

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO  
KREATIVNOST = DRUGAČNOST?

Ljubljana, december 2005

JAN HADŽIĆ

## IZJAVA

Študent Jan Hadžič izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom doc. dr. Zupan Nade in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 21. 12. 2005

Podpis:

# KAZALO

<b>1 UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>2 POSLOVNO OKOLJE 21. STOLETJA.....</b>	<b>2</b>
2.1 DETERMINANTE OKOLJA .....	2
2.2 POSTMODERNA DRUŽBA .....	2
2.3 KONKURENČNOST .....	3
2.4 POMEN INOVATIVNOSTI.....	5
2.5 POMEN USTVARJALNOSTI .....	6
<b>3 USTVARJALNOST .....</b>	<b>8</b>
3.1 TERMINOLOGIJA.....	8
3.2 ZNAČILNOSTI USTVARJALNOSTI.....	9
3.3 VRSTE MIŠLJENJA .....	11
3.4 FAZE USTVARJALNEGA PROCESA.....	13
3.5 TEHNIKE USTVARJALNEGA MIŠLJENJA.....	15
3.6 USTVARJALNI LJUDJE .....	15
<b>4 VODENJE USTVARJALNIH LJUDI .....</b>	<b>20</b>
4.1 NALOGE MANAGERJEV .....	20
4.2 POMEN LJUDI.....	21
4.3 VODENJE V OŽJEM SMISLU .....	21
4.4 KAJ MOTIVIRA USTVARJALCE.....	25
4.5 NADZOR USTVARJALNIH LJUDI .....	26
4.6 NOVE PARADIGME USTVARJALNOSTI .....	27
<b>5 RAZISKAVA O VODENJU USTVARJALNOSTI V SLOVENSКИH PODJETJIH 28</b>	<b>28</b>
5.1 NALOGA IN CILJ RAZISKAVE .....	28
5.2 INSTRUMENT ZA MERJENJE USTVARJALNE KLIME .....	29
5.3 POSTOPEK PRI PROUČEVANJU USTVARJALNE KLIME.....	29
5.3.1 Pripravljalna dela.....	29
5.3.2 Sestava vprašalnika.....	30
5.3.3 Ocenjevanje odgovorov in njihovo vrednotenje.....	30
5.3.4 Zbiranje odgovorov .....	31
5.3.5 Obdelava podatkov .....	31
5.4 ANALIZA REZULTATOV PO POSAMEZIH TRDITVAH IN DIMENZIJAH.....	32
1. dimenzija: NAKLONJENOST DO PROBLEMOV IN KONFLIKTOV ...	32
2. dimenzija: SAMOMOTIVIRANOST .....	34
3. dimenzija: NEKONFORMIZEM .....	35
4. dimenzija: RED, DISCIPLINA, PRAVILA .....	36
5. dimenzija: ODNOSI .....	37
6. dimenzija: INTUICIJA .....	38
7. dimenzija: NADZOR / SAMOSTOJNOST .....	39
8. dimenzija: SPODBUDE VODSTVA .....	40
9. dimenzija: IZVIRNOST .....	41

10. dimenzija: PROŽNOST.....	42
5.5 PRIPOROČILA ZA MANAGERJE.....	43
<b>6 SKLEP.....</b>	<b>44</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>45</b>
<b>VIRI.....</b>	<b>45</b>
<b>PRILOGE .....</b>	<b>1</b>

# 1 UVOD

*Zmogljivost možganov za ustvarjalnost je teoretično neomejena. Edine omejitve si postavljamo sami s svojim mišljenjem (Kinsey, 1992, str. 31).*

Neustvarjalnih ljudi ni! So le bolj ali manj ustvarjalni. Ustvarjalnost se kaže v sprejemanju in spreminjanju okolja. Sodobna družba je naša determinanta in determinante te so spremembe. Vrednote, tehnologija, ljudje in s tem družba sama se spreminjajo s takšno hitrostjo, da ustvarjajo viharne kaos, v katerem se lahko izgubimo, če si ne postavimo trdnih temeljev. Kot temelj moramo jemati našo osebnost, saj v tako nestabilnem svetu obstanemo le s prilagajanjem in prožnim načinom razmišljanja. Ob tem poudarjam pomembnost poznavanja samega sebe kot ustvarjalnega soustvarjalca sprememb okolja ter kot usmerjevalca ljudi, ki lahko s svojimi idejami spreminjajo svet. Vstop v EU pomeni večjo stopnjo liberalizacije trgovine, povečano produktivnost, dodatne investicije, večji pretok delovne sile in s tem človeškega kapitala. Sprejeli smo drugačne pogoje tržnega tekmovanja, zato moramo poleg prilagajanja razmeram v mednarodnem poslovanju izpolniti še druge zahteve, kot so cena, kakovost in dodana vrednost, ki pa jo lahko z ustvarjalnostjo privedemo do naše konkurenčne prednosti na mednarodnem trgu. Ker je področje neurejenega raziskovalno-razvojnega in podjetniškega podsistema preširok pojem za obravnavo, se v diplomskem delu posvečam organizacijski, predvsem pa lastni ustvarjalnosti posameznika, saj je ta osnova organizacijski inovativnosti na vseh ravneh. Ta pa je ena od ključnih konkurenčnih prednosti majhnih držav. Glavna misel dela se ukvarja z razumevanjem ustvarjalnosti kot osnovo spreminjanja samih sebe. To pa je predpogoj, da vplivamo na druge.

Namen diplomskega dela je ozavestiti bralca o pomenu razumevanja ustvarjalnosti v današnji hitro spreminjajoči se družbi, ki vpliva tako na organizacije kot na posameznika. Ker je bilo v zadnjem času kar nekaj govora o krizi slovenske kreativnosti, sem kot plod teoretske osnove naredil raziskavo o ustvarjalni klimi v slovenskih kreativnih podjetjih, te pa sem primerjal z večjim podjetjem, saj predpostavljam, da večja podjetja zaradi svoje togosti ne morejo slediti hitrim spremembam tako kot majhna. Diplomsko delo je sestavljeno iz dveh delov. Prvi del pojasnjuje osnovno teorijo, ki sem jo uporabil za drugi, praktični del, ki je raziskava o razlikah v ustvarjalnosti med Gorenjem d.d. in več manjšimi podjetji. Najprej naj bi se bralec seznanil z osnovnimi tendencami, ki so osnova inovacijske družbe. V tej družbi so čedalje pomembnejši odnosi med organizacijami in okoljem, organizacijo in posameznikom, med okoljem in posameznikom, med zaposlenimi ... Temu sledi poglavje o ustvarjalnosti, ki podaja osnovne vpoglede v razumevanje ustvarjalnega človeka. Nato sledi poglavje o vodenju ustvarjalnih ljudi. V četrtem poglavju se ukvarjam z vprašanjem, ali mora biti manager, ki vodi ustvarjalne ljudi, tudi sam ustvarjalen. Interes obravnave sloni na vodenju ustvarjalnega podjetja in ljudi. V petem poglavju predstavljam postopke in rezultate raziskave o ustvarjalnosti. Temu poglavju sledi sklep, sedmo in osmo poglavje pa navajata uporabljeno literaturo in vire.

## 2 POSLOVNO OKOLJE 21. STOLETJA

*»Če se človek ne bo prilagajal okolju na nov in izviren način tako hitro, kot bo znanost spreminjala okolje, bo naša kultura izgubljena /.../ Cena, ki jo bomo plačali za svojo neustvarjalnost, bo naš propad.« Carl Rogers, 1954*

### 2.1 DETERMINANTE OKOLJA

Danes ljudje menjavajo ideje, koncepte, teorije in ideologije kot kravate, srajce ali nogavice. Živimo v času, ko je staro začelo umirati, novo pa se še ni rodilo ... Vsekakor pa je jasno, da ne bomo videli bolje, če bomo še naprej gledali v isto smer. Zato mora biti skoraj vse, kar delamo, bolj ustvarjalno in drugačno, sicer ne bo uspešno (Srića, 1999, str. 18-19). Kamorkoli pogledamo, vidimo spremembe. Spreminjajo se tehnologija, znanstvene teorije, družbene navade, vrednote, organizacijske strukture, ljudje. Pravzaprav za sedanje čase pogosto rečemo, da je edina gotovost sprememba. Sprememba ni le naravna in neizbežna. Njen korak je vedno hitrejši in to se bo po vsej verjetnosti nadaljevalo. Te hitre stopnje sprememb gotovo neizogibno globoko vplivajo na organizacije. Korporacije z dolgoletno tradicijo, ki niso bile sposobne priznati ali odgovoriti na spreminjajoče se tehnologije in trge, so bile izrinjene na stran (Evans, Russell, 1992, str. 17-19).

### 2.2 POSTMODERNA DRUŽBA

Po ugotovitvah filozofov in teoretikov sprememb se nahajamo med modernizmom in postmodernizmom. Srića (1999, str. 20) ugotavlja, da je postmodernizem raziskovanje in prilagajanje, prožnost in odvisnost od trenutnega položaja, razvijanje omrežja medčloveških odnosov, ustvarjalno iskanje smisla samega sebe v obstoječi stvarnosti. »Moderno je biti pošten, uspešen in moralen, postmoderno je nenehno iskati samega sebe. Moderno je biti pameten, postmoderno je biti ustvarjalen. Modernist je dobro organiziran in uspešen, postmodernist je ustvarjalen in poln nepremagljivega šarma. Moderni manager obiskuje poslovno šolo in se tam uči »receptov in pravil« o tem, kako je treba upravljati poslovni svet, postmoderni učitelj managementa pa uči svoje študente, kako naj se znajdejo v konkretnih situacijah, dopoveduje jim, naj bodo prožni, naj se nenehno učijo in raziskujejo in naj ne verjamejo teorijam, temveč svojim izkušnjam in intuiciji« (Srića, 1999, str. 20).

Novo svetovno gospodarstvo išče svoje razvojne pobude v idejah in informacijah, ne pa v obilici surovin ali poceni delovni sili. V takšnem globalnem okolju so uspešne tiste organizacije, ki za ustvarjanje inventivnih izdelkov in storitev znotraj sebe razvijajo sposobnost hitrega učenja in izkoriščanja informacij, ki so na voljo. V sodobni družbi (glej:

Priloga 1), v kateri prevladujejo »podjetja, ki se učijo«, hkrati narašča potreba po »inventivnem managementu« (Srića, 1999, str. 30). Podobnega mnenja pa je tudi Mayer (2002, str. 572), ki pravi, da se mora človek nenehno učiti, če hoče preživeti. Moderna organizacija pa je tista, ki je sprejela filozofijo nenehnega predvidevanja in odzivanja na spremenljivost in negotovost v okolju.

## 2.3 KONKURENČNOST

Po opredelitvi The World Competitiveness Yearbook svetovno konkurenčnost države določajo (Jaklič, 1999, str. 37):

- domače gospodarstvo
- internacionalizacija
- vlada
- finančni sistem
- infrastruktura
- prebivalstvo
- *znanost in tehnologija* ter
- *management* (inovativnost, dobičkonosnost in odgovornost managementa v podjetjih)

Sposobnost, s katero posamezniki in organizacije izdelujejo in obvladujejo nova znanja, postaja bistvena primerjalna prednost ... V nasprotju s prejšnjimi fazami razvoja poslovnih organizacij je njihova prihodnost torej odvisna skoraj samo od sposobnosti posameznikov, timov, oddelkov, obratov ali celotnih korporacij, da se učijo in nenehno povečujejo svojo ustvarjalnost, inventivnost in znanje. Pri tem znanja ne razumemo samo kot tisto, kar je že odkrito in znano (Srića, 1999, str. 30). Da je znanje pomembno, se strinja tudi John Sculley, predsednik Apple Computers, ki v svoji knjigi »Odisej« piše: »Družbe, ki bodo znale hitro priti do idej in podatkov s pomočjo svojih organizacij, jih prediskutirati in nato brž ukrepati, bodo imele odločilno *konkurenčno prednost* pred drugimi.« (Evans, Russell, 1992, str. 19) O tej temi Jaklič (1999, str. 38) povzema ugotovitve Porterjeve študije iz leta 1990 in navaja vzroke, zaradi katerih nekatera podjetja v določenih narodnih gospodarstvih pridejo do konkurenčnih prednosti in jih tudi zadržijo:

1. **stanje na strani produkcijskih faktorjev**  
(s katerimi produkcijskimi faktorji razpolaga kako gospodarstvo)
2. **stanje na strani domačega povpraševanja**  
(odločilna sta obseg in kakovost domačega povpraševanja)
3. **sorodne in podporne panoge**  
(pomembna je prisotnost konkurenčnih sorodnih podjetij, med katerimi obstajajo sinergije ter konkurenčnih podpornih oz. dobaviteljskih podjetij)
4. **strategije podjetij, struktura in tržna konkurenca na domačem trgu**

Vsaka posebej in vse skupaj kot sistem ustvarjajo pogoje, v katerih se podjetja nekega gospodarstva rodijo in si nato medsebojno konkurirajo; s tem ustvarjajo na podjetja pritiske po investiranju in inovacijah (Jaklič, 1999, str. 38).

Rebernik ugotavlja, da danes in v prihodnje najpomembnejši proizvodni dejavnik v podjetju ni več kapital, stroji, denar ipd., temveč človeški možgani (Rebernik, 2001, str. 169). S tem se strinja Mayer (2002, str. 569), ki pravi, da je človeški kapital najpomembnejši proizvodni dejavnik organizacije, a ga še ne znamo natančno vrednotiti. V sodobni organizaciji naj bi po nekaterih ocenah predstavljal kar 4/5 njene vrednosti. Najdragocenejše je torej lastno, izvirno ustvarjeno znanje. Je relativno najcenejše in ga nima konkurenca. Podobno ugotavlja tudi Srića (1999, str. 172): »Znanja in idej ni morda nikoli preveč, težava je le v tem, da niso enakomerno razporejeni in pravilno uporabljeni.«

Zdi se, da so kratkoročni pritiski vedno bolj neposredni, saj je to končno tudi njihovo bistvo. Po drugi strani pa dolgoročne potrebe vedno lahko malo počakajo. Kadar manjka finančnih sredstev, gledamo na raziskovanje, razvoj, izobraževanje, socialne programe in druge dolgoročne investicije kot na stroške, ki jih lahko zmanjšamo brez posebne škode. To pač lahko počaka. Problem je samo v tem, da prav to vedno lahko čaka (Evans, Russell, 1992, str. 21). Take miselnosti pa se moramo znebiti. Če si sposodim besede Janeza Mayerja (2002, str. 572): »Vlaganje v proces izobraževanja in ustvarjalnosti moramo pojmovati kot investiranje in nikakor le kot strošek«, lahko to vzamemo kot dober napotek k izboljševanju naše konkurenčnosti.

## **Slovenska konkurenčnost**

Sedaj, ko smo postali enakopravna enota EU, so se nam odprle drugačne možnosti poslovanja, pritisk konkurence občutimo bolj neposredno. Poglejmo, kako smo pripravljeni na te razmere po mnenju različnih analitikov.

Mark Amber, analitik pri Pricewaterhouse-Coopers, London, pravi, da so ključne kompetence, ki jih bodo potrebovala podjetja, hitra prilagodljivost, zmožnost inoviranja in sposobnost sodelovanja med podjetji. Hkrati pa ugotavlja, da je v Sloveniji, tako kot pri ostalih novih članicah EU, razširjeno tekmovanje z nizkimi stroški, zelo malo pa se jih odloča za tekmovanje z inovativnostjo (Amber, 2004, str. 15). Mulej s sodelavci (2002, str. 223) pravi, da raziskava najpomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na uspeh novih slovenskih izdelkov, ki so jih podjetja razvila in ponudila v letih 1996-2001, kaže, da sta pri nas od kakovosti pomembnejša komercializacija ter razmerje med ceno in koristjo. Hkrati pa ugotavlja, da usmerjenost inoviranja na stroške in kakovost, omejena na proizvodnjo in trženje, ne zadostuje. Strinja se tudi Jaklič (1999, str. 97), ki pravi, da bo slovenska majhnost in izrazita lokalna usmerjenost ob prihodu tuje, močnejše konkurence morala najti drugačen način zadovoljevanja kupcev. Jaklič svetuje, da je najpomembnejši dejavnik, ki ga moramo upoštevati v primeru malega slovenskega gospodarstva, konkurenčnost na najrazvitejših



svetovnih trgih, to pa je težaven preizkus, vendar nujen korak za majhno gospodarstvo. Za odločilno konkurenčnost naše države Koradžija poudarja pomembnost načrtne povezanosti treh stebrov inovativnosti. Prvi steber so podjetja, ki morajo investirati v R&R in spodbujati podjetnost. Drugi steber so skladi tveganega kapitala, raziskovalni inštituti, tehnološki parki in skupne naložbe v raziskave in razvoj. Tretji steber je vladna politika, ki mora zagotoviti ustrezno davčno okolje, tokove tujih neposrednih naložb, spodbude za naložbe in politično stabilnost (Koradžija, 2004, str. 56).

## 2.4 POMEN INOVATIVNOSTI

*»Sodobni svet je razdeljen na inovativnih 20 % in premalo inovativnih 80 % prebivalstva.« (Mulej et al., 2002, str. 219)*

Pomen tehnološke inovativnosti kot sredstva učinkovite konkurence je Joseph Schumpeter poudaril že leta 1942 v knjigi »Capitalism, Socialism and Democracy«. O pomenu inovativnosti se torej govori že od druge sv. vojne dalje, zakonodaja na temo varstva izumov, patentov, tehničnih izboljšav ter spodbujanja ustvarjalnosti se je urejala od začetka šestdesetih vse do danes<sup>1</sup> (Jaklič, 1999, str. 113). V uradnem dokumentu Evropske komisije o industrijski politiki v razširjeni Evropi je posebno poudarjen pomen inovacij, to pa je temeljni kamen evropske industrijske politike (Koradžija, 2004, str. 53).

### **Slovenska inovativnost**

Slovenija se je uradno začela zavedati svoje inovativnosti na trgu EU v dokumentu o svoji strategiji gospodarskega razvoja za naslednja leta, vendar pa je s svojimi izvedbenimi predpisi omogočila in podprla invencijsko-inovacijske poskuse tistih, ki so se za to odločili, ni pa mogla preiti na pospeševanje inovativnosti kot navade in prakse mnogih (Mulej et al., 2002, str. 220-221).

Sedaj že bivši minister za gospodarstvo Matej Lahovnik pravi, da bo uspešno gospodarstvo v prihodnje potrebovalo več inovativnih podjetij, saj njihov delež v EU dosega 51 odstotkov, pri nas pa le 28 odstotkov (Bertoncelj, Urh, 2004, str. 15). Po Jožetu Duhovniku naj bi za leti 2004 in 2005 sredstva za znanost zmanjšali za 10 %. Druga slabost naše politike inovativnosti pa je, da premalo denarja usmerjamo v uporabne raziskave (Koradžija, 2004, str. 53).

V tehničnem poročilu o evropskem izkazu inovativnosti najdemo tudi analizo primerjalnih prednosti in slabosti posameznih držav. Med drugim je med slabostmi za Slovenijo omenjena inovativnost malih in srednjih podjetij. Thomas Jankovich, svetovalec pri Deloitte & Touche, pa ugotavlja, da je inoviranje pri nas omejeno na oddelek za raziskave in razvoj, pri tem pa

---

<sup>1</sup> Več o tem glej: Jurančič, 1988.

poudarja pomembnost načrtnega usmerjanja inovativnosti, saj je inovativnost mogoče uveljavljati na vseh področjih poslovanja, pri izdelkih, procesih in strategiji (Koražija, 2004, str. 53-54).

Dernovšek povzema ugotovitve slovenskega raziskovalca Andreja Detele, ki pravi, da je pri nas industrija izrazito praktična, ker hoče imeti zagotovila, da bo stvar koristna, uporabna in bo prinašala dobiček. Zato podjetja uvajajo nove rešitve le toliko, kolikor so v skladu z njihovimi strateškimi interesi. Če podjetje nima vizije, se vse konča pri prototipih. Detela je tudi kritičen do države, saj pravi, da v Sloveniji nimamo niti ene institucije, ki bi skrbelo za komunikacijo med inovatorji in industrijo. Veliko državnih ustanov, kot sta GZS in SAZU, bi lahko spodbujalo inovatorje, vendar tam sedi preveč ljudi, ki ne vejo dosti o inovacijah in se ne zavedajo problemov pri prenosu inovacij v prakso (Dernovšek, 2004, str. 33).

Po indeksu inovativnosti, ki so ga izdelali pri Deloitte & Touchu, Slovenija zelo zaostaja za povprečjem EU, prehitevajo jo tudi pristopne članice Estonija, Češka, Madžarska in Slovaška. Indeks so pri Deloittu & Touchu sestavili na podlagi podatkov o konkurenčnosti iz svetovnega poročila Inštituta za razvoj managementa IMD in dodali nekaj svoji izračunov. Po izračunih v okviru projekta European Innovation Scoreboard je Slovenija uvrščena nekoliko bolje kot na lestvici Deloitte & Toucha, vendar to še ne pomeni, da se lahko uvrstimo med države z inovativnim okoljem (Koražija, 2004, str. 53), saj tudi ugotovitve, da le manjšina mladih slovenskih zaposlenih, ki so hkrati na začetku izrednega študija ekonomije, meni, da je tržno gospodarstvo tisto, v katerem imajo največ vpliva in koristi najbolj inovativni posamezniki in organizacije, kažejo na luknjo v izobraževanju (Mulej et al., 2002, str. 221), ki bi morala dajati večji poudarek ozaveščanju pomena inovativnosti in ustvarjalnosti. Inovacije in ustvarjalni pristop k problemom so temeljna gibalna napredka. Zato je najpomembnejša naloga na poti v prihodnost spodbujanje, prepoznavanje, upravljanje in pospeševanje vsakršnega inovacijskega potenciala in njegova uporaba na vseh področjih življenja in dela. V takšni intelustvarjalni družbi zavzema eno temeljnih mest svoboda ustvarjalnosti (Srića, 1999, str. 27).

## 2.5 POMEN USTVARJALNOSTI

*»Nenehno ustvarjanje novega tako postaja ključna potreba organizacije, saj je osnova njene konkurenčnosti. Temeljni proces v organizaciji je ustvarjalno delo, ki edino lahko izpolni omenjeno zahtevo trga.« (Mayer, 2002, str. 569)*

Ena od morda najbolj bistvenih odlik družbe prihodnosti bo povečana sposobnost učenja in potreba po izdelovanju ter uporabi znanja posameznikov, organizacij in skupnosti. Zato bo za družbo v prihodnosti značilna velika informacijska integriranost človekovega dela in

dejavnosti. V njej bo ustvarjalnost osvobodena prisile, razvoj infrastruktur, predvsem komunikacijske, pa bo ponudil neslutene možnosti za racionalizacijo in humanizacijo življenja. V takšnih okoliščinah bo ustvarjalni in inventivni potencial pomenil temelj, ki se mu ne bo mogoče izogniti in na katerem bo slonela celotna »zgradba družbe« (Srića, 1999, str. 22-23).

**Ustvarjalnost družbe** je odvisna od dveh vrst dejavnikov, zunanjih in notranjih. To so (Srića, 1999, str. 28):

- mikrodejavniki, ki delujejo znotraj organizacij
- makrodejavniki, ki izvirajo iz družbenega okolja.<sup>2</sup>

Glavni mikrodejavniki so motivacija za ustvarjalno delo, kadrovska struktura in kakovost inovacijskega potenciala, način vodenja organizacije, uporaba sodobnih tehnik managementa, spodbujanje ustvarjalnega mišljenja in podobno. Makroklimo ustvarjalnosti države sestavlja cel sklop političnih in gospodarskih značilnosti njenega ustroja. Predvsem gre za stopnjo demokracije, svobodo izražanja misli, stabilnost zakonodajnega sistema in pravil pravne države ter kakovost infrastrukture (komunikacijske, znanstvene, finančne, prometne in izobraževalne) (Srića, 1999, str. 28).

