

POSLOVNO-KOMERCIALNA ŠOLA CELJE

***USTVARJALNOST NA DELOVNEM  
MESTU***



**Mentorica:**  
**Mag. Metka Bombek**

**Avtorji:**  
**Marko Drljača, 2. c**  
**Ana-Marija Tratnik, 2. c**  
**Natja Gobec, 2. c**

**Celje, marec 2006**



## **ZAHVALA**

Iskreno se zahvaljujemo mentorici mag. Metki Bombek za ves trud, pomoč nasvete in predloge pri izdelavi raziskovalne naloge. Prav tako se zahvaljujemo Majdi Lesjak, prof., za trud in dragocene nasvete. Prav tako se zahvaljujemo tudi vsem drugim, ki so nam kakorkoli pomagali pri tehnični in vsebinski ureditvi naše raziskovalne naloge.



# KAZALO

|   |    |
|---|----|
| <u>POVZETEK</u> .....   | 5  |
| <u>UVOD</u> .....   | 7  |
| <u>2.1 Kratka opredelitev problema in raziskav</u> .....                | 7  |
| <u>2.2 Raziskovalni cilji in namen naloge</u> .....                     | 7  |
| <u>2.3 Namen raziskovalne naloge</u> .....                              | 8  |
| <u>2.4 HIPOTEZE</u> .....   | 8  |
| <u>2.5 Raziskovalne metode</u> .....                                    | 9  |
| <u>TEORETIČNI DEL</u> .....   | 10 |
| <u>3.1 Pojem ustvarjalnosti</u> .....                                   | 10 |
| <u>3.2 Pomen ustvarjalnosti</u> .....                                   | 10 |
| <u>3.3 Ustvarjalnost v podjetništvu</u> .....                           | 10 |
| <u>3.4 Podjetniško reševanje problemov</u> .....                        | 11 |
| <u>3.5 Podjetniško ustvarjanje</u> .....                                | 11 |
| <u>3.6 Vodenje in upravljanje podjetniške ustvarjalnosti</u> .....      | 11 |
| <u>3.7 Štirje pristopi k reševanju podjetniške ustvarjalnosti</u> ..... | 13 |
| <u>3.7.1 Usmerjanje umskega napora v pozitivno naravnost</u> .....      | 13 |
| <u>3.7.2 Odločna priprava na konkretno aktivnost</u> .....              | 13 |
| <u>3.7.3 Vzdrževanje raziskovalnega duha</u> .....                      | 13 |
| <u>3.7.4 Nepoznavanje končnega rezultata</u> .....                      | 13 |
| <u>3.8 Pospeševanje ustvarjalnosti v podjetništvu</u> .....             | 14 |
| <u>3.9 Ustvarjalnost in tveganje</u> .....                              | 14 |
| <u>3.10 Sposobnosti za ustvarjalno reševanje problemov</u> .....        | 14 |
| <u>UČENJE IN RAZVIJANJE USTVARJALNOSTI</u> .....                        | 15 |
| <u>4.1 Različni vidiki</u> .....  | 15 |
| <u>4.2 Teorija o razdeljenosti možganov</u> .....                       | 15 |
| <u>4.3 Intuicija</u> .....  | 16 |
| <u>SKUPINSKA USTVARJALNOST</u> .....                                    | 16 |
| <u>5.1 Vizija delovne skupine</u> .....                                 | 16 |
| <u>5.2 Sodelovanje v skupini</u> .....                                  | 17 |
| <u>5.3 Akcijska naravnost</u> .....                                     | 17 |
| <u>5.4 Pravila ustvarjanja v skupini</u> .....                          | 18 |
| <u>5.5 Tehnike ustvarjanja v skupini</u> .....                          | 19 |
| <u>PRAVILA USTVARJALNEGA MIŠLJENJA ZA POSAMEZNIKA</u> .....             | 20 |
| <u>6.1 Ustvarjalno odločanje</u> .....                                  | 21 |
| <u>BLOKADE USTVARJALNEGA MIŠLJENJA</u> .....                            | 22 |
| <u>OVREDNOTENJE HIPOTEZ</u> .....                                       | 56 |
| <u>HIPOTEZE – za izredne študente</u> .....                             | 56 |
| <u>HIPOTEZE – za redne študente</u> .....                               | 57 |
| <u>SKLEPNE UGOTOVITVE</u> .....   | 58 |
| <u>LITERATURA IN VIRI</u> .....   | 59 |



## **POVZETEK**

**DESKRIPTORJI:** ustvarjalno mišljenje, ustvarjalnost na delovnem mestu, ustvarjalni zaposleni, konkurenca, metode ustvarjalnega mišljenja, blokade ustvarjalnega mišljenja, delovno mesto, uspešnost podjetja.

V današnjem času globalizacije se svetovna proizvodnja seli v Indijo, Kitajsko in druge azijske države, Slovenija pa prehaja v družbo znanja in inovativnosti. Za takšno družbo naša pregovorna pridnost in klasični menedžerski načini ne zadoščajo več. Tudi slovenska podjetja bojo morala narediti prehod iz klasične v inovativno organizacijo. Podjetja se v današnjem času izredno borijo za čim večji tržni delež, to pomeni, da se borijo za kupce. Kupci so zaradi tega postali nadvse razvajeni, kar pomeni, da želijo imeti kar naprej nove izdelke in storitve. Podjetja lahko zadovoljijo zahteve kupcev in obdržijo stare kupce ter pridobijo nove, če jim skoraj vsak dan ponujajo nekaj novega. To pa lahko naredijo le, če imajo ustvarjalne zaposlene na vseh delovnih mestih. Ti ustvarjajo nove izdelke in storitve.

V raziskovalni nalogi smo raziskali, kaj pomeni ustvarjalnost na delovnem mestu in zakaj je pomembna. Raziskati smo želeli, ali se podjetja zavedajo pomena ustvarjalnosti na delovnem mestu. Zanimalo nas je, ali še vedno dajejo poudarek pridnosti in ubogljivosti zaposlenih na delovnem mestu. Raziskati smo tudi metode za povečanje ustvarjalnosti zaposlenih. Ugotavljali smo, kaj so največje blokade pri ustvarjalnem delu zaposlenih in kako jih odpraviti. Ugotavljali smo, na katerih delovnih mestih je ustvarjalnost izredno pomembna in na katerih ni.





# UVOD

## 2.1 Kratka opredelitev problema in raziskav

V raziskovalni nalogi smo želeli raziskati, ali je potrebno na delovnem mestu samo delati ali mora zaposleni tudi ustvarjati nove ideje. Zanimalo nas je, na katerih delovnih mestih morajo zaposleni delati ustvarjalno in zakaj ter na katerih jim to ni potrebno. Prav tako nas je zanimalo, če je prevelika ustvarjalnost oziroma delo izven predpisanih navodil celo škodljivo.

V empiričnem delu smo želeli izvedeti, kakšno mnenje imajo o raziskovani temi zaposleni in študentje brez večjih delovnih izkušenj.

## 2.2 Raziskovalni cilji in namen naloge

Zaradi vse večje borbe za kupce, ki so postali zaradi tega nadvse razvajeni, saj od podjetij pričakujejo vedno nove izdelke in storitve, je ustvarjalnost zaposlenih v podjetju izredno pomembna. Raziskali smo ustvarjalnost zaposlenih, zato smo si zastavili spodaj našteje raziskovalne cilje.

### Cilji naše raziskave

- Definicija ustvarjalnega mišljenja.
- Blokade ustvarjalnega mišljenja.
- Pravila ustvarjalnega mišljenja za posameznika.
- Pravila ustvarjanja v skupini.
- Tehnike ustvarjanja v skupini.
- Delovna mesta, na katerih je ustvarjalno mišljenje izredno potrebno.
- Delovna mesta, na katerih je ustvarjalno mišljenje nepomembno.

## 2.3 Namen raziskovalne naloge

Želeli smo prikazati vodstvu podjetja, kako je ustvarjalno delo zaposlenih na določenih delovnih mestih izredno pomembno za uspešnost podjetja. Prikazati smo želeli tudi blokade, ki preprečujejo zaposlenim, da bi delali ustvarjalno in s katerimi metodami bi lahko odpravili te blokade in povečali njihovo ustvarjalnost.

## 2.4 HIPOTEZE

Pred raziskavo smo oblikovali nekaj hipotez, ki so izhajale iz naših predhodnih stališč in poznavanja problematike.

H1: Večina anketirancev ne pozna definicije za ustvarjalno mišljenje..

H2: Večina anketirancev meni, da so se v šoli naučili dovolj o ustvarjalnem mišljenju.

H3: Večina anketirancev ne pozna metod ustvarjalnega mišljenja.

H4: Večina anketirancev meni, da je ustvarjalno mišljenje v podjetju najbolj pomembno v oddelku razvoja.

H5: Večina anketirancev meni, da je ustvarjalno mišljenje v podjetju najmanj pomembno v računovodstvu.

H6: Večina anketirancev meni, da je najbolj pogosta blokada ustvarjalnega mišljenja nastane pri zaposlenih zaradi slepega upoštevanja pravil.

H7: Večina anketirancev meni, da se najbolj usposobimo za ustvarjalno mišljenje na seminarjih.

## **2.5 Raziskovalne metode**

Za izvedbo naše raziskovalne naloge smo uporabili podatke iz strokovne literature. Po jasni opredelitvi raziskovalnega problema smo naredili načrt raziskovanja.

Za definicijo potrebnih hipotez in vzorčnih povezav smo takoj na začetku dobili veliko podatkov in informacij iz razpoložljivih sekundarnih virov, ki so med navedenimi viri.

Z izvedbo anonimne ankete smo dobili odgovore, ki so ovrgli ali potrdili najine hipoteze.

Anketo smo izvedli med šestdesetimi izrednimi in petdesetimi rednimi študenti Poslovno-komercialne šole Celje, Višje strokovne šole. Anketiranje je potekalo v mesecu februarju 2006.

## TEORETIČNI DEL

### 3. 1 Pojem ustvarjalnosti

Ustvarjalno mišljenje je proces proizvodjanja novih idej za reševanje problema odločanja pri posamezniku. Ustvarjalno mišljenje zahteva določeni miselni napor, saj ni avtomatičen in pri večini ne poteka brez navora. Zato mora biti ustrezno motiviran.

Ustvarjalno mišljenje je preišljeni prelom z ustaljenimi navadami in pomeni aktiviranje ustvarjalnega dela možganov.

### 3. 2 Pomen ustvarjalnosti

Posledice ustvarjalnosti so nove ideje, ki jih navadno izkoriščamo, ko hočemo napraviti nov izdelek ali izboljšati obstoječega. In zakaj bi morali kar naprej izboljševati stare izdelke in oblikovati nove, drugačne, če so stari še dobri in uporabni? Tako se sprašujejo mnogi ljudje in mnoga podjetja ter s tem izgubljajo tekmo s konkurenco. Ni si težko predstavljati, da proizvajalci in trgovci z novimi in boljšimi izdelki veliko lažje privabijo nove kupce. Poleg tega si tudi kupci želijo novih in boljših izdelkov in storitev.

In kdo bo na koncu prodal več izdelkov in bo zato več zaslužil in bo lahko več denarja vlagal v ustvarjanje novih idej?

To je misel o **razvojni spirali**, ki je v nobeni organizaciji ne bi smeli prezreti.

### 3. 3 Ustvarjalnost v podjetništvu

Na začetku se moramo vprašati, kako naj takšen proces, kot je ustvarjalnost, vodimo in če je to sploh mogoče. Za boljšo predstavbo si moramo zamisliti podjetja, ki razvijajo visoke tehnologije na področju računalništva, biotehnologije, medicine in podobno ; V takšnih podjetjih je več kot petdeset odstotkov zaposlenih ponavadi raziskovalcev in ustvarjalcev novih idej ali proizvodov. Uspešno vodenje takšnih podjetij pomeni pridobivanje konkurenčne prednosti na trgu. Temeljna strategija teh podjetij je v nenehnem toku ustvarjalnih idej in proizvodov v okolje. Njihov najpogostejši moto je: »Ustvarjanje ali propad!«

**konkurenčnost.** Če okolje novo idejo prepozna kot koristno vrednoto, potem ji mora zagotoviti Pomemben razlog vodenja in upravljanja ustvarjalnosti je v tem, da z njo **ustvarjamo** potrebno infrastrukturo za njeno specializacijo.

### **3.4 Podjetniško reševanje problemov**

Podjetniško reševanje problemov pomeni razmišljati o problemu z več podjetniških vidikov hkrati. Pomeni uvideti v problemu tako ustvarjalno kot tržno, organizacijsko in katero koli drugo komponento, ki pripelje do novih dimenzij reševanja problema. Poleg znanja uporabljamo v tem procesu reševanja problema tudi praktične izkušnje in inovativnost. Učinkoviteje razrešujemo tiste probleme, kjer je problem povezan z notranjo motivacijo.

### **3.5 Podjetniško ustvarjanje**

Dejstvo je, da večina ljudi povezuje ustvarjalnost z umetnostjo in ne s poslovanjem. Podjetnik je definiran kot nekdo, ki se odziva na priložnosti in je pri tem popolnoma svoboden tako iz osebnostnega kot organizacijskega vidika. Pojem podjetništva najpogosteje povezujemo s pojmom udejanja priložnosti. Medtem ko ustvarjalnost ponazarja vizijo možnega, podjetnik pretvarja ustvarjalno vizijo v konkretno akcijo. Ta proces vodi in spodbuja podjetniško skupino k uresničitvi skupnega cilja.

Običajno ustvarjalna iniciativa ni pogojena z okoljem, temveč najpogosteje prihaja iz posameznika in njegove lastne ustvarjalne vizije.

### **3.6 Vodenje in upravljanje podjetniške ustvarjalnosti**

Izredno pomemben razlog vodenja in upravljanja ustvarjalnosti je v tem, da z njo ustvarjamo konkurenčnost. Če okolje novo idejo prepozna kot koristno vrednoto, potem ji mora zagotoviti potrebno infrastrukturo za njeno socializacijo.

In nenazadnje ustvarjalnost lahko terja od podjetja popolnoma nov eksperimentalno – organizacijski model. Mnoga podjetja so zaradi tega organizirana kot nekakšen eksperimentalni laboratorij, v katerih se organizacijska struktura nenehno spreminja v smeri lažjega tržnega prilagajanja. Takšna podjetja morajo zato uspešno obvladovati podjetniške procese, torej vodenje hitre rasti podjetja, fleksibilnost delovne sile podjetja, uravnavanje korektnosti odnosov.

Najlažje se naučimo vodenja ustvarjalnosti s tem, da bolje razumemo, kaj blokira oziroma pospešuje njeno izražanje. Pri tem se je v podjetniškem smislu pomembno usmeriti na razvijanje tistih aktivnosti v lastnem podjetju, ki pospešujejo ustvarjalnost. Te aktivnosti so :

- Ustvarjanje odprte, decentralizirane organizacijske strukture.
- Spodbujanje kulture podjetja, ki dopušča in pospešuje nastajanje ustvarjalnih eksperimentov.
- Spodbujanje kulture podjetja, ki dopušča in pospešuje nastajanje ustvarjalnih eksperimentov.
- Razvijanje eksperimentalnih lastnosti.

- Promocija pozitivnih primerov in zgodb med zaposlenimi.
- Tolerantnost do napak.
- Spodbujanje učinkovite komunikacije na vseh nivojih podjetja.
- Ustanavljanje skladov za razvijanje prototipov in inovacij.
- Svetovalna pomoč pri nerazdelanih idejah.
- Odpravljanje birokratskih ukrepov za zagotavljanje virov.
- Zagotavljanje finančnih in nefinančnih spodbud ter nagrad za uspešne primere.
- Razvijanje podjetniške kulture, ki bo spodbujala nagnjenost k tveganju in zastavljanju vprašanj.
- Zagotavljanje pogojev za preživetje idej in njihovo profesionalno vrednotenje.
- Pravilni pristop pri postavljanju končnih rokov.
- Delegiranje odgovornosti za spodbujanje novih aktivnosti.

