektrika pa odgovarja, da zelo vpliva na njihovo ustvarjalnost pri delu. Delež anketirancev, ki pravi, da blokada malo vpliva, je 26,7% iz podjetja Iskra Avtoelektrika in 16,7% iz

podjetja Gostol-Gopan. 23,3% iz podjetja Iskra Avtoelektrika in 16,7% iz podjetja Gostol-Gopan meni, da premočna hierarhija ne vpliva na ustvarjalnost zaposlenih. Ugotovimo lahko, da premočna hierarhija po mnenju precej velikih deležev anketirancev srednje vpliva na njihovo ustvarjalnost pri delu.

Premočna hierarhija je pomembna blokada ustvarjalnega dela. Odločitve, naloge in povratne informacije potujejo prek preveč upravljalnih ravni, ki jih upočasnjujejo in spreminjajo njihovo pomensko in sporočilno vrednost, predvsem pa povzročajo nejasnost kompetenc (Mayer, 1994, str. 112).

Osmo blokado – nejasnost kompetenc: Največ anketiranih (43,3%) iz podjetja Gostol-Gopan in 16,7% anketirancev iz podjetja Iskra Avtoelektrika meni, da na njihovo ustvarjalnost pri delu nejasnost kompetenc malo vpliva, medtem ko po mnenju 36,7% vprašanih v podjetju Iskra Avtoelektrika in 16,7% v podjetju Gostol-Gopan to zelo vpliva. 30% anketiranih delavcev podjetja Gostol-Gopan in 33,3% anketirancev iz podjetja Iskra Avtoelektrika pravi, da ta blokada srednje vpliva. Tistih, ki trdijo, da ne vpliva, je v podjetju Iskra Avtoelektrika 13,3%, v podjetju Gostol-Gopan pa 10%. Razvidno je, da največ zaposlenih v podjetju Iskra Avtoelektrika meni, da blokada zelo vpliva na njihovo ustvarjalno delo, medtem ko v podjetju Gostol-Gopan prevladuje mnenje, da je vpliv nejasnih kompetenc majhen.

Deveta blokado – slabo stimulirana ustvarjalnost: Enaka prevladujoča deleža anketirancev iz obeh podjetij (36,7%) menita, da slaba stimulacija močno vpliva na njihovo ustvarjalnost pri delu. Delež anketirancev, ki meni, da blokada srednje vpliva, je 36,7% pri podjetju Gostol-Gopan in 26,7% pri podjetju Iskra Avtoelektrika. 33,3% vprašanih v podjetju Iskra Avtoelektrika in 20% v podjetju Gostol-Gopan odgovarja, da to malo vpliva na njihovo ustvarjalnost pri delu, medtem ko jih 6,6% anketirancev iz podjetja Gostol-Gopan in 3,3% anketiranih v podjetju Iskra Avtoelektrika pravi, da sploh ne vpliva. Iz teh rezultatov je mogoče sklepati, da večina anketiranih v obeh podjetjih ocenjuje, da je njihova ustvarjalnost slabo stimulirana.

Slabo stimulirana ustvarjalnost pomeni predvsem zanemarjanje učinkovitega spodbujanja delovne motivacije. Večni problem je vrednotenje ustvarjalnih

dosežkov, rešitev pa je pravzaprav preprosta. Odločata uspeh na trgu in participacija po dogovoru ali pogodbi.

Še ne dolgo tega so problem stimuliranja za ustvarjalne dosežke reševali s slovitimi pravilniki o inovacijski dejavnosti, katerih obseg je bil pogosto obratno sorazmeren z ustvarjalnostjo, ker so proces obravnavanja birokratizirali. Arbitraža kompetentnih strokovnjakov in pogodbeni dogovor z avtorji sta edina pot, ki lahko pripelje tudi do najbolj učinkovite oblike nadomestil za ustvarjalne dosežke (Mayer, 1994, str. 113).

Deseta blokada – slabi medosebni odnosi: Razvidno je, da večino anketirancev (43,3%) iz podjetja Iskra Avtoelektrika zelo motijo slabi medosebni odnosi, v podjetju Gostol-Gopan pa tako razmišlja 6,7% anketiranih. Tretjina anketirancev iz podjetja Gostol-Gopan meni, da slabi medosebni odnosi srednje vplivajo na njihovo ustvarjalnost pri delu, in prav toliko jih pravi, da malo vplivajo, medtem ko v podjetju Iskra Avtoelektrika 20% meni, da srednje vplivajo, in enak delež, da je njihov vpliv majhen. Delež anketirancev, ki so odgovorili, da slabi medosebni odnosi ne vplivajo, je 26,7% anketiranih podjetja Gostol-Gopan in 16,7% tistih iz podjetja Iskra Avtoelektrika. Odgovori kažejo, da v slednjem prevladujejo slabi medosebni odnosi, v podjetju Gostol-Gopan pa so odnosi boljši.

Ustvarjalni medosebni odnosi so temelj poslovne uspešnosti. Zahtevajo obilo osebnostne zrelosti in komunikacijskih spretnosti. Osnovna spodbuda je vedno dialog, ki ne sega le v ozke strokovne probleme, temveč skuša odkriti čim več razsežnosti vsakokratnega osebnega stanja in interesov ljudi, ki delajo pri kakem projektu. V medsebojnem odnosu moramo pustiti drugim, da sodijo o nas, prav tako kot tudi mi ocenjujemo njih. Pripravljeni moramo biti tako govoriti kot poslušati, dajati in sprejemati kritiko (Mayer, 1994, str. 113-114).

Enajsta blokada – bojazen pred neuspehom: Velik del vprašanih iz podjetij Gostol-Gopan (53,3%) in Iskra Avtoelektrika (40%) meni, da bojazen pred neuspehom malo vpliva na njihovo ustvarjalnost pri delu, 36,7% anketiranih iz podjetja Iskra Avtoelektrika in 20% iz podjetja Gostol-Gopan pa da tovrstna bojazen na ustvarjalnost ne vpliva. Del anketirancev iz podjetij Gostol-Gopan (23,4%) in Iskra Avtoelektrika (20%) navaja, da ta blokada srednje vpliva, po 3,3% v obeh podjetjih

pa da zelo vpliva. Večinska deleža anketirancev iz obeh podjetij torej menita, da bojazen pred neuspehom malo vpliva na njihovo ustvarjalnost pri delu, kar je spodbudno, saj pomeni, da zaposleni nimajo bojazni pred neuspehom in bodo znali brez strahu izkoristi priložnosti.

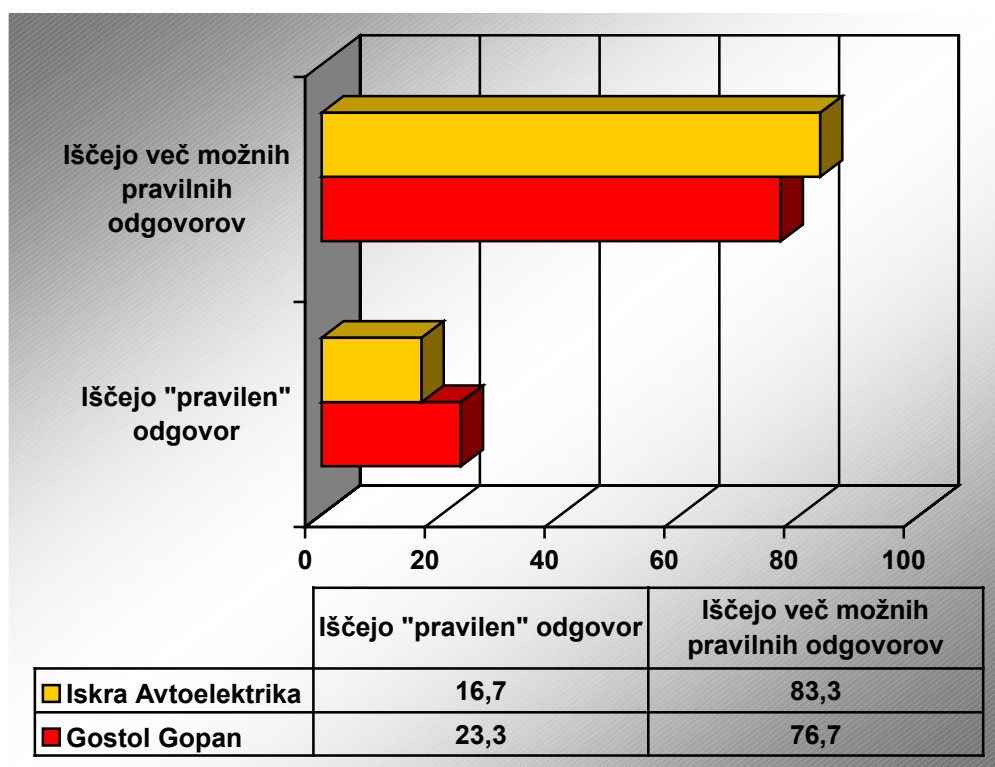
Strah pred neuspehom je ena najpogostejših zavor ustvarjalnosti, česar se zaveda vsak uspešen inovator. Vsako približevanje končnemu uspehu je povezano s podvojenim številom neuspešnih poskusov. Ljudje, ki sprejemajo neuspehe kot »stranski proizvod« ustvarjalnosti, imajo zagotovo več možnosti za končni uspeh (Kinsey Goman, 1992, str. 18).

Dvanajsta blokada – zavist sodelavcev: 46,7% anketiranih v podjetju Iskra Avtoelektrika meni, da zavist sodelavcev ne vpliva na ustvarjalnost pri delu in enako število, da malo vpliva. Med vprašanimi v podjetju Gostol-Gopan jih je 53,3% odgovorilo, da to ne vpliva, 26,7% pa da je ta vpliv majhen. Delež anketirancev, ki menijo, da blokada srednje vpliva, je v podjetju Gostol-Gopan 16,7% in 6,6% v podjetju Iskra Avtoelektrika, medtem ko 3,3% anketiranih podjetja Gostol-Gopan pravi, da zavist sodelavcev zelo vpliva na njihovo ustvarjalnost. Iz navedenega sledi, da večinska deleža anketirancev menita, da zavist sodelavcev ne vpliva na njihovo ustvarjalnost pri delu.

