

# Kūrybinis procesas ir jo potencialo skatinimas organizacijoje

Straipsnio tikslas yra atskleisti kūrybiškumo svarbą ir pagrįsti šios savybės aktualumą asmeniniame ir organizaciniame kontekste. Taip pat pabrėžiama, jog organizacija turi formuoti aplinką, palankią naujovėms, lankstumui ir gebėjimui prisitaikyti sparčiai kintančiame pasaulyje, bei kūrybiškai valdyti įvairovę. Pateikiama kūrybiškumo skatinimo programa susidedanti iš kūrybiškų problemų sprendimo metodų, kurie galėtų būti taikomi kasdieninėje veikloje ir taip skatintų naujus kūrybinius projektus, o pastarieji keistų individualius ir organizacinius požiūrius.

**Raktiniai žodžiai:** kūrybinis procesas, novatoriškumas, kūrybiškumas organizacijoje.

The goal of this article is to introduce creative thinking in the individual and organizational context. It is emphasized the necessity to learn how to practice it and then promote it constantly, also to develop creative culture enabling high idea output, which enables high innovation. There is offered the creativity stimulation program, which could serve as the implementation of creative methods for problem solving in the daily working environment and could result in new creative projects as well as in the new individual and organizational attitudes.

**Keywords:** creativity process, innovation, creativity in organization.

---

## Įvadas

**Tyrimo problema ir aktualumas.** Sėkmė versle šiandien priklauso nuo nuolatinio novatoriškumo. Kūrybiškumas yra esminė kompetencija būtina lyderiams, vadovams ir vadybininkams ir viena iš geriausių priemonių organizacijai suteikti konkurencinį pranašumą. R. Webster (2003) kūrybiškumą apibrėžia kaip gebėjimą ar pajėgumą kurti — įgyvendinti, suteikti naują formą, kurti vaizduotės pagalba, sukurti ką nors naujo. Šiuolaikinėje vadyboje gebėjimas

kurti ir vystyti naujas idėjas, suteikti kam nors naują formą yra vienas didžiausių privalumų. Organizacijos sėkmę sąlygoja naujų galimybių ieškojimas ir gebėjimas atrasti naujoves, kurių nori pirkėjas. Taigi ateities organizacijų vadyba turi vadovautis novatoriškumu. Šis terminas dažnai tapatinamas su kūrybiškumu, tačiau tai nėra tas pats. Kūrybiškumas yra procesas, kurio metu kas nors sukuriama naujo. Tuo tarpu novatoriškumas yra ko nors naujo pateikimas arba, kitaip tariant, novatoriškumas yra kūrybinio įkvėpimo įgyvendinimas.

---

Aurelija GANUSAUSKAITĖ – Vytauto Didžiojo universiteto, Ekonomikos ir vadybos fakulteto, Firmų organizavimo ir vadybos krypties II k. magistrantė. Adresas: S. Daukanto g. 28, Kaunas. Tel.: +370 698 79 362. El. paštas: aura0924@yahoo.com

Vytautas LIESIONIS – socialinių mokslų daktaras, Vytauto Didžiojo universiteto docentas, Ekonomikos ir vadybos fakulteto prodekanas. Adresas: S. Daukanto g. 28, Kaunas. Tel.: 37 327851. Faks.: 37 327857. El. paštas: v. liesionis@evf.vdu.lt

Anot L. Naiman (2006), kūrybiškumas yra novatoriškumo šaknys.

Kūrybinis potencialas, t.y. naujų problemos sprendimų ieškojimas, gebėjimas sukurti naujus produktus ar paslaugas atsižvelgiant į rinkos pokyčius, yra dalis intelektualinio turto, kuris įmonei suteikia konkurencinį pranašumą. Tai procesas ir įgūdis, kuris gali būti vystomas ir valdomas visoje organizacijoje. Kūrybiškumo esmės suvokimas ir žinojimas, kaip jis vystosi asmeniniame ar organizaciniame lygmenyje, gali padėti pasiekti užsibrėžtų tikslų ar net sukurti norimą aplinką. Taikydama įvairius kūrybiškumo skatinimo metodus, organizacija gali pasirinkti tinkamą valdymą ir struktūrą, kurie skatintų darbuotojų kūrybiškumą. Kokia organizacinė struktūra geriausiai skatina kūrybiškumą ir inovacijų siekimą ir kokios specifinės charakteristikos leidžia pasiekti didžiausią efektyvumą? Kūrybiškumas – viena svarbiausių savybių šiuolaikinėje inovacijų vadyboje.

**Tyrimo objektas** – kūrybiškumo organizacijoje samprata ir esmė.

**Tyrimo tikslas** – atskleisti kūrybiškumo svarbą ir pagrįsti šios savybės aktualumą šiuolaikinėje organizacijoje.

**Uždaviniai:**

1. Apibrėžti kūrybiškumo esmę vadyboje.

2. Atkleisti ir susisteminti pagrindinius kūrybinio proceso žingsnius.

3. Nustatyti kūrybiškumo skatinimo organizacijoje prielaidas ir metodus.

**Tyrimo metodai** – mokslinės literatūros analizė, sisteminimas ir apibendrinimas.

## Kūrybiškumo esmė ir procesas

Hobbes (1588-1679) buvo vienas iš pirmųjų, kuris pripažino vaizduotės svarbą ir jos

konstrukcines galimybes žmonių mintyse ir planavime. Ligi šiol, iki krikščionybės egzistavęs supratimas ir požiūris į kūrybiškumą, kuris šimtmečiais įtakojė mūsų mąstymą, buvo vadinamas genialumo pagrindu, kuris anksčiau buvo siejamas su mistinėmis galiomis ir paprasčiausia sėkme (Stenberg, 1999). Tačiau J. Robert (1999) paneigė šį požiūrį ir įrodė, kad genialumas nėra kokia nors antgamtiška, nors ir išskirtinė, savybė. Kūrybiškumas yra potencialiai pasiekiamas bet kuriam individui.

