

KŪRYBIŠKUMO TAIKYMAS KLAIPĖDOS ORGANIZACIJŲ VEIKLOJE

ERIKA ŽUPERKIENĖ¹, RUGILĖ ŠIMANSKYTĖ²

Klaipėdos universitetas (Lietuva)

ANOTACIJA

Kūrybiškumas organizacijų veikloje visada buvo svarbus, tačiau XXI amžiuje vadybos krypties mokslininkai jam teikė ypač daug dėmesio. Straipsnyje aptariama kūrybiškumo esmė ir nauda organizacijoms. Pasitelkus struktūruotą ekspertų interviu metodą atliktas empirinis tyrimas Klaipėdos miesto organizacijose, siekiant nustatyti, kaip vadovai taiko kūrybiškumą įvairių sričių organizacijų veikloje. Nustatyta, kad vadovai pripažįsta kūrybiškumo svarbą nepaisant organizacijos veiklos pobūdžio, tačiau pasigesta didesnio susidomėjimo ir platesnio praktinio pritaikymo.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: *kūrybiškumas, organizacija, kūrybiškumo taikymas.*

JEL KLASIFIKACIJA: M 10, M 12, M 14

DOI: <http://dx.doi.org/10.15181/rfds.v13i2.831>

Įvadas

Kadangi vis dar esama žmonių, kurie skeptiškai vertina kūrybiškumo pritaikymą ir kūrybinius gebėjimus kasdienėje darbinėje veikloje, manome, kad tokį požiūrį būtina keisti. Akivaizdu, kad kūrybiškumas neat-siejamas nuo naujumo, nes, be žinių, kūrybiškumo, nebus ir naujovių. Be abejo, ne kiekvienas žmogus yra kūrybingas, tačiau darbe pritaikomo kūrybiškumo tikrai galima išmokti, svarbu nebijoti išsakyti savo minčių, atskleisti viziją, surasti nestandartinį sprendimo būdą. Tai tiesiogiai priklauso ir nuo konkretaus asmens savybių, ir nuo gebėjimų, ir nuo vadovo elgesio (ar jis nesišaipto, nebaudžia už netradicinį požiūrį). Kūrybiškumas yra kilęs iš lotyniško žodžio *create*, kuris reiškia kurti (Marin, 2007). Šiuo metu tai labai plačiai ir ne tik mene vartojama sąvoka. Kūrybiškumas tampa viena pagrindinių veiklos sąlygų bet kurioje srityje, taip pat ir vadyboje, kur siejamas su sėkminga organizacijos veikla. Lietuvių kalba yra graži ir turtinga, tačiau kartais kyla problemų norint išversti ir pavartoti tam tikras sąvokas, pvz., lietuviai vartoja ir *kūrybiškumo*, ir *kūrybingumo* sąvokas. Didžioji dalis mokslininkų tas sąvokas vartoja kaip sinonimus, vis dėlto kai kurie jas skiria. Dabartinės lietuvių kalbos žodyne (2013) rašoma, kad kūrybingumas – tai žmogaus savybė, kūrybingas žmogus – tai žmogus, turintis kūrybinių gabumų, polinkių. Tuo tarpu kūrybiškumas labiau siejamas su veiksmu, T. M. Amabile, M. Khaire (2008) teigimu, tai esminė naujovių, kurios skatina ekonominę gerovę ir

¹ Erika Župerkienė – docentė, daktarė. Klaipėdos universiteto Vadybos katedra
Moksliniai interesai: personalo valdymas, vadovavimo problemų sprendimas, vadovų asmeninės ir dalykinės savybės, vadovų ugdymas, verslumo ugdymas, paslaugų vadyba ir rinkodara
Adresas: Minijos g. 155, LT-93185 Klaipėda
El. paštas: erikazuperkiene@gmail.com
Tel.: +370 46 398 666

² Rugilė Šimanskytė – UAB „Vestus“ vadybininkė, Vilniaus universiteto vadybos mokslų bakalaurė
Moksliniai interesai: organizacinės kultūros tyrimai, ĮSA, kūrybiškumas, kultūrų skirtumai
Adresas: Minijos g. 155, LT-93185 Klaipėda
El. paštas: rugile.simanskyte@gmail.com

sukuria pridėtinę vertę, diegimo organizacijoje priemonė. Kūrybingumas labiau sietinas su individo vidiniais gebėjimais atrasti, sukurti, transformuoti idėjas; tuo tarpu kūrybiškumas – tai tam tikras veiksmas, procesas, rezultatas. *Kūrybingumas* ir *kūrybiškumas* tarpusavyje glaudžiai susijusios sąvokos, nustatyti tarp jų aiškia ribą sudėtinga. Vis dėlto, atsižvelgiant į pateiktus argumentus, tekste vartojama kūrybiškumo sąvoka.