Trinajsta blokada – nepotrebni ustvarjalni dosežki: Po mnenju precejšnjega števila anketirancev podjetja Iskra Avtoelektrika (53,4%) in podjetja Gostol-Gopan (50%) nepotrebni ustvarjalni dosežki malo vplivajo na ustvarjalnost pri delu. 26,7% vprašanih iz podjetja Gostol-Gopan in 23,3% iz podjetja Iskra Avtoelektrika meni, da ne vpliva. Enaka deleža anketirancev iz obeh podjetij (20%) pravita, da nepotrebni ustvarjalni dosežki srednje vplivajo na njihovo ustvarjalnost, 3,3% anketirancev iz obeh podjetij pa odgovarja, da zelo vplivajo. Sklepamo lahko, da večina anketiranih iz obeh podjetij meni, da so ustvarjalni dosežki potrebni za podjetja.

10.4.8. Navade in vedenja pri reševanju problemov

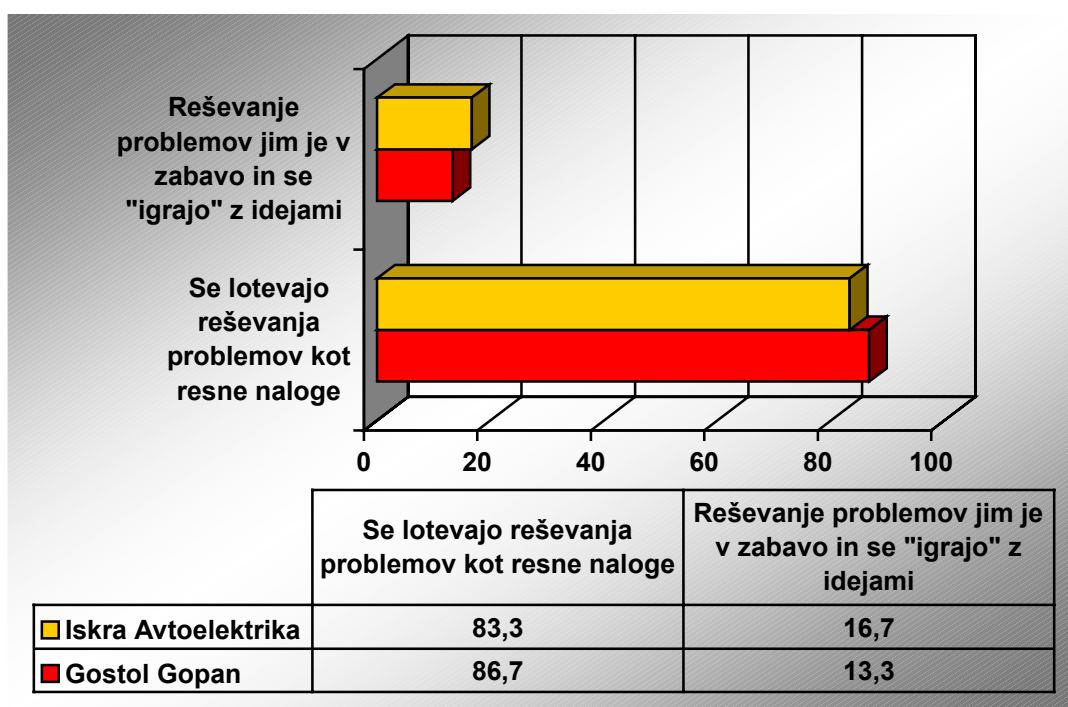
Osmi sklop ankete zajema navade in vedenja pri reševanju problemov. Nekatere navade in vedenja spodbujajo porajanje idej, medtem ko druga ta proces zavirajo, zato sem želela ugotoviti, katere navade in vedenja imajo zaposleni pri reševanju problemov.



Graf 8.1: Navade in vedenja pri reševanju problemov

Iz grafa 8.1 je razvidno, da 76,7% anketirancev iz podjetja Gostol-Gopan in 83,3% anketirancev iz podjetja Iskra Avtoelektrika išče več možnih pravih odgovorov pri reševanju problema, medtem ko 23,3% anketirancev iz podjetja Gostol-Gopan in 16,7% anketirancev iz podjetja Iskra Avtoelektrika pravi, da pri tem išče en pravih odgovor. Večina anketiranih iz obeh podjetji išče torej pri reševanju problemov več možnih pravih odgovorov, kar nakazuje, da med zaposlenimi prevladuje divergentno mišljenje, ki je bolj ustvarjalno od konvergentnega.

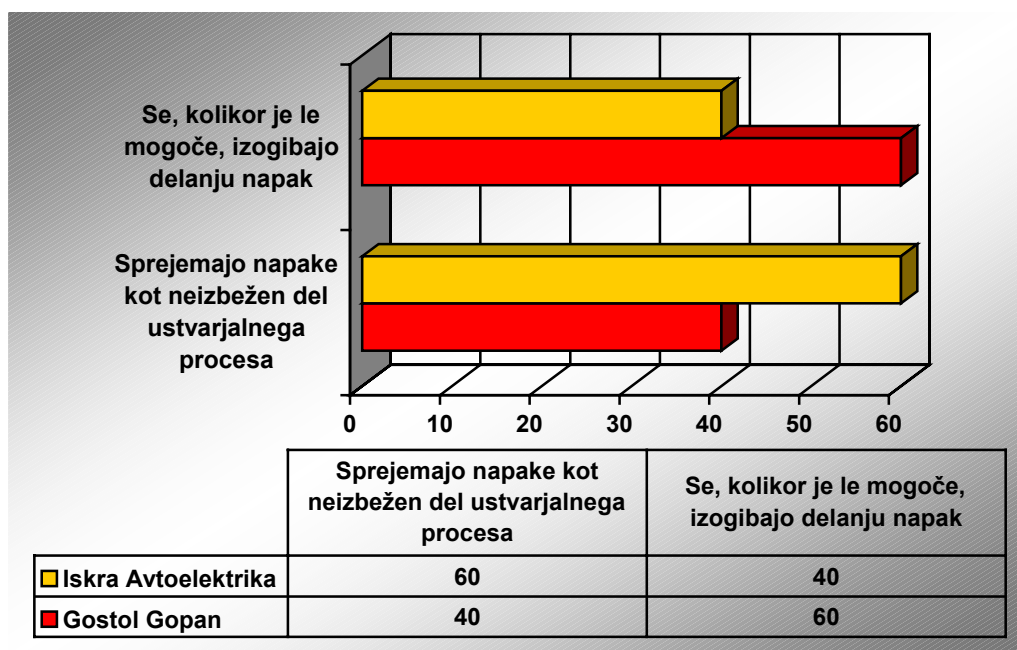
Pri divergentnem razmišljanju misli niso usmerjene samo na eno rešitev, ampak so razpršene na zelo raznolike rešitve. Le-to daje izvirne rešitve in omogoča prožnost iskanja, medtem ko nas konvergentno mišljenje pripelje do tipičnih, pričakovanih, za vse inteligentne iskalce enakih rešitev. Povprečen človek v nasprotju z divergentnim ustvarjalcem ne razmišlja prožno. Rešitve, ki se jih je naučil, ga navadno zaslužijo, da ne vidi drugih, boljših in izvirnejših. Divergentno misleči ljudje nenehno razmišljajo o novih rešitvah, dajejo vedno sveže predloge, in so zato za podjetje dragoceni. Ustvarjalni mislec se ne zadovolji z eno rešitvijo, temveč jih poskuša odkriti čim več. Ustvarjalno mišljenje je v prvi vrsti divergentno mišljenje (Likar, 2002, str. 18-19).



Graf 8.2: Navade in vedenja pri reševanju problemov

Graf 8.2 kaže, da se večina anketiranih iz obeh podjetij loteva reševanja problemov kot resne naloge. Teh je kar 86,7% v podjetju Gostol-Gopan in 83,3% v Iskri Avtoelektriki. 13,3% anketirancev iz podjetja Gostol-Gopan in 16,7% iz podjetja Iskra Avtoelektrika pravi, da jim je reševanje problemov v zabavo in se »igrajo« z idejami. Sklepamo lahko, da se večina anketiranih v obeh podjetjih loteva reševanja problemov kot resne naloge, kar povzroča nesproščenost, in s tem pešanje ustvarjalnosti.

Veliko bolj ustvarjalni so tisti, ki jim je reševanje problemov v zabavo in se »igrajo« z idejami. Tisti, ki se lotevajo reševanja problemov kot »resne« naloge, so pogosto pod pritiskom, ki ga utemeljujejo z občutki, da jim primanjkuje časa, da imajo prezahtevne naloge ali da so ujeti v pasti. Stopnjevanje njihove zaskrbljenosti ima navadno za posledico pešanje ustvarjalnega mišljenja in sposobnosti za sprejemanje odločitev. Če nam je reševanje problemov v zabavo, smo bolj sproščeni, in s tem lažje odkrivamo najrazličnejše rešitve.

