

# Ustvarjalnost kot izziv časa

**prof. dr. Marija Ovsenik**

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Novi trg 5, 8000 Novo mesto, Slovenija  
mara.ovsenik@gmail.com

## **Povzetek:**

**Raziskovalno vprašanje (RV):** Živimo v času, ki ga kot edina gotovost zaznamujejo informacijske, globalizacijske in druge spremembe. Dinamika sprememb je hitrejša od dinamike odzivov in v okolju povzroča dileme na družbeni in intimni ravni. Zato raziskovalno vprašanje, ki smo si ga zastavili osredotoča raziskovalno pozornost v fokus zaznave in opazovanja potrebnih sprememb na področju ustvarjalnosti.

**Namen:** Ker preživetje naroda in organizacij visoko kolerira z ustvarjanjem prostora za ustvarjalne izkušnje, smo si, kot namen in cilj raziskovanja zastavili vprašanje, ali Slovenci gradimo ustvarjalno skupnost in kako se ustvarjalnost v slovenskih organizacijskih razmerah lahko udejanja.

**Metoda:** Pri tem smo uporabili deskriptivno metodo, ki nam je omogočila pregled družbene stvarnosti v Sloveniji.

**Rezultati:** Naše raziskovanje je preglednega značaja in ponuja vpogled v problematiko ustvarjalnosti v organizaciji. Hkrati je podlaga za empirično raziskovanje.

**Organizacija in družba:** Raziskava bi lahko, s svojo preglednostjo, opozorila na pomen ustvarjalnosti v družbi. Managerje opozarja na visoko stopnjo odgovornosti za to, da ustvarijo pogoje za ustvarjalno okolje.

**Originalnost:** Raziskava, ki je pripravljena posebej za 25. Forum odličnosti in mojstrstva z naslovom Sproščanje človekovih ustvarjalnih potencialov pri uveljavljanju univerzalne odličnosti in mojstrstva, ponudi vpogled v problematiko ustvarjalnosti v družbi.

**Omejitve/predlogi:** Ponudi izhodišča za empirično raziskovanje.

**Ključne besede:** ustvarjalnost, človeški viri, spremembe, človeški kapital, učeča se organizacija.

**Tipologija COBISS:** 1.02 pregledni znanstveni članek.

## 1. Uvodna razmišljanja

Živimo v času, ki ga kot edina gotovost zaznamujejo globalizacijske, informacijske in druge spremembe... zaznamuje ga tudi sprememba odnosov pri delu.

Dinamika sprememb je večja od dinamike odzivov. Povzroča dileme v okolju, ki so hkrati družbeno in intimno vprašanje. Procesi privatizacije procesirajo okolje, ki zanika človeške vire. V okolju, kjer finančno močni obvladujejo sfero, kjer družbena neenakost narašča in kjer moderatorja družbenih interesov ni, človeški viri, kot nosilec intelektualnega kapitala in edini vir, ki zagotavlja razvoj, ostajajo spregledani. V okolju, na katerega ozadju scene se pojavljajo boj za oblast in položaj, rast birokracije in zmanjšanje možnosti preživetja, se kot realnost pokaže enopetinska družba, v kateri kriza države blaginje pridobiva zalet: kriza poseže na področje vrednot, kulture, identitetnih korenin in človekove ustvarjalnosti.

## 2. Znanstveno konceptualni pogled na problematiko in ustvarjalnost

Odpiramo se globalnemu okolju, spregledamo pomen transnacionalnih okolij, ki bi ohranjala identiteto tudi malih narodov. Globalni sistemi uničujejo družbeno podstat, žene jih neustavljivi tok globalizacijskih procesov, v katerih se odpirajo priložnosti in izzivi za človeške vire z znanjem in zapirajo priložnosti za vse brez znanja.

