

Katedra za psihologijo dela in organizacije

Kreativnost in inovativnost v organizacijah

Seminarska naloga pri predmetu Psihološka diagnostika in ukrepi v okolju

Študijsko leto 2013/14

Mentorica: doc. dr. Eva Boštjančič

Avtor: Vid Papež

Ljubljana, 28. 11. 2013

Vsebina

UVOD	3
POMEN USTVARJALNOSTI ZA PODJETJA	4
Ustvarjalnost kot nuja uspešnosti organizacije	4
Ustvarjalnost in podjetništvo	5
RAZVIJANJE USTVARJALNEGA POTENCIALA PRI POSAMEZNIKIH.....	5
Dejavniki, ki vplivajo na razvoj ustvarjalnosti.....	5
Ustvarjalna vprašanja, pozornost, navdih in intuicija	8
SPODBUJANJE USTVARJALNOSTI IN INOVATIVNOSTI V ORGANIZACIJAH.....	10
Aktiviranje ustvarjalnosti za večjo inovativnost podjetij.....	10
Tehnike za aktiviranje ustvarjalnosti v podjetjih.....	10
Ustvarjalni in sodelovalni menedžer	11
Ustvarjalnost tima	12
Modeli in pristopi za učinkovito izboljšanje ustvarjalnosti v organizacijah	12
Model »SDP« (»Structured Design Process«)	12
Tehnika šest klobukov razmišljanja	13
»USOMID« - metodologija za ustvarjalno sodelovanje mnogih za inovativnost dela.....	14
Celovit model spodbujanja in aktiviranja ustvarjalnega mišljenja in sodelovanja v podjetju »SA-UMS«	15
Ovire ustvarjalnosti	16
INOVACIJE.....	17
Spodbujanje inovativnosti v podjetju Mercator (raziskavo izvedla Vesna Pučnik, 2009)	17
Spodbujanje inovativnosti v podjetjih Ikea, Google, 3M (Ivanc, 2008).....	18
Podjetje 3M	18
Google	19
Ikea	19
Literatura	21

UVOD

*»Ključni dejavnik za prihodnjo rast je poln razvoj zmogljivosti za inovativnost in ustvarjalnost evropskih državljanov, ki temelji na evropski kulturi in znanstveni odličnosti.«
(predsedstvo EU, 2009)*

Pomen ustvarjalnosti je torej izrednega pomena za napredek v organizacijah, posledično pa tudi za napredek družbe. Pri poskusu opredelitve se soočimo z različnimi težavami, saj so pojmovanja ustvarjalnosti ves čas predstavljala nekakšen problem, ker ni enotnega odgovora na to, kaj naj bi sploh predstavljala. Res pa je, da so si strokovnjaki enotni vsaj v dveh točkah pri definiranju ustvarjalnosti – a) njeni ciljni usmerjenosti ter b) ustvarjanju nove vsebine (Berginc in Krč, 2001). Bistven poudarek je torej na ustvarjanju nečesa novega in spreminjanju starega, klasičnega. Ustvarjalno je tisto, kar je novo, praktično in različno. Tudi to, kar posameznik počne med poslovnim sestankom ali rutinskimi opravili je lahko nenavadno in ima nek doprinos k novim percepcijam, novim potrebam in odločitvam, torej je zagotovo kreativno. Ustvarjalnost je človekova lastnost, s katero lahko presega že ustvarjeno. Je proces nastajanja in uresničevanja novih zamisli v modelih, načrtih, odločitvah, teorijah, izdelkih, dejanjih, medsebojnih odnosih in sporazumevanju itd. (Mayer, 1994; v Berginc in Krč, 2001).

Ustvarjalnost je prirojena potreba vsakega človeka, vsak jo tudi izraža, vendar v obsegu in na način, ki ga dopuščajo določeni pogoji. Hkrati predstavlja podlago za inovativnost, inovacije pa so torej rezultat uporabljene ustvarjalnosti (Srića, 1999; v Simončič, 2013). Inovativen je tisti posameznik, ki ima voljo, znanje in sposobnost, da dobro idejo uporabi in uresniči, zato so takšni ljudje nujno potrebni v vsaki sodobni organizaciji, ki želi dosegati visoko zastavljene cilje in napredek. Posameznik, ki v družbi izkazuje ustvarjalni potencial je pozitivno naravnan, motiviran, sodelovalen, sproščen in se dobro fizično počuti tako v svojem domačem okolju, kot na delovnem mestu (Simončič, 2013).

Zgodovinsko gledano je bila Slovenija do osamosvojitve vse prej kot inovativna družba. V Avstro-Ogrski državi je bila pretežno samozadostna in agrarna, v Jugoslaviji pa ni bilo zadostne konkurenčnosti na trgu. Danes ima zaradi globalizacije na razpolago dve možnosti – nadoknaditi zaostanek za inovativnimi družbami, ali pa postati njihova »kolonija«. Situacija se je nekoliko spremenila po sprejemu Slovenije v EU, saj je s tem vstopila na veliko tržišče s številnimi konkurenti, kjer mora neprestano skrbeti, da za njimi ne zaostane (Mulej, 2008; Simončič, 2013).

POMEN USTVARJALNOSTI ZA PODJETJA

Ustvarjalnost kot nuja uspešnosti organizacije

Ena izmed temeljnih konkurenčnih prednosti podjetja izvira iz inovativnega pristopa, ki ga lahko opazimo v raznovrstnih procesih v nekaterih podjetjih. Raba ustvarjalnega dela ločuje med seboj tista podjetja, ki na trgu blestijo in tista, ki se soočajo s težavami v sodobnem poslovnem okolju (Prosenc, 2006). Brez inovacij dolgoročen obstoj podjetja ni možen, čemur se mora prilagoditi tudi vodja s svojim načinom organiziranja in upravljanja podjetja. Pri tem je potrebno aktivirati vse ustvarjalne potenciale v okolju in podjetju ter zagotoviti čim več posameznikov (zaposlenih) s podjetniškimi lastnostmi, vrednotami in seveda sodobnim znanjem. Ker pa je za učinkovito in presežno delovanje posameznikov odgovorno tudi okolje, je izrednega pomena, da poskrbimo za idealne delovne razmere. Spremembe se dogajajo tudi na področju upravljanja s človeškimi viri, saj je okolje vse bolj turbulentno, v takšnih pogojih pa stari načini (kontrola, hierarhija, centralizacija ipd.) odpovedo. Vedno večji poudarek je na samostojnosti zaposlenih, njihovi izurjenosti, ustvarjalnosti in podjetnosti, pa tudi zmožnosti samostojnega reagiranja na pritiske iz okolja. Posledično je zahtevan tudi drugačen način vodenja. Vodstvo mora nameniti več pozornosti motivaciji, usklajevanju, navduševanju, odstranjevanju ovir za ustvarjalne posameznike in vzpostavljanju ustreznih struktur za uveljavljanje inovacij. Brez slednjih organizacija v današnjih časih težko zdrži na hitro spreminjajočem se trgu (Prosenc, 2006).