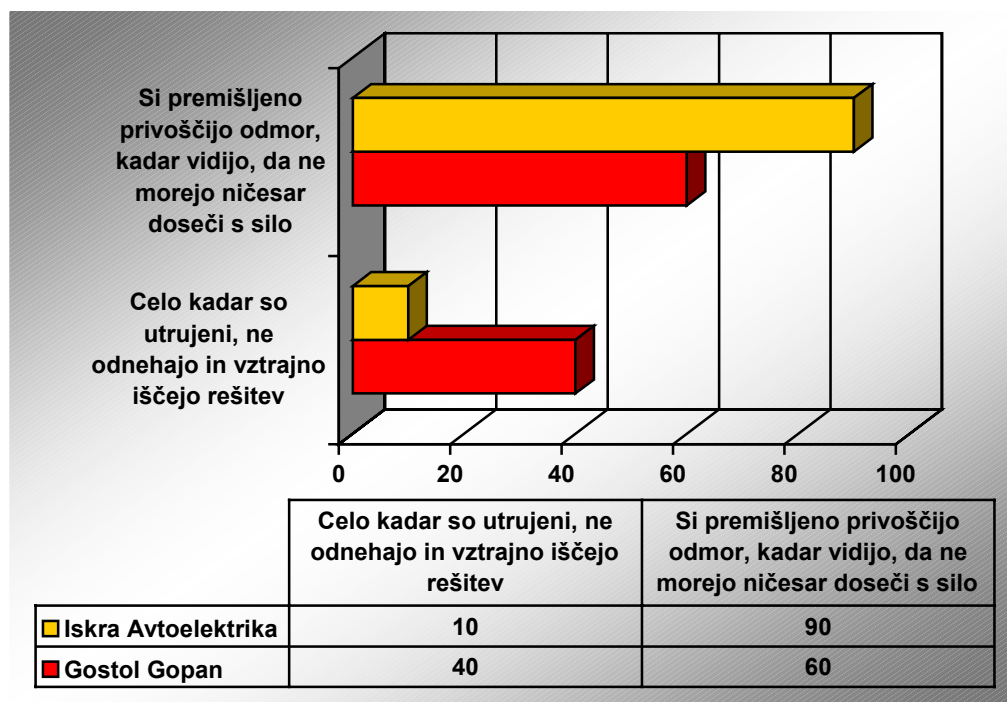


Graf 8.3: Navade in vedenja pri reševanju problemov

Iz grafa 8.3 lahko razberemo, da se večina anketiranih (60%) v podjetju Gostol-Gopan, kolikor je mogoče, izogiba delanju napak, medtem ko večina anketiranih (60%) v podjetju Iskra Avtoelektrika sprejema napake kot neizbežen del ustvarjalnega procesa.

Sklepamo lahko, da se večina anketiranih (60%) v podjetju Gostol-Gopan, kolikor je le mogoče, izogiba delanju napak, kar pomeni, da bežijo pred napakami, zato da v očeh svojih sodelavcev, nadrejenih ali podrejenih niso videti neumni, krivi ali neodgovorni. Mislim, da je bolj ustvarjalno, če napake sprejemamo kot neizbežen del ustvarjalnega procesa, saj se na napakah učimo. Napaka je zaželena, če se iz nje česa naučimo. Napaka je neumna, če jo ponovimo. Ljudje, ki sprejemajo napake kot

»stranski proizvod« ustvarjalnosti, imajo zagotovo več možnosti za končni uspeh. Trdimo lahko, da so v podjetju Iskra Avtoelektrika bolj ustvarjalni pri reševanju problemov, ker sprejemajo napake kot neizbežni del ustvarjalnega procesa.

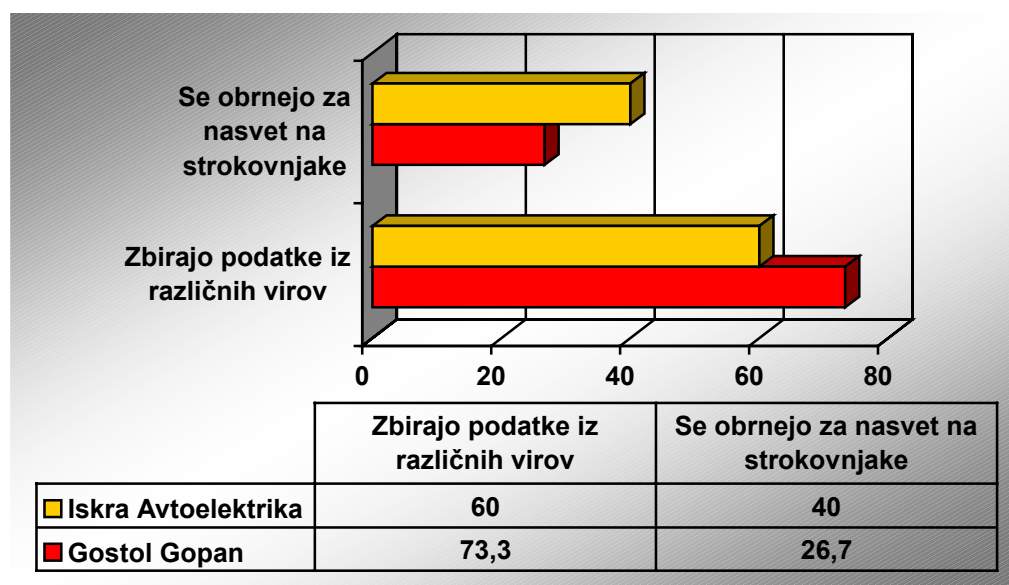


Graf 8.4: Navade in vedenja pri reševanju problemov

Iz grafa 8.4 lahko ugotovimo, da si večina anketiranih iz obeh podjetij premišljeno privošči odmor, kadar vidijo, da ne morejo ničesar doseči s silo. Takih je kar 90% vseh anketirancev iz podjetja Iskra Avtoelektrika in 60% anketirancev iz podjetja Gostol-Gopan. 40% anketiranih v podjetju Gostol-Gopan in 10% v podjetju Iskra Avtoelektrika pravi, da celo kadar so utrujeni, ne odnehajo in vztrajno iščejo rešitev. Podrobnejši vpogled v stališča anketirancev kaže, da se njihova mnenja zelo razlikujejo, saj je v podjetju Iskra Avtoelektrika 30% več anketirancev, ki si premišljeno privoščijo odmor, kadar vidijo, da ne morejo ničesar doseči s silo, kot v podjetju Gostol-Gopan.

Razvidno je, da ima podjetje Iskra Avtoelektrika več anketirancev (90%) z ustvarjalno navado, kar omogoča fazo zorenja, ki je najpomembnejša faza pri ustvarjalnem premagovanju problemov. Tisti, ki neprestano iščejo rešitev problema, pa čeprav so utrujeni, ne bodo znali poiskati pravih rešitev, kajti na silo ne moremo

ničesar doseči. Tako nastane stanje fiksacije, ki povzroča občutek, da nečesa ne moremo spremeniti ali nadomestiti. Stanje fiksacije lahko prekinemo le tako, da odložimo problem in omogočimo fazo zorenja. Pojav nenadne rešitve po odmoru si lahko razložimo s prenehanjem fiksacije. Če je mislec napačno usmerjen k rešitvi in če je napačna smer fiksirana, se ne more domisliti drugih metod, strategij oz. funkcij. Odmor pa oslabi spominske sledi, zato je mislec po odmoru bolj sposoben dojeti druge možnosti (Pečjak, 1987, str. 42).

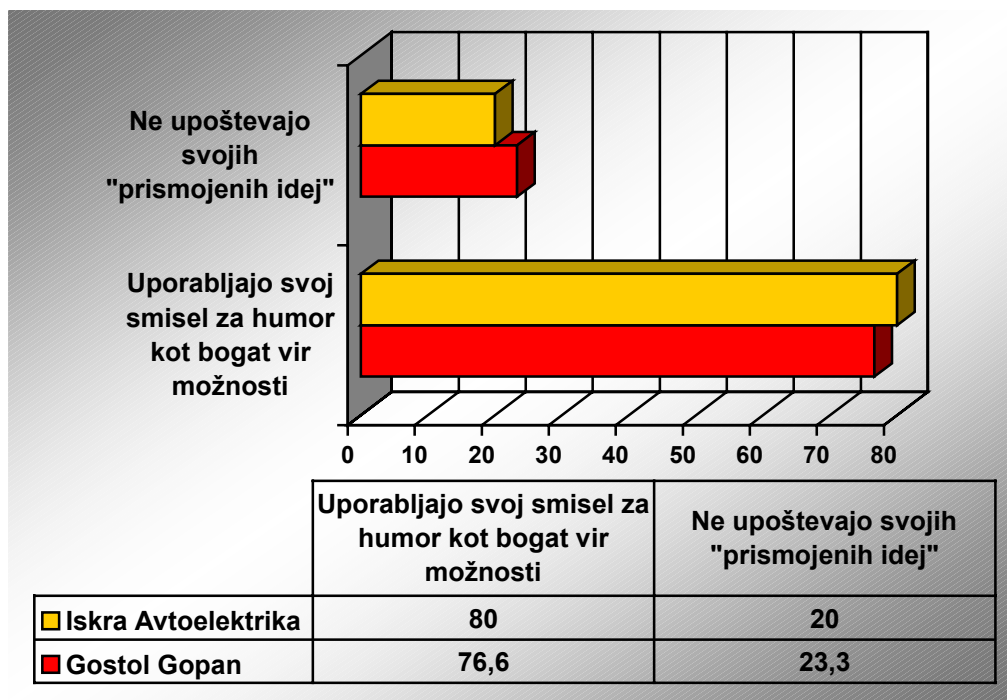


Graf 8.5: Navade in vedenja pri reševanju problemov

Graf 8.5 kaže, da večina anketiranih iz podjetij Gostol-Gopan (73,3%) in Iskra Avtoelektrika (60%) zbira podatke iz različnih virov. Tistih, ki iščejo nasvete pri strokovnjakih, je v podjetju Gostol-Gopan 26,7% anketiranih, v Iskri Avtoelektriki pa 40% anketirancev.

V obeh podjetjih prevladujejo zaposleni, ki zbirajo podatke iz različnih virov, kar je ustvarjalnejše, saj dobijo tako predstavo o problemu iz različnih zornih kotov, kar jim omogoča lažje odkrivanje pravilne rešitve problema. Če se za nasvete obračamo na strokovnjake, ki so specializirani, ne izkoristimo možnosti, da bi s sodelavci kakovostno komunicirali, in tako razširili obzorje opazovanja problemske situacije ter se učili iz izkušenj drugih.