Kaj se dogaja? Nov čas zahteva več, zahteva hitreje, kompleksnejše, bolj kakovostno, odlično. Človek lahko le v 30 minutah porabi vire, ki jih je narava ustvarjala milijone let, vse izumljeno lahko le v 4 sekundah podvoji. (Kaku, 2012) Trdi materiali izginjajo, uspeh jutrišnjega dne temelji na izrabi možganskih substanc. Razvojna hitrost, ki smo ji priče, nas sili v odločitve: ali ustvariti kulturo ozaveščenega sobivanja vseh živih bitij ali zanamcem onemogočiti preživetje.

V igri je človek. Determinirajo ga dimenzije izobrazbe in poslovnosti, humanosti in sočlovečnosti. Determinira ga tudi premik od materialnega k duhovnemu, k imaginaciji, inspiraciji in kreativnosti. Rimski klub (Meadows, Randers, 1992), je že

leta 1980 opozoril na meje eksistenčne in tehnološke rasti. Največji znanstveniki, zbrani v Rimskem klubu, so že tedaj opozorili, da bo nujno spremeniti odnos do okolja, do sočloveka in do sebe. Da bo potrebno izostriti pogled na bistvena vprašanja časa. Da bo treba iskati prave odgovore. Že tedaj so opozorili na potrebo po spremembi odnosa do narave, do sočloveka in do sebe. Če naj razvijamo ustvarjalnost, moramo te postulate ozavestiti kot preživetvena vprašanja.

Danes beležimo, prav zaradi zaostajanja družbenega razvoja (in področja medčloveških odnosov) za tehnološkim razvojem vse manj motivacije za ohranjanje vrednot in družbenih vlog. To rodi krizo legitimnosti, dezintegracijo funkcij in spreminja družbena načela v smeri kontrole in represije. Posledicam smo že priča: državni aparat izgublja zaupanje, vprašanje preživetja organizacije pa se postavlja kot vprašanje kulture in aktiviranja sinergičnih učinkov ustvarjalnega dela, kot ustreznega odziva na spremembe v okolju.

Organizacijska kultura, kot socialni konstrukt, reducira negotovost organizacije, ko in če ohranja in izboljšuje podobo organizacije in posameznika v njej. V pozitivni organizacijski kulturi govorimo o novi organizacijski in socialni identiteti, ki artikulira vrednote organizacije in ki posledično, na ravni naroda, poudarja nacionalne vrednote. Na teh pa korenini ustvarjalnost.

Ali drugače: kriza zahteva odgovore, ki bodo prinesli dvig ustvarjalnosti, skozi nove organizacijske odnose pospeševali sinergične učinke, ki so neodvisni vir energije in ki nadomestijo trdne materiale.

Očitno se tehnološko industrijska era končuje, smo na robu vrtinca nove ere – ere znanja in ustvarjalnega razvoja. Govorimo o ustvarjalni družbi, o znanju in človeškem kapitalu. Dinamika nove ere znanja in tehnologije, ki se je v zadnjih tristo letih razvila izredno hitro, bo presežena. Nova era obljublja vseobsežnost in globino razvoja. Ne govorimo o drugi revoluciji. (Kaku, 2012) Govorimo o tem, da se človeško znanje podvoji vsakih deset let. Če je v preteklem desetletju znanje ustvarilo več inovacij kot prej v vsej človeški zgodovini, bo prihodnost še intenzivnejša. Informacije se bodo podvojile vsakih 18 mesecev, internet bo podvojil svoje sposobnosti vsaki dve leti. Tudi v DNK se število genetskih točk (engramov) podvoji vsaki dve leti.

Industrije in življenjski slog se bodo spremenile. Vrtoglave spremembe ne bodo zajele zgolj tehnološkega področja, pospeševala bodo tudi rojevanja šibkih točk nove ere. Smo kot otroci (kot Newton pred tristo leti), pred nami je ocean

neskončnih znanstvenih možnosti, ki nam daje potencial ne le za opazovanje, pač pa tudi za manipulacijo z okoljem. Gradniki ustvarjalne družbe so prav ustvarjalni posamezniki, ki prinašajo inovativne rešitve. Priča smo prelomnosti časov, katere dolžine trajanja ne poznamo. Doba znanja – od Newtona naprej – je bila usmerjena v opazovanje. Nova doba se bo dogajala v znamenju prizadevanj znanstvenikov 21. stoletja, da bomo skozi znanost in tehnologijo sposobni uporabiti znanje tako, da ne bomo zgolj pasivni opazovalci, pač pa aktivni koreografi materialnega življenjskega in intelektualnega potenciala. Govorimo torej o prelomni eri.

