

Vilniaus universiteto
Komunikacijos fakulteto
Informacijos ir komunikacijos katedra

Vilija Mogenytė,
Tarptautinės komunikacijos magistrantūros studijų programos studentė

**VADOVO ĮTAKA DARBUOTOJŲ KŪRYBIŠKUMUI:
TARPTAUTINIŲ ORGANIZACIJŲ ATVEJIS**
Magistro darbas

Vadovė doc. dr. Zenona Atkočiūnienė

Vilnius, 2010

<i>Pildo magistro baigiamojo darbo autorius</i>	
_____	(magistro baigiamojo darbo autoriaus vardas, pavardė)
_____	(magistro baigiamojo darbo pavadinimas lietuvių kalba)
_____	(magistro baigiamojo darbo pavadinimas anglų kalba)
<p>Patvirtinu, kad bakalauro / magistro baigiamasis darbas parašytas savarankiškai, nepažeidžiant kitiems asmenims priklausančių autorių teisių, visas baigiamasis bakalauro/ magistro darbas ar jo dalis nebuvo panaudotas kitose aukštosiose mokyklose.</p>	
_____	(magistro baigiamojo darbo autoriaus parašas)
<p>Sutinku, kad bakalauro/ magistro baigiamasis darbas būtų naudojamas neatlygintinai 5 metus Vilniaus universiteto Komunikacijos fakulteto studijų procese.</p>	
_____	(magistro baigiamojo darbo autoriaus parašas)
<i>Pildo bakalauro / magistro baigiamojo darbo vadovas</i>	
Bakalauro / magistro baigiamąjį darbą ginti	_____ (įrašyti – leidžiu arba neleidžiu)
_____ (data)	_____ (magistro baigiamojo darbo vadovo parašas)
<i>Pildo instituto/ katedros, kuriojančios studijų programą, reikalų tvarkytoja</i>	
Bakalauro / magistro baigiamasis darbas įregistruotas	
_____	(instituto/ katedros, kuriojančios studijų programą, pavadinimas)
_____ (data)	_____ (instituto/ katedros reikalų tvarkytojos parašas)
<i>Pildo instituto/ katedros, kuriojančios studijų programą, vadovas</i>	
Recenzentu skiriu	_____ (recenzento vardas, pavardė)
_____ (data)	_____ (instituto/ katedros vadovo parašas)
<i>Pildo recenzentas</i>	
Darbą recenzuoti gavau.	_____ (data) _____ (recenzento parašas)

Mogenytė, Vilija

Mo 34 Vadovo įtaka darbuotojų kūrybiškumui: tarptautinių organizacijų atvejis: magistro darbas / Mogenytė, Vilija; mokslinis vadovas doc. dr. Zenona Atkočiūnienė; Vilniaus universitetas. Komunikacijos fakultetas. Informacijos ir komunikacijos katedra. – Vilnius, 2010. - 81, [2] lap.: lent. – Maš. – Santr. Angl. – Bibliogr.: p. 71-81 (147 pavad.).

UDK indeksas 331.105

Raktiniai žodžiai: *kūrybiškumas, vadovas, vadovavimas, tarptautinė organizacija, kūrybiškumo valdymas, tarptautinis komunikavimas, inovatyvumas, divergentinis mąstymas, kūrybiniai gebėjimai, vadovo funkcijos.*

Magistro darbo objektas – vadovo įtaka darbuotojų kūrybiškumui tarptautinėse organizacijose. Darbo tikslas – sistemiškai išanalizuoti ir ištirti vadovo daromos įtakos darbuotojų kūrybiškumui tarptautinėse organizacijose specifiką. Darbo uždaviniai: išanalizuoti kūrybiškumo koncepciją ir identifikuoti esmines kūrybiškumo konstrukto charakteristikas; išanalizuoti vadovavimo veiklos sampratą ir turinį; identifikuoti būdus, kuriais vadovas gali valdyti darbuotojų kūrybiškumą ir to pagrindu sudaryti tyrimo modelį; empiriškai ištirti, kokie vadovo lemiami aspektai turi reikšmingiausios teigiamos įtakos ambasadų darbuotojų kūrybiškumo raiškai, taikant sudarytą tyrimo modelį.

Naudojantis mokslinės literatūros analizės metodais, taikant alternatyvų, analogijos, lyginimo metodus, prieita prie išvados, kad svarbiausiais kūrybiškumo bruožais laikytinas gebėjimas tikslingai generuoti naujas ir originalias idėjas, išvelgti problemas bei pasiūlyti divergentišku mąstymu paremtus jų sprendimus. Teorinių ir praktinių tyrimų analizė leidžia konstatuoti, jog asmens kūrybiškumo susiformavimui reikšmingiausios įtakos turi žinios, gebėjimai, asmenybės bruožai, motyvacija bei aplinkos veiksniai. Išanalizavus autorių, tyrinėjančių vadovavimo veiklą, darbus, pasitelkiant indukcinį, dedukcinį, hipotetinį samprotavimo metodus, taip pat deskriptyvinį bei apibendrinimo bendramokslinius metodus, buvo pateikta vadovavimo samprata. Konstatuota, kad vadovavimas – tai vadovo gebėjimas derinti organizacijos bendruosius ir darbuotojų asmeninius tikslus bei paveikti organizacijos narius taip, kad šie tikslai būtų efektyviai siekiami. Gilinant į kūrybiškumo valdymą organizacijoje buvo pastebėta, kad vadovas gali įtakoti darbuotojų kūrybiškumą tiek tiesiogiai, tiek netiesiogiai, t. y. pasitelkiant tam tikrus organizacinius įrankius. Mokslinė literatūros šia tematika analizė leidžia daryti prielaidą, kad tiesiogiai vadovo daroma įtaka darbuotojų kūrybiškumui yra reikšmingesnė, o netiesiogiai daroma įtaka ją papildo ir sustiprina. Užsienio valstybių ambasadose Lietuvoje atlikus praktinį tyrimą, analizuojant surinktą empirinę medžiagą, buvo išskirti tiek tiesiogiai, tiek netiesiogiai vadovo daromos įtakos aspektai,

kurie reikšmingiausiai veikia ambasadų darbuotojų kūrybiškumą. Prieita prie išvados, kad organizacijose, kuriose vyksta nuolatinis komunikavimas tarp tautų, pati darbo specifika skatina darbuotojų kūrybiškumą, o tiesiogiai vadovo daroma įtaka tokio tipo organizacijose nėra reikšmingesnė nei netiesiogiai daroma įtaka. Identifikuota, jog tarptautinių organizacijų darbuotojų kūrybiškumui reikšmingiausiais veiksniais tikslinga laikyti tiesioginį vadovo motyvavimą, tinkamą atlygį, pakankamą laisvės kiekį bei palankią organizacijos kultūrą.

Magistro darbas gali būti naudingas organizacinio kūrybiškumo tyrėjams, tarptautinių organizacijų vadovams, vadybos bei tarptautinės komunikacijos disciplinų studentams.

TURINYS

ĮVADAS	6
1. KŪRYBIŠKUMO KONSTRUKTAS	9
1. 1. Kūrybiškumo samprata.....	9
1. 2. Asmens kūrybiškumo fenomenas.....	17
1. 3. Kūrybiškumo reikšmė organizacijose	22
2. VADOVAVIMO VEIKLA ORGANIZACIJOSE	26
2. 1. Organizacijos samprata.....	26
2. 1. Vadovavimo veiklos turinys.....	28
2. 3. Darbuotojų kūrybiškumo valdymas	34
3. VADOVO ĮTAKOS DARBUOTOJŲ KŪRYBIŠKUMUI TYRIMAS UŽSIENIO VALSTYBIŲ AMBASADOSE LIETUVOJE	43
3. 1. Tyrimo metodologija	43
3. 2. Tyrimo rezultatų analizė.....	53
IŠVADOS.....	68
Leader's influence on employee creativity: international organizations case (summary)	70
Bibliografinių nuorodų sąrašas	71
Priedai.....	82
<i>1 priedas.</i> Transkribuotas interviu su Prancūzijos ambasados kultūros atašė Audelin Chappuis (vertimas iš anglų kalbos).....	82
<i>2 priedas.</i> Transkribuotas interviu su Nyderlandų Karalystės spaudos ir kultūros reikalų atstove Birute Avižiniene.....	87
<i>3 priedas.</i> Transkribuotas interviu su Portugalijos ambasados atstovu kultūrai Nuno Guimarães (vertimas iš anglų kalbos).....	93
<i>4 priedas.</i> Anketos ambasadų darbuotojams pavyzdys	97
<i>5 priedas.</i> Ambasadų darbuotojų atsakymai į anketos klausimus.....	99

ĮVADAS

Temos naujumas ir aktualumas. Tiek vadovavimo veikla, tiek kūrybiškumo fenomenas – tai abstraktūs socialiniai reiškiniai: labiau pajaučiami nei apčiuopiami. Jų neįmanoma tiksliai išmatuoti efektyvumą ar intensyvumą išreiškiant skaičiais, įvertinti kokiais nors kitais matematiškai objektyviais parametrais. Tačiau nepaisant tokio vadovavimo koncepcijos bei kūrybiškumo konstrukto neapčiuopiamumo, šios sąvokos nuolat linksnuojamos akademinuose diskursuose apie organizacijų efektyvumą, kokybinį pranašumą, jų sėkmingą veikimą.

Globalizacijos veiksniai – kintančios ekonominės, socialinės bei kultūrinės sąlygos verčia organizacijas nuolat keistis, adaptuoti savo veiklos gaires prie dinamiškų aplinkybių. Daugybė organizacinio kūrybiškumo tyrėjų (P. Jucevičienė, I. Cesevičiūtė, 2009; A. West, Y. Wind, 2007; A. J. Govendo, 2001; K. Y. Wang, G. Casimir, 2007, J. Lynn, 2002, J. Kwasniewska, E. Necka, 2004 ir kt.), atlikę teorinius bei empirinius reiškinio tyrinėjimus konstatuoja, jog organizacijos, kuriose klesti kūrybiškumas, globalizacijos ir nuolatinių pokyčių kontekste veikia efektyviau, sėkmingiau už ne tokias kūrybiškas organizacijas.

Atlikus Lietuvos akademinės literatūros analizę, galima pastebėti, kad apie vadovavimą, valdymą, vadovo veiklos turinį galima rasti išties nemažai darbų (A. Sakalas, V. Šilingienė, 2000; I. Bakanauskienė *et al.*, 1994; A. Vasiliauskas, 2004; P. Zakarevičius, J. Kvedaravičius, T. Augustauskas, 2004; E. Bagdonas, E. Kazlauskienė, 2002 ir kt.). Tačiau vadovo įtaka darbuotojų kūrybiškumui vis dar lieka Lietuvos autorių akademinėje plotmėje nepaliesta tema.

Intuityviai juntama, kad egzistuoja tamprus ryšys tarp vadovavimo veiklos ir darbuotojų kūrybiškumo. Šis ryšys ganėtinai plačiai tyrinėjamas užsienio akademinėje literatūroje (T. M. Amabile, M. Khair, 2008; Wu *et al.*, 2008, G. Tan, 1998, J. Lapierre, V. Giroux, 2003 ir kt.). Vadovo įtakos darbuotojų kūrybiškumui tyrimuose daugiausiai yra siekiama identifikuoti esminius aspektus skatinančius organizacijos darbuotojus veikti kūrybiškiau.

Pastebėtina, kad moksliniuose darbuose įvardinti esminiai vadovo lemiami kūrybiškumą teigiamai veikiantys aspektai gali būti suskirstyti į tiesiogiai ir netiesiogiai vadovo daromą įtaką. Plačiai pripažįstama, jog tiesiogiai vadovo daroma įtaka darbuotojų kūrybiškumui yra reikšmingesnė nei netiesiogiai daroma įtaka. Manoma, jog netiesioginės vadovo įtakos aspektai, tokie kaip tinkamas atlygis, palanki organizacijos kultūra, pakankami ištekliai ir kt. sustiprina tiesiogiai daromą įtaką darbuotojų kūrybiškumui.

Nepaisant gana gausių vadovavimo ir kūrybiškumo kintamųjų koreliacinio ryšio paieškų, vadovo įtakos darbuotojų kūrybiškumui tarptautinėse organizacijose tematika yra apskritai labai menkai tyrinėta. Galima konstatuoti, jog tiek teorinių, tiek empirinių tyrimų, atskleidžiančių būtent

tarptautinių organizacijų vadovų daromos įtakos organizaciniam kūrybiškumui specifika, mokslas stokoja.

Pastarasis specifinis klausimas yra netyrinėtas, visiškai naujas: neaptinkama tyrimų, išsamiai apibūdinančių ir pristatančių pagrįstas išvadas apie vadovo daromą įtaką darbuotojų kūrybiškumui tarptautinėse organizacijose. Lieka neatsakytas klausimas, ar tarptautinių organizacijų praktika pasižymi išskirtine specifika ir jei taip, tai kokiais konkrečiais bruožais.

Šių dienų pasaulyje neretai tiek verslo, tiek viršnacionaliniai interesai peržengia valstybių sienas. Tai lemia, kad tarptautinės organizacijos, t. y. organizacijos, kuriose dirba skirtingų tautybių žmonės ir nuolat vyksta komunikavimas tarp jų, tampa šiandienos kasdienybe. Kadangi nėra pagrįstų prielaidų, atskleidžiančių kaip vadovas gali įtakoti tokio tipo organizacijoje dirbančių individų kūrybiškumą, vadovaujamosi bendrai priimtais teiginiais apie vadovo lemiamų veiksmų reikšmingumą. Tuo tarpu nėra aišku, kiek iš tiesų reikšmingi yra vadovo daromos įtakos aspektai darbuotojų, dirbančių tarptautinėje aplinkoje, kūrybiškumui.

Darbo objektas. Vadovo įtaka darbuotojų kūrybiškumui tarptautinėse organizacijose.

Darbo tikslas. Sistemiskai išanalizuoti ir ištirti vadovo daromos įtakos darbuotojų kūrybiškumui tarptautinėse organizacijose specifika.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti kūrybiškumo koncepciją ir identifikuoti esmines kūrybiškumo konstrukto charakteristikas;
2. Išanalizuoti vadovavimo veiklos sampratą ir turinį;
3. Identifikuoti būdus, kuriais vadovas gali valdyti darbuotojų kūrybiškumą ir to pagrindu sudaryti tyrimo modelį;
4. Empiriškai ištirti, kokie vadovo lemiami aspektai turi reikšmingiausios teigiamos įtakos ambasadų darbuotojų kūrybiškumo raiškiai, taikant sudarytą tyrimo modelį.

Tyrimo metodai. Viso darbo plotmėje remiamasi sisteminės analizės metodu. Pristatant kūrybiškumo ir vadovavimo koncepcijų esmę pasitelkiama mokslinės literatūros analizė. Lyginant konkuruojančias kūrybiškumo teorijas naudojami alternatyvų, analogijos, lyginimo metodai; analizuojant vadovavimo veiklos turinį pasitelktas indukcinis, dedukcinis, hipotetinis samprotavimo metodai; išskiriant esmines vadovavimo veiklos charakteristikas bei svarbiausius kūrybiškumo konstrukto bruožus – deskriptyvinis bei apibendrinimo bendramoksliniai metodai.

Vykdamas vadovo įtakos darbuotojų kūrybiškumui praktinį tyrimą Prancūzijos, Nyderlandų Karalystės ir Portugalijos ambasadose, derinami skirtingi empiriniai tyrimo metodai. Visų pirma apklausiant ambasados darbuotojus atsakingus už kultūrinius reikalus naudotas kokybinis tyrimo metodas: pasitelktas nukreiptas (teminis) interviu.

Antrajame empirinio tyrimo etape, tiriant vadovo tiesiogiai ir netiesiogiai daromos įtakos veiksmų reikšmingumą trijų ambasadų darbuotojams, buvo atliktas nedidelės apimties kiekybinis tyrimas – apklausai naudotos anketos. Anketinės apklausos metodas naudojamas siekiant patikrinti ir pagįsti duomenis gautus kokybinių interviu metu. Apdorojant empirinius duomenis pasitelktas prognozavimo metodas, taip pat loginis ir grafinis modeliavimas.

Pažymėtina, jog šio darbo tyrimo metodų bazė pasirinkta remiantis požiūriu, jog platus įvairių teorinių ir empirinių tyrimų derinimas visapusiškai didina tyrimo vertę.

Darbo struktūrinis pagrindimas. Pirmuoju darbo skyriumi siekiama pristatyti išsamų kūrybiškumo konstrukto aiškinimą. Pirmiausiai analizuojami ir lyginami Lietuvos bei užsienio autorių pateikti kūrybiškumo apibrėžimai ir to pagrindu identifikuojami esminiai kūrybiškumo aspektai. Taip pat atsiųgřžiama į asmens kūrybiškumo fenomeną – įvardinami svarbiausi jį lemiantys veiksniai. Šioje darbo dalyje nagrinėjama, kuo kūrybiškumas yra svarbus organizacijų funkcionavime.

Antrajame skyriuje analizuojamas vadovavimo veiklos turinys organizacijose. Visų pirma įvardinama, kokiais bruožais ir savybėmis pasižymintis darinys šiame darbe yra laikomas organizacija ir identifikuojami svarbiausi vadovavimo veiklos aspektai, esminės vadovo funkcijos. Šioje darbo dalyje taip pat analizuojama, kaip vadovavimo veikla reiškiasi valdant darbuotojų kūrybiškumą. t. y. kokie vadovo tiesiogiai ir netiesiogiai daromos įtakos aspektai skatina darbuotojų kūrybišką mąstymą. Remiantis šia analize pristatomas naujas empirinio tyrimo modelis.

Trečiajame skyriuje pateikiamas atliktas vadovo įtakos darbuotojų kūrybiškumui tarptautinėje organizacijoje empirinis tyrimas: numatomas tyrimo tikslas ir uždaviniai, analizuojamos tyrimui pasirinktos organizacijos, pristatomi ir pagrindžiami tyrimo metodai, aprašomas tyrimo organizavimas, eiga, įvardinami respondentai. Taip pat aptariami ir analizuojami gauti praktinio tyrimo rezultatai. Galiausiai remiantis teorine ir empirine temos analize pateikiamos darbo išvados ir siūlymai.

Darbo teorinė ir praktinė vertė. Vadovo įtakos darbuotojų kūrybiškumui specifika tarptautinėje organizacijoje yra akademinėje plotmėje nuodugniai netyrinėta. Nėra aišku, kokius veiksmus turėtų pasitelkti asmuo vadovaujantis skirtingų tautybių individų kolektyvui ir norintis paskatinti organizacinę kūrybiškumą. Magistro darbas naudingas tuo, kad suformuluoja gaires tiek tolesniems temos akademiniams tyrinėjimams, tiek praktiniam tikslingam kūrybiškumo valdymui tarptautinėje organizacijoje.

1. KŪRYBIŠKUMO KONSTRUKTAS

Kūrybiškumo fenomenas ir jo aspektai bei kitos su kūrybiniu mąstymu sąsajumą turinčios veiklos jau ne vieną dešimtmetį domina skirtingų sričių akademikus. Anot R. S. Albert ir M. A. Runco (1999) kūrybiškumo fenomenu buvo domimasi jau nuo pat Vakarų civilizacijos pradžios. Tuo tarpu akademiniai tyrinėjimai, pasitelkiantys mokslinius metodus, kūrybiškumo tematika buvo pradėti XX amžiaus pradžioje (Lapėnienė, Laskienė, 2009, p. 64).

Pačią kūrybiškumo fenomeno esmę, kūrybos procesus, kūrybiškos asmenybės bruožus, kūrybinių veiklų ir tokio mąstymo specifiką tiria ir siekia paaiškinti psichologijos, filosofijos, sociologijos ir dar daugelis kitų mokslų. Pažymima, jog skirtingiems su kūrybiškumu susijusiems žmogaus veiklos aspektams dabar yra skiriamas ypatingas dėmesys, kadangi šie veiksniai yra nepaprastai aktualūs nuolat besikeičiančiame XXI amžiuje (Beresnevičius, 2006, p. 57).

Plačiąja prasme galima teigti, jog „kūrybiškumas – tai savybė, pasireiškianti įvairiomis aplinkybėmis ir daugelyje sričių: nuo meno, dizaino, amatų iki mokslo išradimų ir verslumo.“ (Ganusauskaitė, Liesionis, 2008, p. 25). Reikia pripažinti, jog kūrybiškumas – tai fenomenalus daugiasluoksnis reiškinys, kurį sudėtinga įreminti konkrečiais teoriniais apibrėžimais ir tiksliai nusakyti šio konstrukto esmę. Todėl nepaisant gana gausių teorinių ir empirinių kūrybiškumo fenomeno tyrinėjimų, nėra pateikta vienareikšmių atsakymų apie analizuojamą reiškinį.

Siekiant pristatyti išsamų kūrybiškumo konstrukto aiškinimą, tikslinga pradėti analizuojant ir lyginant lietuvių bei užsienio autorių pateiktus kūrybiškumo apibrėžimus ir identifikuojant esminius kūrybiškumo aspektus, be kurių šis reiškinys tiesiog netektų prasmės. Įvardinus pagrindines kūrybiškumo fenomeno charakteristikas, reikalinga atsigręžti į asmens kūrybiškumo fenomeną: įvardinti svarbiausius individo kūrybiškumą lemiančius veiksniai. Galiausiai šio darbo temos kontekste būtina atsakyti į klausimą, kuo kūrybiškumas yra svarbus kiekvienos organizacijos funkcionavime.

1. 1. Kūrybiškumo samprata

Tiek senosiuose, tiek šių dienų kūrybiškumo tyrinėjimuose plačiai sutinkama, jog esminė kūrybiškumo užuomazga – tai tam tikras gebėjimas ypatingai, kitaip, originaliai mąstyti (Guilford, 1950; Torrance, 1983; Beresnevičienė, 1995; Grakauskaitė-Karkockienė, 2006; Beresnevičius, 2006 ir kt.). Plačiąja prasme galima sakyti, jog kūrybiškumas ir yra gebėjimas kūrybingai mąstyti.

Pasak D. Beresnevičienės (1995, p. 58) kūrybišku galima vadinti tokį mąstymą, kurio rezultatas – iš principo naujo atradimas, naujos idėjos sukūrimas. Visgi, reikia pastebėti, jog pastarasis apibrėžimas pilnai neatskleidžia kūrybiško mąstymo išskirtinumo, nenusako jo eigos.

Konkretinant pažymėtina, jog „daugelis kūrybingo mąstymo metodų priverčia „išjungti“ maistančias smegenis ir pradėti naudoti gilesnę, intuityvesnę sąmonės dalį“ (Templar, 2007, p. 160). Panašius dalykus akcentuoja ir E. Mitleton-Kelly (2006, p. 225) teigdama, jog tik atsisakius tradicinio mąstymo modelio, elgesio normų ir bet kokios pusiausvyros galima pasiekti kūrybišką galvosena.

Taigi, kūrybiškas mąstymas reikalauja kažko daugiau nei vien tik racionalaus alternatyvų parinkimo, įvertinant teigiamus ir neigiamus faktorius. Apibendrintai galima sakyti, jog kūrybiškos galvosenos tikslas yra mąstyti peržengiant egzistuojančias ir plačiai paplitusias normas, išsilaisvinti nuo įprastų idėjų ir formalizuotų procedūrų, apsvarstyti daugelį sprendimų bei alternatyvų ir pasikliauti divergentiškumu¹.

Divergentiškumo sąvoka kūrybiško mąstymo kontekste įgyja ypatingą reikšmę. Būtent divergentinis mąstymas yra laikytinas pagrindiniu kūrybiško mąstymo varikliu. Divergentinis mąstymo būdas yra laisvas, lankstus, nešabloniškas, atmetantis tai, kas akivaizdu ir įprasta, ir sutelkiantis dėmesį į įvairias sprendimo galimybes, o ne į vieną paprasčiausią (Petrulytė, 2001, p. 16). Teigiama, jog šis specifinis mąstymas paprastai pasižymi šiomis savybėmis: sklandumas, lankstumas, detalumas ir originalumas (Torrance, 1983; Grakauskaitė-Karkockienė, 2005; Kaluinaitė, 2004).

Divergentinio mąstymo antonimas – konvergentinis mąstymo būdas. Pastebėtina, jog būtent sprendimo priėmimo proceso metu pasireiškia ryškiausi konvergentinio ir divergentinio mąstymo skirtumai. Sprendimo priėmimas čia suvokiamas kaip procesas, kuriam vykstant pasirenkama alternatyva arba tam tikrai alternatyvai suteikiama preferencija (Parsons, 2001, p. 229).

Remiantis konvergentiniu mąstymo modeliu, paprastai generuojamas vienas aiškiai apibrėžtas sprendimas ar idėja. Priešingai nei konvergentinis, divergentinis mąstymas pasireiškia ieškant problemos alternatyvių sprendimų ar kuo daugiau įvairių atsakymo variantų (Beresnevičius, 2006, Nr. 4, p. 82).

Verta pabrėžti, jog būtent daugelio galimų tos pačios problemos sprendimų ar skirtingų atsakymų į tą patį klausimą ieškojimas, kitaip tariant, divergentinis mąstymas yra laikytinas kūrybiško mąstymo pagrindu. Galima konstatuoti, jog divergentiškas mąstymas veda link kūrybiško mąstymo raiškos. Teigiama, jog kūrybiškas mąstymas įtraukia gebėjimą pasiūlyti naujus ir skirtingus požiūrius į tam tikrą seniai žinomą dalyką (Proctor, 2005, p. 2). Pastarajame apibrėžime

¹ Divergent (angl.) – skirtingas (-a).

iškeliamas naujumo elementas, kuris akcentuojamas daugelio kūrybiškumo tyrėjų darbuose (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. Kūrybiškumo konstrukto esmės traktuotės

Autorius	Kūrybiškumo samprata	Aspektai			
		Naujumas	Originalumas	Problemų sprendimas	Adekvatumas
N. Thom, A. Ritz, 2004, p. 148	<i>Kūrybiškumu</i> yra vadinamas gebėjimas sulydyti iš įvairiausių sričių paimtus žinių ir patyrimo elementus ir naujomis idėjomis bei siūlymais, susijusiais su problemų sprendimu, įveikti nesėkmingai veikiančias struktūras ir nenusisekusius mąstymo pavyzdžius.	+	-	+	-
R. Augis <i>et al.</i> (red.), 1993	<i>Kūrybiškumas</i> – tai gebėjimas kelti naujas idėjas, mąstyti savarankiškai, nestereotipiškai, greitai orientuotis probleminėje situacijoje, lengvai rasti netipiškus sprendimus.	+	+	+	-
V. Lepeškienė, 1996, p. 61	<i>Kūrybiškumas</i> – tai gebėjimas matyti daiktus ir reiškinius netradiciškai, nevienapusiškai, mokėjimas išvelgti „paslėptas“ daiktų savybes.	-	+	-	-
J. Almonaitienė, 1997, p. 65	<i>Kūrybiškumu</i> laikomas naujas, originalus, be to, atitinkantis kontekstą (adekvatus) ir vertingas žmogaus elgesio rezultatas.	+	+	-	+
P. D. Karathanos, J. Rohatgi, 2004, p. 17	<i>Kūrybiškumas</i> žymi meną pagimdyti naujas idėjas ir discipliną, formuojant ir vystant šias idėjas iki realizuotinos vertės stadijos.	+	+	-	+
F. Cordoso de Sousa, 2007, p. 22	<i>Kūrybiškumas</i> – bet koks kūrėjo atliktas originalus veiksmas, atitinkantis jo tikslus.	-	+	-	+
T. M. Amabile, 1988	<i>Kūrybiškumas</i> – naujų ir naudingų idėjų pateikimas procesams ir produktams.	+	-	-	+
A. Rego <i>et al.</i> , 2007	<i>Kūrybiškumas</i> – tai naujų, naudingų idėjų bei problemų sprendimų generavimas.	+	-	+	+
E. Siefertzi, 2000, p. 2	<i>Kūrybiškumas</i> – tai naujų idėjų generavimas, įtraukiantis radikaliai originalias mintis, vedančias į inovatyvumą bei problemų sprendimą ar jų kardinalų performulavimą.	+	+	+	-

Šaltinis: sudaryta autorės

Taigi, kalbant apie kūrybiškumą, šis procesas trumpai galėtų būti apibūdintas kaip gebėjimas kelti tokias idėjas, kurios pasižymi naujumu, nustebina ir yra vertingos (Boden). G. Probst *et al.* (2006, p. 142) kūrybiškumą taip pat apibūdina kaip gebėjimą generuoti naujas idėjas ir sprendimus. Autorės G. Butkienė ir A. Kepalaitė (1996, p. 183) vėlgi akcentuoja kūrybiško žmogaus gebėjimą suformuluoti, konstruoti kažką naujo ir teigia, jog „kūrybingumu vadinama asmenybės ypatybė, padedanti atrasti nauja“.

Apibendrinant šiuos ir kitus įvairių užsienio bei lietuvių autorių pateiktus kūrybiškumo apibrėžimus, galima teigti, jog beveik visuose jų akcentuojamas naujumo elementas (žr. 1 lentelę). Tai leidžia daryti išvadą, jog gebėjimas generuoti tai, kas nauja, yra vienas iš esminių kūrybiškumo konstrukto charakteristikų.

J. Roberts (2006, p. 291) knygoje „Moderni firma“, kalbėdamas apie kūrybiškumo fenomeną iškelia ne tik jau aptartą naujumo aspektą, bet akcentuoja ir originalumo būtinybę. Pažymima, jog kūrybiškumas reiškiasi per naujų ir būtent kitokių, unikalių, originalių idėjų generavimą (Kwasniewska; Necka, 2004, p. 46). Originalumo aspektą kūrybiškumo konstrukte išvelgia ir A. Poškienė (2006, p. 46): „kūrybiškumas yra gebėjimas informaciją apdoroti tokiu būdu, kad būtų gautas originalus ir reikšmingas rezultatas.“.

Reikia pasakyti, jog kūrybiškumo koncepcija nurodo ne tik tai, jog egzistuoja gebėjimas sukurti kažką naujo, bet taip pat implikuoja būtinybę, jog naujai sugeneruota idėja, mintis, sprendimas ar kt. būtų išskirtinis, netipinis, kitaip tariant, originalus. Galima daryti išvadą, jog originalumo, taip pat kaip ir naujumo elementas yra laikytini esminiais kūrybiškumo sampratos aspektais.

Kita nemažiau svarbi kūrybiškumo konstrukto dimensija – tai gebėjimas išvelgti problemas ir jas spręsti. Daugelis tyrėjų būtent novatorišką problemų sprendimą laiko kūrybiško mąstymo išdava. Anot G. Beresnevičiaus (2006, p. 57), problemą galima apibrėžti kaip uždavinį, kurį reikia išspręsti. Kūrybiškumo nestokojantis žmogus geba į tokį uždavinį pažvelgti įvairiapusiškai ir pasiūlyti originalų, naują problemos sprendimą. Žinoma, problema gali turėti daug įvairių potencialių išeičių, tačiau kūrybiška laikoma tokia, kuri visiškai išsprendžia problemą, nesukelia neigiamų padarinių, jai nereikia didelių materialinių ar finansinių sąnaudų ir ji yra originali, t. y. tokią išeitį randa tik nedaugelis žmonių.

Tačiau svarbu išskirti ne tik kūrybiško asmens gebėjimą spręsti problemas, bet ir jas išvelgti. Divergentinis mąstymas, vedantis į daugelio alternatyvų lyginimą ir įvairiapusišką situacijos apžvalgą bei analizę atveria naują tos pačios situacijos vaizdą ir leidžia išvelgti neatitikimus ir tam tikras problemas, kurių nesugebėjo pastebėti kiti.

Akivaizdu, jog problemų užčiuopimo ir jų sprendimo efektyvumas glaudžiai siejasi su jau minėtais naujumo ir originalumo elementais. Tai, jog asmuo geba turimą informaciją apibendrinti,

pritaikyti ją greitai ir skirtingais būdais, pasiūlyti naujų ir unikalių idėjų, veda link problemos išsprendimo. Galima daryti išvadą, jog kūrybiškas mąstymas padeda išvystyti ir spręsti problemas, rasti išeitį iš tam tikros susidariusios situacijos.

Galiausiai, nagrinėjant kūrybiškumo konstrukto esmę, negalima nepaminėti adekvatumo arba, kitaip tariant, atitikimo kontekstui aspekto. Juk atsitiktinis dažų išliejimas, nors ir yra naujo dizaino, originalus, nėra kūryba tol, kol menininkas nenaudoja dažų liejimo technikos sąmoningai, siekdamas sukurti naujus darbus (Weisberg, 1993). Pastarasis W. R. Weisberg pateiktas pavyzdys leidžia pajusti tam tikrą kryptingumą, kūrybiško žmogaus tikslingą siekį. Pabrėžtina, jog kūrybiškumas nėra savitiksliis naujo ir originalaus generavimas – tai visuomet daroma siekiant tam tikros vertės, atsižvelgiant ir įvertinant kontekstą bei jo nulemiamas aplinkybes.

Adekvatumo reikšmę ir svarbą kūrybiškumo procese akcentuoja ir žymi šio fenomeno tyrėja T. M. Amabile bei jos kolegė M. Khairė (2008, p. 101). Autorės teigia, jog kūrybiškumu galima laikyti procesą, kurio metu sukuriama kažkas naujo ir tinkamo, reikalingo esamai situacijai. M. J. Kirton (1984) taip pat pabrėžia naujų idėjų naudingumo ir pritaikomumo reikšmę, būtinybę. J. Almonaitienė ir R. Lekavičienė (2001, p. 40) pastebi, jog „iš tiesų tikrovėje, o juo labiau organizacijose, svarbu atlikti darbą geriau, o ne atlikti jį tiesiog originaliai.“

Apibendrinant galima teigti, jog vien tik naujų, originalių, novatoriškų idėjų bei sprendimų generavimo negalima tapatinti kūrybiškumui. Svarbu, jog naujumo kūrimas nebūtų vykdomas tik dėl pačios kūrybos. Kūrybiškumo procese būtina, kad originalių išeičių ieškojimas būtų nukreiptas į tam tikro tikslo pasiekimą. Pastarieji teiginiai leidžia prieiti prie išvados, jog adekvatumo aspektas yra viena esminių kūrybiškumo konstrukto sudedamųjų dalių.

Kalbant apie adekvatumo aspektą, būdingą kūrybiškumo konstruktui, labai svarbu pastebėti, jog jo nederėtų maišyti su realiu tam tikro tikslo pasiekimu, t. y. tam tikros inovacijos sukūrimu. „Inovacija – tai funkcinė, iš esmės pažangi naujovė, orientuota į seno pakeitimą nauju.“ (A. Jakubavičius, R. Strazdas, K. Gečas, 2003, p. 5). Tuo tarpu adekvatumo aspektas nurodo, jog kūrybiška idėja turėtų būti generuojama su tam tikru tikslu, užmoju, bet nebūtinai lemti inovacijos sukūrimą.

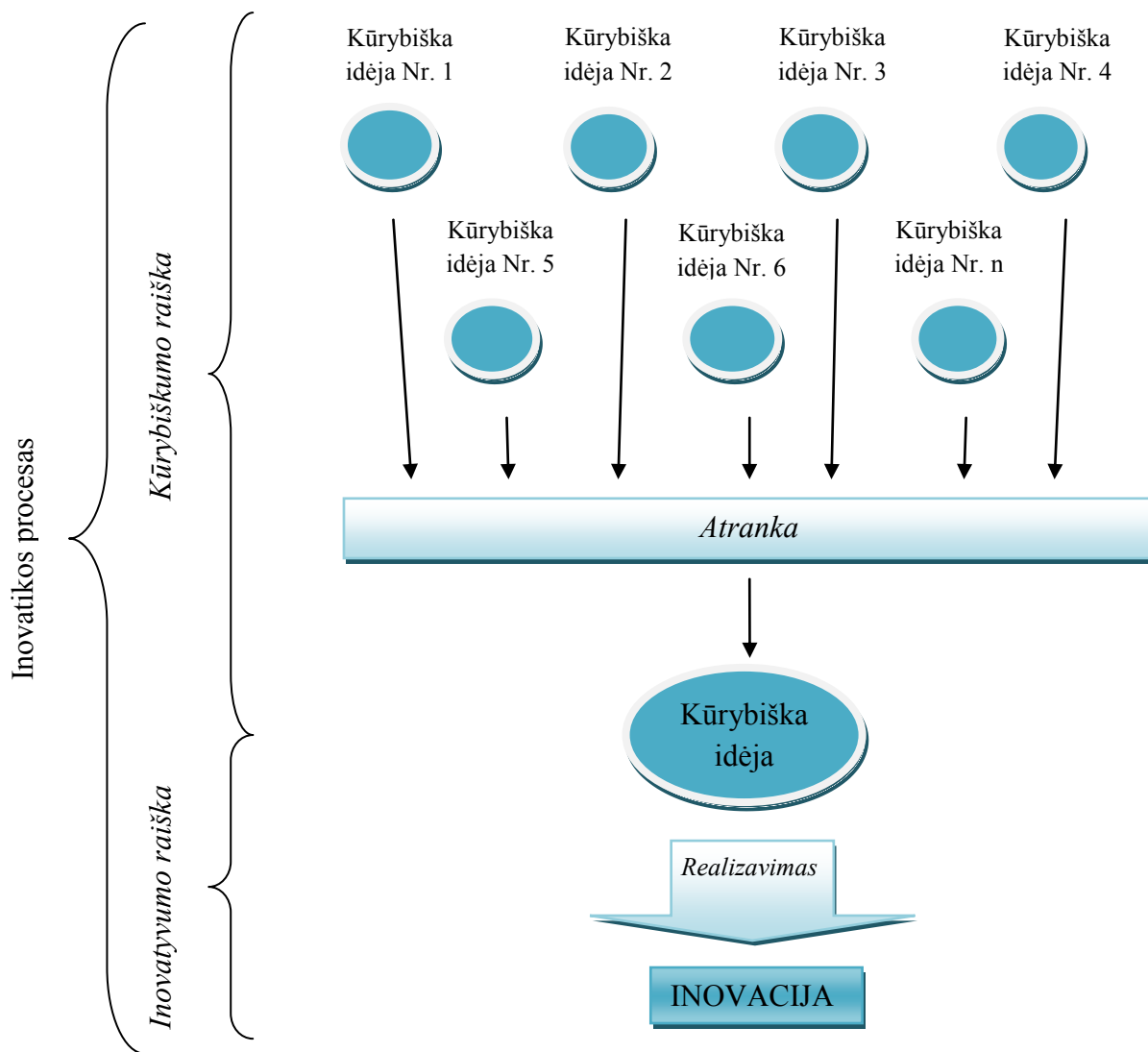
Visgi reikia pastebėti, jog kai kurie kūrybiškumą analizuojantys autoriai, apibūdindami šį fenomeną išskiria tam tikros realios vertės aspektą. Kitaip tariant, egzistuoja požiūris, jog kūrybiškumas generuoja apčiuopiamą naudą, t. y. tam tikrą naują produktą, daiktą, projektą ir pan.. Pastaroji idėja reikalauja atidesnio žvilgsnio, kadangi būtent ji neretai lemia kūrybiškumo sampratos neteisingą interpretavimą.

Kūrybiškumo ir inovatyvumo terminai yra painiojami tiek kasdieninėje kalboje, tiek ir akademinėje literatūroje. Anot D. Grakauskaitės-Karkockienės (2006, Nr. 16, p. 25), kūrybiškumas – tai procesas, kurio metu gimsta kūrybos rezultatas (produktas). M. Basadur (2004) taip pat laikosi

nuomonės, jog kūrybiškumą galima matyti ne tik kaip idėjų generavimo procesą, bet ir kaip apčiuopiamą išdava, rezultatą. Su šiais ir kitais autoriais, iškeliančiais tokią idėją, galima sutikti tik iš dalies, kadangi procesui, kurio metu sukuriama realūs, nauji produktai, t. y. inovacijos, apibūdinti tikslinga vartoti inovatyvumo sąvoką.

Iš pirmo žvilgsnio gali atrodyti, jog kūrybiškumas ir inovatyvumas yra tapatūs ar bent jau labai panašūs terminai, nurodantys individo sugebėjimus, susietus su kūrybinėmis jo galiomis. Tačiau svarbu pažymėti, jog nepaisant itin tamprus kūrybiškumo ir inovatyvumo tarpusavio ryšio, šios sąvokos nusako skirtingus dalykus. Siekiant dar tiksliau apibrėžti kūrybiškumo sampratą, ją sukongretinti, tikslinga įvardinti kūrybiškumo ir inovatyvumo tarpusavio ryšį bei esminius jų skirtumus.

1 paveikslas. Kūrybiškumo ir inovatyvumo santykis



Šaltinis: sudaryta autorės

Bendrai galima pasakyti, jog kūrybiškumas bei inovatyvumas yra vienas nuo kito neatsiejami dalykai: pastarasis jų yra didžiaja dalimi lemiamas pirmojo. Tiksliau tariant, „būtina prielaida inovacijoms atsirasti yra kūrybingumas“ (Thom; Ritz, 2004, p.136). Pastarasis N. Thom ir A. Ritz pateiktas lakoniškas teiginys talpina savyje svarbią informaciją apie kūrybiškumo įtaką inovatyvumui (žr. 1 paveikslą).

Jei kūrybiškumas yra daugiausiai sutelktas į idėjų generavimą, tai inovatyvumas akcentuoja praktinį idėjų realizavimą, t. y. inovacijas. Todėl galima teigti, jog inovatyvumas, visų pirma, tai – individo gebėjimas generuoti inovacijas. Kitaip tariant, inovatyvumo sąvoka „<...> plačiąja prasme reprezentuoja naujovių formavimo ir įgyvendinimo procesą“ (Knašas, 2001, p. 39).

Inovatyvumo sąvokoje centrinė vieta tenka būtent inovacijomis. P. Vermeulen ir J. Raab (2007, p. 12) savo knygoje „Inovacijos ir institucijos“ pažymi, jog inovacija – tai terminas, keliantis didelį akademikų susidomėjimą ir susilaukiantis atidaus nagrinėjimo jau daugiau nei 70 metų.

