

**VILNIAUS UNIVERSITETAS
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

Verslo administravimo studijų programa
Kodas 62103S101

INGRIDA KRUTEJEVAITĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

KŪRYBIŠKAS PROBLEMŲ SPRENDIMAS ORGANIZACIJOSE

Kaunas 2008

**VILNIAUS UNIVERSITETAS
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

INGRIDA KRUTEJEVAITĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

KŪRYBIŠKAS PROBLEMŲ SPRENDIMAS ORGANIZACIJOSE

Darbo vadovas _____
(parašas)

(darbo vadovo mokslo laipsnis,
mokslo pedagoginis vardas,
vardas ir pavardė)

Magistrantas _____
(parašas)

Darbo teikimo data _____

Registracijos Nr. _____

Kaunas 2008

TURINYS

SANTRUMPŲ SARAŠAS.....	4
LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SARAŠAS.....	5
ĮVADAS.....	7
1. KŪRYBIŠKAS PROBLEMŲ SPRENDIMAS ORGANIZACIJOSE.....	9
1.1. Kūrybiškumas, kaip viena iš svarbiausių organizacijos savybių, šiuolaikinėje visuomenėje.....	9
1.2. Kūrybinis problemų sprendimas.....	20
2. KŪRYBIŠKUMO IR PROBLEMŲ SPRENDIMO ANALIZĖ.....	37
3. KŪRYBIŠKUMO LYGIO IR PROBLEMŲ SPRENDIMO ORGANIZACIJOJE TYRIMAS.....	48
3.1. Kūrybiškų problemų sprendimo metodologija.....	48
3.2. Banko darbuotojų kūrybiškumo lygio ir problemų sprendimo tyrimas.....	50
3.3. Teorinis kūrybiškumo ir problemų sprendimo sąveikos modelis.....	62
IŠVADOS.....	66
PASIŪLYMAI.....	68
SANTRAUKA (anglų kalba).....	69
LITERATŪRA.....	70
1 PRIEDAS Asmeninės savybės ir įgūdžiai būdingi versliai asmenybei.....	74
2 PRIEDAS Verslios asmenybės savybės pagal darbuotojų skaičių ir verslo valdymo patirtį.....	75
3 PRIEDAS Asmenybės kūrybingumo klausimynas.....	76
4 PRIEDAS Savo kūrybingumo vertinimo metodika.....	77

SANTRUMPŲ SĄRAŠAS

KPS – kūrybiškas problemų sprendimas

PMI - plusas, minusas, įdomu (angl. *plus, minus, interesting*)

TRIZ - išradybinių uždavinių sprendimo teorija

LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SARAŠAS

Lentelių sąrašas

1 lentelė Problemų tipai.....	26
2 lentelė Asmeninės savybės ir įgūdžiai būdingi versliai asmenybei.....	45
3 lentelė Verslios asmenybės savybės pagal darbuotojų skaičių ir verslo valdymo patirtį.....	45
4 lentelė Veikiančių bankų pelningumo ir veiklos efektyvumo rodikliai.....	46
5 lentelė Pagrindiniai bankų veiklos rodikliai, tūkst. Lt.....	47

Paveikslų sąrašas

1 pav. Kūrybiškumo tyrimo kryptys.....	10
2 pav. Kūrybiškumo komponentai	14
3 pav. Tyrimų ir inovacijų sąveika	15
4 pav. Siauras požiūris į kūrybiškumą.....	16
5 pav. Platesnis požiūris į kūrybiškumą.....	18
6 pav. Sisteminis problemų sprendimo ciklas.....	24
7 pav. Struktūruotas sprendimų priėmimo modelis.....	25
8 pav. Ciklinis sprendimų priėmimo modelis.....	27
9 pav. Racionalaus sprendimo priėmimo procesas	28
10 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas, (%).....	39
11a pav. Praktinių užsiėmimų įvertinimas įsisavinant teorines žinias.....	40
11b pav. Praktinių užsiėmimų įvertinimas įsisavinant teorines žinias.....	41
12 pav. Labiausiai vertinami darbuotojų įgūdžiai, (%).....	43
13 pav. Svarbiausieji darbuotojo bendrieji gebėjimai, (%).....	44
14 pav. Veiksniai, įtakoiantys banko reputaciją (%).....	47
15 pav. AB „X“ banko darbuotojų įvardintos savybės.....	51
16 pav. AB „Y“ banko darbuotojų įvardintos savybės.....	51
17 pav. Darbuotojų sugebėjimo atrasti nauja pasireiškimo lygis (šiuo metu) (%).....	53
18 pav. Darbuotojų sugebėjimo atrasti nauja pasireiškimo lygis (ateityje), (%).....	54
19 pav. Darbuotojų originalumo pasireiškimo lygis (šiuo metu), (%).....	54
20 pav. Darbuotojų smalsumo (noro pažinti) pasireiškimo masto pasiskirstymas (dabar), (%).....	55
21 pav. Darbuotojų smalsumo (noro pažinti) pasireiškimo masto pasiskirstymas(ateityje), (%).....	56

22 pav. Darbuotojų, gebančių kurti naujus dalykus pasireiškimo masto pasiskirstymas(dabar), (%).....	60
23 pav. Asmenybės kūrybingumo lygių pasiskirstymas, (%).....	58
24 pav. Banko darbuotojų pasiskirstymas „teoretikai/praktikai“, (%).....	59
25 pav. Darbuotojų prisitaikymo prie naujovių pasiskirstymas, (%).....	59
26 pav. Idėjos realizavimo efektyvumo masto pasiskirstymas, (%).....	60
27 pav. Darbuotojų, toleruojančių kitų pasisakiusiųjų mintis, pasiskirstymas, (%).....	61
28 pav. Teorinis kūrybiškumo ir problemų sprendimo sąveikos modelis.....	63

IVADAS

Kūrybiškumas šiandieninėje visuomenėje yra labai svarbi ne tik kaip individuali žmogaus savybė, bet taip pat kaip ir pačios organizacijos savybė. Tereikia sudaryti palankias sąlygas, leidžiančias kūrybiškumui skleistis, t.y. kuo bus įvairesnė, turtingesnė aplinka, tuo daugiau peno bus teikiama organizacijoje dirbančių žmonių vaizduotei (A.Petrulytė, 2001; A.Maslow, 1959; J.Kasiulis, V.Barvydienė, 2003); kuo bus suteikiama didesnė laisvė, tuo žmogus galės laisviau ir nevaržomai dirbti (A.Petrulytė, 2001; D.Grakauskaitė – Karkockienė, 2002, R.Lekavičienė, 2003); kuo didesnę motyvaciją turės organizacijos darbuotojai, tuo labiau jie bus suinteresuoti siekti tobulumo (A.Petrulytė, 2001; J.Kasiulis, V.Barvydienė, 2003; James A.F.Stoner ir kt., 2000).

Problemų šiuolaikinėje veikloje yra išties pakankamai daug, tad norint išlikti, reikia problemas spręsti kūrybiškai ir novatoriškai, t.y. surasti ir suprasti problemą, iš visų galimų idėjų išsirinkti tas, kurios yra daugiausiai tikėtinos ir žadančios, ir galiausiai pasirinkti problemų sprendimą, kuris bus efektyviausias iškilusiai problemai spręsti. Vadovas organizacijoje yra labai svarbus asmuo, nes nuo jo priklauso visos organizacijos sėkmė. Vadovas atlieka daugybę funkcijų ir viena iš jų yra laiku pastebėtos problemos, nes pats svarbiausias dalykas sprendžiant problemą – tai suvokimas, kad ji egzistuoja. Žinoma, norint tinkamai ir greitai išspręsti problemą, būtina vadovo patirtis.

Taigi kūrybiškumas ir problemų sprendimas – tai dvi sąvokos, kurios glaudžiai susijusios ir apie jas reikia kalbėti kaip apie vientisą sistemą (G.Kaufmann, 1988; S.G.Isaksen, D.J.Treffinger, K.B.Dorval, 2000; S.J.Parner, 1992).

Temos aktualumas - šiandieną turbūt ne vienas esame girdėję tokias sąvokas kaip „kūrybiškumas“, „kūrybiškas problemų sprendimas“, tačiau ar visi žinome, ką jos reiškia. Labai dažnai darbo skelbimuose pastebime, jog kaip reikalavimą naujai darbo vietai darbdavys įvardina kūrybiškumą. Tad šiandieną apie tai kalbėti yra labai svarbu, nes daugelis organizacijų vadovų nori, jog jų organizacijose dirbtų kūrybiški žmonės.

Ištyrimo lygis – kūrybiškas problemų sprendimas yra pakankamai nauja tema, dėl to Lietuvos mokslininkų mažai tyrinėta. Daugiausiai į šią sritį iš Lietuvos mokslininkų gilinasi psichologė D.Grakauskaitė – Karkockienė, taip pat A.Petrulytė. Šiek tiek duomenų pateikia ir psichologė Nerija Solaitė. Tačiau išsamių tyrimų, kaip kūrybiškumas sąveikauja su problemų sprendimu, galima sakyti nėra. Užsienio mokslininkai labiau gilinasi į šią sritį ir pateikia daugiau duomenų. Iš užsienio mokslininkų galima būtų paminėti: Donald J. Treffinger, Scott G. Isaksen, Alex Osborn, Sydney Parnes ir kt.

Darbo objektas – kūrybiškas problemų sprendimas

Darbo tikslas – sukurti teorinį kūrybiškumo ir problemų sprendimo sąveikos modelį

Mokslinė problema – kaip kūrybiškumas sąveikauja su problemų sprendimu

Darbo hipotezė – kūrybiškumo ir problemų sprendimo sąveiką galima nagrinėti kaip vientisą sistemą

Darbo uždaviniai:

1. Patikslinti kūrybiškumo sąvoką.
2. Nustatyti, kokie yra kūrybiškumą įtakojantys veiksniai.
3. Apibrėžti kūrybiškos problemos esmę ir pateikti kūrybiško problemų sprendimo būdus organizacijoje.
4. Nustatyti kūrybiškumo ir problemų sprendimo sąveiką organizacijoje.
5. Suformuluoti teorinį kūrybiškumo ir problemų sprendimo sąveikos modelį.

Metodai:

Lyginamoji mokslinės literatūros analizė (vadovėlių, straipsnių, internetinių puslapių analizė ir pan.), sintezė (kūrybiškumo ir problemų sprendimo sąsajos paieška), abstrachavimas (siekiama susikoncentruoti ties kūrybiškumu ir problemų sprendimu bei atskleisti esminius bruožus), dedukcija (kūrybiškas problemų sprendimas susideda iš to, jog pati asmenybė turi būti kūrybiška, ko pasekoje problemų sprendimas bus neįprastas), indukcija (nagrinėjamas kūrybiškumas ir problemų sprendimas, prieinama išvados, jog be kūrybiškumo neįmanomas kūrybiškas problemų sprendimas), anketinė apklausa (dvi skirtingos apklausos, padedančios nustatyti kūrybiškumo sąsają su problemų sprendimu) ir kiekybinė duomenų analizė (matematinio, statistinio apdorojimo metodai)

Darbo struktūra – darbą sudaro trys skyriai. Pirmajame skyriuje apžvelgiama mokslinė lietuvių ir užsienio autorių literatūra. Paaiškinama sąvoka „kūrybiškumas“, taip pat pateikiami komponentai, įtakojantys kūrybiškumą organizacijose, atskleidžiami, kokie veiksniai trukdo kūrybiškumui pasireikšti. Labai svarbus veiksnys organizacijose yra sėkmingas problemų sprendimas, tad šiame skyriuje apžvelgiama, kaip kūrybiškumas sąveikauja su problemų sprendimu.

Antrajame skyriuje „Kūrybiškumo ir problemų sprendimo analizė“ trumpai apžvelgiama, kokie tyrimai yra atlikti šia tema. Taip pat pateikiami statistiniai duomenys Lietuvos bankų, kadangi bankai buvo pasirinkti tyrimo objektu.

Trečiajame „Kūrybiškumo lygio ir problemų sprendimo organizacijoje tyrimas“ skyriuje aprašoma tyrimo metodologija, atliekama duomenų analizė ir aptariami gauti tyrimo rezultatai, patvirtinama hipotezė. Galiausiai pateikiamas teorinis kūrybiškumo ir problemų sprendimo sąveikos modelis.

Darbą sudaro 77 psl, kuriuose pateikiamos 5 lentelės ir 28 paveiksai. Taip pat pateikiami 4 priedai. Darbe remtasi 47 literatūros šaltiniais.

1. KŪRYBIŠKAS PROBLEMŲ SPRENDIMAS ORGANIZACIJOSE

Teorinės analizės dalyje apžvelgiamas kūrybiškumas, kuris šiandieninėje visuomenėje įvardinamas kaip labai svarbus veiksnys, turintis įtakos organizacijos sėkmei ir vystymuisi. Nekūrybiška organizacija šiandieną turi mažai galimybių išlikti. Didžia dalimi visas organizacijos gyvavimas priklauso nuo to, kaip bus sprendžiamos organizacijoje iškilusios problemos. Taigi išsamiau paanalizuosime kūrybiškumą bei jo svarbą organizacijai. Tai darysime, remiantis mokslininkų atliktais tyrimais. Toliau aptarsime, kas tai yra problema ir kokie galimi sprendimo būdai reikalingi vienai ar kitai organizacijoje iškilusiai problemai spręsti. Visa tai bus atlikta taipogi remiantis mokslininkų darbais ir atliktais tyrimais. Ypatingai didelis dėmesys bus skiriamas užsienio literatūrai, kadangi apie problemas ir kūrybiškus jų sprendimus mūsų mokslininkai turi mažai žinių.

1.1. Kūrybiškumas, kaip viena iš svarbiausių organizacijos savybių, šiuolaikinėje visuomenėje

Šiais laikais pagaminti galima bet ką ir bet kokiais kiekiais. Pasaulinė konkurencija pasiekė apogėjų. Pagrindinis klausimas – ką gaminti kad išliktum konkurencingas? Konkuruojama idėjomis ir gerų idėjų nuolat stinga. Jas reikia sukurti. Kokias technologijas naudoti, kai tenka išrasti – ką nors esminiai patobulinant, arba atrasti – sukuriant anksčiau nebuvusį. Pasitelkti kūrybingumą? Tačiau dažniausia kūrybingumas įnoringas – įkvėpimas aplanko ne tuomet, kai jo labiausiai reikia... Ar galima įkvėpimą „pakinkyti“, kad jis tarnautų mums ne tuomet, kai jis pats to nori, o tuomet kai mums to reikia?

Yra daug apibrėžimų ir būdų, leidžiančių suprasti, kas tai yra kūrybiškumas (Arieti, 1976; Getzels, Jackson, 1962; Hallman, 1981; Runso, Albert, 1990; Treffinger, Isaksen, Firestien, 1983; Welsh, 1973). Taip pat yra daug įvairių autorių literatūros apie kūrybiškumą bei atlikta tyrinėjimų (Anderson, 1959 a; Glover ir kt., 1989; Isaksen, 1987; Treffinger ir kt., 1993 a, 1993 b; Gronhaug, Kaufmann, 1988; Sternberg, 1988; Taylor, Getzels, 1975; Welsh, 1975). Pagrindinis bruožas, kuris yra parodomas minėtose autorių knygose ir straipsniuose yra kūrybiškumas kaip daugiaspektis reiškinys nei vienetinė konstrukcija, kuri gali turėti tik vieną apibrėžimą (D.Grakauskaitė – Karkockienė, 2002).