Kūrybiškumo sąvoka (*angl.* creativity) apibrėžiama įvairiai, tačiau daugelis autorių sutinka, kad tai asmenybės gebėjimas sukurti ar atrasti ką nors nauja. Kūrybiškumo bruožus tyrinėjo J. P. Guilford (1954), E. P. Torrance (1979), J. Almonaitienė (1997), A. Petrulytė (2001) R. Žukauskienė (2000), D. Grakauskaitė-Karkockienė (2002), R. Webster (2003) ir kt. Kūrybiškumo reiškinyje apibrėžiamas labai skirtingai. Psichologijoje kūrybiškumas dažniausiai siejamas su psichologinėmis savybėmis, padedančiomis atrasti ką nors nauja ir kartu vertinga (Petrulytė, 2001). Psichologai kūrybiškumą traktuoja kaip asmenybės bruožą, savybę, kaip žmogaus gebėjimą kūrybiškai mąstyti, kaip kūrybišką elgesį. Psichologinėje literatūroje nurodoma, kad kūrybinga asmenybė siekia saviraiškos ir geriausiai save išreiškia kūryba. Kūrybinga asmenybė paprastai sugeba vienaip ar kitaip save realizuoti, būna atvira gyvenimui, bet kokiam patyrimui. Humanistinės psichologijos kontekste kūrybiškumas suprantamas kaip transformuojanti jėga, stiprinanti žmogaus vertės jausmą, asmenybės brendimą. A. Maslow kūrybiškumą sieja su sveika, sugebančia save išreikšti ir visaverte asmenybe, o taip pat pabrėžia saviraiškos (žmogaus siekio būti tuo, kuo jis gali tapti) reikšmę (Grakauskaitė-Karkockienė, 2002).

Kūrybiškumas – tai savybė, pasireiškianti įvairiomis aplinkybėmis ir daugelyje sričių: nuo meno, dizaino, amatų iki mokslo išradimų ir verslumo. Toks platus ir įvairus sąvokos apibrėžimas rodo, kad kūrybiškumas ir naujovės gali būti grindžiami pačių įvairiausių sričių – tiek techninių, tiek netechninių – žiniomis.

Šiuolaikinėje vadyboje kūrybiškumo procesas yra vienas iš svarbiausių faktorių, skatinančių konkurencinį pranašumą. Organizacijos sėkmę lemia naujų galimybių ieškojimas ir gebėjimas atrasti užslėptus ryšius naujuose produktuose ar paslaugose, kurių nori pirkėjas. Taigi ateities organizacijų vadyba turi vadovautis novatoriškumu. Novatoriškumas – tai sėkmingas naujoviškų idėjų įgyvendinimas, o kūrybiškumas – būtina naujovių sąlyga. Organizacijoje novatoriškumo pavyzdys galėtų būti naujo produkto ar naujos paslaugos pateikimas. Atsirandant naujoms prekėms, paslaugoms, procesams, strategijoms ir organizacijoms, žmonės privalo ieškoti naujų idėjų ir jų tarpusavio ryšių. Todėl gebėjimas spręsti problemas ir kūrybiškas mąstymas yra pagrindiniai šiuolaikinių darbuotojų įgūdžiai.

Vadyboje yra vartojami įvairūs modeliai bei koncepcijos, padedančios įgyvendinti organizacijų siekius, strateginius planus, kokybės tobulinimus ar kitas veiklas. Lygiai taip pat yra įvairių modelių padedančių kūrybiškai mąstyti ar sukurti ir įgyvendinti inovaciją. Kūrybiškumas reiškia daug daugiau nei netikėtą įkvėpimo akimirka, kurios metu mintyse šmėsteli vaizdas. Tai yra procesas, kurį tyrinėjo ne vienas mokslininkas.

Vieną iš pirmųjų kūrybinio proceso modelių pateikė Graham Wallas. Savo klasikiniuose tyrinėjimuose Wallas (1926) pasiūlė kūrybinio mąstymo procesą išskaidyti į keturias pagrindines fazes.

#### **Wallas Kūrybinio Proceso Modelis:**

4. **Pasiruošimas** (problemos nustatymas ir informacijos kaupimas)
  5. **Inkubacija** (atsiribojimas nuo problemos kuriam tai laiko tarpui)
  6. **Iliuminacija** (fazė, kai iškyla nauja idėja ar sprendimas, dažniausiai netikėtai)
  7. **Pasitvirtinimas** (naujos idėjos ar sprendimo patikrinimas ir išbandymas)
- Nors ir yra keletas modelių pateikiančių kūrybiškumą kaip magišką procesą, tačiau vyraujantys modeliai labiau linksta prie teorijos, jog naujos idėjos iškyla iš sąmoningų pastangų balansuoti tarp analizės ir vaizduotės. Pavyzdžiui, Rossman (1931) tyrinėjo kūrybiškumo procesą analizuodamas 710 išradėjų ir originalų Wallas modelį išplėtė nuo keturių iki septynių stadijų.

#### **Rossman Kūrybinio Mąstymo Modelis:**

1. Poreikio ar problemos stebėjimas.
2. Problemos analizė.
3. Visos įmanomos informacijos apžvalga ir tyrinėjimas.
4. Galimų sprendimų formulavimas.
5. Kitiška sprendimų privalumų ir trūkumų analizė.
6. Naujos idėjos gimimas – išradimas.
7. Eksperimentavimas, tikrinant daugiausia žadančių sprendimą, pasirinkimas ir tobulinimas.

Alex Osborn (1953), „Minčių lietaus“ (*angl. brainstorming*) autorius, savo Septynių Žingsnių modelyje pripažįsta panašią teoriją, jog kūrybiniame procese analizė ir vaizduotė balansuoja po lygiai.

#### **Osborn Kūrybinio Mąstymo Septynių Žingsnių Modelis:**

1. **Orientacija:** akcentuoti problemą.
2. **Ruošimasis:** tinkamų duomenų rinkimas.

