

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO
TIMSKO DELO IN USTVARJALNOST**

Ljubljana, december 2006

ŠPELA BOLTA

IZJAVA

Študentka Špela Bolta izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Aljaža Stareta, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 20.12.2006

Podpis:

KAZALO

Uvod.....	1
1. Tim.....	2
1.1. Opredelitev tima.....	2
1.2. Značilnosti tima.....	3
1.3. Primerjava tima in skupine.....	4
1.4. Prednosti in pomanjkljivosti timskega dela	5
1.5. Učinkovitost tima	6
1.6. Struktura tima.....	7
1.6.1. Vrste timov.....	7
1.6.2. Izbira članov v timu.....	7
1.6.3. Vloga posameznika v timu.....	8
1.7. Vloga v timu kot jo vidijo različni avtorji.....	9
1.7.1. Po Belbinu.....	9
1.7.2. Sestava tima po Parkerju.....	13
1.8. Značilnosti uspešnega tima	14
2. Ustvarjalnost.....	17
2.1. Opredelitev ustvarjalnosti	17
2.1.1. Inteligenca.....	19
2.2. Rezultati ustvarjalnosti.....	20
2.2.1. Inovacija.....	20
2.2.2. Ideja.....	20
2.3. Kako izmerimo ustvarjalnost	21
2.4. Kako spodbudimo ustvarjalnost.....	21
2.5. Motivi za ustvarjalno mišljenje.....	24
2.6. Proces ustvarjalnosti.....	25
2.7. Tehnike ustvarjalnosti	28
3. Ustvarjalno timsko delo.....	31
3.1. Lastnosti ustvarjalnega timskega dela.....	32
3.2. Kako narediti ustvarjalnejši tim?.....	33
Sklep.....	35
Literatura	37
Viri	38

Uvod

Vse se začne na začetku.

V današnjem svetu se že kot otroci rodimo v določen krog družine, ki naj bi deloval kot tim. In prav tako se tudi kot otroci, že pri igri z žogo ali pri vlečenju vrvi, zavemo, da le ob dobrem timskem delu lahko zmagamo. Torej že kot majhni opazimo, da je za dobro timsko delo potrebno dobro sodelovanje ostalih članov tima in da si z izkušnjami drugih ljudi in z izmenjevanjem ključnih informacij pomagamo med sabo. Morda bi za opis tima lahko uporabili pregovor: »Veriga je toliko močna kot je močan njen najšibkejši člen.« (Kobolt, Jerebic, 2002, str. 343-368).

Prav tako je tudi z ustvarjalnostjo. Veliko ljudi trdi, da smo najbolj ustvarjalni kot otroci. V tem življenjskem obdobju nimamo nobenih omejitev in naši možgani deluje brez ovir.

Sčasoma, v obdobju odraščanja naši možgani delujejo po načrtovanih tirnicah. Z drugačnim načinom razmišljanja in z dejstvom, da je treba možganom pustiti odprte vse poti, se naša domišljija in ustvarjalnost lahko razvijata.

Prav zaradi zgoraj opisanih postavk sem mi je zdela tematika timsko delo in ustvarjalnost zanimiva tema diplomske naloge.

Ljudje smo si različni med seboj, imamo različne karakteristike in različnem način mišljenja. Imamo različne sposobnosti in se smejimo različnim stvarem. Učinkovit tim je tisti tim, ki zna ustvariti sodelovanje med različnostmi. Prav zaradi te različnosti so tudi najboljši timi sestavljeni iz ljudi, ki so si med seboj različni. Kajti le tako lahko z različnimi pogledi rešijo probleme, ki so si jih zastavili kot cilj.

Ustvarjalnost se v današnjem času z modernizacijo in vse večjo uporabo računalnikov zapostavlja. Računalniki nam odvzemajo ustvarjalnost, saj imajo računalnik odgovore na vse. Prav tako ljudje sčasoma, ko postajajo starejši, počasi izgubljajo ustvarjalnost, nove stvari jim niso več tako zanimive kot včasih. Vendar, kot sem že prej omenila, smo si ljudje med seboj različni in prav tako je tudi v odnosu ljudi do ustvarjalnosti oz. do ustvarjalnega mišljenja. Zato bom tudi v diplomski nalogi opredelila tehnike ustvarjalnega mišljenja, ki spodbujajo ustvarjalnost.

Namen moje diplomske naloge je opredelitev timskega dela, značilnosti tima, strukture tima in vloge članov v timu. Poleg tega pa tudi opredelitev ustvarjalnosti, kako poteka proces ustvarjalnosti, tehnike ustvarjalnosti. Na koncu pa kakšen naj bi bil ustvarjalni tim in kakšne so značilnosti tovrstnega tima.

Diplomsko nalogo sem razdelila v tri poglavja. V prvem poglavju bom opredelila timsko delo, njegove značilnosti, strukturo, vlogo v timih, prednosti in slabosti timskega dela.

V drugem poglavju bom poglobljeje opredelila pojme, ki so povezani z ustvarjalnostjo, proces ustvarjalnosti, tehnike ustvarjalnosti.

V zadnjem poglavju diplomske dela pa bom skušala čim boljše povezati timsko delo in ustvarjalnost ter komponente, ki vplivajo na ustvarjalno timsko delo. Na koncu bom strnila ugotovitve, do katerih sem prišla s pomočjo diplomskega dela.

1. Tim

1.1. Opredelitev tima

Nekaterim ljudem se zdi delo v timu nekaj čisto naravnega, kot bi šlo za posadko v reševalnem čolnu ali za gasilce. Največkrat pa že narava njihovega dela zahteva tesno povezanost enega člana z drugim. Ko pride do česa nujnega, je življenje člana tima odvisno od vseh drugih članov, prav tako pa je od člana tima odvisno tudi življenje drugih.

Pri navajanju definicij tima sem navedla le nekaj definicij različnih avtorjev, čeprav sem jih med prebiranjem literature zasledila veliko.

»Namen oblikovanja tima je, da se znanja sodelavcev z različnih področij združijo ob istem problemu«(Rozman, 1993, str. 209).

Timi so delovne skupine, ki jih sestavljajo strokovnjaki različnih profilov. V velikih podjetjih je timski način dela stalna oblika reševanja določenih problemov in izvajanja nalog (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 166).

V uspešnem timu igra vsak predpisano vlogo, tako da v največji možni meri uveljavi svoj talent in znanje (Maddux, 1992, str.15).

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

Poleg tega je pri razlagi tima pomembno ločevanje med skupino in timom.

Skupino bi opredelili kot dva ali več posameznikov, ki se srečujejo zaradi pomembnih zadev (Možina Stane et al., 1994, str. 601).

Pri timskem delu naj bi zaradi sodelovanja, izmenjavo znanj in izkušenj ter medsebojno

spodbujene ustvarjalnosti rezultat tima presegele seštevek tistega, kar bi dosegli posamezni člani. Pri skupinskem delu pa vsak član skupine lahko dokaj samostojno opravi svoj del naloge, med njimi ni potrebno veliko komuniciranja in je končni rezultat skupine le seštevek dela posameznikov (Zupan, Kaše, 2003, str. 129).

Pri skupinskem delu delo opravlja več ljudi, a ni nujno, da člani skupine komunicirajo. Član, ki je opravil svoje delo, lahko svojo skupino zapusti. To je individualno delo, ki ga ljudje opravljajo v istem prostoru, vendar zaradi dela samega nimajo nobenih stikov. Tudi pri timskem delu sodeluje večje število ljudi, njihovo glavno orodje je komunikacija. Poleg tega nihče od članov tima ne more zapustiti, dokler delo ni v celoti končano (Lipičnik, Možina, 1993, str. 74).

1.2. Značilnosti tima

Pri navajanju definicije tima in skupine lahko torej izluščimo določene značilnosti, ki jih lahko predpišemo timu in skupini.

Tako je tim organizacijska tvorba in je sestavljena iz naslednjih elementov (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 209):

- ciljev, h katerim so usmerjene naloge,
- članov tima, ki delujejo,
- vodij tima, ki usmerjajo delo,
- komuniciranja ali procesa medsebojne izmenjave informacij, znanj in izkušenj.

Glede na to, da se tim oblikuje z namenom doseganja določenega zastavljenega cilja oz. uspešnosti zastavljenega cilja v timu, si pogledajmo, katere so po Parkerju značilnosti uspešnega tima:

- vzdušje v timu je nebirokratsko, kar povečuje prizadevanje članov, napetosti med člani so zelo redke,
- člani na začetku dobijo navodila za delo, naloge in cilji so jasni in jih člani sprejmejo za svoje. Odkrito se pogovarjajo o problemih in iščejo najboljše rešitve zanje,
- komunikacija med člani je odprta, spontana in teče v vseh smereh. Člani se med seboj poslušajo, vsakemu prisluhnejo in nihče se ne boji izraziti svojega mnenja. Kritika ni označena kot osebni napad, ampak je konstruktivna in pripomore k rešitvi,
- sklepi so sprejeti z usklajevanjem, prav zaradi tega je rešitev sprejemljiva za vse člane. V kolikor se kdo z odločitvijo ne strinja, to odkrito pove, tim pa poskuša to upoštevati,

- vodenje prehaja od člana do člana, kot to zahtevajo okoliščine in seveda sposobnosti članov. Ni borbe za prevlado med člani,
- tim stalno spremlja svoje delo in je samokritičen (Parker, 1990, str. 19-21).

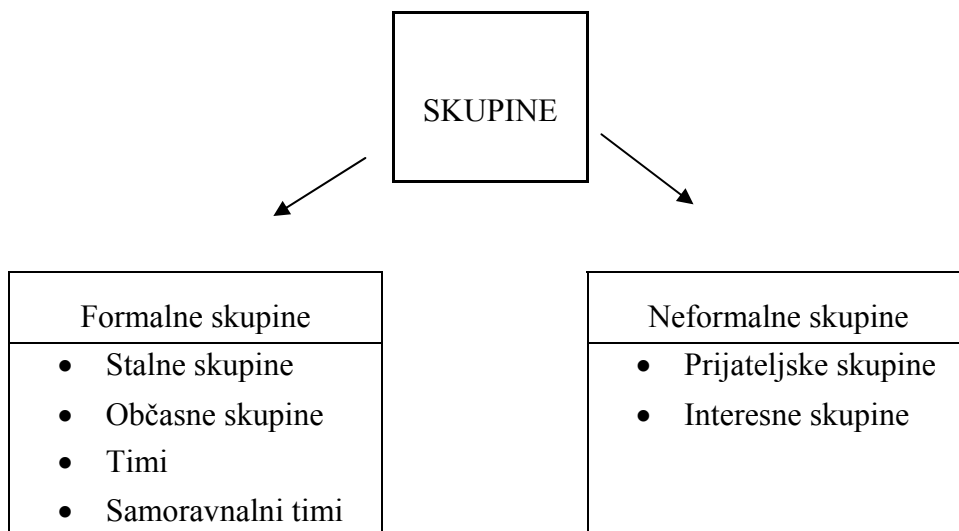
1.3. Primerjava tima in skupine

V eni izmed knjig (Jennifer, Gareth, 1996, str. 299-310) je navedeno, da je tim ena od vrst formalnih skupin. Formalna skupina je tista vrsta skupine, ki naj bi se oblikovala z določenim ciljem. Posledično torej lahko rečem, da je tim podskupina skupine.

»Tim je oseba, sestavljena iz posameznikov«(Brajša, 1996, str. 125).

Tudi v članku Janeza Mayerja (2006) najdemo podobno definicijo oz. razliko med timom in skupino. Delovne skupine so osnovne organizacijske celice, ki delajo po določenem programu in vnaprej izbranih vlogah. Med delovno skupino in timom je velika razvojna razlika. Medtem ko je cilj klasične delovne skupine visoko kakovostno (standardizirano) rutinsko delo, je cilj tima ustvarjalno delo, ki vodi k novim stvaritvam.

Slika 1: Vrste skupin



Vir: Jennifer, Gareth, 1996, str. 301.

Pri nevednih definicijah v točki 1.1. opazimo veliko različnosti med timom in skupino. Razlika je vidna predvsem v načinu dela. Skupina ima nekega vodja, ki je osrednja oseba v skupini, medtem ko v timu ni določenega vodja, kajti vsi člani si to vlogo lahko delijo.