Teigiama, jog inovacija – tai idėja, praktika ar objektas, kuris ją perimančių asmenų yra laikomas naujove (Poškienė, 2006, p. 72). Konkretinant galima pasakyti, jog inovacija reiškia įvairius naujus sprendimus – naujas gamybos technologijas, naujus produktus, naują logistikos ar įdarbinimo schemą, naują personalo vadybos ar klientų aptarnavimo būdą ir pan.. Vis dėlto bene svarbiausias inovacijos aspektas, kurį būtina pabrėžti, yra faktas, jog inovacija gali būti vadinama tik jau praktikoje realizuota idėja. Tad, „tik idėjų įdiegimas ir taikymas paženklina tikrąją inovaciją“ (Thom, Ritz, 2004, p. 129).

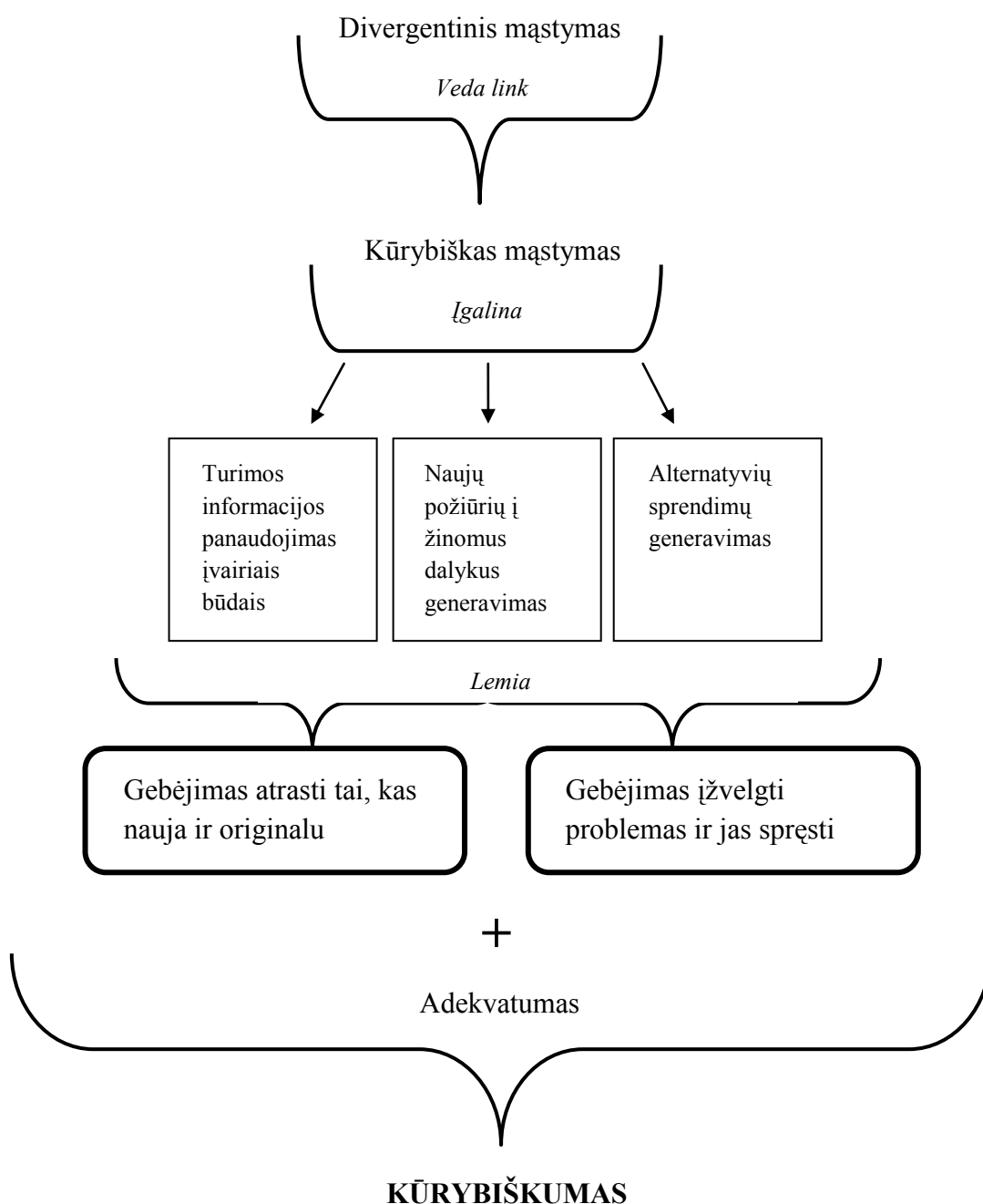
Apibendrinant inovatyvumo ir kūrybiškumo koncepcijų esmę galima teigti, jog pastaroji nusako naujų idėjų generavimą, o inovatyvumas atskleidžia tų kūrybiškų idėjų realizavimą praktikoje (žr. 1 paveikslą). Taigi, „inovacija tiesiog neįmanoma be kūrybiškų minčių, kai tuo tarpu kūrybiškumas gali reikštis ir inovatyvumui neesant“ (Mitleton-Kelly, 2006, p. 223). Teigiama, jog organizacijoje inovacijos pradžia yra tuomet, kai kas nors yra pakankamai kūrybingas pajusti naują poreikį, o tuomet improvizuoti bei kurti naujus metodus bei procesus, kad būtų galima šį poreikį patenkinti (Malaviya, Wadhwa, 2005, p. 3).

Pajutus tokį šių dviejų reiškinių santykį, kūrybiškumo procesą galima laikyti tam tikra būtina inovatyvumo proceso dalimi. Taip yra todėl, kad kiekviena bet kokios inovacijos užuomazga, visų pirma, pasireiškia būtent per kūrybiškumą. Kūrybiškumo ir inovatyvumo samplaika yra vadinama inovatikos procesu (žr. 1 paveikslą). Teigiama, jog „kiekvienas inovatikos procesas turi kūrybos ir adaptavimo ciklus“ (Ginevičius *et al.*, 2005, p. 418). Čia kūrybos ciklą atstovauja kūrybiškumas, tuo tarpu adaptavimo – inovatyvumas.

Galiausiai būtina pažymėti, jog kūrybiškumas nebūtinai ir ne visais atvejais veda prie inovatyvumo, kaip gali pasirodyti iš anksčiau pateiktų samprotavimų. Schemoje matyti, kad toli

gražu ne kiekviena kūrybiška idėja yra įgyvendinama praktikoje, t. y. tampa inovacija (žr. 1 paveikslą). Šio santykio tyrinėjimai atskleidė, jog pririekia netgi apie 60 neapdorotų, pradinių kūrybiškų idėjų, kad būtų pasiekta vienintelė veiksminga inovacija (Karathanos, Rohatgi, 2004, p. 19).

2 paveikslas. Esminiai kūrybiškumo konstrukto aspektai



Šaltinis: sudaryta autorės

Apibendrinant galima teigti, jog kūrybiškumo ir inovatyvumo koncepcijos yra itin artimos ir glaudžiai susiję tarpusavyje. Kūrybiškumas nusako tai, kas gali būti įsivaizduota, o inovatyvumas

tai, kas gali būti pasiekta. Matyti, jog kūrybiškumo ir inovatyvumo sąvokos apibrėžia skirtingus procesus. Todėl itin svarbu aiškiai atskirti aptartą adekvatumo aspektą, būdingą kūrybiškumo procesui ir vertės momentą, kuris atsiranda generuojant realų produktą – inovaciją.

Reziumuojant pateiktą kūrybiškumo konstrukto analizę, galima pasakyti, jog kūrybiškumo koncepcija yra itin taki, organiška – visi esminiai kūrybiškumo fenomeno aspektai tarsi išplaukia vienas iš kito, papildo vienas kitą (žr. 2 paveikslą). Kaip matyti pateiktoje schemoje, divergentinis mąstymas arba, kitaip tariant, gebėjimas generuoti įvairius sprendimo būdus, yra labai palankus kūrybiškumui. Galima teigti, jog divergentinis mąstymas išlaisvina kūrybišką mąstymą.

Tuo tarpu kūrybiškas mąstymas pasižymi sugebėjimu turimą informaciją subendrinti ir panaudoti ją sukuriant kažką visiškai naujo: naują idėją, sprendimą, išeitį ir pan.. Taip pat kūrybiškas mąstymas įgalina žmogų įvairiose situacijose generuoti alternatyvius sprendimus ir pasiūlyti naujus požiūrius į jau seniai žinomus dalykus.

Kaip parodyta schemoje, pastarieji kūrybiško mąstymo lemiami gebėjimai turi tiesioginės įtakos dviem svarbiausioms kūrybiškumo charakteristikoms – gebėjimui atrasti tai, kas nauja ir originalu, o taip pat išvelgti sunkiai pastebimas, bet reikšmingas problemas bei jas novatoriškai spręsti (žr. 2 paveikslą). Pastarieji aspektai inkorporuoti adekvatumo kontekste, t. y. įkvėpti tam tikro tikslo ar prasmingo užmojo, sudaro kūrybiškumo konstrukto esmę.

Nuodugniai išanalizuotos esminės kūrybiškumo konstrukto charakteristikos, svarbiausi šio fenomeno aspektai, leidžia formuluoti naują, minėtąsias charakteristikas apimantį, apibrėžimą. Plačiąja prasme galima teigti, jog kūrybiškumas – tai gebėjimas tikslingai, kryptingai generuoti naujas, originalias idėjas, išvelgti problemas bei pateikti novatoriškus jų sprendimus.

1. 2. Asmens kūrybiškumo fenomenas

Net nuodugniai išanalizavus kūrybiškumo esmines charakteristikas ir atskleidus šio fenomeno sampratą lieka neaišku, kodėl vieni žmonės kūrybiški, kiti – ne tokie kūrybiški. Kitaip tariant, lieka neatsakytas klausimas, kokie veiksniai lemia individo gebėjimą būti kūrybišku, kur slypi asmens kūrybiškumo fenomenas. Siekiant pristatyti išsamų kūrybiškumo konstrukto vaizdą, reikalinga atsakyti į šiuos klausimus, įvardinant esminius veiksnius, turinčius lemiamos įtakos individų kūrybiškumo raiškai.

Egzistuoja daugybė teorijų, savaip aiškinančių asmens kūrybiškumo fenomeną. Vienos jų akcentuoja gebėjimą kūrybiškai mąstyti ar sąmonės įtaką, kitos teigia, jog visi žmonės iš prigimties yra kūrybiški, tik reikia tinkamos aplinkos šiam kūrybiškumui atsiskleisti. Dar kita kūrybiškumo teorijų grupė pabrėžia reikšmingą tiek vidinių, tiek išorinių veiksnių įtaką.

Apibendrinant skirtingų tyrėjų bandymus susisteminti įvairius požiūrius į kūrybiškumą, galima išskirti penkias pagrindines teorijų grupes: psichoanalitinės, humanistinės, biheivioristinės, kognityvinės bei kompleksinės kūrybiškumo teorijos (žr. 2 lentelę).

Šiame darbe remiamasi kompleksine kūrybiškumo teorija, iškeliančia idėją, jog asmens kūrybiškumas arba jo stoka tam tikru mastu yra nulemiamas tiek asmens vidinių savybių, bruožų, gebėjimų ir kt., tiek ir išorinių aplinkos veiksnių. Taigi, reikalinga atlikti analizę ir pasitelkiant kitų autorių įvardintus aspektus, identifikuoti esminius veiksnius, turinčius lemiamos įtakos individo kūrybiškumo pasireiškimui arba, atvirkščiai, jo raiškos trūkumui.

2 lentelė. Klasikinės kūrybiškumo teorijos

Kūrybiškumo teorija	Žymiausi atstovai	Apibūdinimas
<i>Psichoanalitinės teorijos</i>	Z. Freud, E. Kris, C. Jung, L. Kubie ir kt.	Kūrybiškumas siejamas su kūrybišku mąstymu. Šios teorijos atstovai tyrė sąmonės įtaką žmogaus kūrybiškumui.
<i>Humanistinės teorijos</i>	A. Maslow, C. Rogers, J. Gavan, L. Vygotskij ir kt.	Teigiama, jog kūrybiškumas slypi kiekviename asmenyje, tik svarbu sudaryti sąlygas jam vystytis.
<i>Biheivioristinės teorijos</i>	B. Skinner, S. Mednick ir kt.	Kūrybiškumas apibrėžiamas kaip reakcija į tam tikrą stimulą.
<i>Kognityvinės teorijos</i>	J. Guilford, D. Perkins ir kt.	Kūrybiškumas siejamas su tam tikru gebėjimu mastyti kitaip.
<i>Kompleksinės teorijos</i>	T. Amabile, D. Simonton, D. Feldman, R. Sternberg, T. Lubart, H. Gruber, M. Csikszentmihalyi, H. Gardner, M. Mumford ir kt.	Teigiama, jog kūrybiškumą lemia daugelis vidinių ir išorinių veiksnių.

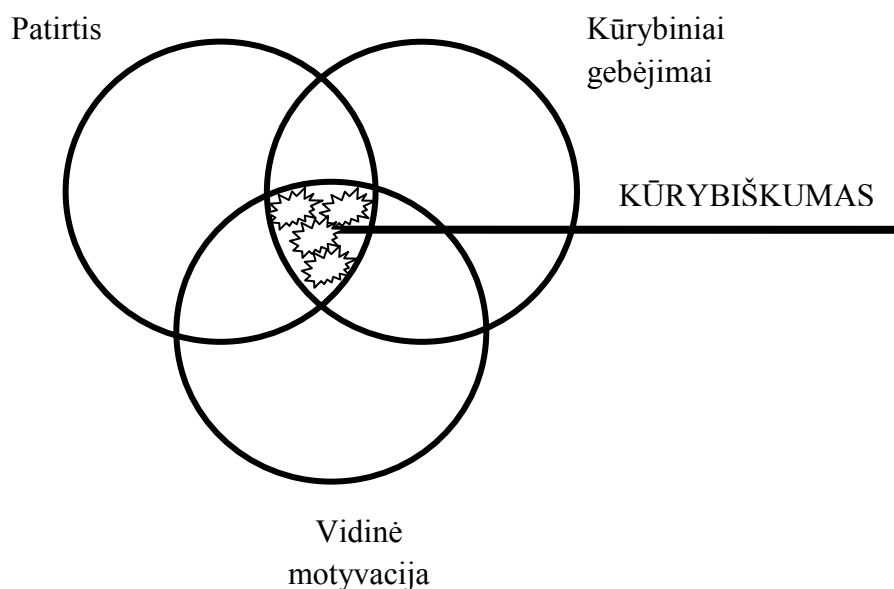
Šaltinis: adaptuota pagal Starko, 2005; Grakauskaitė-Karkockienė, 2006, Nr. 16; Goswami, 1996.

Bene geriausiai žinomas modelis, analizuojantis asmens kūrybiškumą lemiančius veiksnius priklauso Harvardo verslo mokyklos profesorei T. M. Amabile. Pirmą kartą trijų komponentų kūrybiškumo modelis buvo pristatytas dabar jau klasikine tapusioje minėtos autorės knygoje „The Social Psychology of Creativity“ (1983). Šis modelis iškelia idėją, jog kūrybiškumui būtini trys elementai – patirtis, kūrybiniai gebėjimai bei vidinė motyvacija (žr. 3 paveikslą).

Remiantis šiuo modeliu, galima teigti, jog kūrybingas individas visų pirma pasižymi patirtimi ir įgytomis žiniomis, kurios ir yra laikomos kūrybiškumo susiformavimo pagrindu. Šiai idėjai pritaria ir H. A. Simon (2003, p. 153), kuris pastebi, jog neretai labai kūrybišku laikomo žmogaus gebėjimas intuityviai, dažnai labai greitai ir pakankamai tiksliai bei korektiškai reaguoti, paprasčiausiai yra jo sukauptų žinių ir patirties padarinys. Taigi, sekant šiuo modeliu, galima teigti, jog įgyta kuo įvairiapusiškesnė patirtis bei plačios individo žinios yra esminė kūrybiškumo pasireiškimo prielaida.

Apart individo patirties taip pat labai svarbūs yra jo kūrybiniai gebėjimai. Galia kūrybiškai mąstyti apima gebėjimą efektyviai taikyti analogijas, talentą žinomus dalykus pamatyti „kitu kampu“ ir pan.. Tiksliau tariant, „kūrybinio mąstymo įgūdžiai – tai gebėjimas sujungti turimas idėjas į naujus ir prasmingus junginius, gebėjimas formuluoti naujas problemas ir ieškoti įvairių tos pačios problemos sprendimo variantų.“ (Maceika, Strazdas, Maciukevičienė, 2007, p. 46).

3 paveikslas. T. M. Amabile trijų komponentų kūrybiškumo modelis



Šaltinis: Amabile, 1997, p. 42.

Galiausiai svarbu pažymėti, jog įgyta patirtis bei galia kūrybiškai mąstyti bus visiškai beverčiai, jei individas stoko vidinės motyvacijos tai daryti. Vidinė motyvacija – tai noras, siekis, troškimas kažką nuveikti, atlikti, pasiekti, įvykdyti. „Šis motyvacijos komponentas kūrybingumo potencialą paverčia realiomis kūrybingomis idėjomis. Jis iš esmės sąlygoja, kad žmonės panaudos savo patyrimą ir kūrybinius gebėjimus.“ (Robbins, 2006, p. 99).

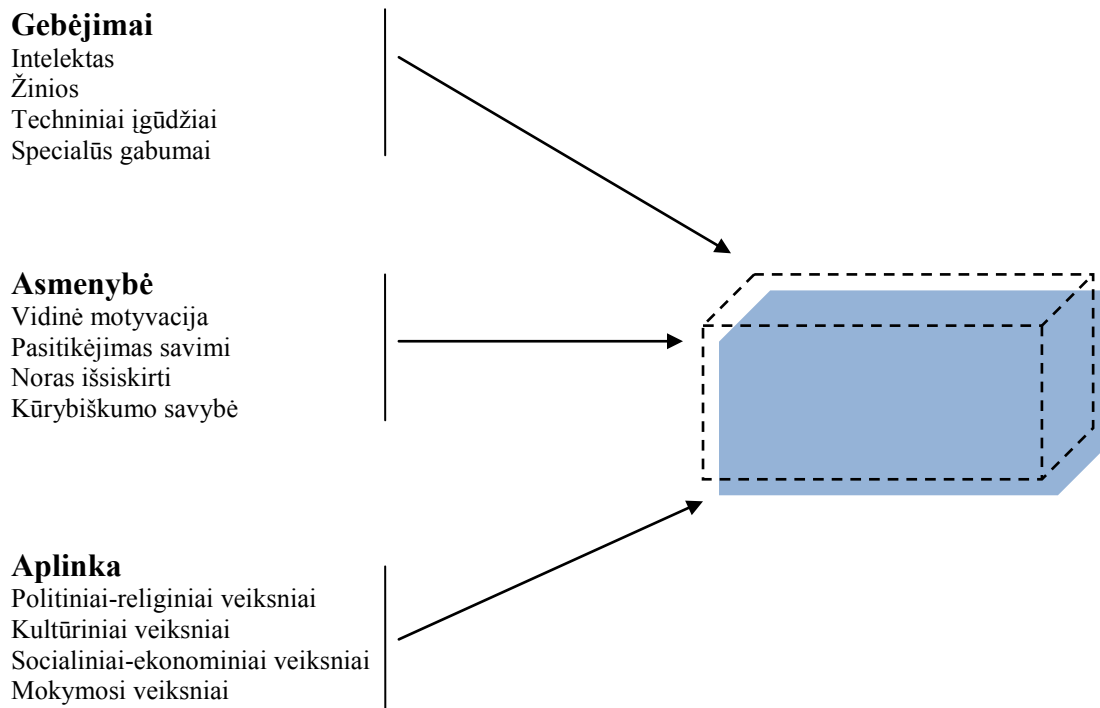
Taigi, pateiktas modelis iškelia individo vidinių veiksnių – individualios patirties, gebėjimų, motyvacijos įtaką asmens kūrybiškumo raiškai (žr. 3 paveikslą). „T. M. Amabile (1983, 1996) atlikti tyrimai patvirtino, kad kuo aukštesnis kiekvieno iš trijų minėtų komponentų laipsnis, tuo didesnę konkretus individas turi kūrybiškumo potencialą“ (Navarrese, 2008, p. 46).

Svarbu pastebėti, jog analizuojamame trijų komponentų kūrybiškumo modelyje visiškai nėra minimi aplinkos veiksniai. Visgi pastarieji, kaip paaiškėjo vėlesniuose akademinuose empiriniuose kūrybiškumo tyrinėjimuose, turi ne mažiau reikšmingos įtakos kūrybiškai elgsenai bei mąstymui nei

asmens vidiniai bruožai. Pastebėtina, jog ir pati T. M. Amabile vėlesniuose moksliniuose darbuose² akcentuoja tiek vidinių, tiek išorinių elementų įtaką asmens kūrybiškumo raiškai.

Kiek platesnį kūrybiškumo modelį 1996 metais pateikė H. J. Eysenck. Šis modelis taip pat apima 3 komponentus: individualius gebėjimus, su asmenybe susijusius veiksnius bei aplinkos veiksnius, kurių kiekvienas dar skirstomas į smulkesnes dalis (žr. 4 paveikslą).

4 paveikslas. H. J. Eysenck kūrybiškumo modelis



Šaltinis: pagal Eysenck, 1996, p. 208-209.

Pirmasis H. J. Eysenck modelyje pristatomas veiksnių blokas – tai įvairūs gebėjimai. Čia autorius priskiria asmens intelektą, žinias, techninius įgūdžius bei specialius gabumus. Su asmenybe susiję veiksniai išskiriami į T. M. Amabile modelyje akcentuotą vidinę motyvaciją, taip pat pasitikėjimą savimi, norą išsiskirti. Prie asmenybės veiksnių grupės randama išskirtinė kūrybiškumo savybė, kurią galima tapatinti su trijų komponentų modelyje išskiriamais asmens kūrybiniais gebėjimais.

Galiausiai H. J. Eysenck modelyje svarbią vietą užima aplinkos veiksniai, kurie T. M. Amabile modelyje apskritai nebuvo minimi. Lyginant šių dviejų autorių darbus, reikia pastebėti, jog

² T. M. Amabile akcentuoja tiek vidinius, tiek išorinius individo kūrybiškumo raišką įtakančius veiksnius, savo darbuose nuo 1998 metų.

pastarajame nėra įvardinta patirties daroma įtaka individo kūrybiniais laimėjimams. Tuo tarpu T. M. Amabile trijų komponentų modelyje asmeninei patirčiai skiriama centrinė pozicija.

Dar detalesnį modelį, identifikuojantį svarbiausius kūrybiškumą teigiamai veikiančius elementus, pristatė K. K. Urban (1990). Autorius išskyrė net 6 veiksniai, jo manymu, turinčius lemiamos įtakos sėkmingai, efektyviai asmens kūrybiškumo raiškai:

1. Divergentinis mąstymas ir elgesys;
2. Gilios žinios bei mąstymo gabumai;
3. Specialūs įgūdžiai ir sugebėjimai;
4. Susikaupimas ir pasirošimas;
5. Motyvacija ir paskatinimas;
6. Tolerancija neapibrėžtumui.

Įvertinus K. K. Urban įvardintus veiksniai, galima teigti, jog visi jie didesniu ar mažesniu mastu patenka į T. M. Amabile ir H. J. Eysenck modeliuose minimas kūrybiškumą įtakančių veiksnių grupes. K. K. Urban išskiriami divergentinis mąstymas, žinios, mąstymo gabumai, specialūs įgūdžiai ir tolerancija neapibrėžtumui gali būti priskiriami prie pirmuosiuose modeliuose minimų išskirtinių individo gebėjimų ar asmeninių savybių. Tuo tarpu motyvacijos ir paskatinimo elementai patenka į T. M. Amabile modelyje išskiriamą motyvacijos komponentą bei H. J. Eysenck modelyje akcentuojamus aplinkos veiksniai.

Taigi, išanalizavus ir palyginus kūrybiškumą įtakančių veiksnių modelius, galima mėginti identifikuoti svarbiausius jų. Visų pirma reikėtų paminėti visuose trijuose analizuotuose modeliuose išskiriamą žinių aspektą. Tikriausiai nei vienas fenomeno tyrėjas neprieštarautų, jog gilioms tam tikrų sričių žinios nėra kliūtis kūrybiškumo raiškai, o dažniausiai ir žymiai prisideda prie kūrybiškumo maksimizavimo. Daugelis akademikų, tyrinėjusių šį reiškinį, sutinka, jog žinios yra būtinos iš tikrųjų vertingo kūrybiško produkto gamybai (Sternberg, Lubart, 1999).

Taip pat beveik visi kūrybiškumo tyrėjai akcentuoja išskirtinių individo gebėjimų aspektą. Plačiausia prasme kalbant, kūrybiško žmogaus gebėjimus daugiausiai lemia jau minėtas divergentinis mąstymas. Būtent divergentinis mąstymas laikytinas esminiu kūrybiško individo sugebėjimu, tiesiogiai nulemiančiu kitus gebėjimus: kurti sudėtingas kombinacijas, kelti svarbius klausimus, efektyviai apibendrinti ir apjungti žinias, išvelgti įvairias galimybes ir t. t.. Prie asmeninių gebėjimų kai kurie autoriai (Guilford, 1950; Torrance, 1983) taip pat priskiria ir individo intelektą.

Sekantis kūrybiškumui įtaką turinčių veiksnių blokas – tai asmenybės bruožai. Kūrybiškumo tyrimų pradžioje³ buvo bandoma atsakyti į klausimą, kokiomis asmeninėmis savybėmis turėtų pasižymėti kūrybiškas žmogus. Tačiau tiriant skirtingus individus paaiškėjo, jog kūrybiški žmonės

³ XX a. pradžioje.

gali pasižymėti nevienodomis savybėmis. Nepaisant to, egzistuoja nemažai bandymų rasti tam tikrus dėsningumus ir identifikuoti kūrybiškumui palankias asmenines individo savybes. Dažniausiai išskiriami tokie individualūs bruožai kaip pasitikėjimas savimi, savarankiškumas, lankstumas, atkaklumas, smalsumas, kritiškumas, originalumas ir kt. (Almonaitė, 2000, p. 32; Dumčienė, 2001, p. 16; Petrulytė, 2001, p. 25).

Nenuginčijama ir motyvacijos reikšmė kūrybiškumo raiškos mastui – tiek asmens vidinės, tiek išorinės. Vaizdžiai tariant, vidinė motyvacija – tai žmogaus tobulėjimo šaltinis (Bučiūnienė, 1996, p. 76). Šia prasme motyvuotas žmogus įsitraukia į tam tikrą veiklą su dideliu noru ir entuziazmu, kas savaime implikuoja didesnę pasisekimą, efektyvesnę veikimą, o taip pat ir kūrybiško mąstymo sklaidą.

Tuo tarpu išorinė motyvacija – tai išorinio atlygio siekis arba noras išvengti tam tikro tipo nuobaudos (Kaluinaitė, Žutautienė, 2007). Šiame darbe analizuojamą vadovo įtaką darbuotojų kūrybiškumui tikslinga priskirti būtent prie išorinės motyvacijos veiksnių. Tiriamos temos kontekste siekiama išsiaiškinti, kiek praktikoje yra reikšminga išorinė motyvacija ir apskritai aplinkos veiksniai individų kūrybiškumo raiškai, t. y. kiek stipri yra vadovo daroma įtaka darbuotojų kūrybiškumui. Iškeliama prielaida, kad išorinė motyvacija, t. y. vadovo veiksmai turi itin reikšmingos įtakos individų kūrybiškumui.

Galiausiai reikalinga išskirti plačiausia prasme kūrybiškumą įtakojančią aspektą – tai aplinkos veiksnius. Čia privalu prisiminti humanistines kūrybiškumo teorijas, iškeliančias idėją, jog kūrybiškumas slypi kiekviename asmenyje, tik reikia tinkamos aplinkos jam pasireikšti ir pilnai atsiskleisti. Galima teigti, jog mažai tikėtina, jog net kūrybiškas žmogus atvirai realizuos, išlaisvins divergentinį mąstymą, kūrybiškas idėjas nepalankioje, netinkamoje aplinkoje. Tad, galima daryti išvadą, jog aplinkos veiksniai yra laikytini vienais iš svarbiausių asmens kūrybiškumą įtakančių aspektų.

Palyginus ir apibendrinus skirtingų autorių bandymus įvardinti esminius kūrybišką mąstymą ir elgesį įtakančius veiksnius, galima daryti išvadą, jog svarbiausiais jų yra laikytini šie aspektai: individo žinios, išskirtiniai gebėjimai, asmenybės bruožai, vidinė ir išorinė motyvacija bei aplinkos veiksniai.

1. 3. Kūrybiškumo reikšmė organizacijose

Tam, kad būtų visapusiškai ir išsamiai pristatytas kūrybiškumo konstruktas nepakanka išanalizuoti fenomeno sampratos ir pristatyti jo raišką įtakančius veiksnius. Šiame kontekste yra ne mažiau svarbu, ar analizuojamasis kūrybiškumas apskritai yra reikalingas, t. y. kokią pridėtinę vertę organizacijose kuria kūrybiški, divergentiškai mąstantys žmonės. Taigi, pristatant

kūrybiškumo konstrukto esmę reikalinga atsakyti į klausimą, kodėl apskritai vertėtų skatinti kūrybiškumą organizacijose.

Daugybė organizacinio kūrybiškumo tyrėjų (Jucevičienė, Cesevičiūtė, 2009; West, Wind, 2007; Govendo, 2001; Wang, Casimir, 2007; ir kt.), atlikę teorinius ir empirinius reiškinių tyrimus, konstatuoja, jog organizacijoje paplitęs, intensyviai besireiškiantis kūrybiškumas tiesiogiai teigiamai veikia organizacijos veiklos efektyvumą ir galiausiai bendrą jos pasisėkimą.

Šių dienų sąlygomis, vykstant tarptautinės integracijos procesams, intensyviai formuojantis žinių visuomenei, vis didesnę svarbą įgauna žmogiškųjų galimybių panaudojimas inovacinėje veikloje (Zabielevičienė, 2008, p. 261). Aktyviai nagrinėjami organizacinių pokyčių ir žmogiškųjų išteklių potencialo plėtros klausimai, o darbuotojų kūrybiškumas ir inovatyvumas iškeliami kaip esminės vertybės, kuriomis turėtų vadovautis organizacija, siekianti teigiamų pokyčių.

Globalizacijos veiksniai – kintančios ekonominės, socialinės bei kultūrinės sąlygos neaplenkia ir organizacinio segmento. Organizacijos yra priverstos nuolat keistis, adaptuoti savo veiklos gaires prie pastoviai kintančių aplinkybių. Taikliai pastebima, jog šiandien vienintelis pastovus dalykas yra patys pokyčiai (Lynn, 2002, p.40). Taigi, dinamiška aplinka priverčia organizacijas susimąstyti ir pačioms pilnu pajėgumu pradėti orientuotis į naujoves. Pažymima, jog „geriausias būdas organizacijoms eiti koja kojon su kintančiomis aplinkybėmis yra panaudoti kūrybiškas idėjas, vedančias prie inovatyvių procedūrų“ (Kwasniewska, Necka, 2004, p. 188).

Šiandieninėse organizacijose sėkminga tam tikro materialaus ar teorinio produkto, proceso inovacija suteikia kompanijai didžiules galimybes ir naudą (Kenny; Reedy, 2006, p. 120). Dėl šios priežasties kūrybiškumo svarba organizacijose globalizacijos kontekste nuolat intensyviai auga. Suvokiama, jog kūrybinis mąstymas bei praktinis naujovių pritaikymas gali būti vieni esminių organizacijos efektyvumą lemiančių veiksnių. R. E. Chitwood (2003) vaizdžiai pažymi, kad šių dienų greitaeigiame pasaulyje, kūrybiškumas yra esminis. Todėl jau šiandien tiek senosios, tiek vos pirmąsias savo dienas gyvuojančios organizacijos turi pradėti veikti vadovaudamosi nauja kūrybiškumo ir inovatyvumo diegimo tvarka (Augustauskas, 2001, p. 53).

Neretai pabrėžiama, jog kūrybiškumas bei inovatyvumas yra ne tik labai svarbūs, bet netgi esminiai veiksniai, kadangi gali nulemti organizacijos išlikimą. P. Vermeulen ir J. Raab (2007, p. 180) pabrėžia, jog inovacijos yra laikomos lemiamą sąlyga įmonių išlikimui ir apskritai egzistavimui, todėl neturėtų būti taupoma investicijoms į darbuotojų kūrybiškumo maksimizavimą. Tą patį akcentuoja ir N. Thom bei A. Ritz (2004, p. 119), teigdami, jog organizacijų „šansai išgyventi labai priklauso nuo jų inovacinio pajėgumo“.

Pastarieji teiginiai leidžia daryti prielaidą, jog šių dienų organizacijose kūrybiškumo ir inovatyvumo elementai turėtų užimti centrinę poziciją, kadangi būtent kūrybiškumu bei naujovėmis pasižyminti organizacija turi didžiausius šansus apskritai išlikti, funkcionuoti.

Galima sakyti, inovatyvumas ir jį lemiantis darbuotojų kūrybiškumas turi reikšmingos įtakos organizacijos išlikimui vien todėl, kad pasitelkus šiuos veiksnius yra keliamas įmonės konkurencingumas. Konkurencingumo terminą įprasta priimti kaip reiškinį, aktualų tik privačiajam sektoriui, verslo korporacijoms. Tačiau iš tiesų konkurencingumą tikslinga suvokti kaip tam tikros veiklos subjektų sugebėjimą pirmauti ir tuo pagrindu turėti geresnius nei kitų subjektų rezultatus (Melnikas, 2001).

Konkrečiau galima pasakyti, jog organizacijos konkurencingumas priklauso nuo jos sugebėjimo efektyviau už kitus teikti tam tikras paslaugas ar tiesiog sėkmingiau veikti. Tad, matyti, jog konkurencingumas kaip tam tikras organizacijos efektyvumo matas gali būti pritaikytas ne tik verslo korporacijų našumui, bet ir ne pelno siekiančių, visuomeninių, viešojo sektoriaus ir kt. organizacijų veiklai vertinti.

Galima teigti, jog konkurencingesne organizacija tampa tuomet, kai pagerina tam tikras įmonės charakteristikas, darbą, jo atlikimą, kitaip tariant, keičiasi teigiama linkme. Kūrybiškas mąstymas ir inovatyvumas organizacijoje įgalina modifikuoti jos veiklą, išvelgti naujas galimas veiklos sritis, įdiegti naujoves ir pan.. Tai, savo ruožtu, sudaro prielaidas organizacijos augimui ir tobulėjimui bei leidžia tapti konkurencingesne. Apibendrintai galima sakyti, jog „inovacijų ir kūrybinių siekių srautas yra organizacijų augimo garantas“ (Poškienė, 2006, p. 49).

Taip pat galima pastebėti, jog kūrybiškumas bei inovatyvumas, besireiškiantis konkrečioje organizacijoje tarsi išskiria ją ir tokiu būdu suteikia kokybinį pranašumą prieš kitas – ne tokias kūrybiškas organizacijas. Ši diferencijavimo funkcija yra itin svarbi, kadangi leidžia organizacijoms sukurti atitinkamą naujoviškos, kūrybingos organizacijos įvaizdį, kuris yra neginčijamai naudingas. Tai pagerina organizacijos reputaciją, palengvina organizacijos veiklą, sustiprina jos gebėjimus pritraukti žmones ir kt. (Bagdonienė, Hopenienė, 2004, p. 88).

Taigi, kūrybinis mąstymas tarsi pagyvina organizacijos veiklą bei rutiną ir tokiu būdu leidžia pasiekti sėkmingas inovacijas, kurios, turi apčiuopiamos naudos efektyviam organizacijos funkcionavimui. Teigiama, jog „pasaulis vis labiau darosi padalintas į dviejų tipų organizacijas: tokias, kurios nebegali pasiekti daugiau nei nuolatinis lėtas veiklos tobulinimas, ir tas, kurios sugeba peršokti į nelinejinės logikos inovacijų diegimą“ (Augustauskas, 2001, p. 41). Išties tikėtina, jog „nugalėtojai“ ar, kitaip tariant, lyderiais galiausiai bus inovatoriai, pasižymintys kūrybišku mąstymu bei orientacija į pokyčius (Poškienė, 2006, p. 47).

Nepaisant minėtų kūrybiškumo bei inovatyvumo procesų teikiamų privalumų organizacijoms, šioje vietoje svarbu pastebėti, jog egzistuoja ir priešingas požiūris į organizacinį kūrybiškumą bei inovatyvumą. Tokį požiūrį reprezentuoja T. Levitt (2002, p. 143), kuris teigia, kad organizacinis darinys egzistuoja daugiausia tam, kad apribotų ir nukreiptų visą eilę individualių veiksmų ir elgsenų ir paverstų tai prognozuojama ir žinoma rutina. Pasak autoriaus, be įvairiausių

organizacinių taisyklių, normų ir nurodymų įmonėje paprasčiausiai įsivyratų chaosas ir natūraliai prasidėtų jos irimas.

Vadovaujantis minėtu požiūriu, esmine organizacijos funkcija yra laikytinas tam tikrų nelanksčių mechanizmų sukūrimas, kuris darbuotojus įpareigoja atlikti pavestas užduotis tiksliai nustatytu būdu ir konkrečiu laiku. Pabrėžtina, jog būtent laisvas kūrybinių minčių srautas čia yra suvokiamas kaip trikdantis ir ardantis organizacinę tvarką veiksnys. Reikia pasakyti, jog pastarojo įsitikinimo yra vis dar gan plačiai laikomasi organizacijų praktikoje. Pastebima, jog ypač didelės organizacijos, siekdamos minimizuoti rizikas, yra labiau linkusios remtis pamatuotu ir taisyklių susaistytu elgesiu (Thom; Ritz, 2004, p. 125).

Iš dalies galima pritarti, jog struktūrizuotas, griežtai modeliuotas organizacinis elgesys aiškiai nurodo kiekvieno darbuotojo užduotis bei atsakomybę, o taip pat tai, kaip ir kada jas reikia atlikti. Dėl šios priežasties natūraliai minimizuojamas klaidų bei nesusipratimų, organizacinių nesėkmių skaičius. Tačiau toks modelis, minimizuodamas rizikas, apriboja ir kūrybinių minčių sklidimą, o su jomis ir organizacijos pokyčių, modifikavimo, tobulėjimo užuomazgas. Tad, šiame darbe laikomasi pozicijos, jog darbuotojų kūrybiškumas bei inovatyvumas – tai pagrindiniai dalykai, norint, kad organizacija augtų, keistųsi, o tuo pačiu ir tobulėtų.

Taigi, apžvelgus akademinę literatūrą analizuojama tema, galima teigti, jog organizacijose kūrybiškumo veiksnys užima labai svarbią vietą, siekiant organizacijos veiklos efektyvumo. Kūrybiškumas palaiko organizacijos vystymąsi, augimą, išskiria ją iš kitų, pagyvina veiklą ir tokiu būdu užtikrina įmonės išlikimą bei konkurencingumą šiandieninėje itin dinamiškoje globalizacijos veikiamoje aplinkoje.

Apibendrinant pirmąjį skyrių, kuriuo buvo siekiama išsamiai išanalizuoti kūrybiškumo koncepciją ir atskleisti kūrybiškumo konstrukto esmę, galima konstatuoti, jog kūrybiškumas plačiąja prasme – tai gebėjimas tikslingai generuoti naujas ir originalias idėjas, išvelgti problemas bei pasiūlyti divergentišku mąstymu paremtus jų sprendimus. Asmens kūrybiškumo susiformavimui reikšmingiausios įtakos turi žinios, gebėjimai, asmenybės bruožai, motyvacija bei aplinkos veiksniai.

Galiausiai svarbu pasakyti, jog kūrybiškumo konstruktas yra itin svarbus šių dienų globalizacijos bei nuolatinės kaitos veikiamose organizacijose. Pastarasis fenomenas laikytinas itin svarbiu veiksnium, reikšmingai teigiamai veikiančiu organizacinį efektyvumą ir lemiančiu organizacijos bendrą tobulėjimą.

2. VADOVAVIMO VEIKLA ORGANIZACIJOSE

Teisinga būtų sakyti, jog vadovavimas organizacijoms – ir mokslas, ir menas (Ražauskas, 1997). Plačiausia prasme, vadovavimo veikla – tai asmens, užimančio vadovaujamasias pareigas gebėjimas ir pareiga remiantis žiniomis, intelektu, savo asmeninėmis bei būdo savybėmis paveikti organizacijos narius taip, kad būtų siekiami ir pasiekti organizacijos tikslai. Reikia pasakyti, jog pastarasis apibrėžimas nusako idealų vadovavimą, kuris, deja, gana retai stebimas organizacijų praktikoje.

Tikriausiai nėra kitos tokios veiklos, apart vadovavimo, kuri susilauktų tiek visuomenės bei akademikų dėmesio ir turėtų tokią gausą skirtingų apibūdinimų. Nepaisant daugybės bandymų atskleisti vadovavimo esmę, iki šiol vienareikšmiškai sunku pasakyti, ar vadovavimas – tai teorijos praktinis taikymas, menas valdyti, ar tiesiog subtilus tam tikrų asmeninių savybių, gebėjimų panaudojimas organizuojant žmonių darbą.

Taigi, analizuojant vadovavimo veiklą organizacijose, visų pirma būtina apibrėžti pačios organizacijos sampratą. Kitaip tariant, reikalinga atsakyti į klausimą, kokiais bruožais ir savybėmis pasižymintis darinys šiame darbe yra laikytinas organizacija. Apibrėžus organizacijos esmę ir reikšmę, tikslinga atsigrežti į vadovavimo koncepciją ir pamėginti užčiuopti svarbiausius jos aspektus.

Galiausiai šio darbo temos kontekste itin svarbu išanalizuoti, kaip vadovavimo veikla reiškiasi valdant darbuotojų kūrybiškumą: kokie vadovo tiesioginiai veiksmai ar jo lemiami netiesioginiai veiksniai skatina darbuotojų kūrybišką mąstymą, o kokie jį stabdo. Remiantis šia analize reikalinga suformuluoti empirinio tyrimo modelį, kurio pagrindu bus vykdomas vadovo įtakos darbuotojų kūrybiškumui praktinis tyrimas.