M. Leibold, G. J. B. Probst, M. Gibbert (2005) teigimu, organizacijose reikėtų kurti ir praktiškai taikyti atviras darbo aplinkos ir poilsio erdves, kad kūrybiškumas skleistųsi visais įmanomais būdais. Tačiau autoriai perspėja, kad nesukūrus aiškios atvirumo sistemos, organizacijos plėtra gali tapti chaotiška, tai reiškia ir kūrybiškumo „mirtį“. Tinkamai sukurta atvira darbo aplinkos sistema garantuoja, kad krizės sąlygomis ji pati persiorientuos į kūrybiškumą. R. Ginevičiaus, V. Sūdžiaus (2008) nuomone, vykstant pokyčiams, organizacijos privalo kreipti dėmesį į šiuos dalykus: globalizaciją, naujas technologijas, žinių visuomenę, intensyvią komunikaciją, socialinę atsakomybę. Taigi organizacijos turi keistis tiek savo viduje, tiek paveikti (kiek tai įmanoma) organizacijos aplinką – išorę. Čia ir vėl svarbus kūrybiškumas, naujovių diegimas. Būtent su kūrybiškumu mokslininkai (Amabile, 1995; Bilton, 2007) sieja organizacijų verslumą ir inovacijų įgyvendinimą. A. R. Jassawalla, H. C. Sashittal (2002) akcentuoja, kad naujovėms skatinti būtina atitinkama organizacinė kultūra, todėl rekomenduoja darbuotojus mokyti į naujoves nukreiptos organizacinės kultūros, kartu skatina organizacijos kūrybiškumą.

H. L. F. De Groot, P. Nijkamp, R. R. Stough (2004) pažymi, kad sėkmingų naujovių, kurios bus paklausios rinkose, galima siekti, pradedant mokymu ir esamos patirties įvertinimu, tada pasitelkus žinias ir kūrybiškumą sukurti išradimą. Šių autorių teigimu, kūrybiškumas šiais technologijų laikais yra pats brangiausias organizacijos išteklius. Kūrybiškumas turi „apsigyventi“ darbuotojų sąmonėje. Minėti mokslininkai (De Groot, Nijkamp, Stough, 2004) pažymi, kad reikia stengtis kurti tokią organizacinę kultūrą, kuri būtų nukreipta į kūrybiškumą ir naujoves. Jei už kūrybiškas idėjas darbuotojai būtų nuolat skatinami, tai taptų organizacinės kultūros norma, ekonomine ir psichologine nauda organizacijai (nes darbuotojai galėtų pasitelkti saviraišką). Taigi matome, kad mokslininkai kasdienėje veikloje akcentuoja kūrybiškumo naudą, tačiau vis dar esama skepticizmo, kad kūrybiškumas gali būti taikomas tik mene, o ne kasdienėje veikloje.

Mokslinė problema: nepakankamas kūrybiškumo išnaudojimas organizacijose.

Tyrimo objektas – kūrybiškumo taikymas.

Straipsnio tikslas: išanalizavus kūrybiškumo sampratą ir jo naudą organizacijų veikloje, ištirti kūrybiškumo pritaikomumą organizacijose.

Uždaviniai:

- atskleisti kūrybiškumo naudą organizacijai;
- atskleisti, kaip kūrybiškumo principas taikomas Klaipėdos organizacijų praktinėje veikloje.

Analizuojant mokslinę literatūrą taikyti šie metodai: sisteminė ir loginė analizė, lyginamoji analizė, grafinis vaizdavimas. Empiriniam tyrimui atlikti taikytas kokybinis tyrimo metodas ir iš dalies struktūruotas interviu metodas.

1. Požiūrių į kūrybiškumą apžvalga

Aptarsime esminius kūrybiškumo bruožus, jų naudą organizacijų veikloje. Kūrybiškumas – tai asmens gebėjimas atrasti nauja (Grakauskaitė-Karkockienė, 2002), čia būtini ir gabumai, ir intelektas. Gabumai – tai individualios psichologinės žmogaus savybės, lemiančios tam tikros veiklos sėkmę. Intelektas – tai protas, gebėjimas mokytis ir išmokti, susivokti naujose situacijose, atskleisti reiškinių sąsajas. Gebėjimas mąstyti kūrybiškai (Grakauskaitė-Karkockienė, 2002) – tai sugebėjimas kurti naujus žodžių, objektų, spalvų, istorijų derinius; išvelgti ir sukurti daug įvairių derinių; atpažinti praleistus elementus; kurti sudėtingesnius derinius piešiant ar konstruojant; išvelgti daugiau įvairių galimybių derinant simbolius, objektus, skaičius; panaudoti kalbos įgūdžius, kuriant naujus žodžių derinius; apibendrinti.