Maddux podaja naslednje razlike med timom in skupino:

Tabela 1: Skupine v primerjavi s timi

	SKUPINA	TIM
1.	Člani menijo, da so organizirani v skupine iz administrativni razlogov. Posamezniki delajo neodvisno; le včasih, če so cilji skupni, pa v povezavi z drugimi.	Člani spoznavajo svojo medsebojno odvisnost in vejo, da je osebne in timske cilje možno najuspešneje doseči z vzajemno pomočjo. Ne izgubljajo časa s prepiri okrog tega, kam spada določeno "specializirano" delo niti se ne poskušajo osebno okoristiti na račun drugih.
2.	Ker člani niso dovolj vključeni v načrtovanje ciljev skupine, skušajo vso pozornost usmeriti sami nase. Delo jemljejo preprosto kot najeti delavci.	Člani sprejemajo delo za svojo "last" in združijo ker so zavezani istemu cilju, ki so ga sami pomagali postaviti.
3.	Članom prej naložijo, kaj morajo delati, kot pa da bi jih spraševali, kakšen bi bil najboljši način. Predlogov ne spodbujajo.	Člani prispevajo k uspešnosti podjetja z izvirnostjo, talentom in znanjem, kar omogoča boljše doseganje ciljev tima.
4.	Člani ne zaupajo ciljev svojih sodelavcev, ker ne razumejo njihove vloge v skupini. Izražanja lastnega mnenja ali nestrinjanja se obravnava kot nezaželeno, ker ne podpira, temveč deli enotnost skupine.	Člani delajo v ozračju zaupanja, drug drugega spodbujajo, da prosto izrazijo svoje mnenje, predloge, občutke ali nesoglasje. Vprašanja so dobrodošla.
5.	Člani so zelo previdni pri tem, kaj povejo, tako da je resnično razumevanje v skupini nemogoče. Lahko se pojavi namišljeno igranje vlog, v komuniciranju se postavljajo pasti, v katere se lahko ujamejo vsi, ki niso dovolj previdni.	Člani si prizadevajo za odprto in pošteno komunikacijo. Trudijo se, da bi razumeli stališče vsakega izmed njih.
6.	Člani so za delo lahko dobro usposobljeni, vendar jih šef ali drugi sodelavci ovirajo, da bi znanje lahko uporabili.	Člane spodbujajo, da razvijajo svojo usposobljenost in da, kar so se naučili, uporabljajo pri delu. Tim jih pri tem povsem podpira.
7.	Člani se znajdejo v konfliktnih situacijah, za katere ne vejo, kako bi jih rešili. Njihov šef lahko odlaša s posredovanjem, dokler ni povzročena že resna škoda.	Člani priznajo konflikt za normalen pojav v medčloveških odnosih. V takšnih primerih vidijo priložnost za svoje rešitve in kreativnost. Trudijo se, da konflikt razrešijo hitro in konstruktivno.
8.	Člani lahko sodelujejo, pri odločitvah, pomembnih za skupino, ali pa tudi ne. Skladnost z mnenjem šefa je pogosto pomembnejša od uspešnega delovnega dosežeka skupine.	Člani sodelujejo pri odločitvah, pomembnih za tim. Razumejo, da mora vodja sam sprejeti končno odločitev, ko se tim ne more odločiti ali ko je treba hitro ukrepati. Cilj je vedno le uspešnost tima in nikoli skladnost s šefom.

Vir: Maddux, 1992, str.11.

1.4. Prednosti in pomanjkljivosti timskega dela

Glavna prednost timskega dela v primerjavi z individualnim je zagotovo v tem, da »več glav več ve«, kar se kaže predvsem v sposobnosti članov, različnih vrstah znanja, izkušenjah,

ustvarjalnosti posameznika, izobrazbi, ki jo imajo posamezni člani tima, kar posledično privede tudi do boljših rezultatov, kot v primerjavi z individualnim. Poleg vsega znanja in sposobnosti, ki jih imajo člani tima, je vredno omeniti tudi, da je na tak način izzvana tudi večja ustvarjalnost člana tima.

Prednosti timskega dela pridejo do izraza takrat, ko tim razvije naslednje lastnosti (Zupan, Kaše, 2003, str. 134):

- dobro delovno vzdušje,
- naloge in cilji so jasni vsem udeležencem,
- člani imajo jasna navodila za delo in vedo, kaj od njih pričakujejo,
- komuniciranje je obsežno, spontano, odprto,
- kritike so konstruktivne, člani jih ne jemljejo osebno,
- tim sprejema razlike v mišljenju,
- večino sklepov sprejemajo z usklajevanjem,
- demokratično vodenje,
- pripadnost timu,
- tim sam sprejema svoje delo in išče rešitve ob zastojih.

Poleg tega pa se pri timskem delu pojavljajo tudi slabosti. Le-te so (Zupan, Kaše, 2003, str. 134-135):

- enoumje (groupthink),
- pogosto se pojavijo pritiski na člane tima, da se strinjajo z neko alternativo, ki jo zagovarjajo močnejši (večina),
- možni konflikti med člani tima lahko povzročijo zavlačevanje in zmanjšujejo učinkovitost,
- težnje posameznikov, da si prilastijo rezultate timskega dela,
- v timih pogosteje pride do ekstremnih odločitev,
- razpršena odgovornost,
- potrebno je veliko časa in sredstev.

1.5. Učinkovitost tima

Učinkovitost tima se lahko meri z delovnim izidom, ki ga ustvarijo zaposleni, s številom proizvodov, idej, stopnjo potrošnikovega zadovoljstva, presežnih ur,... Poleg vsega naštetega je učinkovitost tima lahko odvisna tudi od želje posameznikov v timu po ponovnem sodelovanju v timu, od zadovoljstva samih članov v timu ter drugih osebnih okoliščin. Vsi naštetih dejavniki so pomembni za dolgoročno planiranje in tudi za uspeh tima kot celote (Gatewood, Taylor, Ferrell, 1995, str. 425-450).

1.6. Struktura tima

Strukturo tima določajo velikost tima, vrste tima, sestavo tima in posameznikovo vlogo v timu. Glede na to, da je predmet diplomske naloge povezan z ustvarjalnostjo se bomo osredotočili na vrsto timov, izbiro članov tima in vlogo posameznika v timu.

1.6.1. Vrste timov

Timi se uporabljajo za opravljanje najrazličnejših delovnih nalog. Z vidika dela v timu je v podjetju najpogostejše razlikovanje med naslednjimi vrstami tima (Andrejčič, 1994, str. 155-162):

- timi za opravljanje delovnih nalog,
- timi za reševanje problemov,
- projektni timi in
- timi za strategijo.

Timi za opravljanje nalog so najbližji nekaterim vrstam delovnih skupin. Njihov namen je optimizacija kakovosti opravljanja neke delovne naloge.

Timi za reševanje problemov so navadno namenjeni iskanju odgovora pri reševanju posameznih problemov, s katerimi se sreča organizacija pri svojem poslovanju. Timi te vrste bi lahko označili kot time za produkcijo novih idej. Prav zaradi povezanosti te vrste tima s produkcijo novih idej, v tovrstnih timih potekajo vse vrste tehnik ustvarjalnosti, ki bodo opredeljeni v točki 2.6. .

Projektni timi so posebna oblika delovne skupine, ki je specifična po tem, da je natančno določen začetek in konec (npr. izgradnja nekega objekta). Pomembna ustvarjalnost pri projektnih timih se kaže v planiranju aktivnosti, reševanju problemov (tehničnih, organizacijskih), iskanju idejnih rešitev.

Timi za strategijo: vsaka delovna organizacija mora imeti svoj strateški razvojni načrt. Z njim opredelijo, kakšno podobo organizacije si želijo v določenem časovnem obdobju (običajno deluje enkrat na leto). Namenjeni so definiranju strateških alternativ.

1.6.2. Izbira članov v timu

Za uspešnost tima je pravilna izbira posameznih članov izredno pomembna. Pri tem si vodje timov lahko pomagajo z mnenji strokovnih služb v podjetju. V rabi so tudi številne domiselne tehnike, ki oblikovalcem timov pomagajo pri odločanju o tem, katere osebe vključiti v tim.

Če sestavljaivec tima zaupa naključju, je prepričan, da bodo okoliščine za delo v timu nastale same od sebe. Zato izbere ljudi po katerikoli tehniki naključnega izbora.

Drugi, ki zaupajo ljudem in njihovim zmožnostim dogovarjanja, imenujejo samo možne kandidate za delo v timu. Kateri od njih bo v timu sodeloval, je prepuščeno dogovoru med kandidati. Sestavljaivec skupine pričakuje le sporočilo o tem, kako so se dogovorili.

Sestavljalci timov, ki se jim ne zdi vredno zgubljeni časa z ocenjevanjem kandidatov in ki močno zaupajo samim sebi in svoji intuiciji, člane timov izberejo na podlagi lastne intuicije. Pri tem jih vodijo zgolj občutki o možnostih sodelovanja članov tima.

Načeloma izbiramo člane timov na podlagi strokovne usposobljenosti in osebnostnih lastnosti posameznika. Strokovno usposobljenost je relativno lahko opredeliti. Veliko večje težave so pri opredeljevanju osebnostnih lastnosti, ki so pri timskem delu enakovredne strokovnim.

Lipičnik (2005, str.172) navaja dve veliki skupini:

- OSEBNOSTNE LASTNOSTI, ki bistveno vplivajo na nastajanje timov (v to skupino uvrščamo lastnosti, ki se v glavnem nanašajo na socialno življenje: odprtost, zaprtost, družabnost, nedružabnost,...),
- LASTNOSTI, ki bistveno vplivajo na reševanje problemov (sem prištevamo predvsem znanja in druge sposobnosti, ki pomagajo pri reševanju problemov).

Raziskovalci so ugotovili, da se bolj oziroma manj uspešni člani tima ločijo med seboj glede na osebnostne lastnosti. In sicer tisti, manj uspešni, so običajno pasivni, izogibajo se izzivom, želijo čim manj motenj, sprememb, ne marajo povratnih informacij o svojem delovanju, ne želijo tesnejših stikov z drugimi, odrekajo se novim izkušnjam, ker jih pojmujejo kot potencialno grožnjo obstoječemu načinu življenja in podobno.

Nasprotno so uspešni člani aktivni, neprestano iščejo nove izzive in izkušnje, ki bi jih napravili uspešnejše, ne bojijo se povratnih informacij, so vedoželjni, čas in energija jim pomenita vir, ki ga je treba pametno izkoriščati.

Lastnosti uspešnih so tiste, ki dajejo možnost za razvoj posameznika. Od timov je potem odvisno, v koliki meri znajo uporabiti vse te posameznike oziroma njihove lastnosti pri skupnem delu.

1.6.3. Vloga posameznika v timu

Podjetja prepogosto iščejo »najboljšega možnega človeka za ta posel«, ne glede na to, kako se bo ujel z ostalimi člani. Poiščejo najbolj usposobljenega, talentiranega človeka, z najboljšimi referencami. Posamezni najboljši igralci pa ne dosegajo vedno najboljših rezultatov. Skupina najboljših igralcev je lahko tudi poražena, če ne sodeluje kot tim. Zato izbira najboljšega še ni

garancija za uspeh.

Kdorkoli se ukvarja s konceptom osebnostnih ciljev, ne more mimo psihologa Carla Junga. Jung je iz kombinacije dveh načinov vodenja (introvertiranosti ali zaprtosti in ekstravertiranosti ali odprtosti) in štirih funkcij (mišljenje, čustva, zaznavanje in intuicija) ustvaril osem psiholoških stilov. Jungove ugotovitve so uporabili za ozadje vlog članov tima (Parker, 1990, str. 62-63):

- ljudi s podobnimi, vendar ne popolnoma enakimi značilnostmi združuje v kategorije, ki jim pravimo vloge,
- oseba v določeni situaciji pripada eni vlogi, v drugi situaciji drugi vlogi, vendar jo navadno uvrstimo v vlogo, ki prevladuje v večini situacij,
- vsaka oseba ima značilnosti posameznih vlog,
- edinstvena kombinacija osebnostnih značilnosti, ki dodeljujejo osebo v posamezno vlogo, se spreminja (Jung je verjel, da ljudje spreminjajo svoje značilnosti pod vplivom okolja, danes pa je znano, da do sprememb prihaja tudi zaradi notranjih dejavnikov in ne le zunanjih).

Kaj pravzaprav je vloga člana posameznega tima? Pri zastavljenem vprašanju sem pri Gatewood-u našla odgovor:»Vloga je skupek značilnosti in pričakovanega obnašanja posameznega člana v timu.«(Gatewood, Taylor, Ferrell, 1995, str. 439).

Ko se ljudje srečujejo na najrazličnejših sestankih, imajo svoje osebne značilnosti, ne glede na to, katero funkcijo opravljajo v podjetju. Na žalost pa funkcionalna imena ločujejo in to onemogoča timsko delo. Če želimo, da bodo ljudje uspešno delali v timu, potem je potrebno odstraniti ločevanje po funkcijah.

Vloga v timu je način obnašanja, prispevanja in sodelovanja; na to bolj vpliva naša osebnost in obnašanje kot pa tehnične veščine in znanje. Če je posameznik torej član razvojne skupine, prodajnega tima, družabnega odbora v športnem klubu ali celo mestnega sveta, se njegova vloga kaže na specifičen način.

1.7. Vloga v timu kot jo vidijo različni avtorji

Vrste vlog v timu je opredelilo veliko avtorjev. V nadaljevanju bomo podrobneje opisali vloge po Belbinu in po Parkerju.

1.7.1. Po Belbinu

V svoji raziskavi je Belbin identificiral osem različnih vlog v timu in prikazal, kako jih je mogoče uporabiti za analiziranje tima in napoved, kako dobro bo delal. Najbolje bo deloval

tisti tim, kjer so vloge najboljše sestavljene in uravnotežene med seboj (Belbin, 1981, str. 65-78).