Od menedžerjev zahteva nov, drugačen tip mišljenja in reševanja poslovnih problemov, ki je nujno potreben za obvladovanje ustvarjalnosti. Takšen vodja mora biti zelo pozoren na dogajanje v okolju oziroma v poslovnem svetu okoli njega, saj lahko v hitro spreminjajočem okolju vsak hip zaostane za konkurenco. Poleg tega je pomembno, da se znebi raznih notranjih konfliktov, ki bi lahko zavirali razvoj podjetja (npr. omejitev, predsodkov, zadržkov), da se nauči poslušati tudi druge osebe, da konflikte rešuje na konstruktiven način in da slabe volje ne prenaša na sodelavce. Izrednega pomena je tudi urjenje mišljenja – potrebna je večja prožnost, odprtost, pa tudi pripravljenost za tveganje. Pomembno je, da se tudi zaveda doprinosa vsakega posameznika v timu k skupni uspešnosti – vsak namreč prispeva svoje znanje, izkušnje, spretnosti in svoja stališča. Ravno medsebojni vpliv vseh naših posameznih modrosti se lahko odraža v nečem presežnem (Evans, Russell, 1992; v Prosenc, 2006).

Ustvarjalnost in podjetništvo

Podjetniško reševanje problemov pomeni razmišljanje o ovirah z več vidikov hkrati. Problemi so lahko tako ustvarjalno-inovativni, kot tržni, organizacijski, finančni, skratka raznoliki. Ta raznolikost pa pripomore k temu, da jih lahko rešujemo na različne načine. Poleg znanja v tem procesu je zelo pomembna tudi intuicija (Berginc in Krč, 2001). Podjetnik je nekdo, ki se odziva na priložnosti in je pri tem popolnoma svoboden tako z organizacijskega kot z osebnostnega vidika. Če ustvarjalnost predstavlja neko vizijo možnega, potem je podjetnik tisti, ki ima vlogo, da to vizijo spremeni v konkretno akcijo, vodi in spodbuja podjetniško skupino. Podjetništvo bi zato lahko opredelili tudi kot človeški in organizacijski proces, v katerem nastopajo inovacije. Zelo pomembno pri tem je, da upoštevamo prednosti in omejitve posameznikov v skupini – nekdo ima lahko na primer zelo dobro izraženo podjetniško žilico, vendar pa ni preveč ustvarjalen, nekdo drug pa ravno obratno – lahko je zelo ustvarjalen, vendar njegove ideje ne pridejo dlje od nenavadne in odlične misli (Berginc in Krč, 2001).

V sodobni, uspešni organizaciji, se ustvarjalnost pričakuje od vseh zaposlenih, vodstvo pa se mora osredotočiti k sprejemanju in motiviranju generiranja novih idej, čeprav niso vedno uresničljive. Ljudje so ustvarjalni le, če so za delo ustrezno motivirani in ga opravljajo z veseljem. Ustvarjalni potencial tako ni odvisen od izjemnih posameznikov, ampak od vsakega zaposlenega posebej, ne glede na njegovo funkcijo. Vodstvo v takšni organizaciji mora biti sposobno odpravljati ovire ustvarjalnosti ter izkoriščati vse razpoložljive načine za spodbujanje inovativnosti (Simončič, 2013).

RAZVIJANJE USTVARJALNEGA POTENCIALA PRI POSAMEZNIKIH

Dejavniki, ki vplivajo na razvoj ustvarjalnosti

Eden od pomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na ustvarjalnost predstavlja *presojanje* in *izbiranje*. V splošnem poznamo dve vrsti presojanja, ki sta tipični za vse situacije. Pri prvem načinu ljudje presojam na podlagi ocenjevanja in vrednotenja prednosti, ki jih ima nek pojav ali predmet, pri katerem pa izpostavljam različne kriterije, kot so čas, cena, dolžina, količina, itn. Drugi način presojanja je povezan z našimi pričakovanji – skozi njih si reflektiramo rezultat v neki situaciji (Berginc in Krč, 2001). Problem oziroma oviro pri presojanju predstavlja predvsem negativno presojanje, ki se odraža v miselnih blokadah. V vsakodnevem poslovanju je veliko idej lahko enostavno prehitro zavrženih na ta način, ker jih negativno presojam oziroma bolje rečeno, obsojam. Po raziskavah s Stanfordske univerze v ZDA takšni poslovneži trpijo za tako imenovanim sindromom »sodniškega glasu« (imajo pomanjkanje zaupanja v lastno ustvarjalnost). Bistveno je torej, da se posameznik zaveda takšnih procesov, ki lahko zavirajo njegovo ustvarjalnost, kar je še posebej zanimivo ob dejstvu, da naj bi uporabljali le 5% svojega

ustvarjalnega potenciala. Zdi se, da je naš notranji »sodniški glas« še kako pomemben zaviralni dejavnik ustvarjalnosti. Tudi avtor DeBono opisuje ta način presojanja z obsojanjem, ki smo se ga naučili kot edinega pravega načina mišljenja (»da/ne sistem«) (DeBono, 1971; v Berginc in Krč, 2001). Na ta način se trudimo v vsakdanjem življenju večino problemov rešiti po matematični poti, kar pa ni vedno dobro in lahko zavira ustvarjalnost. Pri presojanju nam veliko škodo delajo tudi pomanjkljive informacije o problemu, pa tudi nezmožnost izražanja tistega, kar želimo (pretirano upoštevanje zahtev okolice in zanemarjanje lastnih vzgibov). Na nek način nas družba vzgaja v konformizem, posledično pa gre naše presojanj v smer zavračanja tistega, kar ni v skladu z družbenimi normami in vrednotami (Berginc in Krč, 2001).