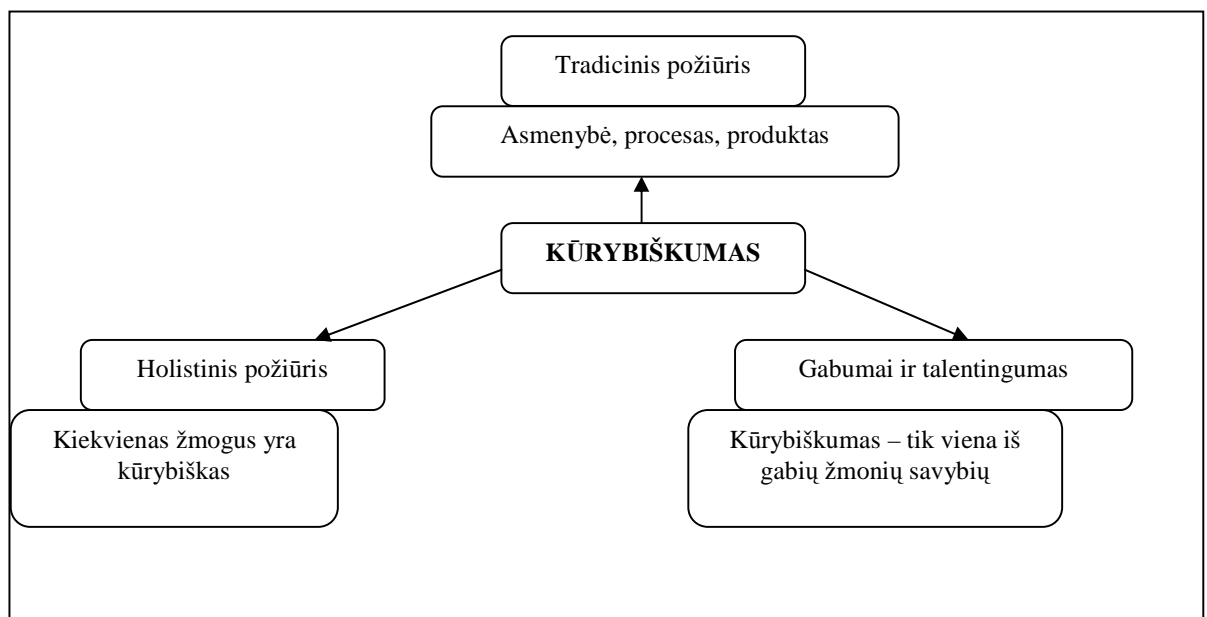
Kūrybos produktas ir veiksmas visuomet yra unikalūs ir iš esmės nauji. Tačiau būtina sąlyga, kurios derėtų nepamiršti – pati užduotis taip pat turi būti „kūrybiška“. Nors ir nėra bendro kūrybos kriterijaus, daugelis autorių, tyrinėjusių kūrybiškumą, sutinka, kad jo kriterijai yra naujumas, originalumas, tinkamumas, o kūrybiškumas – tai naujų, adekvačių veiklos rezultatų sukūrimas originaliu būdu ar naujų idėjų iškėlimas ir jų įgyvendinimas.

Kūrybiškumo sąvoka apibrėžiama įvairiai, tačiau daugelis autorių sutinka, kad tai asmens sugebėjimas atrasti kažką naujo, originalaus ar novatoriško. Problemų sprendimo efektyvumas priklauso ne tiek nuo žinių ar įgūdžių, kiek nuo ypatingo sugebėjimo užduotyse esančią informaciją panaudoti greitai ir įvairiais būdais. Ši savybė ir buvo pavadinta kūrybiškumu (D.Grakauskaitė – Karkockienė, 2002).

1950 metais pirmą kartą mokslininkas J.P.Guilford įvardino kūrybiškumą. Būtent nuo šių metų prasidėjo intensyvūs kūrybiškumo tyrimai, kurie truko 10 – 15 metų. Taigi peržvelgus kūrybiškumo tyrimus, paaiškėjo, jog bendro aiškinimo, kas yra kūrybiškumas, nėra. Galima būtų išskirti tris pagrindines tyrimų kryptis, kurias apibendrinus užsienio mokslininkų tyrimų duomenis, išskiria mokslininkė D.Grakauskaitė – Karkockienė (2002):

1. „Klasikiniai tyrimai“ (tradicinis požiūris) – daugiausia buvo tiriama kūrybiška asmenybė, kūrybos procesas ir unikalūs jo rezultatai.
2. Holistinis požiūris į kūrybą, teigiantis, kad kūrybiškumas nėra vien „išrinktųjų“ savybė, bet kad kiekvienas žmogus iš prigimties yra kūrybiškas.
3. Gabumų ir talentingumo tyrimų kryptis, kai kūrybiškumas laikomas viena iš gabių ir talentingų žmonių savybių (D.Grakauskaitė – Karkockienė, 2002).

Šias tyrimo kryptis D.Grakauskaitė – Karkockienė (2002) pavaizdavo schemiškai (1 pav.).



Šaltinis: sukurta autoriaus.

1 pav. Kūrybiškumo tyrimo kryptys

Kaip teikia mokslininkai (A.Maslow, 1959; C.R.Rogers, 1961), kūrybiškumas – tai ne įgimta žmogaus savybė, nes kiekvienas iš mūsų yra mažiau ar daugiau kūrybiškas, tik ši savybė ne vienodai pasireiškia. A.Maslow (1959) išskiria „specialų, talentingą“ kūrybiškumą ir saviraiškos kūrybiškumą,

pasireiškiantį įvairiose srityse. Jo nuomone, kūrybingas žmogus organizacijoje yra spontaniškesnis, sugebantis save išreikšti bei nebijantis to, kas nežinoma. Toks žmogus dirba, nepaisydamas, ką apie jį pagalvos aplinkiniai (D.Grakauskaitė – Karkockienė, 2002).

A.Maslow bendramintis C.R.Rogers (1961) yra tos pačios nuomonės, jog kūrybiškumas būdingas kiekvienam žmogui. D.Grakauskaitė – Karkockienė (2002) analizuodama C.R.Rogers pasisakymus apie kūrybiškumą, teigė, jog C.R.Rogers požiūris į kūrybiškumą yra naujas ir reikšmingas pirmiausia todėl, kad mokslininkas pripažino, jog sugebėjimas kurti potencialiai slypi kiekviename iš mūsų, tereikia sudaryti sąlygas jam skleistis. Be to egzistuoja esminės sąlygos, leidžiančios skleistis kūrybiškumui, t.y. psichologinis saugumas ir laisvė bei atsakomybė.

Taigi kūrybiškumas iš esmės yra psichologinė savybė, kuri gali ir privalo būti ugdoma jau nuo pat mažens, geriausiai būtų, jei kūrybiškumo ugdymas prasidėtų 3 – 5 m., nes tai palankiausias žmogaus kūrybiškumo ugdymo amžius. Nežiūrint to, kūrybiškumas gali ir turi būti ugdomas tiek bendrojo lavinimo mokyklose, tiek aukštosiose mokyklose, tiek darbinėje veikloje. Vadinasi, kūrybiškumą reikia pradėti ugdyti jau vaikystėje ir tai daryti nuolat, siekiant tobulumo (A.Petrulytė, 2001).

Mokslinėje literatūroje yra išskiriami kūrybiškumą skatinantys veiksniai:

- ✓ turtinga, įvairi aplinka, skatinanti tyrinėti, eksperimentuoti ir kurti. Kūrybiškumas negali atsirasti tuščioje vietoje. Kuo turtingesnė aplinka, tuo yra sudaromos geresnės sąlygos kūrybiškumui plėtotis. Vadinasi, kuo turtingesnis žmogaus patyrimas, tuo daugiau peno jis teikia vaizduotei, tuo tvirtesnis kūrybinės veiklos pamatas.
- ✓ demokratiški aplinkinių santykiai. Čia labai svarbu vaidmenį vaidina aplinkiniai, kurie turėtų skatinti žmogų savarankiškumui, nepriklausomumui bei pasitikėjimo savimi jausmą. Tai yra bruožai, kurie daro stiprų poveikį žmogaus kūrybiškumui.
- ✓ tam tikra autonomija, savarankiškumas ir laisvo pasirinkimo galimybė. Kiekvienas žmogus mėgsta laisvę, tad kalbant apie organizaciją labai svarbu tai, jog kiekvienas joje dirbantis žmogus turėtų galimybę dirbti tokioje erdvėje, kuri jo nevaržo niekas ir žmogus gali netrukdomas dirbti darbus.
- ✓ tinkamas ugdytinio motyvacinės, emocinės ir vertybinės sistemos ugdymas, kūrybingos asmenybės bruožų formavimas. Kūrybingumui galo nėra todėl, kad visada žmogus tobulėja. Tad nors ir žmogus organizacijoje yra daug pasiekęs, tačiau vis viena būtina stimuliuoti jo kūrybinę veiklą (A.Petrulytė, 2001).

Kalbant apie kūrybiškumą bei jo komponentus, labai svarbu organizacijoje atsisakyti tradicinio mąstymo, t.y. atsiriboti nuo įprastų taisyklių, kurios ligi šiol mums buvo tinkamos ir priimtinos, taip pat atsiriboti nuo įprasto mąstymo. Kūrybiškumas – tai pozityvi galia ir įtaka, palaikanti visą organizaciją ir sukurianti tikrą, gyvą bei kitomis akimis žiūrinčią į pasaulį organizaciją. Kitas klausimas, kurio

nevertėtų pamiršti kalbant apie kūrybiškumą būtų – kaip tapti kūrybišku komandos lyderiu, t.y. ką reikia daryti, kad pradėčiau galvoti ir vadovauti kitaip? Pastarasis klausimas yra išties svarbus kiekvienai organizacijai, nes didžiąją dalį sėkmės lemia vadovas ir jo sugebėjimas vesti organizaciją ir joje dirbančius žmones sėkmės link. Vadinasi, nuo vadovo daromų ir priimamų sprendimų, nuo jo sugebėjimo racionaliai ir kūrybiškai spręsti problemas, nuo konfliktinių situacijų vengimo priklauso ne tik jo paties veikla, bet tuo pačiu ir šalia vadovo esančių narių (<http://www.ism.lt>).

Kaip teigia D.Grakauskaitė – Karkockienė (2002), daugelis mokslininkų kūrybiškumą siejo su gebėjimu spręsti problemas (J.P.Guilford, 1981; E.P.Torrance, 1976; M.Csikszentmihalyi, 1967; S.J.Parnes, 1981 ir kt.). Tad plačiau paanalizuokime šį požiūrį į kūrybiškumą.

J.P.Guilford (1950) bandė surasti veiksnį, kuris būtų apibūdinamas kaip gebėjimas išvelgti problemas arba jautrumas problemai. Toks veiksnys buvo rastas, tai specialus mąstymas (moksliškai šį terminą vadiname divergentiniu mąstymu). Tad mokslininkas kūrybiškumą tapatino su šiuo mąstymu, kuris, pasak J.P.Guilford, reiškiasi gebėjimu kurti įvairiausių problemų sprendimo būdus (D.Grakauskaitė – Karkockienė, 2002).

Kita mokslininkė - A.Petrulytė savo knygoje „Kūrybiškumo ugdymas mokant“ (2001) - tyrinėjusi kūrybiškumą, taip pat išskiria tas pačias keturias pagrindines savybes, būdingas divergentiniam mąstymui. Pirmoji savybė – mąstymo sklandumas – tai labai laisvas naujų idėjų kūrimas, jų gausumas. Kaip skiriasi pavienių asmenų gebėjimai savo kūrybinius talentus paversti norimais rezultatais gauti, taip skiriasi ir organizacijų gebėjimas naudoti savo narių talentus sukurti naujiems produktams, procesams ar paslaugoms. Tad naujų idėjų kūrimas organizacijoje visų pirma priklauso nuo žmonių ir informacijos srauto tarp firmos ir jos aplinkos. Vertingas naujų idėjų šaltinis esti tie pastovūs organizacijos nariai, kurie dėl savo tiesioginio darbo susiduria su išorine aplinka. Jie gali turėti svarbų vaidmenį, skatindami kūrybiškumą ir inovacijas (James A.F. Stoner ir kt., 1999).

Kita savybė, reikalinga kūrybiniam mąstymui, yra mąstymo lankstumas. Jis apibūdinamas kaip gebėjimas greitai ir lengvai pereiti nuo vienos reiškinių rūšies prie kitos, savo turiniu labai nutolusios nuo pirmosios. Tai gebėjimas lengvai pertvarkyti turimą patirtį, keisti savo požiūrį bei nusistovėjusias nuostatas (A.Petrulytė, 2001).

Pasak D.Grakauskaitės – Karkockienės (2002), mąstymo lankstumą sudaro du elementai: tai spontaniškas lankstumas, kurį reiktų suprasti kaip gebėjimą kurti kuo daugiau ir įvairių kategorijų idėjų; kitas elementas – adaptyvus lankstumas, kuris palengvina neįprastų problemų sprendimą.

Trečioji savybė, kurią išskiria A.Petrulytė (2001), yra mąstymo originalumas. Kūrybinis mąstymas – tai mąstymas, paremtas naujų idėjų retumu, jų neįprastumu. Kūrybiškai mąstyti, vadinasi, pateiktą užduotį atlikti savitai, išsiskiriančiai iš visų kitų organizacijos narių atliktų užduočių. Tai reiškia, jog užduotį reikia atlikti pasitelkiant nestandartiškumą.

Kai jau idėja yra sukurta, belieka ją išplėtoti ir sėkmingai įgyvendinti. Tai priešpaskutinė kūrybiško mąstymo savybė yra kūrybinių idėjų detalumas, išbaigtumas. Priešingai idėjos kūrimui, kuri daugiausiai skatina išoriniai ryšiai, idėjos plėtojimas priklauso nuo organizacijoje tvyrančios kultūros bei procesų organizacijos viduje.

Organizacijos ypatybės, vertybės ir procesai gali arba paremti, arba kliudyti plėtoti ir pritaikyti kūrybines idėjas. Čia svarbų vaidmenį taip pat vaidina ir organizacijos struktūra. Jei organizacijos struktūra atitinka organizacijos viduje vykdomas darbuotojų funkcijas, tai tokiu atveju viskas yra gerai ir organizacija gali tikėtis sėkmės. Tačiau priešingu atveju, nelanksti organizacijos struktūra, kliudanti komunikacijai tarp skyrių, dažnai gali net nesudaryti galimybės potencialiai linkusiems žmonėms pagelbėti sužinoti apie vieną ar kitą organizacijoje atsiradusią problemą. Tokiu atveju atsiranda problemų ir įgyvendinant idėjas, nes prastos informacijos tekėjimas tarp skyrių neleis laiku ir kokybiškai pagaminti naujo produkto ar paslaugos (J. A.F. Stoner, R.E.Freeman, D.R.Gilbert, 1999).

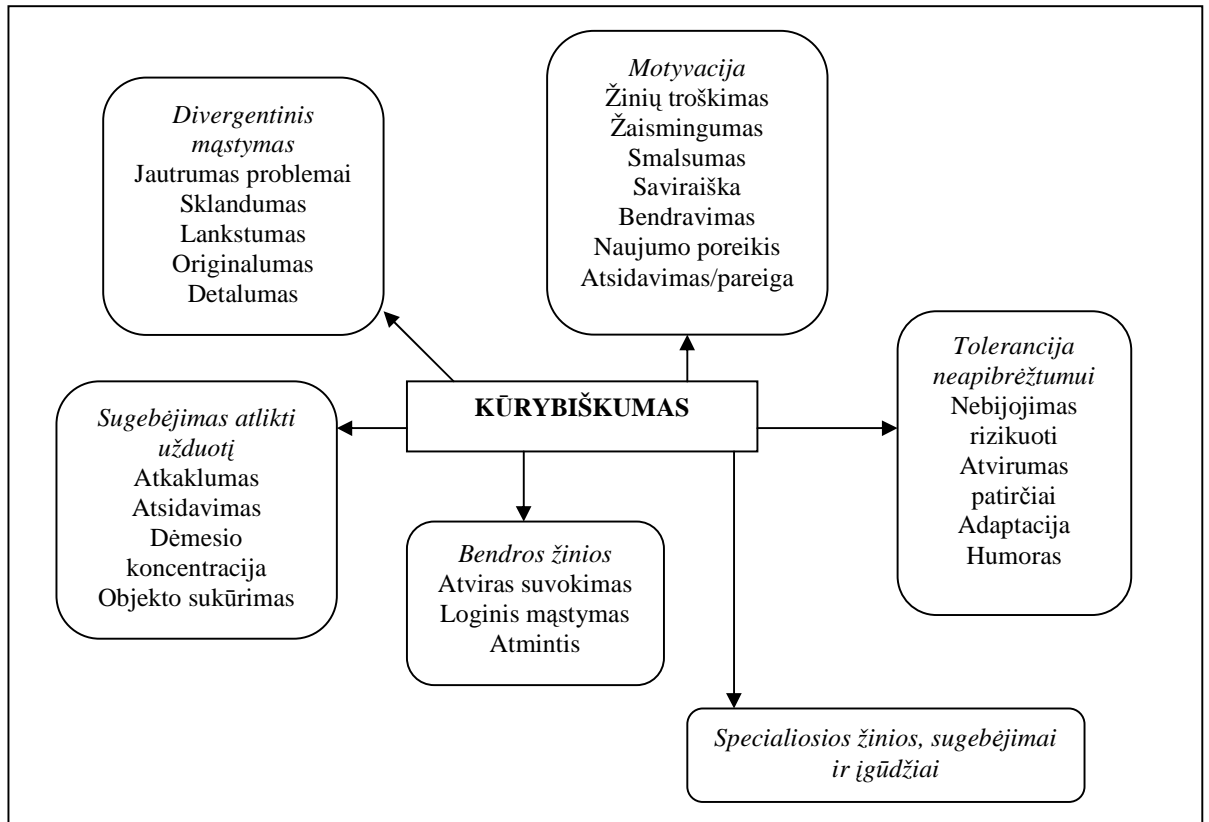
Paskutinė kūrybinio mąstymo savybė yra jautrumas kūrybinei problemai. Tai gebėjimas išžiūrėti prieštaravimus bei problemos esmę, nes to nepadarius, didelė tikimybė, jog organizacija susidurs su begale problemų, kurias išspręsti prireiks pakankamai daug laiko, o kartais problemų nepastebėjimas gali atvesti organizaciją prie žlugimo (A.Petrulyė, 2001).