*»Vsi delajo vse v okviru svojih zmožnosti in znanja,
po potrebi pa tudi izmenjujejo vloge v timu.«
(Jones in Schilling, 2000)*

Ni nujno, da ima tim osem ljudi, vendar pa naj bi bila v idealnem primeru v timu zastopana vsaka od osmih vlog in tako je v manjšem timu potrebno, da posameznik pokriva več vlog. Belbin pravi, da ima vsak član v timu 2 vloge. Prva vloga je tipična funkcionalna vloga, druga pa je ena od spodaj naštetih 8 vlog (Rajendran, 2005, str. 738-753).

Belbin navaja naslednje timske vloge (Zajec, 1997, str. 15-20):

- SNOVALEC:

Snovalci so inovatorji in iznajditelji in so lahko izredno ustvarjalni. Z novimi idejami spodbujajo pomembne spremembe. Navadno najraje delajo sami zase, ločeno od drugih članov tima. Pri delu so pogosto domiselni in nekonvencionalni. So introvertirani in zelo dojemljivi za kritiko in pohvalo. Njihove zamisli so pogosto radikalne in morda brez praktičnih osnov. So samostojni, bistri in izvirni, vendar se težko sporazumevajo z drugačnimi ljudmi.

Snovalci so potrebni pri tvorjenju novih predlogov in pri reševanju obsežnih problemov. Snovalce pogosto potrebujemo v začetnih fazah projekta ali ko je projekt v zastoju. Pogosto se uveljavijo kot ustanovitelji podjetij ali kot ustvarjalci novih proizvodov.

Če je v timu preveč snovalcev, to znižuje učinkovitost tima, ker snovalci porabijo veliko časa za uveljavljanje svojih zamisli in za rešitev medsebojnih trenj. Čeprav posvetijo delu veliko časa, pogosto pozabljajo na detajle. Ker so preveč okupirani sami s seboj, navadno niso dobri sogovorniki.

- ISKALEC SREDSTEV:

Iskalci sredstev so družabni in zanesenjaški. Dobro komunicirajo tako v timu kot tudi izven njega. So rojeni pogajalci, odlikuje jih spretnost pri odkrivanju novih priložnosti in vzpostavljanju stikov. Čeprav niso domiselni in originalni, hitro prevzamejo zamisli drugih in jih nadgrajujejo. Spretni so pri odkrivanju tistih stvari, ki so na voljo in ki jih je možno storiti. Zaradi svoje družabnosti navadno naletijo na topel sprejem.

Iskalci sredstev so sproščene osebnosti z veliko mero radovednosti in pripravljenosti za iskanje novega. Če jih ostali ne spodbujajo, njihova navdušenost hitro upade.

Iskalci sredstev so dobri pri raziskovanju in poročanju o idejah, razvoju in virih, ki se nahajajo izven skupine. So najprimernejši za navezovanje zunanjih stikov in za izvajanje eventualnih

pogajanj.

Njihova glavna slabost je, da so preveč optimistični. Ko pa jih mine prvo navdušenje, izgubijo interes.

- OPAZOVALEC/OCENJEVALEC:

Opazovalci/ocenjevalci so resni, preudarni ljudje, ki se nikoli hitro ne navdušujejo. Odločajo se počasi in stvari raje temeljito premislijo. Navadno vse kritično pretehtajo. Znajo modro presojati, ob tem pa upoštevajo vse dejavnike. Dober opazovalec/ocenjevalec se redko moti.

Opazovalci/ocenjevalci so učinkoviti pri analiziranju problemov in ocenjevanju zamisli ter predlogov. Zelo dobro pretehtajo dobre in slabe strani dane možnosti. Nepoučenim se zde suhoparni, dolgočasni in celo preveč kritični. Kljub temu pa so mnogi zelo uspešni na ključnih položajih. Na določenih delovnih mestih je namreč uspeh odvisen od relativno majhnega števila ključnih odločitev.

Zaradi svoje resnosti in preudarnosti pozabljajo na sodelavce, manjka jim navdiha in sposobnosti za motiviranje drugih.

- KOORDINATOR:

Tipična lastnost koordinatorjev je njihova sposobnost, da pripravijo druge k delu za skupne cilje. Ker so zreli, polni zaupanja in samozavesti, z lahkoto pooblaščajo druge. Hitro opazijo posamezne talente in jih izrabijo za izvrševanje skupnih ciljev. Čeprav koordinatorji niso nujno najpametnejši v timu, imajo širok in svetovljanski pogled na življenje in na splošno uživajo ugled.

Koordinatorji dobro vodijo tim posameznikov z različnimi sposobnostmi in osebnimi značilnostmi. Bolje se obnesejo pri delu s kolegi na enakovrednem ali podobnem položaju kot pa pri usmerjanju podrejenih. Njihovo geslo bi lahko bilo »posvetovanje z zadržanostjo«.

Navadno se zavedajo svojih sposobnosti in jih izkoriščajo v manipulativne namene. Zaradi želje dobro voditi tim, so preveč usmerjeni v delo z ljudmi in premalo v doseganje rezultatov.

- IZVAJALEC:

Izvajalci so dobro organizirani, radi imajo rutino, imajo smisel za praktičnost in samodisciplino. Trdo delo jih veseli in probleme rešujejo sistematično. Na celi črti so neomajno zvesti svojemu timu, osebni interesi so jim drugotnega pomena. Vendar niso spontani in pogosto delujejo togo.

Izvajalci so koristni zaradi svoje zanesljivosti in občutka za praktično uporabnost. Uspejo zato, ker so učinkoviti in imajo občutek za možno in ustrezno. Pravijo, da mnogi vodilni ljudje

opravljajo tisto delo, ki jim je všeč, zanemarjajo pa neprijetne naloge. Za razliko od ostalih, izvajalec opravi vse, kar je potrebno. Dobri izvajalci pogosto napredujejo do visokih vodstvenih mest po zaslugi organizacijskih sposobnosti in učinkovitosti pri opravljanju nujno potrebnega dela.

Ko imajo enkrat izdelan sistem, se težko prilagodijo, vztrajajo pri svojem načinu dela. Njihova glavna slabost je torej nedovzetnost za nove možnosti.

- **SODELAVEC ali TIMSKI DELAVEC:**

Timski delavci so timu v največjo podporo. So blagi, pristrčni in se zavzemajo za druge. Zelo hitro se prilagajajo raznim situacijam in ljudem. Timski delavci so dojemljivi in diplomatski. Znajo prisluhniti in so v skupini na splošno priljubljeni.

Timski delavci preprečujejo medsebojne spore v timu in tako omogočajo drugim, da lahko učinkovito sodelujejo. Ker ne marajo preprirov, si zelo prizadevajo, da jih obidejo. V konfliktnih situacijah diplomatske sposobnosti timskih delavcev ter njihove sposobnosti dojemanja postanejo neizogibno potrebne (še posebej v ravnateljskem režimu, kjer se konflikti pogosto pojavljajo ali umetno zatrejo). Timskih delavcev – ravnateljev nihče ne smatra za nevarne in so zato najbolj priljubljeni med podrejenimi. Timski delavci delujejo blažljivo, izboljša se timska zavest in ljudje ob njihovi navzočnosti bolje sodelujejo.

Pri delu jim manjka odločnosti in se v kritičnih trenutkih težko opredeljujejo, kar pa je glavna slabost sodelavca na poti k uspešnemu ravnatelju.

- **DOVRŠEVALEC:**

Odlika dovrševalcev je velika vztrajnost in smisel za podrobnosti. Redko se lotijo stvari, ki jih ne morejo dokončati. Motivira jih zaskrbljenost, čeprav na zunaj lahko izgledajo umirjeni. So tipično introvertirani in ne potrebujejo veliko zunanje spodbude. Ne marajo površnosti in so nepopustljivi do nemarnežev. Ker neradi prelagajo dela na druge, najraje sami opravijo vse naloge. Njihovi glavni značilnosti sta torej skrbnost in vestnost.

Dovrševalci so nepogrešljivi tam, kjer naloge zahtevajo veliko koncentracije in natančnosti. V timu ustvarijo občutek nujnosti in pravočasno izpolnjujejo roke. Preprečujejo nastajanje napak in iščejo izpuščene stvari ter tako prispevajo k popolnemu dokončanju nalog. V želji dokončati vsako nalogo popolno, brez napak in brez pomoči sodelavcev, si delajo nepotrebne skrbi.

- **OBLIKOVALEC:**

Oblikovalci so visoko motivirani ljudje, zelo žilavi, z izredno potrebo po uspehu. Pogosto se kažejo kot agresivni, ekstrovertirani ljudje z mnogo energije. Radi izzivajo in na vsak način hočejo zmagati. Radi vodijo in spodbujajo aktivnosti. Ko se pojavijo problemi, jih znajo obiti oziroma imajo moč in pogum za premagovanje ovir. Ker so trmasti in napadalni, se čustveno odzivajo na razočaranja in neuspehe. Oblikovalci obvladajo in celo ljubijo spore ter dobro delajo pod pritiski. Odlikuje jih tudi izredna dinamičnost.

Oblikovalci so v glavnem dobri ravnatelji, ker ustvarjajo akcijo in uživajo pod pritiski. Oblikujejo se pri vlivanju življenja v timu in so zelo koristni v skupinah, kjer politični zapleti upočasnjujejo dogajanje. Oblikovalci se znajo dvigniti nad take probleme in prevzeti vodstvo. Radi izvedejo potrebne spremembe in brez pomislekov izvajajo tudi neprijetne ukrepe. Kot nam pove že ime, skušajo skupinsko diskusijo ali dejavnost spraviti v neko obliko ali okvir. Zagotavljajo pozitivna dejanja.

V želji po uspehu ne izbirajo sredstev. Ker jim je pomembno le priti na vrh, so ozki, prepirljivi in s premalo človeškega razumevanja oziroma žalijo čustva drugih. Zaradi svojih osebnih značilnosti tudi radi izzivajo in provocirajo.

1.7.2. Sestava tima po Parkerju

V svoji raziskavi je Parker opredelil 4 timske vloge. Vsak od članov tima ima sposobnosti, da v timu deluje uspešno, vendar vsak član deluje na svoj način (Parker, 1990, str. 63-87).

Opredelil je štiri timske vloge (Zajec, 1997, str. 13-15):

- **DAROVALEC - v izvajanje nalog usmerjena timska vloga:**

Z darovalčevega vidika je uspešno odločanje in reševanje problemov tima posledica uspešnega kombiniranja izkušenj članov tima. Darovalec visoko ceni učinkovitost in bo vztrajal, da tim minimizira porabo časa na sestankih. Zahteval bo temeljito preišljen dnevni red s časovnimi omejitvami prezentacij in predlagal substitute sestankov.

- **SODELAVEC - proti cilju usmerjena timska vloga:**

Sodelavec stalno spodbuja tim, da ostaja na poti, ki vodi k cilju. Sodelavec pomaga timu razviti dolgoročne in kratkoročne cilje ter pripomore k temu, da se zastavljeni cilji uresničujejo v vsakdanjem okolju in pomaga timu razumeti ter razjasniti pomen dela. Je samozavesten in zanesljiv človek, ki z veseljem prisluhne vsakomur.

- KOMUNIKATOR – v vzpostavljanje dobrih komunikacij usmerjena timska vloga:

Komunikator daje največji poudarek tinskemu procesu. Tim lahko po njegovem postane uspešen le v primeru, ko si zastavi tinski proces in ko obstajajo med člani tima določene povezave. Komunikator najbolje pozna vse člane tima in zato je njegova vloga še posebej pomembna v primeru, ko se pokaže potreba po zamenjavi manj uspešnih članov tima z novimi člani.

Komunikator ima sposobnost oddajanja energije na člane tima in ima vse zasluge, da se člani tima dobro počutijo. Timu torej omogoča, da učinkovito dela tudi daljše obdobje.

- IZZIVALEC - v nasprotovanje usmerjena timska vloga:

Velikokrat predstavlja opozicijo prevladujočemu mišljenju in celo vodji tima. Vendar kljub temu, da daje občutek nasprotovanja, nasprotuje timu z dobrim namenom in ne zaradi želje biti proti. Z zastavljenimi vprašanji velikokrat spravlja v zadrego ostale člane tima. Njegova vprašanja in nestrinjanje lahko poudarijo pomanjkanje znanja in pripravljenosti. Čeprav se navadno vsi strinjajo, da je za uspešno delo potrebna kritika, bi se vseeno najraje znebili izzivalca. Izzivalčeva vloga je pomembna pri iskanju idej.

Pri tinskih vlogah je pomembno, da vodja tima sestavi tim tako, da člane prilagodi nalogi tima. Tako ni potrebno, da ima tim vedno prisotne vse tipe vlog, pomembno je, da vloge v timu prilagaja nalogam. Tako je za vodja pomembna odločitev, kako bo sestavil tim oz. katere člane bo vključil vanj.

Ko govorimo o ustvarjalnih timih, predvsem v timih kjer hočejo priti do novih idej, je npr. snovalec tisti, ki naj bi bil najbolj ustvarjalen. Na tak način naj bi vodje timov sestavljali tim in iskali člane tima preudarno.

1.8. Značilnosti uspešnega tima

Poleg vlog v timu, ki sem jih omenila v prejšnji točki je za uspešen tim pomembno, da člani tima sodelujejo med seboj in da si vsi prizadevajo uresničiti skupni zastavljeni cilj.