3. **Analizė:** tiesiogiai susijusios informacijos išskaidymas.

4. **Idėjų generavimas:** alternatyvų kaupimas.

5. **Inkubacija:** atsitraukimas, įkvėpimo laukimas.

6. **Sintezė:** minčių ir idėjų filtravimas.

7. **Įvertinimas:** išvystytų idėjų įvertinimas.

Išanalizavus keletą kūrybinio mąstymo proceso modelių, nesunkiai galima apibendrinti pagrindinius bruožus:

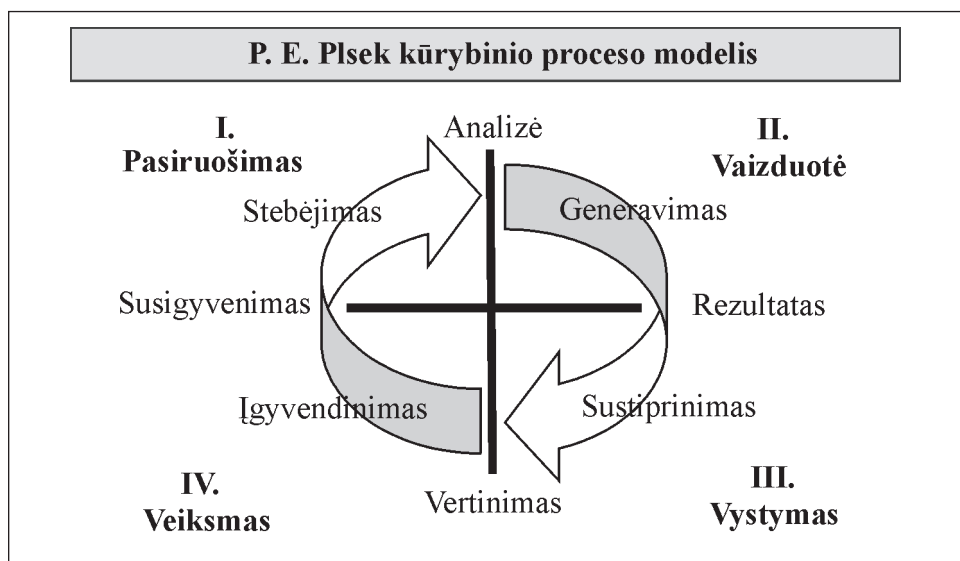
- Kūrybinis procesas susideda iš tikslingos analizės, kūrybingo idėjų generavimo ir kritiško įvertinimo. Bendrai apibūdinant, kūrybinis procesas yra balansavimas tarp vaizduotės ir analizės.

- Senesnieji modeliai linksta prie požiūrio, jog kūrybiškos idėjos iškyla pasąmoninio proceso metu, beveik neįtakojamos ir nekontroliuojamos paties kūrėjo. Modernūs modeliai linksta link teorijos, jog tikslingas naujų idėjų generavimas yra tiesiogiai kontroliuojamas paties kūrėjo.

Visam kūrybiniam procesui reikia stimulo veikimui ir idėjų realizavimui. Kad idėjos virstų konkrečia realybe reikia įdėti labai daug pastangų ir darbo, tam neužtenka paprasčiausiai įsivaizduoti naujus dalykus.

P. E. Plsek (1996) išanalizavęs kūrybinio mąstymo teorijas, pasiūlytas per paskutinius 80 ir daugiau metų, pateikė kūrybiško mąstymo sintezės modelį, kuris kombinuoja sąvokas iš įvairių autorių modelių.

Trumpai apibendrinant šį modelį galima padalyti jį į keturias fazes: Ruošimosi, Vaizduotės, Išsivystymo ir Veiksmo. Visos fazės yra labai svarbios vykstant kūrybiniam procesui. Taip pat svarbu paminėti, jog šiame modelyje nėra tiksliai pateikiama, ar vaizduotė yra sąmoningas ar nesąmoningas protinis gebėjimas. Pagaliau, būtina pastebėti, kad šis modelis aiškiai pateikia, kad naujovė yra kitas žingsnis po paprasčiausio kūrybiškų minčių generavimo. Modelio „Veiksmo“ fazėje aiškiai



1 pav. P. E. Plsek kūrybinio proceso modelis

nurodoma, kad kūrybiškos mintys turi vertę tiksliai tada, kai jos yra įgyvendintos realiame pasaulyje.

Svarbu paminėti, jog patyrę lyderiai, vadovai ar vadybininkai dažniausiai turi stiprius praktinio, mokslinio, konkretaus ir analitinio mąstymo įgūdžius. Priešingai nei yra manoma, šiuolaikinė kūrybiškumo teorija nereikalauja atsisakyti šių įgūdžių. Paprasčiausiai jau turimą „bagazą“ tereikia papildyti naujais mąstymo įgūdžiais, kurie skatina naujų išvalgų ir idėjų generavimą. Bet būtina suvokti, jog visi kūrybinio mąstymo modeliai darbuotojams gali būti tik gairės įgyvendinant šį procesą. Juk kiekviena situacija yra unikali, lygiai taip pat ir kiekvienas žmogus yra skirtingas, todėl aklaai sekti modelio žingsnius būtų neprofesionalu ir nenaudinga.

## Kūrybiškumo skatinimas organizacijoje

XXI a. pradžioje prasidėjo era, kai tokios tradicinės konkurencinio pranašumo priemonės kaip kapitalas, žemė, žaliavos ir technologijos, negarantuoja įmonių ar organizacijų sėkmės. Priešingai, nuo šiol žinių visuomenėje įmonės ateitį ir sėkmę rinkoje lemia įmonės gebėjimas savo turimą didžiausią turtą – intelektinį kapitalą – paversti pranašumu. Verslo sėkmę lemiantys kriterijai greitai keičiasi nuolat kintančioje konkurencinėje aplinkoje ir tuo pačiu verčia įmones nuolat lanksčiai ir prisitaikančiai integruoti ir išnaudoti savo turimą intelektinį kapitalą. Taigi, 6-ame ir 7-ame dešimtmečiuose sėkmės kriterijumi buvo laikomas gamybos efektyvumas, 8-ame ir 9-ame dešimtmečiuose juo tapo kokybės vadyba, tuo tarpu, šiais laikais sėkmę lemia kūrybiškumas, inovatyvumas

(*angl.* innovation, *liet.* naujoviškumas) ir žinios.