Če hočemo imeti najcelovitejši vpogled v kako situacijo, moramo na določeni točki upoštevati poglede in stališča vseh ljudi, ki so s to situacijo povezani. Veščina preišljenega spreminjanja pogleda na zadevo, s katero se približamo stališčem drugih, nam omogoča izoblikovati popolnejši pregled nad vpletenimi dejstvi, posledicami in možnostmi izbire (Kinsey Goman, 1992, str. 40).

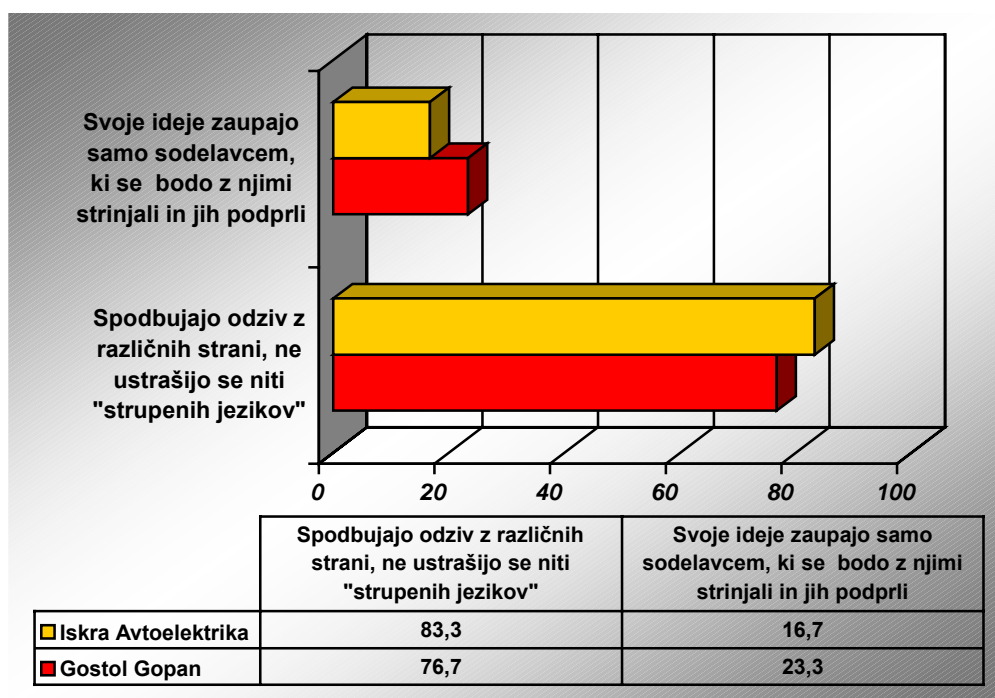


Graf 8.6: Navade in vedenja pri reševanju problemov

Iz grafa 8.6 je razvidno, da večina anketiranih iz obeh podjetij uporablja svoj smisel za humor kot bogat vir možnosti. Teh je v podjetju Iskra Avtoelektrika kar 80% anketirancev in 76,6% vprašanih iz podjetja Gostol-Gopan. Delež anketirancev, ki meni, da ne upoštevajo svojih »prismojenih idej«, je 23,3% iz podjetja Gostol-Gopan in 20% iz podjetja Iskra Avtoelektrika.

Ugotovimo lahko, da večina anketiranih iz obeh podjetij uporablja svoj smisel za humor kot bogat vir možnosti, kar je bolj ustvarjalno, saj je ustvarjalnost povezana s humorjem. Krasita jo tekoče in prožno mišljenje in veselje do »igranja« s svetom idej, stvarnostjo in problemi, ki obdajajo človeka. Humor dvigne aktivacijo organizma in naglo sprosti napetost. Humor ima več funkcij, na primer funkcijo

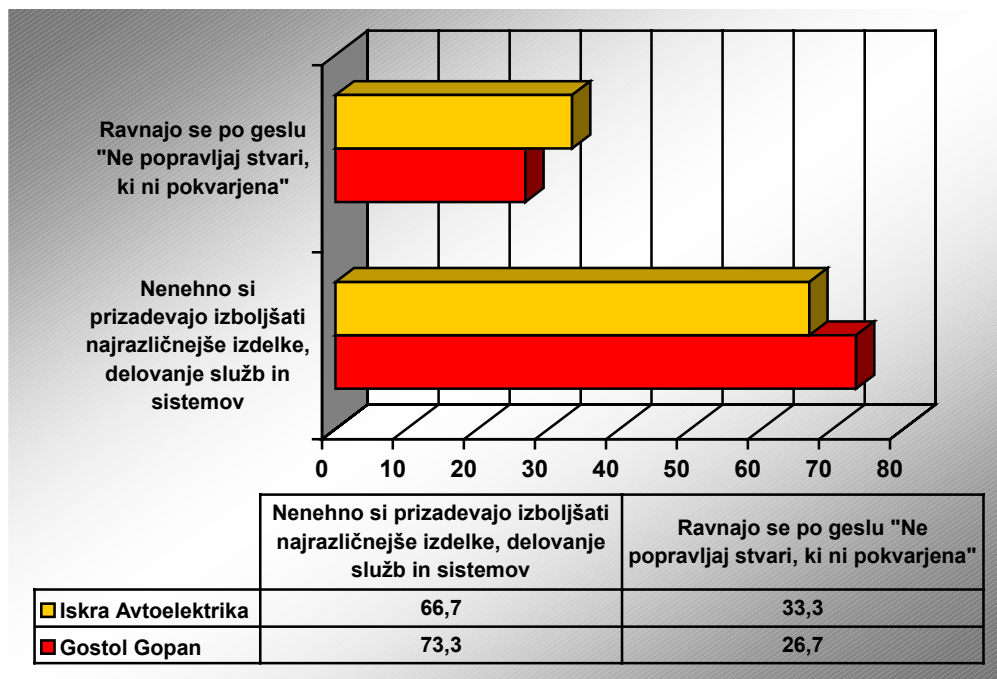
obrambe jaza, ker se z njo neprijetna vsebina spremeni v prijetno, sprošča potlačene impulze in uvaja »princip zadovoljstva«. Nastopi sproščeno stanje, smeh, zadovoljstvo z rešitvijo problema. V duhovitem stavku je običajna in neposredna misel povedana na manj običajen in posreden način (Pečjak, 1987, str. 74).



Graf 8.7: Navade in vedenja pri reševanju problemov

Iz grafa 8.7 lahko ugotovimo, da je večina anketirancev iz podjetja Iskra Avtoelektrika (83,3%) in iz podjetja Gostol-Gopan (76,7%) odgovorila, da spodbujajo odziv z različnih strani in se ne ustrašijo niti »strupenih jezikov«. Delež anketirancev iz podjetja Gostol-Gopan, ki meni, da svoje ideje zaupajo samo sodelavcem, ki se bodo z njimi strinjali in jih podprli, je 23,3% in 16,7% iz podjetja Iskra Avtoelektrika.

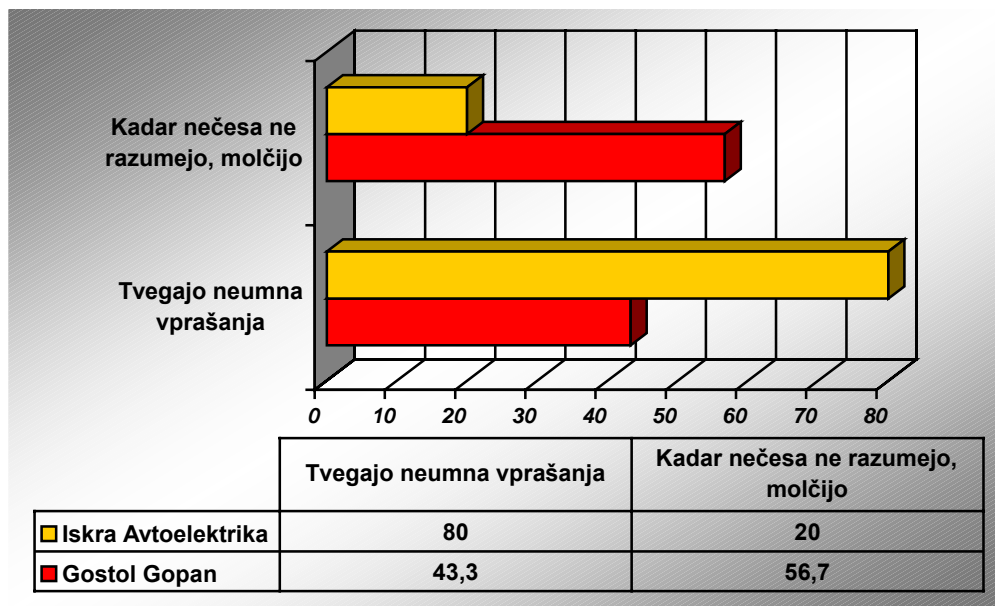
Iz raziskave je razvidno, da večina anketiranih spodbuja odziv z različnih strani, kar je značilno za ustvarjalne ljudi, ti namreč v mišljenju ne iščejo podpore drugih ljudi, ampak rešujejo probleme samostojno. Samozadostnost je nujno potrebna, ker se brez nje mislec zateka po pomoč drugim. Ena glavnih lastnosti ustvarjalne osebnosti je odprt duh, kar pomeni, da spodbujamo odziv z različnih strani in se ne ustrašimo drugačnih mnenj in napadalnosti (Pečjak, 1987, str. 97).



Graf 8.8: Navade in vedenja pri reševanju problemov

Kot je prikazano v grafu 8.8, si večina anketirancev iz obeh podjetij nenehno prizadeva izboljšati najrazličnejše izdelke, delovanje služb in sistemov. Tako usmerjenih je v podjetju Gostol-Gopan 73,3% anketiranih, 66,7% pa v podjetju Iskra Avtoelektrika. Po geslu »Ne popravljaj stvari, ki ni pokvarjena« se ravna 26,7% anketirancev iz podjetja Gostol-Gopan in 33,3% vprašanih iz podjetja Iskra Avtoelektrika. Primerjava stališč pokaže, da med anketiranci iz obeh podjetij ni velikih razlik.