Globoko v sebi veliko ljudi ve, da le posameznik in edino posameznik lahko spremeni stvari. To so lahko politični voditelji z vizijo, znanstveniki z novo idejo, umetniki, ki izrazijo duh časa, novinarji, ki se borijo za stvar, managerji, ki so prodrli z novim načinom dela, ali pa učitelji, ki so prenesli navdih na vse te – vendar pa so bili v vseh teh primerih pobudniki spremembe prav posamezniki. Jasno je, da sveta ne moremo spremeniti sami. Lahko pa marsikaj naredimo v okviru naših organizacij, pa naj bodo to naša delovna mesta, naše skupnosti ali družine. Odgovorni smo za to, da razvijamo ustvarjalne načine mišljenja in da ravnamo tako, da lahko kar najbolj izkoristimo številne priložnosti, ki se nam odpirajo zaradi neprestanih sprememb in da izboljšamo današnji svet (Evans, Russell, 1992, str. 25).

## **Ustvarjalna organizacija**

Ustvarjalna organizacija zahteva najtesnejše povezave in izmenjavo ljudi s centri, kjer nastaja novo znanje, in to na partnerski osnovi. Če gledamo na ustvarjalno organizacijo s tega vidika pri nas, ne moremo biti zadovoljni. Povezave med akademsko in poslovno sfero so zelo šibke in slabo organizirane (Mayer, 2002, str. 576), kar so mnogi znanstveniki pri nas ugotovili na lastni koži.<sup>3</sup> Spoznanje, da je globalni trg predvsem medij za novosti, narekuje organizaciji produkcijo novosti, ki ni možna na osnovi že znanega in izključuje strategijo posnemanja. Ustvarjalna organizacija mora zaposlenim zagotoviti razmere, pogoje in vzdušje, kjer bodo

---

<sup>2</sup> Delno sem makrodejavnike omenil že v prejšnjih poglavjih, vendar v nadaljevanju podrobneje obravnavam le mikrodejavnike zaradi omejenosti obsega diplomskega dela.

<sup>3</sup> Več o tem glej v: Koradžija, 2004, str. 53-56 in Dernovšek, 2004, str. 32-33.

spontano pripravljene ustvarjati novosti – reševati nove zahteve kupca in mu nuditi nove opcije. V organizacijah se pojavlja tudi drug problem, in sicer, da vodilni ljudje zaupajo ustvarjalno vlogo le ozki skupini izbrancev, taka organizacija pa omejuje sproščanje ustvarjalnih potencialov vseh zaposlenih (Mayer, 2002, str. 576-577).

»Biti kos taki prihodnosti ne bo več preprosto vprašanje učinkovitejših sistemov in struktur; zelo pomembne bodo postale »mehke« vede. Bistvenega pomena bo potreba po prožnejšem načinu mišljenja. V prihajajočih letih bodo preživele organizacije, ki so pripravljene opustiti neustrezni odnos in odgovoriti na pritiskne spremembe ustvarjalno.« (Evans, Russell, 1992, str. 13) Morali se bomo začeti zavedati, da smo v tržnem gospodarstvu, tega ne moremo spremeniti. Tudi nenehnih sprememb ne moremo ustaviti. Edino, kar lahko naredimo, je, da se s konstantnostjo sprememb in okoljem sprijaznimo in sprejmemo do te mere, da jih lahko uravnavamo sebi v prid. V tržnem gospodarstvu pa to pomeni, postaviti se na svoje noge in z lastno inovativnostjo ustvariti prihodnost, kot jo želimo sami.

### 3 USTVARJALNOST

*»Le ustvarjalne dejavnosti izpričujejo človeka kot človeka in ga hkrati ločujejo od živali.« (Pečjak, 1987, str. 47)*

**Ustvarjalnost** je človekova zmožnost preraščanja že ustvarjenega. V dobri organizaciji jo sistematično spodbujajo, ker je najmočnejši dejavnik konkurenčnosti posameznika in organizacije. Vedo tudi, da je njena pojavnost spontana, odvisna od posebnih pogojev, da je ni mogoče načrtovati, marveč le spodbujati in pričakovati, da zahteva povsem drugačne načine vodenja kot izvajanje rutinskega dela idr. (Mayer, 2002, str. 571)

#### 3.1 TERMINOLOGIJA

V kontekstu državne problematike v zvezi z gospodarsko rastjo in konkurenčnostjo države na mednarodnem trgu se govori o problemih inoviranja, odnosa do inovacij, invencijsko-inovacijskih procesih in njihovih učinkih. Inovacije ne smemo enačiti s pojmom ustvarjalnosti, saj nista enaka, temveč je slednja pogoj za prvo, medtem ko sta ustvarjalnost in kreativnost prava sinonima. Za lažje razumevanje podajam razlage osnovnih pojmov:

**Inovacija** ali novacija - *uporaba* ali *izvedba* novih proizvodov ali tehnoloških procesov. Pečjak (1987, str. 60) po Schumpetru opredeljuje inovacijo z besedami: »Delati nove stvari ali delati stvari, ki so že narejene, na nov način.«

- Inteligenca** - sposobnost učenja, sposobnost prilagajanja okolju, iznajdljivost v novih situacijah; sposobnost reševanja problemov; sposobnost abstraktnega mišljenja. Inteligenca samo nizko korelira s človekovo ustvarjalnostjo. Zato moramo iskati odgovor, kakšen je ustvarjalni človek in zakaj je ustvarjalen, drugje, na kakem drugem področju osebnosti (Pečjak, 1987, str. 80-83).
- Inventivnost** - sposobnost pretvarjanja novih idej v (koristne) izdelke ali storitve (Srića, 1999, str. 54).
- Invencija** - zamisel tehnične novosti, npr. nove naprave, proizvodnega postopka ali uporabe proizvodov v nove namene (Pečjak, 1987, str. 59).
- Iznajdba** in **izum** sta sinonimni besedi in pomenita novo rešitev kakega tehničnega problema, ki jo je mogoče uporabiti v industrijski ali kaki drugi gospodarski dejavnosti (Pečjak, 1987, str. 59).
- Kreativnost** - lastnost, značilnost kreativnega, ustvarjalnost (Slovar slovenskega knjižnega jezika, 1994, str. 449).
- Ustvarjalnost** - sposobnost ustvarjanja novih idej, neodvisno od njihove morebitne uporabnosti (Srića, 1999, str. 54).
- Ustvarjalni ljudje** - so tisti, ki ne blokirajo svoje prirojene ustvarjalnosti in ki znajo svoje sposobnosti uveljaviti na različnih področjih (Kinsey, 1992, str. 8).

### 3.2 ZNAČILNOSTI USTVARJALNOSTI

*Težava je v tem, da lahko opredelimo ustvarjalnost na sto in več načinov, vendar noben ni zadosten. Poleg drugih navajajo: izvirnost, koristnost, prilagojenost stvarnosti, odprtost, svobodnost, prožnost, napadalnost, neprilagodljivost, nekonformizem idr. Nekateri od teh značilnosti so značilnosti ustvarjalnih produktov, druge značilnosti ustvarjalnega procesa in še druge značilnosti ustvarjalne osebnosti (Pečjak, 1987, str. 11).*

#### **Izvirnost**

Psihologi, ki proučujejo ustvarjalnost, imajo *izvirnost* za najbolj zanesljivo, veljavno in nedvomno merilo ustvarjalnosti. Ustvarjalni odgovor je vedno in nujno izviren. Odgovor je izviren, kadar daje nekaj novega, svojskega, redkega, v skrajnem primeru edinstvenega in neponovljivega. Za izvirne ljudi je značilno prav to, da najdejo dodaten odgovor tam, kjer ga drugi ne odkrijejo (lastnost, ki govori o tem, je prožnost). *Ustvarjanje* je nasprotno ohranjanju stanja, je njegovo spreminjanje in razdiranje. Ker nujno presega dane okvire – saj drugače ne bi bilo izvirno – je v določenem smislu *napadalno* in nasilno do stvarnosti. Ta lastnost izvirnosti pa potegne za seboj še drugo: svobodnost. *Svobodnost* pomeni, da ustvarjalnih idej ne determinirajo pogoji, problemi in situacije na tak način, da bi jih lahko zanesljivo napovedali (Pečjak, 1987, str. 12-16).

## Uporabnost

Mnogi psihologi se ne zadovoljujejo z izvirnostjo kot z edinim ali glavnim merilom ustvarjalnosti in dodajajo druge značilnosti – dostikrat koristnost ali uporabnost. Po njihovi opredelitvi je mišljenje ustvarjalno tedaj, kadar daje uporabne rezultate. Uporabnost pa ni vedno neposredno razvidna. Marsikatera velika ideja ni bila ob nastanku videti prav nič koristna. Leonardo da Vinci je že pred 500 leti risal načrte letal, tankov, podmornic in celo ure. Večina njegovih zamisli bi delovala, če bi imeli dovolj močen vir energije (ki ga tedaj niso imeli) (Pečjak, 1987, str. 17).

Ameriška ekonomista Peters in Waterman (Pečjak, 1987, str. 18) se v poročilu Poslovni svet v iskanju vrhunskih dosežkov pritožujeta, da imajo inovatorji v ameriški industriji<sup>4</sup> dostikrat težave zato, ker so inovacije v prvi fazi razvoja premalo uporabne in ne obetajo preveč. Včasih se zgodi, da so uporabne na povsem drugem področju, kot so predvidevali. Dolgoročno je uporabno vsako spoznanje, ki ustreza stvarnosti, ker je stvarnost potencialni vir vseh uporab. Pri tem velja naslednje pravilo: čim bolj je kako spoznanje neposredno uporabno, tem ožje je področje uporabnosti; čim manj je neposredno uporabno, tem širše je (Pečjak, 1987, str. 19). Uporabnosti pa ne smemo pojmovati ozko kot izključno praktično korist. Uporabnost je mnogo širši pojem. Uporabna je tudi hipoteza, ki pojasnjuje pomanjkljivosti v našem znanju ali ki potrjuje ali zavrača znanstveno teorijo.

Kaj pa umetnost, ki predstavlja enega od glavnih področij, če ne najpomembnejše področje človekove ustvarjalnosti? Ali je umetnost uporabna? Vsekakor ne moremo zanikati uporabne umetnosti, ki se široko uveljavlja v modi, dekoracijah, industrijskem oblikovanju, arhitekturi idr. Prav tako bi bilo več kot nespametno reducirati umetnost na tako pojmovano uporabnost. Umetnost je koristna, ker daje spoznanja o človeku in družbi. Tako smo reducirali funkcijo umetnosti na funkcijo znanosti in izobraževanja, ki pa jo slednja opravljata učinkoviteje (glej tudi poglavje 3.6, Ustvarjalni ljudje). Marksizem pravi, da ni funkcija nadgradnje (npr. filozofije in umetnosti) samo v tem, da svet razlaga, temveč da ga spreminja. Umetnost je vedno pomembno prispevala k spreminjanju sveta s tem, da je vplivala na zavest, pogosto pa je tudi neposredno pozivala k družbeni akciji (Pečjak, 1987, str. 19-20).

## Prilagojenost stvarnosti

Koristne misli so nujno prilagojene stvarnosti, ker drugače ne bi mogle biti koristne, kar velja zlasti za izume in inovacije. Bolj ali manj prilagojene stvarnosti pa so tudi znanstvene hipoteze, umetniška dela in druge stvaritve, za katere ne moremo presoditi, ali so neposredno koristne (Pečjak, 1987, str. 20).

---

<sup>4</sup> O težavah v slovenski industriji z uporabnostjo glej več v: Koražija, 2004, str. 53-56, in Dernovšek, 2004, str. 32-33.

## Prožnost in fiksacija mišljenja

Ironija je v tem, da skušajo omejiti našo prožnost prav dejavniki, ki zahtevajo nove načine gledanja in nove odgovore. Če je človek pod pritiskom, ga to lahko vodi v občutek negotovosti. Če se je treba obenem podati na nova, nepoznana tla, to le še povečuje negotovost. Temu sledi zaskrbljenost, ki nas lahko privede do tega, da igramo na struno varnosti, zato pa postane naše mišljenje togo (Evans, Russell, 1992, str. 20). Ustvarjalni ljudje imajo bolj prožen pogled na svet, zato tudi dostikrat pridejo do nenavadnih, na prvi pogled nelogičnih rešitev. Zanimivo je, da v strokovne kolegije včasih vabijo na razgovore strokovnjake drugih strok, ki ravno zato, ker niso zaslepljeni z omejitvami svoje stroke, lahko vidijo to, česar drugi ne morejo (Pečjak, 1987, str. 32). Zelo tipičen primer tega je bilo povabilo japonskih arhitektov filmskemu režiserju Wimu Wendersu, naj jim predava o filmu in podobah, da bodo lažje razumeli, kako naj ustvarjajo poetično arhitekturo.

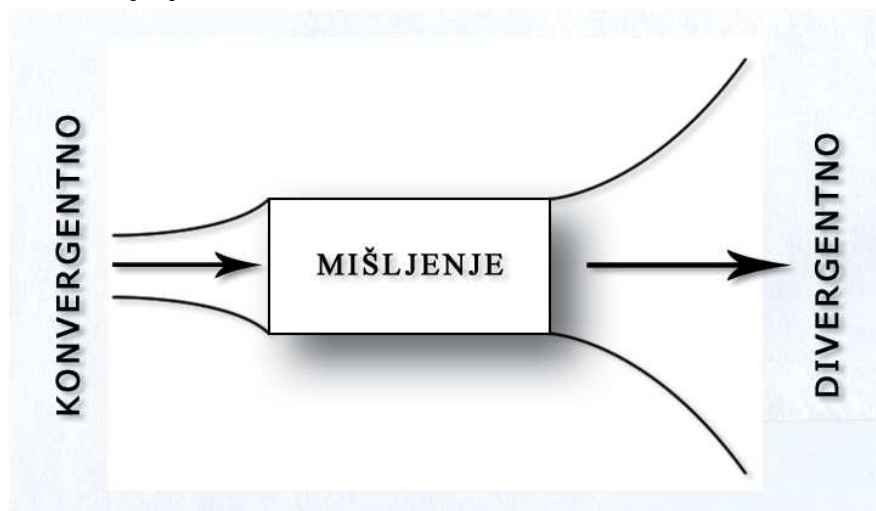
### 3.3 VRSTE MIŠLJENJA

S stališča usmerjenosti na miselne vsebine navadno razlikujemo dve vrsti mišljenja (Srića, 1999, str. 70-71):

**Konvergentno mišljenje** – vsa intelektualna dejavnost je usmerjena k iskanju ene same rešitve problema ... Mišljenja, da ima vsak problem eno samo rešitev, so nas učili v šoli. Z njim smo osvajali obstoječe znanje. V nas je ustvarjal občutek, da so vsi problemi že rešeni, da so rešljivi na natančno določen način ali pa da sploh niso rešljivi.

**Divergentno mišljenje** – Misli niso usmerjene na eno samo rešitev, temveč so razpršene na zelo raznolike rešitve ... Število rešitev je neskončno, meje pa postavljata samo čas in domišljija, ki sta na voljo.

Slika 1: Dve vrsti mišljenja



Vir: Matos, 1994, str. 17.

Izvirni odgovori so mogoči le tedaj, kadar situacija dopušča več odgovorov (Pečjak, 1987, str. 15), to pa je možno le pri divergentnem mišljenju. Pojem divergentnega mišljenja močno povezujemo s prožnostjo. Povprečen človek v nasprotju z divergentnim ustvarjalcem ne razmišlja prožno. Rešitve, ki se jih je naučil, ga navadno zaslužnijo, da ne vidi drugih, boljših, izvirnejših. Okolica ga je z vzgojo naučila, naj hodi po uhojenih poteh. Negativna je lahko tudi vloga izkušenj (glej Sliko 3, str. 17). Če probleme rešujemo rutinsko, potem praviloma hodimo po že utrjenih stezah, kar pomeni, da nismo niti najmanj ustvarjalni (Srića, 1999, str. 71).

»Znani teoretik ustvarjalnosti Eduardo de Bono je uvedel lateralno in vertikalno mišljenje, ki se do neke mere pokrivata z divergentnim in konvergentnim mišljenjem, obstajajo pa razlike« (Srića, 1999, str. 76):

**Vertikalno** mišljenje se postopoma giblje od enega do drugega koraka in ga je najlažje ponazoriti z diagramom toka. Misel se razvija postopoma, usmerjena je k enemu cilju in eni rešitvi. Zavesten nadzor, podoben notranji cenzuri, zagotavlja, da misli ne uhajajo z enosmerne poti ... Zapleten problem razstavimo na dele in ga potem korak za korakom rešujemo. Spoznavni proces je nepretrgan in počasen, mučen in naporen, je pa učinkovit, če so problemi, za reševanje katerih se uporablja, dobro strukturirani.

**Lateralno** mišljenje namesto premočrtnosti izbira »ovinke«. Lateralni mislec je poln asociacij, ki prihajajo z vseh strani in tako »motijo« glavni tok misli. Ideje si sledijo druga drugi kot pri meditaciji, pri kateri gre za poudarjen občutek svobode in sproščenosti. To obliko ustvarjalnega mišljenja »ubijajo« prepovedi, povelje, tog nadzor, samokritika ali vpliv različnih konformističnih mehanizmov. Ideje prihajajo nenadoma, rešitev problema se prikaže kot blisk, inovatorju se hipoma »posveti«. Ta oblika mišljenja, ki je nasprotna racionalnemu, uveljavlja intuitivno spoznanje. Včasih v zvezi z njim uporabljajo izraze podzavestno mišljenje, prekognitivno spoznanje ali celo jasnovidnost (Srića, 1999, str. 76).

Pri uporabi ustvarjalnosti je pomembno **ravnotežje** med vertikalnim in lateralnim mišljenjem. Intuitivno lateralno spoznanje je treba uporabiti kot »sprožilec« miselnih procesov, s katerimi se generirajo rešitve v različnih oblikah. Potem sledi racionalna, vertikalna faza kot suhoparno, vendar sistematično analiziranje dobrih in slabih strani generiranih idej in izbiranje tistih, ki so najučinkovitejše (Srića, 1999, str. 78).

Ustvarjalnost pa naj bi uporabljali tudi managerji pri procesu odločanja. Tega lahko v skladu s teorijo sodobnega managementa opazujemo z dveh komplementarnih stališč: kot intuitivni, izkustveni, včasih celo »iracionalni« način in kot racionalni, formalizirani proces, pri katerem se odločitve sprejemajo na podlagi natančnih dejstev, logike, znanja in informacijskih temeljev. Znana resnica je, da lahko dobro strukturirane probleme z jasnimi postopki in pregledno ugotovljenimi vzročno-posledičnimi odnosi pravilno rešimo samo z racionalnim odločanjem oziroma vertikalnim mišljenjem. V zapletenih položajih, ko so parametri



problema nepredvidljivi, postaneta intuicija in izkušnja koristnejši (Srića, 1999, str. 79). Izbira načina mišljenja je odvisna tudi od okolice, ki (ne) dopušča več različnih poti in odgovorov ter od naše lastne percepcije, ki nas omejuje ali dovoljuje, da obstaja več različnih načinov reševanja problemov. Edina meja je le naša domišljija. To pa je determinanta, ki določa našo stopnjo ustvarjalnosti.

### 3.4 FAZE USTVARJALNEGA PROCESA

Različnim teoretikom je bila pri opisu metodologije **ustvarjalnega procesa** izhodišče delitev po Grahamu Wallasu,<sup>5</sup> vendar pa so si vsi avtorji zvečine enotni v takšni ali drugačni obliki, da gre pri ustvarjalnem procesu za naslednje korake (Srića, 1999, str. 55):

- identifikacija – zbiranje podatkov, definiranje, analiziranje problema, preizkušanje predpostavk, iskanje vzorcev in povezav;
- inkubacija – faza, ko ne razmišljamo več aktivno o problemu, ampak mu pustimo, da se očisti na nezavedni ravni;
- iluminacija – gre za razsvetlitev, ko se nam pojavi rešitev – t.i. aha efekt;
- verifikacija – preverjanje oz. revizija rešitve;
- implementacija – praktična izvedba.

Z ustvarjalnostjo je zelo povezan pojem **Serendipity**, ki ga je skoraj nemogoče prevesti v slovenščino. Pojem izhaja iz domišljajske zgodbe o dveh raziskovalcih, ki sta, iščoč neko drugo deželo, nehote prišla v bogati in zanimivi Serendip. Tako s serendipiteto poimenujemo proces raziskovanja, med katerim, iščoč nekaj drugega, najdemo nekaj, česar sploh nismo iskali, in se to izkaže za dragoceno ter zanimivo najdbo (Srića, 1999, str. 61). Zelo znan praktičen primer takega procesa so samolepilni listki podjetja 3M, saj so nastali kot neuspeli produkt pri iskanju zelo močnega lepila.

#### **Identifikacija problema**

Človek informacije in znanje nenehno poseblja – zazna, premisli, uredi in izrazi na samo sebi lasten način (Mayer, 2002, str. 577). Pri analiziranju problema se podatki kažejo kot *edinstvena slika* v posameznikovi zavesti. Ta je za posameznika omejitveni dejavnik in vir razlik med ljudmi v procesu spoznavanja, zato je na eni strani lahko vzrok nesoglasju, a na drugi tudi izvir in studenec novega, ki kaže isto na drugačen, svojstven, svež, izviren način, hkrati pa je za druge potencialno razširitveni dejavnik (Mayer, 2001, str. 430-431). Pri raziskovanju problema pa se moramo zavedati, da globine spoznanja ne dosežemo z najdenimi odgovori, temveč s poglobljanjem vprašanja (Srića, 1999, str. 67).

---

<sup>5</sup> Wallas Graham: The Act of Thought. New York : Harcourt Brace, 1926.

## **Inkubacija**

Ko je gradivo problema osvojeno, nezavedno ali zavedno predelujemo problem v glavi. Ustvarjalno mišljenje je spontan proces. To pomeni, da ne moreš sestri za mizo in skleniti, da boš napisal novelo, da boš sestavil nov stroj ipd., četudi imaš dovolj gradiva. Ustvarjalnost pa lahko pospešiš s tem, da intenzivno razmišljaš o problemu ali gradivu in preizkušaš razne možnosti rešitve (Pečjak, 1987, str. 16). Nekateri avtorji (Evans, 1992, str. 53) uvrščajo pred fazo inkubacije še frustracijo, vendar je pogosto izpuščena. Gotovo pa ima frustracija pozitivno vlogo v ustvarjalnem procesu, toda če je premočna, ga lahko tudi onemogoči in povzroči neustrezne reakcije (Pečjak, 1987, str. 43). Sestavni del ustvarjalnega procesa so tudi programirani »ustvarjalni« premori. Številne raziskave so pokazale, da se prek 80 % ustvarjalnih rešitev uresniči prek faze zorenja (inkubacije), ki vedno zahteva določen čas (Mayer, 2002, str. 577).

## **Iluminacija**

Mnogi misleci pridejo do navdiha ali iluminacije v nenavadnih okoliščinah: med pogovorom, med sprehodom, med preoblačenjem, pred spanjem, v kopalnici, celo v sanjah (Musek, Pečjak, 1995, str. 169). Vendar pa do rešitve problema ne pridemo, če se z njim nismo prej ukvarjali. »Inspiracija pride samo takrat, kadar je duh popolnoma zavzet s problemom.« (Pečjak, 1987, str. 42)

## **Verifikacija**

Bistvo ustvarjalnega procesa v timu je prav verifikacija osebnih videnj skozi debato. Preskušanje izbrane rešitve se v timih izvaja z debato ali diskusijo. Debata je nepogrešljiva integralna faza spoznavnega procesa. Ustvarjalnost vedno izhaja iz iz enkratnega osebnega videnja, ki se ne more popolnoma enako ponoviti v drugi glavi, a prav zato zahteva preverjanje in primerjanje skozi debato (Mayer, 2002, str. 577).