Vsak menedžer ali podjetnik lahko vpliva na pospeševanje ustvarjalnosti že s tem, da prepozna in zaposli ustvarjalne ljudi, jih spodbuja in jim zagotavlja prave pogoje za njihovo uspešnost. Pri tem mora znati zaigrati vlogo nekakšnega psihologa, ki zna pazljivo komunikacijsko prisluhniti potrebam ustvarjalnih ljudi na vseh nivojih.

Direktor ali vodja razmišlja tudi o tem, kaj storiti v primeru, ko posameznik v določenem trenutku ni več ustvarjalen. Je takšna oseba nadomestljiva z drugo? Koliko je k demotivaciji ustvarjalnosti prispeval osebni stil vodenja podjetnika ali menedžerja? Kako kontrolirati potrebne podpore vire za ustvarjalnost? Kaj potrebujejo ustvarjalni ljudje za osebne dosežke? Koliko jih potrebuje določeno podjetje in koliko denarja bo to podjetje stalo?

Najpogostejši konflikti med menedžerji, podjetniki in ustvarjalnimi ljudmi izhajajo pravzaprav iz omenjenih vprašanj, saj ustvarjalni ljudje potrebujejo nenehno potrjevanj, vrednotenje, planiranje, nagrajevanje in podobno.

## **3.7 Štirje pristopi k reševanju podjetniške ustvarjalnosti**

### **3.7.1 Usmerjanje umskega napora v pozitivno naravnost**

Pomembno pravilo pri tem je, da se znebimo nestrpnosti in k problemu pristopimo kar se da potrpežljivo. Naslednji pomemben pristop je v preoblikovanju negativne podobe o sebi. Človek se v tem primeru odloča zavestno za pozitivnejši pristop k razmišljanju in delovanju, ob enem z intuicijo, radostjo, motiviranostjo, pozitivno energijo in strastjo. Posameznik lahko za takšen pristop uporablja tehniko meditacije. Novo stanje dosežemo le s povečano mero samodiscipline.

### **3.7.2 Odločna priprava na konkretno aktivnost**

Kot vemo iz prakse, terja vsako zahtevno opravilo izredno dobro predpripravo. Pred očmi je potrebno imeti misel, da je delo, ki nas čaka, vedno odgovor na naše vprašanje in da nas pri vsaki nadaljnji aktivnosti čaka nekaj privlačnejšega in izzivalnega.

### **3.7.3 Vzdrževanje raziskovalnega duha**

Priporočljivo je, da se obnašamo podobno kot znanstveniki, ki odprto opazujejo pojave, preučujejo reakcije, občutke, motive in se pri tem nenehno sprašujejo o pomenu in vrednosti ugotovitev. Le na takšen način si lahko uspešno razvijamo naš ustvarjalni miselni proces. Na takšen način bomo lažje razumeli pojave, ki nas obdajajo, z bolj strokovnega vidika ter na podlagi lastnega, subjektivnega vidika.

### **3.7.4 Nepoznavanje končnega rezultata**

Včasih je bolje, da sploh ne razmišljamo o tem, kaj bo nastalo na koncu naše aktivnosti. Če smo že v začetku aktivnosti preveč naravnani na končni rezultat, naš proces ponavadi ne bo pripeljal do cilja po običajni poti. Strokovnjaki odsvetujejo obremenjenost z vnaprejšnjimi rezultati, zato priporočajo predhodno fizično in psihično sprostitev. Vnaprejšna naravnost na rezultat nas lahko odvrne od novih prebliskov.

### 3.8 Pospeševanje ustvarjalnosti v podjetništvu

Podjetnik mora odpravljati vse nepotrebne ovire, ki prihajajo iz okolja in ustvarjati novo ustvarjalno, podjetniško kulturo.

Podjetnik naj bo usmerjen k inovativnosti in k prevzemanju tveganja od vodstva navzdol. Potrebno je sprejemanje skupnih strateških odločitev pri vsakem projektu. Razločevati je treba pomembno in zanimivo od nepomembnega. Potrebno je več ukvarjanja z zaposlenimi, ki imajo radi izzive in odličnost. Uvesti je treba nagrade in priznanja za ustvarjalnost. Potrebno je spodbujanje pripadnosti in poudarek na upravljanju s časom.

Zanimive ugotovitve izhajajo iz ameriških raziskav, ki razlagajo, da podjetniki in raziskovalci odlično obvladujejo področje odkrivanja neodkritega. Po drugi strani imajo menedžerji najboljše izkušnje pri vodenju nevodljivega. Problem nastane, ko se oboji na obeh področjih premalokrat srečujejo, kaj šele razumejo. Pri tem ameriški podjetniki in menedžerji sklepajo, da je med obema ciljnim skupinama nešteto neodkritih novih podjetniških priložnosti, ki jih premalo izkoriščajo.

### 3.9 Ustvarjalnost in tveganje

Pomembno je, da se zavedamo dimenzij tveganja. Tveganje naj bo čim bolj ustvarjalno, s čim manj okvirji in grožnjami. Pri tveganju se nam sprošča vrsta strasti in globoko mišljenje. Tvegana pustolovščina daje največ inovatorjev, velikih vodij in velikih umetnikov v zgodovini. Proces mora vsebovati svojo vrednost. Vsako podjetje potrebuje ustvarjalne rešitve, ker nihče znotraj podjetja ne najde najboljše rešitve za probleme. V tem oziru so nove poti nepoznane, kajti natančna pot vodenja takega problema nam ni poznana. Zato je edina rešitev za vodenje nevodljivega v uporabi orodij za pospeševanja ustvarjalnosti. Res je, da v podjetju ne moremo izvajati ustvarjalnega pristopa na vseh področjih.

### 3.10 Sposobnosti za ustvarjalno reševanje problemov

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

1. **Stopnja prebliskov** - zmožnost ustvarjanja velikega števila prebliskov in idej.
2. **Fleksibilnost** – zmožnost ustvarjanja različnih mešanic idej.
3. **Razčlenjevanje** – zmožnost dodajati podrobnosti, globino, širino, različne vidike ali perspektive idej in dodanih vrednosti.
4. **Originalnost** – unikatnost, novost, inovativnost ali izboljšava že obstoječe ideje.

- **Stopnje prebliskov in zmožnosti generiranja velikega števila idej** se ponavadi najlažje naučimo. To počnemo z generiranjem velikega števila idej o predmetih, ki nas



vsakodnevno obdajajo. Ko se naučimo generiranja vsaj deset različnih uporabnih namenov v enem predmetu, lahko pridemo na proces povezovanja generiranih idej z dejavnostjo, v kateri smo dobri.

- **Fleksibilnost** lahko utrjujemo na način, da preučimo petdeset različnih uporabnih namenov za konkreten izdelek iz vsakodnevne rabe v zvezi z našim delom.
- **Razčlenjevanje** razvijamo z opisovanjem podrobnosti, saj tako uporabimo občutke.
- **Originalnosti** se naučimo, ko preučujemo nek izdelek in mu dodajamo nove pomene in uporabne lastnosti, ki povečajo njegovo namembnost.

**Vse omenjene zmožnosti si lahko razvijamo z vsakodnevnimi vajami, kar povečuje potencial ustvarjalnosti in ustvarjalnega reševanja problemov.**

## UČENJE IN RAZVIJANJE USTVARJALNOSTI

Nekje na sredi poti med začetkom in koncem našega formalnega izobraževanja odkrijemo način za oblikovanje »pravilnih« odgovorov, hkrati pa izgubimo ustvarjalno spodbudo, da bi vrtali še naprej in skušali poiskati druge možne pravilne odgovore.

Primer:

Če bi stopili v povprečen srednješolski razred in bi na tablo narisali velik krog, bi bil najbolj verjeten odgovor na vprašanje: »Kaj je to?, Odgovor je: »KROG!«

Kaj pa, če bi poskus ponovili pred otroci v mali šoli? Najverjetneje bi slišali različne odgovore, kot so na primer žoga, balon, oko, glava in podobno.

### 4.1 Različni vidiki

Ustvarjalno mišljenje se začne s porajanjem idej. Če hočete imeti najcelovitejši vpogled v posamezno situacijo, boste na določeni točki morali upoštevati poglede in stališča vseh s to situacijo povezanih ljudi. Veščina preišljenega spreminjanja vašega vpogleda na zadevo, da se približate stališčem drugih, vam bo omogočilo izoblikovati popolnejši vpogled nad vpletenimi dejstvi, posledicami in možnostmi izbire. Različno izobraženi ljudje imajo različne vidike.

### 4.2 Teorija o razdeljenosti možganov

Na splošno velja, da pri 95 odstotkih desničarjev leva stran možganov ne le nadzoruje desno polovico telesa, temveč se v njej odvija tudi analitično, linearno, verbalno in racionalno mišljenje. To pomeni, da se na levo možgansko poloblo opirate tedaj, ko preračunavate vsoto in razliko, pomnite imena in datume, ali si zastavljate naloge in

cilje. Večji del našega miselnega sistema je utemeljen na grški logiki, zato so procesi, ki se odvijajo v levi možganski polobli v našem izobraževalnem sistemu najvišje cenjeni.

Desna možganska polobla, ki nadzoruje levo stran telesa, poleg tega oblikuje tudi predstave o celoti, kroji domišljijo, je torej neverbalna in umetniška. Kadar koli si prikličete v spomin kakšen obraz, uživate v poslušanju simfonije ali kratko malo sanjariate, uporabljajte v šoli praviloma manj cenjene funkcije desne možganske poloble.

#### **LEVA POLOBLA**

Logika  
Domiselnost  
Verbalnost  
Analitičnost  
Racionalnost  
Jasnost

#### **DESNA POLOBLA**

Navdih, intuicija  
Neverbalnost  
Občutek za prostor  
Ustvarjalnost  
Celovitost  
Humornost, igrivost

### **4.3 Intuicija**

Vsi normalni ljudje imamo občutek ali »nos«, le da mnogi med nami ta neslišna in nevidna opozorila spregledajo ali jih zavračajo kot nerazumna in nekoristna.

Za ustvarjalno misleče ljudi je značilno, da praviloma posvečajo več pozornosti svojim občutkom, tudi tako imenovanemu notranjem glasu. Večina uspešnih podjetnikov naprej pretehta vse pomembne informacije in dostopne podatke, toda kadar so si ti v nasprotju ali jih ni mogoče povezati, se prepustijo intuiciji, ki jih pripelje do dokončnega sklepa.

## **SKUPINSKA USTVARJALNOST**

Skupinska ustvarjalnost obsega vrednote skupinskega razvoja in idej. Skupinski pristop k ustvarjalnosti ima večji pomen kot pristop posameznika. Raziskave potrjujejo tezo, da imajo skupinske inovacije večjo stopnjo povezanosti z družbeno koristnostjo kot individualne. Vsako uspešno podjetje s svojo rastjo postaja bolj kompleksno v odzivu na okolje – trg. Takšno podjetje raste z vsemi lastnimi spremembami v socialnem, političnem in ekonomskem karakterju. S tem postaja vpliv posameznika skozi to prizmo vse močnejši. Podjetje se odzove na vse spremembe z oblikovanjem funkcionalnega tima ali skupine.

### **5.1 Vizija delovne skupine**

Če želimo imeti ustvarjalno skupino v podjetju, mora biti vodena s pravo vizijo. Vizija naj bo v skupini prediskutirana, jasna in deljena. Vsebovati mora jasne vrednote, ki naj bi dale pričakovati rezultat poslovanja podjetja v prihodnosti. Vrednota zdravega

življenja v podjetju je vsekakor pomembna odgovornost in prispevek slehernega člana skupine. Ne smemo pozabiti na dejstvo, da se mora proces oblikovanja vizije nenehno dopolnjevati s pričakovanji, cilji in ambicijami članov skupine.

## **5.2 Sodelovanje v skupini**

Sodelovanje v skupini je predpogoj preživetja. Sodelovanje pomeni proces zmanjševanja odpora do uvajanja sprememb, spodbujanje pripadnosti podjetju in skupini ter ustvarjanje humanih človeških odnosov. Prav to sodelovanje zajema naslednje tri pomembne dejavnike:

- vpliv na sprejemanje odločitev,
- izmenjavo informacij,
- aktivno medsebojno komunikacijo.

Ustvarjalnost predstavlja nove in drugačne stvari, do sedaj še nepreizkušene, stvari, ki bodo morda propadle, stvari s katerimi bomo naleteli na odpor in konflikte. Ustvarjalnost se nanaša na sprejemanje tveganja. Člani skupine so pripravljene preizkušati nove ideje pod pogojem, da je klima v podjetju ustvarjalnosti naklonjena.

## **5.3 Akcijska naravnost**

V vsaki učinkoviti ustvarjalni skupini je potrebna močna akcijska usmerjenost, ki jo odražajo reflektivnost, konstruktivna kontraverznost, tolerantnost do idej posameznika ali manjšine in prepadnost odličnosti.

Raziskave po razvitih državah potrjujejo, da je podpora skupinski ustvarjalnosti največkrat navidezna. Največji problemi v takšnih situacijah se nanašajo na zagotavljanje virov za razvoj novih idej. Vztrajanje na tem, da neka dobra ideja uspe, je ključnega pomena.

Vodenje kompleksnih skupinskih aktivnosti in interakcij je izredno zahteven ustvarjalni proces. Dinamika zagotavlja visoko stopnjo motivacije za ustvarjalnost. Posamezniki odgovarjajo na izzive članov skupine. Tako se oblikuje nova ustvarjalna atmosfera, ki je unikatna samo skupini kot celoti. Ko skupina sprejme neko nalogo, jo lahko razreši na več načinov. Eden od teh je delegiranje aktivnosti na posameznike ali pa skupinsko reševanje problemov preko tehnik ustvarjalnega mišljenja. Učinek enega ali drugega postopka je večji, bolj kot so problemi prilagojeni sposobnostim in znanju posameznikov in ne skupini v celoti. Nagrada za učinkovite rezultate se mora v zaključku obrestovati v vsem in ne samo enemu zmagovalcu. Ne sme biti porazenca. Večina članov skupine je v zaključku inovativnega porekla v čustvenem pričakovanju nečesa spodbudnega. Prav ta pričakovanja znotraj procesa ustvarjalnosti so lahko močan

energijski generator. Družba, v kateri živimo, bi lahko z ustreznimi tehnikami spodbudila ustvarjalnost.

#### **5.4 Pravila ustvarjanja v skupini.**

Ustvarjalno delo skupine se ne začneja z idejami, ampak s problemi. Težko si predstavljamo ustvarjalno delo brez problema. Zato si mora skupina sama postaviti problem ali vprašanje, na katerega bo iskala odgovore.

Pravila, ki jih priporočajo avtorji, se torej nanašajo na odgovore na postavljeno vprašanje in ne na postavljanje vprašanja. Pravila ustvarjanja v skupini so torej naslednja:

- Vprašanje, na katero se zbirajo ideje kot odgovori, mora biti napisano na vidnem mestu, da ga vsi udeleženci gledajo, medtem ko se jim porajajo nove ideje.
- Naloga udeležencev je, da dajejo ideje in ne da kritizirajo idejo ali razčiščujejo vzroke za nastali problem.
- Zaželeno je, da pride do neobičajnih predlogov, saj ti odpirajo asociacije še drugim udeležencem.
- Ideje je treba po možnosti združevati z idejami drugih in tako priti do nove ideje.
- Avtorstva nad idejami ni, ker bi s tem ustvarjalci idej svoje ideje raje skrivali, kot o njih poročali.
- Ni pomembna kakovost, ampak količina idej. Iz večje količine idej je lažje priti do dobre ideje.
- Ne razlagamo in vrednotimo niti svojih niti tujih idej, saj bi bili predolgi in bi motili ustvarjalni tok.
- Dajemo samo osnovne zamisli, brez podrobnosti in to v kratkih stavkih.
- Vse ideje takoj zapišemo in prikažemo na letaku, da jih vidijo vsi udeleženci.

## 5.5 Tehnike ustvarjanja v skupini

Ustvarjanje v skupinah je izvedljivo s pomočjo različnih tehnik. Vsem tehnikam je skupno to, da omogočajo prosto pot različnim idejam, ki jih pomagajo oblikovati udeleženci v skupini. Če bi sami poskušali razmišljati o kakšnem problemu, se prav gotovo ne bi spomnili vsega, kar se spomnimo, če razmišljamo v skupini.