Nekaj primerov negativnega presojanja, kot posledice prezgodnjih sodb, ki lahko zavira dobre ideje in ustvarjalno pobudo:

- **Samoobsojanje:** se pojavi kot posledica notranjih vzgibov, ki se ne skladajo z našo predstavo o idealni podobi sebe, družbe in okolice. Vrednotni sistem, ki smo ga ponotranjili med socializacijo lahko predstavlja vir negativnega presojanja in postavljanja končnih sodb.
- **Obsodbe drugih:** Velika ovira je tudi strah pred razočaranjem ostalih, npr. nadrejenih. Največkrat je vzrok temu strah pred izgubo nekega položaja, delovnega mesta, avtoritete, sram. Ljudje so posledično pogosto zadržani v svojih idejah, saj se bojijo, da bodo slednje sprejete kot slabe. Poleg tega pa tudi pričakovanja lahko delujejo zaviralno na izražanje idej. Nadrejeni si na primer o svojem delavcu ustvari mnenje, ki je recimo slabo. Na podlagi tega bo ves čas njegove ideje jemal z rezervo, kar bo seveda v zaposlenemu vzbudilo občutek, da pravzaprav nima dobrih idej. Posledično jih bo redkeje izražal, to pa bo še dodatno utrjevalo prepričanje direktorja o tem, da ta posameznik ni kreativen (Amabile, 1993; v Berginc in Krč, 2001).
- **Kolektivna sodba:** Pri tem primeru bi v bistvu lahko govorili o vplivu socializacije – na ustvarjalnost bi v poslovnem svetu lahko gledali kot na dejavnik, ki povzroča konflikt in neodvisnost, podjetje pa običajno zahteva konformizem (socializacijo). V takšnih pogojih je seveda ustvarjalnost lahko zavrta, če se nadrejeni ne zavedajo pomembnosti presojanja in izogibanja obsojanju (Berginc in Krč, 2001).

Presojanju s prezgodnjimi sodbami se je mogoče izogniti na več načinov in se hkrati učiti, kako ignorirati takšen način mišljenja ter uriti v dajanju spodbud, novih izzivov ter občutkov veselja. To lahko storimo na vsaj tri načine (Berginc in Krč, 2001), hkrati pa s tem razvijamo samozaupanje in sposobnost tveganja

(presoje namreč rečejo »ne« tveganju, na ta način pa se takšnim težavam lahko izognemo in tako smo pripravljeni na oblikovanje novih rešitev):

1. **Usmerjena pozornost k mislim:** Vsakič, ko nam pridejo na misel sodbe, se poskušamo na njih osredotočiti. Šele tako lahko spoznamo, koliko negativnih sodb pravzaprav izrečemo v enem dnevu (v neki raziskavi med ameriškimi študenti so ugotovili, da je takšnih sodb med 50 in 100 na dan, poleg tega pa je negativnih sodb petkrat več kot pozitivnih).
2. **Napad na negativne presoje in sodbe:** Ko človek zazna negativne presoje, mora razmišljati o tem, kako se znebiti takšnega miselnega vzorca.

Včasih je to težko, še posebej, kadar so naše lastne negativne presoje pod vplivom mnenja bližnje osebe, ki prav tako misli podobno, češ da je naša ideja slaba, neumna ipd.

3. **Drugačen vidik na negativne presoje:** Kadar negativne presoje lahko pogledamo iz komične perspektive oziroma jih skušamo dojemati kot smešne, namesto slabe in negativne, smo lahko bolj ustvarjalni.

Podoben problem pri udejstvovanju ustvarjalnega potenciala posameznikov predstavljajo ustaljeni *stereotipi*. Ne glede na to, da slednji igrajo zelo pomembno vlogo v posameznikovem življenju, saj poenostavljajo kompleksnost sveta v katerem živimo, pa je vsaj v poslovnem okolju priporočljivo, da se takšnih percepcij zavedamo in jih ne jemljemo kot samoumevne (ne glede na to ali so pozitivne ali negativne) (Berginc in Krč, 2001).

Potrebno je tudi odpravljanje *čustvenih blokad*, kot je na primer strah. Izraža se v občutkih negotovosti, nezaupanju in pretiranem poudarjanju problemov, dvomu, ljubosumju, včasih pa celo sovraštvu. Strahu pred napakami, propadom ali tveganjem se lahko izognemo tako, da razmišljamo o morebitnih realističnih posledicah naše odločitve in skušamo pretehtati vse možnosti. Na ta analitičen način se soočimo z možnimi negativnimi posledicami in se nato lažje odločimo za tveganje, če jemljemo v obzir dejstvo, da so se morali praktično vsi večji inovatorji, umetniki ter poslovneži na začetku marsičemu odreči, da so kasneje lahko uživali v svojem uspehu (ko so bile njihove stvaritve, produkti ali ideje sprejete in priznane s strani širše javnosti) (Berginc in Krč, 2001).

Veliko oviro pri ustvarjalnem mišljenju posameznika pa lahko predstavljajo tudi dejavniki, ki ne izhajajo iz nekih njegovih notranjih prepričanj, razmišljanj in čustvenih blokad, ampak so posledica kulture v kateri živimo. Govorimo torej o tako imenovanih *kulturnih blokadah*, kot so na primer tabuji, nagnjenost h konkretnosti, logiki, praktičnosti in zavračanje intuitivnega, kvalitativnega presojanja ter mišljenje, da je vsak problem rešljiv z denarjem (Berginc in Krč, 2001). Poleg tega bi v to skupino lahko

uvrstili tudi avtokratski (neprožen) način vodenja podjetij, pretirano poudarjanje individualizma, nezaupanja ter pomanjkljivega sodelovanja med posamezniki.

Ustvarjalna vprašanja, pozornost, navdih in intuicija

Kako se torej izognemo omenjenim blokadam? Možnosti je več, naštel bom le nekaj najbolj temeljnih in enostavnih, ki pa hkrati lahko na zelo drastičen način izboljšajo posameznikovo ustvarjalno delovanje bodisi v vsakdanjem bodisi poslovnem okolju (na podlagi modela avtorjev Berginca in Krča, 2001).

Ustvarjalno spodbujanje radovednosti → mnoge zgodbe o uspešnih podjetjih nam povedo, da je bistvo ustvarjalnega preživetja prav v neformalnem ali formalnem spodbujanju radovednosti med zaposlenimi v vsakodnevni komunikaciji, na sestankih in srečanjih. Radovednost namreč odkriva neznano – izpostavljeni smo nekim dejstvom in vprašanju »kaj pa sedaj?« Posamezniki bi torej morali ozavestiti razlike med presojami in radovednostjo.