M. Botticchio (2006) teigimu, kūrybiškumas kasdieniame darbe pradėtas analizuoti tik prieš penkiasdešimt metų. Vis dėlto vienareikšmiškai jį apibrėžti gana sudėtinga, nes požiūriai į šį reiškinį labai skirtingi (Monaco, Guimarães, 2007). Tradiciškai, pasak L. Girdauskienės (2011), kūrybiškumas priskiriamas indivi-

dams, o ne organizacijoms, nes organizacija pati savaime negali būti kūrybiška, tai žmonės kuria ir įgyvendina idėjas. Bet būtent žmonės ir sudaro organizaciją, juk vadovaudami žmonėms vadovaujame organizacijai, taigi skatindami organizacijoje dirbančių žmonių kūrybiškumą, skatiname organizacijos kūrybiškumą, taip ši veikla gali būti priskiriama ir organizacijai. Todėl natūralu, kad kūrybiškumas nagrinėjamas tiek individo (Amabile, Conti, 1999), tiek organizacijos (Florida, 2002) lygmenyse.

Kūrybiškumo analizei pasitelksime penkis požiūrius (Jakobsen, Rebsdorf, 2008): *mistinį* (kyla iš suvokimo, kad idėjų turėjimas yra dieviška savybė, o kurti idėjas gali paskatinti mūzos, demonai arba Dievas); *psichodinaminį* (atsirado kartu su S. Froidu, skiriamas pirminis ir antrinis mąstymo procesai; kūryba kyla įtampos lauke tarp sąmoningumo ir nesąmoningumo lygmenų, kai žmogus išreiškia neišpildytus poreikius); *socialinį-psichologinį* (remiasi motyvacija, asmenybe, aplinka, kaip svarbiausiais kūrybiškumo elementais); *kognityvinį* (grindžiamas tuo, kad patys procesai yra įdomesni nei su kūryba susiję žmonės); *mišrujį* (susiejami asmeniniai, motyvaciniai, aplinkos ar kognityviniai požiūriai; kūrybiškumui atsirasti būtini šie veiksniai: intelektiniai gebėjimai, konkrečios žinios, mąstymo stilius, asmeninės savybės, motyvaciniai ir aplinkos veiksniai).

Kūrybiškumas ugdomas ir skatinamas ne tik individo, bet ir organizacijos lygmenyje, plėtojant darbuotojų kūrybiškumą ir inovacinius gebėjimus, skatinant atvirą požiūrį į pokyčius, nestandartinius problemų sprendimus (Ganusauskaitė, Liesionis, 2008). Taip svarbus vaidmuo tenka organizacijos vadovams: jų gebėjimas ir pasirengimas kūrybiškai mąstyti skatina organizacijos kūrybinį potencialą. Skiriamos šios kūrybiškai mąstyti gebančio vadovo charakteristikos (Вудкок, Франсис, 1991): vertina kūrybinius kitų žmonių gebėjimus, yra pasiruošęs netikėtumams, tiki savo kūrybiškumu, stengiasi būti kūrybiškas, reiklus įgyvendinant iškeltus tikslus, stengiasi sumažinti įtampą, jaučia pokyčių būtinumą, išnaudoja galimybes, taiko *smegenų šturmo* metodą, geba vadovauti kūrybiškoms grupėms, stengiasi mokytis iš klaidų, nebijo rizikuoti, atviras naujoms idėjoms. D. Grakauskaitė-Karkockienė (2002) taip apibūdino kūrybišką asmenybę: intelektiniai gebėjimai; žinios, kaip atspirties taškas; kūrybinis mąstymo stilius; asmeninės savybės (tolerancija); vidinė, o ne išorinė motyvacija kurti dėl kitų. Pateikti bruožai turi panašumų ir skirtumų. Esminiai bruožai – tai žinios, pasitikėjimas savimi, drąsa ir motyvacija kurti. Nustatyta (Cameron, Quinn, DeGraff, Thakor, 2006), kad tarp vadovavimo, efektyvios organizacijos plėtros ir vertės kūrimo (tiek žmonių, tiek finansiniu požiūriu) egzistuoja tarpusavio ryšys. Viskas prasideda nuo individo (vadovo) mąstymo, kaip jis suvokia organizacinę kultūrą, ar nori ją pakeisti, kūrybiškai patobulinti.

C. Bilton (2007), nagrinėjęs ryšį tarp kūrybos vadybos ir kūrybinio požiūrio į vadybą, teigia, kad kūrybiškumo procesas turi atitikti du kriterijus: turi pateikti kažką naujo ir sukurti intelektinę nuosavybę, kuri yra vertinga ir naudinga. Reikšmingas toks kūrybiškumas, kuris reiškiasi ne pavienių individų veikloje, o individų tinkluose organizacijų viduje. Šie tinklai su individualia aktyvia verslo veikla nesusiję, tai labiau susiję su asmenų grupėmis, kurios bendradarbiauja komandiniu principu, o tų komandų nariai atlieka kelis vaidmenis kurdami inovacinius procesus ir idėjas. Komandos sudėties įtaka užduoties sėkmei taip pat nagrinėjama mokslinėje literatūroje (Hoegl, Gemuenden, 2001; Lechler, 2001).