Tehnike ustvarjanja v skupini so:

- **Nevihta idej (brainstorming)**. Ta tehnika je po svetu in pri nas močno razširjena. Temelji na domnevi, da je treba omogočiti prosto pot idejam, ki jih ljudje nosijo v sebi in da je treba odstraniti vse ovire, ki bi to lahko preprečile. Še več, s posebnimi postopki je potrebno povzročiti pravo nevihto idej. Od tod tudi ime te tehnike.
- **Razprava 66**. Bistvu omenjene metode je v tem, da vse udeležence razporedimo v skupine po šest oseb. Vsaka skupina išče rešitve šest minut. Od tod tudi ime Razprava 66. Iskanje rešitev v teh šestih minutah poteka po načelih klasične nevihte idej.
- **Metoda SIL**. Pri obeh zgoraj omenjenih tehnikah običajno iščemo odgovore na relativno enostavna in enodimenzionalna vprašanja, v katerih so dimenzije med seboj tesno povezane. Velikokrat je najbolj primerna metoda SIL. Ta metoda predpostavlja obvezno združevanje idej. Ko prvi in drugi udeleženec rešita problem, ga morata pojasniti, tako da ga enako razumeta. Nato ga morata spojiti v skupno rešitev.
- **Metoda 635**. Tehnike, ki temeljijo na govornem prenašanju idej, imajo veliko pomanjkljivost, ki se kaže v zavlačevanju. Prav zaradi tega so se razvile tehnike, pri katerih udeleženci svoje ideje zapišejo. Ena takšnih tehnik je metoda 635. Ime je dobila po tem, da je v skupini šest udeležencev, od katerih mora vsak zapisati tri ideje v petih minutah.
- **Pisna nevihta idej (brainwriting pool)**. Tudi pri tej metodi udeleženci svoje ideje zapisujejo kot pri metodi 635. Vendar idej na listnih ne podajajo v določenem vrstnem redu. Osem udeležencev od štirih sedijo, najbolje za okroglo mizo. Na sredini mize je že kupček listkov ("pool"). Ti so prazni ali popisani z idejami. Udeleženec napiše prve ideje na prazen listek, nato ga odloži na sredino mize. Hkrati vzame nov listek, na katerega je drug udeleženec že napisal nekaj idej, jih prebere in jim skuša dodati nove.

## **PRAVILA USTVARJALNEGA MIŠLJENJA ZA POSAMEZNIKA**

Ustvarjalno mišljenje je proces nastajanja novih idej za reševanje problema odločanja pri posamezniku. Pri posamezniku lahko pospešimo ustvarjalno mišljenje z naslednjim:

- Ko beremo literaturo, neprestano mislimo na to, kaj beremo.
- Ne berimo samo tega, kar je ozko povezano z našim področjem ali s problemom, ki ga rešujemo. Proučujemo tudi sorodna področja, čeprav se ne zdi, da bi rešitev izhajala iz njih.
- Opazujemo okolje iz različnih vidikov.
- Sprejemajmo objektivna dejstva, vendar ne ostanimo pri njih.
- Ogibajmo se konformističnega vedenja.
- Nobeni tezi povsem ne verjemimo, ohranjajmo dvom, ki pa nas ne sme razorožiti.
- Izogibajmo se blokov v mišljenju. Če pa se pojavijo, se jim skušajmo ogniti.
- Iščimo analogijo na drugih področjih.
- Posebna ovira je lepljivost idej. Ko odkrijemo kakšno idejo, se je ne moremo znebiti.
- Kadar pridemo do dobre ideje, preizkusimo še druge možnosti.
- Dobra priprava je polovica rešitve.
- Izvirne rešitve se ne pojavijo za pisalno mizo, ampak v vsakdanjem življenju.
- Ustvarjanju koristi samoanaliza.
- Uporabljajmo tehnike ustvarjalnega mišljenja.

## 6.1 Ustvarjalno odločanje

Kot ustvarjalno odločanje smo označili odločanje v kombinaciji, ko so problemi, s katerimi se spopadamo, nepoznani in dvoumni. Možne izbire so prav tako neznane, zato so potrebne nove, alternativne rešitve. Ustvarjalnost po definiciji pomeni prvo uporabo novega znanja za reševanje problemov. Gre za ustvarjalno mišljenje, ki je povezano z novimi, neobičajnimi in redkimi rešitvami.

Proces inovativnega oziroma ustvarjalnega mišljenja je sestavljen iz naslednjih faz:

- Spoznavanje in analiza problema. To je faza zbiranja podatkov o problemu.
- Koncentracija na problem. To je faza mobiliziranja potencialov za rešitev problema in odločitev o tem, da je problem potrebno rešiti.
- Inkubacija je faza premišljanja o problemu ter urejanja in zorenja podatkov o njem.
- Iluminacija je faza, v kateri pride do nove rešitve. Imenujemo jo tudi preblisk.
- Verifikacija ali preizkus je faza preizkušanja. Ugotavljamo ali je rešitev uspešna za določeni problem.

Za ustvarjalno odločanje je potrebnih nekaj pogojev. Prvi je možnost ustvarjanja in drugi je motiviranost za ustvarjalne rešitve. Ustvarjalno ali inovativno mišljenje terja določen miselni napor. Takšno mišljenje ni avtomatično in pri večini ne poteka brez napora. Zato mora biti ustrezno motivirano. Motivacija izhaja delno od posameznika, večidel pa iz okolja.

# **BLOKADE USTVARJALNEGA MIŠLJENJA**

Nadvse pomembno odkritje raziskovalcev je, da ustvarjalnosti ne manjka, ampak je v vsakem posamezniku na ta ali oni način zadržana oziroma blokirana. Vzroki za to so različni, zato je pomembno, da jih podjetnik, vodja ali zaposleni spozna in jih s tehnikami ustvarjalnega mišljenja odpravi in tako razvije svojo ustvarjalnost. V nadaljevanju bomo našli nekaj najpogostejših blokad, ki blokirajo oziroma preprečujejo ustvarjalno mišljenje oziroma ustvarjanje delovnem mestu.

## **1. Blokada**

### **NEGATIVEN ODNOS!**

Ljudje ki so po naravi pesimisti, bodo videli le negativne vidike problema. Svojo ustvarjalno energijo bodo izčrpavali v skrbeh zaradi možnih škodljivih posledic. Optimisti bodo, nasprotno, sproščali svojo ustvarjalnost tako, da bodo poskusili odkriti predvsem ugodne priložnosti, ki jih ponuja določena situacija.

## **2. Blokada**

### **STRAH PRED NEUSPEHOM!**

Strah pred neuspehom je ena najpogostejših zavor narave ustvarjalnosti, kar še predobro ve vsak uspešen inovator. Ljudje, ki sprejemajo neuspehe kot stranski proizvod ustvarjalnosti, imajo zagotovo več možnosti za končni uspeh.

## **3. Blokada**

### **ČEZMERNI STRES!**

Ljudje, ki so čezmerno izpostavljeni stresom, po mnenju psihologov čedalje težje ohranjajo objektivnost in zaznavajo alternative. To stanje pogosto doživljajo kot močan pritisk, ki ga utemeljujejo z občutki, da jim venomer primanjkuje časa. Menijo, da imajo prezahtevne naloge ali da so ujeti v past. Stopnjevanje njihove zaskrbljenosti ima navadno za posledico pešanje ustvarjalnega mišljenja in sposobnosti za sprejemanje odločitev.

## **4. Blokada**

### **SLEPO SLEDENJE PRAVILOM!**

Medtem ko so nekatera pravila očitno nujna, mnoga druga dušijo ustvarjalnost, saj spodbujajo miselno lenobo in nasprotovanje spremembam. Za številne izume in izboljšave so zaslužni ljudje izven industrije. Zakaj? Predvsem zato, ker jih pri odkrivanju novega ne ovirajo najrazličnejša pravila in omejitve - ki jih preprosto ne poznajo.

## **5. Blokada**

### **DOMNEVE IN SUMI!**



Togo vztrajanje pri domnevah in sumih pogosto onemogoči ustvarjalno mišljenje, ki upošteva tudi druge možnosti. Preverjanje domnev in sumov je vedno smiselno.

## **6. Blokada**

### **PRETIRANO ZANAŠANJE NA LOGIKO**

Izjemno ustvarjalni misleci dajejo prednost tehnikam reševanja problemov, ki ne temeljijo na logiki, torej domišljiji, intuiciji, čustvom in humorju.

## **7. Blokada**

### **PREPRIČANJE, DA NISTE USTVARJALNI**

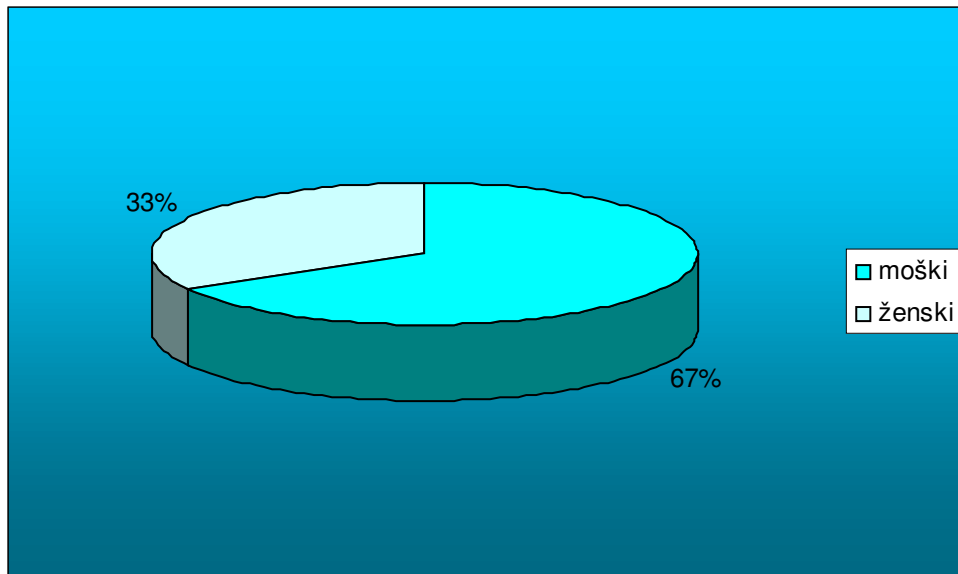
Devetdeset odstotkov vsega, kar danes vemo o človeških možganih in ustvarjalnosti, je bilo odkritih v zadnjih desetih letih. V Inštitutu za preučevanje možganov na kalifornijski univerzi v Los Angelesu so dognali, da je zmogljivost možganov za ustvarjalnost teoretično neomejena. Edine omejitve si predstavljamo sami, s svojim mišljenjem. Največja ovira, pred katero se lahko znajdemo, je popolno sprejemanje mišljenja, da ste ali niste zmožni nekaj izpeljati ali doseči.

**ČE VERJAMETE, DA NEKAJ ZMORETE, ALI ČE  
VERJAMETE, DA NEČESA NE ZMORETE ...  
IMATE PRAV!**

# IZREDNI ŠTUDENTI

## 1. Spol

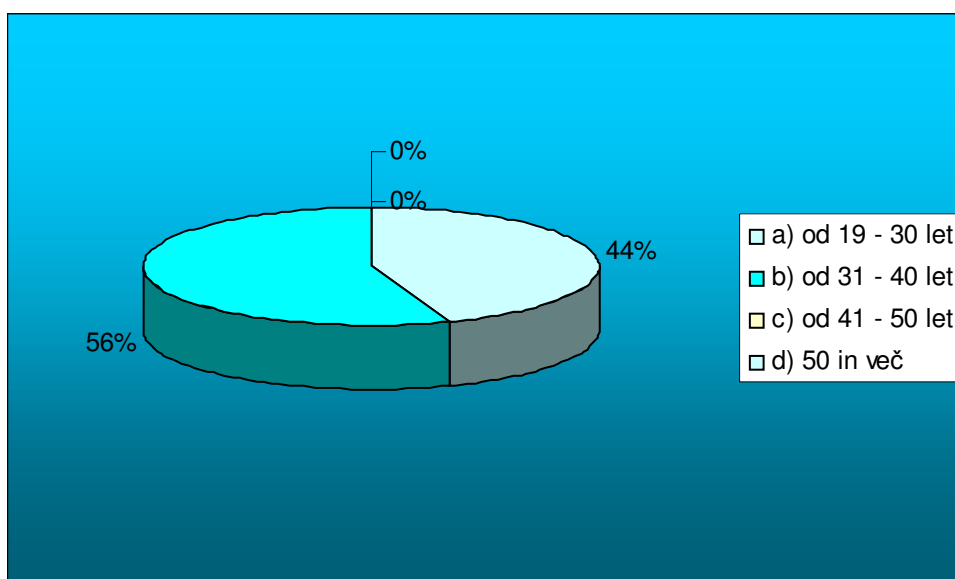
| SPOL   | ŠTEVILO | ODSTOTEK |
|--------|---------|----------|
| moški  | 60      | 67 %     |
| ženski | 30      | 33 %     |



Anketiranih je bilo 90 izrednih študentov, od tega 67 % ali 60 moških in 33 % ali 30 žensk.

## 2. Starost

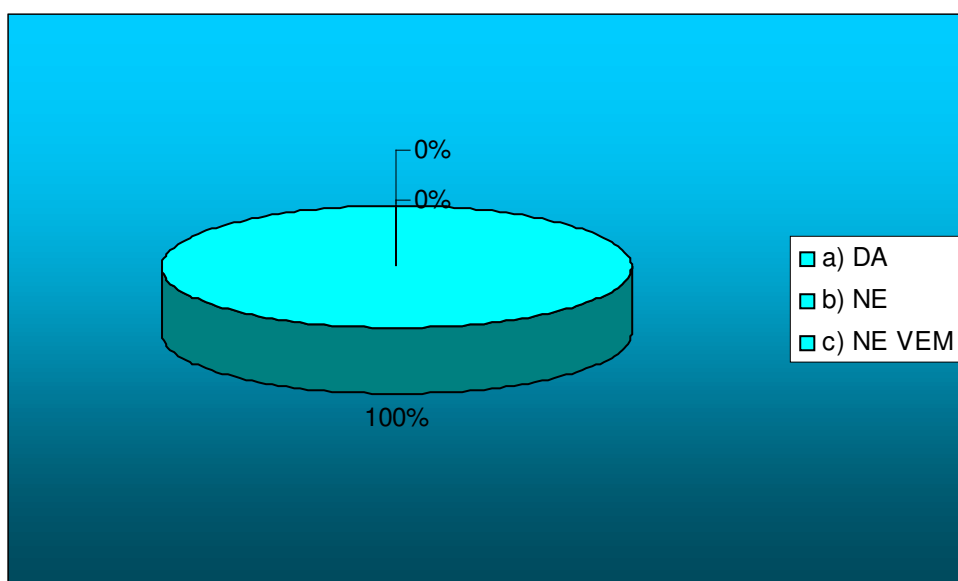
| ODGOVORI        | STAROST | ODSTOTEK |
|-----------------|---------|----------|
| a) od 19-30 let | 40      | 44 %     |
| b) od 31-40 let | 50      | 56 %     |
| c) od 41-50 let | 0       | 0 %      |
| d) 50 in več    | 0       | 0 %      |



44 % ali 40 študentov je starih od 19 do 30 let.  
56 % ali 50 študentov je starih od 31 do 40 let.  
Nihče od vprašanih ni bil star več kot 41 let.