V tabeli si pogledjmo, kakšne so razlike med uspešnim timom in neuspešnim timom.

Tabela 2: Primerjava uspešnega in neuspešnega tima

USPEŠEN TIM	NEUSPEŠEN TIM
Cilji, naloge in poslanstvo tima so jasni vsem članom, ki vse svoje napore usmerijo v doseg le-teh, pa čeprav na škodo lastnih ciljev.	Člani tima ne znajo definirati poslanstva in ciljev tima. Najpogosteje se to pojavlja v začetnih fazah razvoja tima, kasneje pa, ko je tim skupaj že vrsto let in izgublja svojo osredotočenost. Člani se tudi ne strinjajo s cilji tima in v ospredje silijo njihovi osebni cilji.
Neformalno, spodbudno in sproščeno vzdušje, ki izraža predanost in zanimanje članov tima.	Zadržano, napeto vzdušje. Pogosta so znamenja dolgočasje in pojavljajo se nesoglasja med člani. Če se nihče ne potruzi zmanjšati napetosti, tim samo še globlje zaide v težave.
Popolno sodelovanje vseh članov tima v razpravah, ki so osredotočene na reševanje nalog za doseg ciljev tima. Člani drug drugemu omogočajo, da vsak izrazi svoje predloge. »Bolj tihi« člani so spodbujeni od drugih. Plan razprave je narejen vnaprej in tim se ga drži.	Razprave potekajo v napetem vzdušju, nekateri člani vedno dominirajo in ne pustijo drugim do besede, ne vidijo nobenega smisla v dajanju svojih predlogov. Tudi če obstaja plan razprave, se ga člani običajno ne držijo.
Komuniciranje je spontano, tekoče in intenzivno tudi, ko člani delajo narazen. Člani svobodno izražajo svoje občutke o nalogah in ciljih. Aktivno poslušajo drug drugega in jih ni strah kreativnih predlogov.	Komuniciranje je nesproščeno in zavrto. Pomanjkanje aktivnega poslušanja vodi v nerazumevanje med člani, konflikt in zmedo. Predlogi so izraženi le zaradi krepitev lastnega položaja.
Člani tima se učijo drug od drugega. Kljub temu, da ima vsak svoje trdne vrednote, so pripravljene prisluhniti drugim ter sprejeti njihove predloge in nasvete.	Člani iz svojih prepričanj oblikujejo odločitve, ne glede na mnenja in nasvete Drugih, in od njih le težko odstopijo.
Nestrinjanja med člani niso spregledana, temveč jim tim posveti čas. O njih razpravlja z namenom, da jih reši ali se nauči z njimi živeti. Konflikt razrešujejo v odkritem pogovoru, še preden postane nevaren. Proces razreševanja konfliktna situacije je del življenja tima in pomeni pobudo za nove razprave in predloge.	Z nestrinjanji se ne ukvarjajo in so potlačena. Konflikte se največkrat sprevržejo v obmetavanje z argumenti, jeznimi besedami, vključujejo čustva in so polna obtoževanja. Konflikti onemogočajo delo tima.
Kritika je pogosta, odkritosrčna in zaželena. Se ne sprevrže v osebni napad.	Kritika je nezaželena, izhaja iz osebnega nezadovoljstva z drugimi člani tima in je zato najpogosteje čustveno obarvana.
Največ odločitev je doseženih z dogovarjanjem. Nestrinjanja oz. pomisleki, povezani z odločitvijo, so jasno izraženi in člani o tem odkrito razpravljajo.	Kompromis je najboljši rezultat pri sprejemanju odločitev, ki ga tim lahko doseže. Nekaterim članom tima so rezultati odločitev nepomembni.
Člani tima so zadovoljni s seboj in cenjeni s strani drugih, ko tim sprejme odločitev. Verjamejo v sprejete odločitve in njihov učinek.	Člani so zadovoljni, da je proces sprejemanja odločitev končan in nekateri niti ne poznajo sprejetih odločitev ali pa celo dvomijo v njihovo pravilnost.
Člani sodelujejo med seboj.	Člani tima tekmujejo med seboj.
Člane tima zanima nenehen napredek in izboljšave njihovega dela. Iščejo načine, kako narediti stvari drugače in bolje.	Ko enkrat nekaj dosežejo, so s tem popolnoma zadovoljni in se ne ukvarjajo z idejo, kako to narediti še bolje. Pogosto tudi uživajo na lovorikah preteklega dela.
Člani si vloge vodje tima od časa do časa menjajo glede na okoliščine, potrebe tima in sposobnosti članov tima. Vodenje tima temelji na znanju in ne na formalnem statusu ali položaju osebe. Ni borbe za premoč.	Vodja tima je formalno določen glede na njegov položaj in status in se vodenju tima na noben način ni pripravljen odreči.
Tim konstantno spremlja rezultate svojega dela. Uspeh ga navdaja z občutkom navdušenja, predanosti in še večje zavzetosti za delo. Je tudi samokritičen.	Izogibajo se razpravam o lastnih dosežkih, saj so prepričani o svoji nezmotljivosti.

Vir: Maginn, 1994, str. 10.

Andrejčič navaja naslednje ključne dejavnike uspešnih timov (Andrejčič et al., 1994, str. 163):

- jasen in navdušujoč tim,
- struktura, ki ustreza nalogi,
- kooperativna klima,
- usposobljeni člani,
- spodbudno vodenje,
- zunanja podpora in priznanje.

Za uspešen tim je pomembno, da tako člani kot tim v celoti osvojijo določene veščine.

V tem smislu morajo morajo člani tima osvojiti naslednje veščine (Basadur, 1995, str. 208 – 214):

- aktivno poslušanje

V smislu usmeriti pozornost na člana, ki skuša povedati nekaj in hkrati tudi poslušati ostale člane in jih poskušati razumeti in jih spoštovati pri izražanju njihovih idej. Ključno je, da člana tima poskušamo razumeti pri njegovem izražanju.

- podpirati člane tima

Pomeni sprejemati člana tima pri njegovih idejah in njegovem načinu mišljenja. Pomembno je, da si s tem ostali člani pridobijo nov pogled na določeno stvar oz. idejo in s tem poskušajo razumeti, da imajo lahko ostali člani tima uporabno idejo.

- jasno in enostavno govorjenje

Z namenom, da ostali člani razumejo, kaj je hotel povedati član. Ko ostali člani ugotovijo, da jim član tima skuša na enostaven način povedati oz. razložiti določeno stvar, začnejo ceniti njegov trud.

Poleg tega je za boljši tim potrebno, da osvoji naslednje veščine:

- doseganje soglasja

Doseganje soglasja med člani tima je nadvse pomemna veščina. Tu mislimo na združevanje najboljših idej in podporo celotnega tima, tudi člana tima, ki se na začetku ni strinjal z idejo.

- zagotoviti si povratno informacijo

Zagotavljanja povratnih informacij v smislu, da vsak član tima poda povratno informacijo

članu in celotnemu timu. Ne le dajanje negativnih pošiljk, ampak tudi pohvale članom tima so učinkovite za doseganje dobrih rezultatov. Povratna informacija mora biti resnična in z namenom pomagati članu tima.

- grajenje zveze

Član tima mora čutiti močno povezanost z ostalimi člani tima. Povezanost tima je nujna pri reševanju problemov in pri timskem ustvarjanju. Pripadnost člana timu pomaga članom, da lahko izražajo tisto, kar resnično mislijo.

Poleg vsega tega je za uspešen tim pomembno zaupanje, ki vpliva na sodelovanje, zadovoljstvo in je ključnega pomena (Costa, 2003, str. 605-622).

2. Ustvarjalnost

2.1. Opredelitev ustvarjalnosti

Glede definiranja pojma ustvarjalnosti naletimo na veliko množico različnih avtorjev in s tem tudi različnih definicij pojma ustvarjalnosti.

*“Najboljša pot, da dobiš dobro idejo, je,
da imaš veliko idej.”
(How you can be more creative, 1998, str.32)*

Edward de Bono je največja svetovna avtoriteta (Vilfan, 2003) za ustvarjalno mišljenje in pravi, da niso človeški možgani narejeni zato, da so ustvarjalni, ampak da se najbolje znajdejo v znanih položajih. Če bi morali možgani vsakič sproti iskati najboljšo rešitev, potem človeštvo ne bi preživelo. Utemeljuje: “Zjutraj ste vstali in se morate obleči. Na postelji leži 11 kosov obleke. V katerem vrstnem redu jih boste nadeli? Ali veste, da je možnih več kot 39 milijonov kombinacij oziroma vrstnih redov? Če bi samo 1 minuto preizkušali vsako kombinacijo, bi potrebovali 76 let, da se oblečemo. Torej moramo biti hvaležni, da možgani delujejo na osnovi ustaljenih vzorcev...”

Websterjev slovar definira ustvarjalnost kot “sposobnost, da narediš nekaj novega”. Ustvarjalnost ima okus po nečim revolucionarnem ali prevratnem. Degar je na primer nekoč rekel, da slikar slika sliko z istimi čustvi, kot zločinec zagreši zločin. Ustvarjalnost je tesno povezana z idejo o spremembi. Zanimivo je, da je tudi eden velikih teoretikov, Schumpeter, omenjal podjetništvo kot “ustvarjalno rušenje” (Berginc, Krč, 2001, str. 21).

Ustvarjalnost mora izpolnjevati vsaj 3 pogoje (Možina, 1994, str.121):

- zadovoljevati mora gotovost, da je tisto, kar pravimo, da je ustvarjalno, nekaj “novega, originalnega”,
- to novo samo po sebi še ni dovolj, ampak mora biti prilagojeno realnosti, pomagati mora reševati probleme, doseči določen cilj,
- prava ustvarjalnost mora vsebovati oceno doseženega in vzdrževanje tega, kar je bilo začeto kot originalno.

Ustvarjalnost pomeni prenesti v obstoj. Torej je ustvarjalno dejanje vsak stavek, ki ga spregovorimo. Izberemo misel in jo pri tem oblikujemo, tako da jo lahko sporočimo. Pri tem ni pomembno, da se je morda na tisoč ljudi neodvisno drug od drugega izrazilo z istimi ali podobnimi besedami (Evans, Russell, 1992, str. 48).

Nekateri avtorji pravijo, da je ustvarjalnost pri otrocih dosti višje zastopana kot pri odraslih (Foster, 1996, str. 58). Psiholog Jean Piaget pravi, da če človek želi biti bolj ustvarjalen, naj ostane otrok z ustvarjalnostjo in inventivnostjo v sebi, ki je lastna otrokom, preden postanejo “deformirani” s strani odrasle družbe.

*Thomas Edinsone je zatrjeval, da je genij
“en odstotek inspiracije in 99 odstotkov perspiracije,”
torej potenja in truda.*

(Spodbujanje ustvarjalnosti:Tudi žabe zmorejo leteti visoko, 2000, str. 48)

Kakšni pravzaprav so ljudje za katere lahko rečemo, da so ustvarjalni? Če listamo po številnih knjigah o ustvarjalnosti, ne glede na to, ali so jih napisali teoretiki, praktiki, psihologi, managerji, umetniki ali inovatorji, hitro ugotovimo, da za zdaj ne obstaja niti seznam objektivnih meril niti seznam natančnih lastnosti, s katerim bi lahko opisali ustvarjalno osebo, idejo, izdelek ali organizacijo (Sirća, 1999, str. 52).

Ustvarjalnost ni domena inteligence, je pa odvisna od nekaterih drugih lastnosti posameznika (Pogačnik, 1995, str.181).

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

Matos (1994, str. 54) definira ustvarjalnega človeka kot tistega, ki:

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

Po raziskavah na področju karakterističnih lastnosti ustvarjalnih ljudi je znanstvenik Barron poleg že opisanih lastnosti dodal še naslednje (Hare, 1982, str. 156-157):

- visok ego in čustvena stabilnost,
- visoka potreba po neodvisnosti in samostojnosti,
- visoka sopnja kontrole nad dogajanjem,
- dominantnost in močno osebno mnenje...

Ustvarjalnost je zmožnost posameznika, da ustvarja nove ideje ali nove poglede za že obstoječe ideje. Poskus podjetja, da razvije nov proizvod oziroma storitev, ali da najde nove načine uporabe za že obstoječe proizvode oziroma storitve, pa imenujemo inoviranje (Barney, Griffin, 1992, str. 281).

Glede na to ali je ustvarjalnost lastnost vseh ljudi ali le posameznikov, so se razvijale študije po dveh poteh (Možina, Florjančič, Gabrijelčič, 1984, str. 50); nekateri so menili, da je ustvarjalnost lastnost vseh ljudi, zato so proučevali pogoje, pod katerimi ustvarja katerikoli človek, čeprav z različnimi učinkom. Drugi avtorji pa so bili mnenja, da je ustvarjalnost izjemna lastnost redkih posameznikov, zato so proučevali znamenite znanstvenike, iznajditelje, včasih tudi druge eminentne ljudi npr. državnike ali vojskovodje. Ugotovitev vseh bi mogli združiti takole: ustvarjanje je dano vsem ljudem, pri redkih posameznikih pa je bolj razvito. Seveda pa na osnovi ekstremnih vidikov ne moremo sklepati o bistvu pojava. Ustvarjalno mišljenje se pojavlja predvsem v družbah, v katerih obstaja potreba po odkritjih ali drugih storitvah.