K. S. Cameron, R. E. Quinn, J. De Graff, A. V. Thakor (2006) pažymi kūrybiškumo poreikį kuriant vertę organizacijoje, tam reikia:

- naudotis potencialių klientų paslaugomis, t. y. stebėti, ko jie nori, „gaudyti“ idėjas ir taip skatinti kūrybiškumą;
- išsiaiškinti, ką darbuotojai nori daryti, t. y. sužinoti, kam jie yra gabūs, kad nešvaistytų laiko nereikalingiems darbams (pvz., darbuotojai dažniausiai nemato prasmės pildyti įvairių ataskaitų ir pan.), o jį skirtų idėjoms įgyvendinti;
- laikytis inovatyvaus požiūrio: organizacija turėtų dirbti iš karto su daugeliu projektų įvairiose vystymosi stadijose, kol iš idėjų (projektų) kils inovatyvus pelningas pasiūlymas;
- žinoti, kada leisti tiems procesams vykti, kol sukuriamas darnus produktas, kūrybiškai stebėti, kur ką panaudoti (pvz., organizacija gamino dviračių stipinus, bet matė, kad tai nepelninga, todėl persiorientavo ir pradėjo gaminti gitaros stygas).

Kūrybiškas problemų sprendimas organizacijoje įtraukia visus komandos narius ir apima šiuos etapus (Вудкок, Франсис, 1991):

- problemų įvardijimas;
- idėjų generavimas;
- tikslų tikslinimas;
- idėjų atranka;
- grįžtamasis ryšys ir analizė.

Tuo tarpu D. Grakauskaitė-Karkockienė (2002) pateikia tokius kūrybos proceso etapus:

1. Pasirengimas (kaupiamos žinios, aiškiau apibrėžiama problema).
2. Inkubacija (dėmesys kitoms problemoms, tarsi ilsimasi, keliaujama, miegama).
3. Nušvitimas (sprendimo suradimas).
4. Tikrinimas (įvertinimas, atlikimas, detalizavimas).

Kaip pastebi kai kurie autoriai, kūrybiškumo netaiko tie žmonės ar organizacijos, kurie mano, kad darbe reikia būti ypač konkretiems ir viską įgyvendinti pagal griežtą planą. Tokiu atveju esama problemų, jei įvykiai pakrypsta nenumatyta linkme. Tada arba elgiamasi chaotiškai, arba laikomasi numatyto plano ir viskas žlunga, arba pasikliaujama organizacijos vadovais: kaip jie pasakys, taip ir bus daroma. Tai rodo ir tam tikrą nenorą prisiimti atsakomybę, nes kūrybiškumas darbe būtinas, bet jis turi būti naudingas, tai neturi nieko bendro su atsakomybės vengimu ir tinginyste. C. S. Ooi ir B. Stöber (2011) kaip tik ir teigia, kad kūrybiškumas negali reikštis kiekvieno žmogaus gyvenime. Skiriami šie kūrybiškumui reikšties trukdantys barjerai (Вудкок, Франсис, 1991): tingumas; nusistovėję įpročiai; darbinė įtampa ir persidirbimas; per menki tikslai; biurokratiniai apribojimai; perdėtas stropumas, kai stengiamasi griežtai laikytis patvirtinto plano.

Organizacijoje kūrybiškumo poreikis yra ryškus, jis net tampa privalomu reikalavimu, inovacijos organizacijoje šiuo dinamišku laikotarpiu suvokiamos kaip sėkmingas ir naudingas kūrybiškumo taikymas (Zoltaynė Paprika, Derecskei, 2014). Kūrybiškumo skatinimas tiek individo, tiek organizacijose lygmeniu padeda organizacijoje sukurti kūrybišką aplinką, kai griaunant stereotipus, nusistovėjusias taisykles kuriami inovatyvūs sprendimai, intelektinė nuosavybė, naudingi ne tik organizacijai, bet ir visuomenei.

Toliau pateikiami tyrimo rezultatai.

2. Tyrimo metodika ir rezultatai

Siekiant nustatyti, kaip kūrybiškumas taikomas organizacijų veikloje, atliktas kokybinis žvalgomasis tyrimas. Tokio pobūdžio metodai taikomi atliekant kūrybiškumo taikymo tyrimus (Zoltaynė Paprika, Derecskei, 2014). Nors esama nuomonės, kad šis metodas galimai subjektyvus, tačiau, kaip pažymi B. Bitinas ir kt. (2008: 36), kiekybinių tyrimų objektyvumo prielaida pervertinama, nes visi socialinės realybės empiriniai tyrimai turi aiškų subjektyvumo apvalkalą: subjektyviai parenkami tyrimo duomenų rinkimo metodai, subjektyvumo neišvengiama interpretuojant tyrimo rezultatus, formuluojant išvadas. Todėl subjektyvumu kaltinti tik kokybinių metodų negalime. Pasirinktas iš dalies struktūruotas ekspertų interviu metodas. Šiam interviu tipui būdinga iš dalies standartizuota interviu procedūra, kai klausimai šiek tiek standartizuojami ir užduodami papildomi klausimai, atsižvelgiant į informanto pateiktą informaciją, tai leidžia sukurti laisvesnę, ne tokią griežtą atmosferą tarp tyrėjo ir respondento (Tidikis, 2003). Taikant iš dalies struktūruotus interviu, respondentams užduodami iš anksto numatyti klausimai, pateikiant juos ta pačia seka, tačiau tyrimo procese gali būti šiek tiek improvizuojama, atsakymai žymimi pildant standartizuotą formą. Tyrimui atlikti kviesiti ekspertai – pasirinktų mažų ir vidutinių organizacijų, užsiimančių įvairia veikla, vadovai. Tyrimas atliktas 2014 metų balandžio mėnesį Klaipėdos mieste. Iš dalies struktūruotas interviu trukdavo nuo 15 iki 25 minučių. Ekspertai žodiniu sutikimu patvirtino, kad tyrime gali būti įvardytos ekspertų pareigos, institucijos