**3. Menite, da ustvarjalnost na delovnem mestu vpliva na uspešnost organizacije?**

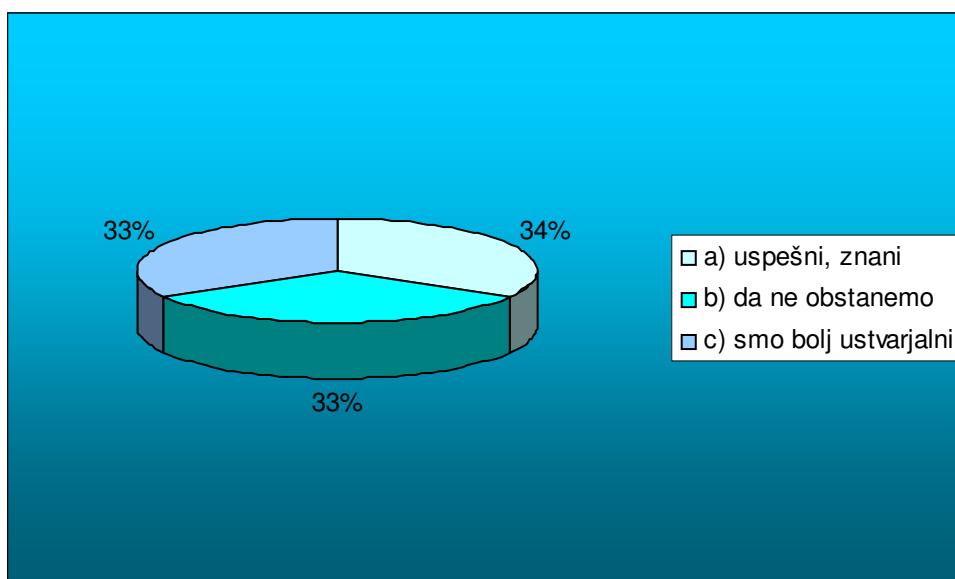
| ODGOVOR   | ŠTEVILO | ODSTOTEK |
|-----------|---------|----------|
| a) DA     | 90      | 100 %    |
| b) NE     | 0       | 0 %      |
| c) NE VEM | 0       | 0 %      |



Vseh 90 anketirancev je odgovorilo pritrdilno.

#### 4. Zakaj vpliva ustvarjalnost na delovnem mestu na uspešnost organizacije?

| ODGOVORI                    | ŠTEVILO | ODSTOTEK |
|-----------------------------|---------|----------|
| a) uspešni, znani           | 30      | 34 %     |
| b) povečanje konkurenčnosti | 30      | 33 %     |
| c) smo bolj ustvarjalni     | 30      | 33 %     |

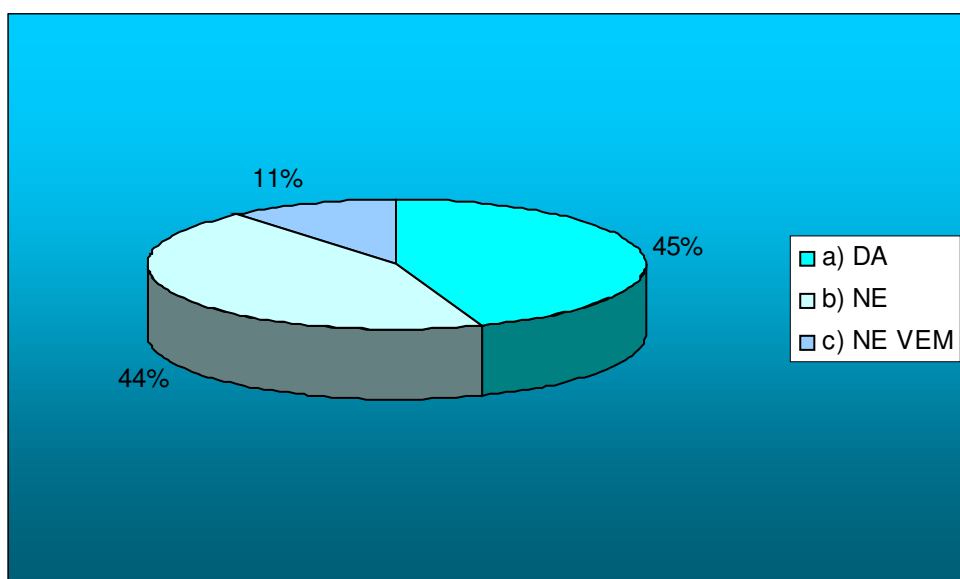


34 % ali 30 vprašanih je menilo, da ustvarjalnost na delovnem mestu vpliva na uspešnost in prepoznavnost organizacije.

33 % ali 30 študentov meni, da ustvarjalnost vpliva na uspešen boj med konkurenti, ravno toliko jih meni, da ustvarjalnost na delovnem mestu vpliva na nastajanje novih idej in pristopov v podjetju.

## 5. Poznate definicijo ustvarjalnega mišljenja?

| ODGOVORI  | ŠTEVILO | ODSTOTEK |
|-----------|---------|----------|
| a) DA     | 40      | 45 %     |
| b) NE     | 40      | 44 %     |
| c) NE VEM | 10      | 11 %     |

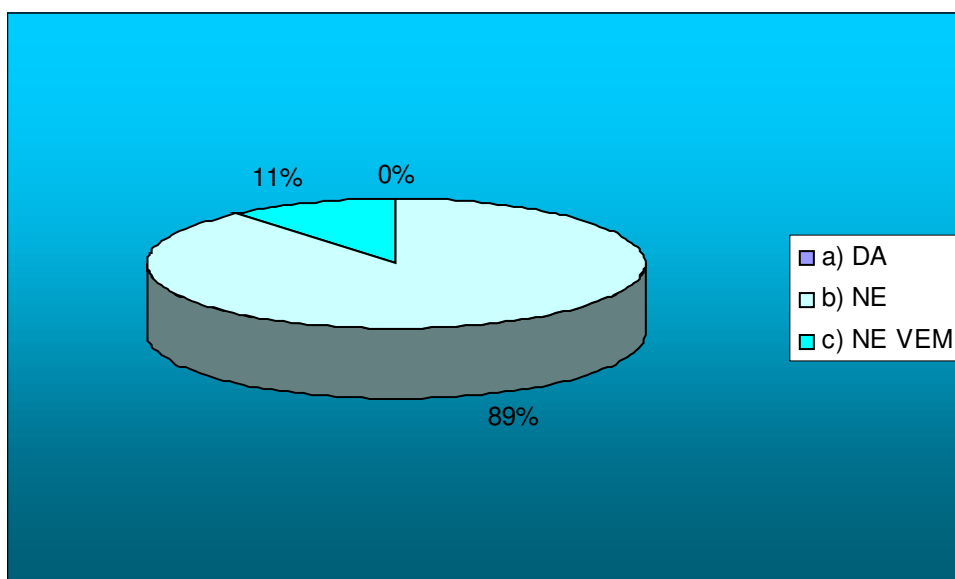


45 % ali 40 študentov je odgovorilo, da pozna definicijo ustvarjalnega mišljenja, in je ne pozna.

11 % ali 10 študentov je odgovorilo, da ne ve, če pozna definicijo ustvarjalnega mišljenja.

**6. Menite, da ste se naučili v šoli dovolj o ustvarjalnem delu?**

| ODGOVORI  | ŠTEVILO | ODSTOTEK |
|-----------|---------|----------|
| a) DA     | 0       | 0 %      |
| b) NE     | 80      | 89 %     |
| c) NE VEM | 10      | 11 %     |

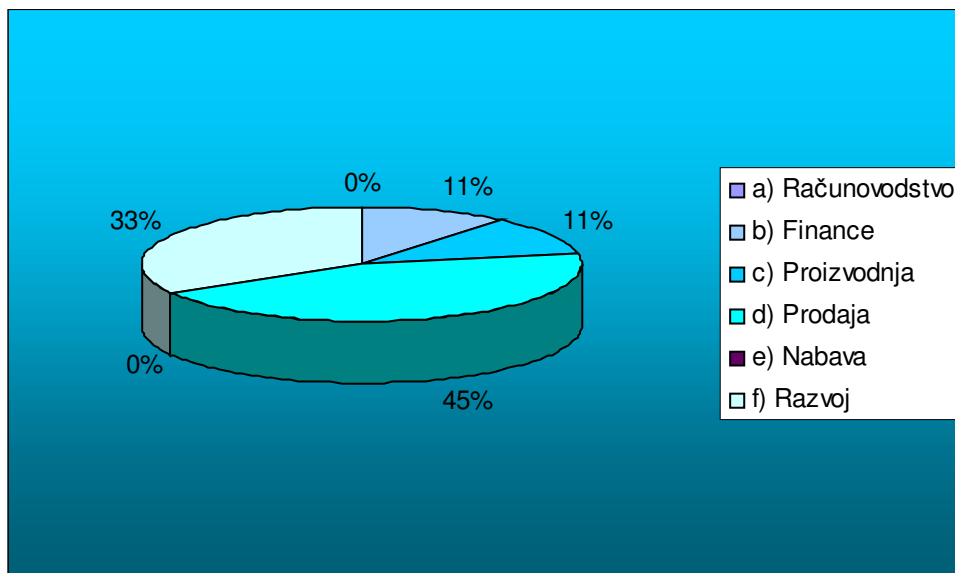


89 % ali 80 študentov meni, da se niso dovolj naučili o ustvarjalnem delu, v šoli, medtem ko 11 % ali 10 študentov ne ve, ali so se o njem dovolj naučili v šoli.

**7. Na katerih delovnih mestih v podjetju je najbolj potrebno ustvarjalno mišljenje?**

**Navesite največ tri odgovore.**

| ODGOVORI         | ŠTEVILO | ODSTOTEK |
|------------------|---------|----------|
| a) Računovodstvo | 0       | 0 %      |
| b) Finance       | 20      | 11 %     |
| c) Proizvodnja   | 20      | 11 %     |
| d) Prodaja       | 80      | 45 %     |
| e) Nabava        | 0       | 0 %      |
| f) Razvoj        | 60      | 33 %     |



11 % ali 20 študentov meni, da je v financah pomembno ustvarjalno mišljenje.

11 % ali 20 študentov meni, da je v proizvodnji pomembno ustvarjalno mišljenje.

45 % ali 80 študentov meni, da je v prodaji pomembno ustvarjalno mišljenje.

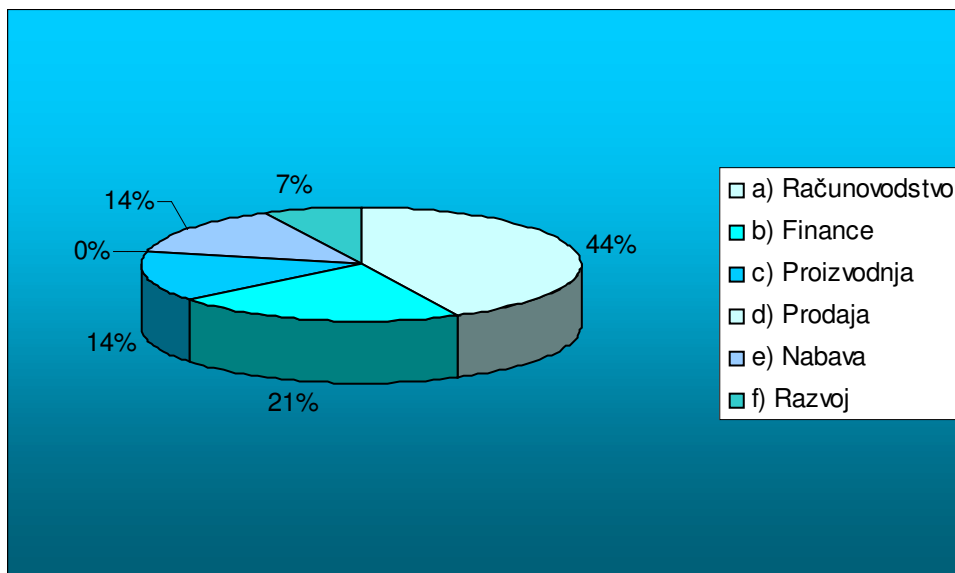
33 % ali 60 študentov meni, da je pri razvoju pomembno ustvarjalno mišljenje.



**8. Na katerih delovnih mestih v podjetju je najmanj zaželeno ustvarjalno mišljenje?**

**Navedite največ tri odgovore.**

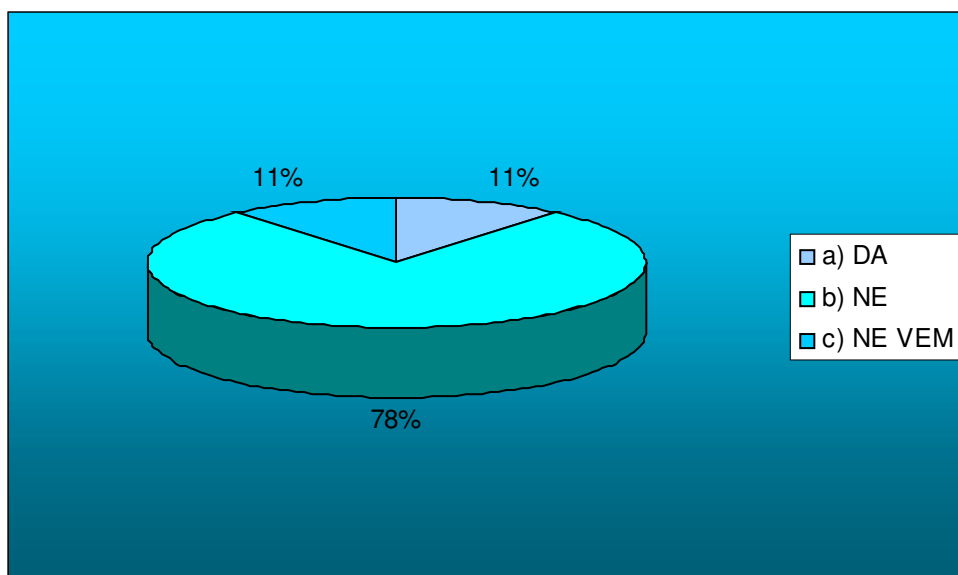
| ODGOVORI         | ŠTEVILO | ODSTOTEK |
|------------------|---------|----------|
| a) Računovodstvo | 60      | 44 %     |
| b) Finance       | 30      | 21 %     |
| c) Proizvodnja   | 20      | 14 %     |
| d) Prodaja       | 0       | 0 %      |
| e) Nabava        | 20      | 14 %     |
| f) Razvoj        | 10      | 7 %      |



Največ, kar 44 % ali 60 vprašanih, se je opredelilo, da je najmanj zaželeno ustvarjalno mišljenje na delovnem mestu v računovodstvu.

**9. Poznate metode ustvarjalnega mišljenja pri posamezniku?**

| ODGOVORI  | ŠTEVILO | ODSTOTEK |
|-----------|---------|----------|
| a) DA     | 10      | 11 %     |
| b) NE     | 70      | 78 %     |
| c) NE VEM | 10      | 11 %     |

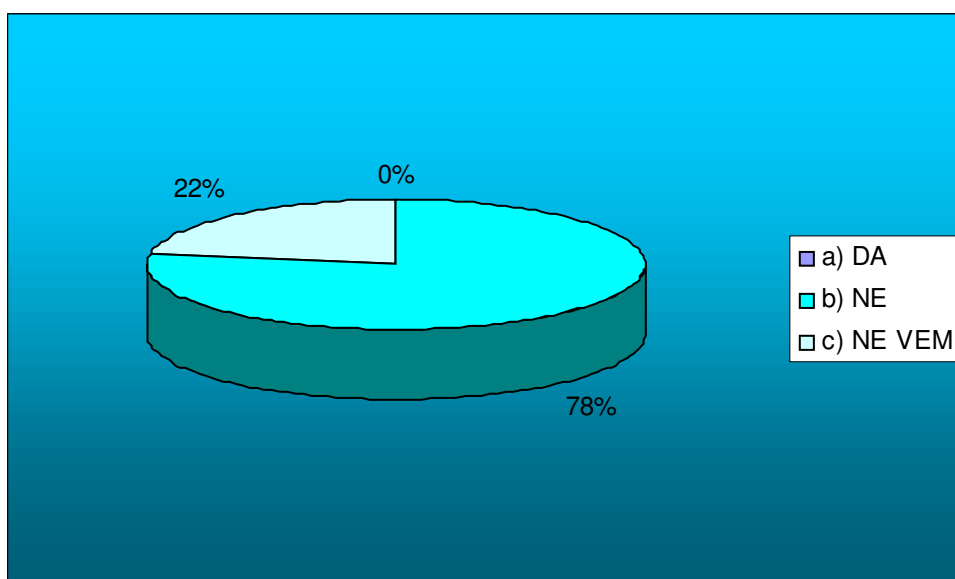


11 % ali 10 študentov meni, da pozna metode ustvarjalnega mišljenja pri posamezniku, medtem ko jih 78 % ali 70 ne pozna.