Pri definicijah ustvarjalnosti se kažejo tudi ostali pojmi, ki so z njo povezani, zato bomo nekaj teh pojmov opisali.

2.1.1. Inteligenca

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

Ljudje pogosto povezujejo pojma ustvarjalnost in inteligenca. Manijo tudi, da je ustvarjalnost v veliki meri odvisna od človekove inteligentsnosti in da sta si ta dva pojma sorodna.

Zveza med ustvarjalnostjo in inteligentnostjo ni posebno visoka in je bolj enosmerna kot dvosmerna: visoko ustvarjalni ljudje so tudi visoko inteligentni, za visoko inteligentne pa to ne velja vedno in povsod (Pečjak, 2001, str.12).

2.2. Rezultati ustvarjalnosti

Kot rezultat ustvarjalnosti bomo opredelili dva pojma, in sicer inovacijo in idejo.

2.2.1. Inovacija

Pomembna zamisel postane izum, ko se izkaže, da deluje v laboratorijskih razmerah. Ta zamisel postane inovacija, če jo je mogoče uporabiti s spremenljivimi stroški (Sirca, 1999, str. 43).

Inovacija je sposobnost organizacijskega prilaganja zahtevam, ciljem in nalogam poslovanja oziroma poslovnega delovanja. Inovacijske procese pogosto spremljajo konflikti, odpori in nesporazumi. Novo je sprejeto z nezaupanjem in dvomom. Poznamo rek : “Ne dvomi v dvom!”, ki nas opozarja, da se ne spuščamo na vrat na nos v spremembe, ampak sprejemamo strateške odločitve o inovacijskih procesih in z njimi povezanih procesih (Andrejčič et al., 1994, str. 29).

Poveznanost med ustvarjalnostjo in inovacijo obstaja. Za vsako inovacijo je potrebna ustvarjalnost, a predhodnik ustvarjalnosti je ustvarjalno mišljenje. Najprej moramo vedeti, o čem bomo mislili in kako bomo to uresničili. Za uspešno razmišljanje je potrebna inteligenca, ki poraja ideje, kako problem osmisliti. Poleg nadarjenosti pomaga tudi tehnika mišljenja; če npr. ni hitre rešitve niti prave ideje, si moramo pomagati z analogijami in drugače (Andrejčič et al., 1994, str. 32).

2.2.2. Ideja

Odgovor na vprašanje kaj pravzaprav je ideja in kako jo definiramo, je Foster (1996, str.11) dobil od sodelavcev in svojih študentov:

- ideja je nekaj tako očitnega, da ko ti nekdo pove idejo, se sprašuješ, zakaj nisi ti že prej pomislil na to,
- ideja je nekaj novega, kar ne more biti pričakovano vnaprej,
- ideja ni nič več in nič manj kot kombiniranje starih elementov.

Izvor ideje ima najmanj trojno poreklo (Andrejčič et al., 1994, str. 34):

- posnemanje obstoječih idej na drugih področjih s potrebnimi prilagoditvami,
- inoviranje in oplemenitenje starih idej,
- kreiranje novih idej.

2.3. Kako izmerimo ustvarjalnost

Nekatere stvari v življenju se izmerijo težje kot ostale. Ko govorimo o ustvarjalnosti, so avtorji različnega mnenja o tem, ali se ustvarjalnost sploh da izmeriti ali ne.

Anton Trstenjak in še nekateri drugi psihologi menijo, da ustvarjalnosti ni moč izmeriti. Guilford, Torrance, Barron, Kovašček in mnogi drugi avtorji jo merijo ali vsaj trdijo, da jo merijo s testi. Kdo ima prav? Trstenjak (1981) navaja dva glavna ugovora:

1. da so problemi v testih zadani, ustvarjalnost pa se kaže predvsem v njihovem odpiranju,
2. da je ustvarjalnost spontani proces, ne pa proces "na ukaz".

Po Gatzelsu bistvo ustvarjalnosti sploh ni v reševanju, marveč v postavljanju ali odpiranju vprašanj oz. problemov. Če je temu tako, potem pravi test ustvarjalnosti dobimo šele v testu odpiranja ali postavljanja vprašanj. Toda takih testov do zdaj sploh še nimamo...Še več; testi odpiranja ali postavljanja vprašanj so sploh nemogoči (Pečjak, 1987, str.192).

2.4. Kako spodbudimo ustvarjalnost

Da pride določen tim v fazo ustvarjalnosti oz. da pri svojih nalogah uporablja ustvarjalni način mišljenja, se morajo člani tima držati določenih navodil oz. motivov, ki privedejo do višje ustvarjalnosti.

Obstajajo določena pravila oz. navodila, kako vsako delo naredimo ustvarjalnejše, kot je sicer.

Ta pravila pomagajo do novih izbirnih rešitev. Znani slovenski psiholog dr. Vid Pečjak je pravila zbral in sam dodal nekaj navodil, ki pomagajo posameznikom in skupinam, da se obnašajo ustvarjalno. Tako imajo več možnosti, da pridejo do izvirne rešitve. Povzememo naslednjih dvajset navodil (Lipičnik, Pučko, Rozman, 1991, str. 18-20 –18-23):

1. Ko beremo literaturo, neprestano mislimo na to, kar beremo. Skušajmo spremeniti vsebino, obračajmo pomen stavkov, iščimo nasprotja, postavljajmo se na nasprotna stališča, sestavljajmo iz posameznih tez nove teze, skušajmo spodnesti argumente itn,

2. Ne berimo samo tega, kar je ozko povezano z našim področjem ali problemom, ki ga rešujemo. Berimo tudi literaturo, ki se tudi posredno navezujejo nanj. Proučujemo sorodna področja in probleme, če tudi se ne zdi, da rešitev izhaja iz njih.
3. Opazujmo okolje z različnih vidikov. Bodimo pripravljeni, da po potrebi preusmerimo opazovanje na drug vidik. Skušajmo v njem odkriti nepopolnosti, nedokončanosti, vprašanja, probleme. Bodimo pozorni tudi na običajne predmete in pojave in jih skušajmo videti na neobičajni način.
4. Sprejemajmo objektivna dejstva (npr. v stroki, delovni organizaciji, političnem življenju), vendar ne ostanimo pri njih. Mislimo, kako bi jih spremenili, dopolnili, obnili, uporabili na različne načine.
5. Ogibajmo se konformističnemu vedenju. Najlažje se ga odkrižamo, če se zavedamo, da mu radi zapadamo. Konformizem je nekritično prilaganje lastnih opažanj, mnenj, stališč in mišljenja drugim ljudem ali posameznikom z družbeno močjo. Brž ko opazimo, da smo se jim podredili, se popravimo. Nekonformizem pa ne pomeni antikonformizma oziroma odklanjanja stališč in mnenj za vsako ceno.
6. Nobeni tezi povsem ne verjemimo, ohranjajmo dvom, ki pa nas ne sme razorožiti. Kadarkoli naletimo na kako, za nas pomembno trditev, se vprašajmo: “ Ali je dobra? Kaj so njene pomankljivosti? Zakaj ne bi bilo drugače?”
7. Identificiramo divergentne misli in izvirne ideje pri sebi in drugih ljudeh. Nikogar, ki pride k nam z nenavadno idejo, ne zavrnilo vnaprej. Vedno pogledajmo, ali je kaj na njej. S tem pridobivamo posluš za ustvarjalnost ne samo pri ljudeh, temveč tudi pri sebi.
8. Ogibajmo se blokov v mišljenju, če pa se javljajo, se jih skušajmo znebiti. Bloki so neustrezne navade, rutina in okvir, ki jih povzročajo pretirane izkušnje. Skušajmo stopiti iz svoje strokovnosti in misliti, kot bi mislil nestrokovnjak ali strokovnjak druge stroke.
9. Posebna ovira je lepljivost idej. Ko odkrijemo kako rešitev, se je ne moremo znebiti. Postanemo nesposobni, da bi preskočili na drugo, ustrenejšo in izvirnejšo rešitev. Včasih pomagajo proste asociacije, ki jih zbuja problem, analogije z drugih področij ali iskanje nasprotij. Če pa je tudi to zaman, za nekaj časa odložimo problem.
10. Kadar pridemo do dobre ideje, pogledajmo še druge možnosti. Morda so druge boljše, morda so izvirnejše. Nadaljujmo z iskanjem dodatnih rešitev, dokler moremo.

11. Bodimo pripravljeni na jalova obdobja, ko dolgo časa ne pridemo do izvirne rešitve, četudi se trudimo. Psihologi govorijo o procesu inkubacije, pri čemer podatki na nek način zorijo, ne da bi se tega zavedali. Tem obdobju sledijo ustvarjalna obdobja z mnogimi dobrimi idejami.
12. Dobra priprava je pol rešitve. Z intenzivnim proučevanjem vseh vidikov problema se pripravljamo na stanje, v katerem se porajajo ideje in izvirne rešitve.
13. Toda izvirne rešitve se navadno ne pojavljajo za pisalno ali delovno mizo, temveč v vsakdanjih življenjskih okoliščinah. Zato na sprehodu, med vožnjo z avtom, v kopalnici, v postelji pred spanjem ali po prebujenju in v podobnih situacijah od časa do časa za trenutek pomislimo na problem. Pri tem ne smemo biti miselno napeti, boljše je rahlo sproščeno stanje. Skušajmo sprostiti domišljijo.
14. Idejo, ki se nam pojavi v nepričakovanih okoliščinah, takoj zapišimo. Nekateri dobri misleci imajo vedno pri sebi notes za zapisovanje idej. Tri četrt idej zapravimo zato, ker jih pozabimo. Ko jih zapišemo, jih skušajmo obdelati naprej. To lahko storimo s pogovorom z drugimi ljudmi ali s tehnikami ustvarjalnega mišljenja.
15. Ne zavrzi ideje prehitro. Bodimo pozorni na nenavadne, na videz neumne ali celo vulgarne ideje. V njih se pogosto skriva izvirna rešitev. Treba jih je le malo obrniti. Koristno je, če namerno iščemo to, kar je nenavadno, smešno, šokantno in potem prilagodimo rešitev problemu.
16. Išči analogije na drugih področjih. Skušajmo odgovoriti na vprašanje, kako rešujejo podobne probleme druge stroke. Posebno narava je bogat vir analogij. Če rešujemo kak problem, pomislimo, kako ga rešuje narava.
17. Izogibajmo se enostranskih, pavšalnih vrednostnih sodb pri sebi in drugih, npr: "To je odlično! To je slabo! Zanič! Ne gre! Ni normalno! Ni pametno!" Sodbe podajajmo tedaj, kadar preverjamo rešitev, vedno pa morajo biti argumentirane.
18. Čim več razpravljajmo o problemih in rešitvah z drugimi strokovnjaki. Mnenja upoštevajmo kot možnost, nikoli pa kot najboljšo varianto.
19. Ustvarjanju koristi samoanaliza. Ocenimo svojo ustvarjalnost. Kje je pomanjkljiva? Poiščimo pomanjkljivosti s check listo osemnajstih točk, ki smo jih dosedaj zapisali.
20. Uporablajmo tehnike ustvarjalnega mišljenja.

Ta pravila naj bi člani tima uporabljali, da bi prišli do večje ustvarjalnosti. Vodja tima naj jih uporablja oz. naj bi jih na čim boljši način prenesel na ostale člane tima.

2.5. Motivi za ustvarjalno mišljenje

Podobno kot dr. Vid Pečjak je tudi Guilford pri svoji analizi večih raziskav potrdil veliko skupnih motivov za ustvarjalno delo.

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

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

V timu je pomen ustvarjalnosti prav tako pomemben kot pri individualnem delu. Če organizacijo apliciramo kot nekakšen tim, se v tem ustvarjalnost začne pri vodilnih ljudeh v timu.

Za izboljševanje ustvarjalnosti je zelo pomembno stališče vodilnega osebja. Velikokrat vodilno osebje kljub proklamiranim naprednim geslom meni, da so delavci racionalni in cenijo samo konkretna dejstva, ne pa ideje o možnem novem, boljšem, ali pa da delavce pritegne le finančna stimulacija, brez te pa da ne bo nihče niti s prstom mignil. Če torej ni ustreznih sprememb na “ vrhu” organizacije, potem ne more pomagati še tak “ustvarjalni” input (Možina, Florjančič, Gabrijelčič, 1984, str. 54).