Ustvarjalni viri zahtevajo 3 T: talent, tehnologijo in toleranco. Zahtevajo ustvarjalni humus. Ustvarjalni humus za ustvarjalno delovanje pa zahteva ustvarjanje ustrezne organizacijske klime. Ustvarjalni razred se razvija, kjer so za razvoj motivacijskih odnosov ugodni pogoji. V ZDA ustvarjalni razred zaposluje med 25% in 30% delovne sile, v razvitem delu Evrope, v nordijskih državah, na Irskem 25%. Njim je razvoj zagotovljen. Preboj v ustvarjalno gospodarstvo, z ustvarjalnimi zaposlitvami, pa ni uspel povsod: Italija in Portugalska, naprimer, beležita le 15% ustvarjalnega razreda.

Razviti imajo koncentracijo znanja. V razvojno raziskovalno delo v razvitem okolju je vključenih 93% razvojno raziskovalnih delavcev, ki za svoje delo porabijo 97,4% sredstev, namenjenih raziskovalnemu delu in proizvedejo 99% znanstveno tehničnih informacij. Bijejo bitko z znanjem in imajo v roki taktirko razvoja. Trdimo, da je družba informatike družba izobraženih mas. Če to ni, drsi v neokolonializem.

Severna Evropa pospešuje razvoj ustvarjalnih posameznikov in s tem privablja tudi tuje strokovnjake. Predvsem v okoljih, ki jih je peza krize najbolj prizadela, usposobljeni in izobraženi posamezniki iščejo preživetje ter osebni in profesionalni razvoj v drugih, razvitejših okoljih. Tudi pri nas smo priča begu možgan.

Privabljanje talentov je ključno za širitev ustvarjalnega razreda, saj smo priča globalnemu, fleksibilnemu trgu, starajoči se populaciji, neskladju investiranja v tehnične in človeške vire, relativizaciji vrednot...

Priča smo tudi rasti ustvarjalnega ekosistema. V odprta okolja z ustvarjalnimi in kompetentnimi ljudmi veliki premikajo napredne tehnologije. Temeljne spremembe časa so povezane s subtilnimi spremembami v načinu življenja in dela in s premiki na delovnih mestih. Smer razvoja je znanje. Zato v mednarodnih

okoljih največji znanstveniki zapišejo: »ključno je odstraniti voditelje, ki kontrolirajo in uničujejo ustvarjalno energijo.« (Drucker, 1999) Ustvarjalnost ni le želja, je zahteva dobe znanja.

V naši kulturi ohranjamo mit bogastva, slave, mladosti - znanje je spregledano. Konec ne bo srečen. Potrebna je streznitev. Le človek, ki se zaveda trenutka, v katerem živi, je sposoben paradigmo odnosa do sprememb fleksibilno prilagoditi izzivom, ki zagotavljajo rast. Osebna in profesionalna rast v ustvarjalni družbi človeškim virom pomeni imperativ življenja. Če trdimo, da življenje postaja pustolovščina nenehnega učenja, potovanje polno presenečenj in odkritij, pa pomeni uspeh odziv na izziv, spremljan s tveganji in spodrsjlaji. »Spodrsjlaji ne štejejo, kdor ni naredil napake, je amater.« (Rogers, 2013)

## 2.1. Pot do uspeha

Iz česa je sestavljen uspeh? Iz dobrih odločitev, sprejetih na podlagi izkušenj in znanj, prepletenih z lekcijami življenja. Izkušnje so gradnik prihodnosti, ki priložnosti ob zavedanju in zavzetosti identificirajo kot ustvarjalni izziv. Torej človek ni determiniran zgolj s spremembo. Determiniran je z odločitvami, kako se odziva na spremembo. Odločitve temeljijo na njegovih verovanjih v to, kaj je in česa ni sposoben narediti, v kakšno akcijo si upa vstopiti, kakšno odgovornost si upa sprejeti... H. B. Salisbury (1890) je zapisal, da v življenju ni bližnjic. Je le sedanost / preteklost so spomini prihodnost pa izziv / ostaja torej vprašanje, kako brez omejitev sprejeti sedanost, ki zahteva ustvarjalen odziv, saj smo mnogokrat na tej poti osamljeni in negotovi, v dvomih. Največje dvome poraja občutek nezadostnosti in kriza te občutke potencira.