Kaip teigia psichologai pagrindinė mąstymo funkcija yra idėjų kūrimas. Taigi galima daryti prielaidą, kad kūrybinis mąstymas tarsi niekuo nesiskiria nuo įprasto mąstymo, nes tiek vieno, tiek kito mąstymo pagrindinė funkcija būtų idėjų kūrimas, tačiau kūrybiškai mąstyti, tai dar nereikia paprastai mąstyti – tai naujų idėjų ieškojimas, atsisakymas nusistovėjusių taisyklių ir nuolatinis tobulėjimas tikslo link (<http://www.bernardinai.lt>).

Panagrinėkime, kokie yra kitų mokslininkų, tyrinėjusių požiūrį į kūrybiškumą, pagrindiniai aspektai, kalbant apie kūrybiškumą. Jei J.P.Giulford (1950) kalbėdamas apie kūrybiškumą, nuolat vartojo terminą „problemų sprendimas“, tai kiti autoriai to nedarė, nes kūrybiškumą siejo su išradimu (J.Rossmann, 1931; P.W.Jackson, 1962), dar kiti – su naujo ir vertingo rezultato sukūrimu (A.Rothenberg, 1988). M.S.Mednick (1962) kūrybiškumą apibrėžė kaip individo gebėjimą kurti naujus, originalius, nesusijusių ar nutolusių vienas nuo kito elementų ryšius. S.G.Isaksen ir D.J.Treffinger (1985) kūrybiškumą suvokė kaip naujų, reikšmingų, tinkamų ryšių suradimą, kuris pasireiškia tam tikrais gebėjimais, kuriuos įvardino kaip išvelgimas daugiau galimybių, sugalvojimas ir išbandymas įvairiausių sprendimo būdų, pasiūlymas neįprastų ir naujų galimybių bei kūrimas ir atrinkimas alternatyvių idėjų (D.Grakauskaitė – Karkockienė, 2002).

Apibendrinant galime daryti prielaidą, jog kūrybiškumo negalima sieti su vienu kuriuo nors ypatumu, todėl buvo pradėta ieškoti sudėtingesnių modelių, atskleidžiančių kūrybiškumą. Vokiečių mokslininko K.Urban (1988) manymu, kūrybiškumo negalima sieti su viena žmogaus savybe, nes

kūrybiškumą apibūdina daugiau komponentų. D.Grakauskaitė – Karkockienė (2002) pateikia K.Urban (1998) kūrybiškumo komponentus (2 pav.).



Šaltinis: sukurta autoriaus pagal URBAN K. (1998)

2 pav. Kūrybiškumo komponentai

Kalbant apie kūrybiškumą, yra sunku įsivaizduoti kaip kūrybiškumas galėtų pasireikšti organizacijoje be bendradarbiavimo. Tad čia svarbu aptarti ir išsamiau paanalizuoti kūrybiškumo modelį, kuris įvardijamas „CRAPLEX“ modeliu (Osborn, 1963; Stein, 1975; Parnes, 1967 ir kt.). Išvertus į lietuvių kalbą reiškia „kūryba per bendradarbiavimą“. Organizacijoje yra labai svarbus klimatas, leidžiantis arba neleidžiantis pasireikšti kūrybiškumui. Didelę įtaką turi asmeniniai žmonių norai ir savybės, žmonių tikėjimas organizacija bei noras siekti tikslų ir pan. Tačiau pati svarbiausia savybė, reikalinga kūrybiškoje organizacijoje yra vadovavimas, kuris priklauso nuo pagrindinio organizacijos vadovo, nes jis turi lemiamos įtakos kūrybiškumo pasireiškimui (40%), o visa kita priklauso nuo kitų organizacijoje dirbančių žmonių (<http://www.cpsb.com>).

B.Ghiselin (1957) išskiria du kūrybiškumo lygius, kurių pirmasis yra kūrybinis bendradarbiavimas kuriant produktą, t.y. nuolatinis bendravimas ir bendradarbiavimas, kuris yra privalomas, kuriant naują produktą ar paslaugą, nes vienas žmogus organizacijoje negali nieko padaryti, reikalinga grupė bendraminčių. Šis lygmuo dar gali būti įvardintas kaip veiksmas. Antrasis kūrybiškumo lygmuo yra kūrybinis bendradarbiavimas produkto įgyvendinime ir pripažinime. Tik

darni, tarpusavyje nuolat komunikuojanti komanda gali pateikti rinkai išbaigtą produktą, kuris sulauks pripažinimo (<http://www.cpsb.com>).

Vadinasi, be nuolatinio bendravimo ir bendradarbiavimo neįmanoma sukurti kūrybiško produkto, nuo kurio priklauso tolimesnis organizacijos likimas. Pagrindinis tikslas bendraujant – gauti ir perduoti informaciją, taigi organizacijoje vadovas privalo nuolat bendrauti su kitais darbuotojais, skyriais ir informuoti juos apie daromus pakeitimus organizacijoje, apie naujus pasiūlymus ir pan. Be to tik bendraujant organizacijoje vadovas gali sužinoti apie vienam ar kitam darbuotojui kilusią naują kūrybišką idėją. Neformaliame bendravime labai svarbu vaidmenį vaidina gandai. Nors gandų tikrumu abejojama, amerikiečių tyrimai parodė, kad apie 80 % gandų perduoda tikslią informaciją apie padėtį organizacijoje, tad gandus dažnai vadovai stengiasi panaudoti naudingai (<http://www.straipsniai.lt>).

Daugelis mokslininkų, rašančių apie vadybą, kūrybiškumą apibrėžia kaip naujos idėjos ir inovacijų kūrimą, kaip naujos idėjos pavertimą nauja firma, nauju produktu nauja paslauga, nauju procesu ar nauju gamybos metodu. Pasak Austrijos ekonomikos istoriko Joseph Schumpeter (1947), inovacijos – tai kūrybiškumo pagrindas ir jis inovacijas laiko kaip pagrindinį sėkmės šaltinį, reikalingą šiuolaikinėms organizacijoms, siekiančioms konkuruoti su kitomis organizacijomis, siūlančiomis panašias ar net identiškas paslaugas ar prekes. Vadinasi, šiandieną labai didelė tikimybė, jog nekūrybiška ir nenovatoriška organizacija gali neišgyventi. Tad nenuostabu, jog vis daugėja organizacijų, kurių vadovai ieško būdų skatinti ir puoselėti ne tik pavienio asmens, bet ir visos organizacijos kūrybiškumą ir inovacijas (J. A.F. Stoner, R.E.Freeman, D.R.Gilbert, 2000).

Tad čia labai svarbu pakalbėti ir apie tai, ko yra pasiekama bendravimo ir bendradarbiavimo visame vyksme. Nenuostabu yra tai, jog bendraujant organizacijoje dažnai yra sukuriamas naujas produktas ar senojo produkto patobulinimas. Šį produktą šiandieninė visuomenė vadina inovacija (R.Strazdas, A.Jakubavičius, K.Gečas, 2003). Anot Europos Sąjungos mokslinių tyrimų ir plėtros programos EUREKA, inovacija traktuojama kaip procesas, kuriame tyrimų eigoje gautos žinios transformuojamos į naujus produktus ar paslaugas (3 pav.).

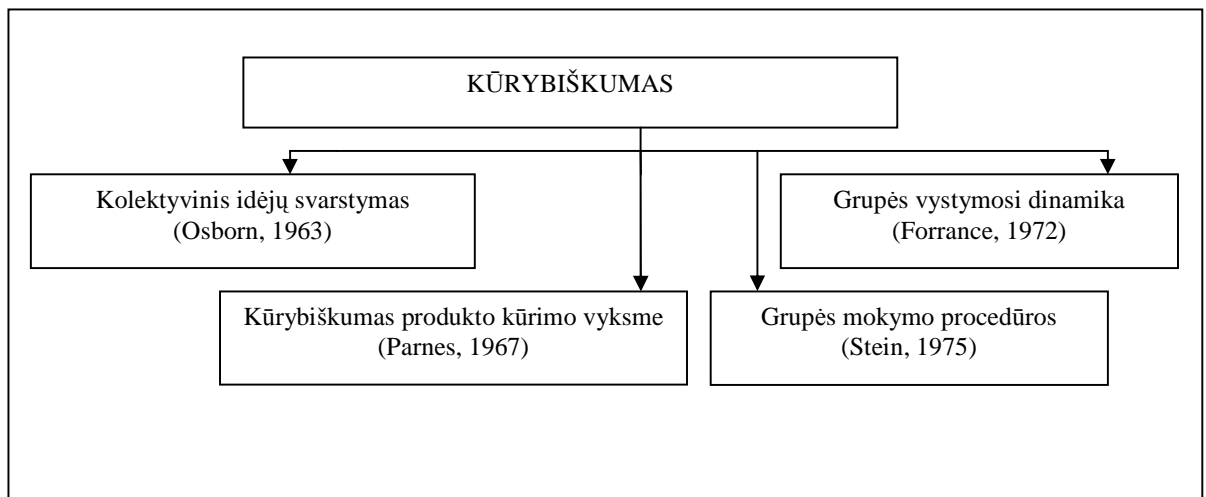


Šaltinis: STRAZDAS, R.; JAKUBAVIČIUS, A.; GEČAS, K. (2003).

3 pav. Tyrimų ir inovacijų sąveika

Inovacijos yra labai svarbi prielaida organizacijoje kūrybiškumui pasireikšti. Tad apibūdinant konkrečias inovacijas, kartais turimi galvoje tik nauji produktai ar naujos paslaugos. Tačiau kartais tai klaidinga nuostata, nes tokia inovacijų samprata būtų pernelyg siaura. Žinoma, didelė dalis inovacijų yra sėkmingai pritaikyti išradimai, sukūrę naujus produktus ar paslaugas. Bet dažnai produktai tobulinami ar pritaikomi naujiems poreikiams tenkinti, jiems randamos naujos rinkos. Taigi nauji darbo metodai bei naujos rinkos irgi yra inovacijos. Kartais neteisingai manoma, kad inovacija tai visiškai originalumas, t.y. absoliučiai viskas iki tol buvę nežinoma. Iš tikrųjų inovacija - paprastai tai 99 % senai žinomų dalykų ir tik 1% naujovių. Inovacijos neatsiranda iš nieko, naujos idėjos atsiranda iš senų ir patikrintų tiesų. Dažniausiai inovacija tik mažas patobulinimas (R.Strazdas, A.Jakubavičius, K.Gečas, 2003).

Kalbant apie kūrybą per bendradarbiavimą, galima išskirti du kūrybiškumo modelius, kurių vienas yra senasis, o antrasis – patobulintas ir labiau išplėtotas. Senasis modelis pateiktas 4 pav., o naujasis 5 pav.



Šaltinis: sukurta autorių.

4 pav. Siauras požiūris į kūrybiškumą

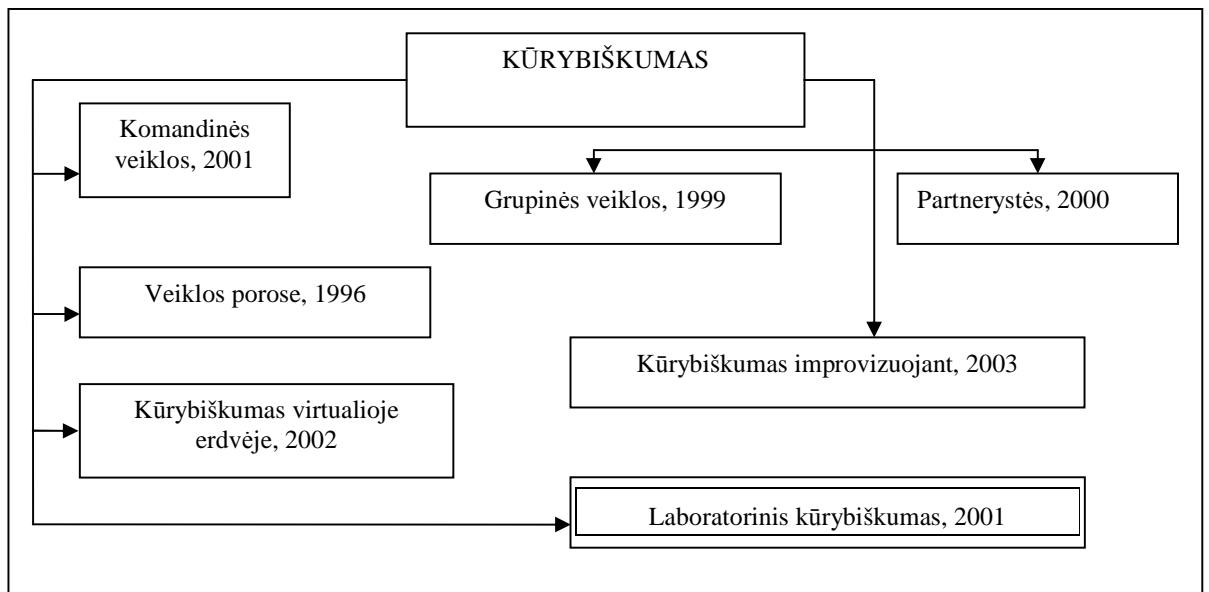
Senasis modelis apima keturis elementus, kurių kiekvieną aptarsime šiek tiek plačiau. Kaip matome paveiksle, jau 1963 metais buvo pradėta kalbėti apie tai, jog reikalingas tam tikras kolektyvas, kuris gali daug greičiau ir lengviau sukurti tam tikrą atmosferą, reikalingą kūrybiškumui pasireikšti. Tad buvo pradėta kalbėti apie grupes, kurios šiame modelyje atlieka svarbų vaidmenį. Vadinasi, apsibrėžkime, kas tai yra grupė. Tačiau tikslaus sąvokos „grupė“ apibrėžimo nėra, nes skirtingi autoriai grupes bando apibūdinti pagal skirtingus požymius. Bene dažniausiai grupės apibrėžimai remiasi santykių tarp dviejų ar daugiau individų įvardijimu arba tarpusavio sąveikos aspektu. Pavyzdžiui, mokslininkas Stodgill (1959) grupę įvardino kaip atskirą tarpusavio sąveikos sistemą, kurios veikla sąlygoja sistemos struktūrą, o sėkminga tarpusavio sąveika daro įtaką sistemos identiškumui. Kiti

mokslininkai esminiu grupės požymiu laiko narystės supratimą. Pasak Bales (1950), grupė- tai toks žmonių skaičius, kurie veikia vienas kitą tiesiogiai viename ar keliuose susibūrimuose, kur kiekvienas narys kitą narį suvokia ganėtinai aiškiai. Cartwright ir Zander (1968) grupę apibrėžė remdamiesi tarpusavio priklausomybės principu ir teigė, jog grupė kaip individų visuma, kurie palaiko santykius vienas su kitu, todėl tampa iš dalies priklausomi vienas nuo kito. Kiti mokslininkai Mills (1949), Deutsch (1949), Freeman (1936) grupės pagrindiniu motyvu laikė bendrą tikslą; McDavid ir Harari (1968) pagrindinį grupės aspektą įvardino struktūrinius santykius (A.Savanevičienė, V.Šilingienė, 2005).

Kaip matyti, grupės gali būti įvardijamos pagal skirtingus požymius, tačiau visgi galima daryti prielaidą, jog grupė – tai žmonių bendrija, kurios narius sieja koks nors bendras požymis (bendra veikla, tarpusavio santykiai, bendri interesai, priklausymas tai pačiai organizacijai). Vadinasi, kalbant apie kūrybiškumą, svarbu kalbėti ir apie grupę, nes vienam žmogui yra sunku sugalvoti kažką tokio, kas yra unikalų, reikalingi bendraminčiai, kurie padėtų realizuoti kilusias naujas mintis. Juk ta pati idėja negali ateiti keliems žmonėms lygiai tokia pati, visada kažkokia idėja gimsta vieno žmogaus galvoje, o tik vėliau kiti grupės nariai svarsto, ar ta idėja yra reali ir įgyvendinama, ką galima pakeisti, kad tikslas būtų pasiektas. Kai idėja yra apdorota, belieka pasitelkti kūrybiškumą ir pradėti kurti naują produktą ar paslaugą. Tai reiškia, kaip jau minėjome anksčiau, atsisakyti tam tikrų nusistovėjusių taisyklių, nuostatų, griežtų reikalavimų ir į naują kuriamą produktą ir jo realizavimą pažvelgti kitomis akimis, nepamirštant novacijų taikymo (J.Kasiulis, V.Barvydienė, 2003).