ar organizacijos. Tačiau siekiant nepažeisti asmenų, dalyvavusių tyrime, konfidencialumo, pateikiami tik apdoroti duomenys. 1 lentelėje pateikiamas ekspertų kodavimo principas.

1 lentelė. Ekspertų kodavimas

Eil. Nr.	Eksperto numeris	Organizacijos veikla	Vadovavimo patirtis, metais	Darbuotojų skaičius	Eksperto kodas
1.	Ekspertas Nr. 1	Inžinierinės-geologinės paslaugos	1 m.	6	X ¹
2.	Ekspertas Nr. 2	Prekyba inžinerine įranga	14 m.	18	X ²
3.	Ekspertas Nr. 3	Apgyvendinimo paslaugos	13 m.	28	X ³
4.	Ekspertas Nr. 4	Švietimo paslaugos	36 m.	83	X ⁴
5.	Ekspertas Nr. 5	Nekilnojamojo turto teikimo paslaugos	25 m.	14	X ⁵
6.	Ekspertas Nr. 6	Gamyba	14 m.	30	X ⁶
7.	Ekspertas Nr. 7	Gamyba	9 m.	23	X ⁷

Pastaba: sudaryta autorių, remiantis tyrimo rezultatais.

1 lentelėje pateikti bendri duomenys apie ekspertus. Kaip minėta, žvalgomajam tyrimui atlikti siekta pritraukti vadovus ekspertus iš skirtingų sektorių (paslaugų teikimo, gamybos, prekybos ar švietimo sričių), kad būtų galima išvelgti tam tikras tendencijas ar kryptis, atsižvelgiant į organizacijos veiklą ar organizacijos dydį ar net skirtingą vadovavimo patirtį (ekspertų vadovavimo patirtis labai įvairi – nuo 1 iki 36 metų). Manome, kad toks pasiskirstymas padės identifikuoti organizacijų veiklos sritis, kurios imliausios kūrybiškumui.

Ekspertų klausta, ar jų tiesioginiame darbe naudingas kūrybiškumas, jeigu taip, tai kur jis taikomas. Visi vadovai, išskyrus vieną (X⁶), teigė, kad jų tiesioginiame darbe kūrybiškumas būtinas. Kiekvienas ekspertas paminėjo, kur kūrybiškumas pasireiškia: pvz., „bendraujant su klientais“, „inicijuojant pokyčius ir juos įgyvendinant“, „siekiant geresnių rezultatų“, „ieškant klientų“, „priimant nestandartinius sprendimus“ ir t. t. Kaip minėta, tik vienas ekspertas, teigęs, kad kūrybiškumas nenaudingas, buvo iš gamybos sektoriaus. Jo teigimu, gaminti reikia tiksliai, pagal pateiktus brėžinius, milimetrų tikslumu, nes jų organizacija vykdo klientų užsakymus, o jie yra tik vykdytojai. Ekspertai pastebi, kad didesnę kūrybinį potencialą, polėkį kelti naujas idėjas dažniausiai lemia kelionės, perskaitytos knygos, įdomūs filmai, informacijos paieška internete, gamtos stebėjimas, bendravimas su aplinkiniais. Taip pat paminėta patirtis ir aukštesnių jėgų įtaka – mediacija (2 lentelė).

Visi ekspertai minėjo, kad jie stengiasi naudotis naujausiomis technologijomis, nuolat semiasi technologinių žinių. Minėjo ir tai, kad už kūrybinius darbuotojų sprendimus skatina tik moraliai (pagyrimai, padėkos), materialinių skatinimo priemonių netaiko. Kaip paminėjo vienas ekspertas (X²), vadybininkas privalo būti kūrybingas, kitaip „jis negebės surasti klientų, pateikti sprendimų, tenkinančių klientą ir organizaciją“, tada savaime jis nebus ir materialiai skatinamas, nes nuo gebėjimo bendradarbiauti priklauso ir jo atlygis.