Podatek, da si večina med njimi nenehno prizadeva izboljšati najrazličnejše izdelke, delovanje služb in sistemov, je spodbuden, saj le tako omogočamo razvoj ustvarjalnosti. Za ustvarjalne ljudi je značilno, da med učenjem in reševanjem problemov nenehno težijo k iskanju novih smeri in si stalno prizadevajo za izboljšave različnih izdelkov. Tisti, ki se ravnajo po geslu »Ne popravljaj stvari, ki ni pokvarjena«, si prizadevajo za ohranitev starega stanja, kajti nove ideje ogrožajo red in vnašajo nemir v dosedanje delovanje organizacije. Za njihovo uporabo je treba spremeniti navade. Za nove ideje se je treba dodatno zavzemati, njihovo vključevanje v dosedanje delo in delovanje organizacije pa navadno ne mine brez pretresov (Srića, 1999, str. 150).



Graf 8.9: Navade in vedenja pri reševanju problemov

Večina anketiranih (80%) v podjetju Iskra Avtoelektrika meni, da tvega neumna vprašanja, medtem ko večina anketiranih (56,7%) v podjetju Gostol-Gopan trdi, da kadar nečesa ne razumejo, raje molčijo. Primerjave stališč anketirancev kažejo, da obstaja med njimi pomembna razlika, saj je v podjetju Iskra Avtoelektrika 23,3% več anketirancev, ki tvegajo neumna vprašanja, kar pomeni, da so bolj ustvarjalni kot v podjetju Gostol-Gopan.

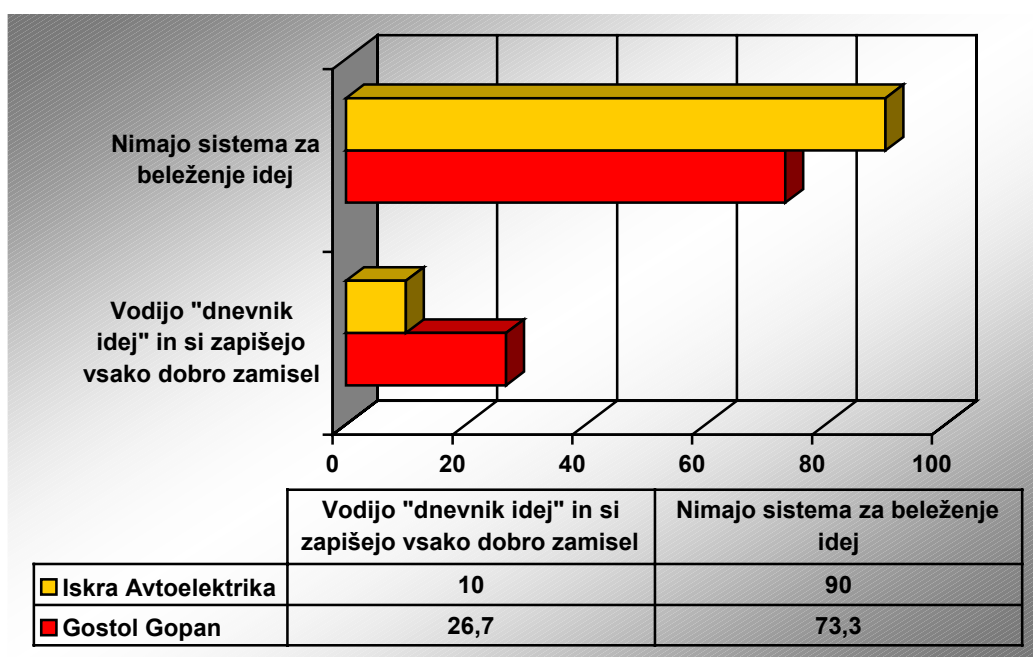
Povzamemo lahko, da večina anketiranih (80%) v podjetju Iskra Avtoelektrika tvega neumna vprašanja, kar je ustvarjalno, saj s postavljanjem neumnih vprašanj lažje prepoznamo problem in ga obdelamo s tiste plati, s katere ga strokovnjak sploh ne zazna. Ustvarjalnost se vedno prične z vprašanjem: implicitno ali eksplicitno. Vsako vprašanje je izjemno pomembno za celoten proces ustvarjalnosti.

V ZDA med študenti podiplomskega študija spodbujajo tehniko postavljanja neumnih vprašanj. Le na takšen način se mnogokrat učinkoviteje pride do rezultatov pri delu s podjetji. Eden od pomembnih dejavnikov pri ustvarjalnosti, ki naj bi se iztekla v invencijo ali inovacijo, je postavljanje vprašanj. Pri tem gre namreč za samoniklost vpraševalca, ki največkrat z vprašanjem išče novo pot, novo rešitev, ki je drugi dotlej še niso ugledali (Berginc, Krč, 2001, str. 117).

Postavljanje vprašanj oz. ustvarjanje zaznav novih problemov velja v psihologiji za enega od viškov ustvarjalnosti in implicira tudi njihovo reševanje. Kdor je sposoben postavljati vprašanja, jih je zmožen pogosto tudi reševati, saj s postavljanjem vprašanj že sluti ali pa vsaj nakazuje njihovo rešitev. »Neumna« vprašanja so ponavadi ustvarjalna, opazujoča, navdihujoča in pozorna. Za postavljanje takšnih vprašanj je potreben tudi pogum (Likar, 2001, str. 11).

Nasprotno pa večina anketiranih (56,7%) iz podjetja Gostol-Gopan pravi, da kadar nečesa ne razumejo, raje molčijo, kar pomeni, da se bojijo postavljati neumna vprašanja, da jih drugi ne bi gledali kot nepoučene, nerazgledane, naivne, rahlo neumne, netaktne itd., zato predlagam, da bi si zaposleni pred vsakim sestankom napisali nekaj vprašanj, kar bi omogočilo boljše razumevanje problemov vseh zaposlenih.

Različne raziskave kažejo, da se večina mladih managerjev na sestankih boji spraševati. Iz tega se vidi njihovo pomanjkanje samozavesti, zato se je treba zavedati, da je edino neumno vprašanje tisto, ki ga ne postavimo (Berginc, Krč, 2001, str. 117).

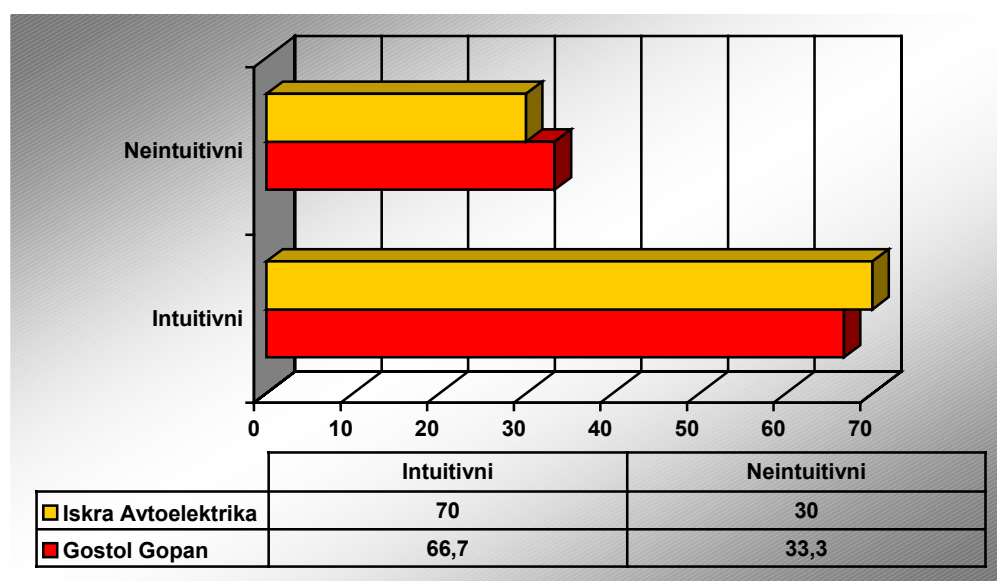


Graf 8.10: Navade in vedenja pri reševanju problemov

Iz grafa 8.10 je razvidno, da večina anketirancev iz obeh podjetij nima sistema za beleženje idej. Teh je kar 73,3% iz podjetja Gostol-Gopan in 90% iz podjetja Iskra Avtoelektrika. Samo 26,7% anketirancev iz podjetja Gostol-Gopan in 10% anketirancev iz podjetja Iskra Avtoelektrika vodi »dnevnik idej« in si zapišejo vsako dobro zamisel; v podjetju Gostol-Gopan je torej 16,7% več zaposlenih, ki si ideje in zamisli beleži.

Kot kažejo rezultati, večina anketiranih iz obeh podjetij nima sistema za beleženje idej, kar ni spodbudno, saj se lahko zgodi, da ideja kmalu izgine iz našega spomina. Zanimivo je, da navdihnjena ideja ne pušča močnih spominskih sledi. Hitro se pojavi in hitro izgine. Mnogi misleci se pritožujejo, da so jim ideje propadle, ker jih niso takoj zapisali. Najboljše ideje se pojavijo v nenavadnih okoliščinah, zato je dobro, da imamo vedno s seboj žepno beležnico. Vsako dobro idejo je treba zabeležiti ali ohraniti v spominu, da se lahko razvije. S tem ko vodimo »dnevnik idej« vidimo celoten potek razvoja naših idej od prve do zadnje, kdaj smo najbolj produktivni in v katerih okoliščinah, zato je pomembno, da si ob vsaki ideji zabeležimo tudi čas in kraj, v katerem se nam je porodila. Tako lahko ugotovimo, kdaj in kje smo najbolj ustvarjalni.