11 % ali 10 študentov meni, da ne ve, če pozna metode ustvarjalnega mišljenja posameznika.

### 10. Poznate metode ustvarjalnega mišljenja v delovnih skupinah?

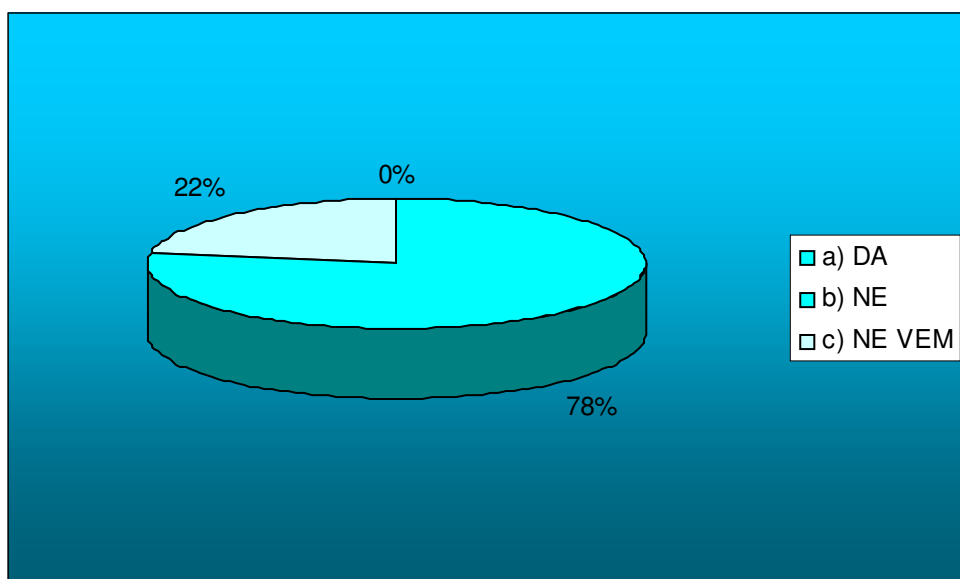
| ODGOVORI  | ŠTEVILO | ODSTOTEK |
|-----------|---------|----------|
| a) DA     | 0       | 0 %      |
| b) NE     | 70      | 78 %     |
| c) NE VEM | 20      | 22 %     |



Nihče izmed študentov se ni opredelil, da pozna metode ustvarjalnega mišljenja skupin. Teh metod ne pozna kar 78 % ali 70 vprašanih medtem ko 22 % ali 20 študentov ne ve, če jih pozna.

### 11. Poznate pravila ustvarjalnega mišljenja v skupinah?

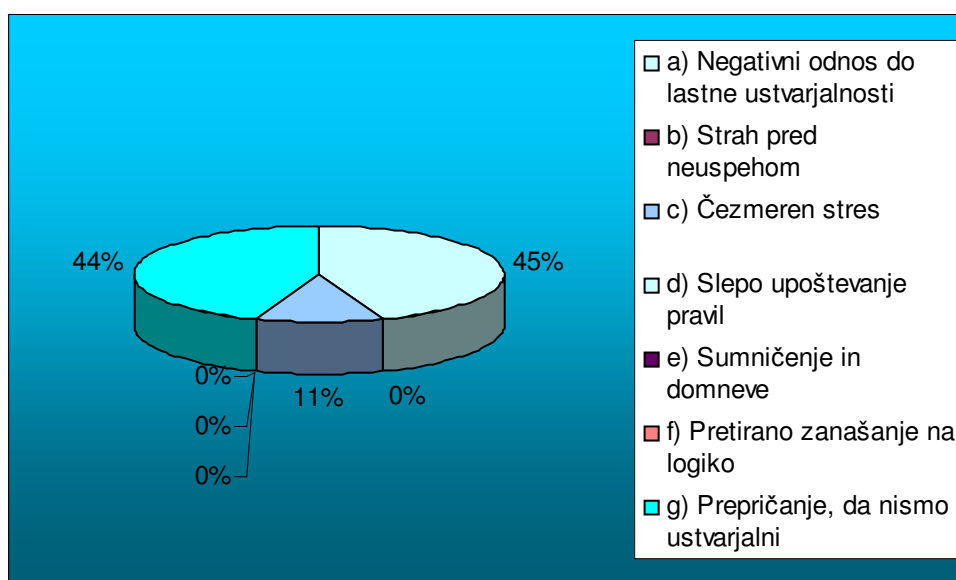
| ODGOVORI  | ŠTEVILO | ODSTOTEK |
|-----------|---------|----------|
| a) DA     | 0       | 0 %      |
| b) NE     | 70      | 78 %     |
| c) NE VEM | 20      | 22 %     |



Nihče izmed vprašanih študentov se ni opredelil, da pozna pravila ustvarjalnega mišljenja skupin. 78 % ali 70 vprašanih pravil ustvarjalnega mišljenja v skupinah ne pozna, medtem, ko jih je 22 % ali 20 vprašanih ne ve, če jih pozna.

**12. Katere od naštetih blokad ustvarjalnega mišljenja se najpogosteje pojavljajo med zaposlenimi?**

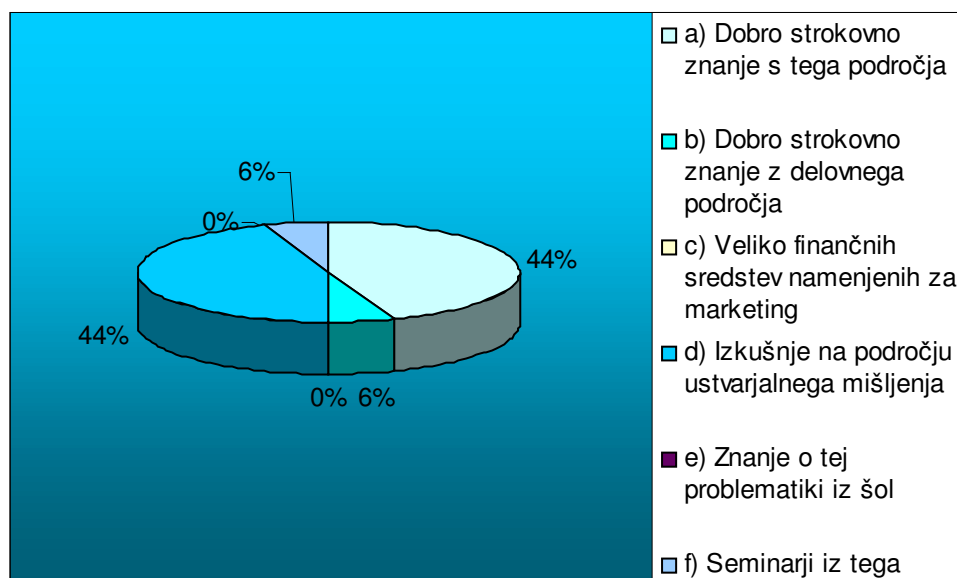
| ODGOVORI                                    | ŠTEVILO | ODSTOTEK |
|---|---------|----------|
| a) Negativni odnos do lastne ustvarjalnosti | 40      | 45 %     |
| b) Strah pred neuspehom                     | 0       | 0 %      |
| c) Čezmeren stres                           | 10      | 11 %     |
| d) Slepo upoštevanje pravil                 | 0       | 0 %      |
| e) Sumničenje in domneve                    | 0       | 0 %      |
| f) Pretirano zanašanje na logiko            | 0       | 0 %      |
| g) Prepričanje, da nismo ustvarjalni        | 40      | 44 %     |



45 % ali 40 študentov meni, da je najpogostejša blokada ustvarjalnega mišljenja pri zaposlenih negativni odnos do lastne ustvarjalnosti. Enako število vprašanih meni, da ustvarjalno mišljenje preprečuje miselnost, da nismo ustvarjalni.

**13. Kaj je po vašem naj bolj pomembno za ustvarjalno mišljenje zaposlenega?  
Navedite največ tri odgovore.**

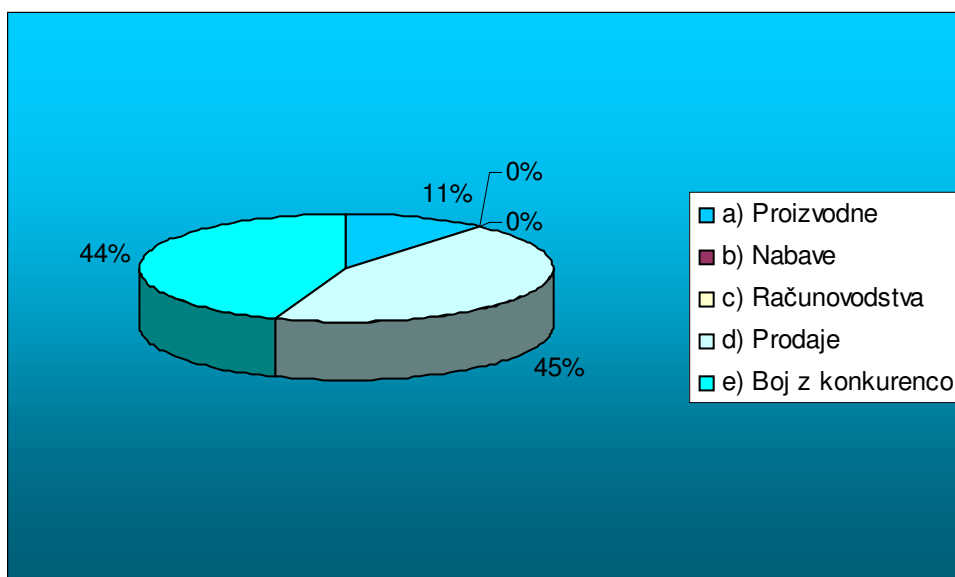
| ODGOVORI  | ŠTEVILO | ODSTOTEK |
|---|---------|----------|
| a) Dobro strokovno znanje s tega področja           | 40      | 44 %     |
| b) Dobro strokovno znanje z delovnega področja      | 5       | 6 %      |
| c) Veliko finančnih sredstev, namenjenih marketingu | 0       | 0 %      |
| d) Izkušnje na področju ustvarjalnega mišljenja     | 40      | 44 %     |
| e) Znanje o tej problematiki iz šol                 | 0       | 0 %      |
| f) Seminarji iz tega področja                       | 5       | 6 %      |



44 % ali 40 študentov meni, da je najbolj pomembno dobro znanje s strokovnega področja (prodaja, nabava). Prav toliko vprašanih meni, da so najbolj pomembne izkušnje s področja ustvarjalnega mišljenja.

**14. Kje podjetnik najbolj potrebuje ustvarjalno razmišljanje?**

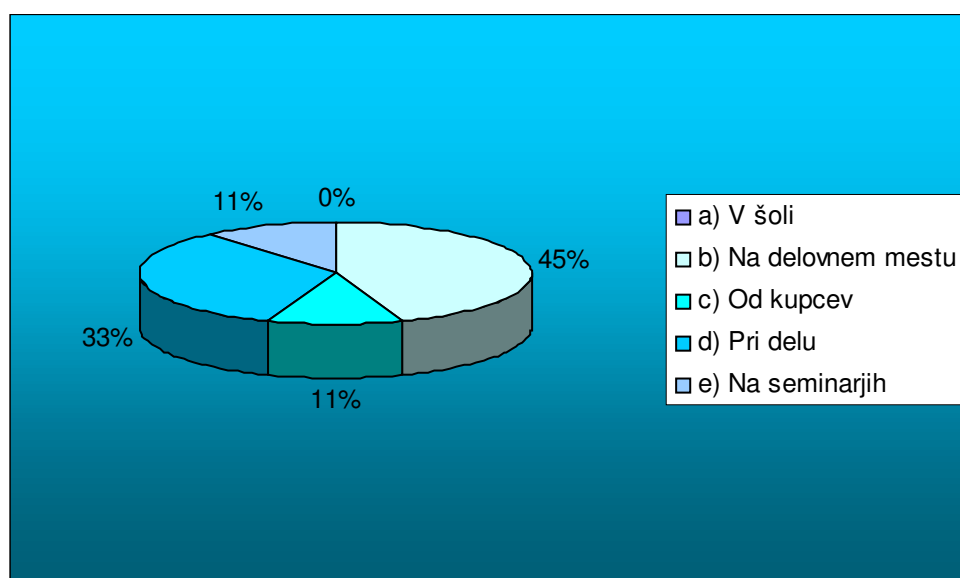
| ODGOVORI            | ŠTEVILO | ODSTOTEK |
|---------------------|---------|----------|
| a) Proizvodnje      | 10      | 11 %     |
| b) Nabava           | 0       | 0 %      |
| c) Računovodstvo    | 0       | 0 %      |
| d) Prodaja          | 40      | 45 %     |
| e) Boj s konkurenco | 40      | 44 %     |



45 % ali 40 vprašanih študentov meni, da je ustvarjalno mišljenje najbolj potrebno v prodaji in prav toliko, 44 % ali 40 vprašanih študentov, meni, da je ustvarjalno razmišljanje najbolj potrebno v boju s konkurenco.

**15. Kje se po vašem najbolj usposobimo za ustvarjalno mišljenje?  
Navedite največ tri odgovore.**

| ODGOVORI             | ŠTEVILO | ODSTOTEK |
|----------------------|---------|----------|
| a) V šoli            | 0       | 0 %      |
| b) Na delovnem mestu | 40      | 45 %     |
| c) Od kupcev         | 10      | 11 %     |
| d) Pri delu          | 30      | 33 %     |
| e) Na seminarjih     | 10      | 11 %     |

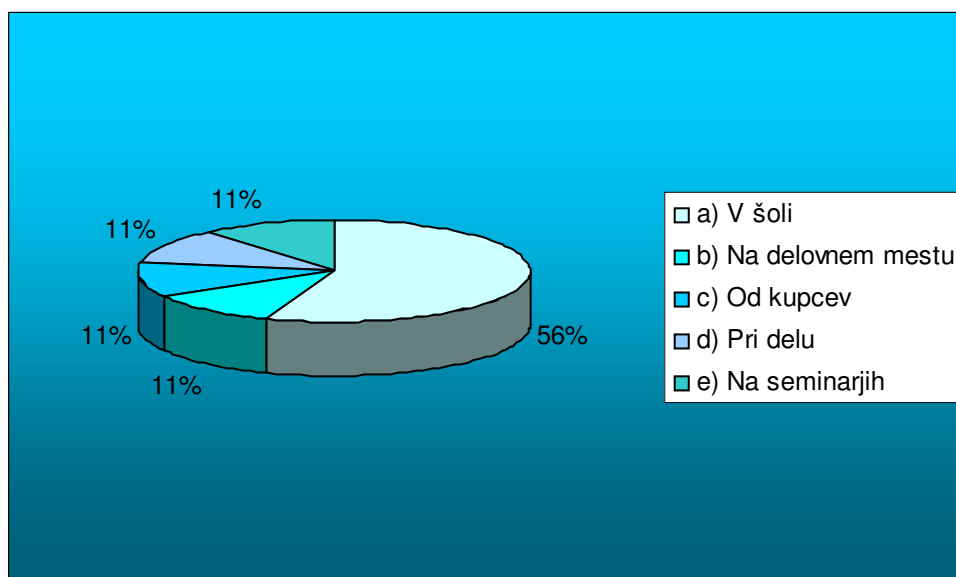


45 % ali 40 študentov meni, da se najbolj usposobimo za ustvarjalno mišljenje na delovnem mestu, medtem ko 11 % ali 10 študentov meni, da se najbolj usposobimo pri delu s kupci. 33 % ali 30 vprašanih meni, da se za ustvarjalno mišljenje najbolj usposobimo pri delu, medtem ko 11 % ali 10 študentov meni, da se zanj najbolj usposobimo na seminarjih.