Izboljšanje pozornosti na dogajanje okoli sebe → Na ta način se izboljša percepcija prostora in časa, predvsem v trenutku (»tukaj in zdaj«), kar omogoči posamezniku drugačno dožemanje stvari in okolice. Kar naenkrat lahko postanemo pozorni na več stvari, bolje jih lahko cenimo, gledamo na njih z različnih (nenavadnih) perspektiv. Predvsem je pomembno opazovanje oziroma prepuščanju objektivni stvarnosti okolice in ne naši notranji subjektivnosti, saj na ta način lahko opazimo stvari, ki bi jih sicer spregledali. Enega izmed načinov, s katerim smo lahko bolj pozorni na dogodke v okolici predstavlja »Loci« tehnika pomnenja«. Slednja je zelo enostavna, saj se je potrebno zgolj zavedati lastnih občutkov v vsakem trenutku. Kontekst je temeljnega pomena v tehnikah pomnenja, saj si informacijo v kontekstu lažje zapomnimo. Podobna ji je »saturacija« pri kateri uporabljamo vsa svoja čutila. Včasih si težko zapomnimo nekaj podrobnosti, saj je enostavno preveč informacij/detajlov, na katere bi morali biti pozorni. S treningom saturacije se naučimo vizualnim dražljajem pridružiti še naše druge občutke. Več kot imamo podatkov o neki podrobnosti, lažje si jo bomo zapomnili in kasneje priklicali.

Vizualen način mišljenja → Je kompleksen in pomemben pri reševanju vseh vrst problemov. Vizualizacija nam pomaga poiskati ustrezen način izražanja moči, vpliva in jasnosti odnosov. Lahko si na primer vizualiziramo svoj produkt v svoji končni podobi, pri tem pa odkrijemo nepričakovane dimenzije novih priložnosti.

Navdih → Je močno povezan z našimi vrednotami in cilji, ki si jih zastavimo v življenju. Če se ravnamo po njih, bomo lažje dosegali vrhunske rezultate na izbranih področjih, saj bomo delu bolj predani, ustvarjalni in aktivni, ob delu bomo doživljali tudi manj stresa.

Pozorno poslušanje → Don Prentice meni, da je pravi vir ustvarjalnosti resnica, vendar obstaja problem, ker ne poznamo te resnice. Zato je potrebno pozorno poslušati, kaj se v določenem trenutku dogaja, da zberemo čim več informacij in lažje odkrijemo bistvo.

Postavljanje neumestnih vprašanj → V poslovnem svetu je kvaliteta ustvarjalnosti običajno povezana s kvaliteto postavljenih vprašanj. Včasih lahko neumestna vprašanja olajšajo odkrivanje problema in nam omogočajo večplastno odkrivanje ciljev.

Vloga organizacije → Organizacija sestoji iz izkušenj, znanja in predstavlja sposobnost hitrega presojanja (Simon, 1986; v Berginc in Krč, 2001). Posamezniki z izkušnjami na nekem področju, lahko s pomočjo organizacije sprejemajo boljše odločitve. Pri tem je potrebno poudariti, da intuicija ne temelji na nekih notranjih prepričanjih in občutjih, ampak je proces dajanja jasne pozornosti, ki temelji na posameznikovi ustvarjalnosti, njegovih izkušnjah ter znanju.

SPODBUJANJE USTVARJALNOSTI IN INOVATIVNOSTI V ORGANIZACIJAH

Dva najpomembnejša pogoja za aktiviranje in vzdrževanje ustvarjalnosti in inovativnosti v organizacijah sta sledeča (Simončič, 2013):

1. Ustvarjalna organizacija je **tolerantna do napak**. Kadar do nje pride, ne iščemo krivca, ampak rešitev. Posledično se uporablja različne tehnike za generiranje idej in uvajanje izboljšav. Hkrati upošteva vsak podan ustvarjalni predlog, omogoča kvalitetno komunikacijo in ustvarjalnost nagraduje (Fatur in Likar, 2009; v Simončič, 2013)

2. Ustvarjalna organizacija je **usmerjena v kakovost**, zagotavlja svoboden pretok informacij, njeni člani odločitve sprejemajo s soglasjem, pomembna je sinergija. Obstoječo stanje nikoli ni zadosti dobro – takšno ustvarjalno nezadovoljstvo ustvarja odprtost do novih idej in možnost učenja na lastnih napakah ter izboljševanja. Pripravljena je, da pri iskanju najboljše rešitve vzame »od vsakega po nekaj«, krepi ustvarjalnost iz potrebe, razumevanja problemov in iz okolja črpa vire znanja, dobre priložnosti in spodbude za učenje (Srića, 1999; v Simončič, 2013).

Aktiviranje ustvarjalnosti za večjo inovativnost podjetij

Podjetnost in ustvarjalnost sta ob rojstvu enakomerno porazdeljeni (ni ne pametnih, ne neumnih, ustvarjalnih, neustvarjalnih). A vendar se ponekod podjetnost razvija dobro, ponekod pa ne. Vse bolj očitno postaja, da je v sodobnih družbah znanja, ustvarjalnost ključni vir doseganja konkurenčnosti in razvoja. Neizkoriščenost ustvarjalnih potencialov je ključni razlog za zaostajanje podjetij. Uspešna so torej tista podjetja in države, ki hočejo in zmorejo omogočiti posameznikom uveljaviti inovativnost in podjetnost, ki dopuščajo različnost ter priznavajo in nagradujejo uspešnost (Rebernik, 2007; v Guštin, 2006).

Enostavnega recepta za aktiviranje ustvarjalnosti v podjetju ni, so pa potrebni naslednji pogoji: kreativni ljudje, okolje, sprejemljivo za nove zamisli, uporaba različnih ustvarjalnih tehnik za zaznavanje in razreševanje problemov (Mulej, 1994; v Guštin, 2006).

Tehnike za aktiviranje ustvarjalnosti v podjetjih

Moramo ločevati med tistimi tehnikami, ki v posamezniku prebudijo ustvarjalnost oziroma bolje rečeno – jo »pripeljejo na dan«, in tiste, ki ga spodbujajo, da naučene tehnike aktiviranja ustvarjalnosti ohranja tudi v praksi. Največ takšnih tehnik je bilo razvitih v zadnjih petdesetih letih na univerzah v ZDA, pa tudi v gospodarstvu. S temi metodami vplivamo na divergentno mišljenje (spodbujanje

produciranja večjega števila idej), ki zajema prožnost, spontanost, različnost, izvirnost idej, veliko idej, asociacij, izrazov v kratkem času (Matos, 1994; v Guštin, 2006).

Psihološka spoznanja v povezavi s spodbujanjem ustvarjalnosti so doprinesla nekaj smernic, ki naj bi jih prav tako upoštevali pri skupinskem ustvarjalnem delu. Pri »seansah« naj bi tako enakomerno zastopali oba spola. Do nedavnega je v kulturi prevladoval ideal moškega »hladnega razuma«, katerega značilnost je emocionalna neprizadetost. Za ženske je v večji meri kot za moške značilno emocionalno obarvano mišljenje, ki vsebuje tudi dragoceno vrednostno komponento, ki daje posamezni ideji poleg racionalne vsebine tudi še nek predznak, ki jo ovrednoti (Mayer, 1991; v Guštin, 2006). Prav tako je potrebno zagotoviti tudi strokovno heterogenost skupine – tako lažje pride do ugotavljanja vsebinskih povezav med različnimi področji. Poskrbeti bi morali tudi za to, da bi bili posamezniki iz iste hierarhične skupine (npr. delo s prisotnim nadrejenim bi lahko okrnilo »pogum« pri izražanju idej nekaterih posameznikov), poleg tega pa je tudi zaželeno, da se ne vključi posameznikov, ki so v dialogu pretirano agresivni (Mayer, 1991; v Guštin, 2006).