2. 1. Organizacijos samprata

Organizacijos neretai vaizdžiai vadinamos visuomenės ląstelėmis. Jungimasis į skirtingo profilio organizacijas – tai vienas plačiausiai praktikoje naudojamų žmonių vienijimosi, bendradarbiavimo būdų. Nekvestionuotinas teiginys, kad organizacijos šiandien atlieka itin svarbų vaidmenį visuomenėje: jų pagrindu asmenys buriasi, vienijasi sukurdami unikalius naujus darinius. Šie dariniai, t. y. įvairaus tipo organizacijos turi reikšmingos teigiamos įtakos tiek paties asmens, priklausančio organizacijai, tiek visuomenės, tiek apskritai bendražmogiškajai pažangai.

Egzistuoja nemažai bandymų pateikti vieną teisingą organizacijos apibrėžimą. Reikia pastebėti, jog beveik visuose jų pagrindiniais laikomi organizacijos aspektai sutampa. Lietuvių

vadybos teoretikai dažniausiai pristato organizacinį darinį kaip individų grupės veikimą išvien siekiant bendro tikslo (Baršauskienė, Janulevičiūtė-Ivaškevičienė, 2005, Bagdonas, Bagdonienė, 2000, p. 12; Butkus, 2008, p. 29; Matulionis, 2002, p. 68-70 ir kt.).

Galima daryti prielaidą, jog esminiai organizacijos elementai – tai tam tikra asmenų grupė bei juos vienijantis tikslas. Individas prisijungia prie organizacijos, kad galėtų pasiekti tam tikrus asmeninius tikslus, o organizacija priima narius, kad galėtų vykdyti savo misiją ir pasiekti savus tikslus. Anot M. Downey (2008, p. 105), „sėkmingas ryšys tarp organizacijos ir darbuotojo atsiranda tada, kai abi šalys pasiekia savo tikslus.“

A. Gumuliauskienė *et al.* (2008, p. 54) papildoma pastarąjį požiūrį ir pabrėžia, jog tam tikra žmonių grupė organizacija gali būti laikoma tik tuomet, kai jos narius sieja sąmoningi santykiai, jie yra organizuoti, jų veikla, veiksmai, pastangos yra tikslingai derinami siekiant bendrų tikslų. Taigi, organizacija nėra vien būrys individų, siekiančių to paties tikslo. Pabrėžtina, jog šių individų veiksmai turi būti koordinuojami, nukreipiami, valdomi tam, kad būtų veikiami tikslingai.

„Kiekvienas privalo žinoti, ką daro kiti. Kiekvienas turi mokėti priimti ir skleisti informaciją, laikytis organizacijoje nustatytos tvarkos.“ (Baršauskienė, Janulevičiūtė-Ivaškevičienė, 2005, p. 127). Pastebėtina, jog pabrėžiant pastangų koordinavimo, nukreipimo aspektą netiesiogiai akcentuojamas būtinas vadovo vaidmuo organizacijoje.

Tikslingumo, reguliavimo, nukreipimo aspektus savo darbuose apie organizacijas iškelia ir užsienio autoriai. D. J. Cherrington (1994) organizaciją apibūdina kaip tam tikrą sistemą, kurią sudaro grupė žmonių, siekiančių veikti tikslingai. R. L. Draft (2003) organizaciją mato kaip socialinį vienetą, turintį tikslingai struktūrizuotas veiklos sistemas, atviras ribas ir tikslą. Galiausiai A. Giddens (2005, p. 326) organizaciją apibūdina kaip „didelę individų grupę, susistemintą pagal nuasmenintas kryptis ir įkurtą konkreitiems tikslams siekti.“. Lakoniškai tariant, organizacija gali būti apibūdinta kaip sureguliuota sąveikų sistema skirta tam tikrų tikslų siekimui.

Reziumuojant, galima teigti, jog organizacija yra tikslinga laikyti žmonių grupę, kurių veikla yra koordinuojama ir nukreipiama tam, kad būtų pasiekti numatyti tikslai. Pateiktas apibrėžimas suponuoja mintį, jog organizacijomis tikslinga laikyti daug praktikoje veikiančių socialinių darinių, junginių. Šiame darbe koncentruojamasi būtent į tarptautines organizacijas ir jų vadovų įtaką darbuotojų kūrybiškumui. Todėl svarbu atkreipti dėmesį į tarptautinių organizacijų išskirtinumą.

G. Dubauskas (2006, p. 29-33) savo knygoje „Organizacijos elgsena“ rašydamas apie tarptautines organizacijas pažymi, jog tai tokios organizacijos, kurių kasdieninėje veikloje vyksta komunikavimas tarp tautų, t. y. tarptautinė komunikacija. Paprastai tariant, tarptautinių organizacijų nariai yra kilę ne iš tų pačių valstybių: yra skirtingų tautybių.

Daugelis autorių (Mockaitis, Miškinis, 2001; Šimanskienė, 2000; Žitkus, 2006 ir kt.) pažymi, jog toks skirtingų tautybių asmenų veikimas toje pačioje organizacijoje gali sukelti nemažai įtampų,

nesusipratimų bei nesusikalbėjimų, o tai, savo ruožtu, implikuoja būtinybę tokioje organizacijoje pritaikyti ypatingą vadybą.

L. Žitkus (2006, p. 190-194) išskiria tris galimus tautybių sandūros organizacijoje rezultatus. Pirmasis potencialus scenarijus – tai vienos tautybės dominavimas prieš kitą/kitas tautybes, antrasis scenarijus - tautybių koegzistavimas, besireiškiantis pasyviu jų bendravimu. Galiausiai trečioji tikėtina tautų sandūros organizacijoje išeiga – tai tautų bendradarbiavimas. Pastaruoju atveju tautybių skirtumai suvokiami kaip tam tikri „ištekčiai“, kuriuos galima išnaudoti organizacijos vystymui (Xiaohua, 2004).

Organizacijos sampratos esminių aspektų identifikavimas bei trumpas tarptautinių organizacijų išskirtinumo apibūdinimas, įgalina formuluoti bendrą tarptautinės organizacijos apibrėžimą. Galima daryti išvadą, jog tarptautinėmis organizacijomis tikslinga laikyti dviejų ar daugiau tautybių asmenų grupę, kurios viduje nuolat vyksta tarptautinė komunikacija ir kuri veikia koordinuotai bei organizuotai siekiant tam tikrų tikslų.

2. 2. Vadovavimo veiklos turinys

„Vadovavimo“ terminas į lietuvių ir dar daugelį kitų kalbų yra atėjęs iš angliško žodžio „leadership“. Svarbu atkreipti dėmesį, jog anglų kalboje ši „leadership“ sąvoka apima tiek vadovavimą, tiek lyderiavimą ir yra verčiama dvejopai. Toks diferencijavimas tarp šių sąvokų nebuvimas neretai akademinėje literatūroje sukelia terminologinę sumaištį. Tai iš dalies lemia faktą, kad „žodžius „lyderis“ ir „vadovas“ mes dažnai vartojame kaip sinonimus, nors šie žodžiai apibūdina skirtingas sąvokas.“ (Masiulis, Sudnickas, 2007, p. 173).

Kalbant apie vadovavimą, tikslinga prisiminti prancūzų mokslininką Henri Fayol, kuris dar trečiajame XX amžiaus dešimtmetyje įvardino septynias pagrindines valdymo funkcijas: planavimą, organizavimą, vadovavimą, priežiūrą, kontrolę, ataskaitų kūrimą bei biudžeto sudarymą (Carroll, Gillen, 1984). Žiūrint iš šios klasikinės perspektyvos vadovavimas yra viena iš septynių valdymo funkcijų. Šiandien vadybos moksle į vadovavimo veiklą žiūrima kiek plačiau, o vadovavimo, vadybos, valdymo, administravimo ir panašūs terminai daugelio autorių darbuose vartojami kaip sinonimai (Sakalas, Šilingienė, 2000, p. 35; Zakarevičius, Kvedaravičius, Augustauskas, 2004, p.).

Vadovavimo veikla organizacijoje užsiima vadovas. Pasak M. Arimavičiūtės ir bendraautorių (2002, p. 13) vadovas atlieka visuminės valdymo veiklos darbus, vadovauja visai organizacijai ir todėl yra laikytinas pačiu svarbiausiu organizacijos darbuotoju. Nors tokio darbuotojų skirstymo pagal jų svarbą akademinis taktiškumas ir yra išties kvestionuotinas, vis dėlto, vadovo, o tuo pačiu vadovavimo veiklos reikšmė ir svarba organizacijų funkcionavime nekelia abejonių.

Pasak E. Bagdono ir E. Kazlauskienės (2002, p. 27), vadovu tinkama taikyti kiekvieną asmenį, turintį bent vieną pavaldinį. Iš tiesų vadovavimas visų pirma pasižymi formaliu priskirtu ar įgytu autoritetu, kas, paprastai tariant, reiškia, jog vadovas privalo užimti vadovaujamasias pareigas bei turėti pavaldinių. Tačiau su E. Bagdono ir E. Kazlauskienės pateiktu požiūriu sutikti sunku: sekant minėtoju apibūdinimu, vadovais galima laikyti itin didelę dalį žmonių.

Apskritai, galima teigti, jog vadovaujamosios pareigos bei pavaldinių turėjimas yra laikytini labiau formaliais reikalavimais, tačiau neatspindi vadovavimo veiklos esmės. Siekiant atskleisti pagrindinius vadovavimo turinio elementus arba, kitaip tariant, svarbiausius vadovavimo veiklos aspektus reikalinga apžvelgti ir išanalizuoti įvairių autorių vadovavimo traktuotes (žr. 3. lentelę).

3 lentelė. Vadovavimo veiklos esmės traktuotės

Autorius	Kūrybiškumo samprata	Aspektai		
		Gebėjimas paveikti	Organizacijos tikslai	Darbuotojo tikslai
A. Vasiliauskas, 2004, p. 214	<i>Vadovavimas</i> apibrėžiamas kaip menas arba procesas paveikti žmones, kad jie noriai ir entuziastingai įgyvendintų organizacijos misiją.	+	+	+
S. P. Robbins, 2006, p. 168.	<i>Vadovavimas</i> – tai gebėjimas paveikti grupę, kad ji įgyvendintų išskeltus tikslus.	+	+	-
I. Bakanauskienė et al., 1994, p. 137	<i>Vadovavime</i> reiškiasi asmeniniai valdymo aspektai, skatinantys bendradarbius deramai suvokti organizacijos tikslus, derinti juos su savais ir padėti efektyviai juos pasiekti.	+	+	+
A. Sakalas et al., 2000, p. 35	<i>Vadovavimas</i> apima valdymo elementus, kuriuos pasitelkiant darbuotojams pristatomi bendri tikslai ir veikiama, kad jie būtų pasiekti.	+	+	+
P. Jucevičienė, 1996, p. 167	<i>Vadovavimas</i> yra procesas, telkiantis žmones ir jiems padedantis ryžtingai siekti tikslų.	-	+	+
M. Downey, 2008, p. 107	<i>Vadovavimo</i> veikla pasižymi gebėjimu užtikrinti, kad pavaldiniai atlieka savo vaidmenį tam tikruose parametruose.	+	+	-
R. C. Appleby, 2003, p. 191	<i>Vadovavimu</i> siekiama užtikrinti, kad darbuotojai atliktų pavestą darbą.	+	+	-
E. Bagdonas, L. Bagdonienė, 2000, p. 132	<i>Vadovavimas</i> – tai galia paveikti darbuotojų veiklą (elgesį) organizacijos pageidaujama linkme.	+	+	-

Šaltinis: sudaryta autorės

Kaip matyti iš pateiktos lentelės, daugelis autorių vienu svarbiausių vadovavimo veiklos elementų laiko gebėjimą paveikti kitus organizacijos narius, daryti jiems įtaką. Kaip žinia, visi

darbuotojai turi tam tikrą atsakomybę, tačiau vadovas atsako ne tik už savo, bet ir už kitų darbą. Neretai akademinėje literatūroje (Appleby, 2003; Zakarevičius *et al.*, 2004; Drucker, 2004 bei kt.) akcentuojamas atsakomybės nešėjo vaidmuo, kuris, anot autorių, neišvengiamai priskiriamas vadovui kiekvienoje organizacijoje.

Pasak F. Malik (2005), geras vadovas yra veiksmingumą organizacijoje užtikrinantis asmuo. B. Vengrienė (2006) teigia, kad atsakomybė už visos organizacijos darbuotojų veiklą, o taip pat ir jos efektyvumą kelia vadovui nemažai rūpesčių ir pareikalauja gebėjimo koordinuoti bei apskritai paveikti kitus žmones.

Su pastaruoju požiūriu galima sutikti, kadangi vadovas privalo užtikrinti efektyvų kitų organizacijos narių veikimą, o tai padaryti būtų paprasčiausiai neįmanoma be jo gebėjimo paveikti kolegas. Taigi, vadovo gebėjimą daryti įtaką vertėtų pripažinti vienu svarbiausių vadovavimo veiklos aspektų.

Pabrėžtina, jog vadovo pastangos paveikti bendradarbius nėra savitikslių – pirmiausia tuo siekiama įgyvendinti efektyvų jų veikimą ir tokiu būdu realizuoti nustatytus organizacijos tikslus. Būtinybę vadovui užtikrinti darbuotojų tikslingą, efektyvią veiklą, vedančią į bendrą tikslų pasiekimą akcentuoja dauguma vadovavimo veiklos tyrėjų (žr. 3 lentelę).

Dažniausiai, kalbant apie vadovavimo veiklą, į pirmą vietą iškeliami minėti organizacijos tikslai ir vadovo gebėjimas paveikti organizacijos narius taip, kad šie tikslai būtų kryptingai siekiami ir galiausiai pasiekti. Visgi kai kurie autoriai akcentuoja⁴ ne tik organizacijos, bet ir pačių darbuotojų asmeninių tikslų realizavimą. Tiksliau tariant, yra teigiama, kad vadovavimo veiklos turinys neapsiriboja vien tik vadovo gebėjimu paveikti darbuotojus, kad būtų pasiekti bendri organizacijos tikslai. Pažymima, jog tinkama vadovavimo veikla reiškiasi organizacijos tikslų ir darbuotojų asmeninių tikslų derinimu.

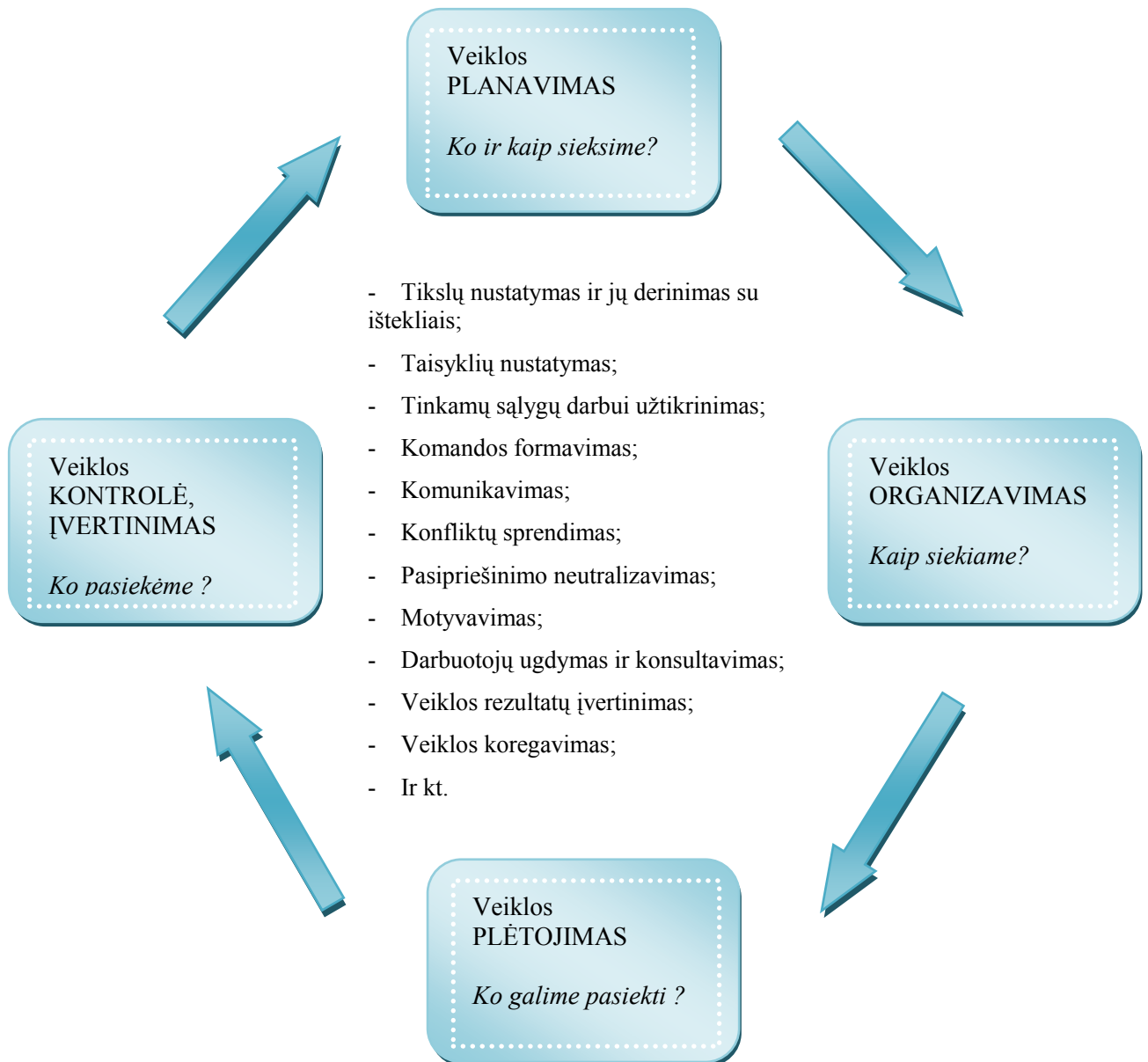
Reziumuojant galima teigti, jog vadovavimas – tai vadovo gebėjimas suderinti organizacijos bendruosius bei darbuotojų asmeninius tikslus ir paveikti organizacijos narius taip, kad minėtieji tikslai būtų efektyviai siekiami ir įgyvendinami. Kad būtų nuosekliai vykdoma vadovavimo veikla, nusakyta pastarajame apibrėžime, vadovui reikalinga atlikti tam tikras funkcijas, kurių vykdymas iš esmės ir sudaro vadovavimo veiklos turinį (žr. 5 paveikslą).

S. Stoškus ir D. Beržinskienė (2005) mano, kad visos valdymo funkcijos turi specifinį pobūdį ir turinį, kitaip tariant, yra skirtos tik tam tikros rūšies veiklai atlikti ir gali būti atliekamos savarankiškai kaip nesusijusios tarpusavyje, bet ir neatsiejamos viena nuo kitos. Tad, valdymo sistemoje, anot autorių, visos valdymo funkcijos sudaro vieną bendrą procesą, apėmiantį visą

⁴ Kai kuriuose 3 lentelėje pateiktuose vadovavimo apibrėžimuose darbuotojų asmeninių tikslų realizavimo aspektas yra akcentuojamas tiesiogiai, kai kuriuose netiesiogiai.

organizacijos veikimą. Šiai nuomonei pritaria W. R. Plunkett ir R. F. Attner (1997), teigdami, kad visas vadybos procesas yra nepertraukiamas ciklas.

5 paveikslas. Vadovavimo veiklos turinys



Šaltinis: sudaryta autorės

Kadangi vadovas yra atsakingas už visą organizacijos veikimą, galima teigti, jog būtent jis vykdo funkcijas, užtikrinančias pastarųjų autorių minėto vadybos ciklo nepertraukiamumą. Vadovavimo koncepcijos analizė leidžia išskirti esmines vadovo funkcijas – tai veiklos planavimas, organizavimas, plėtojimas, kontrolė bei įvertinimas. Galima teigti, jog realizuodamas šias funkcijas vadovas užsiima nenutrūkstamo organizacijos funkcionavimo užtikrinimu.

Paprastai tariant, vadovas nuo pat pradžių iki galo rūpinasi visa organizacijos veikla. Pirmasis jo žingsnis ar, kitaip tariant, funkcija – tai veiklos planavimas. Šiame etape vadovui svarbiausia sau ir savo darbuotojams atsakyti į klausimą, ko vykdant tam tikrą veiklą tikimasi pasiekti ir kaip bus to siekiama.

Atlikdamas šią, anot P. Gupta (2006, p. 203), esminę planavimo funkciją vadovas atlieka kiek smulkesnes, tačiau taip pat labai reikšmingas veiklas. Pirmiausia jis formuluoja objektyvius, išteklius atitinkančius, darbuotojams suprantamus ir priimtinius veiklos tikslus ir preliminariai nurodo, koku būdu jų reikėtų siekti. R. C. Appleby (2003, p. 39) akcentuoja skirtingų tikslų ir organizacijos poreikių bei išteklių, kurie paprastai būna riboti, derinimą. Taigi, svarbu, kad vadovo numatomi organizacijos tikslai būtų adekvatūs, tinkami bei priimtini darbuotojams.

S. Stoškus ir D. Beržinskienė (2005, p. 158-159) iškelia taisyklių svarbą vadovo darbe ir pažymi, jog vienas pagrindinių vadovo vaidmenų – tai taisyklių, kurių būtina laikytis einant tam tikras pareigas, užtikrinimas. P. Northouse (2009, p. 20) taip pat teigia, jog vadovui privalu nustatyti tam tikras bendras taisykles, kadangi, anot autoriaus, svarbiausias vadovo uždavinys – užtikrinti organizacijoje tvarką ir nuoseklumą. Tad, vadovas, vykdydamas planavimo funkciją, nustato pagrindines veikimo taisykles, normas, bendrus tikslus ir numato šių tikslų pasiekimo būdus bei terminus.

Suplanavus būsimą organizacijos narių veikimą, vadovui reikalinga imtis numatytos veiklos organizavimo. Antrajame vadybos ciklo etape⁵ vadovas visų pirma užsiima tinkamų sąlygų organizacijos narių efektyviam darbui sukūrimu, komandų formavimu. P. Zakarevičius su bendraautoriais (2004) teigia, kad vadovas turi formuoti komandą ir vadovauti jai. Pasak šių autorių, organizacijos vadovas, atlikdamas komandos kūrėjo ir palaikytojo vaidmenį, atlieka tokias funkcijas kaip atvirumo ir pasitikėjimo atmosferos kūrimą, komunikacijos užtikrinimą, komandos narių motyvavimą ir kt..

Formuojant komandas ar grupes, vadovui tenka susidurti su skirtingais pavaldinių interesais bei lūkesčiais ir juos suderinti. Šis procesas nėra lengvas – grupėje neretai kyla konfliktų, todėl vadovas turi būti pasirengęs atlikti ir konfliktų sprendėjo vaidmenį. V. Obrazcovo (2006) teigimu, organizacijų vadovai net apie 20 proc. savo darbo laiko skiria būtent konfliktų valdymui ir sprendimui.

Nepaisant to, ar spręsti konfliktus organizacijoje vadovas imasi pats ar šią užduotį deleguoja kam nors kitam, neginčytina, jog jis privalo sugebėti efektyviai komunikuoti. Kitaip tariant, svarbu, kad vadovas būtų pagrindiniu organizacijos komunikatoriumi, kuriančiu organizacijos komunikacinę sistemą, ją palaikančiu ir tobulinančiu (Appleby, 2003). G. Dessler (2001) manymu,

⁵ Pirmasis vadybos ciklo etapas – veiklos planavimas, antrasis – veiklos organizavimas, trečiasis – veiklos plėtojimas, ketvirtasis – veiklos kontrolė ir įvertinimas (žr. 5 paveikslą).

gerai organizuotas komunikavimas sietinas su organizaciniu teisingumu, kuris yra būtina prielaida efektyviai veiklai. A. Zlataravičienė *et al.* (2006, p. 25) taip pat akcentuoja, jog efektyvios vidinės komunikacijos užtikrinimas – tai vienas svarbiausių vadovo uždavinių.

Apibendrinant galima teigti, jog vadovas organizuodamas veiklą turi sukurti veikimui tinkamas sąlygas, įveikti eigoje iškilusias organizacines kliūtis, užtikrinti įvairiapusę komunikaciją, spręsti problemas ir pan.. Tuo tarpu užtikrinęs efektyvų darbo organizavimą, pasiekus tam tikrus organizacijos tikslus⁶, vadovas paprastai imasi veiklos plėtojimo. Čia svarbiausias vadovo sau užduodamas klausimas – „ko mūsų organizacija gali pasiekti?“.

Šiame vadybos ciklo etape, kurio metu bandoma išplėsti organizacijos veiklą, vadovas duoda pradžią didesniems ar mažesniems organizaciniams pokyčiams. Tačiau svarbu pastebėti, kad paprastai, organizacijose vykstant bet kokiems pasikeitimams stebimas darbuotojų pasipriešinimas. Todėl vadovas turi gebėti neutralizuoti ar sušvelninti galima organizacijos narių pasipriešinimą.

Siekdamas išplėsti, patobulinti savo organizacijos veiklą, augti, vadovas neretai imasi darbuotojų motyvavimo, jų ugdymo ir visapusiško konsultavimo veiklos, kas dažniausiai veda į veiklos efektyvumo maksimizavimą, o tuo pačiu skatina visos organizacijos plėtrą. Pažymėtina, kad ne tik veiklos planavimas bei organizavimas, bet ir plėtojimas yra laikytinas esmine vadovo funkcija, kurios vykdymas įeina į benrą vadybos ciklą (žr. 5 paveikslą).

Galiausiai ketvirtajame etape, t. y. vykdant veiklos vertinimą ir kontrolę, vadovas nusprendžia, kiek vykdyta organizacijos veikla buvo tinkama, adekvati esamoms sąlygoms ir vertinga, t. y. įvertina veiklos rezultatus. Remiantis šiuo įvertinimu turi būti užtikrinamas veiklos koregavimas, kad būtų išspręstos esamos neefektyvumo problemos.

Kaip matyti iš pateiktos schemos, vadovas atlieka keturias esmines funkcijas – veiklos planavimą, organizavimą, plėtojimą ir kontrolę (žr. 5 paveikslą). Tam, kad įvykdytų minėtas, esminėmis šiame kontekste laikomas, funkcijas vadovas privalo imtis ir kitų veiklų, tokių kaip darbuotojų motyvavimas, komunikavimo užtikrinimas, konfliktų sprendimas ir kt.. Šių funkcijų vykdymas sudaro vadovavimo veiklos turinį ar, kitaip tariant, užtikrina nepertraukiamą vadybos ciklą: visų pirma veikla suplanuojama, vėliau organizuojama ir plėtojama, galiausiai - įvertinama. Galima teigti, jog būtent vadovas savo veikimu garantuoja šio vadybos ciklo nepertraukiamumą.

Apibendrinant vadovavimo veiklos turinio analizę, galima teigti, jog vadovavimu laikytinas vadovo sugebėjimas suderinti organizacijos ir darbuotojų tikslus bei paveikti organizacijos narius taip, kad šie tikslai būtų efektyviai siekiami. Vadovas veikia planuodamas, organizuodamas, plėtodamas ir kontroliuodamas organizacijos veiklą, kitaip tariant, jis užtikrina nenutrūkstamą organizacijos funkcionavimą ir orientaciją į tikslus.

⁶ Čia kalbama apie trumpalaikius organizacijos tikslus.

2. 3. Darbuotojų kūrybiškumo valdymas

Dauguma korporacinio kūrybiškumo tyrėjų sutinka, jog vadovo elgesys bei kiti su šias pareigas užimančiu asmeniu susiję aspektai turi didžiausios, lemiamos įtakos organizacijos darbuotojų kūrybiškumui (Amabile, Khair, 2008; Wang, Casimir, 2007; Wu *et al.*, 2008 ir kt.).

J. Halls (2006) savo straipsnyje apie vadovo elgsenos įtaką akcentuoja, jog vadovas gali būti tiek pagrindinis vedlys link organizacinio kūrybiškumo, tiek pagrindinis kūrybiškumo raiškos stabdis. Pažymima, jog vadovo lemiamų veiksnių įtakos analizei skiriama itin mažai akademinio dėmesio, tačiau egzistuoja empiriniai įrodymai, kad vadovo požiūris į pokyčius turi fundamentalios įtakos organizacinio kūrybiškumo raiškai praktikoje (Lapierre, Giroux, 2003).

Šio tyrimo kontekste itin svarbu atlikti nuodugnią kūrybiškumą įtakojančių veiksnių analizę. Tiksliau tariant, esminga identifikuoti ir įvertinti vadovo lemiamus veiksnius, turinčius įtakos darbuotojų kūrybiškumo raiškai. Svarbiausių korporacinį kūrybiškumą teigiamai įtakojančių veiksnių įvardinimas įgalina formuoti naują tyrimo modelį, kuriuo remiantis bus vykdomas vadovo įtakos darbuotojų kūrybiškumui tarptautinėse organizacijose empirinis tyrimas.

Analizuojant būdus ir priemones, kuriomis vadovas įtakoja darbuotojų kūrybiškumą organizacijoje, išsiskiria pajuntama, jog ši įtaka gali būti tiesioginė ir netiesioginė. Tiesiogiai vadovo daroma įtaka darbuotojų kūrybiškumui daugiausiai reiškiasi per kasdieninį įprastą vadovo elgesį, taip pat jo tiesioginį komunikavimą su organizacijos nariais ir jų betarpišką motyvavimą būti kūrybiškais.

Tuo tarpu netiesiogiai vadovas gali valdyti darbuotojų kūrybiškumą pasitelkdamas tam tikrus organizacinius įrankius: atitinkamai paskirstydamas išteklius, nusakydamas aiškius tikslus, formuodamas tam tikrą organizacijos struktūrą, suteikdamas pavaldiniams pakankamai autonomijos, tinkamai atlygindamas ir galiausiai nuosekliai kurdamas palankią kūrybiškumui organizacijos kultūrą. Siekiant pristatyti naują vadovo įtakos darbuotojų kūrybiškumui modelį, reikalinga aptarti ir išanalizuoti kiekvieną iš išvardintų tiesioginės ir netiesioginės vadovo įtakos aspektų.

Tiesiogiai vadovo daroma įtaka darbuotojų kūrybiškumui. Tiesioginės vadovo įtakos korporaciniam kūrybiškumui analizę reikėtų pradėti nuo, iš pirmo žvilgsnio, paprasčiausio veiksnio – vadovo elgsenos. Teigiama, jog nuo vadovo asmeninių savybių, jo įprastinio elgesio ir apskritai požiūrio į pokyčius labai priklauso organizacinio kūrybiškumo pasireiškimo mastas (Naseer, 2010).

Natūralu, kad kiekvienas vadovas, o tuo pačiu ir jo veikimo specifika yra ypatingi, išskirtiniai. Pasak A. Seiliaus (1998, p. 211), vadovas atlieka savo funkcijas tik jam būdingu, individualiu stiliumi, kadangi jo asmeninės savybės yra nepakartojamos. T. M. Amabile pažymi, jog tai, kaip vadovas elgiasi darbe, įprastose, kasdieninėse situacijose turi labai gilų poveikį darbuotojams

(Edsel, 2003). Pažymėtina, jog vadovų veiksmai svarbūs ne tiek dėl tiesioginio rezultato, bet dėl darbuotojams siunčiamų signalų apie pageidaujamą elgesį (Ford, 2002).

Apskritai vadovo elgseną galima laikyti vienu pagrindinių organizacinį kūrybiškumą formuojančių veiksnių. Vadovas savo pavyzdžiu skirtingose darbinėse situacijose gali natūraliai bei jokių papildomų pastangų suformuoti kitiems organizacijos nariams suvokimą, jog kūrybiškumas yra vertybė. Pastarasis suvokimas turi apčiuopiamos pozityvios įtakos darbuotojų kūrybiškumo raiškai.

Sekantis veiksnys, veikiantis organizacijos narių kūrybiškumą – tai tiesioginis, nuolatinis vadovo komunikavimas su jais. Žinoma, itin didelėse korporacijose toks tiesioginis vadovo bendravimas su darbuotojais praktiškai nėra įmanomas, tačiau tokiu atveju šią komunikavimo funkciją sėkmingai gali atlikti žemesniosios grandies vadovai.

Kalbant apie vadovo komunikavimą su darbuotojais neturima omeny vien tik dalinimosi tam tikra darbine informacija, jos vienkrypčiu sklaidimu. Nors pastebėtina, jog pastovus darbuotojų supažindinimas su nauja informacija, jos tiesioginis pristatymas yra taip pat labai svarbus, kadangi pozityviai veikia gerą organizacijos mikroklimatą, kuris palankus kūrybiškumui.

Pažymėtina, jog vadovas turėtų periodiškai supažindinti darbuotojus su esama organizacijos padėtimi, pristatyti realią situaciją. Teigiama, kad „kuo mažiau apie tikrąją organizacijos padėtį informuoti darbuotojai, tuo daugiau gaudų sklendo ir tai kenkia darbingumui ir kūrybiškumui.“ (Liutkevičienė, 2009, p. 74).

Apskritai vadovas, siekiantis maksimizuoti darbuotojų kūrybiškumą turėtų užtikrinti nuolatinį palaikymą per komunikavimą. Pirmiausia svarbu pastebėti ir įvertinti organizacijos narių pastangas – net ir tas, kurios neatnešė jokios apčiuopiamos naudos, tačiau buvo pakankamai adekvačios. Toks vadovo pastabumas – tai tarsi patvirtinimas, jog darbuotojas eina reikiama linkme. Tuo tarpu „tinkamai padrąsinus, tikėtina, jog individai ir kitąsyk bus linkę įsitraukti į kūrybinius procesus, kurie galbūt atneš realią pridėtinę vertę organizacijai.“ (Govendo, 2001).

Nemažiau svarbu yra teikti asistavimą, pagalbą ir nukreipimą darbuotojams sudėtingose, nesklandumus ir stresą sukeliančiose situacijose (Edsel, 2003). Vadovas komunikuodamas su darbuotojais turėtų padėti išspręsti problemas, su kuriomis jiems sudėtinga susidoroti patiems ar bent pasiūlyti savo pagalbą. Tai suteikia organizacijos nariams saugumo jausmą ir žinojimą, jog bet kokioje situacijoje prireikus jam bus suteiktas reikiamas asistavimas. Natūralu, jog saugumo jausmas darbe pozityviai veikia darbuotojų divergentinį mąstymą, o kartu ir kūrybiškumą.

Kitas neretai akademinėje literatūroje vadovams, siekiantiems maksimizuoti organizacinį kūrybiškumą, pateikiamas patarimas – klauskite ir klausykitės. Pasak P. Sloane, vienas veiksmingiausių būdų paskatinti darbuotojų kūrybišką mąstymą – tai detaliam pristatyti siekiamus tikslus ir paklausti organizacijos narių patarimų bei galimų sprendimo būdų. Klausdamas patarimų,

vadovas pripažįsta, jog jis – lygiavertis komandos narys. Čia svarbiausia, jog tokiu būdu vadovas deklaruoja, jog personalas gali į jį kreiptis su naujomis originaliomis idėjomis ir tokia iniciatyva yra laukiama ir sveikintina.

Komunikavimo sąvoka talpina savyje nuolatinę informacijos teikimą ir jos atnaujinimą, palaikymą, nukreipimą, pagalbą, grįžtamojo ryšio suteikimą, patarimų prašymą ir klausymąsi bei daugelį kitų aspektų. Apibendrinant galima teigti, jog įvardintus aspektus apimantis vadovo komunikavimas su darbuotojais analizuojamos temos kontekste yra itin svarbus veiksnys, teigiamai veikiantis organizacinį kūrybiškumą.

Taip pat prie tiesioginės vadovo įtakos darbuotojų kūrybiškumui yra priskiriamas betarpiškas darbuotojų motyvavimas būti kūrybiškais. Apskritai, būtent tiesioginis vadovo motyvavimas yra plačiai laikomas ypatingai svarbiu veiksmu, organizacijų kontekste lemiančiu, ar bus stebima darbuotojų kūrybiškumo raiška (Amabile, Khaire, 2008, p. 106-108; Morris, 2005, p. 19; Tan, 1998, p. 28 ir kt.).

P. Zakarevičius (2003, p. 133-134) pastebi, kad motyvavimas yra labai svarbus personalo valdymo elementas. Pasak autoriaus, pasitelkiant vadovavimą, galima nukreipti darbuotojų elgseną ir veikimą tam tikra linkme. Taigi, vadovas naudodamas tiesioginį motyvavimą gali maksimizuoti darbuotojų kūrybiškumo raišką.

Galima teigti, jog motyvavimas išplaukia iš aptarto vadovo tiesioginio komunikavimo su darbuotoju. Visų pirma vadovas siekdamas motyvuoti organizacijos narius mąstyti ir elgtis kūrybiškai, privalo plačiai pristatyti idėją, jog kūrybiškumas organizacijoje yra laikomas vertybe. Akcentuojama, jog darbuotojai turi suvokti, jog jų originalios naujos idėjos yra laukiamos ir vertinamos (Searle, Ball, 2003; Farmer, Tierney, Kung-Mcintyre, 2003). Ilgametis Niu Jorko miesto meras R. W. Guliani savo knygoje “Lyderis” (2006, p. 129) akcentuoja, jog vadovas siekdamas motyvuoti darbuotojus veikti kūrybiškai turėtų aiškiai deklaruoti, jog iš jų tikisi labai daug, taip pat, kad jie yra vertingi ir nepaprastai svarbūs organizacijoje.

Nepaneigiama, jog pastarieji veiksniai lemiantys darbuotojo žinojimą, jog iš jo tikimasi maksimalaus rezultato, o kūrybiškumas laikomas vertybe yra itin reikšmingi motyvacijos elgtis kūrybiškai susiformavimui. Tačiau vien jų pilnaverčiam motyvavimui užtikrinti nepakanka. Labai svarbu, jog darbuotojai žinotų, kad už kūrybišką sprendimą jie susilauks tinkamo įvertinimo iš vadovo. Todėl vadovui, motyvuojant darbuotojus būti kūrybiškais esminga juos informuoti, kad už kūrybiškumo apraiškas darbe bus tinkamai atlyginta. Tokiu būdu darbuotojas motyvuojamas ne tik kūrybiškai mąstyti, bet ir dalintis originaliomis idėjomis su vadovybe, o tai savaimė pakelia bendrą kūrybiškumo lygį organizacijoje.

Taigi, vadovo elgesys, jo komunikavimas su darbuotojais ir jų motyvavimas – tai veiksniai, kuriuos pasitelkdamas vadovas tiesiogiai veikia darbuotojų kūrybiškumą. Režiuuojant būtina

pasakyti, jog betarpiškai vadovo daroma įtaka darbuotojų kūrybiškumui yra laikoma esmine, t. y. praktikoje nulemiančia organizacinio kūrybiškumo pasireiškimo mastą (Amabile, 2008; Wang, Casimir, 2007; Wu *et al.*, 2008 ir kt.) Pažymima, jog be tinkamos tiesioginės vadovavimo veiklos, kiti korporacinį kūrybiškumą palaikantys faktoriai praktiškai neįmanomi (Morris, 2005, p. 17).

Netiesiogiai vadovo daroma įtaka darbuotojų kūrybiškumui. Visgi, akademinėje literatūroje, kurioje analizuojami organizaciniam kūrybiškumui įtakos turintys veiksniai pristatomi ir kiti aspektai, kurie negali būti priskirti tiesioginei vadovo daromai įtakai. Pripažįstama, jog tokie kintamieji, kaip palanki organizacijos struktūra, aiškūs organizacijos tikslai, pakankami resursai ir kt. taip pat turi teigiamos įtakos darbuotojų kūrybiškumui.

Kadangi minėtieji elementai yra veikiami ir neretai vienareikšmiškai lemiami organizacijos vadovo, juos tikslinga priskirti prie netiesiogiai vadovo daromos įtakos darbuotojų kūrybiškumui. Šie elementai yra suvokiami kaip tiesioginę vadovo įtaką praktikoje papildantys veiksniai, padedantys dar labiau padidinti darbuotojų kūrybiškumą organizacijoje.

Vienas iš veiksnių, skatinančių darbuotojų kūrybiškumą, – tai pakankami ištekliai – tiek materialiniai, tiek laiko. Pažymima, jog aiškiai ir griežtai apibrėžti užduoties atlikimo terminai stabdo darbuotojų kūrybiškumą. Taip yra todėl, kad darbuotojams paprastai pritrūksta laiko giliai išnagrinėti problemą, įsijausti į ją ir sugeneruoti keletą galimų jos sprendimų.

W. Morris (2005) atliktas tyrimas atskleidė, kad ne mažiau nei laiko stoka korporacinį kūrybiškumą neigiamai veikia materialinių arba, kitaip tariant, finansinių išteklių nepakankamumas. Taigi, galima teigti, jog išteklių trūkumas – tai žymi kliūtis korporaciniam kūrybiškumui, kadangi sudėtinga generuoti naujas originalias idėjas, kuomet esi įspraudžiamas laiko ir finansinių galimybių rėmus. Tad, pakankami ištekliai yra laikytini svarbiu organizacinį kūrybiškumą skatinančiu veiksnium.

Daugelio autorių (Sloane; Tan, 1998; De Jong, Den Hartog, 2007 ir kt.) darbuose galima rasti dar vieną, pasak jų, organizacinį kūrybiškumą teigiamai veikiančią aspektą – tai konkrečiai ir aiškiai nustatyti organizacijos tikslai. Teigiama, jog kuomet nėra pakankamai aišku, ko siekiama, yra veltui švaistoma darbuotojų kūrybinė energija ne itin reikšmingoms veikloms. Tuo tarpu kai yra aiškūs organizacijos tikslai, darbuotojai gali savarankiškai ir originaliai nuspręsti, koks būdas yra tinkamiausias šiems tikslams pasiekti. Todėl, pasak R. E. Chitwood (2003), vadovas turi išplėtoti ir plačiai pristatyti organizacijos viziją ir jos pagrindu nurodyti siekiamus organizacijos tikslus. Aiškūs tikslai laikytini dar vienu organizacinį kūrybiškumą skatinančiu elementu.

Apart pakankamų išteklių bei aiškių tikslų kūrybiškumo raiškai organizacijoje įtakos turi ir pati jos struktūra. Pažymima, jog itin hierarchiška, formalizuota, centralizuota organizacijos struktūra, kur kiekvieno darbuotojo veikimo ribos aiškiai apibrėžtos yra itin nepalanki kūrybiškumui reikštis (Amabile, 2008, p. 105). J. Lynn (2002, p. 40) pastebi, kad labai dažnai,

organizacinis kūrybiškumas yra paprasčiausiai sustabdomas vien todėl, kad veiklos ir procesai organizacijoje yra apibrėžiami pernelyg detaliai.