Potrebujemo navdih, nove vire upanja, potrebujemo zalet. Tudi orel, ko prvič razpre krila, tvega strmoglavljenje. Vsakokrat, vstopajoč v novo izkušnjo, tvegamo. Vanjo vstopamo z jasno vizijo, utemeljeno na kreativnem sledenju idejam, usmerjenim v cilj. Za ustvarjalnost je potreben pogum sprejeti pozitivna čustva, ki nas motivirajo in so potrebna za doseg cilja. Največja modrost je osvojiti današnji dan. (Konfucij) Četudi nismo vedno razumljeni. G. B. Shaw (2013) je zapisal: »Razumen človek se svetu prilagodi. Nerazumen skuša svet prilagoditi sebi. Napredek sloni na nerazumnem, svobodnem človeku, ki se je sposoben identificirati z lastnim egom, ki je sposoben leteti...«

Uspešni so ljudje, ki imajo delo radi. So ciljno usmerjeni in osredotočeni na smisel izzivov v življenju. Uporabljajo talent in ob delu profesionalno in osebno

rastejo. Delajo stvari, v katere verjamejo. Na izzive se ustvarjalno odzivajo. V tem je njihov uspeh.

H. D. Thoreau v Tauber (2001) je zapisal: »Ustvarjeni smo za preseganje.« Toda, večina živi v tihem obupu in v strahu pred negotovo prihodnostjo. Šole nas ne naučijo bistvenega: kako dosehati cilje, kako slediti viziji, kako zrelo ravnati z občutkom uspeha. Skupaj z ljudmi, ne s stvarmi, ki nimajo čustev.

Spoznanje o vsesplošni odvisnosti, bo prineslo novo kulturnost (Ovsenik, J., Ovsenik, M. 2013). Človek tipa za novimi možnostmi razvoja, ki bi bil notranje uravnotežen, ki bi presegal ločenost in odtujenost. Toda ekonomske napovedi ne obetajo delovnih perspektiv. Vzpostaviti moramo kulturo spoštovanja, vzpodbujanja ustvarjalnih potencialov in obvladovanja raznolikosti na vseh ravneh. Tako bo tudi elektronska inteligenca našla nov zagon. Beremo, da bo naslednja stopnja razvoja temeljila na »man made« človeku, ki obvladuje kompleksnost in spremembo z ustvarjalno prilagoditvijo: z novimi metodami, z novimi odgovori in z novimi poimenovanji.

Antiteza zgolj materialnemu razvoju je samoorganizacija, ki sloni na narašlovnih zakonih in ki človeka žene v ustvarjalno reševanje problemov. (Ovsenik, J., Ovsenik, M., 2013) Priča smo nervozi, negotovosti in paniki, ki jo vzbuja globalna vas. Strah nas je velikih – držav in organizacij. Toda zmagovali ne bodo veliki, zmagovali bodo hitri, inovativni. Nov čas počasnost kaznuje. V času zatona industrijske družbe, ko le ta kaže svoje senčne plati, smo postavljeni pred izzive inovativnosti in ustvarjalnosti, ki naj bi presegli neokolonialno realnost. Gre za nujen poseg v sfero samoorganiziranja in ne administriranja ljudi. Gre za motivacijo za aktiviranje njihovih ustvarjalnih potencialov. Če ekonomsko kapitalna organizacija sega v kognitivno sfero, na raven miselnih vzorcev, je temeljna infrastruktura ustvarjalnega okolja znanje, odnos in zavedanje. Novodobna organizacija sloni na obvladovanju kakovosti in odličnosti, na vzpostavitvi znanja kot vrednote, na vzpodbujanju in nagrajevanju inovativnosti. Gradi jo sistem ciljno usmerjenega vodenja, sloneč na participativnem modelu strateškega odločanja in na vzpostavitvi inovativnosti in ustvarjalnosti kot vrednote, ki vključuje v kritično presojo poslovnih priložnosti vse človeške potenciale. Ivanko (2007) navaja, da je Sengeova uspešnica privedla ideja o učečem se podjetju v središče poslovnega razmišljanja, kjer discipline temeljijo na proučevanju razsežnosti človekovega uma, ki ga je povezal s prepoznavanjem in reševanjem turbulenc sedanjega časa.