**16. Kje se po vašem mnenju najmanj usposobimo za ustvarjalno mišljenje?  
Navedite največ tri odgovore.**

| ODGOVORI             | ŠTEVILO | ODSTOTEK |
|----------------------|---------|----------|
| a) V šoli            | 50      | 56 %     |
| b) Na delovnem mestu | 10      | 11 %     |
| c) Od kupcev         | 10      | 11 %     |
| d) Pri delu          | 10      | 11 %     |
| e) Na seminarjih     | 10      | 11 %     |

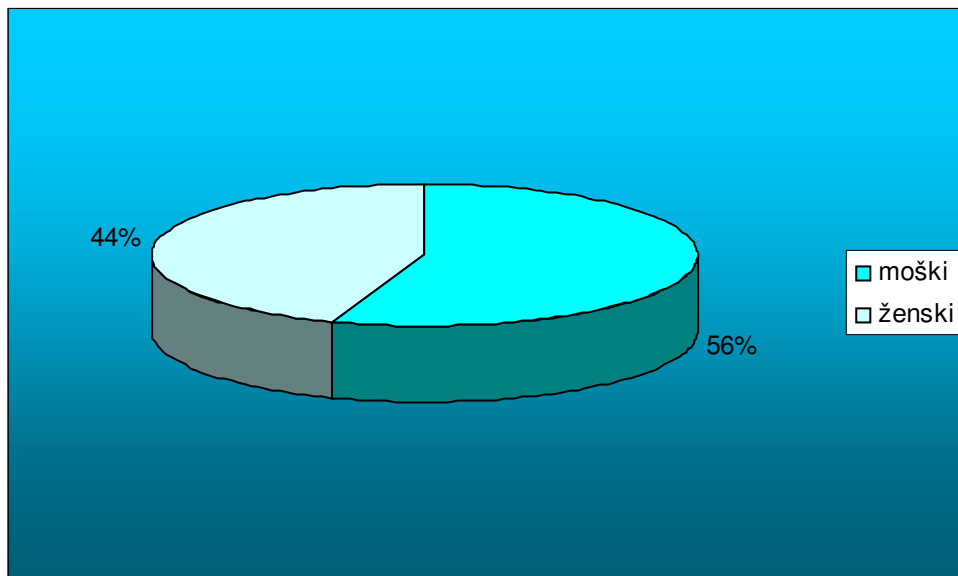


Največ vprašanih študentov, kar 56 % ali 50, meni, da se najmanj usposobimo za ustvarjalno mišljenje v šoli.

# REDNI ŠTUDENTI

## 1. Spol

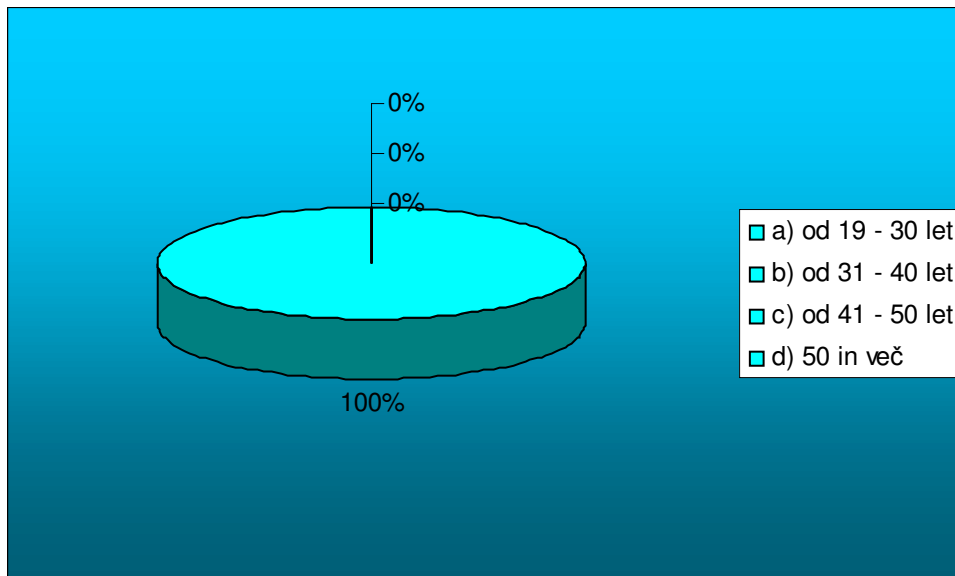
| SPOL   | ŠTEVILO | ODSTOTEK |
|--------|---------|----------|
| moški  | 30      | 56 %     |
| ženski | 24      | 44 %     |



Vsega skupaj je bilo anketiranih 54 rednih študentov, od tega 56 % ali 30 moških in 44 % ali 24 žensk.

## 2. Starost

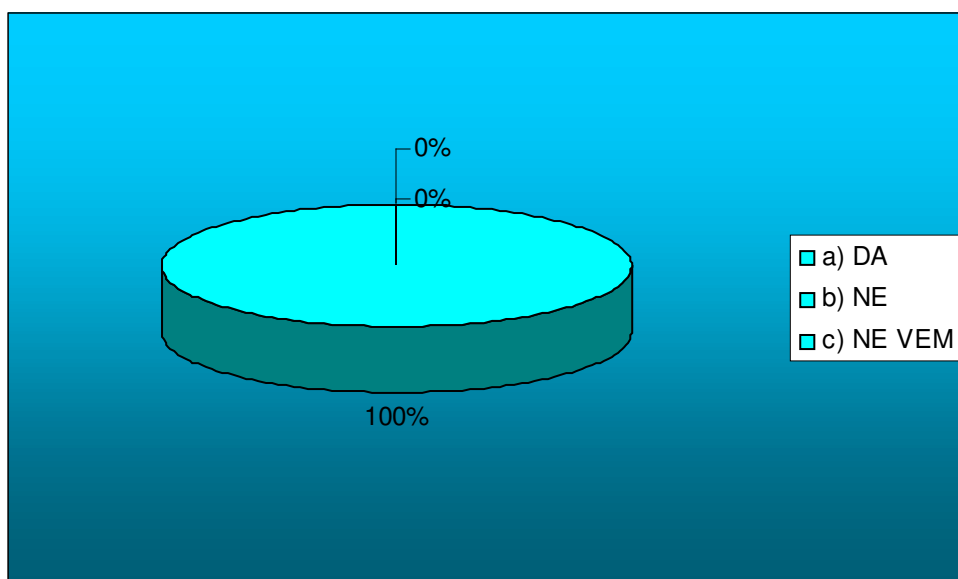
| ODGOVORI        | STAROST | ODSTOTEK |
|-----------------|---------|----------|
| a) od 19-30 let | 54      | 100 %    |
| b) od 31-40 let | 0       | 0 %      |
| c) od 41-50 let | 0       | 0 %      |
| d) 50 in več    | 0       | 0 %      |



Vsi redni študenti so stari od 19 do 30 let. Starejšega rednega študija ni.

**3. Menite, da ustvarjalnost na delovnem mestu vpliva na uspešnost organizacije?**

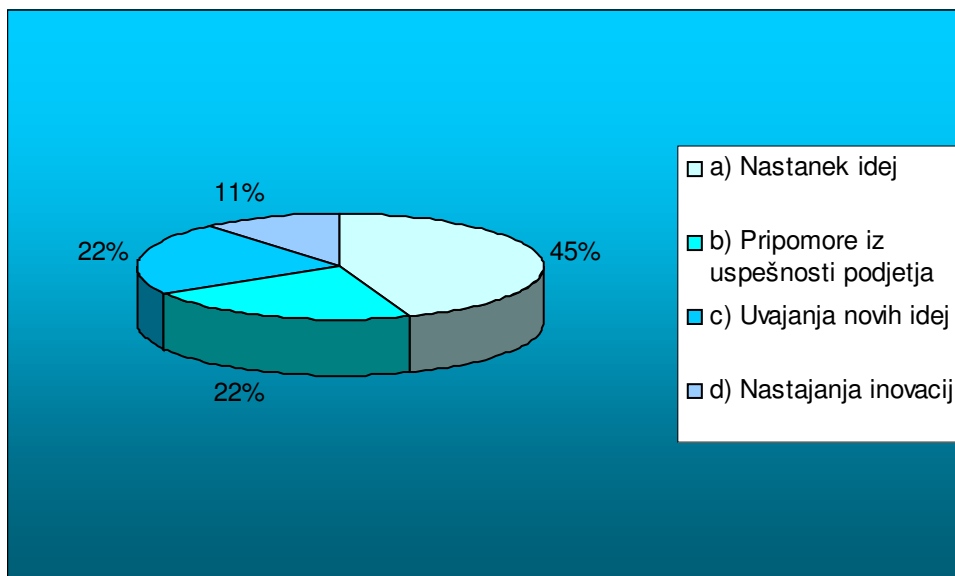
| ODGOVORI  | ŠTEVILO | ODSTOTEK |
|-----------|---------|----------|
| a) DA     | 54      | 100 %    |
| b) NE     | 0       | 0 %      |
| c) NE VEM | 0       | 0 %      |



Vsi redni študenti menijo, da ustvarjalnost na delovnem mestu vpliva na uspešnost organizacije.

#### 4. Zakaj vpliva ustvarjalnost na delovnem mestu na uspešnost organizacije?

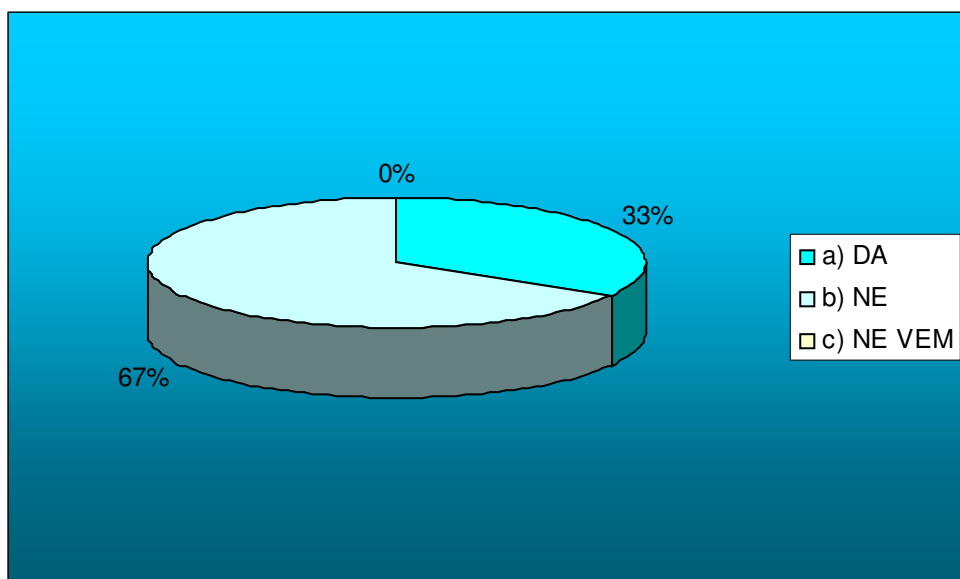
| ODGOVORI                           | STAROST | ODSTOTEK |
|------------------------------------|---------|----------|
| a) Nastanek idej                   | 24      | 45 %     |
| b) Pripomore k uspešnosti podjetja | 12      | 22 %     |
| c) Uvajanje novih idej             | 12      | 22 %     |
| d) Nastajanje inovacij             | 6       | 11 %     |



Največ študentov, kar 45 % ali 24, meni, da ustvarjalnost na delovnem mestu prinaša nastanek novih idej, kar vpliva na uspešnost organizacije.

## 5. Poznate definicijo ustvarjalnega mišljenja?

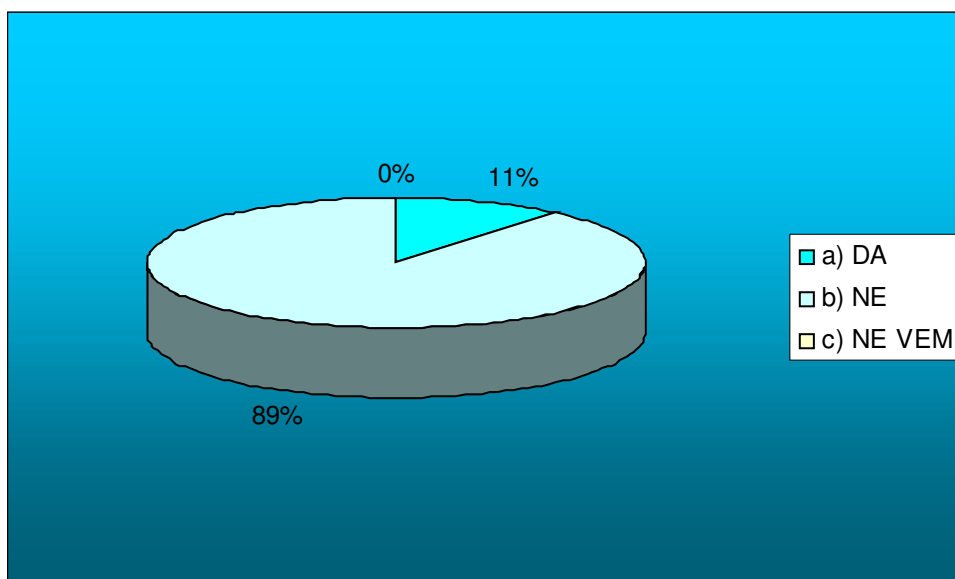
| ODGOVORI  | ŠTEVILO | ODSTOTEK |
|-----------|---------|----------|
| a) DA     | 18      | 33 %     |
| b) NE     | 36      | 67 %     |
| c) NE VEM | 0       | 0 %      |



33 % ali 18 študentov meni, da pozna definicijo ustvarjalnega mišljenja in 67 % ali 36 jih te definicije ne pozna.

**6. Menite, da ste se naučili dovolj o ustvarjalnem delu v šoli?**

| ODGOVORI  | ŠTEVILO | ODSTOTEK |
|-----------|---------|----------|
| a) DA     | 6       | 11 %     |
| b) NE     | 48      | 89 %     |
| c) NE VEM | 0       | 0 %      |

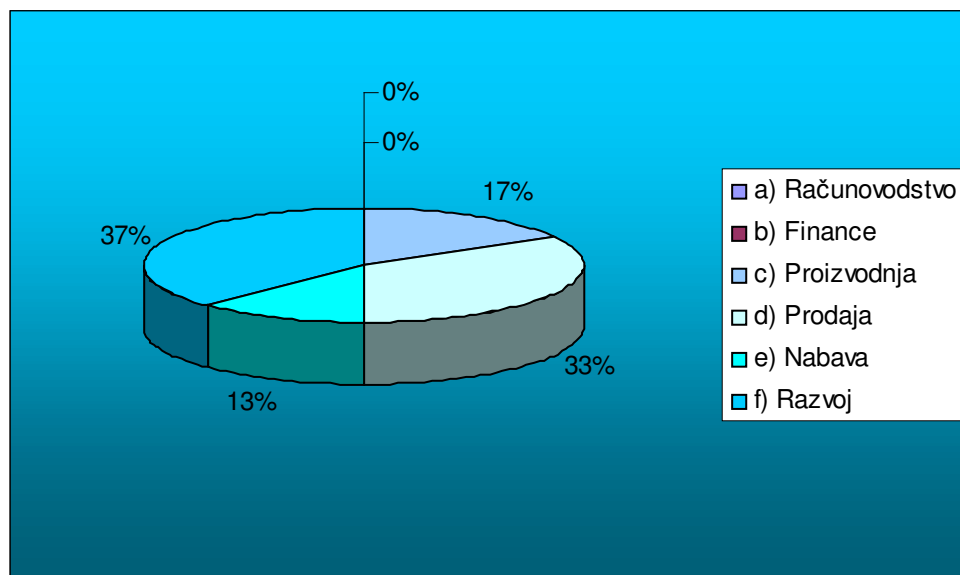


11 % ali 6 študentov meni, da so se naučili dovolj o ustvarjalnem delu v šoli in 89 % ali 48 študentov ne misli tako.