Debata v umski dejavnosti članov tima sproža in pospešuje ustvarjalni proces - nastajanje izvornih zamisli, rešitev problemov, novih spoznanj, odkritij novih odnosov idr. (Mayer, 2001, str 433). V tej fazi se lahko vrnemo nazaj in na novo opredelimo problem ali pa gremo na naslednjo fazo.

## **Implementacija**

Obravnava v timu izkristalizira rešitev. Skupina lahko to rešitev uresniči sama ali pa kdo drug, ki že razpolaga z ustrežno tehnologijo in izkušnjami. Prehodu zamisli v prakso sledi standardizacija .

### 3.5 TEHNIKE USTVARJALNEGA MIŠLJENJA

Prve tehnike ustvarjalnega mišljenja so preizkušali že v štiridesetih letih, npr. Stevenson v podjetju General Electrics leta 1937 in Osborn v newyorški reklamni kampanji leta 1938. Razmahnile pa so se šele okrog šestdesetih let (Pečjak, 1989, str. 18).

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

Tehnik ustvarjalnega mišljenja (glej Prilogo 2) je nekaj čez 50 in so med njimi nekatere uporabne samo na ozkih področjih, druge pa skoraj povsod, kjer je potrebno reševati probleme na ustvarjalen način. Razlikujemo individualne tehnike, ki jih uporabljajo posamezniki kjerkoli želijo, in skupinske tehnike, ki so namenjene manjšim skupinam v šoli ali na delovnem mestu. Z drugega vidika pa tehnike delimo na analitične in celostne (holistične). Prve temeljijo na analizi gradiva v osnovne elemente, ki jih nato sestavimo na različne načine in ugotavljamo, katera kombinacija ustrezno rešuje problem. Analiza in sinteza spadata h konvergentnemu mišljenju, končna rešitev pa k divergentnemu (več o tem glej v poglavju 3.3, Vrste mišljenja). K celostnim tehnikam sodijo nevihta možganov, možgansko zapisovanje, zapisovanje idej, sinektika in mnoge druge. Razlika med tema dvema vrstama tehnik je pogosto v tem, da pri analitičnih tehnikah najprej sestavimo možne rešitve in jih nato preverimo s kriteriji ustreznosti, pri celostnih pa rešitve prihajajo na podlagi kriterijev ustreznosti. Večina tehnik ustvarjalnega mišljenja ni namenjena samo produciranju idej, temveč tudi njihovem razvijanju, izpopolnjevanju, spreminjanju, izbiranju in preverjanju, poleg tega pa veliko prispevajo k ustvarjalni klimi v organizacijah dela (Pečjak, 1989, str. 19-21).

### 3.6 USTVARJALNI LJUDJE

*»Genij je 1 % inspiracije in 99 % znojenja.«*

Thomas A. Edison

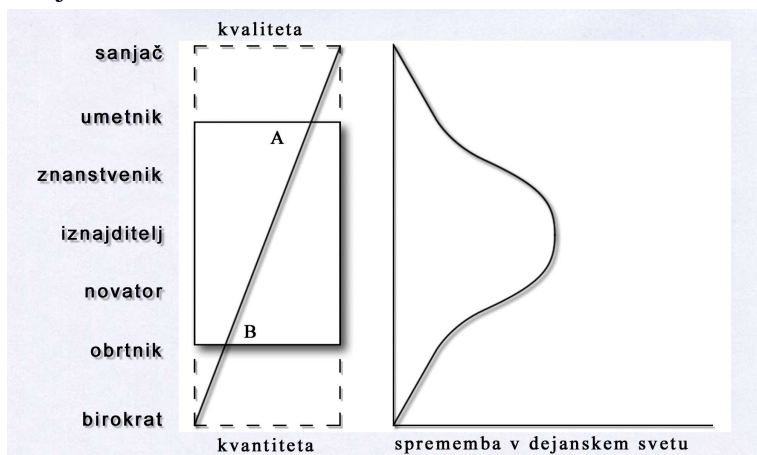
Če listamo po številnih knjigah o ustvarjalnosti, ne glede na to, ali so jih napisali teoretiki, praktiki, psihologi, managerji, umetniki ali inovatorji, hitro ugotovimo, da za zdaj ne obstaja niti seznam objektivnih meril niti seznam natančnih lastnosti, s katerimi bi lahko opisali ustvarjalno osebo,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

## Značilnosti ustvarjalcev

*»Ker ustvarjanje ruši red, dano stanje, ustvarjalni ljudje ne morejo biti pasivno prilagojeni okolju. Lahko pa okolje aktivno prilagajajo sebi in svoji osebnosti.« (Pečjak, 1987, str. 110)*

Pečjak povzema študije Coxove, ki je ugotovila, da je za znanstvenike značilna vztrajnost, težnja po preseganju svojih dosežkov, izvirnost, globoko razumevanje; za književnike čustvena stabilnost, predstavljenost, estetska občutljivost, izvirnost, ostrina opazovanja; za slikarje estetska občutljivost, težnja po preseganju svojih dosežkov, zaupanje v lastno moč, izvirnost, vztrajnost; za glasbenike estetska občutljivost, zaupanje v lastno moč, izvirnost, samozavest; za filozofe močen značaj v celoti, izvirnost, globina razumevanja; za državnike, verske in revolucionarne voditelje vztrajnost, fizične aktivnosti in močen značaj v celoti (Pečjak, 1987, str. 89).

Slika 2: Sanjač, umetnik, znanstvenik



Vir: Pečjak, 1987, str. 53.

Lastnosti različnih vrst ustvarjalcev naštevam zato, ker je za vse značilno tudi to, da imajo širok spekter interesov, kar pomeni, da se poleg svoje dejavnosti mnogi udeležujejo še na drugih področjih ustvarjalnosti. Pri vodenju takih ljudi pa je pomembno, da vse te lastnosti poznamo, skušamo razumeti njihov način delovanja, kot tudi njih same.

Najpomembnejše lastnosti ustvarjalne osebnosti so po Pečjaku, ki se opira na Barrona naslednje (Pečjak, 1987, str. 89): dajanje prednosti zapletenemu in neuravnoveženemu gradivu, neodvisnost v mišljenju, samozadostnost in dominantnost, odklanjanje potlačitve kot obrambnega mehanizma, širina in psihodinamična zapletenost. Od teh je najpomembnejša dajanje prednosti zapletenemu gradivu. Toda to ne pomeni uživati v kaosu, neredu, temveč doživljati ga kot spodbudo za uvajanje reda in smisla. Ustvarjalne osebe skušajo odkriti v navideznom neredu posebno obliko reda. Neodvisnost v mišljenju pomeni odsotnost avtoritet. Ustvarjalni ljudje ne iščejo v mišljenju podpore drugih ljudi. Probleme rešujejo samostojno. Samozadostnost je nujno potrebna, ker se brez nje mislec zateka po pomoč drugim.

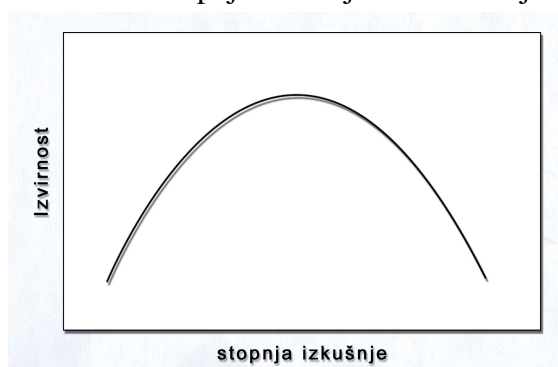
Dovoljeno jim je, da se za trenutek poglobijo v nezavedne vsebine in se nato vrnejo v območje zavesti in razuma, prinašajoč s seboj plodove tega potovanja v obliki novih idej. Iz doslej omenjenih in opisanih raziskav sledi, da imajo mnogi ustvarjalci, ne glede na področje svojega dela, podobne osebnostne lastnosti, npr. nekonformizem, radovednost, široke interese, osebno neodvisnost in izvirnost ... Izvirnost ni samo posebna sposobnost, temveč se izraža kot splošna osebnostna lastnost. Izvirne osebnosti so neodvisne v mišljenju, sicer ne bi mogle priti do nenavadnih idej. Neodvisnost v mišljenju pa je spet povezana z močno samozavestjo in samozadostnostjo. Za izvirne osebnosti je značilno, da slabše tlačijo in zavirajo svoje impulze. Prepuščajo tudi prepovedane ideje (Pečjak, 1987, str. 92).

Povzeto po Sriči (1999, str. 74-75) so lastnosti ustvarjalnega človeka:

- izvirnost
- perfekcionizem
- velika naklonjenost do problemov
- nekonformizem
- radovednost in razigranost
- neodvisno mišljenje
- samomotiviranost
- prožno mišljenje

Hkrati ugotavlja, da je ustvarjalnost povezana s humorjem in ni neposredno povezana z inteligenco, ustvarjalnost in ustvarjanje pa sta negativno povezana z redom in disciplino. Pečjakova (1987, str. 86) povezava z inteligentnostjo je sledeča: Ustvarjalnost = splošna inteligentnost + spomin + nekatere osebnostne lastnosti. Pečjak (1987, str. 33) povzema Trstenjaka, ki meni, da je človek najbolj ustvarjalen pri »srednji izkušnosti« in pravi: »Tako pridemo na podlagi vseh teh raziskav do okvirnega sklepa, da za razvoj originalnih misli in rešitev ni ugodno niti pomanjkanje prejšnjih izkustev niti preobilica /.../ Izkušnje človeka sicer res obogatijo, da vidi več in več ve. Toda velja tudi nasprotno. Izkušnje človeka obenem tako rekoč priklenejo ali prilepijo na že izhojene tirnice. Zaradi tega se ob novih in težjih nalogah ne znajdemo.«

Slika 3: Odnos med stopnjo izkušnje in izvirnostjo



Vir: Pečjak, 1987, str. 33.

Tak odnos po Pečjakovem mnenju (1987, str. 33) velja bolj za običajne ustvarjalce. Veliki ustvarjalci pa so sposobni sprejeti ogromno znanja in izkušenj, ne da bi postali njihovi ujetniki.

Če hočemo to razpravljanje posplošiti, ga lahko povzamemo takole (Srića, 1999, str. 73):

- Lastnosti ustvarjalnih posameznikov imajo preširok razpon, da bi kakega človeka lahko preprosto označili, da je ustvarjalen ali neustvarjalen.
- Vsak človek v sebi skriva ustvarjalne možnosti ... ni ustvarjalnih in neustvarjalnih ljudi, so bolj ali manj ustvarjalni.
- Ustvarjalnost se v različnih strokah različno razodeva tako, da se ustvarjalni posamezniki na različnih področji človekove dejavnosti med seboj razlikujejo.

## **Ustvarjalni manager**

*»O sodobnih managerjih pravijo, da bodo kmalu bolj sociologi, psihologi, inovatorji in etiki kot tehniki ali klasični organizatorji.« (Srića, 1999, str. 171)*

Managerjevo delo je že po naravi krmarjenje med dvema poloma, zato se mora znati odzivati na spremembe. Ena bistvenih sestavin našega odziva na spremembo mora biti notranja stabilnost. Evans in Russell (1992, str. 26-27) ta odziv na spremembe primerjata z jadranjem po razburkanem morju v viharju. Poskusiti moramo prožno krmariti sebe in posadko, ki smo jo oblikovali med nevihto, da bi nam to uspelo, pa moramo razviti sposobnost, da smo bolj spravljeni sami s seboj, najti moramo mirno središče notranje uravnovešenosti in miru, iz katerega lahko razmišljamo in delujemo z večjo jasnostjo in ustvarjalnostjo. Če ne moremo ohraniti notranjega miru, se nam lahko zgodi, da se bomo oklepali ustaljenih vzorcev vedenja zaradi občutka varnosti, to pa je ravno obratno od ustvarjalnega delovanja. Stabilnost in prožnost nista edini ključni sestavini pri obvladovanju spremembe, ampak sta tudi izredno pomembni za ustvarjalnost. Novi položaji in novi izzivi ne podrejo ustvarjalne osebe, ki se je sposobna za korak odmakniti in pogledati na nove razmere z novimi očmi. Če hočemo prihodnost uspešno obvladovati, to zahteva nov način mišljenja in pripravljenost odzvati se na nov način.

V skladu s prožnim delovanjem pa je tudi prožnost v mišljenju, kar pomeni, da smo odprti za nove, drugačne poglede na stvari. Zato ustvarjalni manager ceni ljudi, ki mislijo drugače, kot on sam. Ve namreč, da vsaka oseba prispeva drugačno znanje, izkušnje, spretnosti, stališča, opazovanja in sposobnosti k neki nalogi. Ve, da najboljše rešitve prinese prav medsebojni vpliv vseh naših posameznih modrosti (Evans, Russell, 1992, str. 42).

Rešitve, ki so oplemenitene z drugačnim pomenom, predstavljajo spremembo v naši zavesti. Sprememba pa je lahko vznemirljiva in spodbudna. Sproži lahko nove zamisli, nas podžge z navdušenjem, nam ponudi nove priložnosti, nas na novo izzove in nas prebudi iz zaspanosti. Sprememba je lahko prva začimba življenja (Evans, Russell, 1992, str. 21).

Ustvarjalni manager je zato nekdo, ki se uči razmišljati na nov način. Vidi, da se je vsak trenutek možno učiti. Namesto, da bi krivil svet in druge ljudi, da ustvarjajo težave, se ustvarjalni manager vpraša: »Česa se bom iz tega naučil?« Seveda to ni vedno lahko. Vendar, pa je odprtost za učenje osnovnega pomena v življenju (Evans, Russell, 1992, str. 31).

Managerji se morajo naučiti več o lastnih potrebah in motivacijah ter odkriti, kako lahko obvladajo lastna stališča. Oceniti morajo svoje močne in šibke strani, razumeti morajo lastne ustvarjalne procese. Šele na podlagi tega se lahko naučijo vživeti se v notranji svet drugih in ga razumeti (Evans, Russell, 1992, str. 13). Uspešni voditelji ustvarjalnih skupin in organizacij se vzgajajo, učijo in izobražujejo zato, da bi znali voditi svoje sodelavce, **prepoznati, motivirati in izkoristiti** njihovo **ustvarjalnost** in doseči čim boljše rezultate (Srića, 1999, str. 186).

Ob iskanju idealnih lastnostih managerja je po vzoru anket 7.000 zaposlenih v ZDA Srića opravil anketo med 150 študenti podiplomskega študija managementa na Hrvaškem. Rezultati obeh raziskav so pokazali visoke vrednosti lastnosti kot so:

spodobnost	zanesljivost	inteligentnost
iskrenost	širokosrčnost	daljnovidnost
poštenost	pogum	domišljija

Ankete v različnih okoljih so pokazale zaradi specifičnih kulturoloških lastnosti drugačne rezultate, vendar pa je skupna najpomembnejša lastnost inventivnega managerja sprememba načina vedenja voditeljev do sodelavcev, ki jih vodi. Iz avtokratskega voditelja nastaja demokratični motivator, ki ne priganja, ampak spodbuja (Srića, 1999, str. 189).

Narejene pa so bile tudi obsežnejše raziskave. V okviru priprav na Evropo '92 je bila na eni izmed poslovnih šol v Leuvenu opravljena raziskava, ki je zajela več kot tisoč vodilnih kadrov srednje in najvišje ravni iz držav (takrat še) evropske dvanajsterice. Analize in sinteze te raziskave so pokazale vrline sodobnih managerjev, kakšne bi morale biti in kakšne so bile.<sup>6</sup> Za inventivni management je torej potreben inventiven manager, ki bo s svojim znanjem, lastnostmi (glej Prilogo 3), metodo in vizijo motiviral sodelavce in jih spodbujal k ustvarjalnemu opravljanju njihovega dela.

---

<sup>6</sup> Več o tem: Srića, 1999, str. 191.

## 4 VODENJE USTVARJALNIH LJUDI

*»Družba najbolje spodbuja dejavnost, če dopušča in celo spodbuja čim večje razlike v miselnosti.« (Srića, 1999, str. 28)*

Ker je vir ustvarjalnosti človekova individualnost (Mayer, 2001, str. 430), dajem v nadaljnji razpravi večjo težo razmišljanju o posamezniku, kar pa ne pomeni, da s tem zanemarjam pomen ustvarjalnega skupinskega dela oz. dela v timu.<sup>7</sup> V slednjem so pomembni predvsem odnosi, umsko omrežje in sinergije. Res pa je tudi, da se v današnjem času mnogi avtorji strinjajo, da tim ni edina prava organizacijska struktura.<sup>8</sup>

### 4.1 NALOGE MANAGERJEV

*»Ustvarjalnost mora prevevati najprej nas same in nato tudi svet okrog nas. Tako jo lahko usmerjamo kot najvišjo dobro.« (Evans, Russell, 1992, str. 28)*

Na samem začetku, ko se je znanost o vodenju pojavila, se je usmerila na opis in standardizacijo prakse vodenja. V šestdesetih in sedemdesetih letih sta postala zelo pomembna trženje in raziskava tržišča. V osemdesetih letih pa so se pojavila kot najpomembnejša znanja informacijske tehnologije. Vendar so ves ta čas postajali vse pomembnejši bolj človeški vidiki vodenja. Danes mnogi managerji v večjih korporacijah porabijo veliko časa za vodenje drugih managerjev. To pa zahteva znanje »mehkejšega« managementa, kot so komunikacija, vodenje, delegacija in motivacija (Evans, Russell, 1992, str. 12).

Srića (1999, str. 187) pravi, da ni vseeno, kdo je vodja, kakšen je in kdo vodi inventivno skupino, projekt, idejo ali podvig. Po njegovem naj bi bil eden glavnih načinov vodenja vodenje z lastno karizmo. Navaja nekaj pravil pridobivanja karizme (Srića, 1999, str. 188):

- Karizmatična osebnost ima zelo izraženo individualnost, prepoznavnost, »imidž«.
- Takšna oseba je popolnoma predana svojemu poslanstvu ali viziji.
- Načeloma gre za osebo trdnih nazorov in ciljev ter doslednosti v boju za njihovo uresničitev.
- Karizma se najpogosteje pridobiva s sposobnostjo jasnega, preprostega in privlačnega komuniciranja s »podrejenimi«.

Poleg tega pa Srića (1999, str. 188) ugotavlja tudi, da so karizmatične osebnosti že vnaprej določene za vlogo voditelja, karizmatični voditelji ustvarjalnih skupin pa veliko lažje »proizvajajo« inovacije ter od svojih sodelavcev pridobijo več boljših ter dragocenejših idej.

---

<sup>7</sup> Več o tem glej pod točko 4.3.2 Ustvarjalno skupinsko delo, in v Mayer, 2001, str. 429.

<sup>8</sup> Več o tem: Drucker, 2001, str. 15.



Kot svetovalec nam mnogi vodilni v korporacijah sporočajo, da je najtežja in najbolj obvezujoča naloga, s katero se danes srečujejo, **ustvariti okolje**, ki bo resnično dajalo moč drugim ljudem. Tako bo ena ključnih nalog za vodilne v prihodnosti, da ustvarijo kulturo, ki bo dajala ljudem moč, da se bodo naučili, kako priznavati in sprejemati razlike med posamezniki in kako olajšati razvoj ustvarjalnih medsebojnih odnosov v svojih organizacijah. Ljudem vlivajo moč okoliščine, ki jim omogočajo potrebno svobodo, da se lahko čim polneje izražajo. Vodstvo prihodnosti bo moralo narediti prav to – ustvariti take okoliščine, ki bodo omogočale drugim, da bodo postali sami od sebe ustvarjalni managerji (Evans, Russell, 1992, str. 14-42).

## 4.2 POMEN LJUDI

Ne smemo pozabiti, da organizacije sestavljajo ljudje. Ljudje pa predstavljajo izvor znanja. Najdragocenejše je lastno, izvorno ustvarjeno znanje. Je relativno najcenejše in ga nima konkurenca. Podjetje mora znati sproščati človeški potencial, ki se kaže v energetskem potencialu, v njegovi aktivnosti oz. samoaktivnosti, ki je notranje motivirana, učenju, ki naj bo temeljna vrednota organizacijske kulture in ustvarjalnosti, ki naj bi jo spodbujala vsaka organizacija. Da podjetje sprostí ta potencial, pa se mora zavedati njegovih temeljnih razsežnosti, ki jih predstavljajo: telesno in mentalno zdravje, sposobnosti, osebne lastnosti, motivi in vrednote, istenje ljudi s poslanstvom svoje organizacije, s filozofijo, skupno vizijo, organizacijsko kulturo (Mayer, 2002, str. 569-570).

Večina korporacijskih organizacij se je razvila zaradi komercialnih interesov, zaradi česar so se ljudje, ki so delali v njih, večinoma odločali glede na te interese. Vendar pa so se danes vrednote in kriteriji, ki določajo usmeritev korporacije, že pričeli spreminjati. Ljudje že priznavajo, da se ne da več sprejemati odločitev brez širšega okvira. Če naj bodo ljudje zadovoljni s svojim delom, je treba upoštevati njihove osebne potrebe, ne le denarja in varnosti. Upoštevati je treba družbene posledice. Hkrati je moč v teh organizacijah vedno bolj porazdeljena. Ljudje si želijo, da jih vodstvo posluša, priznava in vključuje, zaradi vsega tega pa je slog vodenja postal bolj odprt (Evans, Russell, 1992, str. 35). Poleg zagotavljanja osnovnih človekovih potreb in vključevanja ljudi, naj podjetje vlaga predvsem v njihovo znanje, obvladovanje znanja pa naj postane ostalim enakovredna poslovna funkcija. Organizacija naj poskrbi, da se vsaka investicija v znanje obrestuje. Najpomembnejše je, da je celo podjetje prežeto z ustvarjalnostjo. Ljudje naj se navadijo izvernih pogledov, ki so izhodišče za preseganje obstoječega. Ustvarjalni pa bodo le tedaj, če bodo svoje delo opravljali z zadovoljstvom (Mayer, 2002, str. 571-576).

## 4.3 VODENJE V OŽJEM SMISLU

Mayer (2001, str. 434) primerja vodenje ustvarjalnih ljudi z **dirigiranjem** in **trenerstvom**. Prvo pomeni, da vodja prepušča mojstrstvo posameznikom, sam pa se dokazuje pri njihovem uglasanju, usklajevanju in dopuščanju osebne izvornosti. Kot trener mora vodja znati opaziti

skrite talente in jih razvijati do popolnosti ter skrbeti za zmagovalno vzdušje. Temelj slogu vodenja je zavedanje, da so naši sodelavci izključni lastniki svojega znanja. Ključna dejavnost ustvarjalnega vodenja je tudi **poverjanje** nalog, kar pomeni, da nekomu zaupamo, da bo opravil nalogo kakovostno, pravočasno, tako kot si jo je sam zamislil in bo tudi sprejel odgovornost za rezultate.

Če hočemo, da so ljudje ustvarjalni, mora biti zagotovljeno, da svoje delo opravljajo z veseljem. Poverjanje nalog potem ne more biti več ukazovanje, marveč poverjanje in pogajanje, ki upošteva posameznikove interese, znanje, delovne pogoje in pripomočke ter časovno razpoložljivost. Ustvarjalni delovni proces v nasprotju s klasičnim zahteva preskušanje številnih hipotez (eksperimentiranje) in s tem tudi »vkalkulirano« pravico do zmote in napake. Zaposleni v ustvarjalni organizaciji niso več opredeljeni z delovnim mestom, marveč s projektnimi nalogami, ki jih hkrati opravljajo, z načrtovano razpoložljivostjo v času in prostoru, s spektrom znanja, ki ga imajo in ki naj bi si ga pridobili, z razvitostjo umskega potenciala, ki določa obseg količine, sestavljenosti in zahtevnosti dela, osebnostnega potenciala, ki sovпада z določenimi (vodilnimi) vlogami, s profesionalno in osebnostno avtoriteto, ki jo uživajo v referenčnem okolju idr. Šele na podlagi teh informacij lahko management učinkovito gospodari s človeškimi viri in usmerja njihov karierni razvoj (Mayer, 2002, str. 576-577).