Ekspertų prašyta įvardyti savo kūrybinius gebėjimus, pomėgius. Apibendrinus rezultatus, nustatyta, kad beveik visi ekspertai, be kūrybinių laisvalaikio gebėjimų, prioritetą teikia sportui. Kadangi atsižvelgiant į vadybinę patirtį pasirinkti ekspertai yra patyrę vadovai (išskyrus vieną ekspertą), pagirtina, kad jie skiria dėmesio savo sveikatai ir fizinei būklei, t. y. sportuoja. Tai tiesiog būtina jiems ne tik kaip vadovams, bet ir padeda geriau jaustis, atsipalaiduoti, o tai leidžia sėkmingai spręsti kylančias problemas. Kaip matome iš pateiktų rezultatų (3 lentelė), vienas ekspertas savęs kūrybiška asmenybe nelaiko, tačiau akivaizdu, kad užsiima kūrybine veikla (X³).

Iš esmės visus ekspertus, viena vertus, klausimai apie kūrybiškumą šiek tiek nustebino, kita vertus, matome, kad jie supranta, jog darbe taikomas kūrybiškumas iš tiesų naudingas ir net būtinas. Kaip konkrečiai kiekvieno jų darbe pasireiškia kūrybiškumas, parodyta 4 lentelėje.

2 lentelė. Ekspertų pasisakymai apie įkvėpimą kurti naujas idėjas

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys	Teiginio dažnis
Naujų idėjų atsiradimas	Kelionės	„...atsinaujini, pamatai naujų dalykų“; „...nauji įspūdžiai, nauji išgyvenimai, grįžęs kitaip pamatai savo darbo vieta“; „...pamatai naujų vietų, tai suteikia ir atsipalaidavimo jausmų, ir išmoksti ko nors“; „pamatai įdomių, Lietuvoje nematytų dalykų ir vėliau kai ką gali pritaikyti, apjungti darbe“	4
	Filmai	„įvairūs filmai, net multiplikaciniai, kartais pametėja įdomias idėjas“; „kai kurie filmai parodo ne tik konkrečius sprendimus, o kai kurie netradicinius sprendimus“	2
	Skaitymas	„...knygose randi įdomių pamąstymų, naujų idėjų“; „skaitydamas atsipalaiduoji, suvokių kai kuriuos dalykus kitaip, pamatau kitokį požiūrį“; „randi įdomių dalykų“	3
	Internetas	„...tiek visko yra“; „...gali surasti tai, ko reikia“; „...gali rasti naujų idėjų, apie kurias net nepagalvojai“	3
	Gamta	„...gamta keičiasi, matai skirtingas spalvas, reiškinius“; „...gamtoje pailsi, pasikrauni energijos“; „gamtoje pailsi ir atsigausi, kad ir žvejojant“	3
	Bendravimas su aplinkiniais	„...bendrauji su draugais, sužinai įvairių naujų dalykų“; „...patikrini idėjas ir suteikia žinių žmonėms, kuriuos sutinki, su kuriais bendrauji“; „...grįžtamasis ryšys su buvusiais mokiniais, bendraujant su kolegomis“	3
	Meditacija	„Medituojant protas nurimsta, galima gauti naujų idėjų“	1
	Iš Dangaus, gyvenimo	„...visos idėjos – iš gyvenimo, kai patirties įgyju, matau, kas vyksta“; „...iš Dangaus, tiesiog ateina įkvėpimas ir tiek“	2

Pastaba: sudaryta autorių, remiantis atlikto tyrimo rezultatais.

3 lentelė. Ekspertų pasisakymai apie jų kūrybinius gebėjimus, pomėgius

Ekspertas	Patvirtinantis teiginys	Ekspertas	Patvirtinantis teiginys
X ¹	Siuvinėjimas, piešimas, grojimas pianinu, užsiėmimas rankdarbiais, sportavimas	X ⁵	reklamų kūrimas, sportavimas
X ²	Žvejojimas, interjero projektavimas	X ⁶	vėlimas, siuvinėjimas, vairavimas
X ³	Siuvinėjimas, mezgimas, sportavimas, nori išmokyti tapyti	X ⁷	noras konstruoti, sportavimas
X ⁴	Esė, eilių rašymas, sportavimas		

Pastaba: sudaryta autorių, remiantis atlikto tyrimo rezultatais.