**7. Na katerih delovnih mestih v podjetju je najbolj potrebno ustvarjalno mišljenje?**

**Navedite največ tri odgovore.**

| ODGOVORI         | ŠTEVILO | ODSTOTEK |
|------------------|---------|----------|
| a) Računovodstvo | 0       | 0 %      |
| b) Finance       | 0       | 0 %      |
| c) Proizvodnja   | 24      | 17 %     |
| d) Prodaja       | 48      | 33 %     |
| e) Nabava        | 18      | 13 %     |
| f) Razvoj        | 54      | 37 %     |

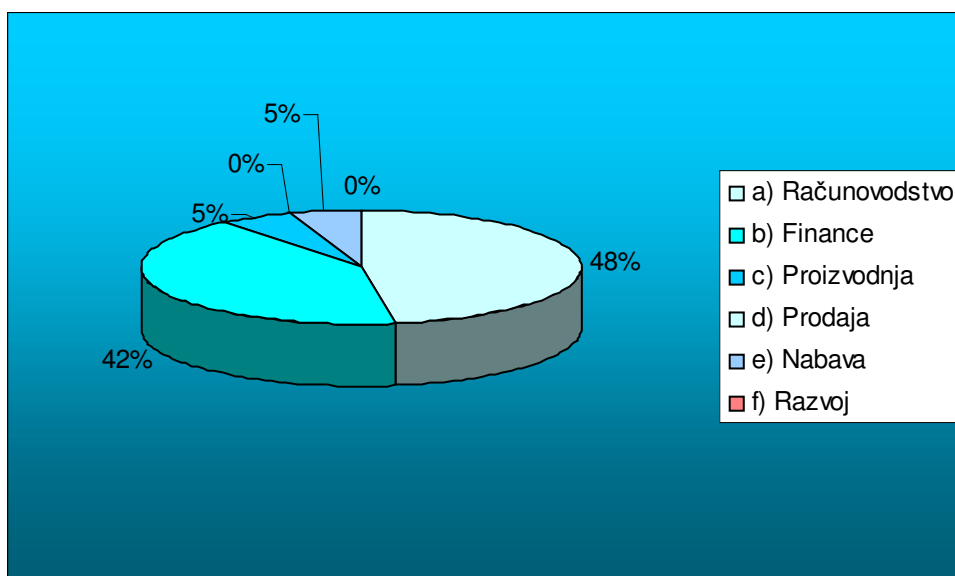


37 % ali 54 študentov meni, da je ustvarjalno mišljenje najbolj potrebno v razvojnem oddelku podjetja, medtem ko 33 % ali 48 vprašanih meni, da je ustvarjalno mišljenje najbolj potrebno v prodajnem oddelku podjetja.



**8. Na katerih delovnih mestih v podjetju je najmanj zaželeno ustvarjalno mišljenje?  
Navedite največ dva odgovora.**

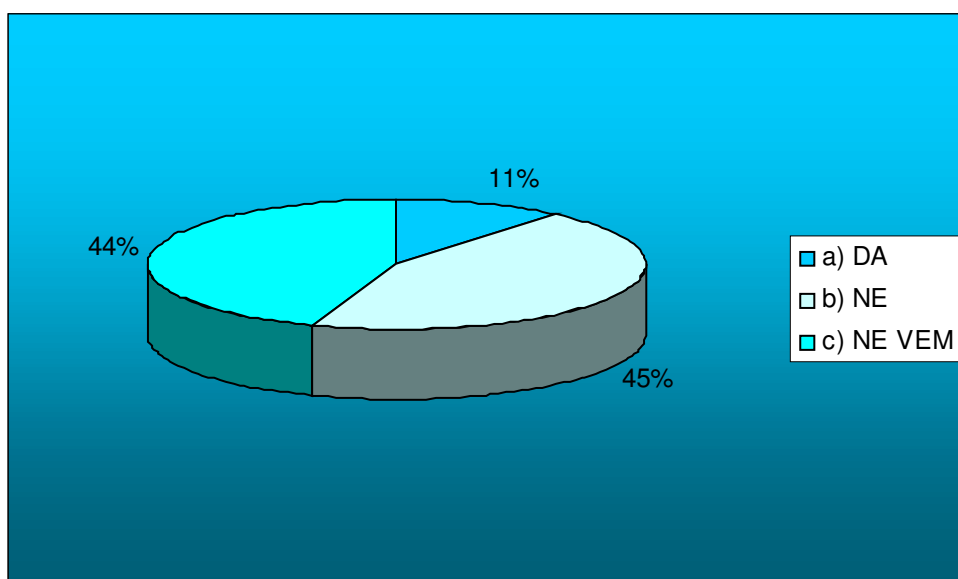
| ODGOVORI         | ŠTEVILO | ODSTOTEK |
|------------------|---------|----------|
| a) Računovodstvo | 54      | 48 %     |
| b) Finance       | 48      | 42 %     |
| c) Proizvodnja   | 6       | 5 %      |
| d) Prodaja       | 0       | 0 %      |
| e) Nabava        | 6       | 5 %      |
| f) Razvoj        | 0       | 0 %      |



48 % ali 54 študentov meni, da je v računovodstvu najmanj pomembno ustvarjalno mišljenje, a 42 % ali 48 jih meni, da je tako v financah.

**9. Poznate metode ustvarjalnega mišljenja za posameznika?**

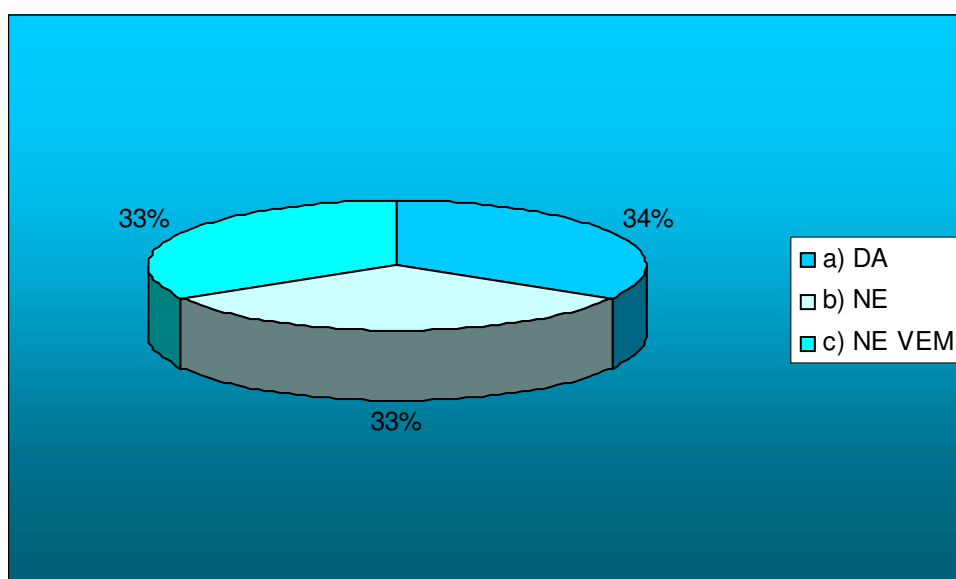
| ODGOVORI  | ŠTEVILO | ODSTOTEK |
|-----------|---------|----------|
| a) DA     | 6       | 11 %     |
| b) NE     | 24      | 45 %     |
| c) NE VEM | 24      | 44 %     |



11 % ali 6 študentov meni, da pozna metode za posameznika ustvarjalnega mišljenja za posameznika in 44 % ali 24 študentov meni, da jih ne pozna. 45 % ali 24 študentov meni, da ne ve, če pozna metode ustvarjalnega mišljenja za posameznika.

## 10. Poznate metode ustvarjalnega mišljenja delovnih skupin?

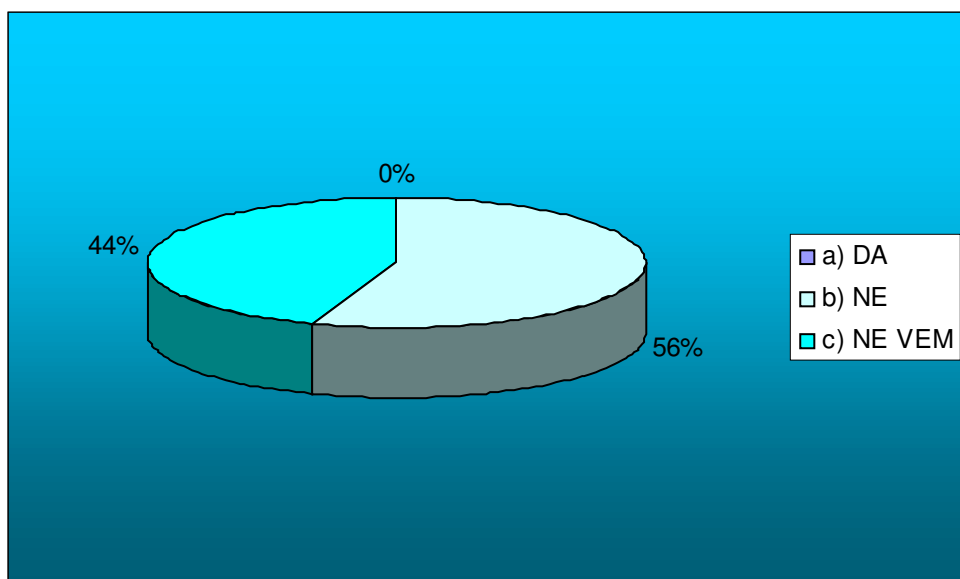
| ODGOVORI  | ŠTEVILO | ODSTOTEK |
|-----------|---------|----------|
| a) DA     | 18      | 34 %     |
| b) NE     | 18      | 33 %     |
| c) NE VEM | 18      | 33 %     |



34 % ali 18 študentov meni, da pozna metode ustvarjalnega mišljenja skupin in prav toliko študentov jih meni, da jih ne pozna, in da ne ve če jih pozna.

## 11. Poznate pravila ustvarjalnega mišljenja skupin?

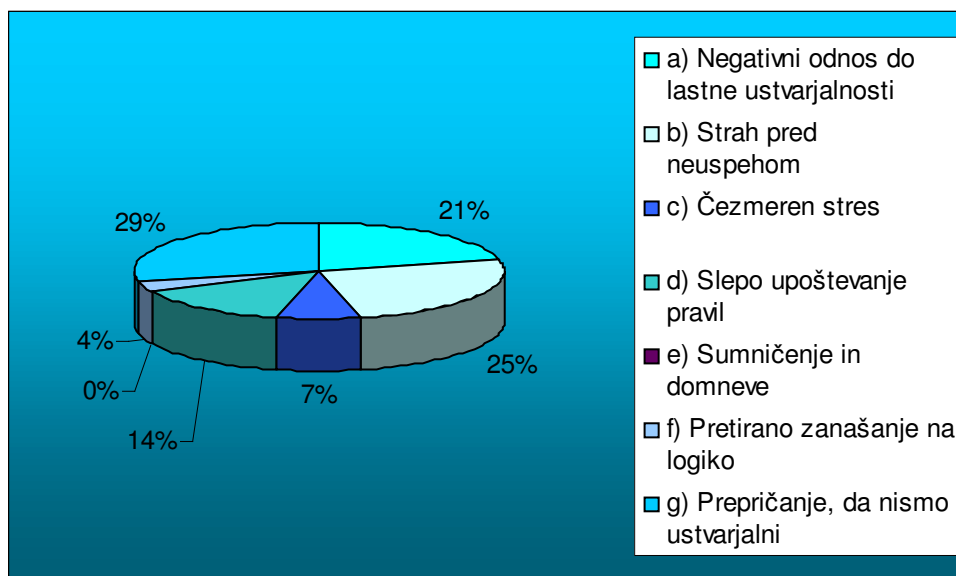
| ODGOVORI  | ŠTEVILO | ODSTOTEK |
|-----------|---------|----------|
| a) DA     | 0       | 0 %      |
| b) NE     | 30      | 56 %     |
| c) NE VEM | 24      | 44 %     |



56 % ali 30 študentov ne pozna pravil ustvarjalnega mišljenja skupin in 44 % ali 24 vprašanih ne ve, če jih pozna.

**12. Katere od naštetih blokad ustvarjalnega mišljenja se najpogosteje pojavljajo med zaposlenimi?  
Navedite največ tri odgovore.**

| ODGOVORI                                    | ŠTEVILO | ODSTOTEK |
|---|---------|----------|
| a) Negativni odnos do lastne ustvarjalnosti | 36      | 21 %     |
| b) Strah pred neuspehom                     | 42      | 25 %     |
| c) Čezmeren stres                           | 12      | 7 %      |
| d) Slepo upoštevanje pravil                 | 24      | 14 %     |
| e) Sumničenje in domneve                    | 0       | 0 %      |
| f) Pretirano zanašanje na logiko            | 6       | 4 %      |
| g) Prepričanje, da nismo ustvarjalni        | 48      | 29 %     |

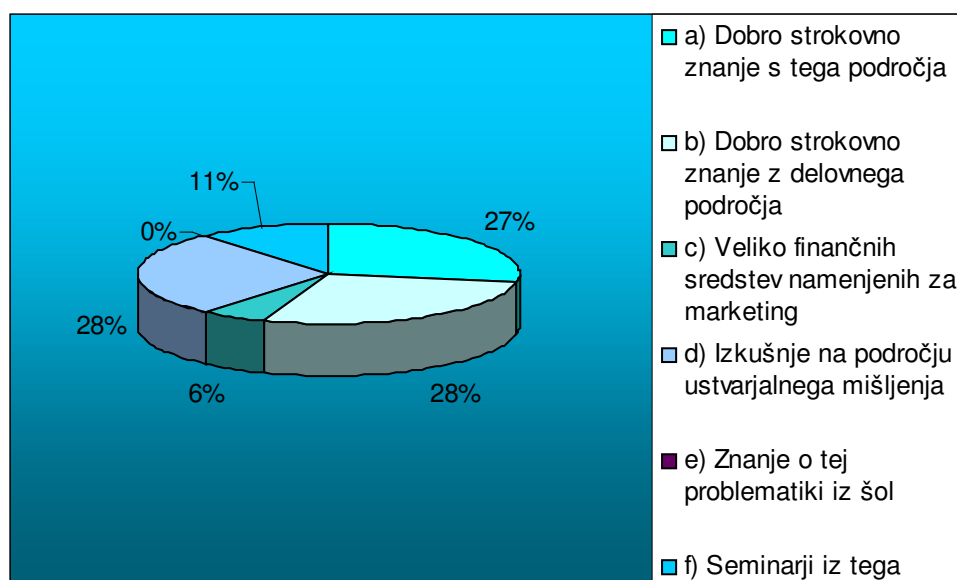


29 % ali 48 vprašanih meni, da ustvarjalnost blokira prepričanje, da nismo ustvarjalni in 4 % ali 6 jih meni, da jo uničuje pretirano zanašanje na logiko. 21 % ali 36 študentov meni, da blokira ustvarjalnost negativni odnos do nje in 25 % ali 42 meni, da jo blokira strah pred neuspehom. 7 % ali 12 študentov meni, da blokira ustvarjalnost prevelik stres in 14 % ali 24 jih meni, da jo blokira slepo upoštevanje pravil.

**13. Kaj je po vašem najbolj pomembno pri ustvarjalnem mišljenju zaposlenega?**

**Navedite največ tri odgovore.**

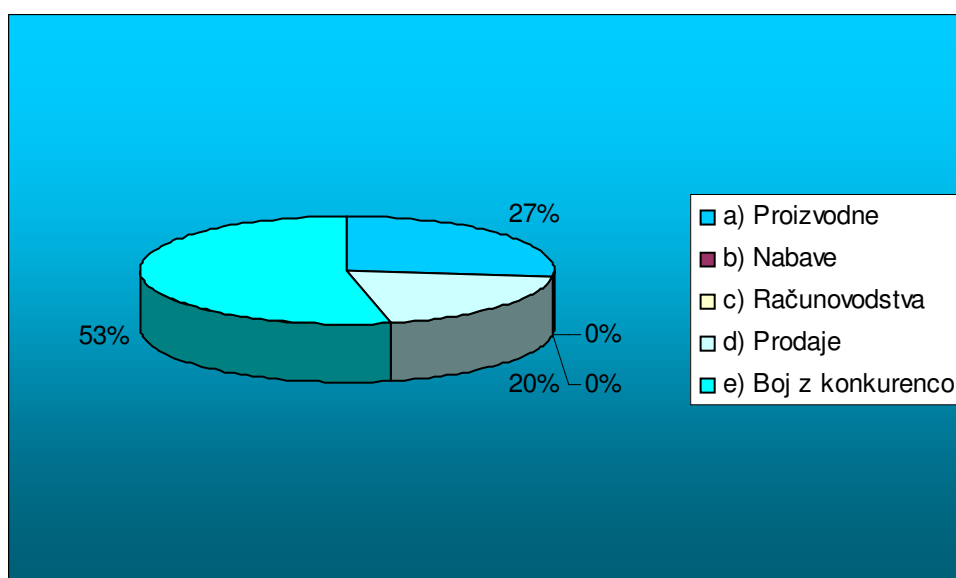
| ODGOVORI   | ŠTEVILO | ODSTOTEK |
|--|---------|----------|
| a) Dobro strokovno znanje s tega področja            | 30      | 27 %     |
| b) Dobro strokovno znanje z delovnega področja       | 30      | 28 %     |
| c) Veliko finančnih sredstev namenjenih za marketing | 6       | 6 %      |
| d) Izkušnje na področju ustvarjalnega mišljenja      | 30      | 28 %     |
| e) Znanje o tej problematiki iz šol                  | 0       | 0 %      |
| f) Seminarji iz tega področja                        | 12      | 11 %     |



27 % ali 30 študentov meni, da je pri ustvarjalnem mišljenju najbolj pomembno dobro strokovno znanje z delovnega področja. Prav toliko jih meni, da je za ustvarjalno mišljenje potrebno znanje s področja ustvarjalnega mišljenja. 28 % ali 30 vprašanih meni, da so za ustvarjalno mišljenje najbolj pomembne izkušnje s tega ustvarjalnega.