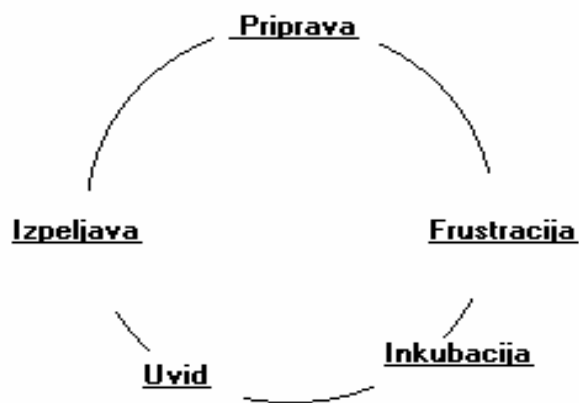
Ustvarjalno skupinsko delo se nekoliko razlikuje od običajnega skupinskega dela. Pri običajnem skupinskem delu, ki ga poznamo kot način dela na sestankih, konferencah, seminarjih ipd., so pravila usmerjena v način obnašanja, ki vsakomur omogočajo, da pride do besede, da pove svoje mnenje itd. Pri ustvarjalnem skupinskem delu pa ne gre za izražanje mnenj, ampak za produkcijo idej, rešitev. Pri tem ni bistveno, kdo se s kom strinja, kdo koga ne mara, kdo je tiho, kdo je zgovoren, ampak je pomembno, da vsi udeleženci drug drugemu asociativno spodbujajo ideje in s tem pomagajo do rešitve. Zanimivo je tudi, ker ne želijo ovirati asociativnega sklepanja drugih udeležencev (Lipičnik, 2005, str.187).

2.6. Proces ustvarjalnosti

Faze skozi katere gredo ljudje, ko poskušajo rešiti probleme, so osnova za ustvarjalni proces. Kadarkoli hočemo rešiti nek problem, razmislimo o tem, kako bi nekaj naredili na drugačen način, sestavili poročilo, sestavili nov tim, razvili strateški načrt, se pogovorili o možnostih osebnega razvoja, načrtovali počitnice ali prenovili hišo, vedno sledimo istemu vzorcu.

Faze se ne pojavljajo vedno tako nepovezано ali v istem vrstnem redu. Model je sestavljen iz petih faz (Evans, Russell, 1992, str. 53-82):

Slika 2: Faze ustvarjalnega procesa



Vir: Evans, Russell, 1992, str. 53-82.

1. Priprava - pomeni analiziranje problema, zbiranje podatkov, iskanje vzorcev, preizkušanje idej, preizkušanje predposavk.
2. Frustracija - se pojavi, ko problema ne moremo rešiti, ko smo zdolgočaseni, jezni ali pobiti in dvomimo v svoje sposobnost.
3. Inkubacija - je čas, ko nehamo poskušati, ko problem pustimo in ga predamo nezavednemu umu.
4. Uvid - je navdih, "aha", trenutek, ki ga navadno povezujemo z ustvarjalnostjo.
5. Izpeljava- vključuje preverjanje uvida in njegovo uresničitev.

Priprava

Ta faza je povezana z vrsto različnih aktivnosti. Ko imamo pred seboj nek problem ali pričenjamo z novim projektom, poskušamo najprej dobiti občutek za problem, ga urediti in si

postaviti cilje. Postaviti si bo treba več vprašanj; npr. "Kakšne parameter bi uporabili?", "Koga je še treba vključiti?"

Ena prvih nalog v tej fazi je, da zberemo vse potrebne podatke, odkrijemo vse, kar o stvari vemo.

Drugi del te faze je raziskovanje možnih rešitev. Problem je lahko podoben tistim, ki smo jih v preteklosti že rešili. Izkušnje, ki smo jih pridobili pri njihovem reševanju, nam bodo lahko pomagale najti pravo rešitev. V tej fazi si je potrebno vzeti čas, kajti mnogim spodleti prav zaradi nepotrpežljivosti, ker bi delo radi opravili čim hitreje.

Frustracija

Umetnik občuti frustracijo, ko ne najde pravega izraza, da bi izrazil svoje občutke, pa če še tako vztrajno poskuša.

Tradicionalni opisi ustvarjalnosti so frustracijo radi kar izpustili iz procesa. Nezmožnost priti do rešitve se zdi pravo nasprotje ustvarjalnemu mišljenju. Poleg tega lahko občutimo fazo, ko ne najdemo rešitve, kot oviro za našo ustvarjalnost. Gledano s tega stališča je bolje, da čim prej splavamo iz frustracije.

Ko pride do frustracije, ni treba, da nanjo gledamo kot na znamenje neuspeha ali neustreznosti. To namreč ni toliko znak, da nam nekaj "manjka", kot znak, da manjka nekaj ustvarjalnemu procesu.

Za večino ljudi je frustracija najtežje obvladljiv del ustvarjalnega procesa. Celo tisti, ki vedo o njej vse in razumejo njen pomen, se kljub temu še vedno ujamejo vanjo. Vse prelahko je reagirati tako, da se ne oziraš na nič in pač upaš na uspeh ali da se na hitro odločiš.

V nasprotju s fazo priprave, ki je zavesten proces, pa frustracije ne moremo obvladovati z razumskimi spretnostmi in tehnikami.

Frustracijo lahko občutimo kot duševno pregrado, ob katero zadevamo. Velikokrat se nam zdi, da poti skoznoj sploh ni.

Bistvena točka v fazi frustracije je, da jo moramo ponovno pregledati: nanjo ne smemo več gledati kot na nekaj, česar se moramo znebiti, ampak jo moramo dopustiti. Oceniti jo moramo kot težak, toda bistveni korak v ustvarjalnem procesu.

Inkubacija

Inkubacija je čas, ko si odpočijemo od zavestnega razmišljanja o naši nalogi, čas, ko moramo problem kar pustiti. Čas za nekaj popolnoma novega. Včasih namenoma vstopimo v inkubacijo, ker vemo, da bomo stvari videli drugače ali pa dobili sveže ideje, ko bomo "problem prespali". Še večkrat pa nas situacija kar porine vanjo. Če smo veliko časa porabili za pripravo in verjetno tudi kar nekaj časa za frustracijo, si bomo prav lahko rekli: "Ne morem dalje, predam se."

Ne glede na to, kako pridemo do nje, pa je bitvo inkubacije to, da nehamo razmišljati o

problemu in ne poskušamo več za vsako cemo priti do rešitve. Zavestni um se z nalogo ne ukvarja več.

Če pa nas iskanje rešitve vznemirja, se proces reševanja samodejno preklopi v nezavedno - inkubacijsko fazo (zorenje). Faza zorenja je najbolj skrivnosten del ustvarjalnega procesa, saj se popolnoma izmika znanstveni empiriji, a je povsem razvidna, ker brez nje ne moremo pojasniti nenadnega ustvarjalnega prebliska (iluminacije), ki je rojstvo nove ideje. Tik pred tem se pogosto pojavi značilno čustveno vznemirjenje, ki napoveduje skorajšnji preblisk. Spet so čustva tista, ki tokrat spremljajo prodor nove zamisli v nasprotni smeri – iz nezavednega v zavestno. (Nastajanje celostnega pogleda-ključ za ustvarjalnost tima, 2006).

Proces ustvarjalnosti vodja tima uveljavlja tako, da zagotavlja in spodbuja pridobitev informacij, da poda določen čas za iskanje ideje, najde pravo metodo iskanja idej, modelira delavnico. Poleg tega je pri procesu ustvarjalnosti pomembno, da vodja tima ugotovi, kdaj nastopi stanje frustracije in sprejme odločitev prehoda v inkubacijo (da prekine sestanek in določi datum naslednjega).

*“Čustva so torej nekakšen most
med zavestnim in nezavednim,
med hotenim in spontanim delom
ustvarjalnega procesa.”*
(Trstenjak, 1953)

Podobno kot frustracija, je tudi to del ustvarjalnega procesa, ki mu ne pripisujemo vedno toliko pomena in vrednosti, kot si zasluži. Mnogo “ustvarjalnih” ljudi ve, da se kakovost njihovih rešitev bistveno izboljša, če izid za nekaj časa prepustijo nezavednemu.

Inkubacija je bistvenega pomena, da lahko izkoristimo svojo polno ustvarjalnost. Ko pustimo problem, lahko pričnejo delovati globlji predeli uma in prav ti nam velikokrat pokažejo stvari, ki jih tako dolgo nismo videli, ker smo večinoma razmišljali o problemu le zavestno ali pa nas je zaustavila frustracija.

Spanje je eden najboljših inkubatorjev, kajti takrat je aktivnost zavestnega racionalnega uma na najnižji točki.

Uvid

Bistvo ustvarjalnosti je rojstvo nečesa novega. Ideje, ki so bile prej nepovezane, se nenadoma združijo in iz novega medsebojnega odnosa se rodi nova ideja. Pojavi se preblisk uvida. Nenadoma vidimo stvari na nov način, pred nami se odprejo nove možnosti.

To je faza procesa, ki jo najraje povezujemo z ustvarjalnostjo, in obenem faza, ki nas najbolj pritegne. Toda če vidimo v ustvarjalnosti le trenutek navdiha, tedaj ostanemo nemočni. Če kar čakamo, da bo prišel čas uvida, smo nemočne žrtve procesa in zelo verjetno je, da se ne bo zgodilo prav nič.

Ustvarjalna oseba priznava, da je uvid pravzaprav posledica preteklega dogajanja, čeprav se nam zdi, kot da bi prišlo samo od sebe. Priprava, premišljevanje o problemu, analiza podatkov, poglobljanje v cilje, frustracija in njeni znaki, da se moramo poglobiti in skušati razumeti svoje notranje občutke, pa nezavedni procesi, do katerih pride med inkubacijo, vse to prispeva k ustvarjanju duševnega polja, na katerem lahko požene seme uvida.

Velikokrat se uvid pojavi kot podoba in ne kot beseda. Ker je uvid tista stopnja ustvarjalnosti, ki si jo večina ljudi hoče olajšati, se je razvilo veliko tehnik, kot so “možganska nevihta” (brainstorming), “lateralno mišljenje” in “sinektika”. Te tehnike seveda spodbujajo nove ideje, vendar nanje ne bi smeli gledati kot na rešitev problema ustvarjalnosti.

Samozaupanje je v tej fazi pomembna osebna odlika. Tako imenovani “ustvarjalni” ljudje niso ustvarjalni, ker imajo več idej, ampak ker zaupajo v svoje ideje in jih hočejo boljše spoznati.

Izpeljava

Uresničitev si lahko pogledamo v dveh fazah. Prva je preverjanje uvida. Če smo imeli dovolj zaupanja v lastni uvid in mu želimo slediti do konca, potem se moramo vprašati: Ali bo zaživel? Ali zadovoljuje prvotne zahteve? Kakšen bo v resnici? Na tej stopnji se pogosto lahko zgodi, da neka zamisel, ki se je zdela briljantna, ne opravi poskusa. Morda se moramo vrniti v fazo inkubacije, še verjetneje pa v frustracijo. Celotno kadar se nam uvid zdi resnično praktičen, proces še zdaleč ni končan. Tedaj se moramo premakniti v drugi del uresničitve: v izpeljavo.

Izpeljava je stopnja, na kateri so najpomembnejši znanje, izobrazba, izkušnje, sposobnost, pripomočki in denarna sredstva. Ustvarjalni fotograf potrebuje dobro “oko”, pravi film, dober fotografski aparat, vedeti mora, kaj vse mu omogoča oprema, kakšna je najboljša osvetlitev. Razumeti se mora tudi na optiko, šele potem bo lahko naredil dobro fotografijo.

2.7. Tehnike ustvarjalnosti

Tehnike ustvarjalnega mišljenja so metode, ki spodbujajo posameznika k produciranju idej (Pečjak, 2001, str. 33). Tehnike ustvarjalnega mišljenja, ki jih bomo opredelili, nam pomagajo, da z njihovo pomočjo razmišljamo na drugačen način in nam tako pomagajo pri ustvarjalnosti.

Tehnike ustvarjalnosti (Lipičnik, Pučko, Rozman, 1991, str. 18-25 – 18-32b):

Brainstorming

Je najbolj razširjena tehnika ustvarjalnosti dela. Ta tehnika temelji na predpostavki, da je potrebno omogočiti prosto pot idejam, ki jih ljudje nosijo v sebi in da je potrebno odstraniti vse ovire, ki bi to lahko preprečile. Še več, s posebnimi postopki je potrebno povzročiti pravo nevihto v možganih. Od tod tudi ime tehnike. Za to tehniko je primerno, če je v njej 3 do 7 udeležencev, po možnosti s heterogenim znanjem. Vprašanje ali problem, za katerega skupina išče rešitev, se pred začetkom dela napiše na vidno mesto. Tako vsak član tima pove kakršnokoli rešitev in idejo za rešitev problema. Pri podajanju idej ni nobenih omejitev. V timu je tudi zapisnikar, ki vse ideje in rešitve zapisuje v zaporedju podajanja le-teh. Tako na koncu vsi skupaj vidjo vse izbrane alternative.

Razprava 66

Od klasične nevihte možganov se razlikuje predvsem v tem, da sta čas za iskanje idej in število članov omejena. Iz možnih kandidatov je potrebno oblikovati skupino 6 članov. Vsaka skupina išče rešitev 6 minut. Od tod tudi ime "razprava 66". Po končanem iskanju idej je organiziran plenum, na katerem predstavniki skupin poročajo o najdenih rešitvah in o njih razpljavljajo ter se tako seznanijo z najdenimi rešitvami. Po razpravi se udeleženci spet vrnejo v skupine z namenom, da bi v nadaljnjih šestih minutah rešitve izboljšali ali našli nove. Tej fazi ponovno sledi plenum, razprava in izboljšanje rešitev. Ta krog se ponavlja toliko časa, da pridemo do sprejemljivih in uporabnih rešitev.