Analizuojant įvairių autorių darbus, galima pastebėti, jog yra plačiai pripažįstama, kad kūrybiškumui palanki plokščia, lanksti ir decentralizuota organizacijos struktūra (Martins, Terblanche, 2003; Mumford *et al.*, 2000; Pervaiz, 1998 ir kt.). Taigi, palankia kūrybiškumui galima laikyti tokią organizacijos struktūrą, kurioje nėra aukštas hierarchijos lygis, t. y. sprendimų priėmimas deleguojamas ir žemesnių organizacinių lygmenų atstovams. Tokioje organizacinėje struktūroje užduotys bei profesinio veikimo ribos darbuotojams yra nusakomos gana aptakiai.

Plačiausia prasme galima sakyti, jog novatoriškoms, kūrybiškumu pasižyminčioms organizacijoms yra būdinga decentralizacija bei žemas hierarchijos lygis (Jucevičius, 1998, p. 342). Pastarosiomis savybėmis pasižyminti organizacijos struktūra yra laikytina palankia: esti empirinių įrodymų, jog ji teigiamai veikia korporacinį kūrybiškumą.

Kitas itin svarbus veiksnys, organizacinio kūrybiškumo kontekste – tai pakankamas autonomijos, laisvės suteikimas darbuotojui. Tiek akademinėje, tiek pramoginėje literatūroje lyderystės ir vadovavimo tematika, akcentuojama, jog vadovas suteikdamas darbuotojui pakankamai laisvės, įgalina jį veikti novatoriškai, plačiau panaudoti savo gebėjimus (Geber, Boerner, Lanwehr, 2003, Ganusauskaitė, Liesionis, 2008, p. 27; Giuliani, 2006, p. 129).

Suteikdamas tam tikrą autonomiją veikloje, vadovas patvirtina darbuotojui, jog pasitiki jo kompetencija, kitaip tariant, suteikia pasitikėjimą. Pasak, J. S. Coleman (2005, p. 98), „pasitikėjimo suteikimas leidžia patikėtiniui atlikti veiksmus, kurie šiaip būtų neįmanomi.“. Taigi, vadovas norėdamas vystyti, skatinti kūrybiškumą organizacijoje turėtų suteikti pakankamai laisvės organizacijos nariams darbinėje veikloje.

Vis dėlto šioje vietoje svarbu pastebėti, jog autonomijos suteikimas darbuotojams nereiškia visiško atsiribojimo ir nesikišimo į jų darbą – čia, kaip ir visose srityse, reikalinga išlaikyti pusiausvyrą. I Liutkevičienė (2009, p. 74) įspėja, kad „jei vadovas tikisi, kad palikti darbuotojai dėl to bus laimingi ir jaus dėkingumą, – labai klysta.“. Apibendrinant galima teigti, jog pakankama, tačiau ne kraštutinė darbuotojo autonomija ir laisvė jo kasdieninėje veikloje skatina divergentišką mąstymą bei kūrybišką veikimą.

Be jau išskirtų veiksnių, vienu pagrindinių korporacinį kūrybiškumą skatinančių dalyku taip pat galima laikyti tinkamą atlygį už kūrybines pastangas, šių pastangų lemiamus nuopelnus. Vadovams, norintiems pakelti savo organizacijų kūrybiškumą, siūloma skatinti darbuotojus tiek žodžiu, tiek finansine išraiška, t. y. pastebėti jų kūrybiškus bandymus spręsti vieną ar kitą problemą ir už tai tinkamai atlyginti.

Ne mažiau svarbu yra griežtai nebausti darbuotojų už kūrybiniuose procesuose patirtas nesėkmes. P. Sloane pastebi, kad niekas taip nestabdo organizacinio kūrybiškumo kaip baimė

suklysti. Darbuotojo sprendimas būti ar nebūti kūrybišku, įsitraukti į naują kūrybišką, originalią veiklą ar ne, priklauso nuo jo racionalaus įvertinimo, kokių pasekmių dėl tokio elgesio bus sulaukta. Todėl nenuostabu, jog jei organizacijos narys baiminasi neigiamo įvertinimo, jis ar ji visomis išgalėmis vengs kūrybiškos elgsenos (Ford, 1996).

Dėl šių priežasčių vadovui derėtų ne tik skatinti ir palaikyti darbuotojų kūrybines iniciatyvas, bet ir rinktis itin nuosaikią nuobaudų, taikomų už nesėkmes ar klaidas, sistemą. Pažymima, jog inovacijos apskritai yra neįmanomos be klaidingų siūlymų, tad, jei organizacijos kultūra netoleruoja klaidų ir nesėkmių, yra labai menka tikimybė, kad iš viso gali atsirasti kūrybiškų idėjų (Thom, Ritz, 2004, p. 125). Visa tai leidžia teigti, jog tinkamas atlygis yra laikytinas dar vienu svarbiu korporacinį kūrybiškumą skatinančiu komponentu.

Galiausiai reikalinga aptarti organizacijos kultūrą, kaip dar vieną korporacinį veiksni, turintį reikšmingos įtakos darbuotojų kūrybiškam mąstymui ir elgsenai. Vienas žymiausių organizacijos kultūros teoretikų E. H. Schein teigia, kad organizacijos kultūra atspindi žmonių ryšius su pačiu savimi, ryšius su kitais bei ryšius su įstaigomis, visuomene, gamta ir visata (Purlys, 2009, p. 99). Teigiama, jog organizacijos kultūra yra vienodų įsitikinimų, vertybių, kuriomis vadovaujasi organizacija, sistema, plačiai pripažįstama jos narių (Stankevičienė, Lobanova, 2006, p. 22). Yra prielaidų manyti, jog organizacijos kultūra ilgainiui paplinta visoje organizacijoje ir atspindi bendrą organizacijos narių suvokimą.

Konkretinant galima teigti, jog organizacijos kultūra – tai įmonės vidaus gyvenimo būdas, formuojantis ir nukreipiantis narių mąstymą, veiklą, elgesį, komunikaciją tarpusavyje ir su išore. Pažymima, jog „kultūra yra socialinė energija, vedanti prie organizacinių pokyčių ar užkertanti jiems kelią.“ (Lynn, 2002, p. 40).

Matyti, jog organizacijos kultūra yra sunkiai apčiuopiamas, išties platus, t. y. daug aspektų apimantis, o tuo pačiu itin reikšmingas veiksnys, kuris gali tiek akivaizdžiai skatinti darbuotojų kūrybiškumą, tiek būti reikšmingas barjeras kūrybinėms individų galioms plėtotis. Tad, organizacijos vadovas, siekdamas teigiamai paveikti darbuotojų kūrybiškumą, turėtų susikoncentruoti į palankios organizacijos kultūros formavimą.

Visgi kyla klausimas, ar apskritai galima teigti, jog viena kultūra yra palankesnė kūrybiškumui už kitą ir kokiais empiriniais kintamaisiais ši palanki korporacinė kultūra pasižymi. Reikia pasakyti, jog prielaida, kad tam tikrais bruožais pasižyminti organizacijos kultūra skatina darbuotojų kūrybiškumą yra plačiai daugelio reiškinių tyrėjų pripažįstama kaip pagrįsta ir tinkama (Kenny, Reedy, 2006, p. 125; Paulauskaitė, Vanagas, 1996, p. 67; Kwasniewska, Necka, 2004; Khandwalla, Mehta, 2004; Haner, 2005 ir kt.).

Akademikai užčiuopia ryšį tarp korporacinės kultūros kuriamo įmonės mikroklimate ir darbuotojų kūrybinių gebėjimų raiškos. A. B. Knašas (2001, p. 44) taipogi akcentuoja, kad

inovacijoms, kaip ir kūrybiškam mąstymui reikalinga palanki terpė. Visgi lieka neatsakyta, kokiomis savybėmis pasižymi palanki kūrybiškumui organizacijos kultūra. Ir nors nėra aiškaus teorinio modelio, galinčio tiksliai įvardinti sąlygas, sudarančias galimybę reikštis kūrybiškumui ir atsirasti inovacijoms, teorinių teiginių ir praktinio patyrimo studijos leidžia daryti kai kurias išvadas apie tai, kokia korporacinė kultūra šiame kontekste gali būti vadinama palankia (Poškienė, 2006, p. 50).

Bene svarbiausias palankios kūrybiškumui organizacijos kultūros bruožas – tai daugiakryptė socializacija visuose organizaciniuose lygmenyse. Socializacija šiame kontekste suvokiama kaip „komunikacijos ir bendradarbiavimo tarp žmonių procesas“ (Hanzic, Chaimungkalanont, 2004, p. 58). Teigiama, kad kūrybiškos organizacijos visais įmanomais būdais stengiasi paskatinti intensyvią nuolatinę komunikaciją tarp darbuotojų, kuri stimuliuoja jų norą dalintis informacija, dirbti kartu, o tuo pačiu vystyti palaikymo, paramos ir pasitikėjimo vidaus kultūrą (Stroklund, 2007, p. 73).

Galima teigti, jog atvira komunikacija, o taip pat nesavanaudiškas dalinimasis darbine informacija įgalina kiekvieną darbuotoją pasijusti laisviau, kas padidina jų kūrybiškumo pasireiškimą darbo metu. Ši vadinamoji socializacija organizacijų viduje duoda pradžią ir kitiems kūrybiškumui naudingiems procesams – skatina tarpusavio pasitikėjimą, palaikymą ir pagarbą.

Pažymima, jog darbuotojas, nepasitikintis savo bendradarbiais, tiesiog negali įsitraukti į kūrybinį procesą (Chitwood, 2003). Natūralu, kad be pasitikėjimo neįmanomas ir pagarbos jausmo kitiems organizacijos nariams susiformavimas, o aplinkoje, kur neįmanomas pasitikėjimas ir pagarba yra itin sudėtinga reikštis bet kokiam kūrybiškumui.

Reziumuojant galima teigti, jog kūrybiškumui palankia tikslinga laikyti socializacija, pasitikėjimu, visapusišku palaikymu ir pagarba paremtą organizacijos kultūrą. Pastebėtina, jog vadovai turi reikšmingos įtakos palankios kūrybiškumui organizacijos kultūros susiformavimui, todėl siekdami padidinti šio fenomeno raišką, jie turėtų atsigręžti ir įvertinti esamos vidaus kultūros specifiką bei kokybę.

Apibendrinus korporaciniam kūrybiškumui palankių veiksnių analizę, tiriamos temos kontekste tikslinga išskirti dvi kategorijas – vadovo tiesiogiai ir netiesiogiai darbuotojų kūrybiškumui daromas įtakas. Svarbiausiais vadovo tiesiogiai darbuotojų kūrybiškumui daromos įtakos elementais yra laikytinas pats vadovo elgesys, jo tiesioginis komunikavimas su darbuotojais bei jų tiesioginis motyvavimas būti kūrybiškais.

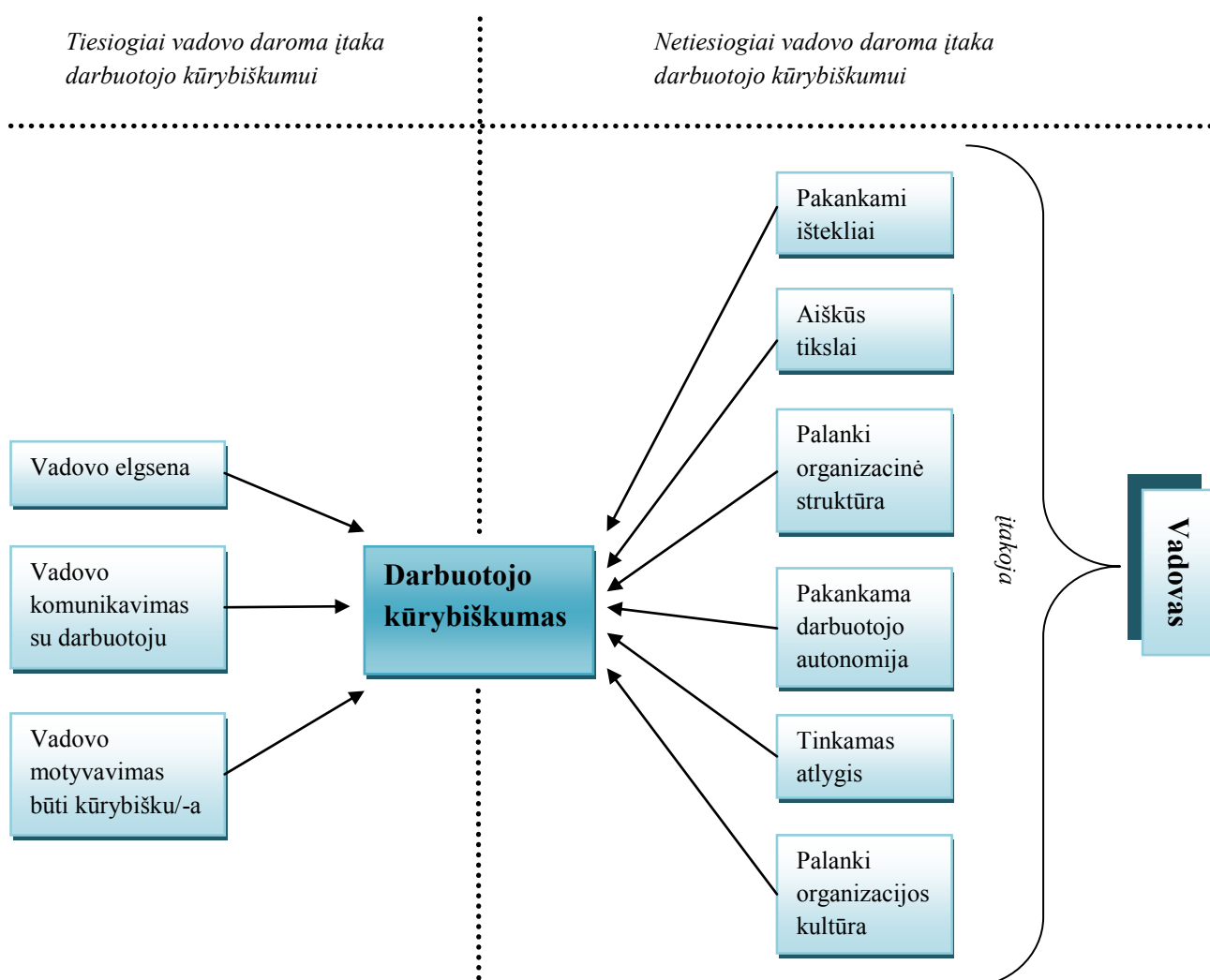
Netiesiogiai vadovo daroma teigiama įtaka organizacijos narių kūrybiškumui daugiausiai reiškiasi per pakankamus išteklius, aiškiai nustatytus bendruosius tikslus, palankią kūrybiškumui organizacinę struktūrą, pakankamą autonomijos laipsnį, tinkamą atlygį, o taip pat kūrybiškumui palankią organizacijos kultūrą. Galima teigti, jog pastarieji veiksniai suvokiami kaip papildantys

tiesiogiai vadovo daromą įtaką, kuri daugumos reiškinių tyrėjų darbuose pristatoma kaip esminė, t. y. turinti reikšmingiausios įtakos darbuotojų kūrybiškumui.

Įvardinti esminiai tiesioginės ir netiesioginės vadovo daromos įtakos aspektai – tai vadovo įtakos darbuotojų kūrybiškumui tarptautinėse organizacijose tyrimo modelio pagrindas (žr. 6 paveikslą). Kaip matyti pateiktoje scheme, tiesioginė ir netiesioginė vadovo darbuotojų kūrybiškumui daroma įtaka yra atskirta ir detalizuota, nurodant aptartus kūrybiškumą skatinančius veiksnius.

Tyrimo metu, vykdant išsamius interviu su tarptautinių organizacijų, t. y. ambasadų atstovais, o taip pat pasitelkus anketinį metodą apklausiant ambasadų darbuotojus, bus siekiama išsiaiškinti, kiek svarbus jų kūrybiškumo raiškai yra kiekvienas iš šių, remiantis akademinė literatūra, išskirtų pagrindinių faktorių.

6 paveikslas. Vadovo įtakos darbuotojų kūrybiškumui tyrimo modelis



Šaltinis: sudaryta autorės

Taigi, remiantis pateiktu vadovo įtakos darbuotojų kūrybiškumui tyrimo modeliu (žr. 6 paveikslą) bus vykdomas kokybinis tyrimas – atlikti pusiau struktūrizuoti interviu su trimis ambasadų darbuotojais – po vieną iš kiekvienos tiriamos atstovybės, o taip pat anketuojami likę ambasadų darbuotojai, t. y. daromas kiekybinis tyrimas. Pasitelkiant interviu bei anketavimo metodus, respondentams bus užduodami klausimai, siekiant išsiaiškinti kiek reikšmingas jų darbinėje veikloje yra kiekvienas iš modelyje numatytų tiek tiesiogiai, tiek netiesiogiai vadovo daromos įtakos aspektų.

Antruoju darbo skyriumi buvo siekiama įgyvendinti užsibrėžtus uždavinius – išanalizuoti vadovavimo veiklos sampratą ir turinį, o taip pat identifikuoti, koku būdu vadovas gali valdyti, t. y. teigiamai veikti darbuotojų kūrybiškumą organizacijoje.

Apibendrinant vadovavimo veiklos analizę, galima daryti išvadą, jog vadovavimas – tai vadovo gebėjimas derinti organizacijos bendruosius ir darbuotojų asmeninius tikslus bei paveikti organizacijos narius taip, kad šie tikslai būtų efektyviai siekiami. Vadovas savo veikloje atlieka esminėmis organizacijų funkcionavimui laikomas veiklos planavimo, organizavimo, plėtojimo bei kontrolės funkcijas ir jas vykdydamas užtikrina nenutrūkstamą veikimą siekiant užsibrėžtų tikslų.

Kalbant apie vadovo įtaką darbuotojų kūrybiškumui organizacijoje, kitaip tariant, kūrybiškumo valdymą, galima teigti, jog visų pirma, vadovas kūrybiškumą gali skatinti tiesiogiai, pasitelkdamas betarpišką komunikavimą su darbuotojais, jų motyvavimą bei atitinkamą savo paties elgesį. Šie veiksniai – tai tiesiogiai vadovo daroma įtaka darbuotojų kūrybiškumui, kuri laikoma esmine, t. y. turinčia reikšmingiausios įtakos darbuotojų kūrybiškumo raiškos mastui. Tuo tarpu netiesiogiai vadovo darbuotojų kūrybiškumui daroma įtaka yra suvokiama kaip tiesiogiai vadovo daromą įtaką papildantis ir sustiprinantis veiksnys.

3. VADOVO ĮTAKOS DARBUOTOJŲ KŪRYBIŠKUMUI TYRIMAS UŽSIENIO VALSTYBIŲ AMBASADOSE LIETUVOJE

Siekiant tinkamai ir įvairiapusiškai atskleisti nagrinėjamą temą, būtina analizuojamą reiškinį ištirti ne tik teorinėje plotmėje, bet ir įvykdyti praktinį ar, kitaip tariant, empirinį tyrimą. Tai akcentuoja ir R. Tidikis (2003, p. 194), teigdamas, jog „gauta konkreti empirinė medžiaga padeda geriau iliustruoti teoriją, atskleisti, geriau, populiariau suvokti aiškinamųjų reiškinų ir procesų pobūdį.“.

Trečiojoje dalyje, vadovaujantis viso darbo tikslu, t. y. siekiant sistemiškai išanalizuoti ir ištirti vadovo daromą įtaką organizacijos darbuotojų kūrybiškumui, aprašomas vykdytas empirinis tyrimas. Tyrimui atlikti pasirinktos trys užsienio valstybių ambasados Lietuvos Respublikoje.

Tam, kad būtų išsamiai pristatytas vadovo įtakos darbuotojų kūrybiškumui ambasadose empirinis tyrimas, visų pirma, reikalinga paaiškinti, kuo pristatomas tyrimas yra aktualus, aprašyti tyrimo problematiką, įvardinti objektą, dalyką, tikslus bei uždavinius. Taip pat svarbu atlikti tyrimui pasirinktų institucijų nuodugnią analizę. Kitaip tariant, identifikuoti tiriamų ambasadų organizacinę struktūrą, personalo sudėtį, valdymo ypatumus bei kitus veiksnius, turinčius ar galinčius turėti įtakos vykdyto empirinio tyrimo rezultatams.

Išanalizavus tyrimui pasirinktų organizacijų esmines charakteristikas, būtina eiliškumo tvarka pristatyti empirinio tyrimo organizavimą, jo eigą ir ypatumus. Tikslinga išsiaiškinti, kokie tyrimo metodai padėtų efektyviausiai atskleisti analizuojamą temą ir kokius būdus reikėtų pasitelkti renkant tyrimo medžiagą. Ne mažiau svarbu argumentuoti metodų pasirinkimą, pagrįsti jų reikšmę renkant validžią informaciją. Galiausiai būtina aptarti ir išanalizuoti gautus empirinio tyrimo rezultatus. Šie įvardinti žingsniai leidžia priartėti prie teoriškai ir praktiškai pagrįstų darbo išvadų bei siūlymų.

3. 1. Tyrimo metodologija

Tyrimo aktualumas. Stokojama tyrimų, analizuojančių vadovo įtaką darbuotojų kūrybiškumui būtent tarptautinėse organizacijose. Klausimas, kokie vadovo lemiami veiksniai yra reikšmingiausi organizacinio kūrybiškumo skatinimo procese tarptautinėse organizacijose, lieka atviras. Šiuo praktiniu tyrimu prisiliečiama prie akademiškai netirtos temos, t. y. vadovo daromos įtakos darbuotojų kūrybiškumui organizacijose, kuriose vyksta komunikavimas tarp skirtingų tautybių individų.

Reikia pastebėti, jog tyrimu nesiekama tiksliai nurodyti, apibrėžti, kokių veiksmų turi imtis tarptautinės organizacijos vadovas, siekiantis padidinti organizacinį kūrybiškumą. Magistro darbas pateikia tikėtinas gaires tolesniems temos moksliniams tyrinėjimams, taip pat nukreipimą tikslingam kūrybiškumo valdymui tarptautinėse organizacijose praktikoje.

Tyrimo objektas. Vadovo įtaka darbuotojų kūrybiškumui Prancūzijos, Nyderlandų Karalystės ir Portugalijos ambasadų Lietuvoje darbuotojams.

Tyrimo dalykas. Prancūzijos, Nyderlandų Karalystės ir Portugalijos ambasadų vadovų tiesiogiai ir netiesiogiai daromos įtakos darbuotojų kūrybiškumui pagrindiniai veiksniai.

Tyrimo tikslas. Ištirti Prancūzijos, Nyderlandų Karalystės ir Portugalijos ambasadų vadovų daromos įtakos darbuotojų kūrybiškumui specifiką.

Tyrimo uždaviniai:

1. Kokybiniu metodu ištirti, kurie ambasadų vadovų lemiami aspektai yra reikšmingiausi darbuotojų, atsakingų už kultūrą, kūrybiškumui, identifikuoti to priežastis, specifiškumą;

2. Kiekybiniu metodu ištirti, kuriuos ambasadų vadovų lejamus aspektus darbuotojai laiko reikšmingiausiais jų kūrybiškumo raiškiai;

3. Apibendrinant kokybiškai ir kiekybiškai gautus duomenis, identifikuoti, kurie vadovo lemiami aspektai turi reikšmingiausios įtakos tiriamų ambasadų darbuotojų kūrybiškumui.

Tyrimo hipotezė. Tiesiogiai vadovo daroma įtaka darbuotojų kūrybiškumui tarptautinėse organizacijose yra reikšmingesnė nei netiesiogiai vadovo daroma įtaka.

Tiriamų užsienio valstybių ambasadų Lietuvoje organizacinės charakteristikos. Dėl itin intensyvaus sąveikavimo tarp valstybių šiandieniniame persipynusiam pasaulyje, diplomatinės atstovybės yra būtinos kiekvienoje valstybėje, kaip efektyvaus tautų bendradarbiavimo, bendravimo ir interakcijų vykdymo įrankis (Briney, 2008). Šiame darbe koncentruojamasi į užsienio šalių diplomatinės atstovybes – ambasadas, kaip organizacijas, kuriose nuolat vyksta tarptautinė komunikacija.

Ambasados terminas gali būti apibrėžtas kaip užsienio valstybės diplomatinė atstovybė, misija, kuri dažniausiai įsikūrusi priimančios šalies sostinėje. Bene svarbiausia ambasadų paskirtis – reprezentuoti savo šalį svetur ir vykdyti esmines diplomatinės atsakomybes, tokias kaip savo šalies piliečių gynyba, visapusiškas rūpinimasis jais, jų teisių protekcija.

Ambasadorius yra statusu aukščiausias pareigūnas ambasadoje ir veikia kaip pagrindinis diplomatas ir atsakomybės nešėjas prieš savo šalies vyriausybę. Daugelyje šalių, ambasadoriai yra skiriami siunčiančios valstybės aukščiausio lygio pareigūno ar pareigūnų – paprastai šalies Prezidento (Briney, 2008). Žvelgiant per organizacijų teorijos prizmę, neabejotinai galima teigti, jog ambasadorius yra užsienio valstybės atstovybės – ambasados vadovas.

Paprastai ambasados yra atidaromos kuomet oficialiai tarptautiniu mastu pripažįstamas tam tikros valstybės suverenitetas – atstovybė įkuriama tarptautiniams santykiams palaikyti ir teikti asistavimą keliaujantiems savo šalies piliečiams. Bendrai galima teigti, jog ambasados atlieka šias svarbiausias funkcijas:

- atstovauja savo šaliai ir palaiko su priimančia valstybe nuolatinis oficialius diplomatinius santykius;
- įgyvendina siunčiančios šalies numatytus užsienio politikos uždavinius;
- dalyvauja plėtojant ekonominį, kultūrinį, mokslinį ir kt. bendradarbiavimą tarp valstybių;
- dalyvauja plėtojant valstybių bendradarbiavimą saugumo užtikrinimo ir taikos klausimais;
- derasi su priimančios valstybės vyriausybe įvairiais abiem pusėms aktualiais klausimais;
- gina savo valstybės, jos piliečių, įmonių, kitų juridinių asmenų bei subjektų teises ir jų teisėtus interesus;
- teisėtai būdais renka ir perduoda savo šalies Užsienio reikalų ministerijai informaciją apie priimančios šalies politinį, ekonominį, socialinį ir kt. gyvenimą, pristato svarbiausius įvykius;
- skatina draugiškus santykius tarp priimančios ir siunčiančios valstybės;
- užsiima intensyvia informacijos sklaida apie savo valstybę, jos politinę, socialinę, ekonominę ir kt. padėtį, supažindina su jos kultūra, papročiais, tradicijomis, nacionalinėmis vertybėmis ir pan..⁷

Empiriniam tyrimui atlikti pasirinktos trys užsienio valstybių ambasados – Prancūzijos Respublikos ambasada, Nyderlandų Karalystės ambasada ir Portugalijos Respublikos ambasada. Ambasados šiam vadovo įtakos darbuotojų kūrybiškumui tarptautinėse organizacijose empiriniam tyrimui buvo pasirinktos ne atsitiktinai.

Antrojoje darbo dalyje apibrėžta, jog tarptautine organizacija yra laikoma dviejų ar daugiau tautybių asmenų grupė, kurios viduje nuolat vyksta tarptautinė komunikacija. Ši grupė veikia koordinuotai ir organizuotai siekiant organizacijos tikslų. Taigi, esminiais tarptautinės organizacijos bruožais tikslinga laikyti tarptautinį komunikavimą darbinėje veikloje ir organizuotą tikslų siekimą.

Užsienio valstybių atstovybės, t. y. ambasados itin tiksliai atitinka numatytą tarptautinės organizacijos apibūdinimą. Čia veikiama koordinuotai ir organizuotai tam, kad būtų pasiekti nustatyti bendrieji tikslai, o ambasados veikimas įtraukia nuolatinį dviejų, o neretai ir daugiau tautų komunikavimą. Taigi, vykdant empirinį tyrimą ambasadose siekiama apibūdinti vadovo daromą įtaką darbuotojų kūrybiškumui tarptautinėse organizacijose plačiąja prasme, t. y. organizacijose, kuriose nuolat vyksta komunikavimas tarp skirtingų tautų individų.

⁷ Pateikiant informaciją apie ambasadų veiklą, remiamasi doc. dr. B. Grebliauskienės kurso „Komunikacijos įgūdžiai ir diplomatinis protokolas“ konspektais (VU, Komunikacijos fakultetas, 2008 m. rudens semestras).

Prancūzijos Respublikos ambasada Lietuvoje. Prancūzijos ambasada Vilniuje įsikūrė 1991 metais. Pirmasis Prancūzijos ambasadorius Lietuvoje – Philippe De Suremain (1991-1996 m.). Šiuo metu ambasadoriaus pareigas eina Francois Laumonier (nuo 2008 m. spalio 14 d.).⁸

Prancūzijos ambasada Vilniuje yra ganėtinai didelė organizacija darbuotojų skaičiumi.⁹ Galbūt todėl šios ambasados veikla laikoma itin intensyvia ir yra gerai pastebima viešojoje erdvėje. Prie Prancūzijos ambasados veikia Prancūzų kultūros centras, kuris, galima sakyti, atlieka kultūros, papročių, tradicijų, nacionalinių vertybių skleidimo funkciją.

Prancūzijos ambasados struktūrą sudaro aštuoni skyriai. Pirmasis ir svarbiausias jų – tai diplomatinė kanceliarija. Diplomatinė kanceliarijai priskiriamas pats ambasadorius, pirmasis patarėjas, ambasadoriaus sekretorė, atašė Europos klausimais, informatikas bei vertėja. Neskaitant ambasadoriaus šiame skyriuje dirba keturi Prancūzijos ir vienas Lietuvos pilietis.

Konsuliniame skyriuje šiuo metu dirba tik du darbuotojai: prancūzas konsulas pavaduotojas bei lietuvė konsulinio skyriaus asistentė. Administravimo ir finansų skyriui priklauso šio skyriaus vedėjas, taip pat administratorius ir asistentė. Pastarajame padalinyje dirba du Prancūzijos ir vienas mūsų šalies pilietis. Ketvirtuoju ambasados padaliniu galima laikyti karinę misiją. Šioje srityje dirba du prancūzai ir viena lietuvė.

Itin aktyvus Lietuvoje yra penktasis – kultūros ir bendradarbiavimo skyrius, kuriame dirba: patarėjas bendradarbiavimo ir kultūros reikalais (kuris kartu užima ir Prancūzų kultūros centro direktoriaus pareigas), asistentė, kultūros atašė (Prancūzų kultūros centro direktoriaus pavaduotojas), kultūros atašė asistentė bei atašė švietimo ir kalbinio bendradarbiavimo klausimams. Iš viso šiame skyriuje dirba trys Prancūzijos ir du Lietuvos piliečiai.

Spaudos skyriuje dirba prancūzas, einantis spaudos atašė pareigas ir jo asistentė lietuvė. Prancūzijos ambasados Ekonomikos skyriui šiuo metu priklauso netgi daugiau Lietuvos, nei Prancūzijos piliečių – trys lietuviai ir du prancūzai. Paskutinytis Prancūzijos ambasados padalinys – Policijos tarptautinio techninio bendradarbiavimo skyrius turi taip pat tik du darbuotojus. Jam šiuo metu priklauso prancūzė regioninio vidaus saugumo atašė ir sekretorė lietuvė.¹⁰

Kaip matyti, kiekvieno iš aštuonių ambasados padalinių sudėtyje yra ir Prancūzijos, ir Lietuvos piliečių. Visos šios pareigybės bei jas užimančių darbuotojų tautybės buvo išvardintos siekiant atskleisti tautinę įvairovę ambasadoje ir parodyti, jog tarptautinis komunikavimas darbo metu čia vyksta nuolat.

Nyderlandų Karalystės ambasada Lietuvoje. Suintensyvėjimas Lietuvos ir Nyderlandų santykiuose pastebimas 1997-2000 metais, o 2001-aisiais Vilniuje įkurta Nyderlandų atstovybė

⁸ Informacija iš Lietuvos Respublikos ambasados Paryžiuje internetinės svetainės (plačiau bibliografinių nuorodų sąrašė).

⁹ Lyginant su kitų valstybių ambasadomis Lietuvoje.

¹⁰ Informacija iš Prancūzijos ambasados Vilniuje internetinės svetainės (plačiau bibliografinių nuorodų sąrašė).

Lietuvoje – ambasada.¹¹ Pirmasis Nyderlandų ambasadorius, rezidavęs Vilniuje – Pim R. J. Dumoré, šiuo metu ambasadoriaus Lietuvoje pareigas eina J. C. S. Wijnands.¹²

Ambasada darbuotojų skaičiumi yra išties nedidelė. Tiesiogine diplomatine veikla be ambasadoriaus užsiima konsulinio departamento vadovas olandas. Už prekybos ir ekonomikos reikalus, už kultūrinius reikalus, o taip pat už finansus atsakingi trys Lietuvos piliečiai. Konsulinio departamento direktoriumi dirba Nyderlandų Karalystės pilietis, o jam asistuoja lietuvė. Matyti, jog Nyderlandų atstovybėje dirbančių lietuvių ir olandų santykis yra vienodas. Akivaizdu, jog ir čia komunikavimas tarp tautų vyksta kasdien, nepertraukiamai.

Portugalijos Respublikos ambasada Lietuvoje. Dvišalis bendradarbiavimas tarp Lietuvos ir Portugalijos pradėjo nuosekliau plėtotis nuo 1991 m., atstačius diplomatinius santykius. Pirmasis Portugalijos ambasadorius Lietuvai po diplomatinių santykių atkūrimo buvo Alexandro Lencastre da Veiga. Vėliau, Portugalijai Lietuvoje atstovavo ambasadorius, reziduojantis Kopenhagoje. Portugalijos ambasada Vilniuje įsteigta tik 2005 m., o pirmuoju jos vadovu, t. y. ambasadoriumi paskirtas António Tânger Corrêa, kuris šias pareigas eina iki šiol.¹³

Savo dydžiu Portugalijos ambasada labai panaši į Nyderlandų Karalystės atstovybę – neskaitant ambasadoriaus čia dirba tik šeši darbuotojai. Ambasadoriui talkina du portugalai, už kultūrą atsakingas taip pat Portugalijos pilietis. Tuo tarpu už bendruosius reikalus, informacines technologijas atsakingi lietuviai. Lietuvis taip pat dirba ambasados vairuotoju. Taigi, ir šioje ambasadoje stebima tautinė įvairovė tarp darbuotojų, o tai neišvengiamai lemia tarptautinio komunikavimo vyksmą.

Apibendrinant trijų tiriamų ambasadų organizacines charakteristikas, galima teigti, jog jas pagal apibrėžimą tikslinga laikyti tarptautinėmis organizacijomis, kurių aukščiausias vadovas – ambasadorius. Galima konstatuoti, jog dviejų tautybių darbuotojų koordinuotas veikimas dėl bendro tikslo – tai ambasadų kasdienybė.

Reikia pastebėti, kad ši tarptautinė komunikacija vyksta kur kas didesniu mastu nei tik tarp ambasadoje dirbančių kolegų iš skirtingų valstybių. Ambasados darbuotojų veikla apima ne tik bendravimą, bendradarbiavimą su bendradarbiais, bet ir intensyvią komunikaciją su aplinka, t. y. Lietuvos valdžios ir nevyriausybinėmis institucijomis, kitų šalių atstovybėmis, siunčiančios šalies pareigūnais ir t. t.. Taigi, pažymėtina, jog komunikavimas tarp tautų užsienio ambasadų kontekste vyksta intensyviai ir nuolat.

Tyrimo metodika. Tyrimo metodika – tai tarsi viso tyrimo taktika, turinti atitikti konkrečius tyrimo uždavinius ir teisingai atspindėti tiriamąjį reiškinį (Tidikis, 2003, p. 192, 349). Pasitelkiant

¹¹ Informacija iš Lietuvos Respublikos ambasados Hagoje internetinės svetainės (plačiau bibliografinių nuorodų sąrašė).

¹² Informacija iš Nyderlandų ambasados Vilniuje internetinės svetainės (plačiau bibliografinių nuorodų sąrašė).

¹³ Informacija iš Lietuvos Respublikos ambasados Lisabonoje internetinės svetainės (plačiau bibliografinių nuorodų sąrašė).

metodiką bandoma atsakyti į du esminius klausimus: kaip bus įgyvendinamas nustatytas tyrimo uždavinys ir kodėl siekiama jį įgyvendinti būtent pasirinktais metodais, t. y. kuo šie metodai konkrečiu atveju yra pranašiausi.

Apskritai, pristatant visą vykdytų tyrimų bazę yra atsakoma į paprastą, bet labai svarbų klausimą, t. y. kaip buvo atliktas tyrimas (Tamošiūnas, 2003, p. 48). Šio empirinio tyrimo kontekste, atskleidžiant tyrimo metodiką, argumentuojama, kaip ir kodėl būtent tokiu būdu yra tiriama vadovo daroma įtaka darbuotojų kūrybiškumui tarptautinėse organizacijose, t. y. užsienio valstybių ambasadose Lietuvoje.

Siekiant išsamiai pristatyti empirinio tyrimo metodiką visų pirma privalu aptarti tyrimo organizavimo etapus, eigą, įvardinti respondentus, o po to nuodugniai išanalizuoti ir pagrįsti empiriniam tyrimui atlikti pasirinktus metodus.

Tyrimo organizavimas ir eiga, respondentai. Trečiajame darbo skyriuje pristatomas empirinis užsienio ambasadų tyrimas buvo vykdomas 2009 m. lapkričio – 2010 m. kovo mėnesiais. Tyrimą buvo pasirinkta atlikti dviem etapais, kiekviename etape apklausiant skirtingus respondentus ir pasitelkiant skirtingus tyrimo metodus. Kiekvienu tyrimo etapu buvo siekiama gauti reikalingos informacijos, kuri leistų patikrinti tyrimo hipotezę, suponuojančią mintį, jog tiesiogiai vadovo daroma įtaka darbuotojų kūrybiškumui tarptautinėse organizacijose yra reikšmingesnė nei netiesiogiai vadovo daroma įtaka.

Pirmajame tyrimo etape koncentruojamasi į giluminės, plačios informacijos apie tiriamą reiškinį surinkimą. Šiam tikslui pasiekti buvo pasirinkta po vieną darbuotoją iš kiekvienos tiriamos ambasadų ir įvykdyti trys išplėstiniai interviu:

1. 2009 m. lapkričio 23 d. buvo suorganizuotas susitikimas su Prancūzijos ambasadų kultūros atašė ir Prancūzų kultūros centro direktoriaus pavaduotoju *Audelin Chappuis* (žr. 1 priedą);
2. 2009 m. gruodžio 19 d. įvyko pokalbis su Nyderlandų Karalystės ambasadų spaudos ir kultūros reikalų atstove *Birute Avižiniene* (žr. 2 priedą);
3. 2009 m. gruodžio 29 d. – interviu su Portugalijos ambasadų atstovu kultūrai *Nuno Guimarães* (žr. 3 priedą).

Šiais pokalbiais, remiantis sukurtu tyrimo modeliu, buvo siekiama atskleisti, kokie tiesiogiai, o taip pat netiesiogiai vadovo daromos įtakos aspektai, respondentų manymu, yra reikšmingiausi jų pačių ir kitų ambasadų darbuotojų kūrybiškumui. Svarbiausia yra tai, jog šiame tyrimo etape buvo aiškinamasi ne tik kokie aspektai konkrečiai turi didžiausios įtakos, bet taip pat siekiama atsakyti į klausimą, kodėl būtent jiems yra teikiamas prioritetas, atskleisti respondentų pasirinkimų specifiškumą.

Visi išsamiems interviu pasirinkti ambasadų darbuotojai yra atsakingi už kultūrinį bendradarbiavimą, kultūros reikalus apskritai. Buvo nuspręsta pasikalbėti su ambasadų

darbuotojais, atsakingais būtent už kultūrą, kadangi daroma prielaida, jog kultūros srityje dirbantys asmenys neretai tiesiog privalo naudotis, reikšti savo vidinį kūrybiškumą, paprasčiau tariant, tiesiog būti kūrybiški darbo metu.

Apibendrinant galima teigti, jog pirmuoju tyrimo etapu buvo siekiama visapusiškai išanalizuoti tyrimo modelyje numatytų tiesiogiai bei netiesiogiai vadovo daromos įtakos aspektų reikšmę darbuotojų kūrybiškumui. Kitaip tariant, bandoma išsiaiškinti, kurie iš įvardintų aspektų turi, darbuotojo nuomone, didžiausią teigiamą poveikį jų kūrybiškumo pasireiškimui ir kodėl pasirinkti aspektai yra tokie svarbūs.

Antruoju tyrimo etapu buvo tiriama, kokie vadovo lemiami aspektai yra svarbiausi likusiems trijų tiriamų ambasadų darbuotojams. Siekiant išsiaiškinti kiekvieno iš tyrimo modelyje numatytų aspektų reikšmę darbuotojų kūrybiškumui, 2010 m. sausio – kovo mėnesiais buvo apklausiami Prancūzijos, Nyderlandų ir Portugalijos ambasadų darbuotojai.

Apklausa buvo vykdoma pasitelkiant specialiai tyrimui sukurtą 12 klausimų anketą (žr. 4 priedą). Pirmiausiai buvo atlikta paruoštos anketos aprobacija, kitaip tariant, vykdomas pilotažinis tyrimas. Jo metu anketą užpildyti buvo paprašyta 7 kitų mūsų šalyje veikiančių ambasadų darbuotojų (2 Kinijos ambasadų darbuotojų, 4 Didžiosios Britanijos ambasadų darbuotojų ir 1 Kanados ambasadų darbuotojo). Aprobuojant anketą buvo stebima, ar respondentams visi klausimų teiginiai ir atakymų variantai yra suprantami, ar jie atitinka apklausiamųjų kalbos lygį¹⁴, ar nėra per daug abstraktūs ir t. t..

Pilotažinio tyrimo metu aprobuota ir to pagrindu šiek tiek modifikuota anketa buvo pateikta trijų tiriamų ambasadų – Prancūzijos Respublikos, Nyderlandų Karalystės ir Portugalijos Respublikos ambasadų darbuotojams.