Sriča (1999, str. 171) v metodologiji ustvarjanja večje inventivnosti podjetja izpostavi naslednje problemske enote:

- podjetniško ozračje
- skupinsko delo in organizacija
- upravljanje ustvarjalnih posameznikov
- ustvarjalni nadzor
- preoblikovanje

### **Podjetniško ozračje**

Podjetniško ozračje je skoraj vedno značilno za majhna zasebna podjetja v nastajanju, kjer »vsi delajo vse« in kjer se za učinkovito delovanje organizacije vsi čutijo enako (in maksimalno) odgovorne. Če so delovne naloge medsebojno odvisne in hkrati delujejo strokovni kadri, jim dopuščamo (in jih spodbujamo), da si sami določajo svoje cilje in način dela, seveda znotraj obstoječega funkcionalnega organizacijskega ustroja. Eden najboljših primerov ustvarjalne organizacije (glej Prilogo 4) je japonska družba Honda, ki ima registriranih več kot 500 patentov in sistematično spodbuja vse zaposlene k inovacijam (Sriča, 1999, str. 173). Kot temeljno pravilo k boljšemu podjetniškemu ozračju in obojestranskemu približevanju k skupnim ciljem, vizijam, zasnovam, načrtom, rešitvam in odločitvam Mayer (2001, str. 433) navaja temeljno visoko kultiviranost, razgledanost, nazorsko širino in sprejemanje drugačnega.

## Ustvarjalno skupinsko delo

O skupinskem delu lahko govorimo kot o konceptualni metodi organiziranja in opravljanja ustvarjalnih del. Čeprav namreč inovacije pogosto ustvarjajo posamezniki, so ustvarjalne skupine (glej Prilogo 5) veliko spodbudnejše okolje za pripravo, sprejemanje, izvajanje in nadzor novih idej (Srića, 1999, str. 174).

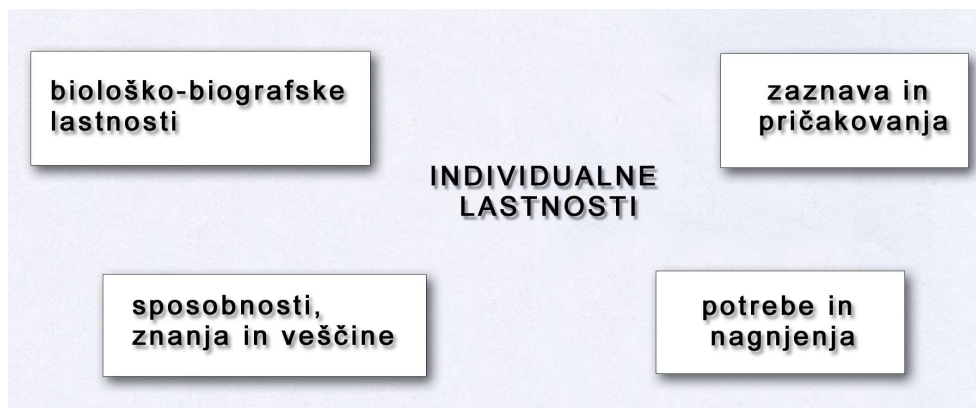
Srića (1999, str. 177-178) navaja nekaj »idejnih« temeljev inventivne organizacije:

- nezadovoljstvo z obstoječim stanjem
- odprtost do novih idej
- eklekticizem
- ustvarjalnost iz potrebe
- raziskovalno obravnavanje problemov
- večpredstavnost

## Razumevanje ustvarjalnih posameznikov

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

Slika 4: Skica individualnih lastnosti



Vir: Srića, 1999, str. 183.

**Biološke značilnosti**, kot so telesna zgradba, zunanji videz in zdravstveno stanje, pogosto pretežno ali popolnoma določajo vedenje posameznika. **Biografske značilnosti** so npr. starost, spol, družinsko in življenjsko okolje ipd. Po Srići naj bi bili zreli ljudje bolj preudarni, rutinski, konformistični, rutinski; mladi pa bolj nagnjeni k tveganju, bolj podjetni, manj odgovorni, bolj prilagodljivi in bolj nagnjeni k inovacijam. Srića sicer omenja izjeme, vendar opozarjam tudi na ugotovitve Pečjaka.<sup>9</sup>

<sup>9</sup> Več o tem glej na str. 20 in v: Pečjak, 1987, str. 33.

Od **sposobnosti** (mentalnih, mehaničnih, senzornih) je odvisna stopnja uspešnosti posameznika pri opravljanju dela. Ljudje z enakim znanjem in podobno motivacijo se lahko po sposobnostih bistveno razlikujejo. To velja zlasti za ustvarjalnost in inovatorstvo. **Znanje** temelji na učenju, ki ga definiramo kot sposobnost osvajanja pojmov, dejstev, zakonov, načel in modelov različnih vrst intelektualnih operacij. **Veščina** je sposobnost posameznika, da lažje in uspešneje opravlja posamezna opravila. Znanje in veščine so pomembnejši za inventivnost (razvoj in uporaba idej) kot za ustvarjalnost (proizvodnja novih idej). Človeške **potrebe** definiramo kot občutek pomanjkanja, ki ga človek poskuša odstraniti tako, da potrebo poskuša zadovoljiti. Najbolj znana je hierarhična lestvica potreb Abrahama Maslowa. Pri ustvarjalnih osebah opazamo nadpovprečno samomotivacijo in zelo razvito in prevladujočo potrebo po samouresničevanju in ustvarjanju. Namesto da bi težili k pridobivanju materialnih dobrin, varnosti in spoštovanju, smisel svojega obstoja najdejo v ustvarjanju idej, patentov ali inovacij (Srića, 1999, str. 183).

Posamezniki se tudi v različnih življenjskih obdobjih bistveno razlikujejo po svojih potrebah. Razumevanje teh sprememb je bistveno za vsakega managerja. Njegova naloga ni, da dela proti individualnim ciljem, interesom, potrebam in željam posameznikov (razen če so v nasprotju s cilji organizacije), temveč da jih izkoristi, in motivacijsko energijo, ki izvira iz njih, usmeri v doseganje čim boljših rezultatov za poslovni sistem kot celoto, zlasti na področju ustvarjalnosti. **Zaznavanje** je psihični proces, s katerim posamezniki osvajajo informacije iz svojega okolja in si na njihovi podlagi ustvarjajo lastno sliko sveta, ljudi, dogodkov ali okoliščin, v katerih so. Sodobni manager mora poznati moč razlik v zaznavanju enakih dogodkov, ker je od tega odvisno obnašanje ljudi v organizaciji. Posebej pomembno je, da doume način, kako svet vidijo najbolj ustvarjalni uslužbenci podjetja. Če se inventivnemu managerju to posreči, bo lahko od njih dobil celo vrsto inovacij, idej, izboljšav in koristnih predlogov. Talentiran in ustvarjalen posameznik je za podjetje lahko pomembnejši kot sto povprečnežev (Srića, 1999, str. 184-186).

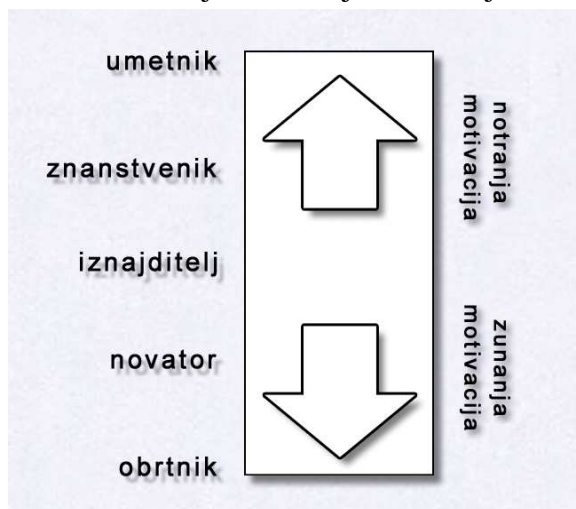
Običajno inventivni ljudje ustvarjajo večji kaos kot ostali zaposleni, zato je managerjeva naloga toliko pomembnejša, saj mora znati upravljati ustvarjalno dejavnost. Tako kot vse naloge podjetja morajo biti tudi inventivne opravljene racionalno, tu pa se pojavi konflikt, saj se v ustvarjalnem procesu ustvarja kaos, ki pa je v nasprotju z racionalnostjo. Srića v zvezi s tem pojavom loči dva pojma, in sicer *učinkovitost* - ustrezno rešiti problem s čim manjšimi stroški, in *tvornost* - lastnost ustvarjalnih ki pomeni reševanje problema na izviren, drugačen način, ta pa je lahko drag in s tega vidika neracionalen. Ustvarjalni ljudje se ne obremenjujejo s tem, kakšna je rešitev, pomembno jim je, da jo najdejo. Po drugi strani pa bi lahko manager, ki bi podprl vsako idejo, imel prevelike stroške rešitve problema. Manager mora znati upoštevati omejene vire, hkrati pa mora biti racionalen, zato managerji in inovatorji velikokrat stojijo na nasprotnih polih problemov (Srića, 1999, str. 193). Gledanje na problem z drugega vidika, kot vidijo ustvarjalni, pa managerju ne sme biti ovira, temveč izziv. Najti mora ustrezno pot, kako bo smotrno dosegal cilje podjetja, in svoje zaposlene, ki teh ciljev ne

vidijo, usmerjal do njih. Eden izmed načinov je ustrezna komunikacijska struktura, pri kateri se poslužujemo motiviranja.

#### 4.4 KAJ MOTIVIRA USTVARJALCE

V psihologiji razlikujemo *zunanjo* in *notranjo motivacijo*. Zunanja je odvisna od zunanjih dejavnikov, npr. nagrade, kazni, notranja pa se pojavlja neodvisno od njih. Zunanja je tesno povezana z zadovoljevanjem nagonov in ojačevanjem na podlagi pogojevanja. Takšni zunanji ojačevalci so vse vrste materialnih nagrad in posebno denar. Notranja motivacija je »notranja potreba po obvladovanju situacije in samousmerjanju v njej«. Značilen primer sta interes in radovednost. Obstaja pomembna razlika med nagonsko ali homeostatično ter notranjo motivacijo. Prva poteka krožno. Ko so potrebe zadovoljene, prenehajo delovati, dokler jih novo neravnotežje znotraj organizma ali med organizmom in okoljem ponovno ne spodbudi. Notranja motivacija pa je trajna in deluje bolj ali manj nepretrgano (Pečjak, 1987, str. 104).

Slika 5: Notranja in zunanja motivacija



Vir: Pečjak, 1987, str. 108.

Za ustvarjalno dejavnost je značilno, da jo človek izvaja zato, ker jo rad izvaja. Notranja motivacija povzroči, da teče delo z manjšim naporom. Ustvarjalci zdržijo ure in dneve ob papirju, pisalnem stroju, platnu, risalni deski itd., ne da bi čutili utrujenost. Zdi se, da znani principi učenja (npr. potrebnost odmorov, pogosto ponavljanje, hitro pozabljanje itd.) veljajo predvsem za zunanje motivirano učenje. Notranja motivacija ne izključuje zunanje in ravno pri ustvarjalcih lahko obe delujeta istočasno. Ustvarjalec ustvarja zaradi svoje notranje potrebe, kar pa ga ne ovira, da ne bi za svoje stvaritve pobiral denarja (Pečjak, 1987, str. 105-108).

Zelo pomembna motivacijska dejavnika ustvarjanja sta **ustvarjalno stališče** in **ustvarjalna pripravljenost**. Ustvarjalno *stališče* pomeni življenjsko vodilo, navado ali nastrojenost človeka, da vedno išče nekaj novega, drugačnega, izjemnega, da skuša vsako stvar obrniti

narobe, jo spregledati v drugačni luči ali najti drugačno rešitev. Medtem ko stališče pomeni življenjsko naravnost, je *pripravljenost* naravnost tik pred začetkom in med izvajanjem ustvarjalnega dela. Takšna naravnost skrajša prilagajanje problemu in omogoča večjo učinkovitost z manjšim trdom (Pečjak, 1987, str. 108).

Če nas »nerešljiv« problem ne zanima in ne izziva ali nas celo odbija, se samodejno odpovedujemo njegovi rešitvi. Če pa nas iskanje rešitve vznemirja, se proces reševanja samodejno preklopi v inkubacijsko fazo. Mayer (2001, str. 432-434) opredeli čustveni okvir kot temeljni motivacijski dejavnik. Negativni čustveni odnos ovira sporazumevanje, medtem ko pozitivna čustva spodbujajo naklonjenost in odpirajo sogovornike. Poudarja pa tudi, da je zmotno prepričanje, da je treba sodelavcem podrobno razložiti, kako naj naloge opravijo. To je potrebno pri standardiziranem delu, pri ustvarjalnem pa je to ovira.

#### 4.5 NADZOR USTVARJALNIH LJUDI

Sodobni pogledi na managerski nadzor nad inventivnimi opravili obsegajo nekaj osnovnih pogledov (Srića, 1999, str. 195):

- Nadzor je pozitiven in naravna dejavnost, brez katere upravljanje ni učinkovito.
- Nadzor je učinkovit, če vpliva na spremembo vedenja posameznika v organizaciji.
- Najuspešnejši je nadzor, ki je dinamičen in obrnjen v prihodnost.

Z vidika upravljanja inventivnih dejavnosti lahko razlikujemo 3 osnovne vrste nadzora:

- poznejši nadzor (rezultati se primerjajo s ciljem po opravljenem delu)
- testni nadzor (se izvaja med procesom)
- vnaprejšnji (anticipativni) nadzor

V zvezi z nadzorom je treba med posebnostmi inventivnih dejavnosti poudariti predvsem naslednje (Srića, 1999, str. 196):

- ◇ Ustvarjalnost je povezana z visoko stopnjo negotovosti.
- ◇ Tog nadzor jo ovira.

Zaradi teh razlogov je treba sisteme za nadzorovanje inventivnih dejavnosti drugače oblikovati. Tako kot ni mogoče z gotovostjo predvideti ali načrtovati niti kakovosti niti časa, ki ga bomo potrebovali za doseg ustvarjalnega rezultata, je tudi pri njegovem uresničevanju nemogoče postaviti kakršnakoli trdna merila ali standarde. Vemo tudi, da se ustvarjalne ideje redko porajajo v totalitarnim družbah, ker imaginativnega mišljenja ni mogoče programirati in izvajati na ukaz. Zato so pomembni pozitivno ozračje, ohranjanje navdušenja in nevsiljivo spremljanje dela in rezultatov posameznikov (Srića, 1999, str. 195-197).

Ustvarjalne dejavnosti so zaradi svojega pomena za delovanje celotnega poslovnega sistema in izpolnjevanja njegovih ciljev preveč pomembne, da jih ne bi nadzirali. Hkrati pa ustvarjalno delo ne prenese malenkostnega nadzora porabe posameznih virov, togega določanja časa, ki ga je treba prebiti na delu, in podobnih birokratskih nadzornih mehanizmov, ki so navzoči pri rutinskih operacijah in projektih. Bistvo nadzora ustvarjalnih dejavnosti (glej Prilogo 6) je spodbujanje invencije in odstranjevanje nepotrebnih ovir, ki bi lahko oteževale delo in zavirale inventivnost (Srića, 1999, str. 197-199).

Za učinkovito mišljenje je (samo)kritika nujno potrebna, vendar mora potekati čimbolj neodvisno od ustvarjanja, sicer zavre ustvarjalno misel. Zaradi (samo)kritike se človek odvrne od miselnih kombinacij, ki so posebno drzne (Pečjak, 1987, str. 87). Preoblikovanje podjetja je eden ključnih pojmov sodobne ameriške managerske teorije in prakse, ki je zelo pomemben za uspeh ustvarjalnosti in inventivnosti, vendar pa ga v tem delu ne bom posebej obravnaval, saj bi se s tem oddaljil od teme tega diplomskega dela.

#### 4.6 NOVE PARADIGME USTVARJALNOSTI

*»Če bi bila vrata percepcije očiščena, bi se vse zdelo človeku tako kot je, neskončno.« William Blake*

Zadnjih nekaj deset let managerska teorija vodenja ljudi upošteva pravila, ki spodbujajo ljudi k večji ustvarjalnosti. Vsi ti koncepti temeljijo na prevladujočem faktorju – človeku. Organizacijski proces in struktura funkcionirata izključno zaradi človeškega faktorja, zaradi medsebojnih odnosov. Kultura podjetja in s tem podjetje samo postajata posamezniku čedalje prijaznejše, bolj demokratično in svobodno mesto bivanja. Pojma, kot sta skupinsko delo in tim, sta prepogosto uporabljena za pospeševanje učinkovitosti, nista pa to edina pristopa. Noben način vodenja ni idealen, vendar pa skušamo čim bolj objektivno pristopiti k obravnavanemu problemu, zato je dobro, da si pogledamo še alternativne pristope k vodenju ustvarjalnih ljudi.

Ameriški profesor managementa na stanfordski univerzi, Robert I. Sutton, več kot desetletje preučuje kreativna podjetja in time. Njegove ugotovitve se razlikujejo od ustaljenih vzorcev vodenja. Po njegovem mnenju vodenje kreativnosti pomeni obrniti vse znanje o managementu na glavo. Pomeni ignoriranje vseh pravil, ki so delovala do sedaj, pomeni iskanje srečnih ljudi, ki jih je treba spodbuditi k prepiru (Sutton, 2001, str. 96-97). Glavne smeri novih idej se nanašajo na:

- kadrovanje
- vodenje
- tveganje

Praksa kaže uspešnost pravil v povečanju organizacijskega znanja, spremenjeni percepciji zaposlenih v smislu videnja starih problemov na nov način ter v osvoboditvi preteklih izkušenj. Desetletja raziskovanj kažejo, da ti trije pogoji ustvarjajo najbogatejši temelj za kreativno delo. Suttonova spoznanja so zelo na kratko povzeta v desetih idejah (glej Prilogo 7), ki nasprotujejo običajnim idejam, ki sicer delujejo, niso pa ustvarjalne (Sutton, 2001, str. 96-97).

## 5 RAZISKAVA O VODENJU USTVARJALNOSTI V SLOVENSКИH PODJETJIH

Literatura o ustvarjalnosti nam da osnovni vpogled v človekovo kreativnost. Poleg vkoreninjenih pogledov sem omenjal tudi nove pristope, ki jih uporabljajo mnogi novi guruji kreativnosti, kot je npr. Sutton. Ob različnih pogledih pa me je zanimalo, kako to deluje v praksi, kako se kaže ustvarjalnost v različnih podjetjih in hkrati v različnih tipih podjetij, ali se kažejo razlike, koliko je ustvarjalnost različna glede na tip podjetja, vrsto vodenja, podjetniško kulturo. Predvsem je bil moj interes, potrditi teorijo in ugotoviti, v katerih podjetjih ima večjo veljavnost. Pri doseganju zastavljenega cilja sem si pomagal z raziskavo o ustvarjalnosti v Gorenju gospodinjski aparati d.d., kot predstavniku velikega podjetja, in v podjetjih PRISTOP, Armada d.o.o., New Moment, Aktera d.o.o., Studio 3S, Tovarna vizij d.o.o., Luna TBWA, Futura DDB, Odiseja d.o.o. in Cocoasoft d.o.o., kot predstavnikov malega, bolj fleksibilnega podjetja.

### 5.1 NALOGA IN CILJ RAZISKAVE

Cilj raziskave je ugotoviti dejansko stanje in razlike v prej naštetih podjetjih. Stara teorija pravi nekaj, nove paradigme postavljajo drugačne temelje. Z raziskavo sem skušal odkriti, ali se naša podjetja zavedajo teh pristopov in jih uporabljajo v praksi ter, ali to velja tako za velika kot tudi za majhna podjetja. Pri odkrivanju sem si pomagal z naslednjimi vprašanji:<sup>10</sup>

- Ali so ljudje v kreativnem timu naklonjeni problemom in konfliktom?
- Kateri dejavniki bolj vplivajo na posameznikovo motivacijo?
- Ali se kreativni ljudje podrejajo pravilom?
- Kakšni odnosi so bolj stimulatívni za ustvarjalnost?
- Ali »kreativci« dajajo prednost lastni intuíciji?
- Kolikšen je vpliv nadzora na ustvarjalnost?
- Koliko neposredno nadrejeni prispevajo k ustvarjalnosti v timu?
- Ali je v ustvarjalnem timu prisotna izvirnost?
- Ali je v ustvarjalnem timu prisotna prožnost?

---

<sup>10</sup> Pri vseh vprašanjih me ob potrditvi vprašanja tudi zanima, pri katerih podjetjih je to bolj evidentno.



## 5.2 INSTRUMENT ZA MERJENJE USTVARJALNE KLIME

»Preučiti klimo<sup>11</sup> pomeni ugotoviti njene značilne dimenzije, vzroke za njen nastanek in posledice, ki jih ima na vedenje ljudi oziroma uporabo njihovih zmožnosti.« (Lipičnik, 1998, str. 75)

Pri proučevanju klime se velikokrat pokaže, da vedenje ljudi ni toliko odvisno od tega, kakšne so objektivne sestavine situacije, ampak je veliko bolj pogojeno s tem, kako jo posameznik doživlja. Doživljanje situacije je torej osnovna postavka in vodilo pri preučevanju klime v konkretni organizaciji. Včasih je težko ugotoviti doživljanje situacije samo na podlagi človekovega vedenja. Temu vedenju lahko na podlagi svojega doživljanja pripišemo popolnoma drugačne vsebine, zato se ugotavljanje organizacijske klime na podlagi lastnega doživljanja situacije lahko precej pogosto izkaže kot nezanesljivo. Da bi se zaradi subjektivnih vplivov izognili nezanesljivosti, je praksa pokazala, da je najprimerneje v ta namen uporabljati vprašalnike, v katerih so trditve, vprašani pa izraža svoje doživljanje tako, da označi stopnjo strinjanja z navedeno trditvijo (Lipičnik, 1998, str. 75-77).

## 5.3 POSTOPEK PRI PROUČEVANJU USTVARJALNE KLIME

Proučevanje klime z vprašalniki sem po Lipičniku (1998, str. 77-79) razdelil na naslednje korake:

- pripravljala dela
- sestava vprašalnika
- zbiranje odgovorov
- analiza rezultatov
- prikaz rezultatov z načrtovanjem akcij

### 5.3.1 Pripravljala dela

Vzdušje, ki vlada v podjetju, je pomemben dejavnik. Vpliva lahko na ustvarjalnost pri delu in s tem posredno na poslovne učinke celotnega podjetja. S tega vidika mu moramo posvetiti pravo mero pozornosti.

Klima je v podjetju vedno prisotna, zato je ni potrebno iskati. Isto velja za vse dimenzije, ki odražajo klimo. Pri raziskovanju moramo torej upoštevati tiste dimenzije, ki vplivajo na pojave, ki nas zanimajo. Zato moramo o posameznih dimenzijah predpostaviti in ugotoviti,

---

<sup>11</sup> Ker je namen diplomskega dela primerjati razlike o ustvarjalnosti dveh tipov podjetij in ne spreminjanje organizacijske klime, ta termin ni najprimernejši, vendar ga zaradi velike primerljivosti s proučevanjem klime vseeno uporabljam tudi v nadaljevanju.

kaj se z njimi dogaja, da bi lahko sklepali na del klime, ki nas zanima. Tako recimo, ne moremo odkriti, ali v organizaciji obstaja ustvarjalnost ali ne, pač pa lahko predpostavimo, da ustvarjalnost je in skušamo ugotoviti, kakšna je. Če pri proučevanju ugotovimo visoko stopnjo pogojenosti človekovih reakcij z določenimi dimenzijami klime, lahko predpostavljamo, da so njegove reakcije pod vplivom teh dimenzij. Če pa smo ugotovili šibko nasičenost, lahko predpostavljamo, da ta dimenzija ni posebna značilnost klime v tem okolju in da človekove reakcije niso od nje tako odvisne (Lipičnik, 1998, str. 75-76).