SIL metoda

Pri nevihti možganov in razpravi 66 iščemo odgovore na relativno enostavna, enodimenzionalna vprašanja. Za iskanje multidimenzionalnih vprašanj, kjer so dimenzije med seboj tesno povezane, pa je bolj primerna SIL metoda.

Sil metoda predpostavlja obvezno združevanje idej. Ko prvi in drugi udeleženec rešita problem, morata rešitvi pojasniti tako, da ju enako razumeta. Nato jo morata spojiti v skupno rešitev. Ko tretji udeleženec najde tretjo rešitev, jo mora spojiti z že spojeno rešitvijo predhodnih dveh. Recimo, da zbiramo ideje na vprašanje, kako doseči rodovitnost zemlje. Prva rešitev je npr. rahljanje zemlje, druga pa gnojenje zemlje. Spojeno rešitev predstavlja ugotovitev, da rodovitnost zemlje lahko dosežemo z gnojenjem in rahljanjem zemlje itd.

Metoda 635

Ime nosi po tem, ker je v skupini 6 udeležencev, od katerih mora vsak navesti 3 ideje v 5ih minutah. Udeleženci sedijo v krogu in morajo svoje 3 ideje napisati na listek. Po preteku petih minut podajo listek s svojimi idejami sosedu in od soseda z nasprotne strani prejmejo listek s

tremi idejami. Menjava listkov poteka toliko časa, da vsak dobi listek, na katerega je sam najprej napisal 3 ideje. Tako lahko v 30 minutah zberemo 108 idej, ne da bi spregovoril en sam udeleženec.

Pisna nevihta možganov (Brainwriting pool)

Je podobna tehniki 635, vendar si idej, zapisanih na listek, ne podajajo v določenem vrstnem redu, temveč je na sredini mize "pool" listkov- udeleženec vzame list, prebere že napisane ideje, dopiše svoje, nato list vrne in vzame nek drug list s kupa. To udeleženci delajo toliko časa, dokler lahko ustvarjajo ideje.

Delfi

Ta tehnika je primerna za reševanje zapletenih strokovinih problemov, za katere so prej opisane tehnike manj učinkovite, saj je njihov namen nizanje idej, ki pa ne dopušča poglobljene razlage. Ta tehnika poteka tako, da petim ali največ dvajsetim izbrancem, ki jih poljubno izberemo, pošljemo pismo, v katerem jih prosimo, da v štirinajstih dneh prispevajo nekaj idej na postavljano vprašanje. Izbranci niso povsem naključne osebe, ampak nam znani ljudje. Njihove ideje povzamemo, povzetek jim vrnemo po pošti istim osebam s prošnjo, da v štirinajstih dneh dopolnijo svoje prejšnje ideje. Postopek ponovimo dvakrat do štirikrat. V zadnjem pismu jih prosimo, da analizirajo in presodijo predloge. S tem dobimo tudi oceno tako dobljene rešitve.

Morfološka analiza

Glede na tehnologijo, ki jo uporablja morfološka analiza, to ni tehnika, s pomočjo katere bi nastale posamezne rešitve, ampak se predpostavlja, da je problem večdimenzionalen in da želimo več rešitev za posamezno dimenzijo. Morfološka analiza nam omogoča, da s kombiniranjem po posameznih dimenzijah pridemo do najustreznejše rešitve multidimenzionalnega problema. Problem torej ne rešujemo, ampak le kombiniramo rešitve. Ta tehnika se začneja s sestavo morfološke tabele, ki je običajno dvodimenzionalna. Navpično so nanizane posamezne faze dela, vodoravno pa različne izvedbene možnosti za posamezno fazo. Eno rešitev multidimenzionalnega problema izberemo glede na različne faktorje: stroške, čas dela, zaslužek itd. Izbrano rešitev lahko tudi označimo s črtami v morfološki tabeli.

Sinektika

Je zelo zanimiva, zahtevna in poleg nevihte možganov najbolj razširjena tehnika. Bistvo te tehnike je, da poskuša udeležence odvrniti od običajnih rešitev problema in jih sili, da gledajo na problem z novih zornih kotov. Predpostavlja se, da so vsakdanje opredelitve postale že kar šablonske in zato ovirajo prodor novih spoznanj v našo zavest. Gre za proces generiranja idej, ki je podoben nevihti možganov, od katere pa se razlikuje po tem, da skupina išče rešitve, a ne

ve, za kakšen konkreten problem gre. Pri tej tehniki samo voditelj pozna pravo naravo problema, člani pa tega ne vedo. Problem jim predstavi kot analogijo, in sicer kot neposredno, osebno, simbolično in fantazijsko analogijo. Predpostavka te tehnike je, da ustvarjanje ni samo razumski in logičen proces, temveč tudi iracionalen, emocionalen, podzavesten. S pomočjo analogij tako iščemo ustrezne rašitve.

3. Ustvarjalno timsko delo

Kako pravzaprav spodbuditi ustvarjalnost v timu in kakšni pravzaprav so timi, za katere lahko rečemo, da so ustvarjalni?

V članku Janeza Mayerja (Nastajanje celostnega pogleda-ključ za ustvarjalnost tima, 2006) je navedeno, da so ustvarjalni timi jedra ustvarjalne organizacije, v kateri so vsi procesi usmerjeni k oblikovanju ustvarjalnih dosežkov - najpomembnejših dejavnikov konkurenčnosti posameznika in organizacije. "Ker je novost izdelkov, storitev, doživetij in znanja najpomembnejša zahteva sodobnega trga, je oblikovanje izvirnih produktov bistveni dejavnik pridobivanja prednosti organizacije pred tekmeci." (Lerdachl, 2000).

Obstajajo tudi različni nasveti in navodila, kako bi ustvarjalnost v timu lahko povečali. Ena od možnosti bi lahko bila predstavitev neke novosti, ustvarjalne poti, ki še ni bila uporabljena v preteklosti (Dyer, 1987, str.128):

- imejte brainstorming seanso. Videli boste, kako veliko različnih predlogov se tu lahko pojavi s to vrsto stimulacije ustvarjalnosti v delovni enoti,
- naj tim potroši čas v iskanju potencialnih novosti izdelka, storitev ali pa v iskanju novih poti opravljanja dela,
- ljudem je potrebno dati dovolj časa, da razglabljajo o novih idejah ali o pristopu, o katerem so morda razmišljali,
- način, ki bi bil dober za tim, je, da se v določen tim vplete ustvarjalni trening. To bi se lahko naredilo s pomočjo razpoložljivih sredstev, pogledov določenega posameznika v timu in celotnega tima in s skupinsko ustvarjalnostjo, z razvijanjem metodologije, iskanjem vzporednice in simbolov in vaje skupinskega reševanja problemov.

V kolikor tim deluje ustvarjalno in z namenom, da doseže zastavljeni cilj, ki so ga oblikovali pred začetkom, je tim dosegel namen. Ker je ustvarjalnost za nekoga čisto nekaj drugega kot za nekoga drugega, vseeno obstajajo določene značilnosti ustvarjalnega tima.

Osnovne značilnosti ustvarjalnega tima so nadseštevnost ($1+1>2$), vzajemni učinki, velika prožnost, napovedna moč in hitrost učenja, predvsem pa večja verjetnost in hitrost nastajanja ustvarjalnih dosežkov. Tim se razvija v smeri nastajanja svojstvenega spodbudnega vzdušja, kolegialnega prijateljstva, ustvarjalnega zanosa in notranje kulture, ki temelji na značilnih

skupnih vrednotah, obnašanju, občutku za lepo, čutu za pravično idr. (Nastajanje celostnega pogleda-ključ za ustvarjalnost tima, 2006).

Pogoji timske ustvarjalnosti (Quiske, Skirl, Spiess, 1973) so odprt odnos do okolja, prenašanje nasprotij, dovzetnost za težave, prilagodljivost in izvirnost, želja po uspehu, pripravljenost biti drugačen, določena mera introvertiranosti, pripravljenost za reševanje novih in zapletenih problemov, vztrajnost pri iskanju rešitev, sposobnost prilagajanja, pobuda, vitalnost in pripravljenost za tveganje (Brajša, 1996, str.127).

Če samo pogledamo kako so v timu razporejene posamezne vloge, je tudi z vidika ustvarjalnosti pomembno, da so prave naloge namenjene pravemu članu tima.

Med ukrepi, s katerimi lahko šefi spodbudijo ustvarjalnost zaposlenih, je morda najbolj učinkovito, da dodelijo pravim ljudem prave naloge, usklajene z njihovim znanjem in ustvarjalnimi zmožnostmi. Kje je meja zahtevanosti, ki preprečuje z dolgotrajnost ob prelahki nalogi oziroma občutek nemoči pred pretežno nalogo, ostaja vprašanje. Zato je ključno dobro poznavanje zaposlenih in njihovih sposobnosti. Izjemno pomembna je svoboda v smislu nepopolne avtonomije: strateški cilji morajo biti jasno opredeljeni, odkrivanje poti do njih pa je treba prepustiti zaposlenim (Spodbujanje ustvarjalnosti:Tudi žabe zmorejo leteti visoko, 2000, str. 48).

3.1. Lastnosti ustvarjalnega timskega dela

Kakšne lastnosti naj bi imel tim, za katerega bi lahko rekli, da je ustvarjalen? Lastnosti ustvarjalnega tima so (Jambrovič, 2005, str. 15-16):

- uspešen tim je usmerjen v kakovost; v njem vlada prepričanje, da ni nič tako dobro, da ne bi moglo biti bolje,
- člani tima dobro razumejo bistvo ustvarjalnosti in inovacij; skušajo odstraniti ovire in ustvarjati pozitivno okolje za razvoj novih idej,
- uspešen tim ima popolno svobodo, samostojnost in avtoriteto, iz tega izvira tudi odgovornost za rezultate lastnih odločitev,
- uspešnost tima je odvisna od svobodnega pretoka informacij,
- uspešni timi ustvarjajo sinergije, neuspešne time vodijo "diktatorji", cilj katerih je lastna korist. Uspešne ekipe vodijo tako imenovani vodje, katerih interes se ujema s cilji tima,
- pri delu uspešnih timov namen ne povečuje sredstev,
- uspešni timi s soglasjem sprejemajo odločitve in rešujejo spore, ne pa z vsiljevanjem volje večine in preglasovanjem,
- člani uspešnega tima delijo "dobro in zlo", "vzpone in padce", "slavo in kazen",
- managerji ustvarjalnih timov imajo vizijo in znajo svoje sodelavce spodbuditi.

3.2. Kako narediti ustvarjalnejši tim?

Poleg že omenjenih Pečjakovih navodil, ki smo jih omenili v točki 2.3., s katerimi spodbudimo ustvarjalno mišljenje in uporabo tehnik ustvarjalnega mišljenja, ki so opisane v točki 2.6., je pri timu pomembno, da se vodja zaveda, kakšen cilj ima tim in kateri člani tima so vključeni v timu.

Tako ustvarjalen vodja skuša zagotoviti temeljne možnosti za timsko ustvarjalnost. Prizadeva si razvijati ustvarjalno pripadnost timu, za katero so značilna optimalna povezanost, cirkularno informiranje in soorganiziranost članov. Skrbi za ustvarjalno sodelovanje, ki je vzajemno, dogovorjeno in nesumativno. Njegova naloga je ohranjati ustvarjalne stike med člani, da so fleksibilni, udobni, kontaktibilni in pravični. Spodbuja ustvarjalno komuniciranje, ki je dvosmerno, razumljivo in ohranja metakomunikacijo. Ohranja ustvarjalno prilagajanje, ki je heterogeno, obojestransko, progresivno in celovito (notranje in zunanje). Omogoča ustvarjalno medsebojno doživljanje, ki ga skušajo člani čim bolj realno, objektivno in svobodno ubesediti.

Pogoji timske ustvarjalnosti (Quiske, Skril, Speiss, 1973) so odprt odnos do okolja, prenašanja nasprotij, doveznost za težave, prilagodljivost in izvirnost, želja po uspehu, pripravljenost biti drugačen, določena mera introvertiranosti, pripravljenost za reševanje novih in zapletenih problemov, vztrajnost pri iskanju rešitev, sposobnost prilagajanja, pobuda, vitalnost in pripravljenost na tveganje (Brajša, 1996, str.127).