Apibendrinant galima teigti, kad visi ekspertai nurodė, jog kūrybiškumas darbe būtinas, tačiau darbuotojų už naujas idėjas jie nelinkę skatinti materialiai (kaip minėjo vienas ekspertas X⁷, pasiūlius naujų idėjų, pačiam jas reikėjo ir įgyvendinti [buvusioje organizacijoje], tai labiau demotivacija nei motyvacija). Bet žodiniu pagyrimu skatina ekspertai X¹, X², X³, X⁴. Pastebėta ekspertų nuostata, kad kūrybiškumas, nors ir naudingas, greičiausiai yra prigimtinė žmogaus savybė, kurios neįmanoma ugdyti, lavinti. Kaip paminėjo ekspertas X¹, „arba yra žmogus kūrybiškas, arba ne“. Taigi, kaip matome, kūrybiškumas darbe taikomas, bet jam iš tiesų nepakankamai skiriama dėmesio, kaip minėta ir kitų mokslininkų darbuose. Pasigesta didesnio domėjimosi kūrybiškumu ir praktinio jo taikymo. Ekspertai nepaminėjo nė vieno kūrybiško metodo. Ekspertas X² kiek plačiau įvardijo galimybę priiminėti sprendimus ir žmones nuteikti kūrybiškai „netradicinėje aplinkoje, organizuojant iškylas į gamtą, teatrą, kaimo turizmo sodybą“. Reikia paminėti, kad ekspertas X³ pradėjo organizuoti plenerus, tai menininkų rėmimas, be to, sukuriama tam tikra kūrybinė aura darbinėje aplinkoje.

4 lentelė. Ekspertų pasisakymai apie kūrybiškumą darbe

Ekspertas	Patvirtinantis teiginys	Ekspertas	Patvirtinantis teiginys
X ¹	„Vieni mato tik du variantus, aš galiu pasiūlyti šešias alternatyvas; tariamės su darbuotojais, ieškom kartu sprendimų, bet jau siūlau iš daugiau variantų“	X ⁵	„Kuriam planus; kūrybiškai bendrauja su klientais; klientų paieškai daug dėmesio; internetinės svetainės nauji kūrybiški sprendimai; generuoja vizijas“
X ²	„Nestandartiniai sprendimai; nauji techniniai sprendimai; ieškojimas naujų idėjų rinkoje; pardavimų skatinimas; ieškojimas, kaip vadovauti žmonėms netradiciniais būdais, kad visi pasiektų geresnių darbo rezultatų“	X ⁶	„Suktis ir ieškoti užsakymų; kaip efektyvinti darbuotojų darbo laiką; kaip rasti finansinių išteklių projektams įgyvendinti“
X ³	„Vadovams reikia ieškoti būdų, kaip įkvėpti darbuotojus darbui, kad jie dirbtų efektyviau; klientų aptarnavimui naujos idėjos; ypač puošiant šventėms aplinką“	X ⁷	„Vadybiniai sprendimai, pradėdant nuo klientų paieškos iki kasdieninio darbo; kūrybiškumas per kūrybiškus inžinerinius sprendimus; taikyti naujus technologinius sprendimus“
X ⁴	„Naujos idėjos pokyčių įgyvendinimui; siekia pastovaus atsinaujinimo“		

Pastaba: sudaryta autorių, remiantis atlikto tyrimo rezultatais.

Išvados

Ištyrus kūrybiškumo taikymą organizacijų veikloje, akivaizdu, kad jis ne veltui tapo svarbiu tyrinėjimų objektu, nes tiek Lietuvos, tiek užsienio autorių tyrimai rodo praktinio kūrybiškumo taikymo naudą: organizacijoje sukurta kūrybiška aplinka skatina ieškoti kitokių, naujų sprendimų, kelti idėjas, kurti intelektinę nuosavybę, kuri būtų naudinga tiek organizacijai, tiek visuomenei.

Atlikus tyrimą nustatyta, nors ekspertai vienareikšmiai įvardijo, kad kūrybiškumas kasdiniame darbe būtinas, akivaizdu, kad jo pritaikymo galimybės neišnaudotos. Ekspertai savo darbe kūrybinių metodų netaiko, jie instinktyviai jaučia, kaip reikia elgtis, kur būti kūrybiškiems, vis dėlto tai yra rimta teorinė spraga. Tyrimo rezultatai leidžia teigti, kad kūrybiškumo ugdymui pakankamas dėmesys dar neskiriamas, nes nei vadovai, nei darbuotojai už kūrybinius sprendimus neskatinami.

Literatūra

- Amabile, T. M., Conti, R. (1999). Changes in the work environment for creativity during downsizing. *Academy of Management Journal*, Vol. 42(6), p. 630–640.
- Amabile, T. M., Khaire, M. (2008). Creativity and the Role of the Leader. *Harvard Business Review*, Vol. 86 (10), p. 100–109.
- Bilton, C. (2007). *Management and Creativity, From Creative Industries to Creative Management*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydzūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija*. Klaipėda: S. Jokužio spaustuvė.
- Botticchio, M. (2006). *Creativity under the glass ceiling: a study using a contextual theory of creativity as a framework*. PhD thesis. Wollongong, Australia: Faculty of Education, University of Wollongong. Prieiga internete: <http://ro.uow.edu.au/theses/606>.
- Cameron, K. S., Quinn, R. E., DeGraff, J., Thakor, A. V. (2006). *Competing Values Leadership*. Great Britain: MPG Books Ltd.
- Dabartinės lietuvių kalbos žodynas*. (2013). Prieiga internete: <http://dz.lki.lt/> [žiūrėta 2014.05.30].
- De Groot, H. L. F., Nijkamp, P., Stough, R. R. (2004). *Entrepreneurship and Regional Economic Development*. UK: Edward Elgar.