Za pridobitev ustrezne količine odgovorov je najustreznejša tehnika vprašalnik, saj si z vprašalnikom zagotovimo najustreznejše razmerje med količino rezultatov in distribucijskimi stroški ter oportunitetnimi stroški primerneje izrabljenega časa. Kot alternativa temu pristopu se ponuja intervju, vendar je že zaradi želene količine podatkov neprimeren, ter zajem obstoječih podatkov vodstva podjetij. Slednji ne bi ustrezal, saj je verjetnost, da so v podjetju opravljali enako raziskavo, praktično enaka ničli.

### 5.3.2 Sestava vprašalnika

Za osnovo pri sestavi vprašalnika (glej Prilogo 8) sem vzel teorijo iz izbrane literature, nekaj vprašanj je povzetih po Silvi Matos (1994, str. 47-57), ostala sem sestavil sam z vključevanjem dinamike odnosov, ki jih priporočajo nove paradigme (glej Prilogo 7). Vprašalnik tvori 49 trditev, ki so vsebinsko razdeljene na 10 dimenzij:

1. dimenzija: NAKLONJENOST DO PROBLEMOV IN KONFLIKTOV
2. dimenzija: SAMOMOTIVIRANOST
3. dimenzija: NEKONFORMIZEM
4. dimenzija: RED, DISCIPLINA, PRAVILA
5. dimenzija: ODNOSI
6. dimenzija: INTUICIJA
7. dimenzija: NADZOR / SAMOSTOJNOST
8. dimenzija: VODSTVO
9. dimenzija: IZVIRNOST
10. dimenzija: PROŽNOST

### 5.3.3 Ocenjevanje odgovorov in njihovo vrednotenje

Kot priporoča literatura,<sup>12</sup> sem pri anketi uporabil 6-stopenjsko lestvico od 1-6, pri čemer 1 pomeni: *Se ne strinjam* in 6: *Se strinjam*. Razpon odgovorov anketirancu omogoča, da se lažje opredeli za odgovor, kar bi bilo verjetno težje, če bi imeli na izbiro le dva odgovora. Hkrati sem s puščicami razmejil stopnjo strinjanja v negativno/pozitivno smer. S tem sem izločil možnost, da se anketirani ne bi opredelil za nobenega od obeh polov. Možnost strinjanja ali

---

<sup>12</sup> Lipičnik, 1998, str. 77-78.



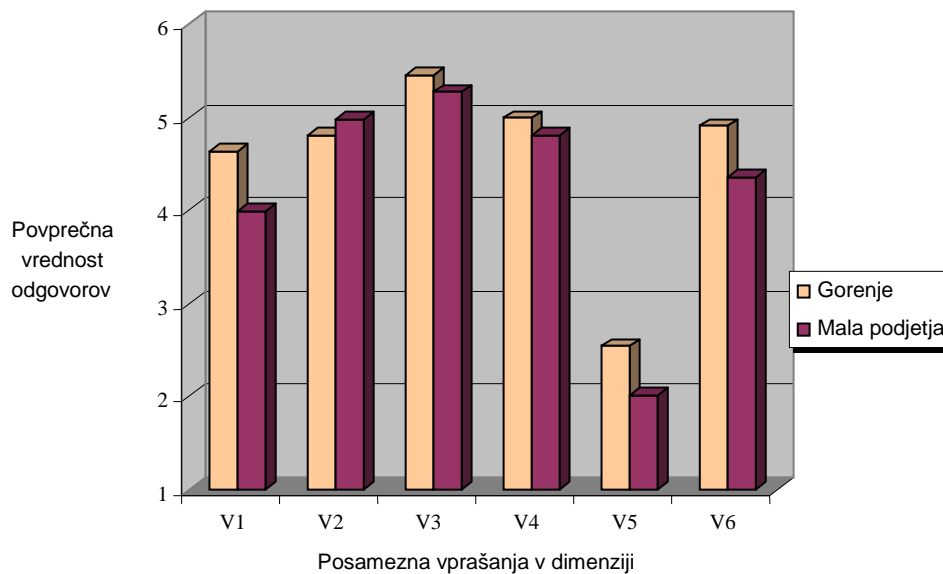
Ker je bil prvi vzorec vzet iz podjetja Gorenje d.d., drugi pa iz 10 malih podjetij, se podatki nanašajo na dva neodvisna vzorca. Iz tega razloga sem se odločil za izvedbo preizkusa skupin. Osnovna hipoteza oz. ničelna domneva pravi, da sta aritmetični sredini enaki, zato se v alternativni domnevi upošteva neenakost med aritmetičnima sredinama, saj ni nobenih razlogov, ki bi govorili v prid enostranskemu preizkusu. Izbira preizkusnega izraza je odvisna od enakosti oziroma neenakosti varianc za proučevano spremenljivko v populacijah. Zato je potrebno pred izvedbo preizkusa skupin z F-preizkusom (za celotni postopek glej Prilogo 9, za rezultate Prilogo 11) preveriti ničelno domnevo, da sta varianci enaki. Ker ni pomembno, katera varianca je večja, je v alternativni domnevi upoštevana neenakost med njima.

#### 5.4 ANALIZA REZULTATOV PO POSAMEZIH TRDITVAH IN DIMENZIJAH

##### 1. dimenzija: NAKLONJENOST DO PROBLEMOV IN KONFLIKTOV

V prvi dimenziji je izražen odnos do reševanja problemov. Teorija pravi, da so ustvarjalni ljudje zelo naklonjeni konfliktom in njihovemu reševanju. Rezultati to teorijo potrjujejo, vendar pa me zanima, kako se ta naklonjenost odraža pri Gorenju kot predstavniku večjega podjetja in ostalih manjših podjetjih.

Slika 6: Naklonjenost do problemov in konfliktov



- V1 Nesoglasje z nadrejenim/podrejenim sprejemam kot izziv.
- V2 Konflikt idej je pozitiven.
- V3 Ob konfliktu mnenj poskušam razumeti sogovornika.
- V4 Reševanje problema mi je v zabavo.
- V5 Moj nadrejeni pogosto ustvarja konfliktne situacije.
- V6 Spodbujam odziv z različnih strani, ne ustrašim se niti »strupenih« jezikov.

Vir: Lastna raziskava.

Povprečne vrednosti odgovorov v Gorenju so bile pri vseh vprašanjih, razen pri drugem, večje kot pri malih podjetjih. V osnovi to pomeni, da so zaposleni v Gorenju bolj naklonjeni problemom, bolj spodbujajo različna mnenja in nasploh jemljejo nesoglasje oz. konflikt kot izziv. Za natančnejše razumevanje sem uporabil t-preizkus, ki pri vseh odgovorih, razen pri prvem, ni pokazal značilnih razlik, kar pomeni, da je v povprečju pri Gorenju in malih podjetjih enaka stopnja prisotnosti obravnavane dimenzije. Ker so razlike tako majhne, ne morem trditi, da v Gorenju res velja večja naklonjenost problemskim situacijam. Odgovori na peto vprašanje kažejo negativno vrednost oz. nizko prisotnost dimenzije v klimi. Vzrok za to bi lahko bil strah pred nadrejenim, izogibanje konfliktom s strani nadrejenega ali pa kak drug nepojasnen vzrok.

Ker je t-preizkus pokazal značilne razlike le pri prvem vprašanju, glede sprejemanja nesoglasja kot izziv, podajam razlago za dotično trditev:

#### V1. Nesoglasje z nadrejenim/podrejenim sprejemam kot izziv.

Povprečna vrednost odgovorov znaša v Gorenju 4,64, v malih podjetjih pa 4. Vrednost je pri obeh v pozitivnem polu, kar pomeni prisotnost pojava v obravnavani dimenziji. Sama vrednost aritmetične sredine je večja pri Gorenju, kar govori v prid večji naklonjenosti problemom, saj zaposleni sprejemajo nesoglasje z nadrejenim/podrejenim kot izziv, vendar pa kot taka ni dovolj zanesljiv podatek, zato podatke ocenjujem še z ostalimi srednjimi vrednostmi opisne statistike.

Najpogostejša stopnja strinjanja je bila pri obeh enaka 5, kar kaže visoko stopnjo sprejemanja konflikta kot izziv. Vrednost, od katere je bila polovica odgovorov večja/manjša, je znašala pri Gorenju 5, pri malih podjetjih 4. To pomeni le, da je bila pri malih podjetjih večja variabilnost, saj so odgovori variirali v širšem razponu,<sup>14</sup> kar nam pove tudi standardni odklon, ki je v Gorenju znašal 0,67, pri malih podjetjih pa 1,46.

Vrednost t-preizkusa<sup>15</sup> je 2,275, kar je večje od  $t_{(m=5, \alpha=0.05)} = 2,015$ . Razlika je značilna, zato na podlagi vzorčnih podatkov zavrnemo ničelno domnevo pri stopnji tveganja  $\alpha = 0,05$  in sprejmemo sklep, da sta aritmetični sredini različni. Z drugimi besedami to pomeni, da obstajajo razlike med porazdelitvijo odgovorov med obema tipoma podjetij, ki kažejo v prid Gorenju. Izključno pri tem vprašanju je torej evidentno, da je dimenzija naklonjenosti problemom bolj prisotna v Gorenju. Za mala podjetja bi bilo s tega vidika priporočljivo vlagati več energije v ozaveščanje zaposlenih, da je konflikt idej pozitiven za obe strani, tako za nadrejene kot za podrejene. Konflikt nas spodbudi, da svoje mnenje bolj utrdimo, ga ovržemo ali pa dobimo asociacijo, ki nas vodi v popolnoma drugačno, bolj izvirno rešitev.

---

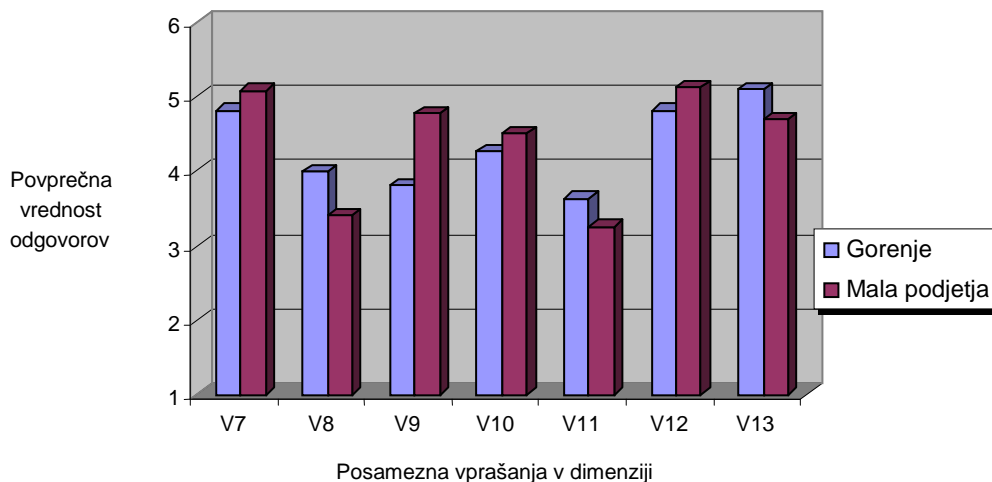
<sup>14</sup> Tudi pri nadaljnji raziskavi je mogoče pričakovati podobne rezultate, saj je bil vzorec pri malih podjetjih nekajkrat večji.

<sup>15</sup> Vse vrednosti izračunov za posamezna vprašanja, vključno s t-preizkusom, so evidentirane v *Prilogi 11*.

## 2. dimenzija: SAMOMOTIVIRANOST

Stopnja samomotivacije je pri Gorenju in malih podjetjih visoka, vendar je pri malih podjetjih nekoliko višja. Tu so zaposleni nekoliko bolj samomotivirani, saj podaljšujejo svoje delavnike, da bi končali delo, lastno zadovoljstvo z dobro opravljenim delom jim pomeni več kot denar in pohvala nadrejenega, o svojem delu pa razmišljajo tudi izven delovnega časa nekoliko bolj, kot pa to počnejo v Gorenju.

Slika 7: Samomotiviranost



- V7 Delo me včasih tako pritegne, da podaljšam delavnik zato, da bi končal.
- V8 Najbolj me pritegne projekt, ki je dobro plačan.
- V9 Lastno zadovoljstvo z dobro opravljenim delom me bolj motivira kot denar.
- V10 Zadovoljstvo z dobro opravljenim delom me bolj motivira kot pohvala nadrejenega.
- V11 Pogovori o denarju, hišah in ostalem imetju me dolgočasijo.
- V12 O svojem delu razmišljam tudi izven delovnega časa.
- V13 Včasih me delo tako prevzame, da pozabim na utrujenost.

Vir: Lastna raziskava.

Vsi odgovori so bili v povprečju pozitivni, kar pomeni, da na motivacijo kreativnih ne vplivajo toliko zunanji vplivi kot notranji, kar potrjuje teorijo, saj je za ustvarjalne ljudi značilno, da imajo visoko stopnjo samomotivacije. Povprečne vrednosti odgovorov so bile pri vprašanjih 7, 9, 10 in 12 višje kot pri Gorenju, vendar pa t-preizkus ni pokazal značilnih razlik pri nobenem vprašanju, razen pri devetem. Za ostala vprašanja v tej dimenziji lahko zato trdimo, da ni bistvenih razlik med Gorenjem in malimi podjetji. Podrobnejša analiza V9:

V9 Lastno zadovoljstvo z dobro opravljenim delom me bolj motivira kot denar.

Povprečna vrednost odgovorov je v Gorenju 3,82, v malih podjetjih pa 4,78. V malih podjetjih torej prevladuje večja samomotivacija, saj zaposlene notranji vzgibi bolj motivirajo

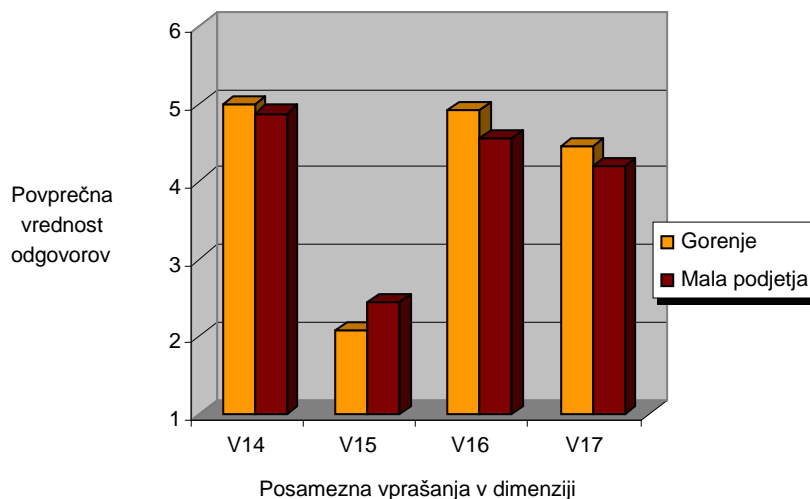
kot pa zunanji dejavnik, kot je npr. denar. Najpogostejša stopnja strinjanja je bila pri Gorenju 4, pri malih podjetjih 5. Podatek govori le o tem, da se je neka določena vrednost odgovora največkrat ponovila, kar pa je premalo, da sodimo o tem, kje je večja prisotnost dimenzije. Vrednost, od katere je bila polovica odgovorov večja/manjša, je znašala pri Gorenju 4, pri malih podjetjih 5. Odgovori so se v Gorenju nizali v širšem razponu, saj je znašal standardni odklon 1,6, medtem ko je bil pri malih podjetjih 1,1. To pomeni, da so si v malih podjetjih bolj enotni glede denarja kot neustreznega motivatorja.

$$t = -2,462 < t_{(m=5, \alpha=0,05)} = -2,015 \Rightarrow \text{razlika je značilna}$$

Na podlagi vzorčnih podatkov zavrnemo ničelno domnevo, da sta aritmetični sredini enaki pri stopnji tveganja  $\alpha = 0,05$ . Glede na vrednost aritmetične sredine lahko iz tega sklepamo, da je v malih podjetjih večja naklonjenost do notranjih motivatorjev kot do zunanjih v primerjavi z Gorenjem.

### 3. dimenzija: NEKONFORMIZEM

Slika 8: Nekonformizem



V14 Če imam svoje mnenje, ki je drugačno od mnenja nadrejenega, ga vedno izrazim.

V15 Težko sprejemam ukaze nadrejenega.

V16 V svoje delo sem popolnoma prepričan.

V17 Ko se mi porodi ideja, ki ni v interesu z vodilnim, jo vseeno poskušam uveljaviti.

Vir: Lastna raziskava.

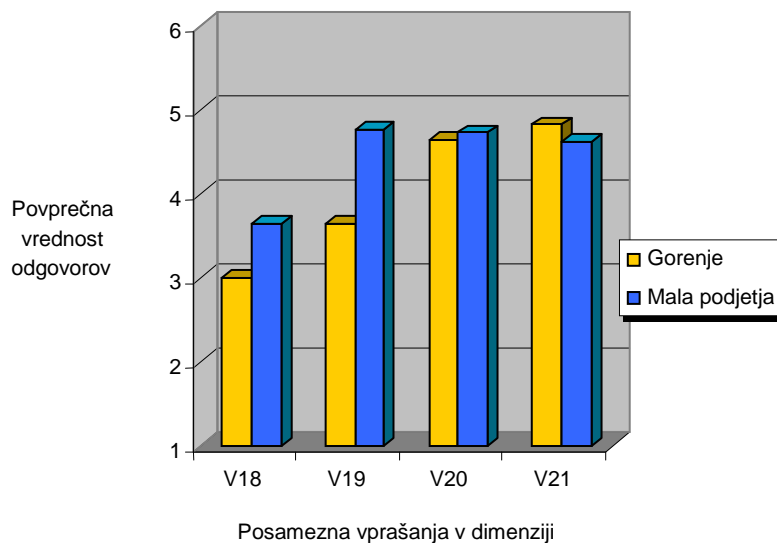
Stopnja nekonformizma kaže pri obeh srednjo vrednost, pri Gorenju nekoliko višjo. Vsebinsko to pomeni, da so zaposleni do neke mere neprilagodljivi in samosvoji, vendar pa v Gorenju nekoliko bolj. To lahko razumemo kot posledico lastnega razvojnega centra v Gorenju, kjer je za zaposlene bolj zaželeno, da bodo našli svoj lastni izraz, medtem ko so oglaševalske agencije veliko bolj vezane na posamezne naročnike.

Za ustvarjalne ljudi je značilno, da se težko prilagajajo, saj zelo verjamejo v svoja prepričanja. Vsi odgovori, razen pri vprašanju o sprejemanju ukazov nadrejenega (V15), so bili v pozitivnem polu, kar pomeni, da so v vseh podjetjih v povprečju kreativni ljudje neodvisni v svojem mišljenju in v večini primerov bolj v Gorenju kot v ostalih podjetjih. Vzrok za negativen rezultat bi lahko bil prilagajanje naročnikovim željam, saj se vsi obnašajo tržno. Statistični t-preizkus ni pokazal značilnih razlik, zato lahko razlike o stopnji prisotnosti dimenzije zanemarimo in zaključimo, da je stopnja nekonformizma v Gorenju in agencijah enaka.

#### 4. dimenzija: RED, DISCIPLINA, PRAVILA

V povprečju so bili vsi odgovori v pozitivnem polu, kar je nenavadno glede na teorijo, saj naj bi ustvarjalci težje razvijali svoj potencial v okolju, kjer vladata red in disciplina. Ustvarjalni ljudje so najbolj produktivni, ko delajo v ustvarjalnem kaosu. Možni razlog za to bi lahko bila neustrezno postavljena vprašanja ali pa dejanski odklon od teorije.

Slika 9: Red, disciplina, pravila



V18. Naloge so natančno določene za vsakega posameznika.

V19. Hitro sem se naučil organizacijskih pravil.

V20. Pravila se mi zdijo smiselna.

V21. Pravila tudi upoštevam.

Vir: Lastna raziskava.

V malih podjetjih imajo bolj določene naloge, vendar pa manj sprejemajo pravila v primerjavi z Gorenjem, kar se delno pokriva s teorijo, ki pravi, da pravila ubijajo ustvarjalnost. T-preizkus je pokazal statistične razlike le pri vprašanju 19, o učenju organizacijskih pravil. Na podlagi primerjave aritmetičnih sredin iz tega sledi, da se zaposleni v malih podjetjih nekoliko hitreje naučijo organizacijskih pravil, kar pa bi lahko bilo tudi posledica bolj neformalnih

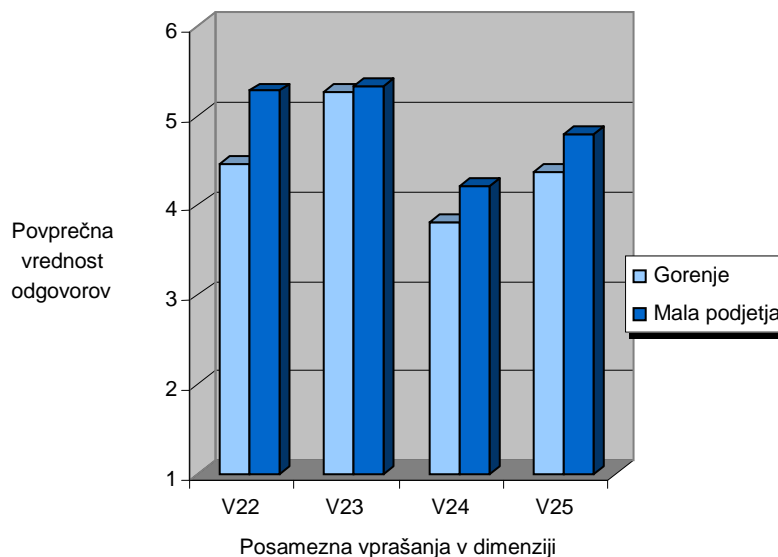


odnosov in manj pravil. Pri ostalih vprašanjih so bili odgovori pri Gorenju in agencijah približno enaki.

## 5. dimenzija: ODNOSI

Odgovori na vsa štiri vprašanja 5. dimenzije potrjujejo, da v povprečju v malih podjetjih vladajo boljši medsebojni odnosi kot v Gorenju. Zaposleni se počutijo bolj prijetno, nasploh se bolje razumejo s sodelavci, saj se družijo tudi izven delovnega časa in tudi njihovi nadrejeni so bolj dovzetni za skupne zabave. Po klasični teoriji je ta ugotovitev skladna s teorijo, ne sklada pa se z novimi vzorci kreativnosti, ki pravijo, da so ustvarjalni timi zoprna mesta za delo (Sutton, 2001, str. 97).

Slika 10: Odnosi



V22 V službi se počutim prijetno.

V23 Na delu se dobro razumem s sodelavci.

V24 S sodelavci se družim tudi izven delovnega časa.

V25 Moj nadrejeni se vedno pridruži zabavnim dejavnostim tima.

Vir: Lastna raziskava.

Povprečne vrednosti odgovorov se zopet kažejo v pozitivnem polu, kar nam govori o značilnosti te dimenzije za ustvarjalno klimo v podjetju. Zaradi same narave dela v kreativnih agencijah je bilo pričakovati bolj neformalne odnose v malih podjetjih. Značilna razlika se je pokazala le pri vprašanju o počutju v službi (V22), ki je usmerjena v prid malim podjetjem. Sicer so razlike med podjetji neznačilne. V nadaljevanju podajam razlago za 22. vprašanje, za podrobnejše podatke glej Prilogo 11.