Siekiant, jog grupė dirbtų ne tik tinkamai, bet ir kūrybiškai, labai svarbi yra grupės darna, kas reiškia bendrai veikti užsibrėžto tikslo link. Grupė turi viena užduotį (kažką sugalvoti ir tai padaryti kūrybiškai), vadinasi, joje dirbantys žmonės turi papildyti vienas kitą, t.y. sudaryti vienetą. Dažniausiai į grupes yra atrenkami žmonės, turintys suderinamąsias būdo ir darbo savybes. Grupės, kaip ir jas sudarantys žmonės, tobulėja visą savo gyvavimo laiką. Išsamiau grupių vystymąsi pradėjo nagrinėti B.Tuckman (1965 ir nustatė keturias vystymosi stadijas. Analogiškas stadijas nustatė ir J.Stenko (1981) bei M.Barkauskaitė (1979): formavimasis, blaškymasis, normalizacija ir veikla. Taigi kaip pagrindinį dalyką grupės vystymesi galima išskirti tikslo siekimą, kurio siekia grupėje dirbantys žmonės (J.Kasiulis, V.Barvydienė, 2003).

Kiek vėliau, autoriai kalbėdami apie kūrybiškumą ir jo pasireiškimą organizacijoje, šalia grupės bei jo darnos užsimena ir apie komandinį darbą. Tad darome prielaidą, jog naujasis kūrybiškumo modelis yra apibūdintas kaip modelis, kurio požiūris į kūrybiškumą yra platesnis, lyginant su senuoju modeliu, nes yra pasitelkiama komanda ir veikiama kitais veiklos principais. Naujasis modelis pateiktas 5 pav.



Šaltinis: sukurta autorių.

5 pav. Platesnis požiūris į kūrybiškumą

Darome prielaidą, jog šis modelis išties yra platesnis, nes atsiranda komanda, improvizacija, kas labai svarbu kalbant apie kūrybiškumą. Šalia to atsiranda ir eksperimentai, tyrinėjimai to, kas nauja, dar neatrasta visuomenėje.

Komandas gali sudaryti panašūs ir kartu skirtingi žmonės, tačiau svarbiausi komandos darbo bruožai yra bendradarbiavimas bei tarpusavio pagalba. Vadinasi, jei platesniame kūrybiškumo modelyje, pasitelkiamas ne tik grupės, bet ir komandos darbas, tai didėja tikimybė, jog organizacija organizuodama savo veiklą šiuo modeliu, sulauks greičiau norimo rezultato, nei remdamasi senuoju modeliu, kuriame yra tik grupė ir jos veikla. Taip pat darome prielaidą tą, jog naujasis modelis yra tobulesnis dar ir dėl to, jog komunikacija grupėje vyksta ne taip atvirai kaip komandoje, nes komandoje yra atvira komunikacija, konfliktų viešumas ir svarbiausia komandinė atsakomybė, o grupėje priešingai – taktiškas elgesys, paslėptas konfliktas bei asmeninė atsakomybė (A.Savanevičienė, V.Šilingienė, 2005).

Taigi komanda yra daugiau nei kartu dirbančių individų grupė. Be to, komandos pasitelkimas darbe turi ir daugiau privalumų, leidžiančių organizacijai greičiau sulaukti sėkmės. Pavyzdžiui, jei grupėje yra ryškus lyderis, prisiimantis atsakomybę už visus, tai komandoje to nėra, nes atsakomybę prisiima visi jos nariai. Be to komandos didelis privalumas yra tas, jog komandos susitikimuose sprendžiamos problemos, atvirai diskutuojama dėl iškilusių sunkumų ir ieškoma geriausio iškilusios problemos sprendimo (J.Kasiulis, V.Barvydienė, 2003).

Yra ir daugiau skirtumų tarp grupės darbo ir komandos, leidžiančių teigti, jog dirbant komandose greičiau pasiekimas lauktas rezultatas. Tad vadovai, siekdami pagerinti savo organizacijos

ir joje dirbančių žmonių darbą, turėtų dirbti komandomis, nes toks darbas sudaro galimybes labiau pasireikšti kiekvieno asmeniniam kūrybiškumui, ko pasekoje, didėja tikimybė, jog galutinis visos komandos darbas bus kūrybiškas ir bus pasiektas ilgai lauktas rezultatas (J.Kasiulis, V.Barvydienė, 2003).

Kai jau aptarėme plačiau kūrybiškumą bei jį skatinančius veiksniai organizacijoje, šiek tiek pakalbėkime apie tai, kas slopina kūrybiškumą, nes tai yra labai svarbu kiekvienai tikslo siekiančiai organizacijai.

Pasak N.Rogers (1988), kūrybiškumą labiausiai slopina kritika, nes ji yra didžiausias priešas kūrybiškumo pasireiškimui. Dažnai išgirsta replika ar pašaipa vienai ar kitai kilusiai minčiai, gali stipriai įtakoti tolimesnius mūsų pasisakymus garsiai. Kitas veiksnys, slopinantis mūsų kūrybiškumą, yra vertinimas. Kiekvienas žmogus kažkada buvo vertinamas už tai, ką padarė. Organizacijoje žmonės taip pat nuolat yra vertinami už atliktus darbus. Jei darbas yra padarytas puikiai ir už tai gauname pagyrimą, viskas gerai, tačiau priešingu atveju – mes pasijaučiame nepilnaverčiai. Be to, jei mus dar palygina su kitu organizacijos darbuotoju, kuris, vadovo manymu, darbą atliko geriau, tai mes tokiu atveju nuvertiname savo sugebėjimus, ir ateityje, tai gali turėti neigiamos įtakos. Taip pat labai svarbi yra autoritarinė drausmė, kurios pagrindinis reikalavimas yra griežta, nepajudinama tvarka. Reikėtų labiau atsižvelgti į kiekvieno individualias savybes, be to labiau vertinti darbuotojus ir suteikti jiems didesnę laisvę, kurios metu ir gimsta naujos idėjos, kurios vėliau gali būti paverčiamos nauju produktu/paslauga. Paskutinis veiksnys, kurį išskyrė mokslininkė – nepalanki asmenybės augimui politinė sistema. Pasak mokslininkės, tyrinėjusios kūrybiškumą, kūrybiškumas, taip pat ir bet kokios naujos minties gimimas yra tam tikras procesas, lemiantis organizacijoje kaitą. Tačiau ne visi vadovai suvokia tos kaitos efektyvumą ir naudingumą (D.Grakauskaitė – Karkockienė, 2002).

Psichologė Nerija Solaitė (2005) išskiria tam tikrus pačio žmogaus susikurtus kūrybiškumo „mitus“, kurie trukdo būti kūrybiškiems:

Pirmas klaidingas supratimas – „žmonės gali būti skirstomi į kūrybiškus ir nekūrybiškus“! Iš tikrųjų kūrybiškumą mes galime apibūdinti kaip įkarštį, polėkį, išmintingumą ir ištvermę. Žinoma, kiekvienas žmogus skiriasi pagal šias savybes, tačiau juk kiekvienas iš mūsų turi tam tikrą proporciją įkarščio, išminties ir ištvermės.

Kitas klaidingas supratimas – „kūrybiškumą galima ugdyti tik tam tikrose srityse“ (t.y., ribotame jų skaičiuje), pavyzdžiui, fizikos moksluose, menuose ar reklamoje. Tokia kūrybiškumo išraiška vadinama artistine arba moksline. Tačiau kūrybiškas problemų sprendimas gali būti praktikuojamas ir taikomas bet kurioje gyvenimo srityje.

Trečias klaidingas supratimas – „visos kūrybinės idėjos yra gana sudėtingos, ne taip jau lengva iki jų „prisikasti“. Tačiau pagalvokime, kada mus aplanko patys netikėčiausi ir originaliausi

sprendimai? Ne tada, kai sėdime ir beprasmiškai sukame galvą, o tada, kai apie problemą visiškai užmirštame – stovint po dušu, vaikščiojant miške, besiklausant muzikos... Vadinasi, svarbu teisingai išskeltas klausimas, o atsakymas ateis pats savaime jam patogiausiu laiku!

Dar vienas klaidingas supratimas – „kūrybiškumo negalima suvaldyti, kontroliuoti ar spartinti“. Nejaugi? Galima specialiai skirti laiko kūrybiškų idėjų generavimui, pasitelkiant „smegenų šturmo“ metodiką, ir gana per trumpą laiką gauti daug naujų ir originalių idėjų.

Kitas autorius Bad Antogastas, tyrinėjęs kūrybiškumą suformulavo kūrybišką mąstymą blokuojančias nuostatas:

- ✓ “Yra tik vienas teisingas atsakymas”
- ✓ “Tai – nelogiška”
- ✓ “Būk praktiškas”
- ✓ “Laikykis taisyklių”
- ✓ “Venk dviprasmybių”
- ✓ “Klysti – blogai”
- ✓ “Žaisti – lengvabūdiška”
- ✓ “Tai ne mano sritis”
- ✓ “Aš ne kvailys”
- ✓ “Aš nesu kūrybingas”.

Taigi, kaip matome, mokslinėje literatūroje yra išskiriama ne tik veiksniai, įtakojantys ir skatinantys kūrybiškumą, bet taip pat ir trukdžiai, kurie trukdo laisvai pasireikšti mūsų mintims ir mūmuse slypinčiam kūrybiškumui(<http://www.delfi.lt>).

1.2. Kūrybinis problemų sprendimas

Valdymo subjektu dažniausiai yra įvardijamas vadovas arba vadybininkas, kurio atsakomybėn krenta didelė darbų atsakomybė. Vadovas, norėdamas sėkmingai vadovauti, privalo nebijoti atsakomybės, sugebėti vadovauti ne tik kitiems darbuotojams, bet taip pat ir sau pačiam. Vadovauti sau pačiam reikia todėl, kad vadovas turi suplanuoti, kokia kryptimi eis jis pats, o tik po to numatyti bendrą darbo kryptį. Jis turi būti teisingas ir tvirtas; turi įgyti darbuotojų pasitikėjimą bei skatinti žmones gerai dirbti, nes tik turėdami paskatą darbuotojai bus linkę dirbti. Vadovo pareiga yra tinkamai pavesti darbus tiems žmonėms, kurie geriausiai išmano tą sritį ir puikiai sugebės atlikti jiems paskirtą užduotį. Taip pat vadovas privalo priimti svarbius sprendimus organizacijoje, spręsti konfliktus bei iškilusias problemas, kurių šiandieninėje veikloje yra pakankamai daug (V.Navickas, 2005).

Pažinimo mokslas buvo apibrėžtas kaip šiuolaikinė sritis, bandanti atsakyti į klausimus apie žinias, jų prigimtį bei kaip tos žinios sklido visame pasaulyje (Gardner, 1985). Pažinimo mokslas yra susijęs su daugeliu mokslų šakų, tokių kaip psichologija, filosofija, antropologija ir kt. (Gardner, 1985; Matlin, 1989; Miller ir kt., 1984). Šalia pažinimo mokslo yra būtina paminėti ir problemų sprendimą, nes problemų sprendimas visada buvo ir yra itin svarbus pažinimo moksle. Kūrybiškumas tapo svarbiu komponentu šioje srityje (Boden, 1991; Johnson-Laird, 1988; Schank, Childers, 1988; Weisberg, 1988) (<http://www.cpsb.com>).

Kai kurie mokslininkai (Raaheim, 1984) kūrybiškumo nesiejo su problemų sprendimu, nes jų manymu, tarp jų nėra nieko bendra. Tačiau kiti mokslininkai (Kauhmann, 1988) teigė, jog sąvokos “kūrybiškumas” ir “problemų sprendimas” yra labai susijusios ir apie tai reikia kalbėti kaip apie vientisą sistemą, nes tarp šių sąvokų egzistuoja tam tikras ryšys. Daugiausiai apie kūrybišką problemų sprendimą kalbėjo Isaksen, Dorval ir Treffinger. Šių mokslininkų teigimu (1994), kūrybinis problemų sprendimas yra metodologinė sistema, padedanti realizuoti organizacijos tikslus ir uždavinius. Kaip teigia mokslininkas Parnes (1992), kūrybiškas problemų sprendimas yra sudėtingas mokslas, kuris yra nagrinėjamas jau daugiau kaip 50 metų (<http://www.cpsb.com>).

Tačiau prieš pradėdant išsamiau analizuoti kūrybiškus problemų sprendimus, apibrėžkime, kas tai yra problema ir problemų sprendimas organizacijoje kol kas atsiribojant nuo kūrybiškumo.

Taigi problema kyla tuomet, kai reali padėtis skiriasi nuo pageidaujamos. James A.F. Stoner su savo bendraminčiais (2000) tyrinėdamas W.E. Pounds (1969) teiginius, pastebi, jog problemos pastebimos dažnai neformaliai ir intuityviai, tuo remiantis išskiria keturias situacijas, įspėjančias vadovus apie galimas problemas.

Pirmoji situacija – nukrypimas nuo ankstesnės patirties reiškia, kad buvo pažeistas organizacijos veiklos modelis. Kaip pavyzdį galima paimti pardavimų apimtį. Vadovas, lygindamas pardavimų apimtį praėjusių metų ir dabartinių, pastebi, jog šių metų pardavimų apimtys yra mažesnės nei buvo pernai. Vadinasi, tai jau signalas, jog iškilo problema, kurią nedelsiant reikia spręsti.

Kita situacija, kuri yra labai svarbi vadovui yra nukrypimas nuo plano. Organizacijos vadovas nuolat turi susidaręs planą, kurio laikantis organizuoja darbą. Tačiau kartais atsitinka taip, jog atsiranda nuokrypis nuo vadovo planų ar lūkesčių. Pavyzdžiui, tam tikra programa atsilieka nuo grafiko. Vadinasi, vadovas turi imtis priemonių, leidžiančių jam vėl sugrįžti prie ankstesnio plano be didesnių nukrypimų.

Trečioji situacija, W.E. Pounds (1969) įvardinta, kiti žmonės, kurie dažnai sukelia problemų organizacijos vadovui, kurios yra susijusios su kasdieniais sprendimais. Tarkim vienas iš darbuotojų laiku nepristatė siuntos, ko pasekoje, vartotojas yra nepatenkintas ir dėl to skundžiasi organizacijos vadovui.

Paskutinioji situacija, išpėjanti vadovą apie galimas problemas – konkurentų veikla. Kitoms organizacijoms įdiegus kažkokią naujovę, vadovui gali tekti savo organizacijos veiklą įvertinti iš naujo ir rasti tinkamų būdų neatsilikti nuo konkurentų (J.A.F.Stoner, R.E.Freeman, D.R.Gilbert, 2000).

Kai problema vadovų jau pastebėta, belieka sprendžiant problemą nuosekliai ir logiškai praeiti keletą etapų. Įvairūs autoriai pateikia skirtingus etapus bei jų skaičių, tačiau visgi visi akcentuoja penkis pagrindinius etapus: problemos įvardijimą, nes pats svarbiausias dalykas sprendžiant problemą – tai suvokimas, kad ji egzistuoja; sprendimo parengimas yra vienas iš svarbiausių momentų, nes norint atlikti efektyvią sprendžiamos problemos analizę, reikia surinkti išsamią informaciją; sprendimo priėmimas – šiame etape jau daromas galutinis pasirinkimas; priimto sprendimo realizavimas, t.y. suplanavimas pačio sprendimo įgyvendinimo ir nusprendžiama, kas turi būti padaryta, kas tai padarys, kada ir kokiomis priemonėmis tai bus atlikta; paskutinis etapas sprendimo įgyvendinimo kontrolė ir įvertinimas reiškia, jog nuolatinis stebėjimas kaip sprendžiama problema leidžia tikėtis, jog laikomasi plano ir prireikus laiku bus pakoreguota (A.Savanevičienė, V.Šilingienė, 2005).

Problemų sprendimas vadyboje turi būti sprendžiamas kūrybiškai ir novatoriškai. Vadovas kasdien sprendžia dešimtis klausimų, nuolat susiduria su sudėtingomis problemomis, kadangi organizacijoje tų problemų yra per akis. Vadovui tenka sunkus planavimo darbas, tarpasmeniniai darbuotojų reikalai, konfliktai, reikia sugebėti valdyti ir nuslopinti iškilusias emocijas ir t.t. (V.Navickas, 2005).