Pristatant empirinį tyrimą, svarbios populiacijos ir imties sąvokos. Populiacija arba, kitaip tariant, generalinė aibė, yra visi objektai, kurie domina tyrėją konkrečiame tyrime (Vaitkevičius, Saudargienė, 2006, p. 24). Šiuo atveju populiacija sutampa su trijų tiriamų ambasadų darbuotojų skaičiumi, t. y. Prancūzijos ambasadoje iš viso dirba 26 darbuotojai, Nyderlandų ambasadoje – 6 darbuotojai, Portugalijos ambasadoje taip pat 6 darbuotojai. Iš viso per tris tiriamas ambasadas yra 38 darbuotojai.¹⁵

Organizuojant tyrimą buvo siekiama, kad imtis sutaptų su populiacija: mėginama apklausti visus trijų tiriamų ambasadų darbuotojus. Šiuo tikslu tyrimo anketos buvo išsiųstos elektroniniu ir registruotu paštu, įteiktos asmeniškai bei per kitus asmenis visiems dviejų tyrimui pasirinktų

¹⁴ Respondentams, kurie yra ne Lietuvos piliečiai buvo pateikta į anglų kalbą išversta anketa.

¹⁵ Į bendrą darbuotojų skaičių nepatenka ambasadorius, kadangi jis šio tyrimo kontekste laikomas vadovu, kurio įtaka darbuotojų kūrybiškumui yra viso tyrimo objektas. Todėl netikslinga tirti jo paties ir aiškintis, kokie veiksniai yra reikšmingiausi jo kūrybiškumui. Į šį skaičių patenka tie trys darbuotojai, kurie buvo tiriami kokybiniu metodu – interviu. Pastarieji darbuotojai anketuojami nebuvo.

ambasadų darbuotojams. Reikia pasakyti, jog prieš pateikiant anketas su visais respondentais buvo suderinta ir gautas leidimas pateikti tyrimo anketas.

Prancūzijos ambasadoje 6 darbuotojai, o Portugalijos ir Nyderlandų ambasadose po vieną darbuotoją dėl laiko stokos ir kitų priežasčių dalyvauti apklausoje atsisakė. Viena anketa buvo užpildyta neteisingai.

Imtis yra tie populiacijos objektai, kurie iš tikrųjų buvo ištirti. Kitaip tariant, imtis nusako dalinį visumos ištyrimą, kuri leistų daryti išvadas apie visą populiaciją (Bagdonas, 2004, p. 203). Todėl šiame kiekybiniame tyrime imtis yra 26 darbuotojai, t. y. 18 Prancūzijos ambasados darbuotojų ir po 4 Nyderlandų Karalystės bei Portugalijos ambasadų darbuotojus.¹⁶

Tyrimo metodai. Atsižvelgiant į analizuojamo reiškinio sudėtingumą, jo sudėtinių konstruktu neapčiuopiamą prigimtį, buvo nuspręsta vykdant empirinį tyrimą neapsistoti ties vieno tipo tyrimo metodais. Tam, kad būtų pasiektas darbo tikslas ir sistemiškai įvertinta vadovo daromos įtakos tarptautinėse organizacijose specifika, buvo pasitelkti tiek kokybiniai, tiek kiekybiniai tyrimo metodai.

Pirmajame tyrimo etape buvo naudojamas kokybinis tyrimo metodas: naudojamas nukreiptas (angl. directed) arba kitaip dar vadinamas teminis interviu. Šis interviu tipas savo specifika panašus į pusiau standartizuotą interviu, tačiau rengiant nukreiptą interviu nereikalinga sudaryti klausimyno. Vietoje klausimyno interviuotojas naudoja tik sąrašą temų, kurios turi būti išplėstos interviu metu. Šis sąrašas nukreipia, tačiau neapriboja apklausos vykdytojo galimybių paaiškinti, patikrinti ir dar nuodugniau išklausinėti respondentą. Tokiu būdu paliekama galimybė įtraukti naujus klausimus ir net temas, jei pokalbio kryptis to reikalauja ar respondentas sugeba daugiau pasakyti, nei iš jo prašoma. Tačiau didžiausias privalumas yra tas, kad vykdant nukreiptą interviu, pokalbis vis vien lieka kryptingas, susijęs tik su tam tikra tematika.¹⁷

Vykdant interviu su trimis už kultūrą atsakingais darbuotojais iš skirtingų ambasadų buvo vadovaujamosi numatytu tyrimo modeliu (žr. 6 paveikslą). Pastarasis modelis identifikuoja esminius vadovo nulemiamus aspektus, kurie, manoma, teigiamai įtakoja darbuotojų kūrybiškumą.

Pagrindinis tikslas šių pokalbių metu buvo išsiaiškinti, kiek reikšmingas individualiam ir organizaciniam kūrybiškumui yra kiekvienas modelyje numatytas aspektas. Konkretizuojant galima pasakyti, kad pasitelkiant interviu metodą buvo aiškinamasi, ar tiesioginės vadovo įtakos aspektai (vadovo elgsena, komunikavimas su darbuotoju, tiesioginis vadovo motyvavimas) bei netiesioginės vadovo įtakos aspektai (pakankami ištekliai, aiškūs tikslai, palanki organizacijos struktūra, pakankama autonomija, tinkamas atlygis ir palanki organizacijos kultūra) yra svarbūs, reikšmingi darbuotojo kūrybiškumo pasireiškimui. Taip pat siekiama sužinoti, kodėl pasirinkti aspektai yra

¹⁶ Dar po vieną darbuotoją iš kiekvienos ambasados buvo ištirta kokybiniu metodu.

¹⁷ Pateikiant informaciją apie nukreiptą interviu, remiamasi lekt. I. Gečienės kurso „Komunikacijos ir informacijos tyrimų metodologija“ konspektais (VU, Komunikacijos fakultetas, 2009 m. rudens semestras).

reikšmingi ir koku būdu tai veikia darbuotojų kūrybiškos mąstysenos ir elgsenos darbinėje veikloje pasireiškima.

Taigi, rengiantis interviu buvo pasiruošta kalbėti apie devynis modelyje numatytus aspektus, kurių pagalba vadovas tiesiogiai ir netiesiogiai įtakoja darbuotojų kūrybiškumą. Kiekvienas iš trijų nukreiptų interviu vyko visiškai laisva forma, tačiau turėjo esmines gaires ir pagrindinius aspektus, kuriuos privalu pokalbio metu aptarti. Pagrindinis interviuotojos tikslas buvo paliesti visus minėtus aspektus, tačiau nesvarbu kokia forma ir kokia eilės seka. Taigi, galima teigti, jog su trimis tiriamų ambasadų darbuotojais buvo vykdomi nukreipti teminiai interviu.

Klasifikuojant pastaruosius interviu pagal tikslią paskirtį, galima teigti, jog tai – nuomonių, požiūrių ir vertinimų interviu. Bendrai galima sakyti, jog su Prancūzijos ambasados kultūros atašė *Audelin Chappuis*, Nyderlandų ambasados kultūros reikalų atstove *Birute Avižiniene* bei Portugalijos ambasados atstovu kultūrai *Nuno Guimarães* buvo vykdomi nukreipti interviu, skirti jų nuomonei, vertinimams, samprotavimams, reakcijoms į tam tikrus reiškinius, atskleisti.

Kokybiniuose tyrimuose individas nagrinėjamas kaip unikali asmenybė, savaip suvokianti socialinę tikrovę, turinti savimonę ir per ją atspindinti šią tikrovę, suteikianti jai tam tikrą prasmę, išreiškiamą jo samprotavimais ir elgesiu (Tidikis, 2003, p. 358). A. Valackienė ir S. Mikėnė (2008, p. 36) tiksliai pastebi, jog kokybinis tyrimas naudingas siekiant išsiaiškinti požiūrius, vertybes, elgsenos priežastis ir nustatyti tai ne išoriškai, o tarsi iš vidaus. Būtent dėl šių įvardintų priežasčių, t. y. gilesnės individo analizės, ir buvo pasirinktas interviu metodas. Tiksliau tariant, jis buvo pasitelktas tam, kad būtų visapusiškai atskleista, kokie vadovo lemiami aspektai yra svarbiausi darbuotojų individualaus kūrybiškumo pasireiškimui užsienio valstybių ambasadose Lietuvoje.

Tyrimui pasitelkus nukreipto interviu metodą buvo ne tik surinkta informacija apie tam tikras vertybines nuostatas, bet ir pateiktos tų nuostatų argumentacijos, situaciniai pagrindimai, priežastiniai ryšiai (žr. 1, 2, 3 priedus). Apskritai galima teigti, jog kokybinis tyrimas yra esminis, tiriant tokį abstraktų, sunkiai apčiuopiamą ryšį kaip vadovo įtaka darbuotojų kūrybiškumui. Dėl šios priežasties yra ypatingai svarbu surinkti kuo išsamesnę, platesnę ir visapusiškesnę informaciją. Pasirinktas kokybinis tyrimo metodas – nukreiptas teminis interviu žymiai prisidėjo prie tokios informacijos gavimo.

Interviu metu surinkta informacija leido praplėsti ir patobulinti kiekybiniam darbuotojų tyrimui skirtas anketas. Visi trys apklausti darbuotojai interviu metu akcentavo pačios darbo specifikos svarbą jų kūrybiškumui. Anot šių darbuotojų, faktas, jog jie dirba tarptautinėje aplinkoje ir tai, kad jiems nuolat tenka komunikuoti su kitų tautų atstovais, savaime skatina juos būti

kūrybiškesniais. Taigi, buvo nuspręsta antrajame tyrimo etape naudojamą anketą papildyti dar vienu klausimu apie darbo tarptautinėje organizacijoje įtaką jų individualiam kūrybiškumui.¹⁸

Antrajame tyrimo etape buvo pereita prie kiekybinio tyrimo – pasitelktas anketinis metodas. Tiriant trijų užsienio valstybių ambasadų Lietuvoje darbuotojus buvo naudojama anketa, kurią sudaro 11 uždarų ir 1 atviras klausimas (žr. 4 priedą). Reikia pasakyti, jog būtų neteisinga pastarąją anketą vadinti visiškai anonimine, kadangi daugelis respondentų atidavė užpildytą anketą tiesiai tyrėjai į rankas ar atsiuntė ją atgal nurodytu elektroniniu paštu. Tačiau respondentams buvo patvirtinta, kad anketa bus naudojama tik remiantis anonimiškumo principu ir todėl paprašyta ją užpildyti kuo nuoširdžiau ir nuosekliau.

Reikia pastebėti, kad anonimiškumo klausimas šio tyrimo kontekste yra labai svarbus. Tyrimo anketoje pateikiami klausimai yra ganėtinai subtilūs – liečia vadovo ir darbuotojo tarpusavio santykius. Dėl šios priežasties daugelis respondentų nuogąstavo dėl anketinio tyrimo anonimiškumo. Todėl ruošiant anketą buvo atsisakyta demografinių klausimų, leidžiančių identifikuoti respondentus pagal jų lytį, amžių, išsilavinimą ir t. t..

Pirmieji dešimt anketos klausimų – tai vadinamosios Likert skalės. Konkrečiau tariant, yra pateikiami teiginiai, kuriuos prašoma įvertinti 6 balų skalėje, išreiškiant pritarimo ar nepritarimo jiems laipsnį. Anketos klausimyne pateikiami teiginiai, kuriuos respondentams reikia įvertinti nuo 1, tuo deklaruojant, jog pateiktas aspektas labai svarbus jų kūrybiškumui iki 6, tokiu būdu pažymint, jog tai visiškai nesvarbu jų kūrybiškumo pasireiškimui. Taip siekiama išsiaiškinti, kiek ambasadų darbuotojams yra reikšmingas kiekvienas iš tyrimo modelyje numatytų aspektų.

Pirmaisiais trimis anketos klausimais tiriama, kiek reikšmingi yra vadovo tiesiogiai daromos įtakos darbuotojų kūrybiškumui aspektai. 1-uoju klausimu tiriama vadovo elgsenos reikšmė, 2-uoju – vadovo komunikavimo su darbuotoju, 3-uoju – vadovo tiesioginio motyvavimo būti kūrybišku svarba.

Sekančiais klausimais siekiama išsiaiškinti, kokį poveikį ambasadų darbuotojų kūrybiškumui turi netiesiogiai vadovo daroma įtaka. 4-asis klausimas skirtas identifikuoti pakankamų išteklių svarbą organizaciniam kūrybiškumui, 5-asis – aiškių tikslų svarbą, 6-asis – palankios organizacijos struktūros, 7-asis – pakankamos darbuotojo autonomijos, 8-asis – tinkamo atlygio ir 9-asis palankios organizacijos kultūros reikšmę darbuotojų kūrybiškumo pasireiškimo mastui.

10-asis anketos klausimas skirtas išsiaiškinti, kiek darbuotojų kūrybiškumui yra reikšminga jų darbo specifika. Siekiama sužinoti, ar iš tiesų vien tas faktas, jog kasdieninė jų darbo veikla susijusi su nuolatiniu tarptautiniu komunikavimu, reikšmingai teigiamai įtakoja jų kūrybiškumo

¹⁸ Išanalizavus interviu su trimis ambasadų darbuotojais, kiekybiniam tyrimui skirta anketa buvo papildyta 10-uoju klausimu (žr. 4 priedą).

suaktyvėjimą. Pasitelkiant anketas buvo siekiama patikrinti kokybinių interviu metu gautus duomenis.

11-asis klausimas į anketą įtraukas tam, kad būtų galima identifikuoti, kuriai iš trijų tiriamų ambasadų respondentas priklauso. Reikia pastebėti, jog tai yra vienintelis klausimas, pagal kurį galima skirstyti respondentus. Nei amžiaus, nei lyties, nei išsilavinimo, nei kokie nors kiti demografiniai klausimai į tyrimo anketą įtraukti nebuvo.

Galiausiai paskutinis klausimas tikslingai yra formuluojamas atviras. Juo siekiama išsiaiškinti, kokie dar vadovo lemiami veiksniai skatina darbuotojų kūrybiškumą darbinėje veikloje. Šiuo klausimu, galima sakyti, apsidraudžiama tokiu atveju, jei ne visi esminiai vadovo lemiami aspektai yra įtraukti į tyrimo modelį, o tuo pačiu ir į anketos klausimyną.

Apibendrinant reikia pasakyti, kad šis nedidelės apimties kiekybinis tyrimas buvo pasitelktas siekiant iliustruoti, pagrįsti ir patikrinti kokybinių interviu metu gautą giluminę, plačią informaciją apie vadovo lemiamų veiksnių įtaką darbuotojų kūrybiškumui tarptautinėje organizacijoje.

Apskritai visa šio tyrimo metodų bazė buvo pasirinkta remiantis požiūriu, jog kokybinių ir kiekybinių metodų derinimas didina tyrimo vertę (Babbie, 2001). Pastebėtina, jog išties nemažai socialinių mokslų metodologų yra kiekybinių ir kokybinių metodų derinimo šalininkai. Pastarąjį požiūrį atstovauja ir autoriai A. Tashakkori ir C. Teddlie (1998), argumentuojantys, jog kokybinių ir kiekybinių metodų derinimas leidžia įvykdyti tam tikro reiškinio tyrimą tiek į gylį, tiek į plotį.

Galima teigti, jog pagrindinis skirtumas tarp kiekybinio ir kokybinio metodo yra apimties ir gilumo aspektuose. Kiekybinis metodas orientuotas į platesnę tiriamųjų imtį, nes siekia parodyti socialinio reiškinio išplitimą, o kokybiniu tyrimu norima atskleisti tą patį socialinį reiškinį, remiantis tiriamųjų „akimis ir jausmais“ (Tidikis, 2003, p. 362). K. Kardelis (2000, p. 292) taip pat pažymi, jog kokybinis ir kiekybinis tyrimas vienas kitą efektyviai papildo.

Apibendrinant galima teigti, jog kiekybinių ir kokybinių metodų derinimas vykdant vadovo įtakos darbuotojų kūrybiškumui ambasadose tyrimą turėjo žymios įtakos įvairiapusiškos, išsamios informacijos surinkimui. Tai neabejotinai prisidėjo prie bendro tyrimo rezultatų validumo.

3. 2. Tyrimo rezultatų analizė

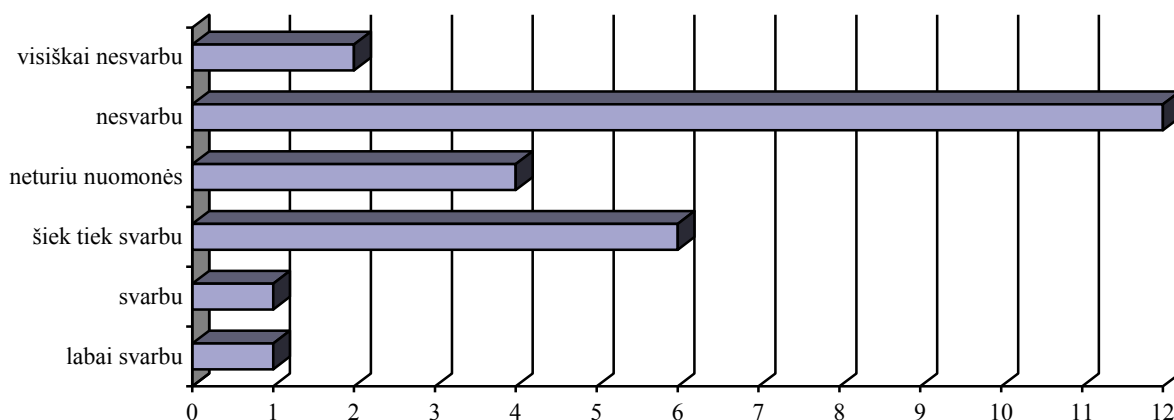
Vadovo įtakos darbuotojų kūrybiškumui ambasadose tyrimas buvo vykdomas dviem etapais. Kiekvienu etapu buvo surinkta svarbi informacija, leidžianti pristatyti bendrus viso empirinio tyrimo rezultatus bei jų pagrindu pateikti išvadas bei siūlymus.

Visų pirma buvo tiriama, kiek reikšminga respondentams atrodo tiesiogiai vadovo daroma įtaka jų kūrybiškumui darbinėje veikloje. Remiantis akademiniais organizacinio kūrybiškumo tyrinėjimais antrojoje darbo dalyje buvo konstatuota, jog tiesiogiai vadovo daroma įtaka darbuotojų

kūrybiškumui yra laikytina reikšmingesne nei netiesiogiai daroma įtaka. Tiksliau tariant, netiesiogiai vadovo daromos įtakos veiksniai yra suvokiami kaip papildantys ir sustiprinantys tiesiogiai vadovo daromą įtaką.

Pirmiausiai buvo tiriama, kiek respondentams reikšminga atrodo vadovo elgsena, jo asmeninės savybės ir požiūriai jų kūrybiškumo skatinimo procese. Kaip minėta, tai teoriškai yra laikoma vienu iš trijų esminių darbuotojų kūrybiškumą įtakojančių veiksnių, todėl empirinio tyrimo rezultatai buvo netikėti. Dauguma respondentų kiekybinio tyrimo metu konstatavo, jog tai jiems nesvarbu arba visiškai nesvarbu, keturi asmenys teigė neturintys nuomonės šiuo klausimu ir tik po vieną ambasadų darbuotoją atsakė, jog vadovo elgesys yra svarbus arba labai svarbus jų kūrybiškumo raiškai (žr. 1 diagramą).

1 diagrama. Vadovo elgsenos svarba ambasadų darbuotojų kūrybiškumo raiškai¹⁹



Matyti, jog respondentams vadovo elgesys neatrodo esminis veiksnys jų kūrybiškumo pasireiškimui. Prancūzijos ambasados kultūros atašė Audelin Chappuis (toliau A. Chappuis) pastebi, kad „jei vadovas pats būtų labai kūrybiškas, tai ir kitus darbuotojus verstų pasitempti ir pademonstruoti daugiau kūrybiškumo <...>“. Tačiau čia pat priduria, kad vienokia ar kitokia vadovo elgsena nėra jo asmeninį kūrybiškumą nulemiantis ar esmingai įtakojantis veiksnys.

Nyderlandų ambasados kultūros reikalų atstovė Birutė Avižiniene (toliau B. Avižiniene) taip pat pastebi, kad jei vadovas pats vertina kūrybiškumą ir yra kūrybiškas, tai darbuotojai natūraliai stengiasi, kad jis liktų patenkintas ir būna kūrybiškesni. Tačiau respondentė pažymi, jog tai taip pat nėra jos kūrybiškumą kardinaliai galintis paveikti aspektas.

Portugalijos ambasados atstovas kultūrai Nuno Guimarães (toliau N. Guimarães) pristato hipotetinę situaciją ir iškelia prielaidą, suponuojančią mintį, kad jo vadovas yra visiškai

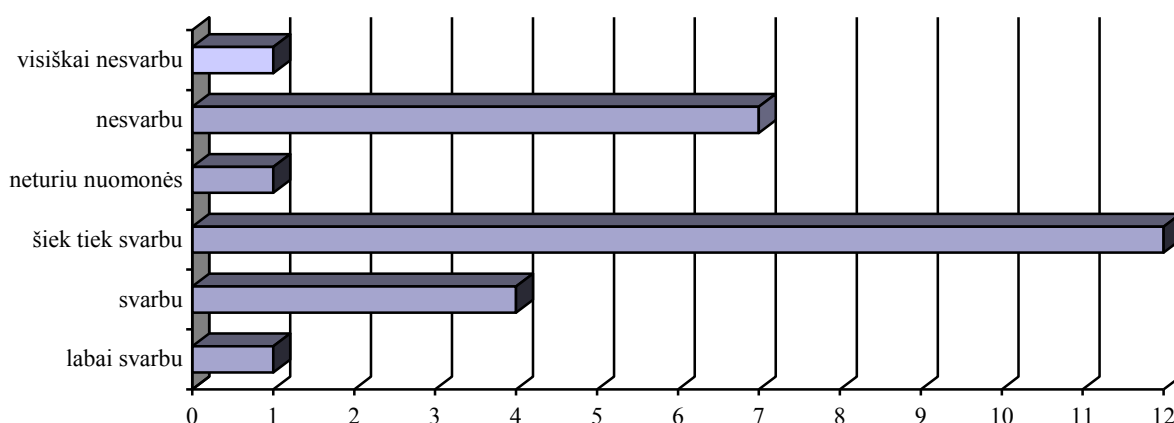
¹⁹ Rezultatai diagramose yra pateikti apibendrinus visų trijų ambasadų darbuotojų anketas. Pagal ambasadas suskirstyti anketų duomenys pateikti 5 priede.

nekūrybiškas. Jis teigia, kad darbinėse situacijose, kuriuose reikalinga būti kūrybišku jis tokiu ir būtų, nepaisant to, koks yra jo vadovo individualus elgesys.

Galima teigti, jog vadovo elgsena yra laikytina teigiamai darbuotojų kūrybiškumą veikiančiu aspektu, tačiau tai nėra esminis veiksnys. Darbuotojai kūrybiškai ar nekūrybiškai darbe elgiasi nepriklausomai nuo vadovo elgsenos – vadovo asmeninės savybės, požiūriai ir elgesys gali tik iki tam tikro laipsnio prisidėti prie darbuotojų kūrybiškumo padidinimo.

Tiriant vadovo tiesioginio nuolatinio komunikavimo su darbuotojais įtaką jų kūrybiškumui, paaiškėjo, jog tai yra labai individualu. Gana didelė respondentų dalis konstatavo, kad tai nėra svarbu ar net yra visiškai nesvarbu jų kūrybiškumo raiškai. Vienas žmogus teigė neturintis šiuo klausimu nuomonės. Likę respondentai, t. y. didžioji dalis apklausos dalyvių pažymėjo, jog visgi vadovo komunikavimas su jais yra šiek tiek svarbus, svarbus ar labai svarbus jų kūrybiškumo pasireiškimui darbe (žr. 2 diagramą).

2 diagrama. Tiesioginio komunikavimo su vadovu svarba ambasadų darbuotojų kūrybiškumo raiškai



Reikia pastebėti, jog dauguma respondentų vis dėlto pasirinko „šiek tiek svarbu“ variantą, kas indikuoja, jog tai nėra esminis jų kūrybiškumą įtakojantis veiksnys. A. Chappuis pastebi, kad betarpiškas komunikavimas su vadovu, jo palaikymas ir nukreipimas ne tiesiogiai įtakoja jo kūrybiškumo suaktyvėjimą, tačiau prisideda prie saugumu ir pagarba grįstos organizacijos vidaus atmosferos kūrimo. Tokia atmosfera, anot Prancūzijos ambasados kultūros atašė, žymiai prisideda prie individualaus kūrybiškumo skatinimo.

Tuo tarpu B. Avižinienė teigia, jog nenutrūkstamas komunikavimas su vadovu turi lemiamos įtakos asmeniniam kūrybiškumui. Anot jos, ambasadorius suvokia, kad ji galbūt geriau supranta vietinius Lietuvos reikalus, todėl jos įdėmiai klausosi, klausia patarimų, nuolat komunikuoja. Tai, kultūros atstovės manymu, labai teigiamai veikia jos norą pateikti originalias, naujas mintis, veikti efektyviau.

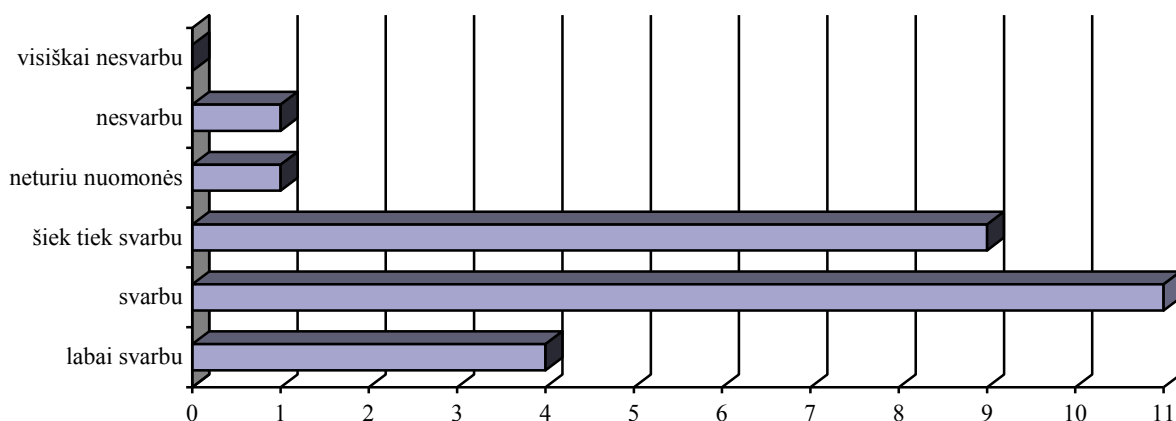
Visiškai skirtingą požiūrį pateikia N. Guimarães. Anot jo, „komunikavimas yra reikalingas, kad visiškai nenukryptum nuo savo darbų, kad būtų išlaikomas tinkamas kursas, tačiau tai neturėtų būti įkyru.“. Portugalijos ambasados atstovas nemato tiesioginio komunikavimo su vadovu kaip kūrybiškumą potencialiai galinčio skatinti veiksnio.

Akivaizdu, jog ties šiuo klausimu išsiskyrė tiek kokybiškai, tiek kiekybiškai tirtų respondentų nuomonės. Tai suponuoja mintį, kad vadovo komunikavimas su darbuotoju nėra universaliai kūrybiškumo skatinimui reikšmingas elementas. Galima daryti išvadą, kad vieniems žmonėms nuolatinis komunikavimas su vadovu yra labai svarbus, kad galėtų išlaisvinti savo kūrybiškumą darbinėje veikloje, tuo tarpu kiti tam neteikia didesnės reikšmės.

Trečiasis tiesiogiai vadovo daromos įtakos darbuotojų kūrybiškumui aspektas, įvardintas tyrimo modelyje – tai vadovo motyvavimas būti kūrybišku (-a). Trečiuoju anketos klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, kiek ambasadų darbuotojams atrodo reikšmingas betarpiškas tiesioginis vadovo motyvavimas būti kūrybišku (-a). Tiksliau tariant, tirama, kiek svarbus vadovo aiškus deklaravimas, kad kūrybiškumas ambasadoje yra laikomas vertybe, kad naujos idėjos yra vertinamos ir kad jų yra tikimasi iš darbuotojų.

Čia respondentai buvo vieningesni nei atsakinėdami į prieš tai buvusį klausimą. Beveik visiems pildžiusiems anketas ambasadų darbuotojams toks tiesioginis vadovo motyvavimas atrodo labai svarbus, svarbus ar bent šiek tiek svarbus jų kūrybiškumui. Vienas asmuo pažymėjo, jog tai nėra svarbu, vienas šiuo klausimu neturėjo nuomonės. Tuo tarpu teigiančių, kad tiesioginis vadovo motyvavimas būti kūrybišku (-a) yra visiškai nesvarbus jų kūrybiškumui, apskritai nebuvo (žr. 3 diagramą).

3 diagrama. Tiesioginio vadovo motyvavimo svarba ambasadų darbuotojų kūrybiškumo raiškiai



A. Chappuis teigia, jog tiesioginis vadovo motyvavimas, t. y. konstatavimas, kad laukia kūrybiškumo iš savo darbuotojų, kad laiko tai vertybe, paveiktų jį. Pasak respondento, kadangi tai

yra tiesioginis jo vadovas, jis pasistengtų susikoncentruoti ir generuoti daugiau naujų idėjų. Anot A. Chappuis, toks tiesioginis vadovo motyvavimas būti kūrybišku „suveiktų lyg padrašinimas, postūmis veikti kūrybiškiau.“.

Panašius dalykus akcentuoja ir B. Avižinienė. Moteris teigia, jog tokį vadovo motyvavimą suprastų kaip užuominą, jog jai trūksta kūrybiškumo ir tuomet „pasitemptų“. Įdomu pastebėti, jog Nyderlandų ambasados kultūros atstovė pažymėjo, kad toks tiesioginis vadovo deklaravimas, kad laukia iš jos kūrybiškumo šiek tiek ją nustebintų ar net išgąsdintų.

Tuo tarpu N. Guimarães pažymi, jog tiesioginis nuolatinis vadovo motyvavimas būti kūrybišku jam nėra reikalingas ir gal net turėtų atvirkštinį efektą. Taigi, kokybiniai interviu atskleidžia, kad ir šis veiksnys, t. y. vadovo tiesioginis motyvavimas nėra universaliai visų darbuotojų kūrybiškumą skatinantis veiksnys.

Nepaisant to, svarbu pastebėti, jog tiesioginis vadovo motyvavimas laikytinas svarbiausiu ir reikšmingiausiu iš visų tiesiogiai vadovo daromos įtakos darbuotojų kūrybiškumui aspektų. Daugiausiai respondentų pažymėjo, jog tai yra svarbu jų kūrybiškumo darbinėje veikloje pasireiškimui.

Apibendrinant vadovo tiesiogiai daromos įtakos darbuotojų kūrybiškumui ambasadose tyrimą, galima teigti, jog šios įtakos aspektai nėra ambasadų darbuotojams tokie reikšmingi, kaip buvo galima tikėtis įvykdžius mokslinės literatūros analizę. Tyrimu patvirtinta, jog tiek vadovo elgesys, tiek vadovo komunikavimas su darbuotoju nėra visų darbuotojų kūrybiškumą skatinantys veiksniai. Pabrėžtina, kad tai – labai individualu: vieniems darbuotojams reikalingas vadovo komunikavimas bei kūrybiška vadovo elgsena tam, kad suaktyvėtų jų pačių kūrybiškumas, kitiems – ne. Tad, šie du veiksniai yra laikytini ne organizacinį kūrybiškumą lemiančiais, tačiau potencialiai galinčiais jį paskatinti veiksniais.

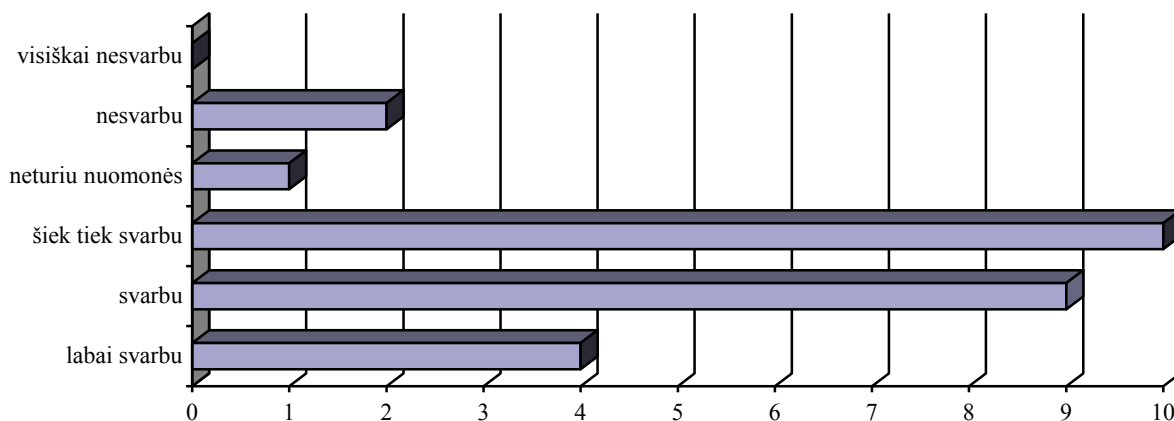
Tuo tarpu trečiasis vadovo tiesiogiai darbuotojų kūrybiškumui daromos įtakos aspektas – tiesioginis jų motyvavimas būti kūrybiškais laikytinas itin reikšmingu, galinčiu teigiamai paveikti daugelio ambasados darbuotojų kūrybiškumo pasireiškimą.

Taigi, identifikavus tiesiogiai vadovo daromos įtakos darbuotojų kūrybiškumui specifiką, reikalinga išsiaiškinti, kokie netiesioginės įtakos aspektai yra patys reikšmingiausi ambasadų darbuotojams. Pirmasis modelyje numatytas netiesiogiai vadovo daromos įtakos darbuotojų kūrybiškumui veiksnys – pakankami ištekliai. Čia omenyje turima tiek laiko, tiek finansinius išteklius.

Dauguma darbuotojų pažymėjo, jog tai jų kūrybiškumo pasireiškimui darbinėje veikloje yra šiek tiek svarbu, svarbu arba labai svarbu. Du respondentai teigia, kad tai nėra svarbu, vienas šiuo klausimu neturėjo nuomonės, o manančių, kad tai visiškai nesvarbu respondentų tarpe nebuvo (žr. 4

diagramą). Apibendrinant galima teigti, jog daugumai anketomis apklaustų ambasadų darbuotojų pakankami ištekliai yra iš tiesų reikšmingas aspektas, teigiamai veikiantis jų kūrybiškumą.

4 diagrama. Pakankamų išteklių svarba ambasadų darbuotojų kūrybiškumo raiškai



Remiantis anketine apklausa iškeltas prielaidas apie pakankamų išteklių svarbą darbuotojų kūrybiškumui galima sukonkretinti pasitelkiant kokybinių interviu metu gautus duomenis. A. Chappuis teigia savo darbe neturintis griežtų laiko ribų ir tai vertina kaip svarbų kūrybiškumą stimuliuojantį aspektą. Pasak jo, labai ribotos laiko bei finansinės galimybės turėtų reikšmingos neigiamos įtakos: jis nuolat „mąstyti, kaip įtilpti į laiko ir išteklių rėmus, o ne kaip atlikti užduotį optimaliai, įdomiai, originaliai.“

Kalbant apie finansines lėšas B. Avižinienė iškelia mintį, jog kūrybiškumui yra palankiausias vidurio variantas, t. y. kai pinigų yra nei per daug, nei per mažai. Nyderlandų ambasados kultūros reikalų atstovė pažymi, jog „<...> tas vidurkis verčia kūrybiškai „suktis“ – naudoti kiek įmanoma mažiau išteklių ir kuo daugiau nuveikti <...>“. Tai akcentuoja ir N. Guimarães teigdamas, kad visiška finansinių išteklių stoka labai ribotų jo kūrybiškumą, tačiau „<...> kuomet yra nedidelis trūkumas, sugalvoji įvairiausių originalių būdų, kaip išsisukti iš susidariusios padėties – tampa tiesiog originalesnis.“

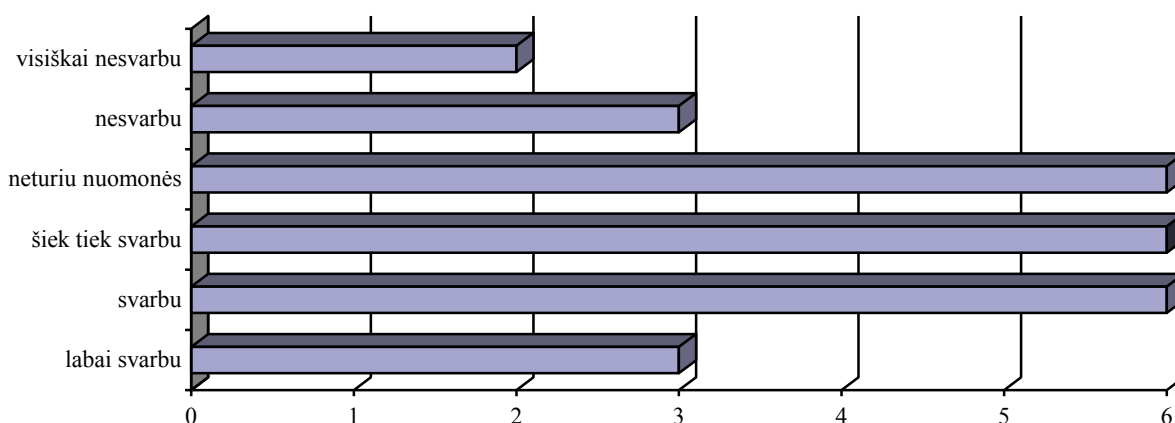
Tuo tarpu kalbant apie laiko tam tikrai užduočiai atlikti ar darbams nuveikti trūkumą, tiek N. Guimarães, tiek B. Avižinienė teigia, jog laiko trūkumas ir nuolatinis skubėjimas turėtų reikšmingos neigiamos įtakos jų asmeninio kūrybiškumo pasireiškimui.

Apibendrinant galima teigti, jog išteklių stoka neigiamai veikia ambasados darbuotojų kūrybiškumą, todėl pakankami ištekliai yra laikytini reikšmingu organizacinį kūrybiškumą skatinančiu veiksmu. Visgi čia svarbu pridurti, jog optimaliu plačiai darbuotojų kūrybiškumo raiškai yra laikytinas vidurio variantas, t. y., kuomet išteklių nestokojama, tačiau nėra ir jų pertekliaus.

Penktuoju anketos klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, kiek ambasadų darbuotojų kūrybiškumui yra reikšminga aiškiai suvokiama organizacijos vizija, konkrečiai nustatyti siektini tikslai.

Iš pateiktos diagramos matyti, kad respondentų nuomonės šiuo klausimu išsiskyrė ganėtinai akivaizdžiai (žr. 5 diagramą). Šiek tiek daugiau nei pusė apklaustos dalyvių atsakė, kad tai yra šiek tiek svarbu, svarbu ar labai svarbu jų kūrybiškumo raiškai. Trims ambasadų darbuotojams aiškūs organizacijos tikslai ir vizija nėra svarbūs asmeniniam kūrybiškumui, dviem – tai visiškai nesvarbu. Reikia pastebėti, kad ganėtinai nemažai buvo pasirinkusių “neturiu nuomonės” atsakymo variantą, kas leidžia daryti prielaidą, kad darbuotojai nesusimąsto apie šio aspekto įtaką ir sunkiai įsivaizduoja, kaip aiškūs organizacijos tikslai gali paveikti juos asmeniškai.

5 diagrama. Aiškiai nustatytų organizacijos tikslų svarba ambasadų darbuotojų kūrybiškumo raiškai



Prancūzų kultūros atašė Lietuvoje taip pat pastebi, jog tai sudėtingas klausimas, reikalaujantis pamąstymo. Pasak jo, faktas, kad jis „<...> žino, ką veikia šioje organizacijoje, nepriverčia „įjungti“ kūrybiškumo“, tačiau „<...> pats kūrybiškumas taptų visiškai bevertis be žinojimo, kam visa tai yra daroma.“. B. Avižinienė taip pat pažymi, jog aiški organizacijos vizija ir tikslai individo kūrybiškumą nukreipia reikiama linkme ir minimizuoja netikslingas pastangas.

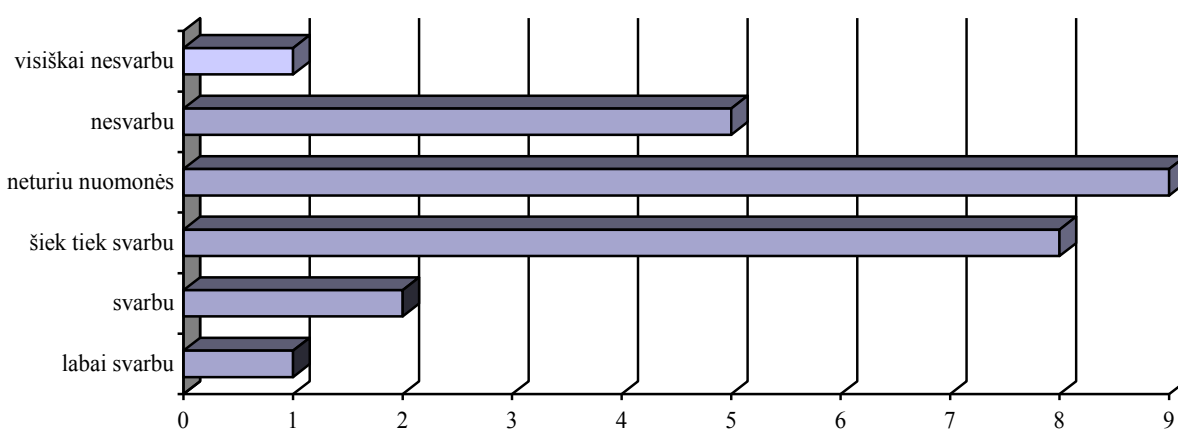
N. Guimarães, kaip ir kiti apklaustieji, iškelia netiesioginę aiškių organizacijos tikslų daromą įtaką individualiam darbuotojų kūrybiškumui. Vyras pažymi, kad, jei jis aiškiai nežinotų, ko organizacijos nariai bendrai siekia, jis vis vien galėtų būti kūrybiškas. Tačiau čia pat iškelia retorinį klausimą: „Bet kam tada tokio betikslio kūrybiškumo reikėtų?“.