Todėl, optimalus viso turimo intelektualinio organizacijos kapitalo panaudojimas ir gebėjimas nuolat kurti ir būti inovatyviems (naujoviškiems) tampa nauja kovos sritimi ir dideliu iššūkiu visoms įmonėms ir mokslinių tyrimų institucijoms, nepriklausomai nuo jų dydžio ar sektoriaus. Įmonės ir mokslinių tyrimų institucijos ne tik turi skatinti ir plėtoti kūrybiškumą bei savo darbuotojų inovacinius gebėjimus, bet ir sukurti mechanizmus ir nustatyti procedūras, kurių pagalba individualus kūrybiškumas taptų bendru turtu. Šis įmonės žinių pranašumas tampa vieninteliu konkurencinį pranašumą lemiančiu veiksmu.

Daugiausia dėmesio organizacijos turi skirti žmogiškiesiems ištekliams, kurie ir yra pagrindinis kūrybiškumo šaltinis. Organizacija turi skatinti darbuotojų atvirą požiūrį į pokyčius, kūrybiškumą ir gebėjimą spręsti problemas. Taip pat daugiau informuoti darbuotojus apie kūrybiškumą, žinias ir lankstumą kaip svarbius veiklos aspektus, užtikrinančius sėkmę ir pasitenkinimą gyvenimu šioje sparčių technologinių pokyčių ir visuotinės integracijos eroje. Suteikti darbuotojams daugiau laisvės ir galimybių tose srityse ar užduotyse, kuriose svarbus kūrybiškumas ir inovacinis potencialas. Raginti darbuotojus plėtoti kūrybos potencialą dėl asmeninio pasitenkinimo. Organizacija turi mokyti ir skatinti savo darbuotojus dirbti ir gyventi kūrybiškai. Tam yra skirta įvairių kūrybinį potencialą skatinančių metodų, tokių kaip „Minčių lietus“, „Šešios Mąstymo Kepurės“, „Minčių žemėlapis“ ir t.t.

J. Henry (2001) pateikia keturias kūrybiškų žmonių savybes:

1. Pasitikėjimas, charakterizuojamas tolerancija ir galimybių ieškojimu;

2. Žaismingumas, kuris atspindi protinį lankstumą ir polinkį rizikuoti;

3. Aistra, kuri iššaukia motyvaciją ir įsipareigojimą;

4. Atkaklumas – ryžtas susiduriant su nepastovumu ir nežinomybe.

Akivaizdu, kad veiklos sėkmę daug lemia ne tik žinios ar patirtis, bet ir gebėjimas lanksčiai prisitaikyti ir sėkmingai veikti įvairiose situacijose, priimti drąsius, kūrybingus, bet kartu ir įvairiapusiškai apgalvotus sprendimus. Šias savybes turi kiekvienas darbuotojas, nors ir turintis skirtingą potencialą. Ir jos gali būti ugdomos kryptingai skatinant, sustiprinant ir suteikiant tinkamas aplinkybes.

Svarbų, tačiau dažnai neišnaudojamą naujovių šaltinį galima rasti už organizacijos ribų – tai vartotojas. Vartotojo poreikiai gali būti atskaitos tašku plėtojant, tobulinant ir (arba) kuriant naujus, labiau konkurencingus produktus ir paslaugas. Turėdami reikiamų žinių, vartotojai gali ne tik padėti formuoti naujovėms palankią rinką, bet ir spręsti nenumatytas problemas bei dalyvauti tobulinant pačius produktus ir paslaugas. Glaudžiai su vartotojais bendradarbiaujantys naujų technologijų gamintojai sėkmingai diegia naujoves – tai rodo, kad vartotojų dalyvavimas daro teigiamą poveikį.

Kūrybinis potencialas yra vystomas ne tik per atskirus individus, bet taip pat ir per organizacijos kultūrą. Organizacijos kultūra – tai tam tikros organizacijos nariams būdingų tokių svarbių sąvokų, kaip normos, vertybės, požiūriai bei įsitikinimai, visuma (Stoner, Freeman, Gilbert, 1999). Pagal E. Schein (1992) klasikinį apibrėžimą, tai yra kertinių įsitikinimų modelis, išugdytas ar atrastas grupės žmonių, jiems kartu sprendžiant savo problemas, susijusias su išlikimu aplinkoje bei integravimusi viduje. Atsižvel-

giant į šį apibrėžimą, reikia suprasti, jog organizacijos kultūra negali būti „įdiegta“, kadangi patys darbuotojai savaime ją suformuoja. Tačiau formavimosi procesui galima padaryti įtakos ir pakreipti jį norima linkme.

Kūrybišką organizacijos kultūrą sudaro bendrosios charakteristikos: rizikos tolerancija, nuostata į nuolatinį mokymąsi, atvirumas pokyčiams, inovacijoms bei kūrybiškumo charakteristikos (teigiamas savęs vertinimas, pasitikėjimas savimi, nepriklausomas elgesys, savarankiškumas ir kt.), antrepreneriškumo charakteristikos (orientacija į galimybių panaudojimą, aiški veiklos motyvacija, koncentracija ir vizija, kapitalo ir išteklių valdymo gebėjimai, pozityvumas savo ir aplinkos atžvilgiu); novatoriškumo charakteristikos (atvirumas kritikai, empatija, gebėjimas nesilaikyti dogmų ir pan.). (Janiulienė, Cibulskas ir kt., 2004).