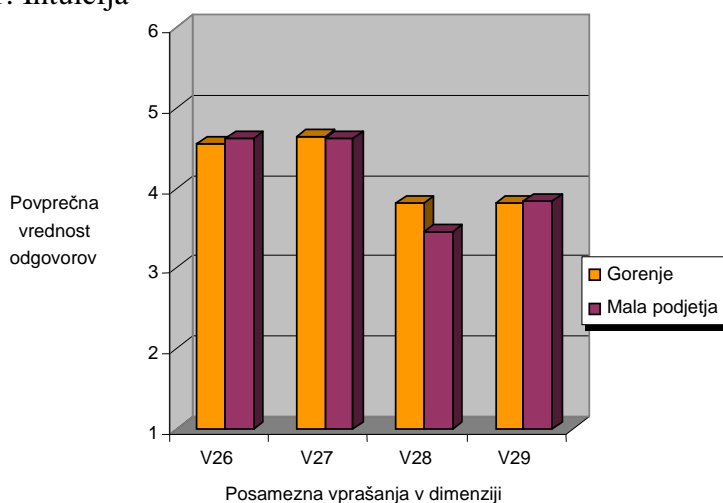
## V22 V službi se počutim prijetno.

Povprečna vrednost odgovorov je v Gorenju 4,45, v malih podjetjih pa 4,91. V malih podjetjih se v primerjavi z Gorenjem zaposleni počutijo bolje. Zaposleni v Gorenju so po teoriji torej bližje novim vzorcem ustvarjalnosti, vendar pa ne tako drastično, saj gre še vedno za relativno visoko stopnjo zadovoljstva. T-preizkus (Priloga 11) je pokazal značilne razlike, zato lahko z gotovostjo pri stopnji tveganja  $\alpha = 0,05$  trdimo, da je počutje v podjetju zares drugačno. Vzroki za nekoliko slabše odnose med sodelavci v Gorenju bi lahko bili večja formalnost odnosov, bolj rigorozen načina dela, večja odgovornost do odjemalcev, saj je dejstvo, da delajo v Gorenju izdelke za večji trg; s tega vidika gre tudi za večje dohodke in stroške, medtem ko v agencijah pretežno delajo za posameznega naročnika, s katerim imajo velikokrat tudi sicer prijateljske odnose.

## 6. dimenzija: INTUICIJA

Izjemno ustvarjalni misleci dajejo prednost domišljiji, intuiciji, čustvom in / ali humorju pri tehnikah reševanja problemov (Kinsey, 1992, str. 29), kar v povprečju tudi potrjujejo odgovori na vprašanja 6. dimenzije pri vseh podjetjih, saj so se večinoma vsi vprašani strinjali s tem, da pogosto uporabljajo intuicijo kot vir idej.

Slika 11: Intuicija



V26 Pogosto imam prebliske v zvezi s pomembnimi načrti.

V27 Veliko svojih najboljših odločitev sem sprejel tako, da sem se prepustil svojemu dobremu občutku.

V28 Včasih se mi v sanjah prikaže rešitev problema.

V29 Če vsi podatki govorijo v prid nekemu mnenju, moja intuicija pa mi narekuje povsem nasprotno odločitev, sledim intuiciji.

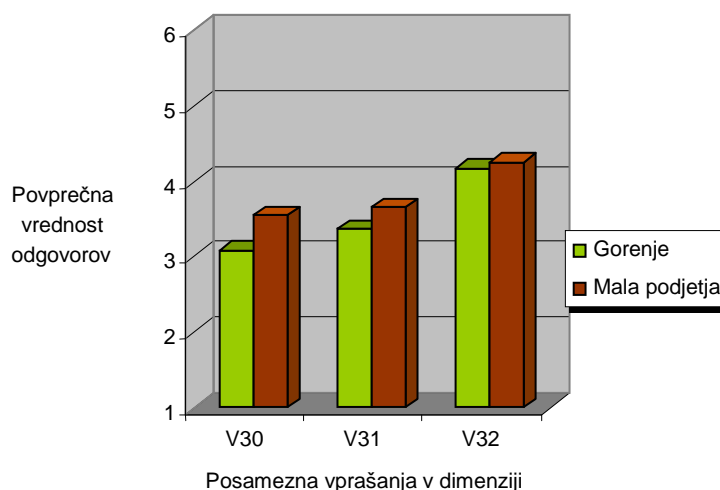
Vir: Lastna raziskava.

Statistični t-preizkus ni pokazal značilnih razlik. Tudi sicer odgovori delujejo dokaj izenačeno, saj se povprečne vrednosti razlikujejo kvečjemu za 0,43 točke. Odgovori so bili v pozitivnem polu, kar pomeni, da je ta dimenzija prisotna v ustvarjalni klimi, vendar pa na splošno vrednosti odgovorov niso bile tako visoke, kot pričakovano. Razlog za to bi lahko bila prevelika stopnja izkušenj, saj začneš po določeni stopnji osvojenega znanja delati stvari rutinsko. Drugi razlog bi lahko bila prevelika težnja vodstva po vertikalnem mišljenju.<sup>16</sup> Tako vodstvo kot zaposleni morajo težiti k temu, da lovijo pravo ravnotežje med konvergentnim in divergentnim oz. lateralnim in vertikalnim mišljenjem. Pri ustvarjalnem procesu naj bosta prisotna tako intuicija, kot generator idej, kot tudi racionalno mišljenje, kot njihov povezovalac.

## 7. dimenzija: NADZOR / SAMOSTOJNOST

Odgovori na vprašanji V30 in V31 naj bi bili v negativnem polu, če bi želeli dokazati teorijo, da se ustvarjalnost manjša ob večjem nadzoru. Pri Gorenju to velja, pri malih podjetjih pa so vrednosti zelo mejne. Za ti dve vprašanji to pomeni, da nadrejeni pogosto posegajo v delo podrejenih. Do takih vrednosti bi lahko prišlo, ker neka stopnja nadzora vseeno mora obstajati, saj mora nadrejeni do neke mere spremljati, kaj se dogaja. Vprašanja se, bolj kot na posameznikovo ustvarjalnost, nanašajo na samostojnost, ki mu jo določajo nadrejeni, oz. na nadzor.

Slika 12: Nadzor / samostojnost



V30. Neposredni vodilni pogosto izraža svoje mnenje, kako naj projekt izpeljem.

V31. Nadrejeni redno spremlja delo na projektu, ki ga opravljam.

V32. Pri opravljanju svojega dela imam popolnoma proste roke.

Vir: Lastna raziskava.

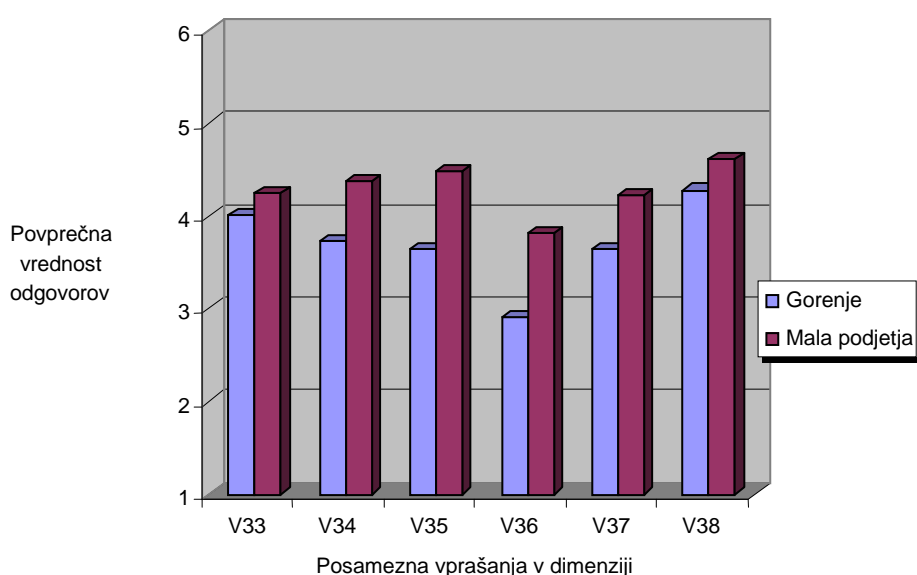
<sup>16</sup> Več o tem glej v poglavju 3.3 Vrste mišljenja in v: Srića, 1999, str. 70-79.

Vrednosti so v povprečju pri vseh vprašanjih večje pri malih podjetjih, kar glede na vprašanja kaže v prid Gorenju (inverzna vrednost vprašanj V30 in V31). To pomeni, da vodilni v Gorenju manj posegajo v delo svojih ustvarjalcev, kot to počno pri agencijah. Ob tem naj spet opomnim, da je delo v agencijah dosti bolj pogojeno z željami naročnikov, zato tudi vodje projektov veliko bolj sodelujejo pri samem ustvarjanju. Samim ustvarjalcem je tako mnogokrat prepuščena le izvedbena plat, ne pa tudi kreativno ustvarjalno delo, zato tudi prihaja do krize kreativnosti v slovenskih podjetjih. Predlog za izboljšanje je preprosta delitev dela: vodilni naj opravljajo svoje delo, ustvarjalno delo pa naj prepustijo svojim zaposlenim, ki so veliko bolj usposobljeni za to. Statistična raziskava ni pokazala značilnih razlik, zato ne moremo govoriti o različnih zasičenostih klime z obravnavano dimenzijo.

## 8. dimenzija: SPODBUDE VODSTVA

Zanimalo me je, kako spodbudno okolje ustvarjajo vodilni za svoje zaposlene. Vrednosti odgovorov pri Gorenju se v večini odgovorov grupirajo okoli vrednosti 3, najpogostejša vrednost pri malih podjetjih pa je bila 5. Pri obeh gre v povprečju za zelo mejne vrednosti, zato lahko sklepamo, da vodstvo ni dovolj izrazito pri spodbujanju ustvarjalnosti podrejenih.

Slika 13: Vodstvo



V33 Neposredno nadrejenega vedno zanima moje drugačno mnenje.

V34 Vodja spoznava zaposlene kot posameznike in odkriva njihove ustvarjalne potrebe.

V35 Vodja spodbuja ustvarjalnost podrejenega osebja.

V36 Ustvarjalni prispevki so nagrajeni.

V37 Neuspehe se tolerira kot pričakovani sestavni del ustvarjalnega postopka.

V38 Vodja je razumevajoč, sočuten in ima smisel za humor.

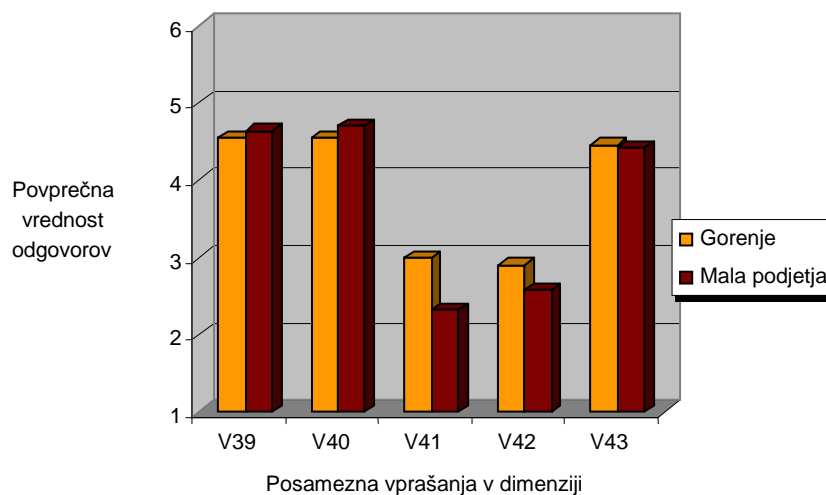
Vir: Lastna raziskava.

Zaposleni se zelo mlačno strinjajo, da njihovi nadrejeni spodbujajo ustvarjalno vzdušje s sprejemanjem drugačnosti, nagrajevanjem ustvarjalnosti, z razumevanjem, toleriranjem neuspehov, smislom za humor in spoznavanjem ustvarjalnih potreb. Vzrok za to bi lahko bila preobremenjenost ali pa dejansko pomanjkanje iniciative na tem področju. Za izboljšanje razmer predlagam, da naj bi manager bil, tako kot njegovi zaposleni, tudi sam ustvarjalen, le da naj bi se njegova ustvarjalnost kazala v izvirnem in učinkovitem spodbujanju svojih zaposlenih k večji ustvarjalnosti. Najprej pa mora spoznati, da se mora tudi sam veliko naučiti, da lahko drugim kaj da. Z izobraževanjem pridobljena znanja mora manager najprej sam prevzeti, nato pa prepojit še ostale z njimi. Kljub navideznemu neskladju, statistična obdelava ni pokazala značilnih razlik. Ker so razlike tako majhne, ne moremo reči, da je v malih podjetjih vodstvo bolj naklonjeno k spodbujanju ustvarjalnosti.

## 9. dimenzija: IZVIRNOST

Izvirnost velja kot temeljna lastnost ustvarjalnih ljudi. So ustvarjalni ljudje v različnih podjetjih tudi različno izvorni? Poglejmo. Vprašanja V39 in V40 kažeta prisotnost obravnavane dimenzije v pozitivnem, ostala vprašanja pa v negativnem polu. Vrednosti odgovorov v povprečju pri vseh vprašanjih, razen pri V43, ki se nanaša na logično utemeljenost zamisli, kažejo pozitivno vrednost te dimenzije. Vzrok za to bi lahko bil napačno postavljeno vprašanje, napačno razumevanje vprašanja ali pa čista poslovna logika, da morajo biti vse ideje racionalno upravičene, kar duši ustvarjalnost.

Slika 14: Izvirnost



V39 Pri vsakem novem projektu skušam narediti nekaj drugačnega.

V40 Moj nadrejeni podpira, če imam kako nenavadno idejo za projekt.

V41 Zaradi ovir nadrejenih težko prodrejo nove ideje.

V42 Izvirno idejo pogosto zadušijo nebistveni ugovori.

V43 Večina ljudi je pripravljena sprejeti nove ideje, ki so utemeljene z logičnimi detajli.

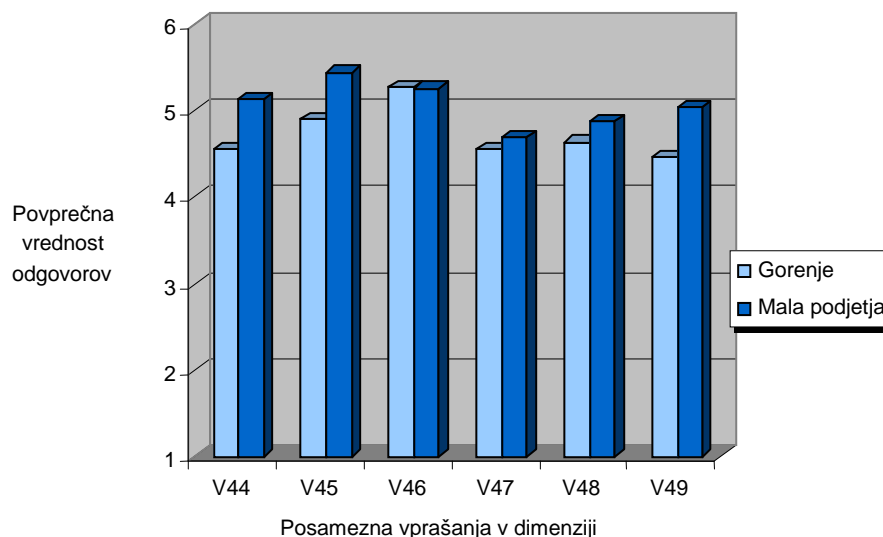
Vir: Lastna raziskava.

Pri zaposlenih se kaže njihova izvirnost skozi želje ustvarjanja popolnoma novih stvari, pri tem pa jih podpirajo tudi nadrejeni, saj se zaposleni ne strinjajo s trditvijo, da bi njihove ideje težko prodrle ali pa da bi bile zadušene. Statistična obdelava podatkov ni pri nobenem vprašanju pokazala značilnih razlik, zato lahko sklepamo, da je stopnja izvirnosti približno enaka.

## 10. dimenzija: PROŽNOST

Tudi prožnost je ena temeljnih lastnosti ustvarjalnosti in očitno je, da se pri Gorenju in oglaševalskih agencijah tega zavedajo. V povprečju je vrednost modusa pri obeh znašala 5, kar pomeni, da je prožnost mišljenja zelo prisotna tako v Gorenju kot tudi v malih podjetjih, kar je bilo tudi pričakovati.

Slika 15: Prožnost



- V44 Ideje za svoje delo iščem na različnih področjih, ki niso nujno neposredno povezani s tem, kar delam (npr. filmi, revije, vsakdanji dogodki ...)
- V45 V prihodnosti si želim čim več različnih projektov.
- V46 Ko naletim na problem iščem več možnih odgovorov.
- V47 Uporabljam svoj smisel za humor kot bogat vir možnosti.
- V48 Sprejemam napake kot neizbežen del ustvarjalnega procesa.
- V49 Premišljeno si privoščim odmor, če vidim, da ne morem ničesar doseči s silo.

Vir: Lastna raziskava.

Ker je prožnost pri obeh tako izrazita, je nesmiselno dajati napotke, kako bi jo spremenili, saj imajo v povprečju vsi zelo širok razpon percepcije in mišljenja. Ustvarjalci iščejo ideje za svoje zamisli z zelo veliko različnih področij, razmišljajo v različnih smereh, torej divergentno, sprejemajo svoje napake, ki jih ne ustavijo, uporabljajo pa tudi humor kot vir idej. Povprečne vrednosti odgovorov so v malih podjetjih pri vseh vprašanjih, razen pri V46,

nekoliko višje kot pri Gorenju, vendar pa statistična obdelava podatkov kljub temu ni pokazala značilnih razlik, zato ne moremo trditi, da se prožnost v podjetjih razlikuje.

## 5.5 PRIPOROČILA ZA MANAGERJE

Problematika v okviru preverjanja izbranih dimenzij postavlja vprašanja, ali je slovenska kreativnost v krizi zaradi zaposlenih na področju kreative. Ti so pokazali veliko odzivnost na preizkušane dimenzije. To pomeni, da so pozitivne vrednosti dimenzij pokazale njihovo prisotnost v organizacijski klimi.

Zaposleni so dovzetni za probleme, radi iščejo konfliktne situacije, ki so jim v izziv, vendar pa ne dobijo dovolj spodbude od svojih nadrejenih. Dober manager mora znati izkoristiti in usmerjati potencial svojih podrejenih. Tu pa se pokaže potreba po vlaganju v lastni razvoj. Ker z željo po ustvarjalnem delovanju in motivacijo zaposlenih tu ni problemov, mora vodja najti način, kako bi razvijal njihovo ustvarjalnost, predvsem s spodbujanjem, nagrajevanjem drugačnega, izvirnega razmišljanja in ne samo takega, ki prinaša dobiček. Zato mora manager veliko časa posvetiti iskanju načinov, kako uspešno voditi, saj samo vodenje z vzorom tu ni dovolj. Biti mora dostopen, komunikativen, odprt za različne ideje, ne sme se bati izzivov in konfliktov, ampak jih mora sprejemati in tudi znati spodbujati pri drugih.

Raziskava je pokazala, da so zaposleni dovolj samosvoji in se ne podrejajo konformistični miselnosti in taki bi morali biti tudi njihovi managerji. Njihova naloga ni samo uspešno voditi ljudi do zaključka projekta, ki bo prinesel dobiček in zadovoljstvo naročnika. Poleg uspešnega komuniciranja z obema poloma mora manager skrbeti za dvig kvalitete človeškega kapitala. Ta kapital pa mora znati »prodati« lastnikom oz. naročnikom. Velikokrat se pokaže, da večina agencij išče le neposredni zaslužek in dober bilančni rezultat konec leta, ne vlagajo pa dovolj v svoje kadre. Te bi morali obravnavati kot ključno determinanto uspešnosti. Vlagati bi morali v njihovo izobraževanje in spodbujati njihovo drugačnost. Pri tem ne smemo pozabiti na kvaliteto odnosov, ki je po raziskavi pokazala pozitivne rezultate. Tako stopnjo bi morali ohranjati, vendar pa je za dinamično okolje potrebno tudi osebje, ki se ne vklaplja povsem v organizacijsko okolje, saj si s tem zagotovimo konstanten izziv in nenehno izboljševanje. Pri zaposlenih je bila tudi razvidna velika stopnja prožnosti, ki jo lahko nadrejeni dodatno spodbujajo z možnostjo vključevanja v različne seminarje in prireditve, ki niso neposredno povezani z dejavnostjo podjetja. Oblikovalci z oddelka gospodinjskih aparatov lahko npr. dobijo izvirne zamisli za nove aparate tudi na sejmu ladjedelništva. V podjetjih ni zaznati visoke stopnje nadzora, kar je prav, saj delo v ustvarjalni klimi zahteva veliko stopnjo prilagodljivosti in neformalnosti.

Vodja mora zato poskrbeti, da se odstrani nepotreben nadzor, hkrati pa ohranja do te stopnje, da se projekti ohranjajo v okviru racionalnosti v smislu realne izvedbe. To pa je prav ključ njegovega delovanja. Najti način, kako spodbujati ustvarjalni um do rojstva izvirne ideje in ob

upoštevanju realnih zahtev poskrbeti, da s svojim delovanjem ne preprečimo nastanka nečesa izjemnega.

## 6 SKLEP

Ob branju literature me je zanimalo, kakšne so značilnosti slovenskih ustvarjalcev in zakaj se toliko govori o krizi slovenske kreativnosti. S tega vidika me je zanimalo, ali je teorija tista, ki ne velja za nas, smo nedovzetni za drugačne pristope h kreativnosti ali pa je to odvisno od tega, v kakšnem podjetju delujejo ustvarjalci. Pri tem mi je raziskava v podjetjih in njihova primerjava pomagala odgovoriti na vprašanja, ali se teorija sklada s prakso in predvsem, ali obstajajo razlike med malimi podjetji in večjimi, ki se ukvarjajo z dejavnostjo, ki temelji na ustvarjalnosti.

Ker naj bi v večjih podjetjih vladala močnejša hierarhična lestvica in so v veljavi bolj striktna pravila, ki naj bi omejevala ustvarjalnost, je bilo pričakovati, da bo v manjših podjetjih zaradi večje fleksibilnosti in neformalnosti bolj izrazita ustvarjalna klima, kar pa ni res. V povprečju je raziskava pokazala zelo majhne statistične razlike med predstavniki malih podjetij in med Gorenjem kot predstavnikom velikih podjetij, zato tudi ne morem trditi, da vlada v majhnih podjetjih klima, ki bi bila bolj naklonjena ustvarjalnosti. Statistično značilne razlike so se pokazale le v nekaj primerih, kar pa ni dovolj, da bi lahko govorili o različnosti. Kot glavni značilnosti ustvarjalnosti bi pri raziskavi poudaril naklonjenost do konfliktnih situacij in prožnost v mišljenju. Obe dimenziji sta izmed vseh dimenzij tako pri Gorenju kot tudi pri malih podjetjih najbolj izpostavljeni. Kreativni zaposleni kažejo visoko stopnjo naklonjenosti do problemov, kar pa težko rečem, da velja tudi za njihove nadrejene, saj ne ustvarjajo dovolj konfliktov in s tem ne dajejo svojim podrejenim izzive za ustvarjalno delo, kot lahko vidimo iz prve dimenzije. Poleg tega pa se zelo mlačno odzivajo pri spodbujanju ustvarjalnosti in še bolj pri njenem nagrajevanju. Vzrok za to bi lahko bila njihova dejanska nezainteresiranost ali pa zavedanje, da dejansko ne morejo toliko vplivati na motivacijo, ker so zaposleni relativno samosvoji. Pri proučevanju samomotiviranosti so se oboji izkazali kot vzorčen primer, saj kažejo veliko večjo naklonjenost do lastnih vzgibov motivacije, kot pa do tistih od zunaj vplivov. Nekateri novi vzorci ustvarjalnosti pri nas še ne veljajo, saj so ustvarjalni timi še vedno prijetna mesta za bivanje, mnogi pa imajo še vedno ukoreninjeno predstavo o tem, kaj je dobro početi, zato redko preizkušajo stvari, ki niso racionalno utemeljene, dimenzija z intuicijo pa tudi kaže sicer pozitivno, vendar relativno nizko zasičenost s tem dejavnikom.