Ustvarjalni in sodelovalni menedžer

V ustvarjalnih organizacijah, kjer je inovativnost del vsakdanjika, je ustvarjalno delo vrednota, sprejeta v celotnem kolektivu, ki ga vodi (oziroma bole rečeno usmerja) ustvarjalni menedžer. Ustvarjalni menedžment predstavlja izvirno in učinkovito aktiviranje človeških potencialov in drugih virov za uresničevanje strateških ciljev, odličnosti vodilnih osebnosti in podjetja. Velik poudarek je na ustvarjanju dobrih delovnih pogojev, medsebojnih odnosov, komunikacije ter seveda motivacije. (Mayer, 1994; v Guštin, 2006). Pri takšnem stilu vodenja, je velik poudarek na uporabi dinamičnih interdisciplinarnih timov, ki krepijo ustvarjalno povezovanje različnih specializiranih strokovnjakov. Pomembno je, da so pri takšnih timih poudarjeni tudi osebni cilji posameznikov, ki podjetju pomenijo veliko in se morajo skladati s cilji podjetja (Mlakar, 2001; v Guštin, 2006).

Ustvarjalni menedžer naj bi imel sledeče lastnosti (po Lindenu) (Mulej, 1994; v Guštin, 2006):

- Vera v zamisel, vztrajnost in zagnanost (prirojena lastnost)
- Strateško razmišljanje in delovanje
- Vztrajanje pri cilju in dajanje prostora delavcem, da sami najdejo pot k uresničitvi cilja
- Ustvarjanje občutka potrebe po spremembi, namesto rutine
- Začenjanje s konkretnimi koraki
- Uporaba strukturnih sprememb z namenom aktiviranja ustvarjalnosti
- Upoštevanje in obvladovanje tveganja
- Spretnosti za prepričevanje, pridobivanje somišljenikov, pravočasno dojetje nasprotnikov
- Intuicija (naknadno dodano)

Ustvarjalnost tima

Najpomembnejši element, ki pogosto celo v večji meri kot orodja prispeva k ustvarjalnosti, so dobri odnosi, zaupanje in sinergija med posamezniki. Odnosi so pomembni predvsem zaradi tega, ker vsak posameznik v tim vnaša neka nova spoznanja, hkrati pa ga miselni tok ostalih posameznikov lahko navdihuje za lastno ustvarjalno mišljenje in na ta način poveča ustvarjalno učinkovitost. Pomembna je tudi strpnost do drugače mislečega oziroma v splošnem – upoštevanje idej in zamisli vseh ter izogibanje negativnemu vrednotenju. Velik pomen imata tudi iniciativnost ter relativna neodvisnost. Ustvarjalna diskusija naj bi se odvijala po sledečih smernicah, kot najbolj učinkovit pristop pa se je izkazal »brainstorming« (Mayer, 2001; v Guštin, 2006):

- Medosebno spoštovanje med posamezniki
- Odprtost v izražanju
- Odsotnost čustvenih in moralnih vzgibov
- Strpnost
- Pozitiven čustven odnos
- Aktivno poslušanje
- Pozitivna tekmovalnost

Modeli in pristopi za učinkovito izboljšanje ustvarjalnosti v organizacijah

Model »SDP« (»Structured Design Process«) avtorjev Christakisa in Bauscha (v Guštin, 2006) so razvijali zadnjih 30 let in predstavlja poskus izvedbe učinkovitega dialoga znotraj večje skupine:

- 1) 6 tehnik skupinskega iskanja idej:
 - a. Nominalna skupinska tehnika
 - b. Razlagalno strukturno modeliranje
 - c. Delfi
 - d. Polje opcij
 - e. Profili opcij
 - f. Analiza koristi
- 2) 7 vrst komunikacije, izražanja o problemu:
 - a. Začetek razprave (verbalno)
 - b. Tehnika »problematique« (grafično poučevanje)
 - c. Drevo medsebojnega vplivanja posameznih sestavin problema
 - d. Značilnost opcij (po A4)

- e. Razvoj strategij izbranih opcij (A4)
 - f. Drevo medsebojnega vplivanja izbrane opcije (A4)
 - g. Izdelava akcijskega plana (odgovornosti, časovni roki, spremljanje poteka aktivnosti)
- 3) 3 faze aplikacije: odkritje, oblikovanje, akcija
 - 4) 3 ključne vloge odgovornosti: tim raziskovalcev, lastniki, izvajalci
 - 5) 4 faze interaktivnega poučevanja: definiranje, razvoj alternativ, odločitev, načrt, uresničitve
 - 6) Razpoložljivost in pridobivanje ustreznih virov
 - 7) 6 zakonov dialoga

Tehnika šest klobukov razmišljanja (DeBono, 1985; v Pandža 2013)

Razvil jo je dr. Edward DeBono v začetku 80-ih let in nam omogoča, da naše razmišljanje razpletemo tako, da ga ločimo po posameznih vidikih. Ta tehnika je izredno popularna, saj naj bi do danes že približno 600.000 ljudi pridobilo licenco za njeno uporabo (DeBono, 2005; v Pandža, 2013). Pri njej lahko ločimo čustva od logike, ustvarjalnost od informacij. Tehnika ŠKR nam pomaga, da na stvari gledamo z različnih vidikov oziroma razmišljati izven običajnih okvirjev ter posledično sprejemanje boljših odločitev. Pri njej so udeleženci prisiljeni razmišljati o koristi vsakršne ideje, ne glede na to ali jim je všeč ali ne. Prav tako morajo razmišljati o tveganjih, omejitvah in njihovih čustvih (Landale, 2005; v Pandža, 2013). Tehnika se izvaja tako, da si predstavljamo, da imamo šest klobukov različnih barv. V določenem trenutku imamo na glavi le en klobuk, ki predstavlja določen način razmišljanja, glede na namen (različne barve omogočajo lažjo vizualizacijo razmišljanja). Princip klobukov je takšen, da naj bi bil vsak posameznik vsaj do neke mere zmožen razmišljati na način, ki ga predpostavlja posamezna barva klobuka, res pa je, da nekateri načini mišljenja lahko posameznikom povzročajo več težav kot drugi. Prednost takšnega pristopa je v tem, da se z njim izognemo egocentričnosti – podobno kot pri igri vlog, saj nismo v svoji naravni vlogi (Pandža, 2013). Barve klobukov predstavljajo sledeče:

- **Beli klobuk:** neposredno ukvarjanje z informacijami in s podatki. Pri tem razmišljanju upoštevamo vse znanje, dejstva in informacije, ki jih imamo v zvezi z določeno problematiko, hkrati pa se tudi sprašujemo, kje imamo primanjkljaje in kje bi določene informacije lahko pridobili. Pomembno pri tem klobuku je tudi upoštevanje načela, da mnenja in ideje ostalih jemljemo kot dejstva in ga uporabimo za razširitev našega znanja, informacije o tem problemu (naše mišljenje je posledično manj subjektivno).
- **Rdeči klobuk:** predstavlja nasprotje belega – pri njem je naše razmišljanje izredno subjektivno, neracionalno in polno čustev. Sprašujemo se kaj trenutno občutimo ob idejah, poslušamo svojo intuicijo. Prednost takega mišljenja je v tem, da lahko vsi udeleženci izrazijo svoja čustva glede določenega problema in na ta način pridejo do novega uvida – svoje zaznave lahko tudi spreminjajo.

- **Črni klobuk:** Sprašujemo se kje so težave in izzivi tematike – razmišljamo o morebitnih tveganjih. Na ta način se izpostavijo področja, kjer moramo biti še posebej pazljivi in izpostavi potencialne skrbi ter slabosti.
- **Rumeni klobuk:** predstavlja konstruktivno razmišljanje – logične in pozitivne vidike razmišljanja. Vedno se ga uporablja pred črnim klobukom (ljudje hitreje in lažje odkrijemo negativne stvari, zaradi tega je bolje, da se najprej soočimo s pozitivnimi vidiki, da na ta način nekoliko otežimo iskanje slabosti pri črnem klobuku) (Karadag, 2009; v Pandža, 2013). Prednost tega klobuka je, da z njim odkrivamo priložnosti in skrite koristi ideje.
- **Zeleni klobuk:** Predstavlja klobuk ustvarjalnosti. Slednji ne potrebuje logične osnove – dovoljuje nam, da predlagamo provokativne ideje in da razmišljamo izven dosedanjih okvirov. V ta proces je vpletenega tudi več tveganja, pomembno pa je tudi, da se izognemo kritiziranju idej (torej vplivu črnega klobuka). Pri ustvarjalnem mišljenju z zelenim klobukom veljajo neka osnovna pravila – tako imenovan 3P-pristop;
 - o *Pozitivno:* vsaka ideja je nekaj vredna
 - o *Plodno:* več kot je idej, toliko boljše. Gradimo na idejah drugih.
 - o *Poredno* (angl. »playful«): veliko lažje je ukrotiti divjo idejo, kot narediti dolgočasno idejo zanimivo.
- **Modri klobuk:** ukvarja se z metakognicijo – spremlja proces mišljenja posameznikov. Njegova vloga je spodbujanje k najboljšem razmišljanju vseh članov tima in opozarjanje na neprimerne komentarje, kritike ipd. Z drugimi besedami ima ta klobuk usmerjevalno vlogo – vodi člane tima k določenemu razmišljanju (to izvaja moderator).

»USOMID« - metodologija za ustvarjalno sodelovanje mnogih za inovativnost dela (Mulej in Ženko, 2004)

Ta model se osredotoča predvsem na aktiviranje ustvarjalnosti z uporabo metode ustvarjalnega sodelovanja. Z njim se bolj ali manj ustvarjalni posamezniki medsebojno dopolnjujejo in posledično postajajo bolj ustvarjalni. Postopek USOMID/NOVOST poteka po sledečih korakih, v vsakem izmed njih pa imamo še 4 faze (posamično pisno razmišljanje, kroženje zapisov med člani skupine in dopisovanje lastnih misli – sinergija spoznanj, ustna razprava o pisno zbranih zamislih v smislu usklajevanja ali povzetka, izdelava končnega seznama skupnih spoznanj – sinteza doseženih sklepov) (Mulej in Ženko, 2004; v Guštin, 2006):

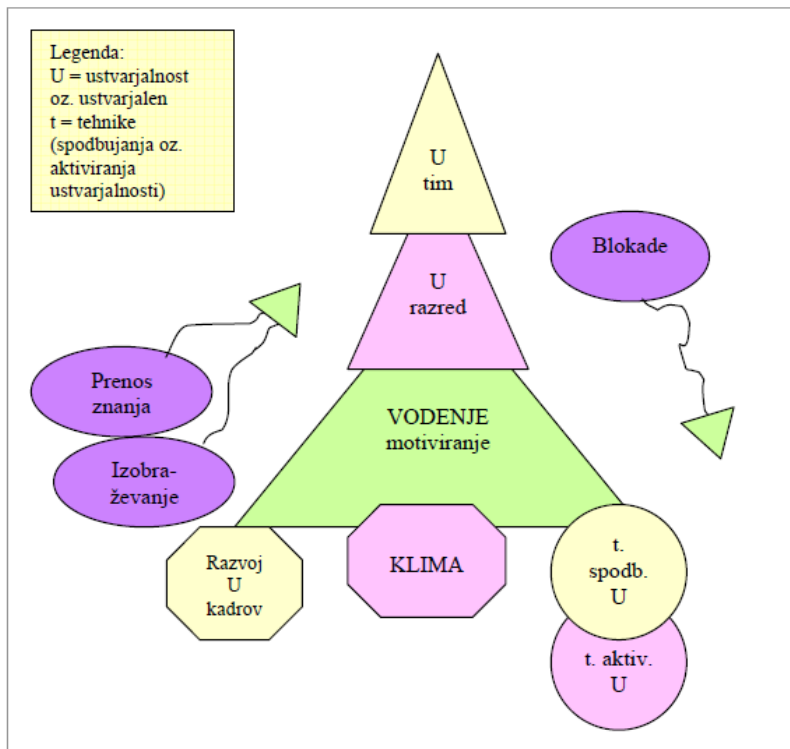
- 1) **N** – nabor in izbor (določitev problema za reševanje)
- 2) **O** – opis problema (zapis podatkov o izbranem problemu)

- 3) **V** – vrednotenje (analiza izbranih podatkov)
- 4) **O** – odločitev in dodelava (izberi in razvij rešitev)
- 5) **S** – sprememba (uporabi rešitev v praksi)
- 6) **T** – trajnost (vzdržuj uvedeno rešitev, da res zaživi)