Pagal Hooker ir Csikszentmihalyi (2003) yra šešios sąlygos, kurios skatina įkvėpimą ir kūrybiškumą organizacijoje:

1. Organizacija turi vertinti darbuotojų pastangas, net jei tai kartais būna ir nuostolinga trumpalaikiuose rezultatuose. Tai turi būti autentiška, ir tai turi suteikti saugią aplinką, kur klaidos yra toleruojamos ar net padrašinamos, tam kad skatintų mokymąsi ir rizikavimą siekiant ilgalaikių tikslų.

2. Būtinai strateginis požiūris, kurio būtų laikomasi, kuriant inovacijoms palankią aplinką, kurioje žinios būtų paverčiamos naujoviškais produktais ir paslaugomis. Aiškūs tikslai turi būti žinomi visiems organizacijos nariams. Tai reiškia, jog turi būti vizija, kur organizacija eina, ir misija, t.y. kaip organizacija ketina tai pasiekti.

3. Tarp organizacijos ir darbuotojų turi būti grįžtamasis ryšys. Jeigu darbuotojas

yra įvertinamas teigiamai, tai jį paskatina ir įkvepia tolimesniam darbui. Žinojimas, jog eini teisingu keliu, teikia pasitenkinimą darbu, o tuo pačiu ir norą kurti. Grįžtamasis ryšys turi būti savalaikis ir nuoseklus, o tokį vertinimą idealiausiai atlieka patys darbuotojai, jeigu tik tam yra suteikiamos galimybės ir laisvė.

4. Iššūkiai, iškelti organizacijoje, turi atitikti toje organizacijoje dirbančių žmonių įgūdžius. Jei ne, darbuotojai greičiau pradės nuobodžiauti, kai užduotys neatitiks jų kvalifikacijos arba patirs stresą, kai užduotys taps per reiklios. Organizacija turi stengtis suteikti darbuotojams galimybes, kurios atitinka jų įgūdžius.

5. Darbo aplinka turi sumažinant fizinį ir psichologinį išsiblaškimą, t. y. darbas turi būti organizuojamas taip, jog darbuotojams nereikėtų eikvoti energijos šalutiniams trukdžiams, o aplinka suteiktų psichologinį komfortą.

6. Organizacijos turi skatinti savo darbuotojų laisvę ir savikontrolės jausmą. Tai ne tik motyvuoja, bet ir suteikia asmenims galimybę tobulėti ir įrodyti savo potencialą.

Remiantis I. Cornwall ir B. Perlman (1990) verslininkiškos organizacijos kultūros apibūdinimu, kūrybiška organizacijos kultūra daugeliu atžvilgių sutampa. Kūrybiška organizacijos kultūra turėtų pasižymėti tokiomis savybėmis:

*Rizika.* Sugebėjimas pasinaudoti galimybe, novatoriškumas ir naujos idėjos yra remiamos visuose organizacijos lygiuose.

*Pelnyta pagarba.* Jausmas, kad grupė išsiskiria tuo, ką daro, kaip daro ir ko siekia. Iš tų, kurie čia dirba, reikalaujama nepaprastų pastangų ir atsidavimo.

*Patikimumo, pasitikėjimo ir garbingo elgesio etika.* Žmonės organizacijoje vienas kito atžvilgiu privalo elgtis tinkamai.

*Žmonės.* Žinojimas, kad žmonės bus

įtraukti, o ne atskiri nuo to, kas svarbu organizacijai. Būtent žmonės turi būti organizacijos vertingiausi išteklių, jeigu ji nori klestėti ir būti gyvybinga ateityje.

*Emocinis atsidavimas.* Žmonės gali turėti stiprius jausmus savo veiklos atžvilgiu; jie gali nuoširdžiai ir atvirai tuos jausmus reikšti.

*„Darbas yra džiaugsmas“.* Darbas lygiai taip pat gali teikti mums malonumą; juk čia mes praleidžiame daugybę laiko ir atiduodame jam didelę dalį sąvės.

*Vertė laimi.* Ką organizacija bedarytų, tai turi būti vertinga ne tik jos klientams, bet ir darbuotojams. Visų lygių darbuotojai turi vertinti darbą – prasmė yra tiek pat svarbi, kiek ir atlyginimas.

*Nuolatinis dėmesys detalėms, struktūrai ir procesui.* Jeigu kas nors dirba gerai, vadinasi gali dirbti dar geriau.

*Efektyvumas ir našumas.* Organizacijai būtina disciplina – vykdyti kasdienę veiklą, ir laisvė – prisitaikyti prie kintančio pasaulio

Dar vienas labai svarbus veiksnys organizacijos kūrybiškumui yra komandos ir koalicijos. E. Bishop ir M. Moore (2007) patvirtina, kad sąjungos (arba socialiniai tinklai, bendravimas) ir bendradarbiavimas leidžia išvengti kompetencijos spąsų, ribotumo ir tendencijų besilaikymo ir taip stimuliuoti kūrybiškumą. Tokiu būdu grupė tampa daug pranašesnė už individą. Sujungus grupės intelektualinį potencialą, dažnai galima pasiekti daug vertingesnių rezultatų. Grupinis intelekto ir bendros patirties taikymas gali būti panaudotas bet kurios gamybos šakos problemoms spręsti. Komanda įgyja daug didesnę kūrybiškumo potencialą, nes suvienija savo žinias ir įgūdžius. Komandos nariai papildoma vienas kitą ir moka tinkamai panaudoti savo kūrybinius gebėjimus. Komandinis kūrybiškumas yra labai naudingas, žino-

ma, jei žmonių potencialas grupėje yra taikomas efektyviai. Deja, komunikacija ir sąveika gali tapti labai sudėtinga tarp žmonių su skirtingais išsilavinimais, kvalifikacija, patirtimi, skirtingais požiūriais, įvairiomis žiniomis ir kultūromis. Bet būtent čia kūrybiškumas gali tarnauti kaip tiltas, kaip bendras vardiklis, kuris padeda įveikti skirtumus, bendradarbiaujant ir siekiant bendro tikslo.