## FAZE EVOLUCIJSKEGA RAZVOJA POSLOVNEGA SISTEMA

<b>Dejavnost</b>	<b>Znanje</b>	<b>Ustvarjalnost</b>	<b>Intuitivnost</b>
<b>Delovno okolje</b>	<b>Učee okolje</b>	<b>Misleče okolje</b>	<b>Ozaveščeno okolje</b>
<b>Produktivnost</b>	<b>Kakovost</b>	<b>Inovativnost</b>	<b>Življenjska energija</b>

preteklost

sedanjost

prihodnost

Učee se organizacija, ki se v naših okoljih vzpostavlja danes, v razvitem svetu pa je že preteklost, reprezentira visoko stopnjo konkurenčne ostrine in progresivnega samospreminjanja. To pa zahteva razmišljujoče zaposlene, ustvarjalni naboj in nenehen razvoj zaposlenih. Razvoj pomeni tudi izobraževanje, pri nas pa število študentov po vstopu v delovno okolje pada. Govorimo pa o vseživljenjskemu izobraževanju!

Če je delovno okolje poudarjalo produktivnost, učee se okolje poudarja znanje in prizadevanja za kakovost in odličnost. Trend razvoja kaže smer mislečega okolja, ki ga bo zaznamovala ustvarjalnost in inovativnost (Maxwell, 2003). Najbolj ustvarjalni že postavljajo temelje ozaveščnemu okolju prihodnosti, ki ga determinirata intuitivnost in visoka stopnja življenjske energije. Družba učee se organizacije ponuja ustvarjalno perspektivo, intelektualni kapital naj bi v novem okolju dobil novo vlogo. Postajal naj bi imperativ ustvarjalnosti in vrednot organizacije.

Tudi na ravni managementa so spremembe očitne. Če krizni management reagira v kritični situaciji takoj, z znanimi aktivnostmi in z znanimi ciljnim skupinami v kratkem odzivnem času, ima ustvarjalni, proaktivni management bistveno prednost: identificira potenciale za spremembe, usmerjen je v prihodnost, z vnaprejšnjimi odločitvami pripravlja priložnosti za uspeh. Problemsko vodi vodja z jasnimi usmeritvami, z jasno vizijo in vrednotami in s sposobnostjo ustvariti sodelavcem dobro počutje. Avtentični vodja. V takem okolju ustvarjalnost zaživi, saj okolje ni omejujoče, dovoljeni so novi koraki, dovoljena je zmota. Humus ustvarjalnosti so dobri odnosi med sodelavci in nadrejenimi. Cenjene so

kompetence in ustvarjalnost, vrednote so radovednost, avtonomna fleksibilnost, samozavest in ambiciozna ustvarjalnost. Tako okolje pomeni mreženje idej na tehnološki in organizacijski ravni. Pomeni inoviranje. In četudi je ustvarjalnost generična potreba vsakogar (pravimo da sloni na dednih dispozicijah, učenju in umski prožnosti), vendar za vzpon ustvarjalnega erosa potrebujemo ustvarjalno klimo, ki prerašča v rutino in se kaže kot originalni dosežek. Taka klima povzroči kreativno reševanje problemov. Pogosto je argumentirana kot divergentno razmišljujoče okolje, vendar utemelji sposobnost razmišljanja tudi zunaj ozkega pojmovnega polja delovanja. Gre za ustvarjalno vzpostavitev povezav, kjer jih ni bilo.