Galima daryti išvadą, kad labai sunku užčiuopti realų aiškios vizijos ir konkrečiai numatytų organizacijos tikslų poveikį darbuotojų kūrybiškumui. Vieniems ambasadų darbuotojams tai atrodo svarbu, kitiems nelabai, tretį šiuo klausimu neturi nuomonės. Visgi galima teigti, jog jei aiškūs

tikslai tiesiogiai ir neskatinama darbuotojų kūrybiškumo, tai išties jį nukreipia teisinga linkme, padaro individualų ir organizacinį kūrybiškumą tikslingu.

Šeštoju anketos klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, kiek svarbi respondentų kūrybiškumui yra palanki organizacijos struktūra, t. y. struktūra, pasižyminti lankstumu, decentralizacija, žemu hierarchijos ir užduočių struktūrizavimo lygiu. Čia, kaip ir tiriant pastarąjį aspektą, buvo sulaukta labai skirtingų nuomonių (žr. 6 diagramą). Aštuoniems ambasadų darbuotojams tai atrodo šiek tiek svarbu, dviem – svarbu ir vienam – labai svarbu. Penki asmenys teigia, kad organizacijos struktūra neturi įtakos jų kūrybiškumui, o vienas respondentas mano, kad tai yra visiškai nesvarbu.

6 diagrama. Organizacijos struktūros svarba ambasadų darbuotojų kūrybiškumo raiškai



Įdomu pastebėti, kad visgi daugiausiai buvo apskritai neturinčių šiuo klausimu nuomonių. Tai leidžia manyti, jog žmonės tiesiog nesusimąsto apie tokio sunkiai identifikuojamo, apčiuopiamo dalyko kaip organizacijos struktūra įtaką jų kūrybiškumo raiškai. Tą pripažino ir A. Chappuis teigdamas, jog niekuomet nėra apie tai susimąstęs, tačiau tikriausiai šis aspektas turi nemenkos įtakos jo asmeniniam kūrybiškumui. Pasak jo, „<...> griežtos pareigybinės instrukcijos neabejotinai kažkiek suspenduotų kūrybiškumo sklaidą organizacijoje.“

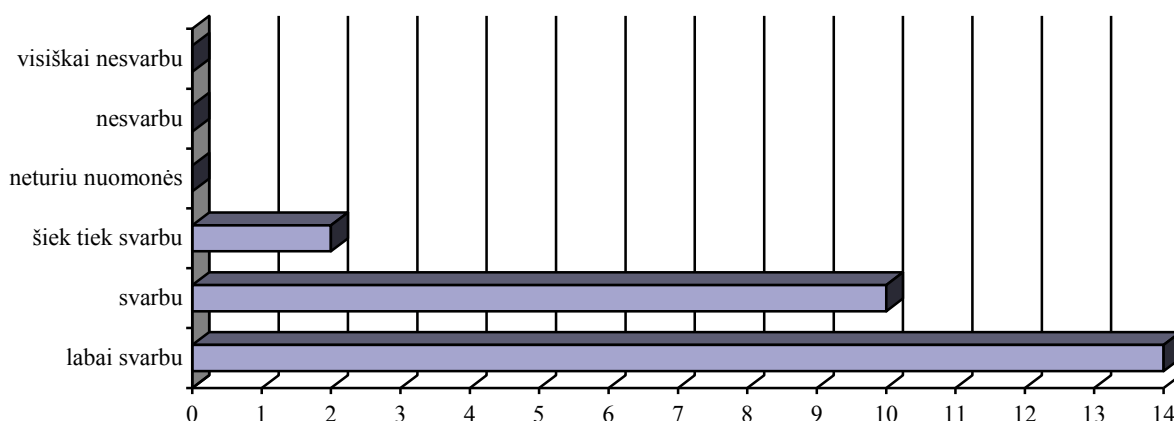
B. Avižinienė pažymi, kad lanksti organizacijos struktūra, kuri egzistuoja Nyderlandų Karalystės ambasadoje labai prisideda prie darbuotojų kūrybiškumo. N. Guimarães pastebi, kad labai sudėtinga tiksliai paaiškinti, kaip tinkama organizacinė struktūra prisideda prie kūrybiškumo skatinimo, tačiau, anot jo, neabejotinai prisideda.

Reziumuojant galima pasakyti, jog palanki organizacijos struktūra – tai aspektas teigiamai įtakojantis darbuotojų kūrybiškumą, tačiau sunkiai identifikuojamas. Kitaip tariant, individas organizacijos struktūrą yra linkęs priimti kaip duotybę ir yra sunku pastebėti, kokį tiksliai poveikį tai padaro jo individualiam kūrybiškumui. Nepaisant to, yra prielaidų manyti, jog analizuojamos temos kontekste tai yra reikšmingas veiksnys. Galima teigti, jog neužtikrinus palankios

kūrybiškumui organizacijos struktūros, darbuotojų kūrybiškas mąstymas ir elgesys gali būti stipriai apribotas.

Sekantis netiesiogiai vadovo daromos įtakos darbuotojų kūrybiškumui aspektas – tai pakankamos laisvės, autonomijos darbinėje veikloje suteikimas. Pateikta diagrama atskleidžia, jog tai ambasadų darbuotojams vienareikšmiškai atrodo itin svarbu (žr. 7 diagramą). Nebuvo nei vieno pildžiusio anketa, kuris pažymėtų, jog šis aspektas nesvarbus ar visiškai nesvarbus. Taip pat nebuvo neturinčiųjų šiuo klausimu nuomonės. Visi apklausos dalyviai konstatavo, jog pakankama autonomija darbe jų kūrybiškumui yra šiek tiek svarbi, svarbi ar net labai svarbi. Daugiausiai ambasadų darbuotojų pasirinko „labai svarbu“ atsakymo variantą taip deklaruodami, kad pakankamas laisvės kiekis darbinėje veikloje yra itin reikšmingas jų kūrybiškumą skatinantis veiksnys.

7 diagrama. Pakankamos autonomijos ir laisvės darbinėje veikloje svarba ambasadų darbuotojų kūrybiškumo raiškiai

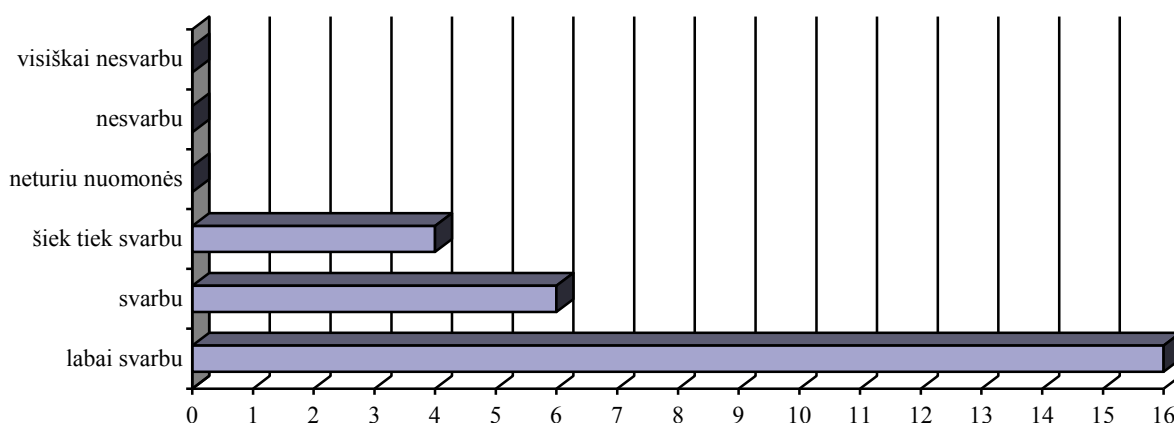


Kad tam tikras pakankamas autonomijos laipsnis darbe reikšmingai teigiamai veikia individualų kūrybiškumą paaiškėjo ir interviu metu. A. Chappuis šį aspektą laiko vienu svarbiausių kūrybiškumo kontekste. B. Aviziniene taip pat pažymi, kad tai jai asmeniškai labai svarbu ir nuo šio veiksnio didele dalimi priklauso jos kūrybiškumas. Ji nepakankamą autonomijos delegavimą laikytų nepasitikėjimo ar nuvertinimo profesinėje veikloje ženklu, o tai, pasak jos, kritiškai paveiktų jos gebėjimą būti kūrybiška. N. Guimarães pastebi, kad be pakankamos laisvės darbo veikloje jam būtų labai sunku, o gal net neįmanoma dirbti.

Kaip matyti, dėl šio netiesioginei vadovo įtakai tyrimo modelyje priskiriamo veiksnio reikšmingumo respondentams nekilo abejonių – jie šiuo klausimu buvo itin vieningi. Empiriniu tyrimu gauti duomenys leidžia teigti, jog pakankama laisvė darbe yra vienas svarbiausių aspektų vedančių į organizacinio kūrybiškumo suintensyvėjimą.

Kitas didelių prieštaravimų nesukėlęs aspektas – tai tinkamas atlygis. Buvo siekiama išsiaiškinti, kiek tinkamas atlygis už pastangas bei nuopelnus darbe, jų nuomone, yra reikšmingas darbuotojų kūrybiškumo raiškai. Čia dar daugiau respondentų patvirtino, kad tai yra labai svarbu, likusieji pažymėjo, kad tai svarbu ar šiek tiek svarbu jų kūrybiškumui. Atsakinėjant į šį anketos klausimą vėlgi nebuvo neturinčių nuomonės ir tų, kurie manytų, jog tinkamas atlygis yra nesvarbu ar visiškai nesvarbu (žr. 8 diagramą).

8 diagrama. Tinkamo atlygio svarba ambasadų darbuotojų kūrybiškumo raiškai



Portugalijos ambasados atstovas kultūrai N. Guimarães pastebi, kad „visi visada nemaloniai jaučiasi kalbėdami apie pinigus – lyg tai būtų kažkas netinkamo.“. Iš tiesų žmonės nėra linkę prisipažinti, jog juos stipriai motyvuoja materialinis atlygis. Tyrime toks vieningas deklarasavimas, kad atlygis yra labai svarbus kūrybiškumo pasireiškimui, sietinas su visišku anketų anonimiškumu.²⁰ Galima daryti prielaidą, jog žmonės žinodami, kad pateikia savo nuomonę anonimiškai, linkę atsakyti į klausimus atviriau.

A. Chappuis tiksliai pastebi, kad „kadangi kūrybiškumo objektyviai nepamatuosi, būtų sudėtinga įvertinti kiek didesnis atlyginimas ar šiltesnis žodis iš vadovybės kilsteltų asmeninį kūrybiškumą.“. Tačiau prancūzų kultūros atašė pažymi, kad jei jis jaustųsi nepakankamai įvertintas tai aiškiai neigiamai atsilieptų jo kūrybiškam mąstymui ir elgsenai. Teisingas atlygis, pasak jo, nulemia, ar jis ir toliau stengsis būti kūrybiškas darbo veikloje.

B. Avižinienė iškelia mintį, kad atlyginimas – tai puiki motyvavimo priemonė, o „tinkamas atlygis ir pastovus atlyginimo kėlimas už ilgametį gerą darbą yra tikrai labai svarus faktorius ir didelis paskatinimas elgtis kūrybiškai.“. Pasak moters, tai tarsi patikrinimas, kad eini teisingu keliu ir saugumo užtikrinimas, o kai asmuo yra saugus, jis savaime kūrybiškesnis.

²⁰ Siekiant užtikrinti visišką anketų anonimiškumą, jose net nebuvo pateikiami demografiniai klausimai.

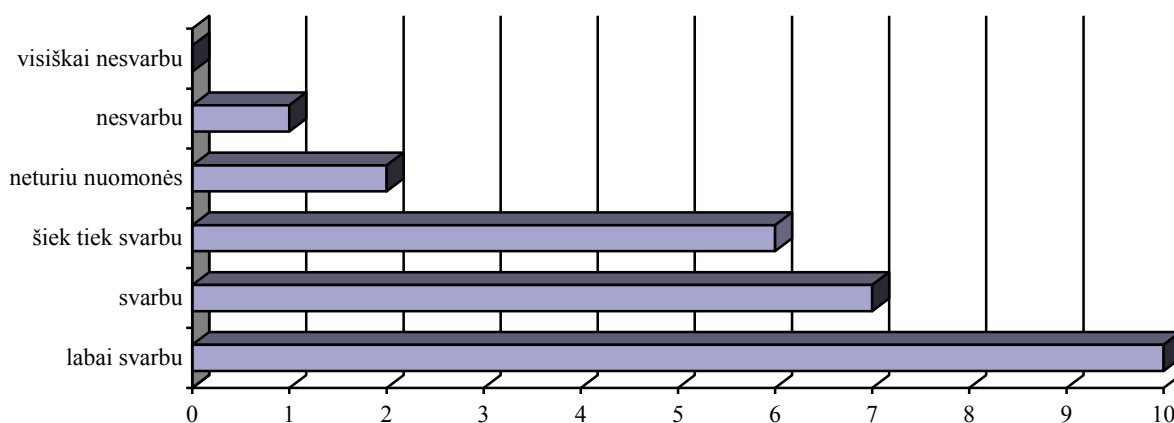
Portugalijos ambasados atstovas N. Guimarães, kaip ir A. Chappui iškelia mintį, kad svarbiausia, jog atlygis būtų adekvatus. Jis pažymi, kad nesulaukęs, jo manymu, tinkamo atlygio žmogus nusivilia, o nusivylimas panaikina motyvaciją toliau stengtis, būti kūrybišku.

Reziumuojant galima teigti, kad atlygis yra labai svarbus organizacinį kūrybiškumą skatinantis veiksnys. Konkretinant būtina pasakyti, jog atlygis nebūtinai turi būti labai didelis, tačiau privalo būti adekvatus, t. y. nenuvilti darbuotojo.

Paskutinis tyrimo modelyje numatytas netiesiogiai vadovo daromos įtakos darbuotojų kūrybiškumui aspektas – tai palanki organizacijos kultūra. Respondentų buvo teirujamasi, kokią reikšmę jų kūrybiškumui turi tarpusavio bendravimu ir bendradarbiavimu, pasitikėjimu, palaikymu ir pagarba paremta organizacijos vidaus kultūra.

Nebuvo nei vieno ambasados darbuotojo, manančio, jog tai visiškai nesvarbu ir tik vienas teigiantis, kad tai nesvarbu. Taip pat atsirado du respondentai neturintys šiuo klausimu nuomonės. Likę apklausos dalyviai pažymėjo, kad palanki organizacijos kultūra yra šiek tiek svarbu, svarbu arba labai svarbu jų kūrybiškumo pasireiškimui. Daugiausiai respondentų konstatavo, kad šis aspektas yra labai svarbus (žr. 9 diagramą).

9 diagrama. Palankios organizacijos kultūros svarba ambasadų darbuotojų kūrybiškumo raiškai



A. Chappuis tinkamą organizacijos kultūrą laiko vienu svarbiausių veiksnių kalbant apie organizacinį kūrybiškumą. Prancūzijos ambasados kultūros atašė pažymi, kad „saugumas ir nebijojimas suklysti, žinojimas, kad esant sudėtingai situacijai sulauksi pagalbos, labai teigiamai veikia asmeniškai mano kūrybiškumą.“. Anot B. Avižinienės Nyderlandų ambasadoje vyrauja labai demokratiška, kolegiali ir šilta atmosfera. Ji teigia, kad „<...> organizacijos aplinka, vidaus mikroklimatas stipriai teigiamai įtakoja mano pačios asmeninį kūrybiškumą, jo kiekį nuveikiamuose darbuose <...>.“.

Tapačius dalykus akcentuoja ir N. Guimarães, pažymėdamas, kad, jo manymu, palanki organizacijos kultūra yra vienas svarbiausių faktorių, nulemiančių jo kūrybiškumo pasireiškimo mastą. Portugalijos ambasados atstovas kultūrai pastebi, kad „kai jautiesi saugiai, patogiai savo darbo aplinkoje, gali be baimės reikšti savo kūrybiškumą, pristatyti naujas, kartais net utopines idėjas <...>“. Taigi, galima daryti išvadą, jog pasitikėjimu, bendradarbiavimu, palaikymu, pagarba paremta organizacijos kultūra yra itin reikšmingas aspektas teigiamai įtakoiantis tiriamų ambasadų darbuotojų kūrybiškumo pasireiškimą.

Apibendrinant netiesiogiai vadovo daromos įtakos darbuotojų kūrybiškumui svarbiausių aspektų analizę, galima teigti, jog visi jie yra laikytini daugiau ar mažiau reikšmingais kūrybiškumo pasireiškimo darbinėje veikloje mastui. Visgi empirinio tyrimo metu surinkti duomenys leidžia teigti, jog reikšmingiausiais aspektais tikslinga laikyti pakankamą laisvės kiekį darbe, tinkamą atlygį bei palankią organizacijos kultūrą. Šie trys veiksniai turi reikšmingiausios teigiamos įtakos Prancūzijos, Nyderlandų ir Portugalijos ambasadų darbuotojų kūrybiškumui.

Svarbu pastebėti, kad taip pat ganėtinai reikšmingu laikytinas pakankamų išteklių aspektas. Tačiau pažymėtina, kad optimaliu darbuotojų kūrybiškumo stimuliavimui yra laikytinas vidurio variantas, t. y., situacija, kuomet išteklių nestokojama, tačiau nėra ir jų pertekliaus.

Siekiant, kad darbe būtų išanalizuoti visi svarbiausi vadovo lemiami veiksniai, įtakoiantys organizacinį kūrybiškumą, anketoje buvo pateiktas vienas atviras klausimas. Šiuo klausimu buvo prašoma respondentus įvardinti, kokie dar, apart anketos klausimuose įvardintų, vadovo lemiami aspektai skatina jų kūrybiškumą darbinėje veikloje. Tik vienas darbuotojas pasinaudojo galimybe pateikti savo atsakymą.

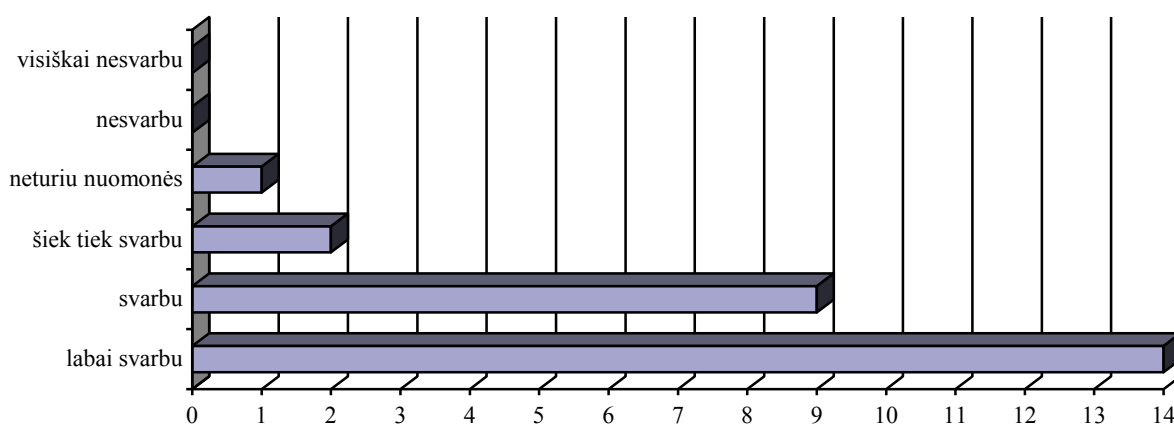
Respondentas atsakęs į atvirą anketos klausimą pažymėjo, jog jo kūrybiškumą darbo veikloje paskatintų didesnis atlyginimas. Reikia pastebėti, jog šis asmuo į klausimą kiek svarbus tinkamas atlygis organizaciniam kūrybiškumui pasirinko atsakymą „labai svarbu“. Galima daryti prielaidą, jog šio darbuotojo netenkina jo esamas atlyginimas, kitaip tariant, gaunamas atlygis už darbą, jo manymu, yra neadekvatus ir todėl nuviliantis. Neabejojama, jog darbuotojo nusivylimas turi reikšmingos neigiamos įtakos kūrybiškumo pasireiškimui.

Galiausiai reikalinga aptarti anketos klausimą, kuriuo buvo siekiama išsiaiškinti ne vadovo lemiamo aspekto, o darbo specifikos tarptautinėje organizacijoje reikšmę darbuotojų kūrybiškumui (žr. 10 diagramą). Interviu metu visi trys respondentai akcentavo, jog bene svarbiausias dalykas iš tiesų juos motyvuojantis būti kūrybiškais yra pati darbo specifika, t. y. darbas tarptautinėje organizacijoje, kur kasdien vyksta komunikavimas tarp skirtingų tautybių individų.²¹

²¹ Šį aspektą respondentai interviu metu akcentavo natūraliai, t. y. interviuotojai neužduodant konkretaus specifinio nukreipiančio klausimo.

Prancūzų ambasados kultūros atašė A. Chappuis pažymi, kad nors lietuvių ir prancūzų kultūros nėra kardinaliai skirtingos, „dirbant su lietuviais turi nuolat būti kūrybiškas – pristatant idėjas, bandant rasti kompromisus, galų gale paprasčiausiai bendraujant kasdieninių reikalų fone.“. Prancūzas pažymi, kad kūrybiškumas aiškiai pasireiškia bandant suderinti kultūras ir rasti bendrą atskaitos tašką. Anot jo, buvimas skirtingoje kultūrinėje aplinkoje, nuolatinis bendravimas su kitos tautybės žmonėmis labai stimuliuoja jo individualų kūrybiškumą ir net yra laikytinas esminiu veiksniumi, skatinančiu jį.

10 diagrama. Darbo specifikos tarptautinėje organizacijoje svarba ambasadų darbuotojų kūrybiškumo raiškai



B. Aviziniene taip pat išskiria darbo tarptautinėje organizacijoje specifiką kaip vieną esminių veiksnių, lemiančių jos kūrybiškumą. Moteris teigia, kad ji savo darbe nuolat turi būti vertėja – tiek tiesiogine, tiek perkeltine prasmėmis. Ji pastebi, kad „egzistuoja labai daug dalykų, kurių Lietuvoje nėra arba, atvirkščiai, – nėra Olandijoje ir juos reikia paaiškinti abiem pusėms, tiesiog išversti.“.

Nyderlandų ambasados atstovė pažymi, kad jos darbinėje veikloje nuolat privalu derinti kultūrinius skirtumus, ieškoti bei rasti abiem tautoms priimtinus vardiklius. Taigi, ji „pati savo specifinio tarpkultūrinio darbo dėka randa vis daugiau instrumentų kūrybiškumui pasireikšti.“. Nelieta abejonių, jog darbo specifika tarptautinėje organizacijoje taip pat labai reikšminga šios respondentės asmeninio kūrybiškumo darbe raiškai.

N. Guimarães kaip ir kiti kokybiniu interviu apklausti darbuotojai teigia, jog faktas, kad savo darbe jis turi nuolat komunikuoti, bendrauti ir bendradarbiauti su lietuviais, o neretai ir kitų tautybių žmonėmis labai pozityviai veikia jo asmeninį kūrybiškumą. Portugalas akcentuoja nuolatinį požiūrių ir interesų derinimą tarp portugalų ir lietuvių.

Vyras pateikia pavyzdį, kad kartais būna projektų, kurie jam, kaip Lietuvoje gyvenančiam portugalui atrodo labai vertingi, tačiau tokie nepasirodo Portugalijoje dirbantiems specialistams. Pasak Portugalijos ambasados atstovo, „prireikia labai daug kūrybiškumo, kad sugebėčiau tuos

projektus pristatyti taip, kad jie pasirodytų vienodai patrauklūs ir reikalingi tiek lietuviams, tiek portugalams.“ N. Guimarães patvirtina, kad kasdieninis bendravimas tarp tautų yra jo kūrybiškumo pagrindas.

Apibendrinant pokalbius su ambasadų atstovais, galima daryti išvadą, jog komunikavimą su kitos tautybės ar tautybių asmenimis darbinėje veikloje jie laiko vienu svarbiausių faktorių, nulemiančių jų kūrybiškumo pasireiškimą. Dėl tokio vienareikšmiško interviu apklaustų respondentų tvirtinimo, buvo nuspręsta į anketos klausimus įtraukti dar vieną – apie darbo specifikos tarptautinėje organizacijoje įtaką darbuotojų kūrybiškumui.

Anketų rezultatai atspindėjo ir patvirtino interviu metu gautą informaciją šiuo klausimu (žr. 10 diagramą). Daugiau nei pusė visų respondentų konstatavo, jog tai yra labai svarbu jų kūrybiškumui, devyni asmenys pažymėjo, kad tai svarbu, du – šiek tiek svarbu. Vienas apklausos dalyvis atsakė šiuo klausimu neturintis nuomonės.

Tiek nukreiptais interviu, tiek anketomis gauti duomenys leidžia daryti išvadą, jog pati tarptautinės organizacijos specifika reikšmingai stimuliuoja, skatina joje dirbančių asmenų individualų kūrybiškumą. Galima daryti prielaidą, jog faktas, kad pati darbo specifika skatina kūrybiškumą, turi tam tikrą poveikį ir vadovo įtakai darbuotojų kūrybiškumui. Tiksliau tariant, tai, jog komunikavimas su kitų tautybių žmonėmis darbinėje veikloje skatina kūrybiškumą, tam tikru mastu nulemia, kurie vadovo tiesiogiai ir netiesiogiai daromos įtakos aspektai yra reikšmingiausi šiame kontekste.

Svarbu pastebėti, jog interviu metu buvo iškelta mintis, kad vadovas, siekiantis suaktyvinti organizacinį kūrybiškumą turėtų susikoncentruoti į tinkamų sąlygų užtikrinimą. Nyderlandų ambasados kultūrinių reikalų atstovė B. Avižinienė pažymi, kad „vadovas privalo užtikrinti, jog organizacijoje būtų aiškiai nustatyta vizija, pakankami ištekliai, teisingas atlyginimas ir dar daugelį kitų aspektų.“ Tai moteris vadina sąlygų kūrybiškumui sudarymu ir laiko tai svarbia vadovo, siekiančio, kad jo organizacijos darbuotojai būtų kūrybiški, užduotimi.

N. Guimarães pažymi, kad labai vertina Portugalijos ambasadoriaus elgesį, kuris, jo nuomone, leidžia atsiskleisti darbuotojų kūrybiškumui. Anot portugalų atstovo, ambasados vadovas „<...> tiesiog užtikrina tinkamas sąlygas darbui: numato aiškius tikslus, kuriuos turime pasiekti, koordinuoja ir pagal poreikius paskirsto išteklius, tačiau mums patiems palieka esminį apsisprendimą – kaip viso to pasiekti.“

Pagrįstai galima iškelti prielaidą, kad ambasadų darbuotojai tikisi iš vadovo tam tikrų palankių kūrybiškumui sąlygų užtikrinimo, o ne vienareikšmiško tiesioginio palaikymo, skatinimo būti kūrybiškais. Tinkamas kūrybiškumui sąlygas čia galima sutapatinti su tyrimo modelyje

numatyta netiesiogiai vadovo daroma įtaka darbuotojų kūrybiškumui.²² Atitinkamai, tiesiogiai vadovo daromą įtaką²³ yra tikslinga suvokti kaip mažiau reikšmingą tiriamų ambasadų darbuotojų kūrybiškumui.

Apibendrinant trečiąjį darbo skyrių ir empirinio tyrimo rezultatus, galima konstatuoti, jog tarptautinėse organizacijose, t. y. organizacijose, kuriose vyksta nuolatinis komunikavimas tarp tautų, pats darbo specifiškumas skatina darbuotojų kūrybiškumo raišką. Tiksliau tariant, komunikavimas su kitos tautybės žmonėmis darbinėje veikloje reikšmingai teigiamai veikia individualaus kūrybiškumo atsiskleidimą.

Kadangi tarptautinėse organizacijose esti pastarasis veiksnys, stimuliuojantis darbuotojų kūrybiškumą nepriklausomai nuo vadovo, tikslinga manyti, kad vadovas, siekdamas dar padidinti organizacinį kūrybiškumą turėtų koncentruotis į tinkamų kūrybiškumui sąlygų užtikrinimą. Kitaip tariant, daryti darbuotojams įtaką netiesiogiai. Empirinio tyrimo rezultatai leidžia teigti, kad reikšmingiausiais netiesiogiai vadovo daromos įtakos darbuotojų kūrybiškumui aspektais tikslinga laikyti pakankamą autonomijos darbinėje veikloje kiekį, tinkamą (adekvatų) atlygį už pastangas bei nuopelnus ir palankią, t. y. pasitikėjimu, pagarba, bendradarbiavimu pagrįstą organizacijos kultūrą. Taip pat ganėtinais reikšmingas darbuotojų kūrybiškumui yra pakankamų išteklių aspektas.

Tuo tarpu tiesiogiai vadovo daroma įtaka darbuotojų kūrybiškumui tarptautinėse ambasadose nėra tokia reikšminga, kaip buvo manoma atlikus akademinės literatūros šia tema analizę. Tiek vadovo elgsena, tiek tiesioginis darbuotojo komunikavimas su vadovu yra laikyti vidutiniškai reikšmingais ambasadų darbuotojų kūrybiškumo skatinimo procese. Reikšmingiausiu iš vadovo tiesiogiai daromos įtakos aspektų yra tikslinga laikyti tiesioginį vadovo motyvavimą būti kūrybišku (-a): šis faktorius yra svarbus didžiąjai daliai tiriamų ambasadų darbuotojų.

Tyrimo hipotezė buvo iškelta remiantis teoriniais akademineis darbais, tiriančiais organizacinį kūrybiškumą, pristatančiais poveikio jam darymo mechanizmus. Hipotezė suponuoja mintį, kad tiesiogiai vadovo daroma įtaka darbuotojų kūrybiškumui tarptautinėse organizacijose yra reikšmingesnė nei netiesiogiai vadovo daroma įtaka. Empiriškai ištyrus reikšmingus faktorius ambasadų darbuotojų kūrybiškumui, galima konstatuoti, kad hipotezė nepasitvirtino. Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad netiesiogiai vadovo daroma įtaka, ypač kai kurie jos aspektai yra itin reikšmingi darbuotojų kūrybiškumo raiškai. Tuo tarpu iš tiesiogiai vadovo daromos įtakos darbuotojų kūrybiškumui itin reikšmingu laikytinas tik tiesioginis vadovo motyvavimas būti kūrybišku (-a).

²² Pagrindiniai tyrimo modelyje numatyti netiesiogiai vadovo darbuotojų kūrybiškumui daromos įtakos aspektai: pakankami ištekliai, aiškūs tikslai, palanki organizacinė struktūra, pakankama darbuotojo autonomija, tinkamas atlygis, palanki organizacijos kultūra (žr. 6 paveikslą).

²³ Pagrindiniai tyrimo modelyje numatyti tiesiogiai vadovo darbuotojų kūrybiškumui daromos įtakos aspektai: vadovo elgsena, vadovo komunikavimas su darbuotoju, vadovo motyvavimas būti kūrybišku (-a) (žr. 6 paveikslą).

IŠVADOS

1. Atlikus gausių kūrybiškumo fenomeno tyrimų analizę, galima išskirti esmines šio konstrukto charakteristikas, be kurių jis didžiąja dalimi prarastų savo reikšmę. Svarbiausiais kūrybiškumo bruožais laikytinas gebėjimas tikslingai generuoti naujas ir originalias idėjas, išvelgti problemas bei pasiūlyti divergentišku mąstymu paremtus jų sprendimus.

Teoriniai ir praktiniai tyrimai leidžia konstatuoti, jog asmens kūrybiškumo susiformavimui reikšmingiausios įtakos turi žinios, gebėjimai, asmenybės bruožai, motyvacija bei aplinkos veiksniai.

2. Išanalizavus vadovavimo veiklos tyrėjų darbus, galima formuluoti įvairiapusę reiškinių sampratą ir teigti, jog vadovavimas – tai vadovo gebėjimas derinti organizacijos bendruosius ir darbuotojų asmeninius tikslus bei paveikti organizacijos narius taip, kad šie tikslai būtų efektyviai siekiami.

Vadovavimo veiklos turinį sudaro vadovo organizacijoje atliekamos funkcijos. Esminėmis organizacijų funkcionavimui tikslinga laikyti vadovo vykdomas veiklos planavimo, organizavimo, plėtojimo bei kontrolės funkcijas. Atlikdamas šias funkcijas vadovas užtikrina nenutrūkstamą organizacijos veikimą.

3. Vadovas darbuotojų kūrybiškumą gali paveikti tiesiogiai ir netiesiogiai. Tiesiogiai vadovo daromos įtakos darbuotojų kūrybiškumui esminiai veiksniai – vadovo elgsena, vadovo komunikavimas su darbuotoju, vadovo motyvavimas būti kūrybišku (-a). Netiesiogiai vadovo daromos įtakos darbuotojų kūrybiškumui pagrindiniai aspektai – tai pakankami ištekliai, aiškūs tikslai, palanki organizacijos struktūra, pakankama darbuotojo autonomija, tinkamas atlygis ir palanki organizacijos kultūra.

Remiantis akademinės literatūros šia tematika analize, prieita išvados, jog visų pirma vadovas organizacinį kūrybiškumą skatina tiesiogiai. Tiesioginė vadovo daroma įtaka darbuotojų kūrybiškumui laikoma esminiu faktoriumi, turinčiu reikšmingiausios įtakos darbuotojų kūrybiškumo raiškos mastui. Tuo tarpu netiesiogiai vadovo darbuotojų kūrybiškumui daroma įtaka teoriniuose akademinuose darbuose yra suvokiama kaip tiesiogiai vadovo daromą įtaką papildantis ir sustiprinantis veiksnys.

4. Empirinio ambasadų tyrimo rezultatai atskleidė, jog iš tyrimo modelyje numatytų tiesiogiai vadovo daromos įtakos aspektų itin reikšmingu tikslinga laikyti tik vadovo tiesioginį darbuotojų

motyvavimą. Tuo tarpu iš netiesiogiai vadovo daromos įtakos aspektų reikšmingiausiais, t. y. turinčiais didžiausią įtaką ambasadų darbuotojų kūrybiškumui, laikytini pakankamos autonomijos, tinkamo atlygio, palankios organizacijos kultūros bei pakankamų išteklių aspektai.

5. Teorine analize paremta tyrimo hipotezė, suponuojanti mintį, kad tiesiogiai vadovo daroma įtaka darbuotojų kūrybiškumui tarptautinėse organizacijose yra reikšmingesnė nei netiesiogiai vadovo daroma įtaka, įvykdžius empirinį tyrimą, nepasitvirtino. Atskleista, jog tiesiogiai vadovo daroma įtaka darbuotojų kūrybiškumui tarptautinėse organizacijose nėra tokia reikšminga, kaip buvo manoma atlikus akademinės literatūros šia tema analizę.

Konstatuota, kad tarptautinėse organizacijose t. y. organizacijose, kuriose vyksta nuolatinis komunikavimas tarp tautų, pati darbo specifika skatina darbuotojų kūrybiškumą. Esant tokioms organizacinėms aplinkybėms reikšmingesniais darbuotojų kūrybiškumui tikslinga laikyti netiesiogiai vadovo daromos įtakos aspektus.

Atlikto magistro darbo pagrindu pateikiami siūlymai:

1. Vykdamas vadovavimo veiklos ir organizacinio kūrybiškumo koreliacijos teorinius ir praktinius tyrimus tikslinga priimti prielaidą, jog vadovas turi reikšmingos įtakos darbuotojų kūrybiškumo pasireiškimo mastui.

2. Vykdamas tolesnius vadovo įtakos darbuotojų kūrybiškumui tarptautinėse organizacijose akademinis tyrimus, siekiant surinkti validžią informaciją, tikslinga pasitelkti tiek kokybinius, tiek kiekybinius tyrimo metodus, juos derinti.

3. Tarptautinės organizacijos vadovas, siekiantis paskatinti organizacinį kūrybiškumą, visų pirma turėtų įvertinti šiuos reikšmingiausius darbuotojų kūrybiškumui laikytinus aspektus – laisvės kiekį darbinėje veikloje, atlygio adekvatumą, organizacijos kultūros palankumą ir išteklių pakankamumą. Taip pat tarptautinės organizacijos vadovui darbuotojų kūrybiškumo skatinimo procese tikslinga pasitelkti tiesioginį darbuotojų motyvavimą būti kūrybiškais.

SUMMARY

LEADER'S INFLUENCE ON EMPLOYEE CREATIVITY: INTERNATIONAL ORGANIZATIONS CASE

Vilija Mogenytė

Connection between management practice and employee creativity was analyzed quite widely in foreign academic literature. Nevertheless this connection is not researched in the context of international organizations. Science lacks academic works that profoundly explains the specificity of the influence that international organization leader has on employees' creativity. Therefore with this Master thesis it is important to deliver guidelines that present the aspects of leader practices that could be seen as the most significant in the organizational creativity stimulation process.

The object of this Master thesis is leader's influence on employee creativity in international organizations. The target of this research is to analyze and investigate the specifics of the leader's influence on employee creativity in international organizations. In order to achieve main target four tasks were set. Firstly, analyze the concept of creativity and identify essential characteristics of the construct of creativity. Secondly, analyze the concept and content of management activity. Thirdly, identify ways how leader could manage and control employee creativity and present new empirical research model. Fourthly, empirically examine and identify which of the leader's influence aspects have the most significant effect on embassies employee creativity using presented research model.

Systematic analysis and wide range of research methods were implemented in order to reveal the leader's influence on international organizations employee creativity. Firstly, academic literature analysis was fulfilled; methods of alternatives, analogies, induction, deduction, description, generalization and others were implemented. Qualitative analysis method was invoked in the empirical research: directed (topical) interview method was used. Also quantitative analysis method was implemented – questionnaires were used. Logical and graphical modeling was operated while analyzing the results of empirical research.

Results of the research enable to state that international organization leader's direct as well as indirect influence on employee creativity is quite evenly significant. Empirically collected data allows stating that direct motivation of the leader, adequate remuneration, enough freedom, favorable organization culture and sufficient resources most significantly influence employee creativity in international organizations. This Master thesis is beneficial, because it forms guidelines for further academic theme analysis, as well as directions for expedient management of organizational creativity in international organizations.

BIBLIOGRAFINIŲ NUORODŲ SĄRAŠAS

1. ALBERT, R. S., RUNCO, M. A. A History of Research on Creativity. In STERNBERG, J. R. (Red.). *Handbook of Creativity*. Cambridge: Cambridge University Press, 1999, p. 16-31.
2. ALMONAITIENĖ, Junona. *Kūrybingumo ir inovacijų psichologija*. Kaunas: Technologija, 2000.
3. ALMONAITIENĖ, Junona, LEKAVIČIENĖ, Rosita. Kūrybingumo ir problemų sprendimo stiliaus vertinimo galimybės taikant M. J. Kirton adaptyvumo-novatoriškumo testą. *Socialiniai mokslai*, 2001, nr. 6 (32), p. 39-46. ISSN 1392-0758.
4. AUGIS, R. et al. (red.). *Psichologijos žodynas*. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidykla, 1993. 368 p. ISBN 5-89950-016-6
5. AMABILE, M. Teresa. A model of creativity and innovation in organizations. In STRAW, B. M., CUMMINGS L. L. (eds.). *Research in organizational behavior*. Greenwich, CT: JAI Press, 1988, vol. 10, p. 123-167.
6. AMABILE, M. Teresa, KHAIRE, Mukti. Creativity and the Role of the Leader. *Harvard Business Review*. [interaktyvus]. 2008, vol. 86, no. 10, [žiūrėta 2010 vasario 6 d.], p. 100-109. Prieiga per internetą: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&hid=102&sid=ea398a8e-4806-4f7f-b6f1-954a45a22bb7%40sessionmgr112>. ISSN 0017-8012.
7. AMABILE, M. Teresa. Motivating Creativity in Organizations: on doing what you love and loving what you do. *California Management Review*. [interaktyvus]. 1997, vol. 40, no. 1, [žiūrėta 2009 lapkričio 12 d.], p. 39-58. Prieiga per internetą: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=1&hid=9&sid=f01f3c92-188a-4048-bd09-2aa81a89920e%40sessionmgr9>. ISSN 0008-1256.
8. AMABILE, M. Teresa. *The Social Psychology of Creativity*. New York: Springer, 1983. 245 p. ISBN-10: 0387908307.
9. APPLEBY, R. C. *Šiuolaikinio verslo administravimas*. Vilnius: Charibdė, 2003. 488 p. ISBN- 9986- 745-63-2.
10. ARIMAVIČIŪTĖ, Malvina et al.. *Viešojo sektoriaus institucijų administravimas*. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto leidybos centras, 2002. 292 p. ISBN 9955-442-72-7.
11. AUGUSTAUSKAS, Tadas. Radikalių inovacijų diegimo organizacijose teoriniai ir praktiniai aspektai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 2001, nr. 20, p. 41-55. ISSN 1392-1142.