E. Bishop ir M. Moore (2007) taip pat išanalizavo efektyviausią komandinio darbo struktūrą. Jis patvirtina, kad dauguma iškilų žmonių, kurie įtakojo socialinę aplinką ir visuomenę dažniausiai dirbdavo vieni, bet yra nepaprastai sunku išskirti originalias idėjas iš kultūrinės aplinkos konteksto, nes jos vis tiek daugiau ar mažiau yra įtakojamos; be to grįžtamasis ryšys beveik visada yra būtinas. Dauguma efektyvių komandų yra sudarytos iš dviejų individų, taip išvengiant ribotumo ir tendencingumo ir stimuliuojant vienas kito kūrybinį potencialą. Mažos individų grupės turi tendenciją į branduolį ir nutolusius narius, o taip pat informacijos tiltus, t.y. ne visi grupės nariai dalinasi vienoda informacija. Didelės grupės turi tendenciją užsiimti politika, jose ryškėja statuso skirtumai, ir dažniausiai pritrūksta bendro vieningo indėlio į sprendimą.

Labai svarbūs kūrybiškumo ir inovacinio pajėgumo aspektai yra motyvacija ir iniciatyvumas. Vidinė motyvacija skatina kūrybiškumą. Pagal C. Hooker et al. (2003) Teresa Amabile nustatė, kad išoriniai skatinamieji faktoriai taip pat gali paskatinti kūrybiškumą, bet vidinė motyvacija iššaukia daug didesnę kūrybiškumo poveikį. Ji nurodė dvi priežastis: pirma, darbuotojas, šiuo atveju kūrėjas, skatinamas išorinių faktorių gali išsiblaškyti ir nukrypti nuo tikrojo tikslo įgyvendinimo, susitelkdamas ties laukiamais apdovano-

jimais. Antra, jie gali sumažinti asmens norą rizikuoti, o tai galėtų susilpninti kūrybiškumo procesą. Apibendrinant galima teigti, jog kūrybiška organizacijos kultūra skatina ir motyvuoja darbuotojus, ir to pasekmė didesnis darbo našumas. Jau vien tai įtikinamas argumentas organizacijoms, kad skatintų kūrybišką darbo kultūrą.

Organizacija turi formuoti naujovėms, lankstumui ir gebėjimui prisitaikyti sparčiai kintančiame pasaulyje palankią aplinką ir kūrybiškai valdyti įvairovę. Daugelis autorių aplinkos įtaką laiko svarbiausiu veiksniu kūrybiškumui skleisti arba žlugti. Tačiau įprastame organizacijų gyvenime yra kur kas daugiau veiksnių, slopinančių kūrybiškumą nei skatinančių. Šie barjerai gali būti įvairūs – nuo organizacijos tradicijų iki asmeninių žmonių nuostatų ar baimių (Gotberg, 2002).

Svarbu paminėti, jog kūrybinį potencialą ypač žlugdo įvairios taisyklės ir instrukcijos, nuolatinis žinių ir informacijos taikymas sprendžiant problemas pagal gerai "atidirbtus", algoritmus, laiko trūkumas organizacijose. Taip pat labai svarbus darbuotojų skatinimas ir jų saviraiškos galimybės, jiems turi būti suteikiamos ne tik tinkamos darbo vietos, bet ir jų kvalifikaciją atitinkančios užduotys. Anot R. Lekavičienės (2003) yra du keliai, vedantys kūrybingos organizacijos link:

- pirma, atrenkant darbuotojus, svarbu neužmiršti, kad reikia ieškoti ne tik profesionalių, bet ir kūrybingų asmenybių ir,

- antra, nepamiršti, jog niekada nevėlu lavinti darbuotojų kūrybinius gebėjimus, mokyti kūrybinio mąstymo metodų.

Visada reikėtų pasitikėti profesionalams, kurie siūlo kūrybiško mąstymo seminarų, kurių metu galima išmokti įvairių kūrybiškų sprendimų paieškos metodų –



problemos dalijimo, surišančių algoritmų, žodžių-stimulų ir kitų technikų, išbandyti save grupinėse ir individualiose kūrybiškumą stimuliuojančiose užduotyse, sustiprinti pasitikėjimą savimi.

## Išvados

1. R. Harriman ir J. Mauzy (2003) pabrėžia, kad norėdami ne tik išlikti, bet ir ilgai klestėti, individai organizacijose privalo remtis kūrybiškumu ir inovatoriškumu. Ir tai jie turi daryti taip reguliariai ir patikimai, lyg tai būtų kvėpavimas. Kūrybiškumo aspektas labai aktualus šiandieninėje ir ateities vadyboje, nes norint išlaikyti konkurencingą verslą reikia pastoviai kurti ir parduoti vis naujus produktus. Kūrybiškumas tiesiogiai susijęs su prielaidų išskaidymu ir naujų ryšių idėjoms sukūrimu. Inovatoriškumas reiškia kūrybiškų idėjų panaudojimą pramoninėje aplinkoje. Tikra inovacija, priešingai tiesiog patobulinimui, skatina kūrybiškas pastangas, nors dauguma tų kūrybiškų pastangų priklauso nuo kryptingo organizavimo. Daug sunkiau organizuoti, vadovauti ir išgauti pirmąsias kūrybiškas idėjas: tenka asmeniškai skatinti ir motyvuoti kiekvieną individą. Norint, kad organizacija taptų tikrai sistemiskai kūrybiška tiek kūrybiškumas, tiek novatoriškumas turi būti vystomas kiekviename žingsnyje ir funkcijoje.