J.Kasiulis ir V.Barvydienė (2003) sprendimą apibūdina kaip „veiksmų konkrečiai problemai spręsti krypties numatymas ir parinkimas arba pasinaudojimas susidariusia galimybe. Sprendimas – tai nutarimas, tai susitarimas, kas ir kaip bus daroma, siekiant tikslo“. Bet ką sprendžiant vadovas privalo giliai, visapusiškai viską apgalvoti, numatyti galimas alternatyvas bei prognozuoti pasekmes. Sprendimo priėmimas – veiksmų konkrečiai problemai spręsti krypties nustatymas ir parinkimas arba pasinaudojimas susidariusia galimybe – svarbi kiekvieno vadovo darbo dalis.

Psichologė Nerija Solaitė (2005) kūrybišką problemų sprendimą įvardino kaip sugebėjimą įveikti kliūtis, pažvelgiant į jas nauju būdu. Tai yra vieni svarbiausių darbuotojo talentų, kurie būtini bet kurios įmonės klestėjimui. Jei įmonė negali pateikti unikalių produktų ar paslaugų, inovacinių marketingo strategijų bei kūrybiškų atsakymų į sudėtingiausias problemas, gali sumažėti jos pardavimų skaičius, pelnas.

Vienas dažniausiai nurodomų kūrybiško problemų sprendimo ypatumų – jog pati problema šiuo atveju esti ne visai aiški, neapibrėžta. Prieš pradėdant spręsti, ją reikia sukonkretinti, suformuluoti ar netgi aptikti, išvelgti. Todėl kūryba kai kada apibūdinama kaip uždavinio su neapibrėžtu tikslu sprendimas. Kūrybos procesus nagrinėjantys mokslininkai dažnai pabrėžia, kad kūryba – tai ne tiek problemų sprendimas, kiek jų išvelgimas, formulavimas.

Norėdamas problemas sėkmingai išspręsti, vadovas privalo pripažinti tos problemos egzistavimą, išsiaiškinti dėl ko ta problema iškilo, įvertinti visus „už“ ir „prieš“ ir tik tada pasirinkti išmintingiausią ir naudingiausią sprendimą. Vadinasi, ką nors nuspręsti – rimtas vadovo išbandymas. Dažnai atsitinka taip, kad aktualios problemos po kurio laiko tampa jau nebeaktualiomis. Kartais dera paklausti savęs: „Kokia bus situacija, jei visai nieko nedarysiu? Ar spręsti?“ Jei niekas nepablogės, gal kartais nereikia nieko ir daryti.

Organizacijose vadovai naudoja įvairius problemų sprendimo būdus, kurie, jų manymu, tinkamiausi vienai ar kitai iškilusiai problemai. A.Savanevičienė ir V.Šilingienė (2005) problemos sprendimo modelį apibūdina kaip formalizuotą problemos sprendimo procedūrą, pritaikytą specifiniams skirtingų proceso etapų tikslams pasiekti. Mokslinėje literatūroje yra išskiriama pakankamai nemažai metodų, leidžiančių vadovams išsirinkti tinkamiausią.

Spręsdami bet kurį klausimą, vadovai privalo įvertinti visas alternatyvas. Kiekviena organizacija teoriškai gali turėti daugybę alternatyvų, tačiau tokiu atveju organizacija susidurtų su milžiniškais sunkumais, jei apdorotų visas teoriškai ir praktikai įmanomas alternatyvas. Nėra tikslų ir visuotinai priimtų metodų, leidžiančių sumažinti nagrinėjamų alternatyvų skaičių, nes pernelyg mažinant alternatyvų skaičių, didėja pavojus išmesti pačias naudingiausias alternatyvas. Tačiau tokio pavojaus nepašalina ir alternatyvų skaičiaus didinimas. Vadinasi, jau pačioje pradžioje, prieš pat atsirandant kažkokiam sprendimui, derėtų mažinti alternatyvų skaičių (A.Vasiliauskas, 2002).

Daugelis mokslininkų, menininkų teigia, kad originalūs sudėtingų problemų sprendimai dažnai ateina į galvą visai netikėtai, kai mąstoma apie visai kitus dalykus, o kartais jie netgi susapnuojami. Štai sakoma, kad vokiečių chemikas F.Kekulé vieną didžiųjų savo atradimų – struktūrinę benzolo formulę – susapnavo snūduriuodamas prie židinio. Tai skatina daryti prielaidą, jog svarbus vaidmuo ką nors kuriant tenka nesąmoningiems procesams, intuityjai. Tai ir yra ypatingi psichiniai procesai, įgalinantys rasti problemos sprendimą.

Paprasčiausią aiškinimą, koks yra šis vaidmuo, nesunku suprasti, pažvelgus į keturias kūrybos proceso fazes, kurias 1926 m., remdamasis fiziologo H.Helmholtzo, matematiko H.Poincaré, kitų garsių mokslininkų bei menininkų savistabos duomenimis įvardijo G.Wallasas. Tai yra:

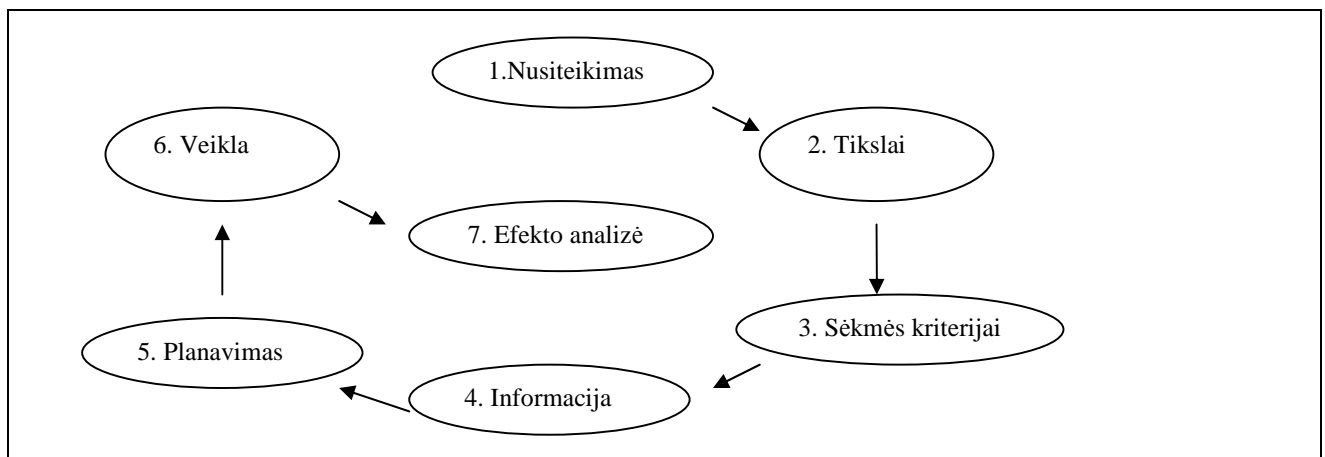
- ✓ Pasirengimas
- ✓ Brendimas
- ✓ Išvalga
- ✓ Patikrinimas

Pirmojoje, parengiamojoje fazėje įtemptai ieškoma problemos sprendimo, renkama informacija, kuri gali padėti tai padaryti. Nesuradus tinkamo sprendimo, kuriam laikui liaujamasi jo ieškojus. Tai – brendimo (inkubacijos) fazė, dar vadinama latentine – “nematomąja”. Manoma, kad tuo metu

problemos sprendimo ieškoma ir toliau, bet šis procesas vyksta nesąmoningai. Mat, po kurio laiko, dažnai tuomet, kai galvojama apie visai kitus dalykus, įvyksta vadinamoji išvalga: problemos sprendimas netikėtai ateina į galvą. Dažniausiai po to dar tenka tikrinti, ar išvalga tikrai yra teisinga, ją reikia detalizuoti ar tiesiog įgyvendinti (pvz., meninės kūrybos atveju – perkelti idėją “ant popieriaus” ar įkūnyti kitoje medžiagoje), suteikti jai tokį pavidalą, kad ji būtų suprantama kitiems ir pan. Tai – paskutinioji kūrybos proceso fazė – patikrinimas, arba verifikacija. Ji, kaip ir parengiamoji fazė, reikalauja atkaklaus, sąmoningo darbo.

Visi G.Wallaso apklausti kūrėjai sutaria, kad išvalga neįmanoma be intensyvaus darbo parengiamojoje fazėje. Ji kyla tik tuomet, jei prieš tai žmogus ilgai ir atkakliai gilinosi į problemą, ieškojo įvairių jos sprendimo būdų. Matyt, jie galėtų pasiūlyti tokį kūrybiško problemų sprendimo receptą: “reikia daug galvoti, o po to atsipalaiduoti ir tiesiog pasvajoti” (Goleman ir kt., 1993, 23 p.).

Iki šiol yra pateikta nemažai bandymų ir pasiūlymų skirti kitokius problemų sprendimo etapus. Daugelis mokslininkų taiko skirtingus sprendimo būdus iškilusiai problemai spręsti. Natūralu, jog norint tinkamai ir greitai išspręsti problemą, būtina vadovo patirtis. Problemas spręsti galima įvairiais būdais. Reikia nepamiršti, jog vadovas turi būti lankstus, pasirinkti tinkamą taktiką, nuolatos derintis prie aplinkybių, situacijos. J.Kasiulis, V.Barvydienė (2003) savo knygoje „Vadovavimo psichologija“ pateikia M.Woodcock ir D.Francis (1982) sudarytą sisteminį problemų sprendimo ciklą, kurio laikantis vadovas gali sėkmingai išspręsti iškilusias problemas (6 pav.).



Šaltinis: KASIULIS, J.; BARVYDIENĖ, V. (2003).

6 pav. Sisteminis problemų sprendimo ciklas

Kiekvienai atliekamai veiklai yra reikalingas tam tikras nusiteikimas bei pasirengimas. Vadovas privalo išsiaiškinti, kokios problemos iškilo ir ant kiek jos yra sunkios. Tuomet numatyti tikslą, kuriuo remiantis bandys išspręsti iškilusias problemas. Derėtų nepamiršti, jog nuolatos yra būtinas objektyvus vertinimas, norint pasiekti sėkmę. Tik gerai įsisavinus problemą, greičiau galima rasti jos sprendimą. Turi būti aiškiai nustatytos galimos alternatyvos bei įvertinti jų privalumai ir trūkumai. Vadovas puikiai

turi žinoti, ką daro tam, kad kiti darbuotojai žinotų, pagal kokį planą yra veikiama. Veikla yra pradedama tuomet, kai tikslai, sėkmės kriterijai yra aiškūs, kai kiekvienas organizacijos darbuotojas žino ką ir kaip reikia daryti. Žinoma, ne visuomet yra sulaukiamas norimas rezultatas, tačiau nereikia pasiduoti. Veiksmų analizė yra reikalinga tam, kad suklydus būtų galima pamatyti, kurioje vietoje buvo padaryta klaida ir kaip tą klaidą galima ištaisyti (J.Kasiulis, V.Barvydienė, 2003).

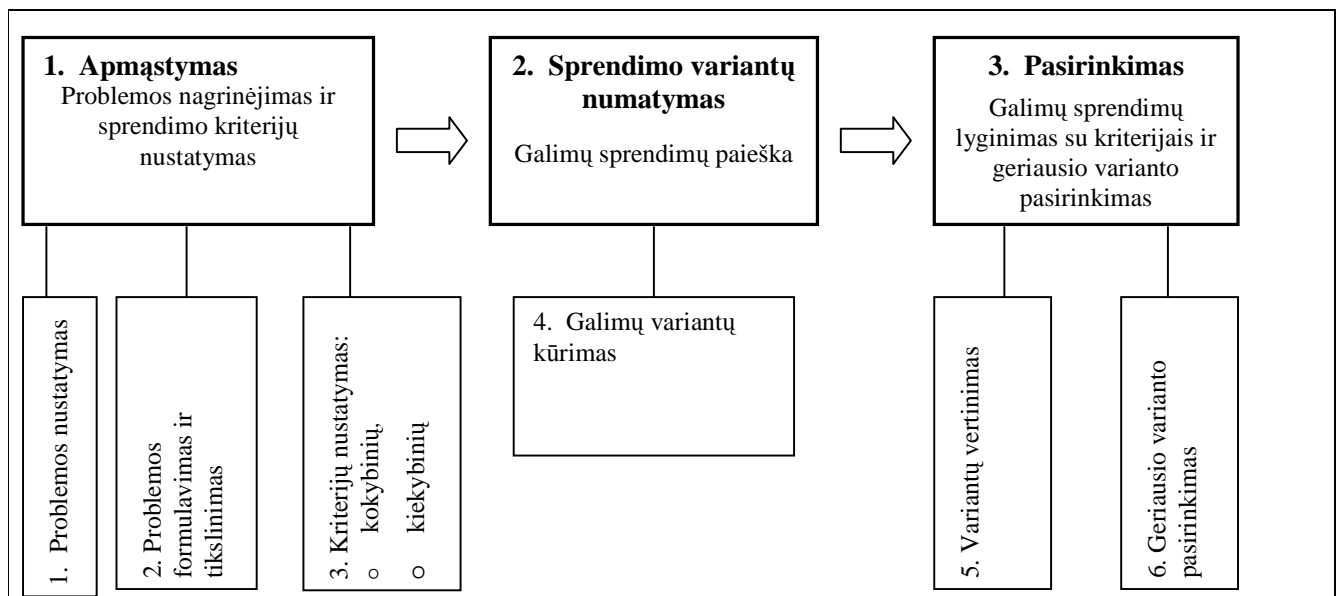
Sprendimo priėmimas yra varianto pasirinkimas iš daugelio turimų. Tai pagrindinė vadybininko funkcija. Herbert Alexander Simon (1947) išskyrė du sprendimų tipus:

- ✓ užprogramuoti – žinomų, besikartojančių problemų sprendimai, kai mintys jau būna susiformavusios;
- ✓ neužprogramuoti – naujų, dar neišspręstų problemų sprendimai.

Sprendimų priėmimas yra sudėtingas ir sudarytas iš kelių etapų. Anot H.A.Simon (1947), yra trys sprendimų priėmimo etapai:

- ✓ apmąstymas;
- ✓ sprendimo variantų kūrimas;
- ✓ pasirinkimas.

Šiuos išvardintus tris etapus galima suskaidyti į smulkesnius žingsnius. 7 pav. V.Mokšis (2002) pateikia bendrą struktūruoto sprendimų priėmimo modelio schemą pagal H.A. Simon (1947) (<http://www.oubs.lt>).



Šaltinis: sukurta autoriaus pagal SIMON, H.A. (1947).

7 pav. Struktūruotas sprendimų priėmimo modelis

Išsamiau paanalizuokime kiekvieną iš šių sprendimo priėmimo etapų. Spręsti – tai pasirinkti vieną sprendimą iš daugelio kitų. Tačiau prieš darant kažkokį sprendimą, visada turi būti apmąstymas,

t.y. problemos nagrinėjimas ir sprendimo kriterijų nustatymas. Apmąstymą dar galima apibūdinti kaip objektą, kuris yra nuodugnai ir giliai nagrinėjamas. Vadinasi, labai svarbūs žingsniai sprendimo priėmimo apmąstyme yra problemos nustatymas ir jos suformavimas, nuo kurio priklauso, koks bus pasirinktas būdas tai problemai spręsti (J.A.F.Stoner, R.E.Freeman, D.R.Gilbert, 2000).

Problemas ir jų sprendimus detaliam tyrinėjimui J.W.Getzels ir M.Csikszentmihalyi (1967). Jie nurodo įvairius problemų tipus, kurie išskirti pagal tai, kaip tiksliai apibrėžta problema, jų sprendimo metodai bei būdai. Didžiausias dėmesys skiriamas struktūrai, alternatyvų suradimui, lankstumui sprendžiant problemas ir, žinoma, galutiniam rezultatui (S.W.Shiever, 1991; C.J.Maker, 1993; J.W.Getzels ir M.Csikszentmihalyi, 1967) (D.Grakauskaitė – Karkockienė, 2002).

D.Grakauskaitė – Karkockienė (2002), remdamasi C.J.Maker (1993) teiginiais, problemas suskirstė į penkis tipus, kurie yra pateikti 1 lentelėje.