Fong (2006) pravi, da je znanje surovina, ki jo uporabljamo za vzpostavljanje novih povezav. Toda ustvarjalnosti se ne naučimo. Vzpodbudimo jo z načrtnim izobraževanjem in z ustvarjalno klimo. Ustvarjalen je motiviran človek, ki svobodno sprejema tveganje.

Fatur in Likar (2009) trdita, da je gonilo razvoja notranja motiviranost. Lorenz in Ludval (2010) dodajata: »V organizacijski praksi pride do povečanja ustvarjalnosti, če je omogočeno nadgrajevanje znanja, nenehno izobraževanje in spodbujanje okolja za kreativno reševanje problemov.« Ustvarjalno klimo pa je sposoben vzpodbuditi le ustvarjalni vodja. E. F. Schumacher (2011) trdi, da razvoj ne začneja z dobrinami. Začenja z ljudmi, z vzgojo, z organizacijo in z disciplino. Tudi ustvarjalno reševanje problemov zahteva osebno disciplino.

### **2.2. Gradnja ustvarjalne skupnosti**

Uspeh leži v ustvarjanju prostora za ustvarjalne izkušnje. Pomemben se zdi vznik inkubatorjev na tem polju, ki ponudi priložnost za ustvarjalne pristope vsakomur. Ustvarjalni razred temelji na vlaganju v ustvarjalnost, na preraščanju delitve med razredi in na izgradnji novih oblik socialne kohezije. Ustvarjalni razred ima moč, da bi preoblikoval svet. Toda energijo usmerja v lastno duhovnost in transformacijo. Ko bo blišč tehnologije potemnel, bomo spoznali, da so se vrednote in način življenja spremenili. Zahtevajo inovativen odziv. Ustvarjalni razred mora ponuditi vizijo socialne kohezije, z ustvarjalnim etosom preplesti delo z življenjskim slogom in inspirirati identiteto ustvarjalne skupnosti. Ustvarjalni etos hrani našo identiteto.



Bodin: »Ustvarjalnost pritegne bistveno v naših navadnih sposobnostih – v opažanju, spominjanju, videnju, govorjenju, poslušanju, opažanju analogij in vodenju talentov.«

Vzpodbuja trend, ki ima vrednost revolucionarnega preživetja, ki rodi ustvarjalno gospodarstvo. Okolja, ki ne sledijo, bodo končala v prahu zgodovine. Okolja, ki dopuščajo nekompetentne vodje, povzročijo, da:

- 92% podjetij propade zaradi slabega vodenja,
- 82% zaposlenih zaradi slabega vodenja podjetje zapusti,
- 73% zaposlenih izjavlja, da osebna in profesionalna rast zahteva učenje in razvoj. (Rogers, 2013)

Znanje je po definiciji vedno staro... Če vanj niso vključena prizadevanja in ustvarjalni procesi posameznika, prihodnosti ne koristi. Torej znanju dodajamo svojo ustvarjalno komponento. V novi organizaciji z motivacijsko klimo prihajamo do izvirnih znanj, ki omogočajo konkurenčne prednosti in dosegati celovito poslovno odličnost. Potrebujemo novo organizacijo, nove managerje in novo vodenje. Potrebujemo razcvet ustvarjalnosti.

Opraviti imamo z dilemo: kdo lahko vodi ustvarjalno organizacijo. Če je človeški kapital gonilo gospodarskega razvoja, je nujno na vodilnih mestih zaposlovati osveščene, razmišljujoče ljudi, ki ustvarjalno gradijo mentaliteto družbe v nastajanju in ki ustvarjajo domače vzdušje v organizaciji. Le tako okolje bo vzpodbudilo nadarjenost izobraženih, zagnanih ljudi, da bodo prepoznali gospodarsko priložnost, ji prilagodili življenjski slog in vstopili v tako družbeno interakcijo, ki bo zagotavljala raznovrstnost mišljenja in odprtega duha, kjer je poudarjena avtentičnost in enkratnost, ki lahko izhaja tudi iz zgodovinskih atributov. Tako okolje lahko vodi le vodja, ki poudarja avtentično vodenje, ki razmišlja celovito, sistemsko in gradi na viziji in bench markingu. Pogum velikega vodje je, da uresniči vizijo, ki ni pogojena položajsko, pač pa izhaja iz njegove strasti. Opazil bo posameznika in ga vodil. (Maxwell, 2003) Posamezniki, ki delo povezujejo, so celota. Posamezniki, ki imajo delo radi, so ustvarjalni. »Izberi si opravilo, ki ga imaš rad in ne bo ti treba delati niti en dan v življenju« je zapisal Konfucij.