2. Kūrybinis procesas susideda iš tikslingos analizės, kūrybingo idėjų generavimo ir kritiško įvertinimo. Bendrai apibūdinant, kūrybinis procesas yra balansavimas tarp vaizduotės ir analizės. Senesnieji modeliai linksta prie požiūrio, jog kūrybiškos idėjos iškyla pasąmoninio proceso metu, beveik neįtakojamos ir nekontroliuojamos paties kūrėjo. Mo-

dernūs modeliai linksta link teorijos, jog tikslingas naujų idėjų generavimas yra tiesiogiai kontroliuojamas paties kūrėjo. Visas kūrybiniam procesui reikia stimulo veikti ir realizuoti idėjas. Kad idėjos virstų konkrečia realybe reikia įdėti labai daug pastangų ir darbo, tam neužtenka paprasčiausiai įsivaizduoti naujus dalykus.

3. Greitai kintančioje šiandieninėje aplinkoje verslo lyderėmis tampa tik kūrybingos organizacijos, gebančios generuoti ir įgyvendinti naujas idėjas, greitai ir efektyviai prisitaikyti prie kintančių išorinių sąlygų, atsinaujinti. Todėl jos turi ne tik skatinti ir plėtoti kūrybiškumą bei savo darbuotojų inovacinius gebėjimus, bet ir sukurti mechanizmus ir nustatyti procedūras, kurių pagalba individualus kūrybiškumas taptų bendru turtu. Daugiausia dėmesio organizacijos turi skirti žmogiškiesiems ištekliams, kuris ir yra pagrindinis kūrybiškumo šaltinis. Organizacija turi skatinti darbuotojų atvirą požiūrį į pokyčius, kūrybiškumą ir gebėjimą spręsti problemas. Taip pat daugiau informuoti darbuotojus apie kūrybiškumą, žinias ir lankstumą kaip svarbius veiklos aspektus, užtikrinančius sėkmę ir pasitenkinimą gyvenimu šioje sparčių technologinių pokyčių ir visuotinės integracijos eroje. Taip pat organizacijos gali išnaudoti ne tik pavienių asmenų, darbuotojų, bet ir klientų ar vartotojų kūrybinius pajėgumus.

4. Kūrybinis potencialas yra vystomas, ne tik per atskirus individus, bet taip pat ir per organizacijos kultūrą. Kūrybišką organizacijos kultūrą sudaro bendrosios charakteristikos: rizikos tolerancija, nuostata į nuolatinį mokymąsi, atvirumas pokyčiams, inovacijoms bei kūrybiškumo charakteristikos (teigiamas savęs vertinimas, pasitikėjimas savimi, nepriklausomas elgesys, savarankiškumas ir kt.), antreneriškumo charakteristikos (orientacija į

galimybių panaudojimą, aiški veiklos motyvacija, koncentracija ir vizija, kapitalo ir išteklių valdymo gebėjimai, pozityvumas savo ir aplinkos atžvilgiu); novatoriškumo charakteristikos (atvirumas kritikai, empatija, gebėjimas nesilaikyti dogmų ir pan.). Šios charakteristikos tam tikra prasme yra asmenybiniai veiksniai, skatinantys ar stabdantys inovacinės kultūros raidą. Dar vienas labai svarbus veiksnys organizacijos kūrybiškumui yra komandos ir koalicijos. Bishop (2007) patvirtina, kad sąjungos (arba socialiniai tinklai, bendravimas) ir bendradarbiavimas leidžia išvengti kompetencijos spąstų, ribotumo ir tendencijų besilaikymo, taip stimuliuojant kūrybiškumą. Taip pat labai svarbūs kūrybiškumo ir inovacinio pajėgumo as-

pektai yra motyvacija ir iniciatyvumas. Pagal Hooker & Csikszentmihalyi (2003) Teresa Amabile nustatė, kad išoriniai skatinamieji faktoriai taip pat gali paskatinti kūrybiškumą, bet vidinė motyvacija iššaukia daug didesnę kūrybiškumo poveikį.

5. Organizacija turi formuoti naujovėms, lankstumui ir gebėjimui prisitaikyti sparčiai kintančiame pasaulyje palankią aplinką ir kūrybiškai valdyti įvairovę. Daugelis autorių aplinkos įtaką laiko svarbiausiu veiksnium kūrybiškumui skleistis arba žlugti. Tačiau įprastame organizacijų gyvenime yra kur kas daugiau veiksmų, slopinančių kūrybiškumą nei skatinančių. Šie barjerai gali būti įvairūs – nuo organizacijos tradicijų iki asmeninių žmonių nuostatų ar baimių (Gotberg, 2002).

## Literatūra

- Almonaitienė, J. (1997). Moksleivių kūrybingumo psichologiniai veiksniai: daktaro disertacija: socialiniai mokslai, psichologija. Kaunas.
- Bishop, E. & Moore, M. (2007). *The Psychodynamics of creativity*. New Jersey: Princeton University Press.
- Cornwall, J. and Perlman, B. (1990). *Organizational Entrepreneurship*. Homewood, IL: Irwin.
- Gotberg, K. (2002). *Primum Esse* // „Vadovo pasaulis“ 2002 m. Nr.10. Prieiga per internetą: [www.paciolis.lt](http://www.paciolis.lt) [žiūrėta 2008-09-05].
- Guilford, J. P. (1954). *Psychometric Methods*. 2d Ed. Madison, WI: McGraw-Hill.
- Harriman, R., Mauzy, J. (2003). *Creativity, Inc.: Building an Inventive Organization*. Boston : Harvard Business School Press.
- Henry, J. (2001). *Creativity and Perception in Management*. London: Sage Publications.
- Hooker, C., Nakamura, J., & Csikszentmihalyi, M. (2003). The Group as Mentor: Social capital and the systems model of creativity. In P. Paulus and M. Nijstad (Eds.), *Group Creativity*, pp. 225-44.
- Hutcheson, M., Webster, R. (2003). *Kickstart your Creativity (The Ideas Book)*. Profile Publishing Ltd, Auckland, New Zealand.
- Jonathan S. Feinstein, (2006). *The Nature of Creative Development*. Stanford: Stanford University Press.
- Lekavičienė, R. (2003). Kūrybiškumas – užslėptas ginklas // „Verslo žinios“, 2003-12-18. Prieiga per internetą: <http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/3fdd8ed74e0d1>. [žiūrėta 2008-09-12].
- Janiūnaitė, B., Cibulskas, G. Ir kt. (2004). Piliiečių novacinės kultūros bruožų raiška besimokančio miesto kūrimo kontekste. Mokslinis žurnalas „Socialiniai mokslai“. <http://www.education.ktu.lt/zurnalas/lt/index.html>, [žiūrėta 2008-09-03].
- Osborn, A. F. (1953). *Applied Imagination: The Principles and Procedures of Creative Thinking*. New York: Charles Scribner's Sons.
- Petrulytė, A. (2001). Kūrybiškumo ugdymas mokant. Vilnius: Presvika.
- Petrulytė, A. (2001). Kūrybiškumo ugdymo aktualijos. Teorinės-praktinės konferencijos medžiaga: Kūrybingumas mokant ir ugdant. Kaunas, kovo 13, 2001.
- Plsek, P. E. (1996). Working Paper: Models for the Creative Process. Directed Creativity is a Trademark of Paul E. Plsek & Associates, Inc.
- Rossman, J. (1931). *The Psychology of the In-*