1 lentelė

Problemų tipai

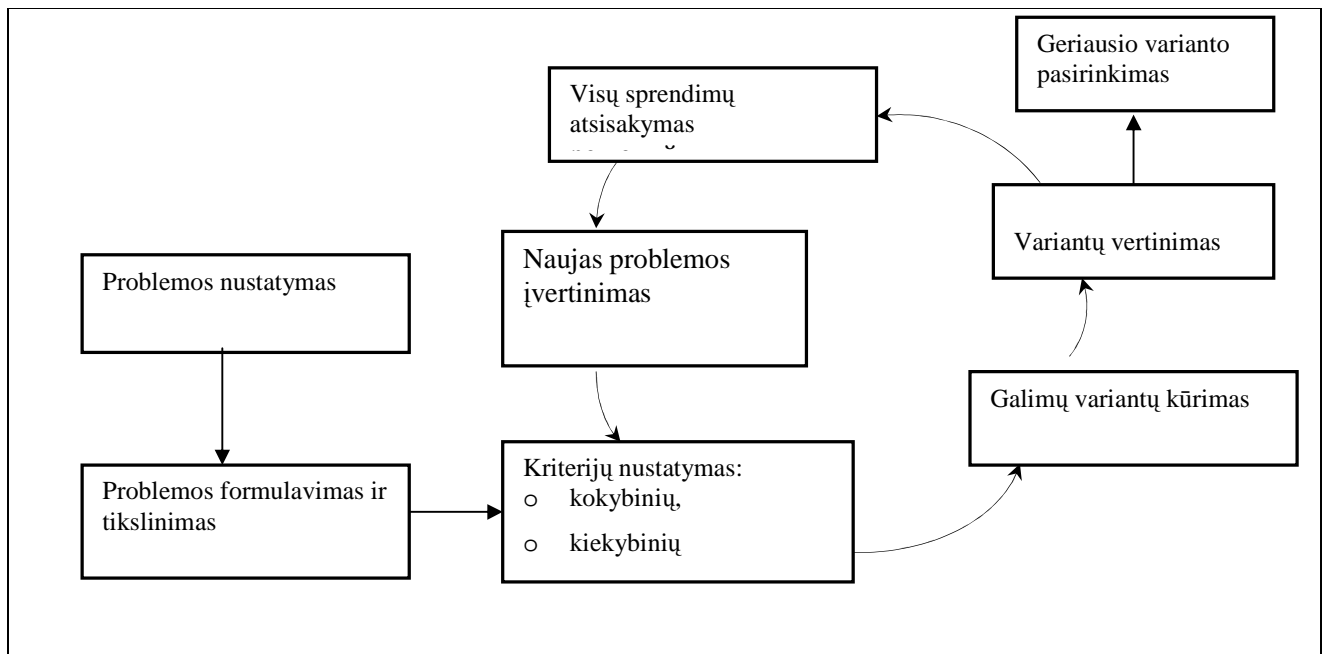
Tipas	Problema		Metodas		Sprendimas	
	Pateikėjas	Sprendėjas	Pateikėjas	Sprendėjas	Pateikėjas	Sprendėjas
I	Ž	Ž	Ž	Ž	Ž	N
II	Ž	Ž	Ž	N	Ž	N
III	Ž	Ž	Į	N	Į	N
IV	Ž	Ž	N	N	N	N
V	N	N	N	N	N	N
Ž – žinomas		N – nežinomas		Į - įvairus		

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal MAKER, C.J. (1993).

Problemų identifikavimas yra labai svarbus struktūruotame modelyje, kuris buvo pateiktas 7 pav. Tad plačiau pakalbėkime apie problemas ir jų tipus. Taigi pirmasis problemų tipas, kurį išskiria C.J.Maker (1993) yra įvardintas kaip gerai struktūruotos ir apibrėžtos problemos, nes problemos ir sprendimo metodas žinomas ir pateikėjui, ir sprendėjui. II problemų tipas yra, kai problema žinoma pateikėjui ir sprendėjui, bet sprendimo metodas žinomas tik pateikėjui. III tipas yra, kai problema žinoma pateikėjui ir nežinoma sprendėjui, bet metodas ir sprendimas žinomi tik pateikėjui. IV problemų tipas - problema žinoma ir pateikėjui, ir sprendėjui, bet metodas ir sprendimas nežinomas nė vienam. Tokiu atveju organizacija susiduria dar ir su kitomis problemomis, t.y. nekūrybiškumu ir nesugebėjimu surasti tinkamo sprendimo būdo. Tačiau paskutinis problemų tipas yra blogiausias organizacijoje, nes problema yra nežinoma nei vienam ir net yra nenučiuokiama apie galimus sprendimo metodus (D.Grakauskaitė – Karkockienė, 2002).

Taigi kai problema yra suformuluota, reikia galvoti apie antrąjį sprendimo priėmimo etapą – sprendimo variantų numatymą. Čia svarbų vaidmenį vaidina alternatyvos. Tad derėtų iš pradžių jas įvardinti tam, kad būtų pasirinktas tinkamas sprendimo variantas. Kaip jau buvo minėta anksčiau, svarbu pasirinkti keletą sprendimo variantų ir iš jų išsirinkti tinkamiausią, kuri bus reali ir padės išspręsti organizacijoje kilusią problemą. Tai yra trečiasis etapas, nuo kurio priklauso tolimesnė organizacijos sėkmė (I. Bakanauskienė, 2004).

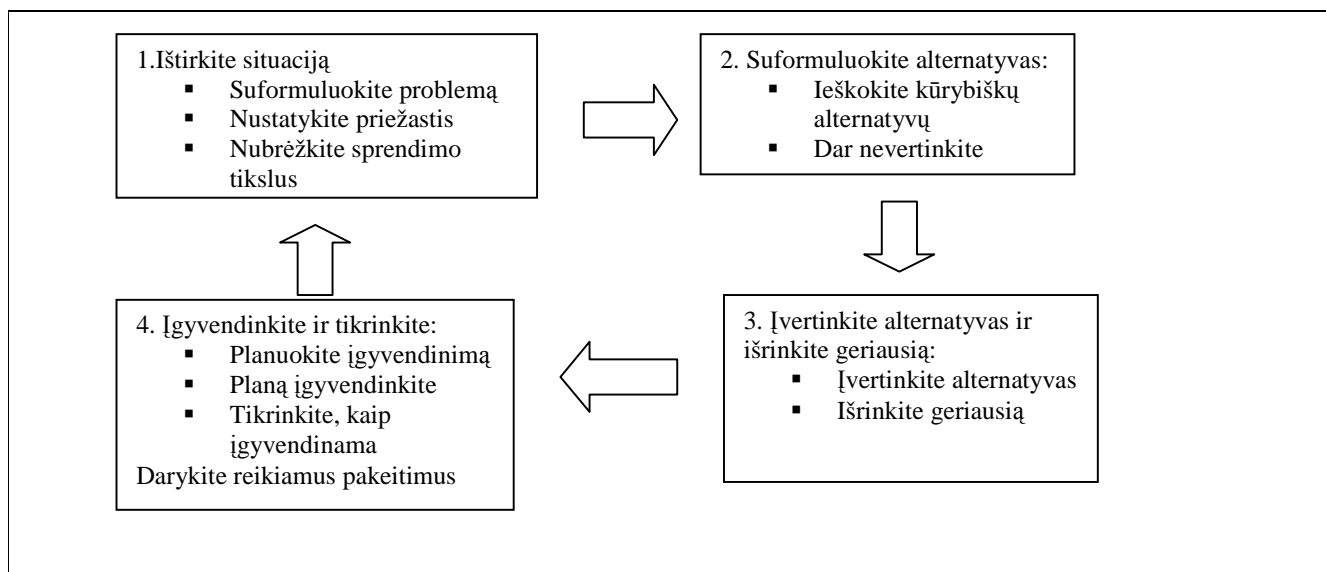
Tačiau taikant struktūruotą modelį ne visuomet iš karto gaunamas tenkinantis rezultatas. Tad kartais tenka pasitelkti ir kitus problemų sprendimo metodus, kurių yra pakankamai daug ir telieka organizacijos vadovams išsirinkti tinkamiausią ir priimtinausią tuo momentu. Ilgainiui gali pasikeisti problemos, kriterijų supratimas, gali prireikti pergaltvoti pačią problemą ir pakartoti visą ciklą iš naujo. Todėl daug patogesnis yra ciklinis H.A. Simon (1947) sprendimų priėmimo modelis, kurį pateikia V. Mokšins (2002) (8 pav.) (<http://www.oubs.lt>).



Šaltinis: sukurta autoriaus pagal SIMON H.A. (1947).

8 pav. Ciklinis sprendimų priėmimo modelis

Visi vadovai, priimdami vienus ar kitus sprendimus, rizikuoja, nes nei vienas nėra tikras, kad priimtas sprendimas bus teisingas ir leis sėkmingai išspręsti iškilusią problemą. Tad vadovas visada privalo išmatuoti, kaip stipriai jis rizikuoja, priimdamas vieną ar kitą organizacijai svarbų sprendimą. Įvertinantis savo pasirinkimą ir apskaičiuojantis optimalią riziką, vadovas, pasak James A.F. Stoner ir kt. (1999), naudoja kitokį racionalų sprendimo priėmimo modelį negu H.A. Simon (1947). Tai keturių etapų procesas, padedantis vadovams įvertinti alternatyvas (9 pav.)



Šaltinis: STONER, J.A.F.; FREEMAN, R.E.; GILBERT, D.R. (1999)

9 pav. Racionalaus sprendimo priėmimo procesas

Išsamiau paanalizuokime kiekvieną iš šių etapų. Pirmasis etapas - ištirti situaciją. Tai reiškia, jog reikia suformuluoti problemą, nustatyti jos priežastis bei sprendimo tikslus. Problema nustatyti, tai nėra sunkus uždavinys, tačiau nustatyti tą problemą nulėmusias priežastis – sunkus ir dažnai daug darbo reikalaujantis vadovo darbas. Tačiau tinkamai nustačius priežastis, reikia pasirinkti tinkamiausią sprendimą problemai spręsti. Jei sprendimas suteikia vadovui galimybę įgyvendinti organizacijos tikslus, vadinasi, šis sprendimas yra vykęs ir pritaikytas praktikoje jis gali atnešti organizacijai sėkmę (J.Kasiulis, V.Barvydienė, 2003).

Antrasis žingsnis yra alternatyvų suformulavimas. Kaip jau minėjome anksčiau, alternatyvos yra būtinos organizacijai, siekiant iš kelių sprendimo variantų išsirinkti tinkamiausią. Tad čia labai svarbu yra kūrybiškumas ir jo pasitelkimas, sprendžiant problemas (J.Kasiulis, V.Barvydienė, 2003).

Trečiasis etapas racionaliame problemų sprendimo modelyje yra įvertinimas alternatyvų ir išsirinkimas geriausios alternatyvos. Čia svarbų vaidmenį vaidina organizacija ir joje dirbantys darbuotojai. Kalbant apie šį etapą, nederėtų pamiršti ir konkurentų galimos reakcijos (J. A.F.Stoner, R.E.Freeman, D.R.Gilbert, 1999).

Paskutinis etapas, kurį išskiria James A.F.Stoner ir kiti autoriai (1999) yra įgyvendinimas jau atrinktų alternatyvų. Čia kiekvienos organizacijos vadovas turėtų sudaryti tikslų planą, kurio laikantis bus stengiamasi išspręsti iškilusias problemas, taikant pasirinktus sprendimo būdus. Pravartu būtų susidaryti kalendorinį veiksmų grafiką, leidžiantį nenukrypti nuo pasirinkto sprendimo eigos (J.Kasiulis, V.Barvydienė, 2003).

Kaip jau minėjome anksčiau, kūrybiškas problemų sprendimas analizuojamas jau seniai ir vis ieškoma atsakymo, kas skiria šias dvi sąvokas ir kas yra tarp jų bendro. Pasak Vinacke (1952), kūrybinis mąstymas yra tarsi tarpininkas tarp problemų sprendimo ir mūsų vaizduotės reiškinių. Rusell manymu (1956), kūrybinis mąstymas apima naujas idėjas apie kuriamą produktą, o tuo tarpu kritinis mąstymas apima mūsų reakcijas apie naujai kuriamą produktą. Tad mokslininko teigimu, kūrybinis mąstymas yra labai artimas problemų sprendimo procesui. Nors Rusell (1956) ir teigia, jog kūrybinis mąstymas eina lygiagrečiai problemų sprendimui, tačiau visgi, jo manymu, svarbu pakalbėti ir apie tam tikrą bruožą, skiriančią šias sąvokas. Skirtumas tarp problemų sprendimo ir kūrybinio mąstymo yra tai, jog problemų sprendimas yra daugiau objektyvus, tiesioginis ir reikalingas organizacijos uždaviniams bei tikslams pasiekti. Taip pat problemų sprendimas privalo remtis tam tikrais faktais. Tuo tarpu kūrybinis mąstymas yra individualus, nes tai yra kiekvieno vaizduotės reiškinys ir nėra toks objektyvus kaip problemų sprendimas (<http://www.cpsb.com>).

Kito mokslininko Guilford (1977) teigimu, kūrybiškumas yra glaudžiai susijęs su problemų sprendimu, nes kūrybinis mąstymas yra tam tikrų naujų idėjų sukūrimas, o problemų sprendimas yra reakcija į tas realizuojamas idėjas, t.y. naujai sukuriama produktą. Kiti mokslininkai (Kneller, 1965; MacKinnon, 1978; Moore, Murdock, 1991; Runco, 1994) pritaria savo bendraminčiams ir sutinka, jog kalbant apie problemų sprendimą privalu šalia kalbėti ir apie kūrybiškumą, nes tik šių dviejų komponentų pagalba galima greičiau realizuoti organizacijos tikslus (<http://www.cpsb.com>).

Tad per pastaruosius 50 metų daugelis tyrinėtojų pristatė skirtingų kūrybinio problemų sprendimo modelių ir požiūrių įvairovę. Darbas su šiais pristatymais vyko skirtingose aplinkose, įtraukiant koledžus ir universitetus, viešąsias pradžines ir vidurines mokyklas, didelius ir smulkius verslus ir daugelį konsultuojančių organizacijų. Psichologijos, sociologijos, edukologijos ir lavinimo literatūroje buvo naudojama paprasta kūrybinio problemų sprendimo frazė tam, kad apibūdintų daugelį modelių, kurie buvo ar nebuvo kilę iš tų pačių šaknų ar struktūros. Ankstyvas susidomėjimas kūrybinio procesu ištyrė natūralias teorijas, kuriomis rėmėsi labai kūrybingi žmonės tuo metu, kai taikė savo asmeninį kūrybingumą problemų sprendimui (Crawford, 1937; Spearman, 1931; Wallas, 1926). Pastangos daryti šį procesą dar matomesnį, aiškesnį ir planingesnį daugelį metų buvo vienas iš didžiausių iššūkių (<http://www.cpsb.com>).

Alex Osborn, Batten, Barton, Durstine ir Osborn informacijos kompanijos įkūrėjų ir Kūrybos Edukologijos Fondo įkūrėjas, sukūrė originalų kūrybiško problemos sprendimo (KPS) apibūdinimą. Savo knygoje “Wake up your mind” Osborn (1952 m.) pristatė suprantamą septynių stadijų KPS procesą:

1. Orientacija: problemos nustatymas.
2. Pasiruošimas: tinkamos medžiagos surinkimas.

3. Analizė: susijusios informacijos dalinimas tam, kad ji taptų aiškesnė.
4. Hipotezė: alternatyvų dėliojimas.
5. Inkubacija: aiškinimasis.
6. Sintezė: informacijos dalių sujungimas.
7. Tikrinimas: rezultatyvių idėjų vertinimas.

Šis proceso apibūdinimas buvo paremtas Osborn darbu informacijos srityje ir įtampa tarp žmonių, kurie dirbo kūrybingoje sferoje (pvz., grafiniai dizaineriai, kopijuotojai) ir asmenų, kurių veikla yra susijusi su verslu (pvz., vadybininkai), tam, kad būtų išvystytos sėkmingesnės kampanijos ir išpildyti vartotojų poreikiai. Osborn "Applied Imagination" (1953, 1957 m.) išpopuliarino savo KPS apibūdinimą ir sąvoką kolektyvinį idėjų svarstymą – sąvoką, kuri šiuo metu yra dažnai vartojama kūrybingumo srityje. Patikslintoje "Applied Imagination" Osborn (1963 m.) sutrumpino savo septynias stadijas į labiau suprantamas 3 stadijas:

1. Faktų suradimas.
2. Idėjos suradimas.
3. Sprendimo suradimas

Siekdamas savo vizijos, Osborn (1965 m.) dirbo kartu su kitu mokslininku Sydney Parnes ir kartu siekė bendro tikslo, kuris padrašintų vadybininkus suvokti savo asmeninius sugebėjimus ir juos pritaikyti kiekviename jų gyvenimo aspekte. Po Osborn mirties 1966, Parnes ir jo kolegos tęsė darbą su KPS. Jie išrado Osborn teorijos modifikaciją, kuri yra penkių stadijų: problemos opumas, netvarka arba objektyvumas, planas, veiksmas ir nauji iššūkiai. Ši modifikacija vėliau buvo žinoma kaip "Osborn ir Parnes teorija apie kūrybinės problemos sprendimą". Keletas mokslininkų įvertino kūrybinės problemos sprendimo programų ir metodų poveikius (Meadow ir Parnes, 1959; Meadow, Parnes ir Reese, 1959; Parnes, 1961, 1963, 1964; Parnes ir Meadoe, 1959, 1960) (<http://www.cpsb.com>).