Ključna naloga vodje v razvitih okoljih je, da se osredotoči na talente: na razvoj, na motiviranje, nagrajevanje, na relacijsko transakcijske odnose in na to, kako zadržati najboljše. Če so zaposleni naše največje bogastvo – bodite general, pravi Trump (2007). Igrajte igro na srečo – zaposlujte ustvarjalne ljudi, ki jih privablja

kultura podjetja in možnost ustvarjalnega dela! Vodite ljudi, kajti človeški kapital pomeni ustvarjalno podjetje (ib). Vrednost podjetja torej razumimo z vrednostjo človeškega kapitala, ki je sestavni del intelektualnega kapitala. Drugi del (Edvisson, 2010) tvori strukturni kapital. Strukturni kapital (kar ostane, če intelektualnemu kapitalu odštejemo človeški kapital) je last organizacije. Zato je naloga vodij, da kar največji delež človeškega kapitala transformirajo v strukturni kapital.

### 3. Zaključek

In kako je v Sloveniji?

Le 20% ljudi dela v socio-profesionalni sferi, sredstva za izobraževanje so omejena na minimum. Znanje je spregledano, prenosa znanja med generacijami še ni. Praksa organizacijskega vsakdana je negativna konkurenčnost na delovnih mestih pogojena s strahom za igubo dela. Izobraževanje ob delu je v mnogih okoljih vzrok za izgubo delovnih mest. Vodje so premalo izobraženi in ustvarjajo negativno klimo za izobraževanje in ustvarjalnost. Vizija je črka na papirju.

Da bi sledili trendu ustvarjalnega razvoja, potrebujemo novo, spremenjeno organizacijo, v smeri fleksibilne organizacije. Potrebujemo nov jezik organiziranja v smeri porazdeljenega vodstva, ki bo sposobno vzpostavljati spreminjajoči se odnos do rutinskega vsakdana, ki bo sposobno graditi na novi strukturi novo organizacijsko kulturo in klimo in ki bo sposobno ustvariti varno okolje za tveganje novih korakov.

Williem Bridges (2009) poudarja, da je organizacija prihodnosti nestalna organizacija, ki se ustvarjalno odziva na spremembe z znanjem in s projekti, ki navidez pomenijo razkroj organizacije. Ustvarjalna organizacija pomeni preseganje konformnosti odnosov in fiksacij. Dovolj dvom, ustvarja potrebno vzdušje, da bo ustvarjalnost postala imperativ našega življenja.

Živimo v dobi znanja, v dobi ustvarjalnosti, kjer se organizacije morajo preoblikovati, da bodo ustvarjalni ljudje lahko sledili novim prioritetam sprememb na trgu, presegali globalno tekmovalnost in kjer bo management sposoben odgovoriti klicu časa. S kompetentnostjo, z zaupanjem, s prožnostjo in z jasno identiteto. Z ustvarjalnostjo, kot vrhunsko stvaritvijo, četudi v obliki preproste, izvirne, enkratne, domiselne ideje iščemo rešitve. Z ustvarjalnostjo, kjer bo vodja sposoben prebiti labirint nefleksibilnosti in slediti jasni viziji, ko bo sposoben pobegniti tiraniji razloga in bo, kot Salamon, ugotavljal, da je edino, kar šteje,

zavest, da moraš naprej, da moraš tvegati nove poti, bomo stopili na novo pot. Na pot ustvarjalnega življenja, ki ostaja izziv in pritisk prihodnosti.