12. BABBIE E. *The Practice of Social Research*. London: Greg Hubit Bookworks, 2001. 498 p. ISBN 0-534-57474-2.
13. BAGDONAS, E., KAZLAUSKIENĖ, E. *Verslo pradžmenys: vadovėlis*. Kaunas: Technologija, 2002. 342 p. ISBN 9955-09-257-2.
14. BAGDONAS E. *Socialinė statistika: metodai*. Kaunas: Technologija, 2004. 216 p. ISBN 9955-09-524-5.
15. BAGDONIENĖ, L., BAGDONAS, E. *Administravimo principai*. Kaunas: Technologija, 2000. 228 p. ISBN 9986-13-814-0.
16. BAGDONIENĖ, Liudmila, HOPENIENĖ, Rimantė. *Paslaugų marketingas ir vadyba*. Kaunas: Technologija, 2004. 468 p. ISBN 9955-09-579-2.
17. BAKANAUSKIENĖ, Irena et al.. *Vadyba: pagrindinės kategorijos ir veiklos sritys*. Kaunas: Technologija, 1994. 145 p. ISBN 9986-13-037-9.
18. BARŠAUSKIENĖ, Viktorija, JANULEVIČIŪTĖ-IVAŠKEVIČIENĖ, Birutė. *Komunikacija: teorija ir praktika*. Kaunas: Technologija, 2005. 213 p. ISBN 9955-09-903-8.
19. BASADUR, Min. Leading others to think innovately together: Creative leadership. *Leadership Quarterly*, 2004, vol. 15, nr. 1, p. 103-122.
20. BERESNEVIČIENĖ, D. Kūrybinis mąstymas. Iš *Mokykla*, 1995, nr. 1-2, p. 58-60.
21. BERESNEVIČIUS, Gediminas. Kūrybiškumo fenomenas: edukacinis aspektas. *KŪRYBOS ERDVĖS*, 2006, nr. 4, p. 80-87.
22. BERESNEVIČIUS, Gediminas. Kūrybiškumo ugdymas ir asmenybės adaptacija: kūrybiško sprendimo ieška algoritminiais metodais. *ACTA PEDAGOGICA VILNENSIA*, 2006, nr. 17, p. 57-65. ISSN 1392-5016.
23. BRINEY, Amanda. Embassy and Consulate – an Overview. [interaktyvus]. 2008, [žiūrėta 2010 vasario 26 d.].
Prieiga per internetą: <<http://geography.about.com/od/politicalgeography/a/embassy.htm>>.
24. BUTKIENĖ, Giedrė, KEPALAITĖ, Albina. *Mokymasis ir asmenybės brendimas*. Vilnius: Margi raštai, 1996. 298 p. ISBN 9986-09-116-0.
25. BODEN, A. Margaret. Creativity and artificial evolution. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 gruodžio 28 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.informatics.sussex.ac.uk/courses/creative-systems/papers/maggie/crtvy-evol.pdf>>.
26. BUČIŪNIENĖ, Ilona. *Personalo motyvavimas*, Kaunas: Technologija, 1996. 76 p. ISBN 9986-13-434-X.
27. BUTKUS, Fabijonas Saulius. *Vadyba kiekvienam*. Vilnius: Eugrimas, 2008. 168 p. ISBN 9789955790174.

28. CARDOSO DE SOUSA, Fernando. Dėstytojų kūrbiškumas ir efektyvumas aukštajame moksle: studentų ir dėstytojų išvalgos. *Aukštojo mokslo kokybė*, 2007, nr. 4, p. 21-37.
29. CAROLL, S. J., GILLEN, D. J. The Classical Management Functions: Are They Really Outdated? In *Academy of Management Proceedings*. [interaktyvus]. 1984, [žiūrėta 2009 lapkričio 29], p. 132–136.
Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/bsi/pdf?vid=8&hid=7&sid=d51d705f-1682-4b8f-afcf-38789349faed%40sessionmgr9>>.
30. CHERRINGTON, J. David. *Organizational behavior: The management of individuals and organizational performance*. Boston: Allyn and Bacon, 1994. 784 p. ISBN 10: 0205155502.
31. CHITWOOD, E. Roy. The 21st Century Leader – Taking Employees to the Next Level. *Insurance Journal*, [interaktyvus]. 2003, [žiūrėta 2010 vasario 5 d.], Prieiga per internetą: <<http://www.insurancejournal.com/magazines/west/2003/10/20/features/33390.htm>>.
32. COLEMAN, S. James. *Socialinės teorijos pagrindai*. Vilnius: Margi raštai, 2005, 851 p. ISBN 9986-09-294-9.
33. DE JONG, P. J. Jeroen, DEN HARTOG, N. Deanne. How leaders influence employees' innovative behavior. *European Journal of innovation Management*, 2007, vol. 10, nr. 1, p. 41-64.
34. DESSLER, Gary. *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001. 343 p. ISBN 9986-850-36-3.
35. DOWNEY, Myles. *Efektyvus koučingas: Koučerių mokytojo pamokos*. Vilnius: Vadybos pokyčių konsultavimas, 2008. 210 p. ISBN 978-9955-574-05-7.
36. DRUCKER, Peter F. *Valdymo iššūkiai XXI amžiuje*. Vilnius: D. Ratkevičiaus PĮ grupė, 2004. 232 p. ISBN 9949105331.
37. DUBAUSKAS, Gediminas. *Organizacijos elgena*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, 2006. 162 p. ISBN 9955-423-45-5.
38. DUMČIENĖ, Audronė. *Kūrybingumo ugdymo aspektai: mokomoji priemonė*. Kaunas: LKKA, 2001.
39. EDSEL, Bryant. Five Questions About How Leaders Influence Creativity with Teresa M. Amabile. *Harvard Business Review*, [interaktyvus]. 2003, December 01, [žiūrėta 2010 sausio 3 d.], Prieiga per internetą: <<http://hbr.org/product/five-questions-about-how-leaders-influence-creativ/an/U0312D-PDF-ENG>>.
40. EYSENCK, J. Hans. The Measurment of Creativity, p. 199-243. In BODEN, A. Margaret. *Dimensions of Creativity*. Cambridge, Massachusetts: the MIT Press, 1996. 243 p. ISBN 0-262-02368-7.

41. FARMER, Steven M., TIERNEY, Pamela, KUNG-MCINTYRE, Kate. Employee creativity in Taiwan: an application of role identity theory. In *Academy of Management Journal*. [interaktyvus]. 2003, vol. 46, no. 5, [žiūrėta 2008 gruodžio 19 d.], p. 618-630.
Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=1&hid=6&sid=d29b0056-1ad3-4315-8739-9ca35b21084a%40sessionmgr7>>. ISSN 0001-4273.
42. FORD, C. A theory of individual creative action in multiple social domains. *Academy of Management Review*, 1996, nr. 21, p. 1112-1142.
43. FORD, M. Cameron. Interpretive Style, Motivation, Ability and Context as Predictors of Executives' Creative Performance. *Creativity and Innovation Management*, 2002, nr. 8 (3), p. 188-196.
44. GANUSAUSKAITĖ, Aurelija, LIESIONIS, Vytautas. Kūrybinis procesas ir jo potencialo skatinimas organizacijoje. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 2008, nr. 48, p. 23 – 34. ISSN 1392-1142.
45. GEBER, D., BOERNER, S., LANWEHR, R.. The Risks of Autonomy: Empirical Evidence for the Necessity of Balanced Management in Promoting Organizational Innovativeness. *Creativity and Innovation Management*, 2003, nr. 12, p. 41-49.
46. GIDDENS, Anthony. *Sociologija*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2005. 684 p. ISBN 9986-850-541.
47. GINEVIČIUS, Romualdas, et al.. *Šiuolaikinis verslas: tobulinimo prioritetai*. Vilnius: Technika, 2005. 448 p. ISBN 9986-05-832-5.
48. GIULIANI, W. Rudolf. *Lyderis*. Vilnius: Eugrimas, 2006. 392 p. ISBN 9955-682-47-7.
49. GOSWAMI, Amit. Creativity and the Quantum: A Unified Theory of Creativity. *Creativity Research Journal*, 1996, vol. 9, no. 1, p. 47-61. ISSN 10400419.
50. GOVENDO, A. Jeffrey. Six Steps for Encouraging Employee Creativity. *Innovative Leader*, [interaktyvus]. 2001, vol. 10, nr. 7, [žiūrėta 2010 vasario 1 d.], Prieiga per internetą: <http://www.winstonbrill.com/bril001/html/article_index/articles/501-550/article533_body.html>.
51. GRAKAUSKAITĖ-KARKOCKIENĖ, Daiva. Kūrybiškumo samprata įvairiose psichologinėse teorijose. *Ugdymo psichologija*, 2006, nr. 16, p. 30-38. ISSN 1392639X.
52. GRAKAUSKAITĖ-KARKOCKIENĖ, Daiva. *Kūrybos psichologijos pagrindai*. Vilnius: Vilniaus pedagoginis universitetas, 2006. 102 p. ISBN 8018184.
53. GRAKAUSKAITĖ-KARKOCKIENĖ, Daiva. Pedagoginio profilio studentų kūrybiškumo pokyčiai. *ACTA PEDAGOGICA VILNENSIA*, 2006, nr. 17, p. 66-77. ISSN 1392-5016.
54. GRAKAUSKAITĖ-KARKOCKIENĖ, Daiva. Some Possibilities to Develop Students' Creativity While Being Taught According a Special Program. *Pedagogy Studies*, 2005, nr. 79, p. 91-96.

55. GUILFORD, J. P. Creativity. *American Psychologist*, 1950, nr. 5, p. 444-454.
56. GUMULIAUSKIENĖ, Aušrinė ir kt.. *Modernios organizacijų valdymo teorijos*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2008. 40 p. ISBN 978-9955-12-318-7.
57. GUPTA, Praveen. *Six Sigma Business Scorecard: Ensuring Performance for Profit*. New York: McGraw-Hill Professional, 2006. 325 p. ISBN-10: 0071479430.
58. HALLS, Jonathan. Impact of Your Behavior as the Leader. *Talkshow Innovation*. [interaktyvus]. 2006, [žiūrėta 2010 kovo 24 d.], Prieiga per internetą: <<http://www.icecreativity.com/LeadingInno/InnovationBehavior.htm>>.
59. HANER, Udo-Ernst. Spaces for Creativity and Innovation in Two Established Organizations. *Creativity and Innovation Management*, 2005, nr. 14 (3), p. 288-298.
60. HANZIC, Meliha, CHAIMUNGKALANONT, Mark. Enhancing Organizational Creativity Through Socialization. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, [interaktyvus]. 2004, vol. 2, nr. 1, [žiūrėta 2010 vasario 23 d.], Prieiga per internetą: <<http://www.ejkm.com/volume-2/v2i1/v2-i1-art6-handzic.pdf>>. ISSN 1479-4411.
61. JAKUBAVIČIUS, Artūras, STRAZDAS, Rolandas, GEČAS, Kąstyti. *Inovacijos: procesai, valdymo modeliai, galimybės*. Vilnius: Lietuvos Inovacijų centras, 2003. 123 p. ISBN 9986938031.
62. JUCEVIČIENĖ, Palmira, CESEVIČIŪTĖ, Ieva. Organizational Creativity as a Factor of the Emergence of Learning Organization. *Socialiniai mokslai*, 2009, nr. 3 (65), p. 40-49. ISSN 1392-0758.
63. JUCEVIČIENĖ, Palmira. *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija, 1996. 284 p. ISBN 9986-13-433-1.
64. JUCEVIČIUS, Robertas. *Strateginis organizacijų vystymas*. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras, 1998. 456 p. ISBN 9986-4180-07-0.
65. KALUINAITĖ, Kristina. *V-VII klasių mokinių kūrybingumo raida diferencijuoto dailės mokymo procese: daktaro disertacija*. 2004.
66. KALUINAITĖ, Kristina, ŽUTAUTIENĖ, Eglė. Meno srities studentų vidiniai ir išoriniai dailės mokymosi motyvacijos veiksniai. *Pedagogika*, 2007, nr. 86, p. 123-127.
67. KARATHANOS, Patricia, KARATHANOS, Demetrius, ROHATGI, Juhi. Imagination: An Organization's Treasure. *Industrial Management*. [interaktyvus]. 2004, vol. 46, no. 4, [žiūrėta 2009 lapkričio 24 d.], p. 16-21. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=10&hid=9&sid=edca6997-5e86-4943-a173-b3822889ef40%40sessionmgr9>>. ISSN 0019-8471.
68. KARDELIS, K. *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Judex, 2002. 398 p. ISBN 9986-948-65-7.

69. KENNY, Brenda, REEDY, Eileen. The Impact of Organizational Culture Factors on Innovation Levels in SMEs: An Empirical Investigation. *Irish Journal of Management*. [interaktyvus]. 2006, vol. 27, no. 2, [žiūrėta 2009 gruodžio 19 d.], p. 119-142. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=1&hid=21&sid=63af4ed5-f59f-4966-bb90-a54daf30379b%40SRCSM2>>. ISSN 1649-248X.
70. KHANDWALLA, N. Pradip, MEHTA, Kandarp. Design of Corporate Creativity. *Vikalpa*. [interaktyvus]. 2004, vol. 29, nr. 1, [žiūrėta 2009 gruodžio 19 d.], p. 13-28. Prieiga per internetą: <http://www.vikalpa.com/pdf/articles/2004/2004_jan_mar_13_28.pdf>.
71. KIRTON, M. J. Adaptors and Innovators – Why New Initiatives Get Blocked. *Long range planning*. 1984, vol 17, no. 2, p. 137-143.
72. KNAŠAS, B. Arimantas. Organizacijų inovacinės strategijos formavimo ir įgyvendinimo aktualijos. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 2001, nr. 18, p. 39-52. ISSN 1392-1142.
73. KWASNIEWSKA, Joanna, NECKA, Edward. Perception of the Climate for Creativity in the Workplace: the Role of the Level in the Organization and Gender. *Creativity and Innovation Management*. [interaktyvus]. 2004, vol. 13, no. 3, [žiūrėta 2009 gruodžio 27 d.], p. 187-196. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=4&hid=9&sid=edca6997-5e86-4943-a173-b3822889ef40%40sessionmgr9>>. ISSN 0963-1690.
74. LAPĖNIENĖ, Dalia, LASKIENĖ, Skaistė. Pedagogų kūrybiškumą profesinėje veikloje lemiančių veiksnių analizė. *Ugdymas. Kūno kultūra. Sportas*, 2009, nr. 2 (73), p. 64-72.
75. LAPIERRE, J., GIROUX, V. Creativity and Work Environment in a High-Tech Context. *Creativity and Innovation Management*, 2003, nr. 12, p. 11-23.
76. LEPEŠKIENĖ, Vitalija. *Humanistinis ugdymas mokykloje*. Vilnius: Valstybinis leidybos centras, 1996. 119 p. ISBN 9986-09-102-0.
77. LEVITT, Theodore. Creativity Is Not Enough. In *Harvard Business Review*. [interaktyvus]. 2002, vol. 80, no. 8, [žiūrėta 2008 gruodžio 6 d.], p. 137-145. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=1&hid=21&sid=ed1d1e9f-ad97-493a-8385-8e6ef1dffe5d%40SRCSM2>>. ISSN 0017-8012.
78. Lietuvos Respublikos ambasada Hagoje. [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 sausio 9 d.], Prieiga per internetą: <<http://nl.mfa.lt/index.php?-255260555>>.
79. Lietuvos Respublikos ambasada Lisabonoje. [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 vasario 15 d.], Prieiga per internetą: <<http://pt.mfa.lt/index.php?-934504516>>.
80. Lietuvos Respublikos ambasada Paryžiuje. [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 sausio 6 d.], Prieiga per internetą: <<http://fr.mfa.lt/index.php?-1135055990>>.
81. LIUTKEVIČIENĖ, Inga. Ir vadovai klysta. *Verslo klasė*, 2009, nr. 1 (80), p. 72-75.

82. LYNN, Jacquelyn. Unleashing Innovation: Put Creativity to Work Throughout Your Organization. *Commercial Law Bulletin*. [interaktyvus]. 2002, vol. 17, no. 5, [žiūrėta 2009 gruodžio 3 d.], p. 40-41.

Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=7&hid=21&sid=9df3966c-ab94-45ab-8f7e-94d3c27fd3ca%40sessionmgr9>>.

83. MACEIKA, Augustinas, STRAZDAS, Rolandas, MACIUKEVIČIENĖ, Liuda. Darbuotojų inovatyvumas pramonės įmonių vertybių sistemoje. *Verslas: teorija ir praktika*, 2007, vol. 8, no. 1, p. 44-50. ISSN 1648-0627.

84. MALAVIYA, Pratibha, WADHWA, Subhash. Innovation Management in Organizational Context: An Empirical Study. In *Global Journal of Flexible Systems Management*. [interaktyvus]. 2005, vol. 6, no. 2, [žiūrėta 2008 lapkričio 6 d.], p. 1-14.

Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=16&hid=9&sid=edca6997-5e86-4943-a173-b3822889ef40%40sessionmgr9>>. ISSN 0972-2696.

85. MALIK, F. Vadovauti. Veikti. Gyventi: veiksmingas valdymas naujaisiais laikais. Vilnius: Mūsų knyga, 2005. 415 p. ISBN 955-14-011-9.

86. MARTINS, E. C., TERBLANCHE, F. Building organizational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 2003, vol. 6, nr. 1, p. 64-74

87. MASIULIS, Kęstutis, SUDNICKAS, Tadas. *Elitas ir lyderystė*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2007. 295 p. ISBN 978-9955-19-066-0.

88. MATULIONIS, Arvydas Virgilijus. *Sociologija*. Vilnius: Homo liber, 2002. 198 p. ISBN 9955-449-35-7.

89. MELNIKAS, Borisas. Konkurencija tarptautinėse rinkose: verslo efektyvumas Rytų ir Vidurio Europos šalyse. *Inžinerinė ekonomika*, 2001, nr. 2 (22), p. 34-45.

90. MITLETON-KELLY, Eve. A Complexity Approach to Co-creating an Innovative Environment. *World Futures: The Journal of General Evolution*. [interaktyvus]. 2006, vol. 62, no. 3, [žiūrėta 2009 lapkričio 1 d.], p. 223-239.

Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=14&hid=9&sid=edca6997-5e86-4943-a173-b3822889ef40%40sessionmgr9>>. ISSN 0260-4027.

91. MOCKAITIS, I. Audra, MIŠKINIS, Algirdas. Introducing Cross-Cultural Management Research: An Overview of Concepts and Theories. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 2001, nr. 19, p. 69-80. ISSN 1392-1142.

92. MORRIS, Wayne. A Survey of Organizational Creativity. [interaktyvus]. 2005. [žiūrėta 2010 kovo 20 d.],

Prieiga per internetą: <<http://www.jpbc.com/creative/OrganisationalCreativityMorris.pdf>>.

93. MUMFORD, Michael et al.. Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*, 2002, nr. 13, p. 705-750.
94. NASEER, Tranveer. Leaders, Are You Developing Your Employee's Super Powers? [interaktyvus]. 2010. [žiūrėta 2010 kovo 12 d.], Prieiga per internetą: <<http://www.tanveernaseer.com/leaders-are-you-developing-your-employees-super-powers>>.
95. NAVARESE, Daniel Orlando. The effects of organizational culture, rewards, and individual creativity on the creative performance of technical workgroups. *Oklahoma State University journal*. [interaktyvus]. 2008. [žiūrėta 2009 gruodžio 20 d.], Prieiga per internetą: <<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1679674871&sid=7&Fmt=2&clientId=110495>>.
96. Nyderlandų ambasada Vilniuje. [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 vasario 24 d.], Prieiga per internetą: <http://www.minbuza.nl/PostenWeb/L/Litouwen/Netherlands_Embassy_in_Vilnius>.
97. PARSONS, Wayne. *Viešoji politika: Politikos analizės teorijos ir praktikos įvadas*. Vilnius: Eugrimas, 2001. 608 p. ISBN 9986-752-89-2.
98. PERVAIZ, K. A.. Culture and climate for innovation. *European Journal of Innovation Management*, 1998, vol. 1, nr. 1, p. 30-43. ISSN 1460-1060.
99. PAULAUSKAITĖ, Nida, VANAGAS, Povilas. *Organizacijos kultūros tyrimas įgyvendinant visuotinės kokybės vadybą*. Kaunas: Technologija, 1998. 105 p. ISBN 9986-13752-7.
100. PETRULYTĖ, Ala. *Kūrybiškumo ugdymas mokant*. Vilnius: Presvilka, 2001. 128 p. ISBN 9955-424-41-9
101. PLUNKETT W. R., ATTNER R. F. *Management: Meeting and Exceeding Customer Expectations*. Ohio, Cincinnati: South-Western Colledge Publishing, 1997.
102. POŠKIENĖ, Audronė. Organizational Culture and Innovations. *Engineering Economics*. [interaktyvus]. 2006, vol. 46, no. 1, [žiūrėta 2009 lapkričio 19 d.], p. 45-50. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=8&hid=9&sid=edca6997-5e86-4943-a173-b3822889ef40%40sessionmgr9>>. ISSN 1392-2785.
103. Prancūzija Lietuvoje: Prancūzijos ambasada Vilniuje. [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 sausio 19 d.], Prieiga per internetą: <http://www.ambafrance-lt.org/france_lituanie/spip.php?rubrique2>.
104. PROBST, Gilbert, RAUB, Steffen, ROMHARDT, Kai. *Žinių vadyba: sėkmės komponentai*. Vilnius: Knygiai, 2006. 350 p. ISBN 9955-423-45-5.
105. PROCTOR, Tony. *Creative Problem Solving for Managers: Developing Skills for Decision Making and Innovation*. London: Routledge, 2005. 312 p. ISBN 0415345421.
106. PURLYS, Česlovas. Organizacijų kultūra ir jos vertinimo modeliavimas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 2009, nr. 49. p. 97-108. ISSN 1392-1142

107. OBRAZCOVAS, V. *Valdymo ir administravimo metodai*. Vilnius: Eugrimas, 2006. 247 p. ISBN 9955-682-31-0.
108. RAŽAUSKAS, Romualdas. *Aš vadovas: gero vadovo beiėškant*. Vilnius: Paėiolio leidykla, 1997. 166 p. ISBN 9986-487-40-4.
109. REGO, A., *et al.* Leader self-reported emotional intelligence and perceived employee creativity: An exploratory study. *Creativity and Innovation Management*, 2007, nr. 16 (3), p. 229-238.
110. ROBERTS, John. *Moderni firma*. Vilnius: Vaga, 2006. 303 p. ISBN 5-415-01926-X.
111. ROBBINS, P. Stephen. *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Vilnius: Poligrafija ir informatika, 2006. 374 p. ISBN 9986-850-46-0.
112. SAKALAS, Algimantas *et al.*. *Pramonės įmonių vadyba*. Kaunas: Technologija, 2000. 491 p. ISBN 9986-13-325-4.
113. SAKALAS, Algimantas, ŠILINGIENĖ, Violeta. *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija, 2000. 212 p. ISBN 9986-13-818-3.
114. SEARLE, R., BALL, K. Supporting Innovation through HR Policy: Evidence from the UK. *Creativity and Innovation Management*, 2003, nr. 12, p. 50-62.
115. SEFERTZI, Eleni. Creativity: Report produced for the EC funded project. [interaktyvus]. 2000, [žiūrėta 2010 vasario 15 d.].
Prieiga per internetą: <<http://www.urenio.org/tools/en/creativity.pdf>>.
116. SEILIUS, Antanas. Vadovo darbo stiliaus įtaka valdinių veiklai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 1998, nr. 6, p. 211 – 221. ISSN 1392-1142.
117. SIMON, Herbert A. *Administracinė elgsena: Sprendimų priėmimo procesų administracinėse organizacijose tyrimas*. Vilnius: Knygiai, 2003. 400 p. ISBN 9955-443-16-2.
118. SLOANE, Paul. Lead Your Employees to be Creative and Innovative. *Real Innovation*. [interaktyvus], [žiūrėta 2009 gruodžio 21 d.], Prieiga per internetą: <<http://www.realinnovation.com/content/c070723a.asp>>.
119. STANKEVIČIENĖ, A., LOBANOVA, L. *Personalo vadyba organizacijos sistemoje*. Vilnius: Technika, 2006. 184 p. ISBN 9955-28-015-8
120. STARKO, Alane Jordan. *Creativity in the Classroom. School of Curious Delight*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2005. 499 p. ISBN 0415997070.
121. STERNBERG, J. Robert, LUBART, Todd. *Handbook of creativity*. New York: Cambridge University Press, 1999. 479 p. ISBN 052157285.
122. STOŠKUS, Stasys, BERŽINSKIENĖ, Daiva. *Pokyčių valdymas*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, 2005. 232 p. ISBN 9986-38-624-1.

123. STROKLUND, Melissa. How Can an Organization Promote Creativity? *Journal of the Communication, Speech & Theatre Association of North Dakota*. [interaktyvus]. 2007, vol. 20, [žiūrėta 2010 vasario 24 d.], p. 73-76.

Prieiga per internetą: <<http://www.cstand.org/UserFiles/File/Journal/2007.pdf>>.

124. ŠIMANSKIENĖ, Ligita. Tautinių bruožų įtaka vadybos kultūrai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 2000, nr. 16, p. 131-143. ISSN 1392-1142.

125. TAMOŠIŪNAS, T.. *Socialinių tyrimų kvalifikacinis darbas: įvado struktūra*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, 2003. 80 p. ISBN 9986-38-447-8.

126. TAN, Gilbert. Managing Creativity in Organizations: a Total System Approach. In *Creativity and Innovation Management*. [interaktyvus]. 1998, vol. 7, no. 1, [žiūrėta 2008 lapkričio 21 d.], p. 23-31.

Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=8&hid=120&sid=275af525-deab-4dd4-9dc9-d6d43da1c27c%40sessionmgr109>>. ISSN 0963-1690.

127. TASHAKKORI, A., TEDDLE, C. *Mixed methodology: combining qualitative and quantitative approaches*. London: Sage Publications, 1998. 168 p. ISBN 0-7619-0070-5.

128. TEMPLAR, Richard. *Vadovavimo tiesos: geriausias vadovavimo sėkmės kodeksas*. Vilnius: Alma littera, 2007. 230 p. ISBN 978-9955-24-557-5.

129. THOM, Norbert, RITZ, Adrian. *Viešoji vadyba*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2004. 335 p. ISBN 9955-563-63-X.

130. TIDIKIS, Rimantas. *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2003. 628 p. ISBN 9955-563-26-5.

131. TORRANCE, E. P. Status of creative women: Past, present and future. *Adult and Child Quartely*, 1983, nr. 8, p. 135-144.

132. URBAN, K. Klaus. Recent trends in creativity research and theory in Western Europe. *European Journal for High Ability*, 1990, nr. 1, p. 99-113.

133. VAITKEVIČIUS R., SAUDARDIENĖ A. *Statistika su SPSS Psichologiniuose tyrimuose*. Kaunas: VDU leidykla, 2006. 224 p. ISBN 9955-12-138-6

134. VALACKIENĖ A., MIKĖNĖ S. *Sociologinis tyrimas: metodologija ir atlikimo metodika*. Kaunas: Technologija, 2008. 202 p. ISBN 978-9955-25-470-6.

135. VASILIAUSKAS, Aleksandras. *Stateginis valdymas*. Vilnius: Enciklopedija, 2002. 305 p. ISBN 9986-433-28-2.

136. VENGRIENĖ, Birutė. *Paslaugų vadyba*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2006. 271 p. ISBN 9986-19-854-2.

137. VERMEULEN, Patrick, RAAB, Jorg. *Inovations and Institutions: an institutional perspective on the innovative efforts of banks and insurance companies*. Routledge, 2007. 180 p. ISBN10: 0-415-39073-7.
138. WANG, Karen, Yuan, CASIMIR, Gian. How Attitudes of Leaders May Enhance Organizational Creativity: Evidence from Chinese Study. *Journal compilation: Blackwell Publishing*, 2007, vol. 16, no. 3, p. 229-239.
139. WEISBERG, W. Robert. *Creativity: Beyond the Myth of Genius*. New York: W. H. Freeman, 1993. 312 p. ISBN-10: 0716723670.
140. WEST, Alfred, WIND, Yoram. Putting the Organization on Wheels: Workplace Design at SEI. *California Management Review*. [interaktyvus]. 2007, vol. 49, no. 2, [žiūrėta 2008 lapkričio 15 d.], p. 138-153.
Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=1&hid=120&sid=2d875ebc-6289-4a4a-ab73-b4afecc94360%40sessionmgr104>>. ISSN 0008-1256.
141. WU, Cindy *et al.*. The Influence of Leader Regulatory focus on employee creativity. *Journal of Business Venturing*, 2008, nr. 23(5), p. 587-602.
142. XIAOHUA, Lin. Determination of cultural adaptation in Chinese-US joint ventures. *Cross Cultural Management*, 2004, nr. 11 (1).
143. ZABIELAVIČIENĖ, Irena. Inovacijų komandos formavimas ir jos elgsenos modifikavimas. *Verslas: teorija ir praktika*. [interaktyvus]. 2008, vol. 9, no. 4, [žiūrėta 2009 gruodžio 20 d.], p. 261 – 271. Prieiga per internetą: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=36124386&site=bsi-live>>. ISSN 1822-4202.
144. ZAKAREVIČIUS, Povilas, KVEDARAVIČIUS, Jonas, AUGUSTAUSKAS Tadas. *Organizacijų vystymosi paradigma*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, 2004. 512 p. ISBN 9955120274.
145. ZAKAREVIČIUS, Povilas. *Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės*: monografija. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, 2003. 176 p. ISBN 9955-530-58-8.
146. ZLATARAVIČIENĖ, Aida *et al.*. *Patyrimo pedagogija ir jos taikymas: praktinis vadovas jaunimo darbuotojams*. Vilnius: Baltijos kopija, 2006. 148 p. ISBN 9955-568-27-5.
147. ŽITKUS, Leonas. Kultūrų sandūra tarptautinėse įmonėse: problemų apimtis ir sprendimų ribos. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 2006, nr. 37, p. 185-198. ISSN 1392-1142.

PRIEDAI

1 PRIEDAS. TRANSKRIBUOTAS INTERVIU SU PRANCŪZIJOS AMBASADOS KULTŪROS ATAŠĖ AUDELIN CHAPPUIS (vertimas iš anglų kalbos)

Vilija Mogenytė (toliau V. M.): Nėra abejonių, kad kūrybiškumas – tai gana „išplaukęs“, neapibrėžtas, tačiau fenomenalus reiškinys. Kas Jums yra kūrybiškumas?

Audelin Chappuis (toliau A. C.): Visų pirma tai naujų idėjų generavimas, kažko labai keisto, nepaprasto, subtilaus ir reikšmingo sukūrimas. Kūrybiškumas svarbus kiekvienam žmogui kasdieniniame gyvenime – manau, kūrybingi žmonės gyvena lengviau ir ilgiau – juokauju. Mano galva, kūrybiškumas – tai didelė pridėtinė vertė tiek žmogui, tiek bet kokiai organizacijai.

V. M.: Tad, nedvejojant galima teigti, jog kūrybiškumas – tai vertybė Jums?

A. C.: Žinoma, sunkiai įsivaizduoju situaciją, kur racionalaus žmogaus kūrybiškumas galėtų pakenkti. Tačiau noriu pažymėti, kad nors ir labai vertinu kūrybiškumą, nenuvertinu žmonių, kurie juo nepasižymi. Juk asmuo, negebantis būti kūrybišku, yra iš tiesų vertingas kai kuriose situacijose. Galbūt nekūrybiškas žmogus turi kitų labai svarbių sugebėjimų, pavyzdžiui, techninių gabumų. Žinoma, kai kuriuose srityse, tokiuose kaip menas ir kultūra, kūrybiškumas yra iš tiesų centrinė vertybė, tačiau reikia pripažinti, kad ir nelabai kūrybiškas žmogus geba tam tikrą darbą atlikti labai gerai.

Manau, visose organizacijose būna žmonių, kurie tiesiog privalo būti kūrybiški ir tų, kurie dirba tikrai labai sunkiai ir nuoširdžiai, tačiau nesistengia siūlyti kažko naujo ir originalaus. Aš, kaip Jūs žinote, dirbu ne tik Prancūzijos ambasadoje, bet ir Prancūzų kultūros centre. Mano darbas tiesiogiai susijęs su kultūra, menais, tad, kasdien dirbu su kūrybiškais žmonėmis ir laikiu iš jų dar daugiau kūrybiškumo.

Manau, pati darbo aplinka tam tikru mastu įpareigoja žmones dirbančius panašų darbą kaip mes, tapti kūrybiškesniais. Juk, pavyzdžiui, aš esu atvykęs iš Prancūzijos ir nors lietuvių ir prancūzų kultūros nėra kardinaliai skirtingos, tam tikri skirtumai jaučiami, o dar gi egzistuoja labai ryškus kalbos skirtumas. Todėl dirbant su lietuviais nuolat turi būti kūrybiškas: kūrybiškas pristatant idėjas, bandant rasti kompromisus, galų gale paprasčiausiai bendraujant kasdieninių reikalų fone.

Grįžtant prie kūrybiškumo, noriu pasakyti, kad ši savybė, jei tai taip galima pavadinti, yra reikalinga ir reikšminga universaliai visur – vienoje veikloje daugiau, kitoje mažiau.

V. M.: Ar Jūsų kasdieninėje darbinėje veikloje, vykdant tam tikras įprastas užduotis prireikia kūrybiškumo, ar Jums reikalinga kasdien būti kūrybišku?

A. C.: O, taip! Nuolat rengiami įvairūs nauji projektai, kur privalu generuoti originalias idėjas, rasti naujas išeitis, kombinacijas, derinius. Pavyzdžiui, kviečiame atvykti į Lietuvą prancūzų menininką, tačiau visai gali būti, kad šis menininkas lietuviams apskritai nebus įdomus. Čia ir pasireiškia kūrybiškumas, bandant suderinti dvi kultūras ir rasti bendrą atskaitos tašką...

Taip pat rengėme filmų festivalį – čia vėl reikėjo daug kūrybiškumo, gebėjimo įsijausti, kad atrinktume, kas potencialiai Lietuvos žmonėms bus įdomu ir, atrodo, mūsų kūrybiškumas pasiteisino – nesuklydome.

Faktas, jog esu čia – Lietuvoje, plačiaja prasme kalbant, labai stimuliuoja mano kūrybiškumą. Pasakysiu drąsiai – nebus jokio kūrybiškumo, jie nesutiksi kažko naujo, kas padėtų tau generuoti dar kažką naujo, originalaus. Šiuo atveju aš Lietuvoje susitinku su kita kultūra – lietuvių kultūra, o kuomet dirbama visiškai kitokioje, neįprastoje aplinkoje, tai labai stimuliuoja, skatina kūrybiškumo pasireiškimą. Todėl drąsiai galiu teigti, kad darbas kitoje kultūrinėje erdvėje, su kitos tautybės žmonėmis man asmeniškai yra esminis veiksnys, skatinantis kūrybiškumo pasireiškimą.

V. M.: Grįžkime į ambasadą. Kaip manote, ar Jūsų tiesioginis vadovas, t. y. ambasadorius, Jūsų nuomone, laiko darbuotojų kūrybiškumą vertybe?

A. C.: Manau, kad taip. Tiesą sakant, nesu tuo tikras, todėl nenorėčiau spėlioti.

V. M.: Tačiau ar Jums būtų svarbu, jei Jūsų vadovas pats elgtųsi gana kūrybiškai, jei žinotumėte, kad vadovo požiūris į pokyčius yra vienareikšmiškai teigiamas, jei jis savo pavyzdžiu demonstruotų kūrybišką mąstymą ir elgseną organizacijos viduje. Ar šie veiksniai kaip nors paveiktų Jūsų paties asmeninį kūrybiškumą darbo metu?

A. C.: Na, tikriausiai. Jei vadovas pats būtų labai kūrybiškas, manau, tai ir kitus darbuotojus verstų pasitempti ir pademonstruoti daugiau kūrybiškumo savo veikime, mąstyme. Tačiau tikrai nemanau, kad vienokia ar kitokia vadovo elgsena būtų mano asmeninį kūrybiškumą nulemiantis veiksnys.

V. M.: O ar apskritai galite sakyti, jog su vadovu, t. y. ambasadoriumi komunikuojate daug?

A. C.: Iš tiesų nemažai. Žinoma, mūsų kasdieniniai darbai nėra ypatingai persipynę, tačiau abipusė komunikacija tikrai vyksta.

V. M.: Kaip manote, ar Jūsų kūrybiškumo pasireiškimo darbe mastui turi įtakos tiesioginis nuolatinis vadovo komunikavimas su Jumis? Tiksliau tariant, tai, kad vadovas nuolat pristato Jums esamą situaciją, supažindina su svarbia informacija, kai reikia palaiko ir nukreipia Jus, padeda, suteikia grįžtamąjį ryšį apie Jūsų veiklą ir pan..

Neklausiu, ar visi išvadinti veiksniai – tai realybė Prancūzijos ambasadoje. Tiesiog įdomi Jūsų nuomonė, ar tai motyvuotų Jus labiau išlaisvinti savo kūrybiškumą?

A. C.: Na, pagalba, supratimas visada ne pro šalį. Manau, toks vadovo elgesys labiau prisidėtų prie saugumo atmosferos organizacijoje įtvirtinimo, o tai tikrai svarbu bendram kūrybiškumo pasireiškimui.

V. M. Taip pat norėčiau pasiteirauti apie tiesioginį betarpišką vadovo motyvavimą būti kūrybišku. Jei ambasadorius aiškiai deklaruotų, kad kūrybiškumas ambasadoje yra laikomas vertybe, kad naujos idėjos yra laukiamos ir sveikintinos, ar tai paskatintų Jus kūrybiškiau veikti?

A. C.: Jei Ambasadorius pasikviestų mane ir konstatuotų, jog laukia iš manęs kūrybiškumo, kad darbe per mažai jo naudoju, žinoma, tai paveiktų mane. Juk tai mano tiesioginis vadovas – pasistengčiau susikoncentruoti ir generuoti daugiau naujų idėjų. Manau, tai suveiktų lyg pabrąšinimas, postūmis veikti kūrybiškiau.

Visi žmonės aplink tave, o ypatingai statusu aukštesni visuomet turi reikšmingos įtakos kūrybiškumui. Tačiau turiu pastebėti, jog vadovas lygiai taip pat gali ir visiškai „nužudyti“ darbuotojų kūrybiškumą, jei deklaruos, kad iš darbuotojo yra laukiama tik konkrečios užduoties vykdymo, kad jo bandymai kūrybiškai spręsti vieną ar kitą problemą susilauks neigiamo jo įvertinimo...

V. M.: Pastaruoju metu visur tik ir girdim, jog dabar pasaulis išgyvena ekonominę krizę. Tikriausiai kažkiek visa ši situacija palietė ir Jūsų ambasadą...Kaip manote, kaip paveiktų Jūsų kūrybiškumo raišką finansinių išteklių stoka rengiant vieną ar kitą projektą? Taip pat įdomu, kaip Jus paveiktų aiškiai ir griežtai nustatytos laiko ribos tam tikros užduoties atlikimui?

A. C.: Niekam nepatinka, kai kažko trūksta – tiek kalbant apie laiką, tiek apie materialinius išteklius. Jei man pasakytų, kad turiu labai ribotą laiką ir labai ribotas finansines galimybes tam tikrai užduočiai atlikti, mane tikriausiai apimtų stresas, o kūrybiškumas „paskęstų“ jame. Aš mąstyčiau, kaip įtilpti į laiko ir išteklių rėmus, o ne kaip atlikti tą užduotį optimaliai, įdomiai, originaliai.

Kalbant apie mane asmeniškai, aš savo darbe apskritai neturiu griežtų laiko ribų. Aš nedirbu nuo aštuonių iki penkių kasdien nuo pirmadienio iki penktadienio. Kartais man pats darbo pikas būna šeštadienį, kartais naktimis, o retkarčiais prabundu labai anksti ryte su puikia mintimi galvoje ir išsyk imuosi veiklos. Taigi, mano kūrybiškumui būtų didelis suvaržymas, jei būčiau įspraustas į tam tikrus laiko rėmus.

V. M.: Ar Prancūzijos ambasadoje yra aiškiai numatyta vizija, misija, pagrindiniai tikslai? Ar asmeniškai Jūs tiksliai žinote, kokios yra Jūsų funkcijos, ką Jūs savo veikimu turite pasiekti?

A. C.: Žinoma, be jokios abejonės. Kiekvienas ambasadoje turi savo veikimo sritį ir tikslus, kuriuos jis ar ji turi pasiekti, kad priartėtų prie bendro tikslo realizavimo.

V. M.: Ar tai, jog aiškiai žinote, ko siekiate kaip nors įtakoja Jūsų kūrybinį mąstymą?

A. C.: Sudėtingas klausimas, reikalaujantis pamąstymo...Na, tiesiogiai gal ir neįtakoja, nes juk tai, kad aš žinau, ką veikiu šioje organizacijoje, nepriverčia manęs „įjungti“ kūrybiškumo. Tačiau, kita vertus, pats kūrybiškumas taptų visiškai bevertis be žinojimo, kam visa tai yra daroma. Taigi, aiški vizija paverčia darbuotojų kūrybiškumą adekvačiu ir priimtinu.

V. M.: *Minėjote, jog aiškiai žinote, kokios yra Jūsų profesinio veikimo ribos. Ar tai reiškia, kad Jūsų atliekamos užduotys yra griežtai struktūrizuotos, jog visuomet gaunate tikslius nurodymus „iš aukščiau“?*

A. C.: Tikrai ne, ambasadoje vyrauja kolegialumo principas – niekas niekam nenurodinėja, kaip turi būti atkeltas darbas. Gali susilaukti vienokio ar kitokio patarimo, nukreipimo iš vadovo ar kolegų, bet kažkokių tikslų ir griežtu tonu sakomų nurodymų – tikrai ne.

V. M.: *Kaip Jūs manote, ar tai, jog ambasados struktūra gana lanksti ir pasižymi ganėtinai žemu hierarchijos ir užduočių struktūrizavimo laipsnių turi reikšmės Jūsų kūrybiškumui?*

A. C.: Niekomet apie tai nesusimąščiau, bet tikriausiai, kad turi ir nemenkos. Nurodinėjimas ar kažkokios griežtos pareigybinės instrukcijos, neabejotinai, kažkiek suspenduotų kūrybiškumo sklaidą organizacijoje.

V. M.: *Tad, ar galima būtų teigti, kad Jums svarbus pakankamas autonomijos lygis, laisvė darbinėje veikloje tam, kad pasireikštų Jūsų kūrybiškumas?*

A. C.: Be jokių abejonių. Manau, tai vienas esminių veiksnių kūrybiškumo kontekste. Kuomet esi nesuvaržytas, tuomet nesuvaržytas ir Tavo kūrybiškumas. Tačiau taip pat turiu pasakyti, kad kūrybiškumas, mano galva, nėra darymas to, kas šauna į galvą. Aš kaip ir visi adekvatūs žmonės turiu ribas ir, manau, šios ribos būtinos, kad kūrybiškumas atneštų vertę, o ne chaosą į organizaciją.

Apskritai aš juk dirbu ne vienas, mes esame komanda – visa ambasada kaip viena komanda, siekianti bendro tikslo. Todėl laikausi taisyklės, kad tavo laisvės ribos turi būti tokios, kad nepažeistų tavo kolegų laisvės. Tavo kūrybiškumas turi nešti tam tikrą plusą visiems, ne tik tau pačiam.