Mokslininkas Ruth Noller dirbo kartu su Parnes ir kitais kolegomis vėlesniuose patikslinimuose, revizijose ir pritaikymuose šio ankstyvojo penkių KPS modelio stadijų (Noller, 1979; Noller, Parnes ir Blondi, 1976; Parnes, Noller ir Blondi, 1977). Taigi Osborn-Parnes teorija suteikė labai turtingą pagrindą pačiam tyrimui ir ši teorija išliko populiari 1970-aisiais ir 1980-aisiais (<http://www.cpsb.com>).

Nuo 1978 metų iki 1983-ųjų Donald Treffinger, Scott Isaksen ir Roger Firestien pradėjo išsamiai tyrinėti Osborn – Parnes penkių pakopų modelį. Mokslininkai šiek tiek pakoregavo modelį, kuriame atsirado planingos netvarkos suradimo stadija. Ši stadija įtraukė aiškų dėmesį į asmeninę problemos sprendėjo orientaciją, aplinką, kurioje vyksta darbas ir keletą svarbių užduoties, su kuria žmonės dirba, aspektų. Netvarkos suradimas taip pat nušvietė išdavų ir kliūčių svarbą, kuri įtakos KPS

sąveikos panaudojimą. Netvarkos suradimas taip pat plačiai paaiškino savininkiškumo svarbą ir prigimtį taikant KPS (D.J.Treffinger, 1992).

Faktų suradimo stadija buvo pervadinta į duomenų radimą. Efektyvus problemų sprendimas reikalauja iš žmonių apmąstyti daugiau faktų tuo metu, kai jie nustato ir sprendžia problemas. Mokslininkai padarė išvadą, kad stiprūs emociniai klausimai, rūpesčiai ir poreikiai turėtų būti aiškios šios KPS stadijos dimensijos (<http://www.cpsb.com>).

KPS buvo priimamas kaip pirmasis sprendimas, kuriame buvo apmąstytas skirtingumas ir dažnai buvo sulyginamas su idėjų generavimo terminu kolektyvinių naujų idėjų svarstymu. Scott G. Isaksen ir Donald J. Treffinger teorija (1985 m.), atvirksčiai, atkreipė dėmesį į vykstantį dinaminį balansą tarp kūrybinio ir kritinio mąstymų arba skirtingumo ir vienodumo (S.G.Isaksen, D.J.Treffinger, 1987).

KPS naudojimas lanksčiais būdais buvo kitas svarbus rūpestis, kuris įtakojo mokslininkų tolimesnį darbą su KPS modeliu. Nepaisant informacinių papeikimų, KPS buvo paprastai laikomas kaip procesas, kurį reikia "pereiti", kuriame kiekviena sesija reikalavo visiško, linijinio, palaiptiško visų stadijų pritaikymo. Dažnai buvo labiau akcentuojamas kiekvieno žingsnio naudojimas nei numatyti rezultatai. Tam, kad akcentuotų lanksčius KPS pritaikymus, S.G.Isaksen ir D.J.Treffinger (1985m.) pristatė šešių stadijų KPS analogą:

1. Netvarkos suradimas – patirtyje, situacijose yra ieškoma netvarkos ir sisteminės pastangos yra pasitelkiamos tam, kad į tam tikrą iššūkį būtų atsakyta.
2. Duomenų suradimas – yra surenkami ir identifikuojami visi svarbiausieji duomenys.
3. Problemos suradimas – visos galimos problemos ir jų teiginiai yra generuojami.
4. Idėjos suradimas – apmąstomos visos galimos idėjos ir iš jų išrenkamos tos, kurios daugiausiai yra tikėtinos ir žadančios.
5. Sprendimo suradimas – yra suformuluojami tam tikri kriterijai, kurie vėliau atrenkami tam, kad įvertintų idėjas.
6. Sprendimo priėmimas – daugiausiai žadantys sprendimai yra sutelkiami ir ruošiamasi veiksmui (<http://www.cpsb.com>).

Kurį laiką daugeliui žmonių šis šešių stadijų modelis tapo šablonu ir buvo dažnai taikomas praktikoje, tačiau kaip paaiškėjo vėliau, tai buvo neišbaigtas modelis, vadinasi, reikėjo kažką keisti. Tad ir toliau buvo tyrinėjamas kūrybiškas problemų sprendimas ir būdai, kaip spręsti kūrybiškai. Buvo atlikta daug tyrimų ir galiausiai padaryti tokie rezultatai, kuriuos apibendrinu ir 1987 metais pateikė mokslininkai Isaksen ir Treffinger. Jų manymu, KPS naudojamas dažnai yra tam, kad žmonės organizacijoje nustatytų problemos supratimą, generavimą bei veiksmo ėmimosi planavimą. Tad mokslininkai padarė išvadą, kad KPS šešios stadijos galėtų būti sutrauktos į 3 pagrindines sekcijas arba

komponentus. Tie trys komponentai, kuriuos išskyrė mokslininkai buvo: problemos supratimas, į kurią įeina netvarkos suradimas, duomenų suradimas ir problemos suradimas; minčių generavimas (idėjų suradimas) ir veiksmo planavimas (sprendimo radimas ir suradimo priėmimas) (D.J.Treffinger, S.G.Isaksen, 1987).

Kiekvienais metais buvo tyrinėjamas kūrybiškas problemų sprendimas ir vis buvo ginčijamasi, kuris modelis yra geriausias, ką dar reikėtų keisti. Naujausias modelis, kuriuo iki šiol remiasi daugelis organizacijų yra 2000 metų, pasiūlytas mokslininkų S.G.Isaksen, D.J.Treffinger ir K.B.Dorval. Tačiau naujajame modelyje vėl atsiranda daugiau komponentų, reikalingų tinkamai ir efektyviai priimant sprendimą (<http://www.cpsb.com>).

Naujausiame modelyje išlieka problemos supratimas, idėjų generavimas, veiksmo planavimas. Tačiau kiekvienas šis išvardintas komponentas dar yra skirstomas į smulkesnes dalis. Taip pat atsiranda iššūkio supratimas. Šis komponentas įtraukia sistematines pastangas nustatyti, sukonstruoti arba sutelkti dėmesį ties problemos sprendimo pastangomis. Tai įtraukia tris konstruktavimo galimybių, duomenų ieškojimo ir problemų formavimo stadijas. Galimybių konstruktavimas taip pat įtraukia trumpus, griežtus, pelningus posakius, kurie trumpai padėtų suprasti kūrybišką problemų sprendimo procesą (<http://www.cpsb.com>).

Taigi per visą Osborn mokslinio laipsnio gavimą ir kitus penkiasdešimt metų testo tyrimo ir vystymo, KPS buvo parodytas kaip galingas ir efektyvus metodas, skirtas kūrybinio potencialo sukėlimui ir produktyvių pokyčių padarymui. Problemų sprendimo stiliaus tyrimo pasirinkimai, susiję su KPS pritaikymais, gali išplėsti mūsų supratimą ir sąsajas tarp asmens ir proceso. Efektyviems problemų sprendėjams reikia būti pasiruošusiems bet kokio KPS komponento, stadijos pritaikymui ir tai padaryti asmeniniu ir tinkamu būdu (<http://www.cpsb.com>).

Taigi darome prielaidą, jog šiandieną iš tiesų sunku pasakyti, kuris modelis ir kurio autoriaus yra geriausias, kai kalbame apie kūrybišką problemų sprendimą. Tačiau visgi kūrybiškumas yra labai svarbus organizacijoje, nes kūrybiškumas gali pasireikšti bet kurioje veiklos srityje, viskas priklauso tik nuo asmenybės. Tad problemas galima spręsti ir kūrybiškais problemų sprendimo būdais. Be to, vargu ar net įmanoma pilnutinai, iš pagrindų išspręsti problemą nebūnant kūrybingu (<http://www.spauda.lt>).

Kūryba paremti metodai, skirti naujoms idėjoms vystyti, šiandieną plačiai taikomi ieškant problemos sprendimo alternatyvų. Naudojant tokius metodus, stengiamasi rasti kuo daugiau sprendimo būdų. Kūrybiškumo aspektas – tai ne ko nors naujo atradimas, o žinomų dalykų kombinacijos: tai gali būti naujas požiūris į standartinius sprendimus, originalių ryšių tarp kelių žinomųjų nustatymas (A.Savanevičienė ir V.Šilingienė, 2005).

Kai kurie vadovai šiam reikalui griebiasi individualaus ar grupinio „proto šturmo“ – kūrybiškumo suaktyvinimo. „Proto šturmas“ yra vienas žinomiausių kūryba paremtų metodų. „Proto

šturmo“ terminas apibūdina idėjų kūrimo būdą. Šis būdas tinka analizuojant problemos priežastis arba ieškant sprendimo, siekiant bendromis jėgomis rasti kuo daugiau minčių ir idėjų, nes „proto šturmo“ metodas leidžia daug laisviau mąstyti, jo metu kyla kur kas daugiau idėjų nei veikiant pavieniui. Ši technika nepakeičiama vykdant antrąjį struktūruoto sprendimų priėmimo etapą. Proto šturmas susideda iš dviejų aiškių etapų:

- ✓ idėjų kūrimo,
- ✓ idėjų vertinimo (<http://www.oubs.lt>).

Išskirti etapus būtina dėl to, kad kiekviename jų naudojamas skirtingas mąstymo būdas: kūrimo etape – kūrybinio, arba divergentinio (išplečiamojo), mąstymo būdas, vertinimo etape – analitinis, arba konvergentinis (susiaurinantis), mąstymas. Pirmojo etapo tikslas yra idėjų kūrimas, atsisakant šabloniškumo, nusistovėjusių taisyklių. Kol nėra iki galo sukurtos idėjos, reikėtų susilaikyti nuo bet kokių vertinimų.

Pirmajame etape siekiama, kad idėjų srautas tekėtų laisvai ir nenutrūkstamai. Neturi būti atmetama nė viena mintis, kad ir kokia juokinga ji būtų. Visi pasiūlymai turi būti užrašomi lentoje ar popieriuje – tai skatina atsirasti naujas idėjas. Kai kurie specialistai pataria iš pradžių penkias minutes patylėti, kad visi dalyviai spėtų užsirašyti savo idėjas, prieš pasidalydami jomis su grupe.

Antrąjį – idėjų vertinimo – etapą geriau pradėti po pertraukos. Kai kas netgi mano, kad atrinkinėti idėjas turėtų kita komanda, nedalyvavusi „proto šturme“. Kad ir kas tai darytų, vertinimo ir atrankos procesas privalo būti sisteminis ir racionalus (<http://www.oubs.lt>).

Didžiausia problema, taikant „proto šturmo“ metodą – žmonių santykiai, kurie vaidina svarbų vaidmenį organizacijoje. Jei organizacijos klimatas bus palankus, t.y. visada išklausiama nuomonė darbuotojų, nesistengiama replikuoti ir panašiai, tokiu atveju, organizacijos darbuotojai jausis saugūs ir žinos, jog juos supa pasitikintys kolegos, kurie progai pasitaikius nepuls kritikuoti, o pasakys, kas yra blogai ir į ką reiktų atkreipti dėmesį. Tik tinkama organizacijos atmosfera leidžia naudoti „proto šturmo“ koncepciją, nes darbuotojai turi jaustis laisvai, būti atsipalaidavę ir nebijoti kalbėti „kvailų“ dalykų „proto šturmo“ metu. Tam, kad procesas būtų veiksmingas, jam turi vadovauti tinkamas lyderis – valdyti šį procesą, padėti grupei pereiti visus etapus (<http://www.oubs.lt>).

Kiti metodai, kūrybiškai sprendžiant iškilusias problemas, yra De Bono (1982) idėjomis pagrįsti metodai (<http://lt.wikipedia.org>).

- ✓ *Modifikuotas struktūruotas modelis*. Šio modelio esmė yra ta, jog laikomasi pagrindinių struktūruoto modelio principų, bet ne taip griežtai. Taikomas supaprastintas modelis, neskiriant daug laiko skrupulingai problemos analizei, aiškiam kriterijų formulavimui, kruopščiam potencialių sprendimų nustatymui ir tiksliam jų įvertinimui.

- ✓ *Intuityvus metodus.* Šis metodas leidžia rinktis intuityviai, kaip dažniausiai ir norisi, bet derėtų būti sau teisingiems. Intuityvus būdas iš esmės skiriasi nuo racionalaus. Viena mintis skatina kitą, kyla ištiesos idėjų grupės. Vadovai linkę kruopščiai analizuoti atsiradusią problemą, jos priežastis ir savo sprendimus. Taip pamažu jie vis geriau juos supranta. Šis būdas yra lankstesnis, o lankstumas yra viena iš savybių, reikalingų kūrybiškumui. Svarbu išsiaiškinti realias priežastis – kodėl buvo pasirinktas būtent šis variantas.
- ✓ *Ne visai idealus modelis.* Dažnai kiekvienam vadovui kyla atrodytų gera, koks turėtų būti idealus sprendimas. Tačiau jei tokios idėjos nėra – reikia pamėginti įsivaizduoti, t.y. pasitelkti kūrybiškumą improvizuojant. Bet kuriuo atveju, remdamasis praktiniais sumetimais, vadovas gali išsirinkti tinkamą variantą, kuris yra kiek prastesnis, bet artimiausias įsivaizduojamam idealiam sprendimui.
- ✓ *Besikeičiančių aplinkybių metodas.* Šio metodo esmė – atmetinėjimas. Tai reiškia, jog vadovas organizacijoje gali atmesti variantus, vertindamas juos pagal tai, kiek jie galėtų būti veiksmingi, jeigu ateities prognozė nepasitvirtintų. Pasirenkamas tas variantas, kuris ir pasikeitus aplinkybėms liktų geriausias.
- ✓ *Neigimo metodas.* Užuoat rinkęsi geriausią sprendimą, vadovas gali ieškoti priešasčių variantams atmesti. Išbraukti vieną paskui kitą labiausiai netinkančius variantus, kol liks pats geriausias.
- ✓ *PMI metodas* – pliusas, minusas, įdomu (PMI – *plus, minus, interesting*). Šis metodas, skirtingai nei grupinis „proto šturmas“, tinkamas veikiant pavieniui. Alternatyvūs variantai vertinami įvairiais aspektais. Pirmiausia tiriamas ir fiksuojamas vadovo tik teigiamus kiekvieno jų ypatumus, paskui skiriama tiek pat laiko neigiamiems ypatumams ir galiausiai susitelkiama į tuos aspektus, kurie labiausiai sudomino organizacijos vadovą. PMI metodas geras tuo, kad priverčia nagrinėti visus variantus, vertinant juos kaip lygiateisius. Taip galima išvengti pavojaus paskubomis priimti „akivaizdų“ arba pirmą tenkinantį sprendimą (<http://www.oubs.lt>).

Taikant šį metodą, dažnai yra sudaroma lentelė, kurioje vienoje pusėje yra surašomi privalumai, nauda bei teigiami aspektai už tam tikrą alternatyvą, t.y. „už“, kitoje lentelės grafoje yra trūkumai, kaštai bei neigiami aspektai ir tai galima įvardinti kaip „prieš“. Kiekvienas dalyvis yra skatinamas įvardinti mažiausiai po tris argumentus, kurie bylotų kiekvienos alternatyvos naudai, ir mažiausiai po tris argumentus alternatyvos nenaudai. Kai visi argumentai „už“ ir „prieš“ yra surašomi lentelėje, tada galima matyti kiekvienos alternatyvos privalumai ir trūkumai. Tad tai puikus būdas vadovui išsirinkti tinkamiausią ir efektyviausią problemos sprendimo būdą (A.Savanevičienė ir V.Šilingienė, 2005).