## Reference

- \* Bridges, W. (2009). *Managing Transitions: Making the most of Change*. New York: Da Capo Press.
- \* Drucker, P. F. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*. New York: Harper Business.
- \* Fatur, P., Likar, B. (2009). *Ustvarjalnost zaposlenih za inovativnost podjetja: sistemski vidiki management idej kot gradnika uspešne organizacije*. Koper: Fakulteta za management.
- \* Fong, T. C. (2006). The effects of emotional ambivalence on creativity. *Academy of Management Journal*, 49(5), 1016-1030.
- \* Ivanko, Š. (2007). *Sodobne teorije organizacije*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- \* Kaku, M. (2012). *Physics of the future: The inventions that will transform our lives*. London: Penguin Books.
- \* Lorenz, E., Ludvall, B. A. (2010). Measuring creative work: The European Experience. *The IUP Journal of Knowledge Management*, 8(1&2), 77-97.
- \* Maxwell, J. C. (2003). *The Scientific Papers of James Cler Maxwell: Volume 2*. Cambridge: Cambridge University Press.
- \* Meadows, H. D., Randers, J. (1992). *Beyond the limits: Confronting Global Collapse Envisioning a Sustainable Future*. Vermont: Chelsea Green Pub Co.
- \* Ovsenik, J., Ovsenik, M. (2013). *Organizacija in zavestnost – Ob modelu 'Sinusoida 2000'*. Fakulteta za organizacijske vede, Pametna organizacija.
- \* Salisbury, H. B. (1890). *The Birth of Freedom: A socialist novel*. New York: Humboldt Publishing Company.
- \* Schumacher, E. F. (2011). *Small is Beautiful: A study of Economics as if people mattered*. New York: Random House.
- \* Shaw, G. B. (2013). *Maxims for revolutionists*. London: CreateSpace Independent Publishing Platform.
- \* Taubert, I. A. (2001). *Henry David Thoreau and The Moral Agency of Knowing*. California: University of California Press.
- \* Trump, D. J. (2007). *Trump 101: The way to success*. New York: John Wiley & Sons Inc.

\*\*\*

**prof. dr. Marija Ovsenik** je magistrirala s področja organizacije in doktorirala s področja socialnega managementa. Sodeluje kot učitelj na vseh treh ravneh na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu. Avtorica desetih knjig – od tega osem monografij, avtorica mnogih znanstvenih in tudi strokovnih

člankov. V poklicni karieri je raziskovala, vodila mednarodne in domače projekte, svetovala kot konzultantka za človeške vire v mnogih slovenskih organizacijah. V času dekanovanja je, s svojim delovnim timom, oblikovala magistrski in tri dodiplomske študijske programe turizma. Je avtorica univerzitetnega, magistrskega in doktorskega programa fakultetnega študija Socialne gerontologije. Raziskovalno pozornost posveča polju ustvarjalnosti in sprememb v okolju.

\*\*\*

### **Abstract:**

#### **Creativity as a challenge**

**Research question (RQ):** We live in a time where the only certainty is marked with information, globalization and other changes. The dynamics of change is faster than the dynamics of responses and causes dilemmas in an environment on social and intimate level. Therefore the research question is: what is the focus of our observation in the field of creativity.

**Purpose:** Since the survival of the nation and organizations highly correlates with the creation of space for a creative experience, therefore, the purpose and objective of our research is if Slovenians build a creative community and how creativity in Slovenian organizational conditions can be realized.

**Method:** We used the descriptive method, which helped us to review the social reality in Slovenia.

**Results:** Our research could serve as a basis for empirical research.

**Organization:** Of particular interest will be the starting point for the organization and organizational practice.

**Society:** With it's transparency, the research could note the importance of creativity in society and warn managers that they have a high level of responsibility for creating conditions for a creative environment.

**Originality:** The study offers a clear overview of the situation in society.

**Limitations/propositions:** Study offers guidelines for empirical research.

**Keywords:** creativity, human resources, change, human capital, learning organization.