- ventor – A Study of the Patentee. San Francisco, CA: Inventors Publishing.
18. Schein, E. (1992). *Organisational Culture and Leadership*. 2nd edition. California: Jossey Bass.
  19. Stenberg, Robert J. (1999). *Handbook of Creativity*. Cambridge: Cambridge press.
  20. Šimanskienė, L. (2002). *Organizacinės kultūros formavimas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
  21. Torrance, E. P. (1979). *The Search for Satori and Creativity*. Buffalo, NY: Creative Education. Foundation.
  22. *Training Material in Creativity and Innovation for European R&D. Organizations & SMEs – Tractors*. Project Supported by: The Leonardo da Vinci programme. Project No. ES/06/B/F/PP-149462. (2006-2008). Prieiga per internetą: <http://www.ktc.lt/index.lt,4060.html> [žiūrėta 2008-09-05].
  23. Wallas, G., Smith, R. (1926). *Art of Thought*. New York: Harcourt Yovanovich Brace.
  24. Webster, R. (2003). *Kickstart your creativity (The Ideas Book)*. New Zealand: Auckland.
  25. Žukauskienė R. (2000). Patterns of Maladjustment Problems in Middle Childhood and Adolescence: Different Developmental Pathway / *International Journal of Psychology*, Vol. 35 (3/4), 246.

Straipsnis įteiktas: 2008 10 13

Parengtas publikuoti: 2008 11 28

Aurelija GANUSAUSKAITĖ, Vytautas LIESIONIS

## CREATIVITY PROCESS AND ITS POTENTIAL DEVELOPMENT IN ORGANIZATIONS

### S u m m a r y

Today in business world the cycles of products become shorter and shorter. To keep up with this, organizations have to be quick and alert, they have to be innovative and adapt constantly to new market situations. That's why creativity is a core competency for leaders and managers and one of the best ways to set your company apart from the competition. Corporate creativity is characterized by the ability to perceive the world in new ways, to find hidden patterns, to make connections between seemingly unrelated phenomena, and to generate solutions. Generating fresh solutions to problems, and the ability to create new products, processes or services for a changing market, are part of the intellectual capital that give a company its competitive edge.

For this to happen, creativity must become the responsibility of everyone – every leader and senior manager as well as every employee. The goal of this article is to introduce the creative process and to prove the importance of creativity potential stimulation in the organization. The paper tries to bring together the individual creative process and organizational creativity in the context of nowadays management. The paper looks at available research on creativity as an individual process in creative problem solving. There are analyzed and systemized the main steps of the creative process, which involves purposeful analysis, imaginative idea generation,

and critical evaluation – the total creative process is a balance of imagination and analysis. Older models tend to imply that creative ideas result from subconscious processes, largely outside the control of the thinker. Modern models tend to imply purposeful generation of new ideas, under the direct control of the thinker.

The total creative process requires a drive to action and the implementation of ideas. People must do more than simply imagine new things; they must work to make them concrete realities. There is offered P. E. Plsek's (1996) Creativity Process Model, which is a synthesis model of creative thinking that combines the concepts behind the various models proposed over the last 80 and more years. These insights from the historical models of creative thinking are meant to challenge and encourage. Business people have strong skills in practical, scientific, concrete, and analytical thinking that will serve them well as they engage the creative process. Contrary to popular belief, the modern theory of creativity does not require to discard these skills. They need just to acquire some new thinking skills to support the generation of novel insights and ideas. Importantly, they also need to acquire the mental scripts to balance and direct these new thinking skills in concert with their traditional ones. If they can meet this challenge, they stand well-equipped to help lead

organizations to competitive advantage through innovation.

Furthermore, the creativity process will be useful when everyone in an organization learns how to practice it and then promotes it constantly. So another point of this paper is the importance of the creative culture development in organizations. For innovation to flourish, organizations must create environment that fosters creativity. The conditions that encourage creativity in organizations are based on a person's external surroundings and internal sources of inspiration. Organizations need to understand that creativity requires the removal of pressure, fear and judgment. The paper looks at different factors that affect individual and organizational creativity and tries to generalize precondition such as teambuilding, motivation, and work

environment. Creativity is fostered in organizational cultures that value independent thinking, risk taking, and learning. They are tolerant of failure and they value diversity. Open communication is reinforced and there is a high degree of trust and respect between individuals. Establishing a creative culture will benefit the organization in many more ways than just by helping to generate new ideas.

Much has been said about the necessity to develop a creative culture to enable high idea output, which enables high innovation, i. e. that is implementation of new ideas. In other words, creativity becomes an integral part of everyday operations and spawns the new thought, from small changes to breakthroughs, which organizations now need in every activity that makes a competitive difference.