Celovit model spodbujanja in aktiviranja ustvarjalnega mišljenja in sodelovanja v podjetju »SA-UMS« (Guštin, 2006)

Slednji predstavlja združitev metodologij modela »USOMID« in »SDP«. Sestavljajo ga kategorije stila vodenja in motiviranja, razvoj ustvarjalnih kadrov, klima, tehnike spodbujanja ustvarjalnosti, tehnike aktiviranja ustvarjalnosti, izgradnja ustvarjalnega razreda v podjetju, obvladanje blokad, izgradnja pogojev okolja, timov in še nekaj drugih pomembnih pogojev (Guštin, 2006). Vodenje in motiviranje je usmerjeno v sodelovanje v okvirih dinamičnih interdisciplinarnih timov, ki krepijo ustvarjalno povezovanje različnih strokovnjakov. Pri tem je pomembno medsebojno zaupanje in podpora med zaposlenimi in nadrejenimi. Osrednja vloga modela je na poudarku investiranja v ustvarjalne kadre – karierni razvoj posameznikov je skrbno oblikovan in natančno spremljan. Kar se tiče klime, je pomembno, da se poskrbi za takšne delovne pogoje, ki spodbujajo in navdušujejo rojevanje novih izvirnih zamisli (pomen vodje pri ustvarjanju zaupanja in kredibilnosti in posledičnem navduševanju ostalih). Pri tehnikah aktiviranja ustvarjalnosti imamo v mislih predvsem tehniko »USOMID«, ki jo v primeru velikih skupin strukturiramo na več faz po vzoru modela »SDP«.

Slika 1. Grafični prikaz modela SA-UMS (Guštin, 2006)



Ovire ustvarjalnosti

Področja na katerih naletimo na ovire ustvarjalnosti v podjetjih bi lahko razdelili na osebne, družbene, tehnološke, ideološke, organizacijske in politične. Srića (1999; v Guštin, 2006) predlaga sledeče:

- **Zavračanje tujih idej:**
 - Posledica prizadevanja za ohranitev starega stanja.
 - Navajenost na staro stanje
 - Nezaupanje do novosti
 - Odpor proti dodatnemu delu
- **Birokratske ovire:**
 - Strah pred tveganjem
 - Obremenjenost z rutinskim delom
 - Dolge formalne procedure, ki lahko idejo »ubijejo« na poti do njene uresničitve
- **Ozka specializacija:**
 - Pomanjkanje multidisciplinarnosti
 - Organizacijska zaprtost
 - Ozko razumevanje odgovornosti

- **Beg pred napakami:**
 - o Iskanje varnosti
 - o Strah pred kaznijo
- **Omejeni viri:**
 - o Finančna sredstva
 - o Ljudje in informacije
 - o Čas

Poleg tega so najmočnejše blokade ustvarjalnosti predvsem prevladovanje rutinskega dela, neustrezno vodenje in vzdušje, slab pretok informacij, nejasna vizija podjetja, pomanjkanje timskega dela, osnovnih menedžerskih znanj, slabi medosebni odnosi, strah pred neuspehom in zavist sodelavcev (Mayer, 194; v Guštin, 2006).

INOVACIJE

Inovacije predstavljajo spremembe, ki so uvedene v ekonomski proces z namenom učinkovitejše izrabe obstoječih virov. Posameznik ali skupina inovira po prostovoljnem principu z namenom, da izboljša uporabo nečesa, kar že obstaja. Skozi prostovoljno aktivnost posameznik zadovoljuje lastne cilje in potrebe. Hkrati inoviranje predstavlja tvegan izziv – rezultati niso nujno le pozitivni. Ko inovacija postane uspešna se spremeni v rutino ali navado. Inovacija prinese v obstoj nekaj novega in pomeni, da ustvarjalno idejo učinkovito in profitabilno udejanimo na trgu. Z drugimi besedami predstavlja uspešno implementacijo neke ustvarjalne ideje (Berginc in Krč, 2001).

Spodbujanje inovativnosti v podjetju Mercator (raziskavo izvedla Vesna Pučnik, 2009)

V raziskavi podjetja Mercator so delavce različnih sektorjev (živila, gostinstvo, šport, tehnika, turizem, pohišstvo in logistika) spraševali po njihovi inovativnosti oziroma prepričanjih glede slednje. Na podlagi raziskav ustvarjalnosti, je raziskovalka prišla do zaključkov, da so posamezniki z daljšo delovno dobo bolj togi pri ustvarjalnem razmišljanju. Ugotovila je tudi, da je ustvarjanje novih idej in zamisli v največji meri odvisno od lastne pobude, pa tudi od strokovne usposobljenosti. Odkrila je pomembno povezanost med načinom organiziranja in zadovoljstvom delavcem, ki se odraža v motivaciji za ustvarjalno vedenje. Kakor vidimo so strukturni elementi podjetja – okolje in klima v podjetju zelo pomembni dejavniki spodbujanja ustvarjalnosti. Zaposleni so velik pomen pripisovali tudi komunikaciji, ki jo včasih pogrešajo (med zaposlenimi bi lahko za izboljšanje ustvarjalnosti organizirali več sestankov),

vendar pa je potrebno upoštevati dejstva, da glede na to, da so bili intervjuvani zgolj operativni delavci, ustvarjalnost pri tako rutinskih delih niti ni v ospredju njihovega vsakodnevnega delavnika (Pučnik, 2009).

Spodbujanje inovativnosti v podjetjih Ikea, Google, 3M (Ivanc, 2008)

Podjetje 3M

Struktura tega podjetja je precej hierarhična, vendar so bili vzpostavljeni močni horizontalni tokovi, ki so potovali od enega oddelka do drugega (Gould, 1999; v Ivanc, 2008). Velik poudarek so dali na spodbujanje povezovanja, sodelovanja in odprtosti med različnimi oddelki. Poleg tega so razvili svoj tehnološki forum, kjer so razpravljali o novih idejah in tehnologijah. Organizirali so posebne seje, kjer so poslovni oddelki predstavili svoje nerešene probleme z namenom, da jih rešijo skupaj z drugimi.