Delo zaključujem z mislijo, da pri nas še ne veljajo radikalni vzorci ustvarjalnosti. Ljudje se še vedno obnašajo zelo racionalno in predvsem tržno, kar pa je velika škoda, saj zaposleni kažejo velik potencial, ki pa ga delno zaradi vodstva, delno zaradi samega sistema žal ne morejo popolnoma razviti in izkoristiti.



## LITERATURA

1. Amber Mark: Cilj: prožnost, inovativnost in sodelovanje. Manager, Ljubljana, 2004, 1, str. 15.
2. Bertoncelj Popit Vesna, Urh Polona: Dilema: industrija. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 16. februar 2004, str. 12-18.
3. Dernovšek Igor: Inovacije te dvignejo nad povprečje. Manager, Ljubljana, 2004, 1, str. 32-33.
4. Drucker Peter F.: Managerski izzivi v 21. stoletju. Ljubljana : GV Založba, 2001. 196 str.
5. Evans Roger, Russell Peter: Ustvarjalni manager. Ljubljana : Alpha center, 1992. 181 str.
6. Jaklič Marko: Poslovno okolje podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 353 str.
7. Jurančič Ilja: Spodbujanje in usmerjanje ustvarjalnosti pri delu. Ljubljana : ČGO Delo – TOZD GV 1988. 126 str.
8. Kinsey Goman Carol: Ustvarjalnost in poslovna uspešnost. Ljubljana : Založba Mladinska knjiga, 1992. 88 str.
9. Koražija Nataša: Prihodnost predvidite, če jo ustvarjate. Manager, Ljubljana, 2004, 1, str. 53-56.
10. Lipičnik Bogdan: Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana : GV Založba, 1998. 422 str.
11. Matos Silva: Spodbujanje ustvarjalnosti. Ljubljana : GV, 1994. 59 str.
12. Mayer Janez: Od organizacije, ki dela, prek organizacije, ki se uči, do organizacije, ki ustvarja. Organizacija, Ljubljana, 35(2002), 9, str. 569-578.
13. Mayer Janez: Nastajanje celostnega pogleda-ključ za ustvarjalnost tima. Organizacija, Ljubljana, 34(2001), 7, str. 429-434.
14. Mulej Matjaž et al.: Koliko inovativna sta poslovanje slovenskih proizvodnih podjetij in njihov management. Naše gospodarstvo, Ljubljana, 2002, 3/4, str. 219-237.
15. Musek Janek, Pečjak Vid: Psihologija. Ljubljana : Educy, 1995. 280 str.
16. Pečjak Vid: Misliti, delati, živeti ustvarjalno. Ljubljana : DZS, 1987. 301 str.
17. Pečjak Vid: Poti do idej: tehnike ustvarjalnega mišljenja v podjetjih, šolah in drugje. Ljubljana : Samozaložba, 1989. 187 str.
18. Rebernik Miroslav: Človekova ustvarjalnost in podjetnost postajata najredkejši vir. Economic and business review, Ljubljana, 3(2001), posebna številka, str. 169-173.
19. Rogelj Roman: Statistika 2. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 294 str.
20. Sriča Velimir: Ustvarjalno mišljenje. Ljubljana : GV, 1999. 229 str.
21. Sutton Robert I.: The Weird Rules Of Creativity. Harvard Business Review, Boston, 2001, 9, str. 96-103.

## VIRI

1. Slovar slovenskega knjižnega jezika. Ljubljana : DZS, SAZU, ZRC SAZU, Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša, 1994. 1717 str.



## PRILOGE

### PRILOGA 1:

Tabela 1: Konceptualni konflikti starega in novega ob koncu 20. st.

<b>Staro</b>	<b>Novo</b>
konkurenca	enotnost
tehnocentrizem	usklajenost z naravo
materialna učinkovitost	duhovne vrednote
hierarhija	timsko delo
voditeljstvo	soglasje
homogenost	pluralizem
nacionalizem	kozmpolitizem
množičnost	individualnost
rutina	inventivnost

Vir: Srića, 1999, str. 29.

### PRILOGA 2:

Nekaj najbolj znanih tehnik ustvarjalnega mišljenja (Srića, 1999, str. 91-137; Lipičnik, 1998, str. 286-290):

1. Analiza v devetih korakih (Checklist, Attribute Listing)  
Iskanje analogije, najti druge načine uporabe, predrugačiti, povečati, zmanjšati, zamenjati, preurediti, povezati, obrniti
2. Imitacija – ali kako najbolje oponašati
3. Personifikacija – igranje vlog
4. Nedokončane zgodbe – razvoj scenarijev
5. Svobodne asociacije – možgani na dopustu
6. Metafore – nenavadne povezave
7. Prisilne povezave
8. Procedure – bi lahko ravnali drugače?
9. Spominska pomagala – vse nam lahko pomaga
10. Pomembna vprašanja
11. Smešna vprašanja
12. Vhodno-izhodna metoda
13. Izlet domišljije
14. Razstavljanje vprašanj na dele
15. Spodbujanje ustvarjalnega mišljenja s skupinskim delom
16. Magična trgovina

17. Nevihta možganov (Brainstorming)
18. Klasična nevihta možganov
19. Razprava 66
20. Metoda SIL
21. Metoda 635
22. Pisna nevihta možganov
23. Delfska metoda
24. Morfološka analiza
25. Sinektika

### **PRILOGA 3:**

25 značilnosti uspešnega managerja (Srića, 1999, str. 193-194):

1. Kot športni trener išče in najde najboljše lastnosti v vsakem delavcu, pripravljen je dvigati moralo in ima vedno odprta vrata.
2. Obiskuje svoje podrejene na njihovih delovnih mestih, se želi poučiti in pogovarjati o njihovih težavah in se ne zapira v trdnjavo svoje pisarne.
3. Je dober poslušalec, pripravljen poslušati mnenje drugih, ne uživa v tem, da nenehno posluša samega sebe.
4. Je pošten, skromen in odprt do vseh, ne glede na njihov položaj v hierarhiji ali družbeni položaj.
5. Ne beži pred težavami in ne sili drugih, naj opravljajo njegove umazane posle.
6. Je vztrajen, vendar strpen, pripravljen je prenašati nasprotovanje svojim stališčem, ne vsiljuje svojega mnenja.
7. Pozna imena svojih sodelavcev in zaupa v podrejene.
8. Razen strateških odločitev, ki jih sprejema šele takrat, ko je o njih prepričan, večino pomembnih poslov skupaj z odgovornostjo prepušča svojim bližnjim sodelavcem.
9. Sam se spopada s težkimi opravili, kadar je to potrebno, ni niti aroganten niti maščevalen.
10. Zase ne zahteva posebnega dvigala, kopalnice, parkirišča ali zasebne jedilnice, formalna avtoriteta je zanj nepomembna.
11. Sposoben je poenostaviti zapletene okoliščine in motivirati svoje sodelavce, problemov niti ne zapleta niti jih ne zamegljuje.
12. Večino časa prebije v svoji organizaciji, v svojem okolju pa ostaja anonimen, ne »šminkira« pred mediji in se ne vsiljuje javnosti.
13. Nase prevzema odgovornost za neuspeh, ne išče krivcev med podrejenimi sodelavci, ne izmika se in ne beži iz kriznih situacij.
14. Pripravljen je komunicirati in ne zapira informacij.
15. Je iskren in načelen, zlasti kadar je pod pritiskom, nikoli ne dela za hrbtom in ne opravlja sodelavcev.

16. Medčloveške spore raje rešuje iz oči v oči in ne prek papirjev, poročil, komisij ali tretjih oseb.
17. Poskuša odpraviti nepotreben nadzor in spoštuje vse svoje sodelavce, ne pritožuje se navzven, da nima dobre ekipe.
18. Izpolnjuje obljube in je svoji skupini vdan.
19. Svoje in tuje napake ima za nujno sredstvo hitrejšega učenja.
20. Predan je ciljem podjetja in pripravljen je tako rekoč vse žrtvovati za njegovo blaginjo, ni sebičen.
21. Je neposreden in je dosleden, ne manipulira z ljudmi in jim ne govori tistega, kar misli, da bi si želeli slišati.
22. Ne opira se na množico pravilnikov in formalnih organizacijskih norm, izogiba se papirni vojni.
23. Zgodaj prihaja na delovno mesto in pozno odhaja domov, njegova pisarna je skromna in preprosta.
24. Je odprt, izogiba se skrivnostim in mistifikaciji.
25. Ceni ljudi z idejami in si nikoli ne lasti tujih inovacij.

#### **PRILOGA 4:**

Tabela 2: Primerjava klasične in podjetniške (ustvarjalne) organizacije

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

Vir: Srića, 1999, str. 173.

## **PRILOGA 5:**

Zakaj so skupine uspešne in ustvarjalne? Povzeto po Sriči (1999, str. 175-176):

- ◇ uspešna skupina je usmerjena v kakovost
- ◇ člani uspešne skupine dobro razumejo bistvo ustvarjalnosti in inovacij
- ◇ v skupini vlada popolna svoboda, samostojnost in avtoriteta, iz tega pa tudi izvira njena odgovornost za rezultate lastnih odločitev
- ◇ uspešnost skupine je odvisna od svobodnega pretoka informacij med člani
- ◇ uspešne skupine ustvarjajo sinergijo in svojo energijo usmerjajo v skupni cilj
- ◇ pri delu »namen ne posvečuje sredstev«
- ◇ odločitve se sprejemajo s soglasjem in ne z vsiljevanjem volje
- ◇ člani med sabo delijo »dobro in zlo«, »vzpone in padce«, »slavo in kazen«
- ◇ upravljanje uspešnih skupin temelji na zgledu vodstva. Managerji ustvarjalnih skupin imajo vizijo in znajo svoje sodelavce spodbuditi, a jim sledijo. Svojemu delu so predani, izvirni, neodvisnega duha, prožni in samozavestni. Vodenje skupine z dobrim zgledom (leadership by example) je ena najpomembnejših metod upravljanja ustvarjalnih skupin, to pa nas zopet pripelje k osnovni misli tega dela, da moramo najprej spoznati in spremeniti sebe, če hočemo spremeniti in voditi druge.

## **PRILOGA 6:**

Priporočila nadzora ustvarjalnega svetovalnega dela

Sriča (1999, str. 199) podaja strnjena priporočila nadzora ustvarjalnega svetovalnega dela, ki jih povzema po ameriški svetovalni družbi Marstellers Inc. Treba jih je treba jemati kot okvirne smernice:

- Sam nadzor še ne zagotavlja ustvarjalnosti, dosežemo jo tudi s skrbno izbiro kadrov, izobraževanjem, organizacijo, motiviranjem in podobnimi managerskimi postopki.
- Pri oceni ustvarjalnih dejavnosti je treba uporabljati tudi subjektivna merila, ker formalni nadzorni standardi niso dovolj, pogosto pa so tudi neprimerni.
- Če se hočemo izogniti napakam in subjektivnim predsodkom, je treba ustvarjalno delo vrednotiti skupinsko.
- Management organizacije mora znati razlikovati najnižjo sprejemljivo raven ustvarjalnega dela in izjemne dosežke, ki jih je treba posebej spodbujati.
- Energijo je treba usmeriti na čim boljše načrtovanje in izdelavo programov ter predvidevanje (ne)uspeha, poznejši nadzor ustvarjalnega dela pa skrčiti samo na zbiranje in obdelavo podatkov za potrebe načrtovanja.
- Ustvarjalnosti ni mogoče ocenjevati kratkoročno, pri upravljanju jo je treba ocenjevati dolgoročno.

## **PRILOGA 7:**

Spoznanja, povzeta v desetih idejah, ki nasprotujejo običajnim idejam (Sutton, 2001, str. 96-97):

- **ODLOČI SE NAREDITI NEKAJ, KAR BO VERJETNO PRINESLO ...**  
uspeh, nato prepričaj sebe in ostale, da je uspeh zagotovljen  
*neuspeh, nato prepričaj sebe in ostale, da je uspeh zagotovljen*
- **NAGRAJUI ...**  
uspeh; kaznuj neuspeh in neaktivnost  
*uspeh in neuspeh; kaznuj neaktivnost*
- **VZEMI SVOJE PRETEKLE DOSEŽKE ...**  
in jih pomnoži  
*in jih pozabi*
- **POIŠČI ...**  
in bodi skrben do ljudi, ki ocenjujejo in odobravajo delo.  
*načine, kako se izogniti, motiti in dolgočasiti, stranke, kritike in vse, ki se hočejo pogovarjati o denarju*
- **UPORABLJAJ RAZGOVORE ZA DELO ...**  
za preverjanje kandidatov, predvsem za novo zaposlene  
*za pridobitev novih idej in ne za preverjanje kandidatov*
- **SPOMNI SE NEKAJ ...**  
konkretnih in praktičnih stvari, ki bi jih moral narediti in jih naredi  
*smešnih in nepraktičnih stvari, ki bi jih lahko naredil in jih naredi*
- **NE ZMENITE SE ZA LJUDI ...**  
ki še nikoli niso rešili problema, pred katerim ste  
*ki so rešili točno tak problem, pred katerim ste*
- **NAJDITE NEKAJ SREČNIH LJUDI ...**  
in poskrbite, da se ne sprejo  
*in jih sprite*
- **ZAPOSILITE ...**  
dobre učence (organizacijskih pravil), ljudi ob katerih se počutite prijetno, ljudi, ki jih (verjetno) potrebujete  
*počasne učence (organizacijskih pravil), ljudi, ob katerih se počutite neprijetno, ljudi, ki jih (verjetno ne potrebujete)*
- **SPODBUJAJTE LJUDI ...**  
da poslušajo in ubogajo svoje šefe in sodelavce  
*da se ne zmenijo in se uprejo svojim šefom in sodelavcem*
- **POVZETEK**  
Učinkovitost se kaže v uvajanju in uporabi dokazanih idej.  
*Ustvarjalne skupine in timi so neučinkovita (in pogosto zoprna) mesta za delo.*

## PRILOGA 8: VPRAŠALNIK

Sem absolvent Ekonomske fakultete v Ljubljani in pišem diplomsko nalogo na temo ustvarjalnosti z naslovom **Kreativnost = drugačnost?** Rad bi proučil ustvarjalno klimo v Vašem podjetju, zato Vas prosim za pomoč oz. sodelovanje pri reševanju ankete. Anketa je anonimna, njen namen je zbrati podatke o dejavnikih, ki vplivajo na ustvarjalnost. Namenjena je vsem, ki sodelujejo v kreativnem procesu, torej od vodilnih do izvajalcev.

### 1. NAVODILA

Spodaj so napisane različne trditve. Pri vsaki trditvi je možen samo en odgovor, pri čemer obkrožite stopnjo strinjanja z navedeno trditvijo ( 1 - Se ne strinjam ..... 6 - Se strinjam).

Če ste vodilna oseba in se vprašanje nanaša na nadrejenega (primer:

Vodja spodbuja ustvarjalnost podrejenega osebja. 1 2 3 4 5 (6) )

odgovarjate zase, sicer pa se trditev nanaša na vašega neposredno nadrejenega.

### 2. DELOVNO MESTO:

\_\_\_\_\_

### 3. TRDITVE

	Se ne strinjam			Se strinjam		
	<<<	<<	<	>	>>	>>>
Nesoglasje z nadrejenim/podrejenim sprejemam kot izziv.	1	2	3	4	5	6
Konflikt idej je pozitiven.	1	2	3	4	5	6
Ob konfliktu mnenj poskušam razumeti sogovornika.	1	2	3	4	5	6
Reševanje problema mi je v zabavo.	1	2	3	4	5	6
Moj nadrejeni pogosto ustvarja konfliktne situacije.	1	2	3	4	5	6
	<<<	<<	<	>	>>	>>>
Spodbujam odziv z različnih strani, ne ustrašim se niti „strupenih“ jezikov.	1	2	3	4	5	6
Delo me včasih tako pritegne, da podaljšam delavnik zato, da bi končal.	1	2	3	4	5	6
Najbolj me pritegne projekt, ki je dobro plačan.	1	2	3	4	5	6
Lastno zadovoljstvo z dobro opravljenim delom me bolj motivira kot denar.	1	2	3	4	5	6
Zadovoljstvo z dobro opravljenim delom me bolj motivira kot pohvala nadrejenega.	1	2	3	4	5	6
	<<<	<<	<	>	>>	>>>
Pogovori o denarju, hišah in ostalem imetju me dolgočasijo.	1	2	3	4	5	6
O svojem delu razmišljam tudi izven delovnega časa.	1	2	3	4	5	6
Včasih me delo tako prevzame, da pozabim na utrujenost.	1	2	3	4	5	6
Če imam svoje mnenje, ki je drugačno od mnenja nadrejenega, ga vedno izrazim.	1	2	3	4	5	6
Težko sprejemam ukaze nadrejenega.	1	2	3	4	5	6
	<<<	<<	<	>	>>	>>>
V svoje delo sem popolnoma prepričan.	1	2	3	4	5	6
Ko se mi porodi ideja, ki ni v interesu z vodilnim, jo vseeno poskušam uveljaviti.	1	2	3	4	5	6
Naloge so natančno določene za vsakega posameznika.	1	2	3	4	5	6
Hitro sem se naučil organizacijskih pravil.	1	2	3	4	5	6
Pravila se mi zdijo smiselna.	1	2	3	4	5	6
	<<<	<<	<	>	>>	>>>
Pravila tudi upoštevam.	1	2	3	4	5	6
V službi se počutim prijetno.	1	2	3	4	5	6
Na delu se dobro razumem s sodelavci.	1	2	3	4	5	6
S sodelavci se družim tudi izven delovnega časa.	1	2	3	4	5	6



	Se ne strinjam			Se strinjam		
	<<<	<<	<	>	>>	>>>
Moj nadrejeni se vedno pridruži zabavnim dejavnostim tima.	1	2	3	4	5	6
Pogosto imam prebliske v zvezi s pomembnimi načrti.	1	2	3	4	5	6
Veliko svojih najboljših odločitev sem sprejel tako, da sem se prepustil svojemu dobremu občutku.	1	2	3	4	5	6
Včasih se mi v sanjah prikaže rešitev problema.	1	2	3	4	5	6
Če vsi podatki govorijo v prid nekemu mnenju, moja intuicija pa mi narekuje povsem nasprotno odločitev, sledim intuiciji.	1	2	3	4	5	6
	<<<	<<	<	>	>>	>>>
Neposredni vodilni pogosto izraža svoje mnenje, kako naj projekt izpeljem.	1	2	3	4	5	6
Nadrejeni redno spremlja delo na projektu, ki ga opravljam.	1	2	3	4	5	6
Pri opravljanju svojega dela imam popolnoma proste roke.	1	2	3	4	5	6
Neposredno nadrejenega vedno zanima moje drugačno mnenje.	1	2	3	4	5	6
Vodja spoznava zaposlene kot posameznike in odkriva njihove ustvarjalne potrebe.	1	2	3	4	5	6
	<<<	<<	<	>	>>	>>>
Vodja spodbuja ustvarjalnost podrejenega osebja.	1	2	3	4	5	6
Ustvarjalni prispevki so nagrajeni.	1	2	3	4	5	6
Neuspehe se tolerira kot pričakovani sestavni del ustvarjalnega postopka	1	2	3	4	5	6
Vodja je razumevajoč, sočuten in ima smisel za humor.	1	2	3	4	5	6
Pri vsakem novem projektu skušam narediti nekaj drugačnega.	1	2	3	4	5	6
	<<<	<<	<	>	>>	>>>
Moj nadrejeni podpira, če imam kako nenavadno idejo za projekt.	1	2	3	4	5	6
Zaradi ovir nadrejenih težko prodrejo nove ideje.	1	2	3	4	5	6
Izvirno idejo pogosto zadušijo nebistveni ugovori.	1	2	3	4	5	6
Večina ljudi je pripravljena sprejeti nove ideje, ki so utemeljene z logičnimi detajli.	1	2	3	4	5	6
Ideje za svoje delo iščem na različnih področjih, ki niso neposredno povezani s tem, kar delam (npr. filmi, revije, vsakdanji dogodki ...)	1	2	3	4	5	6
	<<<	<<	<	>	>>	>>>
V prihodnosti si želim čim več različnih projektov.	1	2	3	4	5	6
Ko naletim na problem, iščem več možnih odgovorov.	1	2	3	4	5	6
Uporabljam svoj smisel za humor kot bogat vir možnosti.	1	2	3	4	5	6
Sprejemam napake kot neizbežen del ustvarjalnega procesa.	1	2	3	4	5	6
Premišljeno si privoščim odmor, če vidim, da ne morem ničesar doseči s silo.	1	2	3	4	5	6

Za Vaše sodelovanje se Vam najlepše zahvaljujem!

S spoštovanjem,  
Jan Hadžič

## PRILOGA 9:

Postopek F-preizkusa

F-preizkus sem izvedel po sledeči formuli:

$$1. \quad H_0 : \sigma_1^2 = \sigma_2^2 \quad H_1 : \sigma_1^2 \neq \sigma_2^2$$

Ničelna domneva predpostavlja, da sta varianci v Gorenju in malih podjetjih enaki.

Alternativna domneva pravi, da varianci nista enaki.

$$2. \quad F = \frac{s_1^2}{s_2^2}$$

Za izračun F-preizkusa potrebujemo še vrednosti obeh varianc:<sup>17</sup>

$$s_{y_2} = kv_2 \bar{y}_2 \quad \text{in} \quad s_{y_1} = kv_1 \bar{y}_1$$

$$3. \quad m_1 = n_1 - 1 = 11 - 1 = 10 \qquad m_2 = n_2 - 1 = 58 - 1 = 57$$

Število stopinj prostosti  $m_1$  pri F-preizkusu se nanaša na varianco v števcu,  $m_2$  pa na varianco v imenovalcu.  $m_1=10$  pomeni, da ima lahko pri ocenjevanju variance razlik 10 enot poljubne vrednosti razlike, ena pa mora imeti to vrednost določeno ob upoštevanju že prej izračunane povprečne razlike.

4. Za izračunani  $m_1$  in  $m_2$  pogledamo, ali rezultat F-preizkusa pade v interval med

$$F_{(m_1=10, m_2=57, \alpha/2=0.025)} = 2,27 \quad \text{in} \quad F_{(m_1=10, m_2=57, \alpha/2=0.005)} = 2,90$$

V tem primeru zavrnemo ničelno hipotezo pri stopnji tveganja  $\alpha = 0,05$  in sprejmemo sklep, da varianci pri Gorenju in malih podjetjih nista enaki. Pri preizkusu skupin se uporablja obrazec, ki je približek *t-preizkusa*, prav tako se tudi stopinje prostosti izračunajo po posebnem postopku.

$$t^* = \frac{\bar{y}_1 - \bar{y}_2}{\sqrt{\frac{s_1^2}{n_1} + \frac{s_2^2}{n_2}}} \qquad m^* = \frac{\left(\frac{s_1^2}{n_1} + \frac{s_2^2}{n_2}\right)^2}{\left(\frac{s_1^2}{n_1}\right)^2 \left(\frac{1}{n_1 - 1}\right) + \left(\frac{s_2^2}{n_2}\right)^2 \left(\frac{1}{n_2 - 1}\right)} = 5$$

---

<sup>17</sup> Za izračune sem uporabljal SPSS, ki že v osnovi izvrše podatka za kv in aritmetično sredino.