V. M.: *Prisiminus Jūsų kolegas ir darbo aplinką apskritai, noriu paklausti, kokią, Jūsų manymu, įtaką turi bendradarbiavimu, pasitikėjimu, palaikymu ir pagarba paremta organizacijos vidaus kultūra? Ar tai lemia asmeninio kūrybiškumo suintensyvėjimą?*

A. C.: Manau, tai vienas svarbiausių dalykų, nes kai Tu jauti palaikymą ar Tavęs vertinimą ne tik iš vadovybės, o ir iš kartu dirbančių žmonių, pajauti visapusišką saugumo jausmą. Tas saugumas ir nebijojimas suklysti, žinojimas, kad esant sudėtingai situacijai sulauksi pagalbos, labai teigiamai veikia asmeniškai mano kūrybiškumą.

Kalbant apie pačią darbo aplinką, turiu pasakyti, kad nuolat komunikuojame su Jumis – lietuviais. Žinoma, aš tą jau minėjau, bet noriu pakartoti, kad vien jau tai, kad mes visi turime rasti bendrą kalbą ir siekti vieno tikslo mane tiesiog įpareigoja kūrybiškiau mąstyti.

Apskritai pačioje ambasadoje mes visi labai drąsiai jaučiamės pristatydami savo naujas, kartais net labai originalias mintis, idėjas – niekas niekada nebus išjuoktas ar sukritikuotas. Tai taip pat labai teigiamai veikia dirbančiųjų kūrybiškumo atsiskleidimą.

V. M.: Galiausiai noriu pasiteirauti, kiek svarbus Jūsų kūrybiškumo pasireiškimo mastui yra atlygis – tiek tiesioginis materialinis, tiek ne toks tiesioginis – paskatinimas ar pagyrimas?

A. C.: Kuriam žmogui tai nesvarbu? Juk kūrybiškumo objektyviai nepamatuosi – būtų sudėtinga įvertinti, kiek didesnis atlyginimas ar šiltesnis žodis iš vadovybės kilsteltų mano asmeninį kūrybiškumą... Tačiau tikrai žinau, kad jei jausčiausi neįvertintas arba nepakankamai įvertintas, tai neigiamai atsilieptų mano naujoms, produktyvioms, originalioms idėjoms, kūrybiškam elgesiui. Todėl, manau, kad teisingas tinkamas, kitaip tariant, adekvatus atsilyginimas už mano pastangas prisidėti prie bendro tikslo siekimo, pasiūlyti kažką naujo ir originalaus, turi labai didelį poveikį nulemiant, ar aš ir toliau stengsiuosi taip elgtis darbinėje veikloje.

V. M.: Dėkoju Jums už pokalbį, Jūsų atsakymai šiam tyrimui iš tiesų vertingi.

2 PRIEDAS. TRANSKRIBUOTAS INTERVIU SU NYDERLANDŲ KARALYSTĖS SPAUDOS IR KULTŪROS REIKALŲ ATSTOVE BIRUTE AVIŽINIENE

Vilija Mogenytė (toliau V. M.): Dėkoju, kad sutikote pasimatyti, Birute. Kaip minėjau, noriu pasikalbėti apie kūrybiškumą apskritai – kaip fenomeną, savybę, vertybę ir t. t.. Taigi, Jūs pati dirbate su kultūros reikalais Nyderlandų ambasadoje, tiesa?

Birutė Avižinienė (toliau A. V.): Matyt, pradėti visų pirma reikėtų nuo to, kad mūsų ambasada kaip pati organizacija yra labai maža. Mes turime du diplomatus ir dar dirbame trys, kaip aš vadinu, vietiniai darbuotojai, kurie pasiskirstę sritis, už kurias yra atsakingi. Taigi, ambasados veikla yra labai įvairi, kadangi bet kokios ambasados veikimas nėra susijęs su kažkokia viena konkrečia sritimi, bet apima visapusišką šalies atstovavimą.

Tai, kad mūsų organizacijoje yra tikrai labai mažai žmonių, lemia, kad tu nuolat turi „peršokti“ iš vienos srities į kitą, nepaisant to, kad ir esi pasiskirstęs veikimo sritimis. Trumpai tariant, organizacijoje nėra griežtų veikimo ribų.

Tarkime, jei Jūs dabar kalbintumėt žmogų, dirbantį organizacijoje su penkiais tūkstančiais darbuotojų, galbūt gautumėte visai kitokius atsakymus. Man regis, apskritai didelėse organizacijose žmonių kūrybingumas mažėja, o kuo organizacija yra mažesnė, tuo labiau esi priverstas būti kūrybingas – tu tiesiog privalai.

Taigi, aš Nyderlandų ambasadoje esu atsakinga už kultūrinius, socialinius projektus, o taip pat už spaudą, kitaip sakant, viešuosius ryšius, ambasadoriaus kelionių į regionus organizavimą ir t. t..

V. M.: Tie trys vietiniai ambasados darbuotojai, kuriuos minėjote, kaip supratau, yra lietuviai?

B. A.: Taip, jie yra lietuviai. Vienas administruoja ekonominius ir prekybinius ryšius, kita darbuotoja atsakinga už finansus, techninius dalykus, sėdi priimamajame ir pan., o trečias lietuvis darbuotojas esu aš pati.

V. M.: Kūrybiškumas yra išties labai platus dalykas, apimantis daugelį aspektų, tačiau kas Jums asmeniškai yra kūrybiškumas?

B. A.: Jei galvosime apie kūrybiškumą plačiaja prasme, galėtumėm jį apibūdinti kaip gebėjimą rasti kažkokias inovatyvias išeitis iš susidariusių situacijų, tiksliai bei originaliai išspręsti vieną ar kitą problemą ir pan..

V. M.: Norėčiau Jūsų, Birute, paklausti, iš pirmo žvilgsnio labai paprasto klausimo... Ar Jūs asmeniškai laikote kūrybiškumą vertybe?

B. A.: Taip, žinoma, vienareikšmiškai. Jūs, Vilija, gerai pastebėjote, kad mūsų ambasadoje dirba ir lietuviai, ir olandai. Taigi, tu nuolat būni mažiausiai tarp dviejų „frontų“: Olandija-Lietuva ir šiuos požiūrius nuolat reikia suvienodinti, išversti, suderinti, ieškoti atitikmenų. Žinoma, tam, kad

tu efektyviai tai darytum reikalinga patirtis, darbštumas ir dar daugelis kitų savybių. Tačiau kūrybingumas čia, matyt, yra vis dėlto vienas svarbiausių.

Juk tu nuolat esi vertėjo situacijoje: pirmiausia, turi vertėjauti bendriausia prasme, taip pat išversti įvairius kultūrinius dalykus. Egzistuoja labai daug dalykų, kurių, pavyzdžiui, Lietuvoje nėra arba kokių nors dalykų nėra Olandijoje ir juos reikia paaiškinti abiem pusėms, na, tiesiog išversti.

Kitas dalykas, kad reikia nuolat žiūrėti į organizacijos interesus, identifikuoti, ko ambasada reikia ir bandyti rasti bendrus taškus su Lietuva. Pavyzdžiui, projektas, kuris gali būti labai įdomus ir vertingas Lietuvai, jei jis nėra vertingas Nyderlandams, jis tiesiog nepatenka į rėmimo programą. Kaip minėjau, nuolat privalu suderint kultūrinius skirtumus, rasti bendrus abiem tautoms priimtinus vardiklius.

Taip pat reikia pastebėti, kad mes dirbame ne tik su savo kolegomis iš Nyderlandų ambasados Lietuvoje. Labai dažnai tenka bendrauti, komunikuoti ir bendradarbiauti su kitų ambasadų darbuotojais, o taip pat su Nyderlandų ambasadomis kitose valstybėse. Tarkime aną savaitę man teko bendrauti su Nyderlandų ambasadomis Vengrijoje, Urugvajuje ir kitose šalyse. Ši patirtis tikrai labai praturtina ir priverčia būti dar kūrybiškesne. Aš pati savo specifinio tarpkultūrinio darbo dėka randu vis daugiau instrumentų kūrybiškumui pasireikšti.

V. M.: O Jus aiškiai jaučiate tuos tarpkultūrinius skirtumus, kai kalbame apie Nyderlandų ir Lietuvos kultūras? Juk bendrai žvelgiant tai nėra tokios tolimos viena kitai kultūros...

B. A.: Žinoma, mes neesame kardinaliai priešingos šalys – esame toje pačioje Europos Sąjungoje. Visuomet tiek iš Nyderlandų, tiek iš Lietuvos atstovų pusės yra akcentuojama, jog esti puikūs, draugiški dvišaliai santykiai. Tačiau pabrėšiu, jog skirtumų tarp šių tautų iš tiesų esama ir ganėtinai akivaizdžių.

V. M.: Kiek laiko Jūs dirbate Nyderlandų ambasadoje?

B. A.: Treji metai.

V. M.: Tuomet tikrai galėsite atsakyti į sekantį mano klausimą: Jūs, kaip šios organizacijos dalis, darbuotoja, ar jaučiate, jog kūrybiškumas visoje ambasadoje bendrai laikomas vertybe?

B. A.: Iš tiesų taip. Tačiau prie bendrųjų pastabų reikėtų pažymėti dar vieną dalyką. Reikėtų nepamiršti, kad tai yra ambasada, todėl kas ketverius metus pasikeičia tavo viršininkas, t. y. ambasadorius. Tai, mano manymu, taip pat yra situacija, reikalaujanti labai didelio kūrybingumo, nes tu paprasčiausiai nežinai su kuo tau reikės bendrauti ateinančius ketverius metus, taip pat Tau reikia ganėtinai dažnai prisitaikyti prie naujo vadovo. Manau, daugeliui žmonių tai būtų nepriimtina ir į darbą jie eitų su stresu, nes tai yra didelis neapibrėžtumas. Tačiau, manau, kūrybiškumas visuomet yra susijęs su tam tikru neapibrėžtumu.

Pasikartosiu: manau, daugelio žmonių tai nedžiugintų. Pavyzdžiui, žmogui kiltų natūralus klausimas, kodėl jis turėtų pateikti laikraščio apžvalgą visai kitu būdu, nei kad jis ketverius metus

darė. Man pačiai jau kartą teko pakeisti vadovą ir abu mano vadovai yra labai skirtingi žmonės, tad, kol nugludini kampus prireikia daug kūrybiškumo...

V. M.: Tad, tikriausiai nei nereikia klausti, ar Jūsų kasdieninėje darbinėje veikloje Jums dažnai prireikia būti kūrybiškai...?

B. A.: Vienareikšmiškai taip. Žinoma, mano kuruojama sritis ypatingai reikalauja kūrybiškumo, tačiau, turiu pasakyti, kad ir mano kolegos beveik visuomet dirbdami ambasadoje privalo būti bent šiek tiek kūrybiški.

V. M.: Minėjote apie savo vadovą... Noriu pasiteirauti, kiek svarbi Jūsų pačios kūrybiškumui yra jo elgsena, jo požiūris į pokyčius ir pan.?

B. A.: Kaip minėjau, privalai kažkiek prisitaikyti prie savo vadovo, kad darbas vyktų sklandžiai. Taip ir čia – jei vadovas elgiasi kūrybiškai ir pats labai vertina šią savybę, tu natūraliai stengiesi, kad tavim jis liktų patenkintas ir stengiesi kiek įmanoma atskleisti savo kūrybinius gebėjimus.

Tačiau tai tėra vienas iš daugelio aspektų, kuris potencialiai daugiau ar mažiau galėtų paveikti mano asmeninį kūrybiškumą. Juk pamačius ambasadorių kažkaip labai kūrybiškai besielgiant nepulsiu ta pačią minutę kopijuoti jo ir desperatiškai generuoti naujų idėjų. Šie dalykai, mano manymu, eina atskirai.

V. M.: Kiek Jums, Jūsų kūrybiškumo pasireiškimui darbe yra svarbus vadovo tiesioginis motyvavimas būti kūrybiška? Konkrečiau sakant, ambasadoriaus aiškus deklarasavimas, kad kūrybiškumas ambasadoje yra laikomas vertybe, kad naujos idėjos yra laukiamos ir sveikintinos... Ar tai paskatintų Jus kūrybiškiau veikti?

B. A.: Na, kažkiek taip, tačiau tiesioginis deklarasavimas, kad čia ir dabar laikiu kūrybiškumo konkrečiai iš Tavęs gal net šiek tiek išgašdintų. Tačiau, žinoma, kad priverstų ir susimąstyti. Jei vadovas imtųsi mane motyvuoti tapti kūrybiškesne, suprasčiau tai kaip užuominą, jog man stinga kūrybiškumo ir tikrai „pasitempčiau“, stengčiaus siūlyti daugiau originalių idėjų ir pan.. Vis dėlto manau, tas motyvavimas didesniu mastu turėtų ateiti natūraliai, eigoje... Prisipažinsiu, kad ir pokalbis, pasitarimas su vadovu mane motyvuoja kūrybiškiau elgtis.

Pateiksiu pavyzdį: ateinu aš su kvietimo į mūsų vieną renginį pavyzdžiu pas ambasadorių ir sakau, kad kiekvienais metais mes kviesdavome svečius šitaip. O vadovas man atsako, kad tai, kad jūs keturis metus kviesdavote taip, dar nereiškia, jog ir šiemet taip bus, kad tai neparodo, jog taip yra geriausia. Manau, tai tinkamas pavyzdys, kaip vadovas tiesiogiai motyvuoja, gal net reikalauja būti kūrybišku žmogumi darbe. Taip „neįkrenti“ į tuos pačius rutinos, struktūrizavimo rėmus. Tai yra išėities taškas, kuomet esi skatinamas nuolat sukti galvą ir mąstyti, galbūt įmanoma kažką padaryti geriau, patobulinti...

Asmeniškai man, kai pagalvoju, kas iš tiesų turi lemiamos įtakos mano kūrybiškumui labiau nei tiesioginis vadovo motyvavimas svarbus elementarus nenutrūkstamas komunikavimas su juo. Manau tai vienas svarbiausių dalykų. Šioje organizacijoje yra tokia sistema, kad tu su savo tiesioginiu viršininku pora kartų per metus susėdi taip, kaip kad mes dabar sėdime. To pokalbio metu tu aptari savo funkcionavimą, tačiau tai nėra vienos krypties judėjimo gatvė, tai yra abipusis pokalbis, kuomet tu atvirai gali pasakyti, kuo tau padeda, o galbūt ir trukdo tavo vadovas.

Tokių pokalbių metu aiškiai pasireiškia vadovo kūrybiškumo vertinimas. Net jei vadovas yra užsidaręs, mažai kalbantis, neatviras ir nuolat tavęs nemotyvuoja tiesiogiai, dar lieka šie pokalbiai, kurių metų paaiškėja kurias tavo veiklas jis palaiko, o kurių norėtų, kad tu geriau atsisakytum.

Man asmeniškai, labai svarbu ši pastovi tiesioginė komunikacija su ambasados vadovu, tai labai teigiamai veikia mano pačios kūrybiškumą – įkvėpia kūrybiškai elgsenai. Apskritai visa ši pokalbių sistema savaimė implikuoja kūrybiškumo skatinimo mechanizmą. Taigi, manau, jog tai yra labai svarbu ir labai sveika.

O jei grįžtumėme prie tiesioginio motyvavimo, mano manymu, elementarus atlyginimas – tai puiki motyvavimo priemonė. Manau, tinkamas atlygis ir pastovus atlyginimo kėlimas už ilgametį gerą darbą yra tikrai labai svarus faktorius ir didelis paskatinimas elgtis kūrybiškai – neslėpkime to. Tai vėlgi prideda tam tikro saugumo ir patvirtina, kad eini teisingu keliu, o kai esi saugus, tai atsiranda palanki terpė kūrybiškumui augti.

V. M.: Kalbate apie patvirtinimą, jog eini teisingu keliu. Kiek Jums pačiai svarbi yra aiški organizacijos vizija ir tikslai? Ar tai, kad Jūs tiksliai žinote, ką Jus darote ir vardan ko tai darote kaip nors veikia Jūsų kūrybiškumo raišką?

B. A.: Na, manau, kad tikrai veikia teigiamai. Tai, kad nesiblaškait ir žinai, ko mes visi kartu bandome pasiekti, nukreipia tavo kūrybiškumą reikiama linkme ir minimizuoja netikslingas pastangas. Manau, vadovas privalo užtikrinti, jog organizacijoje būtų aiškiai nustatyta vizija, pakankami išteklių, tinkamas atlyginimas ir dar daugelį kitų aspektų. Tai pavadinčiau sąlygų kūrybiškumui sudarymu. Esu įsitikinusi, kad tu turi pasirūpinti vadovas, norintis, kad būtų efektyviai siekiama organizacijos tikslų.

V. M.: Kiek laisva, nepriklausoma Jūs jaučiatės kasdieninėje darbinėje veikloje?

B. A.: Jaučiuosi tikrai pakankamai laisva iki tam tikro lygio, kol nesusiduriu su nuo manęs nepriklausančiomis kliūtimis. Reikia pastebėti, jog tas laisvumas yra tampriai susijęs su finansine nepriklausomybe, kuri iki tam tikro laipsnio yra užtikrinta. Yra keli fondai, kuriuos mes turime ir šių fondų administravimas labai daug reiškia tam laisvės pojūčiui – jie nustato rėmus, kurių ribose tu turi veikti.

Vienas fondas yra, dėl kurio lėšų kreipiamės mes iš Lietuvos, o sprendimas yra priimamas Nyderlanduose. Tuo tarpu kitiems projektams yra skiriamas metinis biudžetas ir tu pats nusprendi,

ar imtis tam tikros veiklos, ar ne. Taigi, akivaizdu, kad kūrybiškumas visą laiką eina su atsakomybe, t. y. tu privalai tiek sau, tiek kitiems pagrįsti ir argumentuoti, kodėl tam tikra veikla turėtų gauti paramą.

Buitiškai sakant, jei organizacija turi nors kiek pinigų, tu gali ir tiesiog privalai kūrybiškai elgtis. Kita vertus, jei tu turi nei per daug, nei pernelyg mažai pinigų yra optimaliausia kūrybiškumo prasme. Kai yra tas vidurkis, kuris verčia tave kūrybiškai „suktis“ ir naudoti kiek įmanoma mažiau išteklių ir kuo daugiau nuveikti yra labai gerai. Nes, man regis, kai yra per daug pinigų ir kitų išteklių, žmonės pasidaro tingūs, o kartu ir mažiau kūrybingi...

V. M.: Tačiau kiek laisva Jūs jaučiatės priimant sprendimus? Ar manote, kad Jums Jūsų darbe yra suteikta pakankamai autonomijos? Ir kaip tai įtakoja Jūsų kūrybiškumo raišką?

B. A.: Gerai, kad paklausėte, nes norėjau sakyti, kad būtent šis aspektas yra man labai svarbus. Nuo to, sakyčiau, labai didele dalimi priklauso mano kūrybiškumas. Jei aš jausiuosi suvaržyta, kontroliuojama, jei pajusiu, jog manimi nepakankamai pasitikima ar mane nuvertina profesinėje veikloje, nemanau, kad apskritai sugebėsiu pademonstruoti bent kruopelytę kūrybiškumo – sakau tai iš patirties.

V. M.: O kaip Jus veikia vadinamieji „deadline‘ai“, kitaip tariant, griežtai apibrėžtas laikas tam tikrai užduočiai atlikti? Ar tai skatina ar stabdo Jūsų kūrybiškumą?

B. A.: Manau, kad iš tiesų stabdo. Žinoma, kiekvienas darbuotojas privalo planuoti savo laiką ir įtilpti į tam tikrus laiko rėmus, bet aš manau, jog bet koks spaudimas turėtų neigiamos įtakos mano asmeninio kūrybiškumo pasireiškimui.

V. M.: Taip pat noriu pasiteirauti, kaip Jūs asmeniškai jaučiatės savo darbo aplinkoje? Ar jaučiatės komfortabiliai siūlydama kolegoms ir vadovybei naujas originalias idėjas, kurios nebūtinai susilauks pasisekimo?

B. A.: Iš tiesų mūsų ambasadoje aplinka labai demokratiška. Dabartinis vadovų ir kolegų derinys yra lankstus, skatinantis idėjas. Taip pat jaučiu, kad mano idėjas vadovas nori išgirsti, nes aš visgi esu žmogus, kuris priklauso šiai kultūrai, todėl kažkiek geriau suprantu Lietuvos situaciją – kas čia vyksta. Ambasadorius šitai gerai supranta ir todėl išsiklauso, kas yra sakoma, neretai prašo patarimų. Taigi, darbe aš jaučiuosi labai gerai – tas kūrybiškumas čia yra vertybė ne tik mano vienos galvoje, bet ir visoje organizacijoje.

Žinoma, reikia nepamiršti, kad vien tai, kad tu pateiki naują idėją, savaime nesukurs pridėtinės vertės. Tačiau ta pradinė kūrybiška intencija yra labai sveikintina: tave visada išklausys ir po to rimtai apsvarstys tavo pateiktas mintis.

Galiu drąsiai teigti, jog pati organizacijos aplinka, vidaus mikroklimatas stipriai teigiamai įtakoja mano pačios asmeninį kūrybiškumą, jo kiekį nuveikiamuose darbuose, jei taip galima pasakyti. Kadangi esame maža organizacija, galima prilyginti ją šeimai: tu bendrauji labai artimai

su visais darbuotojais, visus matai kaip per padidinamąjį stiklą. Dėl šių priežasčių apsieinama gana familiariai, nereikia didelių „reveransų“. Pavyzdžiui, ambasadorius manęs prašo vadinti jį „tu“. Taigi, esama mūsų ambasados vidaus kultūra, mano galva, yra itin palanki kūrybiškumui ir sunku įsivaizduoti, kaip galima būtų laisvai ir kūrybiškai mąstyti be jos.

V. M.: Galbūt dar yra koks nors nepamínėtas organizacinis aspektas, skatinantis Jūsų kūrybiškumą?

B. A.: Galiu dar paminėti vieną aspektą, kuris mano galva labai svarbus kūrybiškumui – tai faktas, kad ambasadoje nėra labai griežto, konservatyvaus pavaldumo: visi esame kolegos, vieni kitiems padedame, dirbame išvien, o ne nurodinėjame vieni kitiems. Žinoma, visi aiškiai žinome, kad ambasadorius yra mūsų organizacijos vadovas, tačiau jis net nesistengia mūsų valdyti, yra labai orientuotas į tikslus ir itin demokratiškas. Tokia lanksti sistema organizacijos viduj, manau, taip pat labai prisideda prie kūrybiškumo raiškos mūsų ambasadoje.

V. M.: Esu Jums labai dėkinga, Birute, už išsamų, atvirą pokalbį.

3 PRIEDAS. TRANSKRIBUOTAS INTERVIU SU PORTUGALIJOS AMBASADOS ATSTOVU KULTŪRAI NUNO GUIMARÃES (vertimas iš anglų kalbos)

Vilija Mogenytė (toliau V. M.): Taigi, pirmiausiai norėčiau pasiteirauti kiek Portugalijos ambasadoje iš viso dirba žmonių?

Nuno Guimarães (toliau N. G.): Na, mūsų tik šeši. Akivaizdu, kad esame labai maža organizacija.

V. M.: Kadangi visas mūsų pokalbis daugiau mažiau bus apie kūrybiškumo fenomeną, pradėdant noriu paklausti, ar Jūs apskritai kūrybiškumą laikote vertybe?

N. G.: Žinoma. Gal net sakyčiau, kad dabar tai net didesnė vertybė mūsų organizacijoje nei buvo anksčiau. Svarstote kodėl aš taip sakau? Mūsų dienomis turime nemažai ekonominių problemų, vyriausybės stabdo kultūrinių veiklų finansavimą. Tad, jei tu nepanaudosi papildomo kūrybiškumo, apskritai gali nieko nesigauti, tu nieko nenuveiksi...

V. M.: Tad, ar galima teigti, kad tam tikrų išteklių stoka Jus tiesiog verčia būti labiau kūrybišku?

N. G.: Galvoju, kad taip. Na, turiu patikslinti, kad aš nekalbu apie kraštutinius. Manau, kad visiškas finansinių išteklių nebuvimas labai ribotų mano kūrybiškumą. Tačiau kuomet yra nedidelis trūkumas, sugalvoji įvairiausių originalių būdų kaip išsisukti iš susidariusios padėties – tampi tiesiog originalesnis.

Nemėgstu, kai žmonės sako „mes negalime to padaryti, nes neturime pinigų“. Mano galva, tai pats blogiausias įmanomas atsakymas kokį tik gali gauti. Todėl, kad esu įsitikinęs, jog mes galime sukurti kažką gražaus net ir turėdami visai nedideles lėšas, o išskirtiniais atvejais net ir neturėdami jokių išteklių.

Kitas labai svarbus dalykas, kas tiesiog kelia mano kūrybiškumą – tai bendravimas su jumis. Portugalija lietuviams yra tikrai labai įdomi šalis – jaučiamas noras bendradarbiauti, kurti bendrus projektus, galų gale vykti į Portugaliją. Kadangi dėstau ir Vilniaus universitete, ir Vytauto Didžiojo universitete Kaune, bendrauju su labai daug lietuvių, daug jaunų žmonių. Tai mane nepaprastai skatina būti kiek įmanoma kūrybišku, prisitaikyti, pasitempti.

Aš Lietuvoje jau šešeri metai. Juokauju, kad pats esu pusiau lietuvis. Tačiau reikia pasakyti, kad nors ir pripratau prie mūsų skirtumų, juos jaučiu ir turiu nuolat naudoti savo kūrybiškumą, kad mūsų santykiuose (turiu galvoje santykius su lietuviais), bendravime jausčiau ir jums leisčiau pajusti harmoniją.

Pagalvokite, mūsų ambasada yra tam, kad vystytų ryšius bei plėtotų draugystę tarp Lietuvos ir Portugalijos respublikų. Ar numanote, kiek iš tiesų šis darbas reikalauja kūrybiškumo?! Mūsų esminis interesas, paprastai tariant, „reklamuoti“ Portugaliją, portugalų kultūrą ir pan.. Tad, mes

privalome žinią apie mūsų šalį pateikti patraukliai būtent Jums – lietuviams. O be kūrybiškumo tai padaryti būtų tiesiog neįmanoma. Išduosiu Jums paslaptį – šiuo metu labai dažnai užsiimu projektais, kurie daug naudingesni Lietuvai, nei Portugalijai. Nes Lietuvą aš tiesiog pamilau...

Kita vertus, man viską reikia pateikti patraukliai ir savo vyriausybei Portugalijoje. Jei mes sugalvojame kokį naują projektą, turiu jį pristatyti savo vadovybei Portugalijoje ir tuomet jie sprendžia, ar pritarti jam ir skirti lėšų. Kartkartėmis būna projektų, kurie man, kaip Lietuvoje gyvenančiam portugalui atrodo labai svarbūs ir vertingi, tačiau, deja, tokie nepasirodo Portugalijoje dirbantiems specialistams. Taigi, man reikia labai daug kūrybiškumo, kad sugebėčiau tuos projektus pristatyti taip, kad jie pasirodytų vienodai patrauklūs ir reikalingi tiek lietuviams, tiek portugalams.

Taip pat reikia pasakyti, kad nors su lietuviais šiuo atveju bendraujame daugiausiai, bendraujame ne tik su jais. Pavyzdžiui, šių metų gegužę turėsime parodą kartu su bulgarais. Joje demonstruosime portugalų ir bulgarų vaikų piešinius. Taigi, noriu pasakyti, kad tas bendravimas tarp tautų man yra mano paties kūrybiškumo pagrindas.

V. M.: Ar galima sakyti, kad Jūs esate pakankamai laisvas savo darbe, Jums suteikta gana plati autonomija?

N. G.: Taip, iš tiesų. Kitaip, matyt, man būtų labai sunku ar neįmanoma dirbti. Jei kas nors „stovėtų man už nugaros“ ir nurodinėtų, kaip turėčiau vienoje ar kitoje situacijoje pasielgti, tai visiškai sužlugdytų bet kokį individualų kūrybiškumą. Apskritai aš labai vertinu mūsų vadovo, t. y. ambasadoriaus elgesį su darbuotojais. Jis tiesiog užtikrina tinkamas sąlygas darbui: numato aiškius tikslus, kuriuos turime pasiekti, koordinuoja ir pagal poreikius paskirsto išteklius, tačiau mums patiems palieka esminį apsisprendimą – kaip viso to pasiekti.

V. M.: Tad, kiek gi apskritai yra svarbus Jums vadovo tiesioginis motyvavimas būti kūrybišku: kad jis deklaruotų, jog laukia iš Jūsų kūrybiškumo, kad vertina tai ir pan.?

N. G.: Kiekvienam žmogui yra svarbu sulaukti paramos savo veikloje, tačiau man daug svarbiau, kad aš jaučiu, jog ambasadorius tiki mano darbu, nes jis pernelyg nesikiša, kitaip tariant, suteikia laisvę veikti. Žinoma, prisipažinsiu, kartkartėmis ir man reikia to „saldainio“, to pagyrimo ir paskatinimo, tačiau aš labiau vertinu tai, jog man suteikiama autonomija ir pojūtis, jog pats sau esu vadovas savo darbuose į kuriuos esu labiausiai įsigilinęs. Apskritai aš gaunu pakankamai dėmesio ir pagyrų iš lietuvių, iš žmonių su kuriais daug dirbu, nuolat bendrauju. Man to gana.

Na, aš gal ne iš tų žmonių... Tačiau man tikrai nereikia, kad ambasadorius nuolat kartotų, kad tikisi iš manęs kūrybiškumo. Manau, tai galbūt netgi paveiktų mane neigiamai, t. y. mano kūrybiškumas būtų užslopintas... Aišku, kad komunikavimas su juo yra reikalingas, kad visiškai nenukryptum nuo savo darbų, kad būtų išlaikomas tinkamas kursas, tačiau tai neturėtų būti įkyru, jei galėčiau taip pasakyti.

Didžiausias vadovo nuopelnas skatinant darbuotojų kūrybiškumą – tai tinkamų sąlygų užtikrinimas, pakankamos laisvės suteikimas. Manau, tai patys svarbiausi, esminiai dalykai. Juk dirbant tokį darbą, nuolat komunikuojant su kitos tautybės žmonėmis ir ieškant bendrų vardiklių papildomas motyvavimas būti kūrybišku nelabai ir reikalingas. Būtent todėl aš laikau, kad esu labai kūrybiškas savo darbe ir už tai esu dėkingas savo vadovui.

V. M.: O kiek Jums svarbi vadovo elgsena – jo pavyzdys. Jei jis būtų labai kūrybiškas, inovatyvus, vertintų naujoves, ar tai Jus taip pat paskatintų veikti kūrybiškiau?

N. G.: Na, aš stengiuosi nesižvalgyti į kitus, net ir į savo vadovą. Pamažtykime jei mano vadovas būtų visiškai nekūrybiškas, užsidaręs ar tai mano darbuose lemtų kūrybiškumo stoką? Išties nemanau... Aš galvoju, kad nepaisant jo asmenybės, darbinėse situacijose, kur reikalingas kūrybiškumas, aš vis vien būčiau vienodai kūrybiškas.

V. M.: Kaip Jūsų kūrybiškumą įtakoja griežti apribojimai laike – jei užduočiai atlikti yra skirta nedaug laiko?

N. G.: Yra visokių žmonių... Pažįstu bent keletą, kuriems labai patinka tokia situacija ir juos mobilizuoja laiko stoka. Tuo tarpu aš asmeniškai nemėgstu streso. Manau, laiko trūkumas, nuolatinis skubėjimas ir nespėjimas visiškai „nužudytų“ mano kūrybiškumą.

V. M.: Minėjote, jog Jums patinka žinoti, kad savo srityje esate pats sau vadovas. Ar lanksti, nehierarchiška organizacijos kultūra turi įtakos Jūsų kūrybiškumui?

N. G.: Žinoma! Tai labai svarbu. Sunku net aiškiai apibrėžti ir tiksliai nusakyti, kodėl tai svarbu, tačiau tai išties svarbu. Griežta organizacinė struktūra, kur kiekvienas turi tiksliai pasiskirstęs užduotis, tiesioginius ir netiesioginius vadovus, manau yra labai nepalanki kūrybiškumo sklaidai.

V. M.: Kiek Jums yra svarbi aiški organizacijos vizija ir konkrečiai numatyti tikslai? Ar tai kaip nors veikia Jūsų kūrybiškumo pasireiškimą darbe?

N. G.: Veikia, bet netiesiogiai. Tai, kad esu giliai susipažinęs su Portugalijos ambasados kaip organizacijos vizija ir esminiais tikslais yra, sakyčiau, duotybė. Kaip kitaip galėtų būti? Tačiau, žinoma, jei aš aiškiai nežinočiau ko mes visi čia bendrai siekiame, galėčiau būti kūrybiškas, bet kam tada tokio betikslio kūrybiškumo reikėtų?...

V. M.: Dar nepakalbėjome apie atlyginimą... Kalbu tiek apie finansinį, tiek apie moralinį atlygį. Ar tai turi tiesioginį ryšį su Jūsų kūrybiškumu?

N. G.: Visi visada nemaloniai jaučiasi kalbėdami apie pinigus – lyg tai būtų kažkas netinkamo. Tačiau tai vienas iš esminių organizacinių atributų. Jei tu darai darbą, dedi daug pastangų, tiki, kad atlieki jį kaip įmanoma geriausiai, tu lauki tinkamo atlygio ir tai visiškai natūralu. Tačiau jo nesulaukęs ar sulaukęs, tavo manymu, neadekvataus atlygio, tu nusimeni. O

nusivylimas panaikina bet kokią motyvaciją toliau stengtis, būti kūrybišku. Manau, labai svarbus tiek adekvatus, tinkamas finansinis atlygis, tiek ir pagyrimas, pastebėjimas, paskatinimas.

V. M.: Kiek svarbi Jūsų kūrybiškumui yra darbo aplinka, Jūsų santykiai su kolegomis?

N. G.: Na, tai vienas svarbiausių aspektų, žinoma. Mes esame maža organizacija ir visi sutariam labai gerai, egzistuoja tarpusavio pagarba ir visuomet vienas kitam padedame. Niekada neatsisakysiu padėti, jei manęs paprašys, kaip, tikiu, kolegos neatsisakys prireikus padėti man. Kai jautiesi saugiai, patogiai savo darbo aplinkoje gali be baimės reikšti savo kūrybiškumą, pristatyti savo naujas, kartais net utopines idėjas ir nepaisant to vis dar būsi gerbiamas. Tai labai svarbu. Manau, kad Portugalijos ambasados specifinė vidaus kultūra iš tiesų skatina mano asmeninį kūrybiškumą.

V. M.: Dėkoju Jums, Nuno, už atvirumą ir norą padėti.

4 PRIEDAS. ANKETOS AMBASADŲ DARBUOTOJAMS PAVYZDYS

Gerbiami ambasados darbuotojai,

Siekiant iširti vadovo daromą įtaką darbuotojų kūrybiškumui tarptautinėse organizacijose, į Jus kreipiasi Vilniaus universiteto, Komunikacijos fakulteto, Tarptautinės komunikacijos studijų programos, magistrantūros antro kurso studentė Vilija Mogenytė. Maloniai prašau atsakyti į visus pateiktus klausimus. Gauti duomenys bus naudojami remiantis anonimiškumo principu, todėl būčiau dėkinga jei pateiktumėte kuo atviresnius, tikslesnius atsakymus.

Klausimynas

Įvertinkite kiekvieną pateiktą aspektą (pasirinkdami tinkamą skaičių), nurodydami kiek tai yra svarbu Jūsų kūrybiškumo pasireiškimui darbinėje veikloje: 1 – labai svarbu, 2 – svarbu, 3 – šiek tiek svarbu, 4 – neturiu nuomonės, 5 – nesvarbu, 6 – visiškai nesvarbu.

1. Vadovo (ambasadoriaus) asmeninės savybės, jo įprastinis elgesys, požiūris į pokyčius ir kt..

1 2 3 4 5 6

2. Tiesioginis nuolatinis intensyvus vadovo komunikavimas su Jumis, t. y. pastovus tiesioginis informacijos suteikimas ir jos atnaujinimas, Jūsų palaikymas, nukreipimas, pagalba, grįžtamojo ryšio suteikimas, patarimų prašymas, intensyvus klausymasis ir kt..

1 2 3 4 5 6

3. Betarpiškas tiesioginis vadovo motyvavimas būti kūrybišku (-a), t. y. deklaravimas, kad kūrybiškumas organizacijoje yra laikomas vertybe, kad naujos idėjos yra vertinamos ir kad iš Jūsų yra tikimasi kūrybiško mąstymo bei elgesio.

1 2 3 4 5 6

4. Pakankami materialiniai ir laiko ištekliai, t. y. tam tikros veiklos vykdymui yra skiriama pakankamai laiko ir finansinių išteklių.

1 2 3 4 5 6

5. Aiški organizacijos vizija ir konkrečiai nustatyti organizacijos tikslai: Jums yra pakankamai aišku, ko yra siekiama tiek visos organizacijos mastu, tiek žemesniuose organizaciniuose padaliniuose.

1 2 3 4 5 6

6. Organizacijos struktūra, pasižyminti lankstumu, decentralizacija, žemu hierarchijos ir užduočių struktūrizavimo laipsniu.

1 2 3 4 5 6

7. Pakankamas laisvės ir autonomijos kiekis darbinėje veikloje.

1 2 3 4 5 6

8. Tinkamas atlygis už kūrybiškas pastangas, iniciatyvas ir šių pastangų lejamus nuopelnus, taip pat nuosaiki nuobaudų už nesėkmes sistema.

1 2 3 4 5 6

9. Bendravimu, bendradarbiavimu, pasitikėjimu, palaikymu ir pagarba paremta organizacijos vidaus kultūra.

1 2 3 4 5 6

10. Darbo specifika tarptautinėje organizacijoje: tai, jog Jums kasdien darbinėje veikloje tenka bendrauti/bendradarbiauti, komunikuoti, su kitos tautybės asmenimis.

1 2 3 4 5 6

Atsakydami į sekantį klausimą įrašykite savo atsakymą (pildyti jei reikia).

11. Kokie dar vadovo leiami veiksniai skatina Jūsų kūrybiškumą darbinėje veikloje?

Atsakydami į sekantį klausimą pasirinkite Jums tinkantį atsakymą ir pažymėkite jį.

12. Kurioje ambasadoje Jūs dirbate?

- Prancūzijos Respublikos ambasadoje Lietuvoje
- Nyderlandų Karalystės ambasadoje Lietuvoje
- Portugalijos Respublikos ambasadoje Lietuvoje

Dėkoju Jums už bendradarbiavimą.

5 PRIEDAS. AMBASADŲ DARBUOTOJŲ ATSAKYMAI Į ANKETOS KLAUSIMUS

1 klausimas	Prancūzijos ambasada	Nyderlandų ambasada	Portugalijos ambasada
<i>labai svarbu</i>	1	0	0
<i>svarbu</i>	1	0	0
<i>šiek tiek svarbu</i>	3	2	1
<i>neturiu nuomonės</i>	3	1	0
<i>nesvarbu</i>	8	1	3
<i>visiškai nesvarbu</i>	2	0	0

2 klausimas	Prancūzijos ambasada	Nyderlandų ambasada	Portugalijos ambasada
<i>labai svarbu</i>	1	0	0
<i>svarbu</i>	2	1	1
<i>šiek tiek svarbu</i>	8	3	1
<i>neturiu nuomonės</i>	0	1	0
<i>nesvarbu</i>	5	0	2
<i>visiškai nesvarbu</i>	1	0	0

3 klausimas	Prancūzijos ambasada	Nyderlandų ambasada	Portugalijos ambasada
<i>labai svarbu</i>	1	2	1
<i>svarbu</i>	7	2	2
<i>šiek tiek svarbu</i>	8	0	1
<i>neturiu nuomonės</i>	1	0	0
<i>nesvarbu</i>	1	0	0
<i>visiškai nesvarbu</i>	0	0	0

4 klausimas	Prancūzijos ambasada	Nyderlandų ambasada	Portugalijos ambasada
<i>labai svarbu</i>	3	0	1
<i>svarbu</i>	7	1	1
<i>šiek tiek svarbu</i>	7	2	1
<i>neturiu nuomonės</i>	1	0	0
<i>nesvarbu</i>	0	1	1
<i>visiškai nesvarbu</i>	0	0	0

5 klausimas	Prancūzijos ambasada	Nyderlandų ambasada	Portugalijos ambasada
<i>labai svarbu</i>	3	0	0
<i>svarbu</i>	3	2	1
<i>šiek tiek svarbu</i>	3	1	2
<i>neturiu nuomonės</i>	4	1	1
<i>nesvarbu</i>	3	0	0
<i>visiškai nesvarbu</i>	2	0	0

6 klausimas	Prancūzijos ambasada	Nyderlandų ambasada	Portugalijos ambasada
<i>labai svarbu</i>	1	0	0
<i>svarbu</i>	1	1	0
<i>šiek tiek svarbu</i>	5	2	1
<i>neturiu nuomonės</i>	6	1	2
<i>nesvarbu</i>	4	0	1
<i>visiškai nesvarbu</i>	1	0	0

7 klausimas	Prancūzijos ambasada	Nyderlandų ambasada	Portugalijos ambasada
<i>labai svarbu</i>	9	3	2
<i>svarbu</i>	7	1	2
<i>šiek tiek svarbu</i>	2	0	0
<i>neturiu nuomonės</i>	0	0	0
<i>nesvarbu</i>	0	0	0
<i>visiškai nesvarbu</i>	0	0	0

8 klausimas	Prancūzijos ambasada	Nyderlandų ambasada	Portugalijos ambasada
<i>labai svarbu</i>	9	3	2
<i>svarbu</i>	7	1	2
<i>šiek tiek svarbu</i>	2	0	0
<i>neturiu nuomonės</i>	0	0	0
<i>nesvarbu</i>	0	0	0
<i>visiškai nesvarbu</i>	0	0	0

9 klausimas	Prancūzijos ambasada	Nyderlandų ambasada	Portugalijos ambasada
<i>labai svarbu</i>	6	2	2
<i>svarbu</i>	5	1	1
<i>šiek tiek svarbu</i>	4	1	1
<i>neturiu nuomonės</i>	2	0	0
<i>nesvarbu</i>	1	0	0
<i>visiškai nesvarbu</i>	0	0	0

10 klausimas	Prancūzijos ambasada	Nyderlandų ambasada	Portugalijos ambasada
<i>labai svarbu</i>	9	3	2
<i>svarbu</i>	6	1	2
<i>šiek tiek svarbu</i>	1	1	0
<i>neturiu nuomonės</i>	1	0	0
<i>nesvarbu</i>	0	0	0
<i>visiškai nesvarbu</i>	0	0	0