10.4.9. Intuicija pri reševanju problemov



Graf 9: Intuicija pri reševanju problemov

Graf 9 prikazuje, da 70% anketirancev iz podjetja Iskra Avtoelektrika in 66,7% anketirancev iz podjetja Gostol-Gopan zaupa v svojo intuicijo pri reševanju problemov, medtem ko vanjo ne zaupa 33,3% anketiranih iz podjetja Gostol-Gopan in 30% iz podjetja Iskra Avtoelektrika. Iz tega izhaja, da večina anketiranih iz obeh podjetij zaupa v svojo intuicijo, kar je spodbudno, saj je za ustvarjalno misleče ljudi značilno, da praviloma posvečajo več pozornosti intuiciji.

Intuicijo bi morali uporabljati pri vseh korakih ustvarjalnega reševanja problemov. Skrivnost pravih ustvarjalnih odločitev prihaja iz našega notranjega bistva – iz naše intuicije. Ta sestoji iz izkušenj, znanja, informacij, razlogov, vzrokov in moči. Izoblikuje se skozi leta praktičnih izkušenj. Intuitiven način odločanja ni čustven in ne temelji zgolj na občutkih.

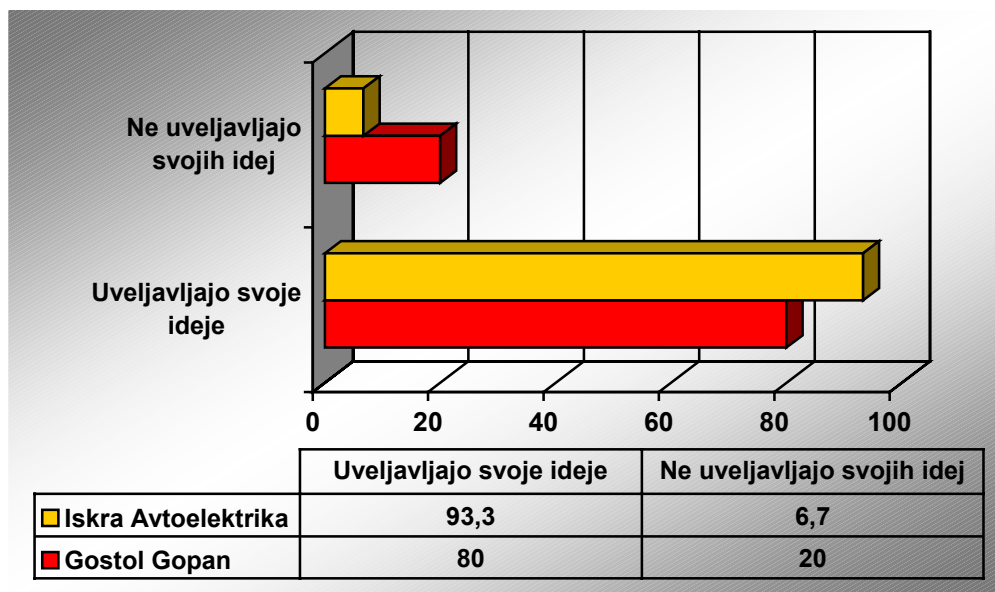
V pravo intuicijo niso vključene presoje, strah, ponos, neodločnost, želje. Poslušanje lastne intuicije ne pomeni, da se osredotočamo na naše razmišljanje in želje. Je proces dajanja jasne pozornosti, ki prihaja iz notranjega ustvarjalnega bistva. Zavestno razvijanje intuicije terja od nas razvijanje hotenja, radosti, prednosti in sočutja.

Zanimivo je tudi spoznanje, da uspešni podjetniki z veliko intuicije v svoji interakciji pogosto uporabljajo besedi »da« in »ne«. Weston Agor, ugledni profesor menedžmenta, ki je preučil več sto vrhunskih menedžerjev, je odkril, da si pri sprejemanju odločitev nesorazmerno visok odstotek pomaga z intuicijo. Povečini najprej pretehtajo vse pomembne informacije in dostopne podatke, toda kadar so si ti v nasprotju ali jih ni mogoče povezati, se prepustijo intuiciji, da jih pripelje do končnega sklepa.

Najpomembnejšo vlogo pri procesu reševanja problemov imata racionalnost in smiselnost (vzročnost). Toda sama racionalnost še ne pomeni najboljših rešitev za veliko problemov, še posebno zapletenih. Če bi zadostovala samo racionalnost, bi lahko računalniki že odločali o vseh problemih. Ko problemi postanejo bolj zapleteni, postane potreba po uporabi intuicije v procesu reševanja problemov močnejša. Za reševanje zapletenih problemov je treba videti povezave med

številnimi spremenljivkami, ki pri racionalnem pristopu mnogokrat niso razvidne. Številni strokovnjaki pravijo, da moramo zaupati svoji intuiciji, da nam pomaga rešiti probleme (Berginc, Krč, 2001, str. 126-127).

10.4.10. Politika ustvarjalnosti



Graf 10: Politika ustvarjalnosti

Iz grafa 10 ugotovimo, da 93,3% anketirancev iz podjetja Iskra Avtoelektrika in 80% anketirancev iz podjetja Gostol-Gopan uveljavlja svoje ustvarjalne ideje, medtem ko tega ne počne 20% anketiranih iz podjetja Gostol-Gopan in 6,7% anketiranih iz podjetja Iskra Avtoelektrika. Glede na to, da večina anketirancev iz obeh podjetij uveljavlja svoje ustvarjalne ideje, lahko strnemo, da dobro poznajo potrebne pogoje za uveljavljanje le-teh.

Če hočemo svojo ustvarjalno idejo spremeniti v oprijemljivo inovacijo, si moramo zagotoviti podporo ključnih ljudi v organizaciji. Čeprav imamo najboljšo ustvarjalno idejo, a ob tem ne znamo druge prepričati, da bi podprli njen razvoj in izpeljavo, je tako, kot da se ta ideja ne bi pojavila. Politika ustvarjalnosti terja poseben strateški načrt za pridobivanje informacij, prepričevanje ključnih ljudi, oblikovanje koalicije in zagotavljanje drugih primernih okoliščin za uresničitev idej.

Uspešnost prodora nove ideje (ali programa) je močno odvisna od tega, kako temeljito pripravimo strategijo za njeno uveljavljanje. Politični vidik načrta mora upoštevati občutljivo strukturo moči v organizaciji, še posebej dobro pa moramo vedeti, na kakšen način bo ideja ustrezala potrebam ali željam drugih. Če hočemo pridobiti druge, jo moramo najprej sami dobro poznati in vanjo verjeti. Predstavitev idej in taktiko prepričevanja je treba čim bolj prilagoditi potrebam in značilnostim osebe, ki ji nameravamo predstaviti svoj predlog. Predstavitev ideje je treba tudi časovno skrbno načrtovati in si pridobiti zaupanje osebe, ki ji predstavljamo idejo ali predlog (Kinsey Goman, 1992, str. 79-80).

Predlogi za podkrepitev predstavitve ideje:

Pri predstavljanju nove ideje si z navajanjem zunanjih virov lahko utrdimo svoj položaj. Svoje argumente lahko podkrepimo (Kinsey Goman, 1992, str. 83):

- s primeri iz drugih organizacij (sorodnih ali tudi ne), ki uspešno uporabljajo podobne ideje. Če dajejo ugodne rezultate, se bodo vodilni v organizaciji morda manj bali tveganja;
- s posvetovanjem s strokovnjaki, ki imajo izkušnje z uvajanjem novih idej v drugih organizacijah. Ne le da nam lahko pomagajo pri načrtovanju naše strategije, temveč se lahko sklicujemo tudi na njihove posebne izkušnje pri uvajanju podobnih postopkov drugod;
- z internimi publikacijami, v katerih so sestavki, ki se nanašajo na področje predlaganih sprememb, na ustvarjalnost ali inovativnost. Če si lahko neposredno pomagamo z izjavami najvplivnejših ljudi v organizaciji, ker so v prid našim tezam (na kratko povzamete njihov sestavek), si bomo morda okrepili svoj položaj;
- s podatki o organizaciji, prikazanimi z grafikoni, seznamami itn., ki se neposredno nanašajo na naš predlog in predvideno korist (prihranek, dodatno vrednost) organizacije. Z dobro pripravljenostjo in obveščenostjo bomo prispevali k svoji prepričljivosti.

11. ZAKLJUČEK

V diplomski nalogi sem obravnavala ustvarjalno reševanje problemov v podjetjih in skušala pojasniti nekatere vidike ustvarjalnosti pri reševanju problemov.

Pri novem načinu vodenja želijo moderni vodje iz svojih sodelavcev oblikovati ustvarjalni team, ki bi sodeloval pri odkrivanju in iskanju rešitev najrazličnejših problemov. Da bi to dosegli, uporabljajo metode in tehnike za spodbujanje ustvarjalnega mišljenja in sodelovanja. Pri tem gre za nov način organiziranja in motiviranja ljudi ter preprečevanja zavor pri skupinah in posameznikih v kreativnih prispevkih pri vseh fazah in vidikih dela. Ustvarjanje nove ideje je bistveni del ustvarjalnega procesa pri človeku. Z nastajanjem novih idej vplivamo oz. omogočamo razvoj, duhovni in materialni.

Pri vsakodnevem poslovanju se v nas poraja nešteto idej, ki so lahko hitro uničene zaradi našega negativnega obsojanja, zato sem raziskala, kakšen odnos imajo zaposleni do sebe in delovnega okolja. Ugotovila sem, da ima večina dober odnos, kar pomeni, da so optimisti. Ljudje, ki so po naravi optimisti, bodo znali sproščati svojo ustvarjalnost tako, da bodo poskusili odkriti predvsem ugodne priložnosti, ki jih ponuja določena situacija. Pesimisti pa bodo videli le negativne vidike problema, svojo ustvarjalno energijo bodo izčrpavali v skrbeh zaradi možnih škodljivih posledic. Zaposleni, ki so v večini optimisti, bodo znali poiskati prave rešitve. Vse se prične pri nas in izvira iz nas, zato se je treba zavedati, da je naš odnos pomemben dejavnik pri razvoju ustvarjalnosti. Edine omejitve si postavljamo sami s svojim negativnim mišljenjem.