V primeru, da je predpostavka o enakosti varianc izpolnjena, se za t-preizkus uporabi naslednja formula:

$$t = \frac{\bar{y}_1 - \bar{y}_2}{se(\bar{y}_1 - \bar{y}_2)}$$

Pri t preizkusu se podobno kot pri F-preizkusu preverja, ali je vrednost, ki jo dobimo, večja ali manjša od tiste pri  $\alpha = 0,05$ . V obeh primerih preverjamo, ali velja ničelna hipoteza, da je povprečno število točk enako pri Gorenju in malih podjetjih.

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2 \quad H_1 : \mu_1 \neq \mu_2$$

Vsebinsko bolj pravilno lahko rečemo, da preverjamo, ali izbrane dimenzije enako vplivajo na stopnjo ustvarjalnosti v podjetjih.

### **PRILOGA 10:**

Tabela 3: Rezultati ankete po posameznih vprašanjih in dimenzijah

Trditve	Aritm. sredina		Modus		Mediana		KV	
	G	MP	G	MP	G	MP	G	MP
Nesoglasje z nadrejenim/podrejenim sprejemam kot izziv.	4,64	4,00	5	5	5	4	0,15	0,37
Konflikt idej je pozitiven.	4,82	4,98	5	6	5	5	0,24	0,18
Ob konfliktu mnenj poskušam razumeti sogovornika.	5,45	5,28	6	6	6	5	0,13	0,17
Reševanje problema mi je v zabavo.	5,00	4,81	5	6	5	5	0,18	0,25
Moj nadrejeni pogosto ustvarja konfliktna situacije.	2,55	2,02	1	1	3	2	0,57	0,58
Spodbujam odziv z različnih strani, ne ustrašim se niti „strupenih“ jezikov.	4,91	4,36	6	4	5	4	0,21	0,25
Delo me včasih tako pritegne, da podaljšam delavnik zato, da bi končal.	4,82	5,09	5	5	5	5	0,16	0,17
Najbolj me pritegne projekt, ki je dobro plačan.	4,00	3,40	5	4	4	4	0,42	0,46
Lastno zadovoljstvo z dobro opravljenim delom me bolj motivira kot denar.	3,82	4,78	4	5	4	5	0,42	0,23
Zadovoljstvo z dobro opravljenim delom me bolj motivira kot pohvala nadrejenega.	4,27	4,50	5	5	5	5	0,32	0,27
Pogovori o denarju, hišah in ostalem imetju me dolgočasijo.	3,64	3,26	4	2	4	3	0,35	0,45
O svojem delu razmišljam tudi izven delovnega časa.	4,82	5,12	5	6	5	5	0,31	0,20
Včasih me delo tako prevzame, da pozabim na utrujenost.	5,09	4,69	5	5	5	5	0,14	0,24

Nadaljevanje Tabele 3

Trditve	Aritm. sredina		Modus		Mediana		KV	
	G	MP	G	MP	G	MP	G	MP
Če imam svoje mnenje, ki je drugačno od mnenja nadrejenega, ga vedno izrazim.	5,00	4,88	6	5	5	5	0,22	0,23
Težko sprejemam ukaze nadrejenega.	2,09	2,43	2	2	2	2	0,45	0,59
V svoje delo sem popolnoma prepričan.	4,91	4,57	4	5	5	5	0,17	0,23
Ko se mi porodi ideja, ki ni v interesu z vodilnim, jo vseeno poskušam uveljaviti.	4,45	4,21	3	4	5	4	0,29	0,29
Naloge so natančno določene za vsakega posameznika.	3,00	3,64	4	4	3	4	0,49	0,39
Hitro sem se naučil organizacijskih pravil.	3,64	4,76	4	5	4	5	0,31	0,21
Pravila se mi zdijo smiselna.	4,64	4,72	5	5	5	5	0,24	0,21
Pravila tudi upoštevam.	4,82	4,62	5	5	5	5	0,18	0,22
V službi se počutim prijetno.	4,45	5,28	4	5	5	5	0,32	0,15
Na delu se dobro razumem s sodelavci.	5,27	5,33	5	6	5	5	0,09	0,14
S sodelavci se družim tudi izven delovnega časa.	3,82	4,22	4	4	4	4	0,37	0,35
Moj nadrejeni se vedno pridruži zabavnim dejavnostim tima.	4,36	4,79	5	5	5	5	0,39	0,24
Pogosto imam prebliske v zvezi s pomembnimi načrti.	4,55	4,62	5	5	5	5	0,30	0,22
Veliko svojih najboljših odločitev sem sprejel tako, da sem se prepustil svojemu dobremu občutku.	4,64	4,62	5	5	5	5	0,32	0,23
Včasih se mi v sanjah prikaže rešitev problema.	3,82	3,45	5	5	4	3	0,48	0,47
Če vsi podatki govorijo v prid nekemu mnenju, moja intuicija pa mi narekuje povsem nasprotno odločitev, sledim intuiciji.	3,82	3,84	3	4	4	4	0,37	0,27
Neposredni vodilni pogosto izraža svoje mnenje, kako naj projekt izpeljem.	3,09	3,55	3	3	3	4	0,47	0,37
Nadrejeni redno spremlja delo na projektu, ki ga opravljam.	3,36	3,66	2	4	3	4	0,40	0,43
Pri opravljanju svojega dela imam popolnoma proste roke.	4,18	4,26	4	5	4	5	0,26	0,31
Neposredno nadrejenega vedno zanima moje drugačno mnenje.	4,00	4,24	3	5	4	4	0,34	0,32
Vodja spoznava zaposlene kot posameznike in odkriva njihove ustvarjalne potrebe.	3,73	4,38	3	5	4	5	0,38	0,30
Vodja spodbuja ustvarjalnost podrejenega osebja.	3,64	4,48	5	5	4	5	0,43	0,30
Ustvarjalni prispevki so nagrajeni.	2,91	3,81	3	4	3	4	0,52	0,39
Neuspehe se tolerira kot pričakovani sestavni del ustvarjalnega postopka	3,64	4,22	3	5	4	4	0,33	0,26
Vodja je razumevajoč, sočuten in ima smisel za humor.	4,27	4,60	5	5	5	5	0,32	0,29

Nadaljevanje Tabele 3

Trditve	Aritm. sredina		Modus		Mediana		KV	
	G	MP	G	MP	G	MP	G	MP
Pri vsakem novem projektu skušam narediti nekaj drugačnega.	4,55	4,64	6	5	5	5	0,36	0,26
Moj nadrejeni podpira, če imam kako nenavadno idejo za projekt.	4,55	4,71	5	5	5	5	0,30	0,25
Zaradi ovir nadrejenih težko prodrejo nove ideje.	3,00	2,33	2	2	2	2	0,65	0,54
Izvirno idejo pogosto zadržijo nebitveni ugovori.	2,91	2,59	3	2	3	2	0,54	0,48
Večina ljudi je pripravljena sprejeti nove ideje, ki so utemeljene z logičnimi detajli.	4,45	4,41	5	5	5	5	0,23	0,31
Ideje za svoje delo iščem na različnih področjih, ki niso neposredno povezani s tem, kar delam (npr. filmi, revije, vsakdanji dogodki ...)	4,55	5,14	6	6	5	5	0,35	0,19
V prihodnosti si želim čim več različnih projektov.	4,91	5,45	5	6	5	6	0,19	0,15
Ko naletim na problem, iščem več možnih odgovorov.	5,27	5,26	5	5	5	5	0,12	0,14
Uporabljam svoj smisel za humor kot bogat vir možnosti.	4,55	4,69	5	5	5	5	0,23	0,26
Sprejemam napake kot neizbežen del ustvarjalnega procesa.	4,64	4,88	5	5	5	5	0,20	0,20
Premišljeno si privoščim odmor, če vidim, da ne morem ničesar doseči s silo.	4,45	5,03	5	5	5	5	0,31	0,20

G – Gorenje

MP – mala podjetja

Vir: Lastna raziskava.

**PRILOGA 11:**

Tabela 4: Rezultati obdelave s SPSS za Windows: skupne statistike

	OZNAKA	N	Ar. sredina	Std. odklon	Std. napaka
V1	0	11	4,64	0,67	0,20
	1	58	4,00	1,46	0,19
V2	0	11	4,82	1,17	0,35
	1	58	4,98	0,91	0,12
V3	0	11	5,45	0,69	0,21
	1	58	5,28	0,87	0,11
V4	0	11	5,00	0,89	0,27
	1	58	4,81	1,19	0,16
V5	0	11	2,55	1,44	0,43
	1	58	2,02	1,18	0,15
V6	0	11	4,91	1,04	0,31
	1	58	4,36	1,10	0,14
V7	0	11	4,82	0,75	0,23
	1	58	5,09	0,86	0,11

Nadaljevanje Tabele 4

	OZNAKA	N	Ar. sredina	Std. odklon	Std. napaka
V8	0	11	3,00	1,67	0,50
	1	58	3,60	1,58	0,21
V9	0	11	3,82	1,60	0,48
	1	58	4,78	1,09	0,14
V10	0	11	4,27	1,35	0,41
	1	58	4,50	1,22	0,16
V11	0	11	3,64	1,29	0,39
	1	58	3,26	1,46	0,19
V12	0	11	4,82	1,47	0,44
	1	58	5,12	1,04	0,14
V13	0	11	5,09	0,70	0,21
	1	58	4,69	1,13	0,15
V14	0	11	5,00	1,10	0,33
	1	58	4,88	1,14	0,15
V15	0	11	2,09	0,94	0,28
	1	58	2,43	1,44	0,19
V16	0	11	4,91	0,83	0,25
	1	58	4,57	1,06	0,14
V17	0	11	4,45	1,29	0,39
	1	58	4,21	1,22	0,16
V18	0	11	4,00	1,48	0,45
	1	58	3,36	1,41	0,19
V19	0	11	3,36	1,12	0,34
	1	58	2,24	1,01	0,13
V20	0	11	2,36	1,12	0,34
	1	58	2,28	0,99	0,13
V21	0	11	2,18	0,87	0,26
	1	58	2,38	1,01	0,13
V22	0	11	4,45	1,44	0,43
	1	58	5,28	0,81	0,11
V23	0	11	5,27	0,47	0,14
	1	58	5,33	0,76	9,96E-02
V24	0	11	3,82	1,40	0,42
	1	58	4,22	1,48	0,19
V25	0	11	4,36	1,69	0,51
	1	58	4,79	1,15	0,15
V26	0	11	4,55	1,37	0,41
	1	58	4,62	1,01	0,13
V27	0	11	4,64	1,50	0,45
	1	58	4,62	1,06	0,14
V28	0	11	3,82	1,83	0,55
	1	58	3,45	1,63	0,21
V29	0	11	3,28	1,40	0,42
	1	58	3,84	1,02	0,13
V30	0	11	3,91	1,45	0,44
	1	58	3,45	1,30	0,17
V31	0	11	3,64	1,36	0,41
	1	58	3,34	1,58	0,21

Nadaljevanje Tabele 4

	OZNAKA	N	Ar. sredina	Std. odklon	Std. napaka
V32	0	11	4,18	1,08	0,33
	1	58	4,26	1,33	0,17
V33	0	11	4,00	1,34	0,4
	1	58	4,24	1,37	0,18
V34	0	11	3,73	1,42	0,43
	1	58	4,38	1,32	0,17
V35	0	11	3,64	1,57	0,47
	1	58	4,48	1,33	0,17
V36	0	11	2,91	1,51	0,46
	1	58	3,81	1,47	0,19
V37	0	11	3,64	1,21	0,36
	1	58	4,22	1,11	0,15
V38	0	11	4,27	1,35	0,41
	1	58	4,60	1,34	0,18
V39	0	11	4,55	1,63	0,49
	1	58	4,64	1,19	0,16
V40	0	11	4,55	1,37	0,41
	1	58	4,71	1,18	0,16
V41	0	11	4,00	1,95	0,59
	1	58	4,67	1,25	0,16
V42	0	11	4,09	1,58	0,48
	1	58	4,41	1,23	0,16
V43	0	11	2,55	1,04	0,31
	1	58	2,59	1,38	0,18
V44	0	11	4,55	1,57	0,47
	1	58	5,14	0,98	0,13
V45	0	11	4,91	0,94	0,28
	1	58	5,45	0,84	0,11
V46	0	11	5,27	0,65	0,19
	1	58	5,26	0,74	9,70E-02
V47	0	11	4,55	1,04	0,31
	1	58	4,69	1,20	0,16
V48	0	11	4,64	0,92	0,28
	1	58	4,88	0,99	0,13
V49	0	11	4,45	1,37	0,41
	1	58	5,03	1,03	0,13

0 – Gorenje

1 – mala podjetja

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 5: Rezultati obdelave s SPSS za Windows: test neodvisnih vzorcev

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Diff.	Std. Error Diff.	95% onfidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
V1	Equal variances assumed	5,056	0,028	1,408	67	0,164	0,64	0,45	-0,27	1,54
	Equal variances not assumed			2,275	31,437	0,030	0,64	0,28	0,066	1,21
V2	Equal variances assumed	0,241	0,625	-0,526	67	0,601	-0,16	0,31	-0,79	0,46
	Equal variances not assumed			-0,443	12,396	0,666	-0,16	0,37	-0,97	0,64
V3	Equal variances assumed	0,418	0,520	0,640	67	0,524	0,18	0,28	-0,38	0,74
	Equal variances not assumed			0,754	16,799	0,461	0,18	0,24	-0,32	0,68
V4	Equal variances assumed	3,674	0,060	0,501	67	0,618	0,19	0,38	-0,57	0,95
	Equal variances not assumed			0,608	17,515	0,551	0,19	0,31	-0,47	0,85
V5	Equal variances assumed	2,063	0,156	1,317	67	0,192	0,53	0,40	-0,27	1,33
	Equal variances not assumed			1,146	12,661	0,273	0,53	0,46	-0,47	1,53
V6	Equal variances assumed	0,206	0,652	1,519	67	0,133	0,55	0,36	-0,17	1,27
	Equal variances not assumed			1,578	14,567	0,136	0,55	0,35	-0,19	1,29
V7	Equal variances assumed	0,036	0,850	-0,961	67	0,340	-0,27	0,28	-0,82	0,29
	Equal variances not assumed			-1,059	15,486	0,306	-0,27	0,25	-0,81	0,27
V8	Equal variances assumed	0,049	0,826	-1,152	67	0,253	-0,60	0,52	-1,65	0,44
	Equal variances not assumed			-1,106	13,588	0,288	-0,60	0,55	-1,78	0,57
V9	Equal variances assumed	1,428	0,236	-2,462	67	0,160	-0,96	0,39	-1,73	-0,18
	Equal variances not assumed			-1,902	11,829	0,082	-0,96	0,50	-2,06	0,14
V10	Equal variances assumed	0,001	0,975	-0,558	67	0,579	-0,23	0,41	-1,04	0,59
	Equal variances not assumed			-0,520	13,376	0,611	-0,23	0,44	-1,17	0,71
V11	Equal variances assumed	0,741	0,392	0,801	67	0,426	0,38	0,47	-0,56	1,32
	Equal variances not assumed			0,873	15,305	0,396	0,38	0,43	-0,54	1,30
V12	Equal variances assumed	0,789	0,378	-0,823	67	0,414	-0,30	0,37	-1,04	0,43
	Equal variances not assumed			-0,652	11,984	0,527	-0,30	0,46	-1,31	0,71
V13	Equal variances assumed	2,479	0,120	1,136	67	0,260	0,40	0,35	-0,30	1,11
	Equal variances not assumed			1,556	21,324	0,135	0,40	0,26	-0,13	0,94



Nadaljevanje Tabele 5

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Diff.	Std. Error Diff.	95% onfidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
V14	Equal variances assumed	0,043	0,836	0,324	67	0,747	0,12	0,37	-0,62	0,87
	Equal variances not assumed			0,333	14,428	0,744	0,12	0,36	-0,65	0,90
V15	Equal variances assumed	3,534	0,064	-0,751	67	0,455	-0,34	0,45	-1,24	0,56
	Equal variances not assumed			-0,995	20,093	0,331	-0,34	0,34	-1,05	0,37
V16	Equal variances assumed	0,627	0,431	1,004	67	0,319	0,34	0,34	-0,34	1,02
	Equal variances not assumed			1,186	16,859	0,252	0,34	0,29	-0,27	0,95
V17	Equal variances assumed	0,587	0,446	0,610	67	0,544	0,25	0,41	-0,56	1,06
	Equal variances not assumed			0,587	13,622	0,567	0,25	0,42	-0,66	1,15
V18	Equal variances assumed	0,199	0,657	1,365	67	0,177	0,64	0,47	-0,30	1,57
	Equal variances not assumed			1,318	13,654	0,209	0,64	0,48	-0,40	1,68
V19	Equal variances assumed	0,663	0,418	3,311	67	0,001	1,12	0,34	0,45	1,80
	Equal variances not assumed			3,091	13,295	0,008	1,12	0,36	0,34	1,90
V20	Equal variances assumed	0,000	0,995	0,265	67	0,792	8,78E-02	0,33	-0,57	0,75
	Equal variances not assumed			0,243	13,116	0,812	8,78E-02	0,36	-0,69	0,87
V21	Equal variances assumed	1,102	0,297	-0,608	67	0,545	-0,2	0,32	-0,85	0,45
	Equal variances not assumed			-0,670	15,484	0,513	-0,2	0,29	-0,82	0,43
V22	Equal variances assumed	7,714	0,007	-2,677	67	0,009	-0,82	0,31	-1,43	-0,21
	Equal variances not assumed			-1,837	11,236	0,093	-0,82	0,45	-1,80	0,16
V23	Equal variances assumed	3,105	0,083	-0,231	67	0,818	-5,49E-02	0,24	-0,53	0,42
	Equal variances not assumed			-0,318	21,550	0,753	-5,49E-02	0,17	-0,41	0,30
V24	Equal variances assumed	0,371	0,544	-0,843	67	0,402	-0,41	0,48	-1,37	0,56
	Equal variances not assumed			-0,873	14,535	0,397	-0,41	0,46	-1,40	0,59
V25	Equal variances assumed	3,644	0,061	-1,048	67	0,298	-0,43	0,41	-1,25	0,39
	Equal variances not assumed			-0,808	11,822	0,435	-0,43	0,53	-1,59	0,73
V26	Equal variances assumed	0,375	0,543	-0,214	67	0,831	-7,52E-02	0,35	-0,78	0,63
	Equal variances not assumed			-0,174	12,131	0,865	-7,52E-02	0,43	-1,02	0,87

Nadaljevanje Tabele 5

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Diff.	Std. Error Diff.	95% onfidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
V27	Equal variances assumed	0,819	0,369	0,042	67	0,967	1,57E-02	0,37	-0,73	0,76
	Equal variances not assumed			0,033	11,949	0,974	1,57E-02	0,47	-1,02	1,05
V28	Equal variances assumed	0,119	0,731	0,675	67	0,502	3,70E-01	0,55	-0,72	1,46
	Equal variances not assumed			0,624	13,189	0,544	3,70E-01	0,59	-0,91	1,65
V29	Equal variances assumed	2,216	0,133	-0,075	67	0,941	8,78E-02	0,36	-0,74	0,69
	Equal variances not assumed			-0,060	12,100	0,953	8,78E-02	0,44	-0,99	0,94
V30	Equal variances assumed	0,031	0,861	1,059	67	0,293	0,46	0,44	-0,41	1,33
	Equal variances not assumed			0,984	13,247	0,343	0,46	0,47	-0,55	1,47
V31	Equal variances assumed	0,727	0,397	0,571	67	0,570	0,29	0,51	-0,73	1,31
	Equal variances not assumed			0,633	15,614	0,563	0,29	0,46	-0,69	1,27
V32	Equal variances assumed	0,776	0,381	-0,180	67	0,858	-7,68E-02	0,43	-0,93	0,77
	Equal variances not assumed			-0,208	16,379	0,838	-7,68E-02	0,37	-0,86	0,70
V33	Equal variances assumed	0,014	0,907	-0,538	67	0,592	-0,24	0,45	-1,14	0,65
	Equal variances not assumed			-0,545	14,233	0,594	-0,24	0,44	-1,19	0,71
V34	Equal variances assumed	0,068	0,795	-1,483	67	0,143	-0,65	0,44	-1,53	0,23
	Equal variances not assumed			-1,411	13,492	0,181	-0,65	0,46	-1,56	0,34
V35	Equal variances assumed	0,776	0,382	-1,884	67	0,064	-0,85	0,45	-1,74	0,05
	Equal variances not assumed			-1,681	12,868	0,117	-0,85	0,50	-1,94	0,24
V36	Equal variances assumed	0,004	0,953	-1,858	67	0,068	-0,90	0,49	-1,87	0,067
	Equal variances not assumed			-1,819	13,812	0,091	-0,90	0,50	-1,97	0,16
V37	Equal variances assumed	0,109	0,742	-1,590	67	0,116	-0,59	0,37	-1,33	0,15
	Equal variances not assumed			-1,501	13,403	0,157	-0,59	0,39	-1,43	0,26
V38	Equal variances assumed	0,029	0,865	-0,751	67	0,455	-0,33	0,44	-1,21	0,55
	Equal variances not assumed			-0,747	13,991	0,468	-0,33	0,44	-1,28	0,62

Nadaljevanje Tabele 5

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Diff.	Std. Error Diff.	95% onfidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
V39	Equal variances assumed	2,025	0,159	-0,221	67	0,825	-9,25E-02	0,42	-0,93	0,74
	Equal variances not assumed			-0,179	12,107	0,861	-9,25E-02	0,52	-1,22	1,03
V40	Equal variances assumed	0,001	0,980	-0,404	67	0,687	-0,16	0,40	-0,96	0,64
	Equal variances not assumed			-0,366	12,999	0,720	-0,16	0,44	-1,11	0,79
V41	Equal variances assumed	6,366	0,014	-1,486	67	0,142	-0,67	0,45	-1,58	0,23
	Equal variances not assumed			-1,102	11,603	0,293	-0,67	0,61	-2,01	0,66
V42	Equal variances assumed	0,510	0,477	-0,763	67	0,448	-0,32	0,42	-1,17	0,52
	Equal variances not assumed			-0,643	12,403	0,532	-0,32	0,50	-1,41	0,77
V43	Equal variances assumed	1,850	0,178	-0,093	67	0,926	-4,08E-02	0,44	-0,91	0,83
	Equal variances not assumed			-0,113	17,483	0,911	-4,08E-02	0,36	-0,80	0,72
V44	Equal variances assumed	4,404	0,040	-1,653	67	0,103	-0,59	0,36	-1,31	0,12
	Equal variances not assumed			-1,206	11,521	0,252	-0,59	0,49	-1,67	0,48
V45	Equal variances assumed	0,030	0,864	-1,912	67	0,060	-0,54	0,28	-1,10	0,024
	Equal variances not assumed			-1,766	13,188	0,100	-0,54	0,31	-1,20	0,12
V46	Equal variances assumed	0,427	0,516	0,059	67	0,953	1,41E-02	0,24	-0,46	0,49
	Equal variances not assumed			0,065	15,400	0,949	1,41E-02	0,22	-0,45	0,48
V47	Equal variances assumed	0,072	0,789	-0,372	67	0,711	-0,14	0,39	-0,92	0,63
	Equal variances not assumed			-0,412	15,587	0,686	-0,14	0,35	-0,89	0,60
V48	Equal variances assumed	0,032	0,859	-0,752	67	0,455	-0,24	0,32	-0,89	0,40
	Equal variances not assumed			-0,790	14,727	0,442	-0,24	0,31	-0,90	0,41
V49	Equal variances assumed	1,038	0,312	-1,628	67	0,108	-0,58	0,36	-1,29	0,13
	Equal variances not assumed			-1,336	12,219	0,206	-0,58	0,43	-1,52	0,36

Vir: Lastna raziskava.