Povezovali so se tudi z različnimi univerzitetnimi profesorji, s pomočjo katerih so razvijali nove tehnologije. Kar se tiče same politike zaposlovanja, naj bi se osredotočali na zaposlovanje samoiniciativnih, ustvarjalnih posameznikov, katerih interesi so bili širše usmerjeni in so bili pripravljeni razvijati nove ideje. Specifika tega podjetja je tako imenovano pravilo »15%«, ki je zaposlenim omogočalo 15% njihovega časa nameniti razvoju inovativnih idej po lastni izbiri. Nekateri te priložnosti niso izrabili, drugi pa so celo pričeli z delom na lastnih projektih (Brand, 1998; v Ivanc, 2008). Velik poudarek je bil tudi na nagrajevanju – tehnikom je bilo mogoče napredovati celo do mesta podpredsednika in sicer brez prevzemanja odgovornosti na področju menedžmenta in administracije. Organizirali so tudi Tehnični krog odličnosti (»The Technical Circle of Excellence and Innovation«) – z njim so nagrajevali zaposlene, katerih inovacije so imele precejšen vpliv na proizvode, procese in programe podjetja. V osemdesetih so organizirali 16-člansko inovacijsko delovno skupino (»innovation task force«), katere glavna naloga je bila spodbuditev ustvarjalnega duha v podjetju in omogočiti primerno delovno okolje. Pomemben prispevek je bil tudi toleranten odnos do napak, saj so menili, da slednje prinašajo manj škode kot diktatorski pristop nadrejenih in prisotnost strahu v podjetju (Ivanc, 2008).

Google

Bistveni poudarek Googla je v tem, da daje prednost uporabnikom in stremi k stalnim izboljšavam. Posebnost Googla je tudi v tem, da so na sedežu podjetja, imenovanem Googleplex vzpostavili posebno neformalno delovno kulturo. Poskrbeli so za dobro počutje zaposlenih – na voljo so imeli vse od dobrih restavracij, telovadnic, igralnic (biljarda, video igrice, namiznega tenisa, ...) do tega, da so na delovno mesto lahko pripeljali svoje ljubljence in celo otroke v otroški vrtec (Subharda in Dutta; v Ivanc, 2008). Bistven uspeh strokovnjaki v Googlu prepoznavajo kot posledico odstranitve togih hierarhičnih struktur in nudenju svobode svojim inženirjem. Posebnost je tudi v organizaciji dela, saj so projektne skupine zelo majhne (3-5) ljudi, s tehničnim vodjo, ki skrbi za izmenjavo informacij med skupinami (projekti). Na ta način pride do zelo majhne izgube informacij, hkrati pa je delo bolj učinkovito in razgibano. Podobno kot pri podjetju 3M je tudi Google poskrbel za določen čas, ki je bil namenjen izvajanju lastnih projektov (20%). Na ta način je bilo veliko idej razvitih samoiniciativno s strani zaposlenih in niso bile delegirane s strani vodstva. Google se je tudi zavedal, da je pomembno zaposlovati zelo raznolik kader, tudi v smislu različnih kultur, ideologij, vrednot (Ivanc, 2008). Podobno kot pri podjetju 3M, so tudi pri Googlu razvili cel kup sistemov za nagrajevanje, toleriranje napak in čim bolj prosto komunikacijo. Seveda je zaradi njihove obsežnosti lahko to tema povsem samostojne seminarske naloge, zaradi česar bi se na tej točki raje ustavil in se osredotočil še na tretje podjetje – švedsko Ikeo.

Ikea

Ikea je spodbujala ustvarjalnost ter inoviranje s sledečimi programi (Regani in Dutta; v Ivanc, 2008):

- *Partnerji za rast*: Namenjen povezovanju nižjih in višjih menedžerjev iz različnih oddelkov. Program je nudil pripravo nižjega menedžmenta na bolj odgovorno delo in zagotavljal bodoče voditelje v prihodnosti podjetja.
- *Upravljalj svoj kanu*: Program, ki je zaposlene naučil, da so sami poskrbeli za svojo kariero v smislu samoiniciativnosti. Najprej so zaposleni sami ocenili svoje zmožnosti, nato pa so se o tem pogovorili še z nadrejenimi. Na Ikeini spletni strani so si lahko izbrali program, ki jih je zanimal in si tako glede na lastne potrebe zagotovili izobraževanje.
- *Hočem tvoje delovno mesto*: Zaposlenim je omogočal, da se aktivno usposablajo z osebo, katere delovno mesto bi radi opravljali v prihodnosti.
- *Program »Why sayers«*: Namenjen spodbujanju zaposlenih k izražanju njihovih predlogov v zvezi z izboljšanjem prodajaln.

Kot lahko vidimo so vse omenjene organizacije upoštevale načela predlaganih teoretskih izhodišč, ki narekujejo najbolj optimalne pogoje za spodbujanje ustvarjalnosti v podjetjih. Uspešno so poskrbeli za organizacijo dobre, pozitivne klime, kvalitetnih odnosov, zmanjševanje vloge hierarhične strukture, strahu, razvijanje tolerance do napak, različnih načinov nagrajevanja zaposlenih ter seveda raznih tehnik (oziroma programov) za spodbujanje ustvarjalnega vedenja. Vsekakor nam lahko služijo kot zgled pri organiziranju ustrezne strukture v podjetjih, ki se zavedajo pomena kreativnosti in inoviranja za njihov lastni razvoj, pa tudi za dobro počutje in motivacijo zaposlenih.

Vloga psihologov pri sodelovanju z organizacijami bi bila lahko predvsem v zagotavljanju osnovnih pogojev ustvarjalnosti. Psiholog bi lahko s podrobno analizo delovnega mesta, pogojev dela, klime, medosebnih odnosov in merjenja stališč ter prepričanj vodstva, pomagal pri izboljšavah na omenjenih področjih. Možnosti za delo je torej veliko, vprašanje je le, če so podjetja pripravljena na investicijo v tovrstne dejavnosti, ki na dolgi rok definitivno pozitivno prispevajo k zagotavljanju konkurenčnosti in inovativnosti podjetij.

Literatura

Berginc, J., Krč, M. (2001). *Ustvarjalnost in inovativnost v podjetništvu*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.

Guštin, N. (2006). *Aktiviranje ustvarjalnosti za večjo inovativnost poslovanja podjetja*. Magistrsko delo, Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.

Ivanc, Ž. (2008). *Organizacijska kultura za vzpodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti; študija primerov podjetij 3M, Genentech, Nokia, Ikea in Google*. Diplomsko delo, Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.

Pandža, A. (2013). *Vpliv uporabe DeBonove tehnike »Šest klobukov razmišljanja« na inovativnost timov*. Magistrsko delo, Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.

Prosenc, B. (2006). *Ustvarjalnost kot nuja uspešnosti podjetja*. Diplomsko delo, Maribor: Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.

Pučnik, V. (2009). *Spodbujanje inovativnosti v velikem storitvenem podjetju Mercator*. Diplomsko delo, Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.

Simončič, M. (2013). Sproščanje človekovih ustvarjalnih potencialov v organizaciji. *Revija za univerzalno odličnost*. 2(3). 98-107.