Vodenje je eden ključnih dejavnikov, ki prispeva k ustvarjalnosti zaposlenih pri reševanju problemov. Ustvarjalno delovno okolje, ki naj bi ga ustvarjal vodja, je bistvena podlaga za ustvarjalnost in motiviranost zaposlenih, zato sem preučila, kako vodje vodijo zaposlene pri reševanju problemov. Lastnosti neposrednih vodij so bile označene kot precej ustvarjalne, kar pomeni, da so vodje odločni, zaupljivi in potrpežljivi, da pozorno poslušajo in upoštevajo mnenja in ideje zaposlenih, da dela ne merijo s količino, ampak s kakovostjo. Nekoliko jih moti le, da vodje skrbijo za stalen nadzor.

Beseda »vizionar« je bila nekoč rezervirana za (nekatero) politike, besedi »videc« in »jasnovidec« pa za posebneže. Danes mora biti vizionar vsak vodja, tudi kdor vodi gospodarsko družbo. Vizionar je človek, ki ga realna čas in prostor ne omejujeta, hkrati pa ta dva elementa pri svojem delu znatno upošteva. Ustvarjalno vodenje podjetja je torej vodenje skozi prostor in čas v nove prostore in nove čase.

Pritisk je treba pričakovati, se nanj pripraviti in preprečevati blokade pri drugih in pri sebi. Prehod k sodobnejšemu poslovanju bo moral izraziteje upoštevati človekovo naravo, njegove značilnosti, ustvarjalnost in znanje. Za sprejemanje razvoja v svetu je potrebno tudi lastno znanje. Z njim in z lastno ustvarjalnostjo dograjujemo in uporabljamo tuje znanje ter ravnamo v prid našemu okolju.

Bistveni element večje povezanosti sodelavcev s podjetjem, njihove pozitivne naravnosti je dati ljudem veljavo, ustvarjati ugodje za vse, ki hočejo ustvarjati, ki hočejo v podjetju in za podjetje naprej. Razvoja in uspešnosti ne more biti brez ustvarjalnega nemira, tveganja, nenehnega iskanja, katerega korenine so resnična potreba ljudi.

Prav zato je treba upoštevati človekove razsežnosti, uveljavljanje ustvarjalnosti in s tem afirmirati odnos do posameznega človeka v sodelovanju z drugimi. Več povezovanja s sodelavci v ustvarjalnem ozračju, iskanje skupnih rešitev in doživljanje skupnega uspeha odpira poti do večje konstruktivnosti, neposrednosti v odnosih, do manj posploševanja, neobjektivnosti in nezaupanja. Ustvarjalno ozračje in doživljanje skupnega uspeha povezuje sodelavce ter vodi k večjemu zaupanju in neposrednosti v odnosih.

Porajanje idej potiska podjetje naprej, njihovo pomanjkanje pa nazaj. V tem okviru sem raziskala nekatere navade in vedenja pri reševanju problemov. Nekatere navade in vedenja spodbujajo porajanje idej, medtem ko druga ta proces povsem zavrejo. Ugotovila sem, da med zaposlenimi prevladujejo navade in vedenja, ki spodbujajo porajanje idej, kar pomeni, da iščejo več možnih pravilnih rešitev, uporabljajo humor kot način pozitivnega delovanja, nenehno iščejo izboljšave pri svojem delu, drugačnih mnenj in napadalnosti drugače mislečih se ne ustrašijo, iščejo informacije, zbirajo podatke iz različnih virov, spodbujajo sodelovanje različnih strani in si

vzamejo čas, kadar vidijo, da ne morejo s silo naprej. Opozoriti pa moram, da večina zaposlenih nima sistema za beleženje idej, kar ni spodbudno, saj se lahko zgodi, da ideja kmalu izgine iz spomina. Ideje se pojavijo hitro, včasih v trenutku, pogosto pa po dolgem obdobju neplodnega iskanja. Navdihnjene ideje ne puščajo močnih spominskih sledi, zato je treba vsako dobro idejo zabeležiti, da se lahko razvije.

Če sprejemamo tveganje, premagujemo strese, frustracije in življenjske zaplete, konstruktivno spreminjamo, »kršimo« ustaljena pravila, preverjamo sume in negativna stališča, se prepustimo domišljiji, intuiciji, čustvom, humorju in dajemo polet ustvarjalnemu razpoloženju, lažje utrdimo prepričanje, da smo ustvarjalni – potem hitro ugotovimo, da imamo prav.

Skrivnost pravih ustvarjalnih odločitev prihaja iz našega notranjega bistva – iz naše intuicije, zato sem preučila, ali zaposleni zaupajo v svojo intuicijo pri reševanju problemov. Ugotovila sem, da večina zaposlenih zaupa svoji intuiciji pri reševanju problemov. Intuicijo bi morali uporabljati pri vseh korakih ustvarjalnega reševanja problemov. Najpomembnejšo vlogo pri procesu reševanja problemov imata racionalnost in smiselnost (vzročnost), toda sama racionalnost še ne pomeni najboljših rešitev za veliko problemov, še posebno zapletenih. Če bi zadostovala samo racionalnost, bi lahko računalniki že odločali o vseh problemih. Ko problemi postanejo bolj zapleteni, postane potreba po uporabi intuicije v procesu reševanja problemov močnejša. Za reševanje zapletenih problemov je treba videti povezave med številnimi spremenljivkami, ki mnogokrat niso razvidne pri racionalnem pristopu. Številni strokovnjaki pravijo, da moramo zaupati svoji intuiciji, da nam pomaga rešiti probleme.

Če hočemo svojo ustvarjalno idejo spremeniti v oprijemljivo inovacijo, si moramo zagotoviti podporo ključnih ljudi v organizaciji. Morda imamo najboljšo ustvarjalno idejo, toda če ne vemo, kako druge ljudi prepričati, da bi podprli razvoj in izpeljavo te ideje, je tako, kot da je ne bi bilo, zato sem ugotavljala, ali zaposleni uveljavljajo svoje ustvarjalne ideje. Ugotovila sem, da večina zaposlenih to počne, kar pomeni, da dobro poznajo pogoje za uveljavljanje ustvarjalnih idej.

Politika ustvarjalnosti terja poseben strateški načrt za pridobivanje informacij, prepričevanje ključnih ljudi, oblikovanje koalicije in zagotavljanje drugih ustreznih okoliščin za uresničitev idej. Uspešnost prodora nove ideje (ali programa) je močno odvisna od tega, kako temeljito pripravimo strategijo za njeno uveljavljanje. Če hočemo za idejo pridobiti druge, jo moramo sami dobro poznati in vanjo verjeti. Politični vidik načrta mora upoštevati občutljivo strukturo moči v organizaciji, še posebej dobro pa moramo vedeti, na kakšen način bo ideja ustrezala potrebam ali željam drugih.

Predstavitev idej in taktiko prepričevanja je treba čim bolj prilagoditi potrebam in značilnostim osebe, ki ji predstavljamo predlog. Predstavitev ideje je treba časovno skrbno načrtovati in si pridobiti zaupanje te osebe.

Danes ljudje ideje, koncepte, teorije in ideologije pogosto menjujejo. Živimo v času, ko je staro začelo umirati, novo pa se še rojeva. Stare steklenice ne morejo več vsebovati novega vina. Paradigma se kuje, a še ni do konca izoblikovana. Jasno je, da ne bomo videli bolje, če bomo še naprej gledali v isto smer, zato mora biti skoraj vse, kar delamo, bolj ustvarjalno in drugačno, sicer ne bo uspešno.

Če bomo hoteli preživeti oz. če se bomo hoteli uveljaviti, bomo morali svoje omejeno znanje, pa tudi majhnost nadomestiti z ustvarjalnostjo, sicer lahko potonemo v konkurenci, brez možnosti uspeha in kakovostnega življenja. Mislim, da bo vsesplošna usmerjenost v ustvarjalno delo edini izhod iz krize v poslovanju, pa tudi iz osebne krize, ki je s tem povezana.

12. LITERATURA IN VIRI

1. Berginc, J., Krč, M. (2001). Ustvarjalnost in inovativnost v podjetništvu. Portorož: Visoka šola za podjetništvo.
2. Berginc, J. (1996). Razvijanje podjetniških idej. Ljubljana: Priročnik GEA College.
3. Bernik, M., Ferjan, M., Florjančič, J. (1999). Planiranje in razvoj kadrov. Kranj: Založba Moderna organizacija.
4. De Bono, E. (1971). Practical Thinking. New York: Penguin Books.
5. Einstein, A. (1949). Autobiography. Evanston Illinois: Library of Living Philosophers Inc.
6. Getzels, J. & Csikszentmihaly, M. (1976). The creative vision. New York: Wiley-Interscience.
7. Guilford, J. P. (1967). The nature of human intelligence. New York: McGraw-Hill.
8. Kinsley Goman, C. (1992). Ustvarjalnost in poslovna uspešnost. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.
9. Koletnik, F., Kovač, J., Rozman, R. (1996). Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
10. Likar, B. (2001). Inoviranje, druga dopolnjena izdaja. Koper: Visoka šola za management.
11. Likar, B. [et al.] (2002). Uspeti z idejo (Tehnike in metode ustvarjanja, razvoja in trženja idej). Ljubljana: Korona plus.
12. Matos, S. (1994). Spodbujanje ustvarjalnosti. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
13. Mayer, J. (1994). Vizija ustvarjalnega podjetja. Ljubljana: Založba Ikra.
14. Možina, S. (1994). Osnove vodenja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
15. Možina, S., Merkač, M. (1990). Vodenje podjetja. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

16. Newell, A., Simon, H. (1972). Human problem solving. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
17. Pečjak, V. (1987). Misliti, delati, živeti ustvarjalno. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
18. Pečjak, V. (1989). Poti do idej (Tehnike ustvarjalnega mišljenja v podjetjih, šolah in drugje). Ljubljana: Samozaložba.
19. Simon, H. (1986). Understanding creativity. New York: Wiley.
20. Srića, V. (1999). Ustvarjalno mišljenje. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
21. Trstenjak, A. (1981). Psihologija ustvarjalnosti. Ljubljana: Slovenska Matica.
22. Wallas, G. (1926). »Stages of Control«; The Art of Thought. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
23. Wertheimer, M. (1959). Productive Thinking. New York: Harper & Row.
24. Whiting, C. (1958). Creative thinking. New York: Reinhold.