#### 14. Kje podjetnik najbolj potrebuje ustvarjalno razmišljanje?

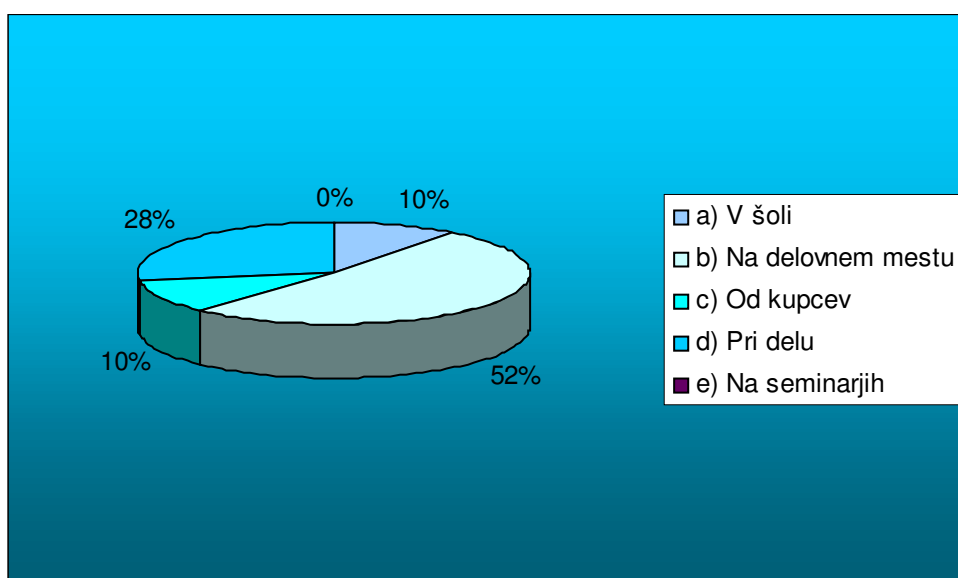
| ODGOVORI            | ŠTEVILO | ODSTOTEK |
|---------------------|---------|----------|
| a) Proizvodnja      | 24      | 27 %     |
| b) Nabava           | 0       | 0 %      |
| c) Računovodstvo    | 0       | 0 %      |
| d) Prodaja          | 18      | 20 %     |
| e) Boj s konkurenco | 48      | 53 %     |



Največ, kar 53 % ali 48 študentov meni, da je ustvarjalno mišljenje najbolj pomembno v boju s konkurenco. 27 % ali 24 študentov meni, da je ustvarjalno mišljenje najbolj potrebno v proizvodnji in 20 % ali 18 jih meni, da je najbolj potrebno v prodaji.

**15. Kje se po vašem najbolj usposobimo za ustvarjalno mišljenje?**

| ODGOVORI             | ŠTEVILO | ODSTOTEK |
|----------------------|---------|----------|
| a) V šoli            | 6       | 10 %     |
| b) Na delovnem mestu | 30      | 52 %     |
| c) Od kupcev         | 6       | 10 %     |
| d) Pri delu          | 16      | 28 %     |
| e) Na seminarjih     | 0       | 0 %      |

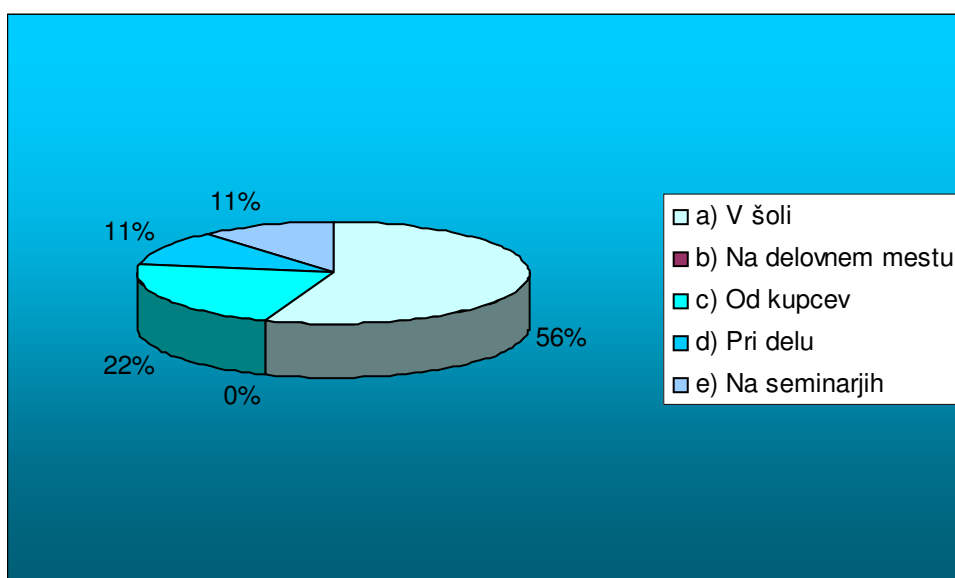


Največ študentov, kar 52 % ali 30, meni, da se za ustvarjalno mišljenje usposobimo na delovnem mestu. 10 % ali 6 študentov meni, da se za ustvarjalno mišljenje najbolj usposobimo v šoli. 28 % ali 16 študentov meni, da se za ustvarjalno mišljenje najbolj usposobimo pri delu in 10 % ali 6 jih meni, da se zanj usposobimo pri delu s kupci.



**16. Kje se po vašem najmanj usposobimo za ustvarjalno mišljenje?  
Navedite največ tri odgovore.**

| ODGOVORI             | ŠTEVILO | ODSTOTEK |
|----------------------|---------|----------|
| a) V šoli            | 30      | 56 %     |
| b) Na delovnem mestu | 0       | 0 %      |
| c) Od kupcev         | 12      | 22 %     |
| d) Pri delu          | 6       | 11 %     |
| e) Na seminarjih     | 6       | 11 %     |



56 % ali 30 študentov meni, da se za ustvarjalno mišljenje najmanj usposobimo v šoli, medtem ko jih 22 % ali 12 meni, da se zanj najmanj usposobimo pri delu s kupci.

## OVREDNOTENJE HIPOTEZ

### *HIPOTEZE – za izredne študente*

-Pred raziskavo smo oblikovali nekaj predpostavk, ki so izhajale iz naših predhodnih stališč in poznavanja problematike. Postavili smo naslednje hipoteze:

**H1: Večina anketirancev ne pozna definicije ustvarjalnega mišljenja.**

Polovica vprašanih je menila, da pozna definicijo ustvarjalnega mišljenja in polovica, da je ne. Tako se je prva hipoteza delno potrdila.

**H2: Večina anketirancev meni, da so se v šoli naučili dovolj o ustvarjalnem mišljenju.**

Hipoteza se ne potrdi, saj večina anketirancev meni, da se niso dovolj naučili v šoli o ustvarjalnem mišljenju.

**H3: Večina anketirancev ne pozna metod za ustvarjalno mišljenje.**

Rezultati raziskave so potrdili našo hipotezo, saj kar 80 odstotkov anketirancev ne pozna metod ustvarjalnega mišljenja.

**H4: Večina anketirancev meni, da je ustvarjalno mišljenje v podjetju najbolj pomembno v oddelku razvoja.**

Raziskava je ovrgla našo hipotezo, saj je večina anketirancev menila, da je ustvarjalno mišljenje najbolj pomembno v prodaji.

**H5: Večina anketirancev meni, da je ustvarjalno mišljenje v podjetju najmanj pomembno v računovodstvu.**

Raziskava je potrdila našo hipotezo, saj se je večina anketirancev strinjala z ugotovitvijo, da je ustvarjalno mišljenje v podjetju najmanj pomembno v računovodstvu.

**H6: Večina anketirancev meni, da je najbolj pogosta blokada ustvarjalnega mišljenja pri zaposlenih nastane zaradi slepega upoštevanja pravil.**

Ta trditev je ovrgla našo hipotezo, saj ni nihče od anketirancev menil, da je pogosta blokada ustvarjalnega mišljenja pri zaposlenih nastala zaradi slepega upoštevanja pravil.

**H7: Večina anketirancev meni, da se najbolj usposobimo za ustvarjalno mišljenje na seminarjih.**

Rezultati te raziskave so ovrgli našo hipotezo, saj se je večina anketirancev strinjala, da so najbolj pomembne izkušnje, a manj pomembni so seminarji.

## **HIPOTEZE – za redne študente**

Pred raziskavo smo oblikovali nekaj predpostavk, ki so izhajale iz naših predhodnih stališč in poznavanja problematike. Postavili smo naslednje hipoteze:

### **H1: Večina anketirancev ne pozna definicije ustvarjalnega mišljenja.**

Rezultati te raziskave so pokazali, da večina anketirancev ne pozna definicije za ustvarjalno mišljenje. Odgovori so pokazali, da se s to trditvijo strinja 75 odstotkov vprašanih. Tako se je prva hipoteza potrdila.

### **H2: Večina anketirancev meni, da so se v šoli naučili dovolj o ustvarjalnem mišljenju.**

Rezultati te raziskave so pokazali, da se v šoli niso naučili dovolj o ustvarjalnem mišljenju. Odgovori so pokazali, da se s to trditvijo strinja 85 odstotkov anketiranih študentov. Druga hipoteza se torej ni potrdila.

### **H3: Večina anketirancev ne pozna metod ustvarjalnega mišljenja.**

Rezultati te raziskave so pokazali, da večina anketirancev ne pozna ali ne ve, če pozna metode ustvarjalnega mišljenja, saj je kar 24 študentov menilo, da jih ne pozna in prav toliko jih je menilo, da ne ve, če jih pozna. Tretja hipoteza se je tako potrdila.

### **H4: Večina anketirancev meni, da je ustvarjalno mišljenje v podjetju najbolj pomembno v oddelku razvoja.**

Rezultati te raziskave so pokazali, da večina anketirancev meni, da je v oddelku razvoja najbolj pomembno ustvarjalno mišljenje, saj je kar 70 odstotkov anketirancev odgovorilo pritrdilno. Tudi četrta hipoteza se je potrdila.

### **H5: Večina anketirancev meni, da je ustvarjalno mišljenje v podjetju najmanj pomembno v računovodstvu.**

Rezultati te raziskave niso potrdili naše hipoteze, saj večina anketirancev meni, da je v računovodstvu najmanj zaželeno ustvarjalno mišljenje. 65 odstotkov vprašanih se je strinjalo s tem odgovorom. Tako se je peta hipoteza potrdila.

### **H6: Večina anketirancev meni, da je najbolj pogosta blokada ustvarjalnega mišljenja pri zaposlenih nastane zaradi slepega upoštevanja pravil.**

Rezultati te raziskave niso potrdili naše hipoteze, saj se večina anketirancev meni, da je najbolj pogosta blokada ustvarjalnega mišljenja pri zaposlenih nastane zaradi prepričanja, da nismo ustvarjalni.

### **H7: Večina anketirancev meni, da se najbolj usposobimo za ustvarjalno mišljenje na seminarjih.**

Rezultati te raziskave niso potrdili naše hipoteze, saj se nihče od anketiranih ne strinja, da se najbolj usposobimo za ustvarjalno mišljenje na seminarjih. Večina jih meni, da se zanj najbolj usposobimo na delovnem mestu.

## SKLEPNE UGOTOVITVE

V sodobnem času se srečujemo povsod z ustvarjalnostjo. Tudi podjetja so začela iskati ustvarjalne sodelavce. Od zaposlenega pričakujejo nove ideje in izvirne rešitve problemov, s katerimi se podjetja srečujejo pri poslovanju. Prav tako pričakujejo kreativne ideje, s katerimi bi izboljšali tehnološke postopke v podjetju in ustvarjali nove izdelke oziroma storitve. Podjetja ne želijo več imeti zaposlenega, ki bi delal samo po navodilih, ne da bi k skupnim prizadevanjem podjetja prispeval nekaj novega. Strokovnjaki trdijo, da je z ustvarjalnostjo približno tako kot z raznimi drugimi talenti. Marsikateri zaposleni ima talent za ples, vodenje, nastopanje, risanje ali kaj podobnega. Če nimamo ustrezne izobrazbe oziroma če talenta ne razvijemo, ne moremo biti dobri ustvarjalci na našem »talentiranem« področju. Ustvarjanje je torej proces. Več kot ustvarjamo, bolj se nam razvija ta sposobnost. Načinov za spodbujanje ustvarjalnosti je več. V nalogi smo prikazali, zakaj je pomembno ustvarjalno delo na delovnem mestu. Ni dovolj, da zaposleni samo dela in izvršuje navodila nadrejenega. Prikazali smo delovna mesta, kjer je ustvarjalnost bolj pomembna in tista delovna mesta, na katerih bi prevelika ustvarjalnost zaposlenega celo škodila podjetju. Prav tako smo predstavili metode za povečanje ustvarjalnosti in ugotovili najpogostejše vzroke, ki preprečujejo zaposlenim ustvarjalnost.

### **PREDLAGAMO ŠE NASLEDNJI HUDOMUŠNI RECEPT ZA USTVARJALNOST:**

- Vzamemo veliko žlico ustvarjalnosti.
- Dodajmo kanček kritičnosti.
- Zdravo količino raziskovalnega duha.
- Pozitivno misel, da izdelek tekne še drugim.
- Ščepec timskega dela.
- Začinite s primerno hitrostjo, da se jed ne izsuši.
- Dodajte par kapljic menedžerskega poguma.
- Vse skupaj dobro premešajte, postrezite še vroče in uspeh je zagotovljen.

**PA DOBER TEK!**

Umski napor je potrebno usmerjati v pozitivno naravnost, prav tako je priporočljivo, da se obnašamo kot pravi znanstveniki, kar pomeni, da vzdržujemo raziskovalnega duha. Pri tem ne smemo biti naravnani na končni rezultat. Neprestano moramo dvomiti o tistem, kar mislimo, da poznamo. Nejasnosti je treba razumeti kot podjetniške priložnosti. Ustvarjalni potencial je treba stopnjevati z zmagovitimi strategijami. Potrebno je ne zgolj le razmišljati, ampak storiti nekaj ustvarjalnega. Podjetnik mora odpravljati vse nepotrebne ovire iz okolja in ustvarjati novo, podjetniško kulturo.

## LITERATURA IN VIRI

- LIKAR, Borut. 2004. Inovativnost v šoli: [od ustvarjalnega poučevanja do inovativnosti in podjetnosti]. Ljubljana: Inštitut za inovativnost in tehnologijo.
- BERGINC, Jordan in Matjaž KRČ. 2001. Ustvarjalnost in inovativnost v podjetju. Portorož: Visoka šola za podjetništvo.
- USPETI z idejo!: tehnike in metode ustvarjanja, razvoja in trženja idej. 2002. Ljubljana: Korona plus.
- <http://www.inovativnost.net/inovativnostprojekt.asp> [Citirano: 16. 2. 2006 ob 17:30 uri].