- Florida, R. (2002). *The rise of the creative class: and how it's transforming work, leisure, community, and every day life*. New York: Basic Books.
- Ganusauskaitė, A., Liesionis, V. (2008). Kūrybinis procesas ir jo potencialo skatinimas organizacijoje. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 48, p. 23–34.
- Ginevičius, R., Sūdžius, V. (2008). *Organizacijų teorija*. Vilnius: Technika.
- Grakauskaitė-Karkockienė, D. (2002). *Kūrybos psichologija*. Vilnius: Logotipas.
- Girdauskienė, L. (2011). Ar reikia kūrybinės organizacijos lyderiams ugdyti darbuotojų lojalumą? *Ekonomika ir vadyba*, Nr. 16, p. 743–752.
- Hoegl, M., Gemuenden, H. G. (2001). Teamwork Quality and the Success of Innovative Projects: a theoretical Concept and Empirical Evidence. *Organization Science*, Vol. 12, No. 4, p. 435–449.
- Jakobsen, H. S., Rebsdorf, S. O. (2008). *Idėjų plėtra ir kūrybinės inovacijos*. Vilnius: VšĮ Lietuvos inovacijų centras.
- Jassawalla, A. R., Sashittal, H. C. (2002). Cultures that support product – innovation processes. *Academy of Management Executive*, Vol. 16, No. 3, p. 42–54.
- Lechler, T. (2001). Social interaction: a determinant of entrepreneurial team venture success. *Small Business Economics*, Vol. 16, p. 263–278.
- Leibold, M., Probst, G. J. B., Gibbert, M. (2005). *Strategic Management in the Knowledge Economy*. Wiley Publicis.
- Marin, C. (2007). The Role of Creativity in Romanian Companies. *Acta Universitatis Danubius*, Vol. 1, p. 29–39. Galati: Danubius University of Galati, Romania.
- Monaco, F., Guimarães, V. (2007). Creativity and Innovation in the Context of Team-work: an Evaluation in the Self-management Cells and Quality Control Circles of Ambev S.C. Branch. *Brazilian Administration Review*, Vol. 4, No. 1, Art. 2, p. 21–34. Brazil.
- Ooi, Cs., Stöber, B. (2011). Creativity Unbound – Policies, Government and the Creative Industries. *Culture Unbound: Journal of Current Cultural research*, Vol. 3, p. 113–117. Sweden: Linköping University Electronic Press.
- Zoltayné Paprika, Z., Derecskei, A. (2014). What means „creativity“ for the HR managers? *Forum Scientiae Oeconomia*, Vol. 2 (4), p. 5–26.
- Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Lietuvos teisės universiteto leidybos centras. Kaunas: Aušra.
- Вудкок, М., Френсис, Д. (1994). *Раскрепощенный менеджер*. Москва: Дело ЛТД.

APPLICATION OF CREATIVITY IN KLAIPEDA ORGANIZATIONS

ERIKA ŽUPERKIENĖ, RUGILĖ ŠIMANSKYTĖ
Klaipėda University (Lithuania)

Summary

Creativity in organizations has always been important, but in the twenty-first century, it is becoming object of interest among scientists in the field of management. The article discusses the essence of creativity and its benefits to organizations. Although researchers of various fields, including management, emphasize the benefits of creativity in everyday activities, but the skeptical view, that creativity can be applied only in art and not in everyday activities, still persist. This paper analyzes the scientific problem that is the lack of application of creativity in organizations. The object of research is application of creativity. The purpose of article is to research the applicability of creativity in organization through the analysis of the concept of creativity and its benefits to organizations. Objectives are to identify the benefits of creativity to the organization and to reveal the practice of application of creativity in Klaipėda organizations.

In the analysis of the scientific literature, these techniques have been applied: systematic and logical analysis, comparative analysis, graphical representation. A qualitative research method of semi-structured interview has been used for empirical research. In order to determine the application of creativity in real life, the qualitative exploratory study has been performed. Semi-structured interview with experts has been selected. Experts – managers of various small and medium organizations – have been invited to participate in this research. The study has been conducted in April 2014 in Klaipėda. The aim was to involve managers-experts from different sectors (services, manufacturing, marketing or educational areas) in order to be able to

discern certain trends or directions depending on the organization or the organization' size or even a different leadership experience. Management experience of experts is very diverse, from 1 year to 36 years.

The study found out that although experts have identified unambiguously that creativity is essential in our daily work, it appears that its application possibilities are not exhausted in practice and most have not showed interest or practical application of a variety of creative methods. Experts do not apply creative approaches in their work, they feel instinctively how to behave or to show creativity, but in reality, it is a serious theoretical gap. The results suggest that the development of creativity is yet neglected because neither managers nor employees are encouraged for creative solutions.

KEYWORDS: *creativity, organization, application of creativity.*

JEL CODES: M10, M12, M14