VIRI

1. Gostol-Gopan, d. o. o. Pridobljeno 10. 08. 2005 na svetovnem spletu:
<<http://www.gostol-gopan.si>>
2. Iskra Avtoelektrika, d. d. Pridobljeno 10. 08. 2005 na svetovnem spletu:
<<http://www.iskra-ae.com>>

PRILOGA 1: Anketa o ustvarjalnem reševanju problemov v podjetjih

Pozdravljeni!

Sem Petra Dodič, diplomantka Visoke poslovne-tehniške šole (Politehnika Nova Gorica), smer Ekonomika in vodenje proizvodnih in tehnoloških sistemov. Namen moje raziskave je ugotoviti, koliko ste zaposleni ustvarjalni pri reševanju problemov v podjetju. Anketa je anonimna. Podatki se bodo uporabljali izključno za pisanje diplomske naloge.

Hvala za vaše sodelovanje.

1. **SPOL:** Ženski Moški

2. **STAROST:** do 25 od 26 do 35 od 36 do 45 od 46 do 55 56 in več

3. **STOPNJA IZOBRAZBE:** manj kot srednja
 srednja
 višja
 visoka in univerzitetna
 magisterij

4. OCENITE VAŠ TRENUTNI ODNOS DO SEBE IN DELOVNEGA OKOLJA:

a) Kakšen je vaš odnos do sebe in delovnega okolja?

Preberite spodnje izjave in ob vsaki obkrožite število, za katero menite, da ustreza vašemu odnosu. Če boste obkrožili 10, boste s tem povedali, da je vaš odnos kar najbolj pozitiven. Številka 1 na nasprotni strani lestvice bo povedala, da vaš odnos do nečesa ne bi mogel biti bolj odklonilen. Bodite pošteni!

		VISOKO (pozitivno)	NIZKO (negativno)
1.	Če bi morali ugibati, bi dejali, da šef ocenjuje vaš trenutni odnos do dela z:	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	
2.	V enakih okoliščinah bi sodelavci vaš odnos do njih ocenili z:	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	
3.	Sami bi vaš odnos do dela ocenili z:	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	
4.	Vaš odnos do lastnih idej in ustvarjalnosti je:	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	
5.	Vaš odnos do ustvarjalnih idej sodelavcev je:	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	
6.	V zadnjem času je bila vaša sposobnost za odkrivanje več različnih rešitev:	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	
7.	Vaše veselje do dela, ki ga opravljate, bi ocenili z:	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	

b) Kako gledate na vaše delo? Označite z X.

Trditev	Se strinjam	Se delno strinjam	Se delno ne strinjam	Se ne strinjam
Moje delo je zame kot zabava.				
Moje delo je v glavnem zanimivo in mi ni dolgčas, kadar ga opravljam.				
Mislím, da si moji sodelavci bolj prizadevajo pri svojem delu kakor jaz pri svojem.				
Moje delo ni prijetno.				
Bolj uživam pri delu kot v prostem času.				
Popolnoma sem zadovoljen z delom.				
Razočaran sem nad tem, da sem takšno delo sploh sprejel.				

5. VODENJE USTVARJALNEGA SODELOVANJA

Kako bi z naslednjimi trditvami opisali svojega vodjo ?

Trditev	Se strinjam	Se delno strinjam	Se delno ne strinjam	Se ne strinjam
Vtika se v podrobnosti.				
Skrbi za stalen nadzor nad zaposlenimi.				
Delo meri s količino, ne s kvaliteto.				
Pozorno posluša, upošteva moje mnenje in ideje.				
Je odločen, zaupljiv in potrpežljiv.				
Spodbuja nas k skupnemu reševanju problemov.				

6. BLOKADE USTVARJALNOSTI

Katere od naslednjih blokad v podjetju vplivajo na vašo ustvarjalnost pri delu?

	nič	malo	srednje	zelo
Prevlada rutinskega dela				
Neustvarjalno vzdušje				
Slab pretok informacij				
Nejasna vizija podjetja				
Premalo skupinskega dela				
Pomanjkanje znanja				
Premočna hierarhija				
Nejasnost kompetenc				
Slabo stimulirana ustvarjalnost				
Slabi medosebni odnosi				
Bojazen pred neuspehom				
Zavist sodelavcev				
Nepotrebni ustvarjalni dosežki				

7. NAVADE IN VEDENJA PRI REŠEVANJU PROBLEMOV

Na kakšen način rešujete probleme v podjetju?

Preberite naslednje trditve in označite z X tisto, ki vam najbolj ustreza. Bodite iskreni!

	Ali najpogosteje:	ali	
	1. Iščete »pravilen« odgovor,		iščete več možnih pravilnih odgovorov.
	2. Se lotevate reševanja problemov kot »resne« naloge,		vam je reševanje problemov v zabavo in se »igrate« z idejami.
	3. Se, kolikor je le mogoče, izogibate delanju napak,		sprejemate napake kot neizbežen del ustvarjalnega procesa.
	4. Celo kadar ste utrujeni, ne odnehate in vztrajno iščete rešitev problema,		si premišljeno privoščite odmor, kadar sprevidite, da ne morete ničesar doseči s silo.
	5. Se obrnete za nasvet na »strokovnjake«,		zbirate podatke iz različnih virov.
	6. Ne upoštevate svojih »prismojenih idej«,		uporabljate svoj smisel za humor kot bogat vir možnosti.

	7. Svoje ideje zaupate samo sodelavcem, ki se bodo z njimi strinjali in jih podprli,		spodbujate odziv z različnih strani, ne ustrašite se niti »strupenih« jezikov.
	8. Ravirate se po geslu: »ne popravljaj stvari, ki ni pokvarjena«,		nenehno si prizadevate izboljšati najrazličnejše izdelke, delovanje služb in sistemov.
	9. Kadar nečesa ne razumete, molčite,		tvegajte neumna vprašanja.
	10. Nimate sistema za beleženje idej, ki se vam porodijo,		vodite »dnevnik idej« in si zapišete vsako dobro zamisel.

8. INTUICIJA PRI REŠEVANJU PROBLEMOV

Kako intuitivni ste pri reševanju problemov v podjetju?

Odgovorite na naslednja vprašanja tako, da se strinjate ali se ne strinjate z vsako izjavo.

1.	Nekajkrat se mi je zgodilo, da sem vnaprej natančno vedel, kaj se bo zgodilo.	DA	NE
2.	Pogosto imam prebliske v zvezi s pomembnimi načrti.	DA	NE
3.	Veliko svojih najboljših odločitev sem sprejel tako, da sem se prepustil svojemu »dobremu občutku«.	DA	NE
4.	Pogosto lahko zaznam problem, še preden me kdo nanj opozori.	DA	NE
5.	So dnevi, ko mi gre vse od rok, ker čutim, da me spremlja izjemna sreča.	DA	NE
6.	Včasih lahko dosežem, da se mi v sanjah prikaže rešitev problema.	DA	NE
7.	Če vsi podatki govorijo v prid nekemu mnenju, moja intuicija pa mi narekuje povsem nasprotno odločitev, sledim intuiciji.	DA	NE

9. POLITIKA USTVARJALNOSTI

Ali uveljavljate svoje ustvarjalne ideje?

Odgovorite s P, če je izjava večidel pravilna, in z N, če je pretežno napačna.

1.	Moč odločanja v vaši organizaciji je v rokah drugih, zato ne verjamete v uspeh vaših ustvarjalnih prizadevanj.	
2.	Nikakor ne morete ugotoviti, s čim bi motivirali druge ljudi, da bi podprli vaše ideje.	
3.	Edini ljudje, ki jih morate pridobiti za svoje ideje, so vaši nadrejeni.	
4.	Na splošno je dobro, če svojo idejo »delite« s sodelavci, namesto da bi prosili za njihovo podporo.	
5.	Ena izmed možnosti za pridobitev podpore za vaš načrt je, da se posvetujete s tistimi, ki bodo, kot pričakujete, najbolj čutili spremembe.	
6.	Dobro idejo pogosto zadušijo nebistveni ugovori.	
7.	Če vas sodelavci niso pripravljeni podpreti brez vseh zadržkov, je najbolje, da nehate računati z njihovo pomočjo.	
8.	Pomembno je, da pripravite vse nasprotnike do tega, da spremenijo mnenje in podprejo vašo idejo.	
9.	Če boste zahtevali odziv na svojo idejo prej, preden bodo ljudje o njej temeljito razmislili, boste dosegli nasprotni učinek.	
10.	Vnaprej morate biti prepričani, da si boste zagotovili popolno podporo za sleherno inovativno idejo.	
11.	Za uveljavljanje ideje ni noben trenutek ugodnejši od drugega.	
12.	Večina ljudi je pripravljena sprejeti nove ideje, ki so utemeljene z logičnimi detajli.	
13.	Kolikor več veste o ljudeh, katerim bi radi »prodali« svojo idejo, toliko lažje jim jo boste pravilno predstavili.	
14.	Za vas je pomembno, da podprete dobre ideje drugih.	
15.	Če vaša ideja ne bo sprožila večjih sprememb, smete pričakovati le malo nasprotovanja ali nič.	
16.	Če zares verjamete v vašo idejo, je ne smete nikoli spreminjati ali pristajati na »kompromise«.	