Za visoko ustvarjalen tim je najprej potrebno poiskati ljudi, ki so ustvarjalni, in sicer po človeških lastnostih in pa predvsem s pomočjo testov in pogovorov s člani. Da pa bi vodja ohranil to ustvarjalnost v timu in jo tudi nadgradil, pa bi moral upoštevati naslednje, pomembne stvari za dvig in ohranjanje ustvarjalnosti v timu:

- ko se učimo oz. beremo, je pomembno, da smo osredotočeni na to, kar beremo (npr. ko prebiramo knjige o tematiki, kjer iščemo ustvarjalno rešitev)
- širše gledanje na problem oz. področje, ki ga rešujemo (npr. ne osredotočimo se izključno na rešitev problema, pogledjmo, zakaj je do njega prišlo, katera področja so še povezana z iskanjem rešitve)
- opazujmo problem z različnih zornih kotov
- bodimo drugačni oz. imejmo drugačne poglede na stvari (npr. kako bi na rešitev gledali otroci, iščimo drugačne poglede)
- ko imamo določeno rešitev, si postavimo vprašanja, zakaj ne bi bila druga varianta še boljša (tako lahko pridemo še do boljše rešitve)
- ideje, ki so na prvi pogled smešne, lahko "obrodijo sadove" (zato vedno sprejmemo še tako butaste ideje)
- imejmo posluš do ljudi in njihovih zamisli (na ta način lahko skupaj pridemo do dobre ideje)
- ko odkrijemo dobro idejo, poskušajmo še vedno iskati še boljšo idejo

- zavedajmo se, da se najboljše ideje ne porodijo za pisalno ali delovno mizo (tako ne bodimo preveč obremenjeni)
- ideje si zapisujemo, ker jih po navadi kasneje lahko pozabimo (tako ohranjamo več idej)
- poskušajmo iskati rešitve tudi na drugih področjih stroke (kako bi druga stroka rešila problem)
- čim več idej širiti med ostalimi strokovnjaki in jih tako nadgraditi (tako si pridobimo več informacij)
- uporabljamo tehnike ustvarjalnega mišljenja

Žal pa se poleg omenjenega pri ustvarjalnem timskem delu pojavljajo tudi določene ovire, ki zavirajo ustvarjalnost. Le-te se kažejo kot blokade. Da se kažejo v tako velikem številu, so krivi različni viri. Povzročajo jih čustvene blokade posameznikov, ki so odvisne od osebnostnih lastnosti, vzgoje v družini in šoli. Pogosto jih povzročajo kulturne blokade in blokade okolja, ki so odvisne od kulturnega okolja, v katerem posameznik biva, klime v podjetju in celo širše, vse države (povzeto po Jambrovič, 2005, str. 99). Temu bi lahko rekli ovire, ki zmanjšujejo ustvarjalnost.

Poleg že omenjenih ovir naj omenimo še nekaj nevarnosti:

- zavedati se moramo, da v realnosti težko najdemo člane v timu, ki bi zadostili vsem pogojem za učinkovit ustvarjalni tim, tako da moramo sodelovati s tistimi člani, ki jih imamo na voljo,
- zavedati se moramo, da lahko pri določenih članih tima pride do nepripravljenosti na spremembe in drugačnega načina dela,
- člani so lahko nemotivirani, nekomunikativni in to otežuje ustvarjalno delo.

Zelo pomembno je tudi, da ko bi našli ustvarjalne posameznike, bi nastal problem medsebojnega v timu. S tem, ko bi iskali tudi dobre timske ljudi bi zopet nastalo določeno število posameznikov, ki temu kriteriju ne bi ustrezali. Posledično sledi, da bi se krog potencialnih kandidatov za ustvarjalni tim tako manjšal. Več omejitvenih faktorjev kot si postavimo, manjši krog posameznikov bomo dobili. Tako lahko rečemo, da je v realnosti zelo težko najti ustvarjalni tim, ki pa ga v teoretičnem smislu lahko opredelimo.

Vodja tima se mora - ne glede na sestavo tima - truditi za visoko ustvarjalnost svojega tima. Pri tem se mora zavedati ovir in nevarnosti, s svojim delovanjem in komuniciranjem pa prepoznati ovire ter znižati njihov vpliv na ustvarjalnost tima.

Sklep

Glede na vse opisano v diplomski nalogi o timskem delu in ustvarjalnosti lahko povzamemo določene zaključke in sklepne misli.

Za dobro timsko delo je v prvi vrsti potrebno, da člani med seboj sodelujejo in s tem podpirajo drug drugega in dosegajo načrtovani cilj. Sodelovanje zajema vse lastnosti človeka od zaupanja do odkritosti do ostalih. V kolikor ni resnično odkritega sodelovanja med člani, ni pravega tima. Sodelovanje med člani zajema (Adizes in drugi, 1996, str.115):

- pripravljenost članov, da dajo na razpolago svoje znanje in sposobnosti,
- opredelitev skupnih ciljev,
- zavest, da so tudi drugi pripravljeni vložiti svoje napore in informacije,
- zavestno pristajanje na tveganje, ki je lahko finančno in psihično.

Vse to je ključnega pomena, da je tim uspešen.

Poleg tega lahko opredelimo tudi ključne lastnosti ustvarjalnosti, ki so: potreba po radovednosti, po dosežkih, iskanje novih odgovorov in želja po raznolikosti. Vendar pa je za ustvarjalnost bistvenega pomena, da ima človek moč in pogum izpeljati zadevo, ki si jo je zamislil, do konca.

Ustvarjalni tim pa je skupek vseh spremenljivk, ki vplivajo na uspešno timsko delo, in tistih, ki vplivajo na ustvarjalnost. Bistveno je, da se v timu nenehno sprožajo ustvarjalne misli in mnenja in da jih člani tima znajo uporabiti v realnosti. Seveda pa je za realizacijo načrtovane novosti potrebno veliko poguma in spontanosti.

Ustvarjalni timi so odprti za vse novo in drugačno, ne bežijo pred težavami in nasprotji, so prilagodljivi in delujejo izvirno, so vztrajni, sprejemajo tveganje in so polni življenja in pobude (Brajša,1996, str.127).

Prav želja po drugačnosti in nečem novem spodbudi željo po ustvarjanju. In vsak, ki ustvarja, daje pečat svojemu egu in pečat družbi, ki se kaže skozi neko novo ustvarjeno stvaritev. Pa vendar je ustvarjalnost v timu prav zaradi ljudi, prisotnih v timu, zelo težko predvidljiva stvar.

Glede na vse značilnosti timskega dela in ustvarjalnosti pa je v realnem življenju zelo težko doseči oz. ustvariti ustvarjalen tim. Večina ljudi se namreč drugačnost boji sprejeti. Ljudje se v današnjem času vse preveč obnašajo po vzorcu, ki naj bi jim ga zapisoval svet. Vse manj je takšnih, ki težijo k drugačnosti, ki bi jih lahko pripeljala do ustvarjanja nečesa novega, saj je negativni odziv ostalih ljudi lahko velik poraz. Sama menim, da je kdor teži k nečem novemu in ima pogum, da to lahko tudi dokaže drugim, to tudi doseže. V realnosti bi tako ustvarjalen tim lahko dosegli le v tim vključeni ustvarjalni ljudje. Pa vendar je tak tim oz. tovrstne posameznike zelo težko najti.

Ena od napak, ki jo posameznik nosi v sebi, je njegova lastna presoja, da ne more biti

ustvarjaljen. Menimo, da je vsak lahko ustvarjaljen oz. ima vsakdo nosi v sebi določeno zmožnost ustvarjalnosti. Več kot je idej in članov v timu, lažje se najdejo primerne ideje, ki preidejo v realnost.

Za konec lahko rečemo, da ni recepta, kot v kuharski knjigi, in ni ključa, ki bi pravilno usmerjal ustvarjalni proces. Prav zaradi različnosti ljudi, ki so prisotni v timu, je težko jasno opredeliti postopek za pridobitev ustvarjalnih besed in idej. Težko je namreč ustanoviti tim, v katerem bodo vsi člani idealni in pripravljeni vzajemno sodelovati in ustvarjati. V idealnih razmerah bi tak tim funkcioniral fantastično, a v realnosti je žal težko najti take člane tima.

Naj diplomsko delo vendarle zaključimo z optimizmom in mislijo, da se bo v realnem svetu spremenila naša miselnost in da bo v bodeče več ustvarjalnih timov. Predvsem dejstvo, da poskušamo v stvarnost prenesti čim več idej, za katere vemo, da bodo obrodile sadove, bi k temu prispevalo velik delež. Mislim tudi, da z razvojem človeštva bomo vse bolj strmeli k iskanju novih idej in zamisli. Ključno vlogo bo imela tudi motivacija, ki nam bo omogočila lažji in boljši način preživetja. Z ustvarjalnimi idejami, ki nam bodo dale rešitve, si bomo olajšali življenje, si pridobili tržno prednost pred konkurenco ali samo lažje in boljše živeli. Na ta način bi izkoreninili že znane recepte, stare poti, po katerih hodimo, in nestrpnost do drugače mislečih.

Literatura

1. Adizes Ichak et al.: Človeku prijazno vodenje. Ljubljana : Narodna in univerzitetna knjižnica, 1996. 404 str.
2. Andrejčič Radovan et al.: Globalni in kadrovski management. Kranj : Moderna organizacija, 1994. 401 str.
3. Barney Jay B, Griffin Ricky W.: The Management of Organizations: Strategy, Structure, Behaviour. Boston : Houghton Mifflin, 1992. 820 str.
4. Basadur Min: The power of innovation. London : Pitman publishing, 1995. 330 str.
5. Belbin R. Meredith: Management teams, Why they succeed or fail. Oxford : Butterworth-Heinemann Ltd, 1993. 179 str.
6. Berginc Jordan, Krč Matjaž: Ustvarjalnost in inovativnost v podjetništvu. Portorož : Visoka strokovna šola za podjetništvo, 2001. 261 str.
7. Brajša Pavao: Sedem skrivnosti uspešnega managementa. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1996. 195 str.
8. Costa Ana Cristina: Work team trust and effectiveness. Personnel Review : Bradford, 32 (2003), 5, str. 605-622.
9. Dyer William G.: Team Building. Reading : Addison- Wesley Publishing Company, 1987. 171 str.
10. Evans Roger, Russell Peter: Ustvarjalni manager. Ljubljana : Alpha Center d.o.o., 1992. 181 str.
11. Foster Jack: How to get ideas. San Francisco : Berrett-Koehler Publishers, 1996. 208 str.
12. Gatewood D. Robert, Taylor R. Robert, Ferrell O. C.: Management-Comprehension, Analysis and Application. Chicago : Irwin, 1995. 713 str
13. George Jennifer M., Jones Gareth R.: Organisational Behavior. Reading : Addison-Wesley, 1996. 696 str.
14. Jambrovič Marjanca: Uporaba tehnik ustvarjalnega mišljenja v slovenskih podjetjih. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005. 99 str.
15. Kobolt Alenka, Jerebic Franc: O timskem delu v stanovanjski skupini. Socialna pedagogika, Ljubljana, 6(2002), 4, str. 343-368.
16. Lipičnik Bogdan, Možina Stane: Psihologija v podjetjih. Ljubljana : Državna založba Slovenije 1993. 166 str.
17. Lipičnik Bogdan, Pučko Danijel, Rozman Rudi: Ekonomika in organizacija podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1991. 20.7 str.
18. Lipičnik Bogdan: Organizacija podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005. 243 str.
19. Maddux Robert B.: Oblikovanje tima. Ljubljana : Mladinska knjiga, 1992. 77 str.
20. Maginn D. Michael: Effective Timwork. New York : Richard D. Irwin, 1994. 99 str.
21. Matos Silvia: Spodbujanje ustvarjalnosti, Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1994. 54 str.
22. Možina Stane et al.: Management. Radovljica : Didakta, 1994. 1072 str.
23. Možina Stane, Florjančič Jože, Gabrijelčič Janez: Osebni, skupinski in organizacijski razvoj. Kranj : Moderna organizacija, 1984. 264 str.
24. Možina Stane: Osnove vodenje, Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1994. 287 str.

25. Oech Roger von: How you can be more creative. New York : Warner books, 1998. 232 str.
26. Parker M. Glenn: Team Players and Teamwork. San Francisco, Oxford : Jossey-Bass Publishers, 1990. 178 str.
27. Paul Hare: Creativity in small groups. California : Sage Publications, 1982. 269 str.
28. Pečjak Vid: Poti do novih idej. Ljubljana : New Moment, 2001. 176 str.
29. Pečjak Vid: Misliti, delati, živeti ustvarjalno. Ljubljana : Državna založba Slovenije, 1987. 301 str.
30. Pogačnik Vid: Pojmovanje inteligentnosti. Radovljica : Didakta, 1995. 181 str.
31. Rajendran Mazhil: Analysis of team effectiveness in software development teams working on hardware and Software environments using Belbin Self-perception Inventory. Journal of Management Development : Bradford, 24(2005), 8, str. 738-753.
32. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. str. 312
33. Sirča Velimir: Ustvarjalno mišljenje. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1999. 229 str.
34. Trstenjak Anton: Psihologija ustvarjalnosti, Ljubljana : Slovenska matica, 1981. 535 str.
35. Vilfan Jože: Ustvarjalnost za poslovni uspeh. Ljubljana : Podjetnik, 10.9.2003
36. Zajec Jernej: Timske vloge. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1997. 40 str.
37. Zupan Nada, Kaše Robert: Organizacija podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 151 str.

Viri

1. Mayer Janez: Nastajanje celostnega pogleda-ključ za ustvarjalnost tima. [URL:<http://www1.fov.uni-mb.si/mayer/SPEC/Mayer-ustvarjalnost%20tima.doc>], 6.6.2006.
2. Spodbujanje ustvarjalnosti: Tudi žabe zmorejo leteti visoko, Ljubljana : Gospodarski vestnik, št. 3, 03.02.2000. str. 208 [<http://www.inovativnost.net/sola/3.asp>]