Vadovo efektyvumas organizacijoje vertinamas iš dalies pagal tai, kaip kūrybiškai jis mąsto ir veikia. Kitas būdas kūrybiškai spręsti problemas, kuris yra plačiai paplitęs visame pasaulyje - lateralinis mąstymas (*lateral thinking*). Šis terminas, sugalvotas De Bono 1967 metais, grindžiamas pasirengimu išlaisvinti savo protą nuo įprastų mąstymo modelių, stereotipų ir paskatinti jį atsiduoti

nenuspėjamiems, neįprastiems vaizduotės skrydžiams – taip gali kilti vertingų novatoriškų idėjų, kurių šiuolaikinėje visuomenėje labai trūksta. Lateralinis mąstymas suvokiamas kaip intuityvus, galima sakyti, maištingas mąstymo būdas, laužantis nustatytas taisykles (<http://www.debono.ru>).

Naudojantis šiuo metodu būtina nepriiminėti jokių sprendimų tol, kol prisikaups daug idėjų. Kaip teigiama literatūroje, netgi „neteisinga“ idėja sužadina naujas mintis, kurios gali pasirodyti esą „teisingos“. Mokslininko De Bono (1967) nuomone, geriau turėti daug idėjų, net jei kai kurios jų netikusios, nei būti teisiam ir neturėti iš viso nė vienos. Jis pasiūlė sąmoningai naudoti „svarstymų pertraukimo“ būdą, siekiant nukreipti mąstymą naujomis kryptimis. Tai reiškia, kad netgi visiškai atsitiktinai ištarti žodžiai gali virsti naujomis idėjomis. Tad apibendrinant galima teigti, kad lateralinis mąstymas remiasi dviem esminiais dalykais: provokuojamu informacijos naudojimu ir iššūkiu esamiems požiūriams (<http://www.oubs.lt>).

Yra ir daugiau problemų sprendimo būdų, kuriuos sprendžiant pasitelkiamas kūrybiškumas. Literatūroje yra išskiriama apie 90 problemos sprendimo kūrybos būdų (<http://lt.wikipedia.org>). Prie šių būdų priskiriamas „smegenų atakos“ metodas, kurio autorius yra A.Osborn, šešių skrybėlių metodas, kurį pasiūlė mokslininkas De Bono, bionikos metodas, minčių žemėlapis, TRIZ metodas(į lietuvių kalbą išvertus - išradybinių uždavinių sprendimo teorija), kurio autorius žinomas rusų inžinierius – išradėjas, rašytojas – fantastas – Henrikas Saulovičius Altšuleris, pasivadinęs pseudonimu Henrikas Altovas, iškėlė hipotezę, kad jeigu žmogaus kūrybinė veikla sąmoninga, tai ji dėsninga, todėl egzistuoja universalūs kūrybos principai, kuriuos galima:

- ✓ Pažinti, t.y. nustatyti ir aprašyti kaip jau yra su gamtos dėsniais (reliatyvumo, masės tvermės ir kt.);
- ✓ Išmokti kaip mokomasi matematikos ar šokio;
- ✓ Panaudoti kryptingiau kuriant naujoves, valdant inovacinį procesą ir prognozuojant ateitį.

Skirtingai nuo psichologų, tyrinėjusių kūrybos subjektus (kuriančius žmones), H. Altšuleris nusprendė tyrinėti kūrybos objektus (t.y. tai, ką žmogus kuria). Tyrimai prasidėjo 1946 metais. Išanalizavęs geriausius žmonijos sprendimus – išradimų ir atradimų aprašymus, pirmuosius rezultatus paskelbė 1956-aisiais. Vėliau darbai tesėsi ir iki dabar peržiūrėta virš 2'000'000 patentų, jie klasifikuoti pagal penkis išradybingumo lygius (nuo racionalizacinio pasiūlymo iki atradimo) ir išanalizuoti ieškant novatoriškumo principų. Iš patentų Altšuleris išdistiliavo problemas, prieštaravimus ir sprendimus į išradybinių uždavinių sprendimo teoriją, kurios svarbiausios išvados yra:

- ✓ Dirbtinės sistemos vystosi pagal 9 objektyvius dėsningumus (nepriklausomai nuo žmonių valios).
- ✓ Visos žmonijos spęstos problemos gali būti pavaizduotos 76 tipinėmis konfliktų schemomis.
- ✓ Viskam, ką žmonija sukūrė, tereikėjo panaudoti 40 išradybos principų.
- ✓ Kūrybingi sprendimai radikaliai pašalina, o ne sumažina problemą sukėlusį prieštaravimą.

Verslo lyderiai kurie žinomi kaip novatoriai (Nokia, Motorola, Samsung, Ford, Mitsubishi Research Institute, Boeing, Procter & Gamble, NASA ir daugelis kitų) jau virš 10 metų naudoja šią moksliskai pagrįstą metodologiją inovatyviai kūrybai ir reguliariai siunčia savo atstovus į geros TRIZ naudojimo praktikos konferencijas.

Šiandien nuožmioje konkurencinėje kovoje verslas sprendžia sudėtingus daug kūrybinės energijos reikalaujančius uždavinius. Novatoriai pirmieji atranda sprendimus situacijose, kuriose nėra precedentų ir reglamentuotų veiksmų. Būtent todėl jie ir yra lyderiai. TRIZ sprendžia problemas kūrybingai ir iš esmės, nepasitenkinant kompromisais ar daliniais sprendimais. Todėl visai natūralu, kad verslo lyderių veiklos modeliai atitinka geriausių išradimų dvasią (A.Žilėnas, 2007).

2. KŪRYBIŠKUMO IR PROBLEMŲ SPRENDIMO ANALIZĖ

Kūrybos procese labai dažnai sprendimai priimami remiantis intuicija - tai yra remiantis logiškai nesusijusiais orientyrais. Intuicijos pagalba staiga, netikėtai, tarsi atsitiktinai kuriamos hipotezės, daromi sprendimai, neįsisąmoninus jų loginio pagrindo, neatlikus loginių operacijų. Kai kurie mokslininkai (A.Bergson, Z.Freud) intuiciją laikė sąmonės gelmėse slypinčia pirmine kūrybinio akto priežastimi.

Pasąmonėje dažnai sprendžiami sudėtingi mąstymo uždaviniai. Pats informacijos apdorojimo procesas tokiu atveju nėra įsisąmoninamas, į sąmonę patenka tik jo rezultatas. Pasak A. Luką, tai, kas paprastai vadinama intuicija, arba nuojauta, iš esmės yra neįsisąmonintas patyrimas. Intuicija ypač svarbi kūrybinėje veikloje, padeda išvengti stereotipų, įprasto loginių uždavinių sprendimo. Ji padeda ne tik „surasti“ tinkamus sprendimus, bet ir sugeba atskirti, kurie reiškiniai ar idėjos reikšmingiausi. Tokia intuicija kartais vadinama strategine. Intuicija lavinama pateikiant keletą įvairaus pobūdžio ir informacinių požymių uždavinius, kurie jungiami į naujus darinius mėginant rasti teisingą sprendimą.

Lavinant intuiciją būtina atsižvelgti į asmenybės bruožus - intelektualines nuostatas, emocinį nusiteikimą, taip pat padėti atsiskleisti bet kokiam patyrimui, ugdyti sugebėjimą priimti savarankiškus sprendimus. Intuicija yra svarbi kūrybos procese (ypač inkubacijos etape), tačiau dar mažai tyrinėta, visų pirma todėl, kad tinkamų metodikų nėra daug (<http://www.skrynia.lt>).

Viena iš asmens savybių, leidžiančių ne tik adaptuotis aplinkoje, bet ir ją adaptuoti, yra individo kūrybiškumas. Tačiau kūrybiškumas ne tik ne vienodai suprantamas, bet ir skirtingai skleidžiasi praktiškai.

Tyrimai (Torrance, Safter, 1986; cit. plg. Alencar, 1996; Jackson, 2005) rodo, kad vadovai ne tik patys nėra kūrybingi, bet ir neatsiliepia į dirbančiųjų poreikį būti tokiems ir nesudaro sąlygų tiems gebėjimams atsiskleisti, nes dauguma vadovų nesidomi kūrybiškumu (Grakauskaitė – Karkockienė, 2006).

Labai svarbus yra pats pirminis nusiteikimas, kad kūrybiškumas nėra išskirtinė savybė, o kiekvieno asmens prigimtinė teisė. Kaip jau minėjome anksčiau, kūrybiškumas – tai individo polinkis į naują, originalų ar novatorišką ko nors komponavimą, modeliavimą ar mąstymą. Siekiant kūrybinio rezultato neišvengiamai tenka naudotis žiniomis, tačiau svarbu, kad galiausiai būtų gautas naujas ir neįtikėtas derinys, o ne turimų žinių visuma.

Kūrybiškumo fenomenas siejamas su problemų sprendimu, asmens gebėjimu racionaliai elgtis nestandartinėje situacijoje, rasti originalų, nestandartinį sprendimą. Šis gebėjimas sietinas su mąstymo laisve ir intuicija, paremtas patirtimi, kūrybiniais gebėjimais, vidine motyvacija.

Darbo procese ne mažiau svarbu žinoti kliūtis, kurios gali turėti įtakos kūrybiškumo sklaidai, ir būdus joms įveikti. Jau kuris laikas suprantama (J.Kvedaravičius, 2006), kad didžiausia žmogaus kūrybos kliūtis – jis pats, jo baimės, susikaustymai, kompleksai, ir jeigu sugebama atsikratyti visų šių kliūčių, žmogus sugeba padaryti tai, ko iš anksto neįsivaizduoja gali.

Kūrybinis darbas – tai dirbančiojo perėjimas iš pasyvaus informacijos gavėjo į kūrybiško veikėjo rolę. Šiuo atveju vadovui tenka pagalbininko vaidmuo. Kūrybiškumas skleidžiasi nevienodai, priklausomai nuo psichologinių, socialinių bei kultūrinių kintamųjų, todėl vadovui tenka uždavinys padėti nugalėti vidines kliūtis, kurios trukdo kūrybiškumui skleistis.

Vienas žymiausių kūrybiškumo srities psichologų F. Barron (1953) atliko tyrimą su trečio kurso studentais, suskirstęs juos į „nepriklausomus ir nuolaidžius“. Pirmieji save apibūdino kaip originalius, emocingus, meniškus. Jie pasižymėjo didesniu emociniu reaktyvumu, didesniais reikalavimais, ryškesnėmis emocijomis, nuotaikomis ir menkesniais socialiniais įgūdžiais (netaktiškumu, užmaršumu ir pan.). „Nuolaidieji“ save apibūdino kaip malonius, paslaugius, padedančius, stabilius, o taip pat sugebančius planuoti, siekti tikslo. „Nepriklausomi“ tiriamieji rinkosi sudėtingesnius piešinius negu nuolaidūs, pirmenybę teikė paprastesnėms formoms. Pirmieji labiau vertino kūrybiškumą be jokio praktinio išskaičiavimo, dėl jo paties vertingumo, buvo labiau susitelkę į vidinį pasaulį ir labiau linkę toleruoti nežinomybę. Nuolaidūs buvo praktiškesni ir labiau kreipdavo dėmesį į išorinius dalykus“.

F. Barron taip pat atliko išsamius originalumo tyrimus (1955). Rezultatai parodė, kad originalūs asmenys yra :

- ✓ Labiau linkę rinktis sudėtingus ir neįprastus reiškinius (naudota Barron ir Welsh'o Meno skalė).
- ✓ Sudėtingesni psichodinaminiu požiūriu ir turi platesnes asmenybės ribas (naudoti psichiatriniai interviu ir anketos gyvenimo istorijai nustatyti).
- ✓ Labiau nepriklausomi priimdami sprendimus, labiau dominuojantys (pagal Sprendimų nepriklausomumo skalę, Crutchfieldo modifikuotą testą ir Ash'o eksperimentą) ir atkaklesni (CPI - Kalifornijos asmenybės inventorius).
- ✓ Dažniau atmetė slopinimą (MMPI testas ir kt.).

Šis autorius pastebi, kad originalūs asmenys pradžioje mėgsta netvarką, tačiau galutinė tendencija - tvarkos siekimas.

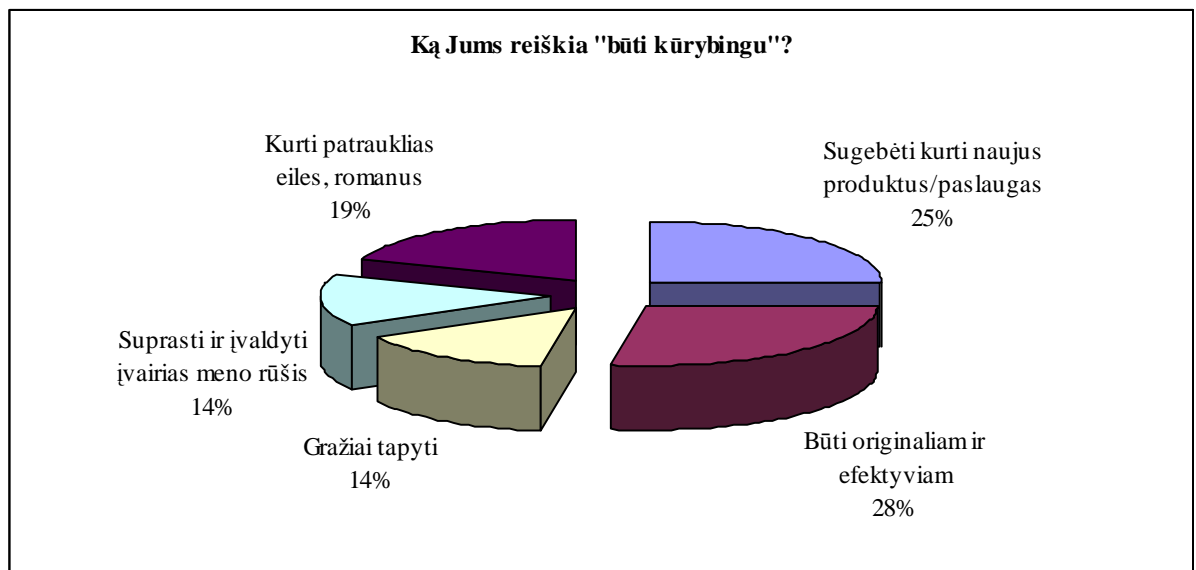
F. Barron tyrinėjo ir originalumo bei asmenybės bruožų ir intelekto sąryšio ypatumus (1957). Jis pastebėjo, kad originalūs tiriamieji buvo intelektualūs, labiau apsišvietę, domėjosi svarbiomis problemomis, jų vaizduotė buvo išlavinta, jie dažniau dominavo ir buvo socialiai efektyvūs, geru verbalinių sugebėjimų, iniciatyvūs. Nepasižymintys originalumu tiriamieji buvo konformistiškesni, rigidiškesni, stereotipinio mąstymo, apatiški, kvailoki.

Jis nustatė reikšmingas originalumo ir energijos, idėjų gausumo, dominavimo, atkaklumo, reagavimo į emocijas ir impulsus koreliacijas. Originalūs, bet žemo intelekto tiriamieji apibūdino save kaip jausmingus, iniciatyvius, išsikalbantiems, sarkastiškus, stiprius, sugestyvius, dominuojančius, reikalaujančius, labiau moteriškų interesų, sugebančius vaidinti. Neoriginalūs, bet aukšto intelekto tiriamieji apibūdino save kaip optimistus, malonius, ramius, neegoistiškus, švelnius žmones.

F. Barron nuomone, originalumas ir psichinė sveikata neturi sąryšio, nors kūrybiški žmonės dažniau būna be pusiausvyros, bet nenukrypsta nuo visuomenės priimtų normų. Nestabilumas gali kilti dėl kūrybiškų žmonių padidinto jautrumo įvairiems gyvenimo sunkumams. Tiesa, kūrybiški žmonės pasižymi didele energija, sugeba „bendrauti“ su pasauline, daryti keisto žmogaus įvaizdį. Sugebėjimas visa sujungti ir yra kūrybiškos asmenybės požymis (<http://www.skrynia.lt>).

Kai trumpai apžvelgėme užsienio autorių atliktų tyrimų duomenis, šiek tiek plačiau paanalizuokime, kokia situacija yra Lietuvoje, t.y. kokie tyrimai buvo atlikti, stengiantis nustatyti kūrybiškumo ir problemų sprendimo svarbą organizacijose.

VšĮ „Kūrybiškumo ugdymo centras“ šiuo metu atlieka apklausą, kur kiekvienas gali pareikšti savo nuomonę, ką jiems reiškia kūrybiškumas (<http://www.kuryba.lt>). Taigi šiai dienai yra gauti tokie apklausos rezultatai (10 pav.).

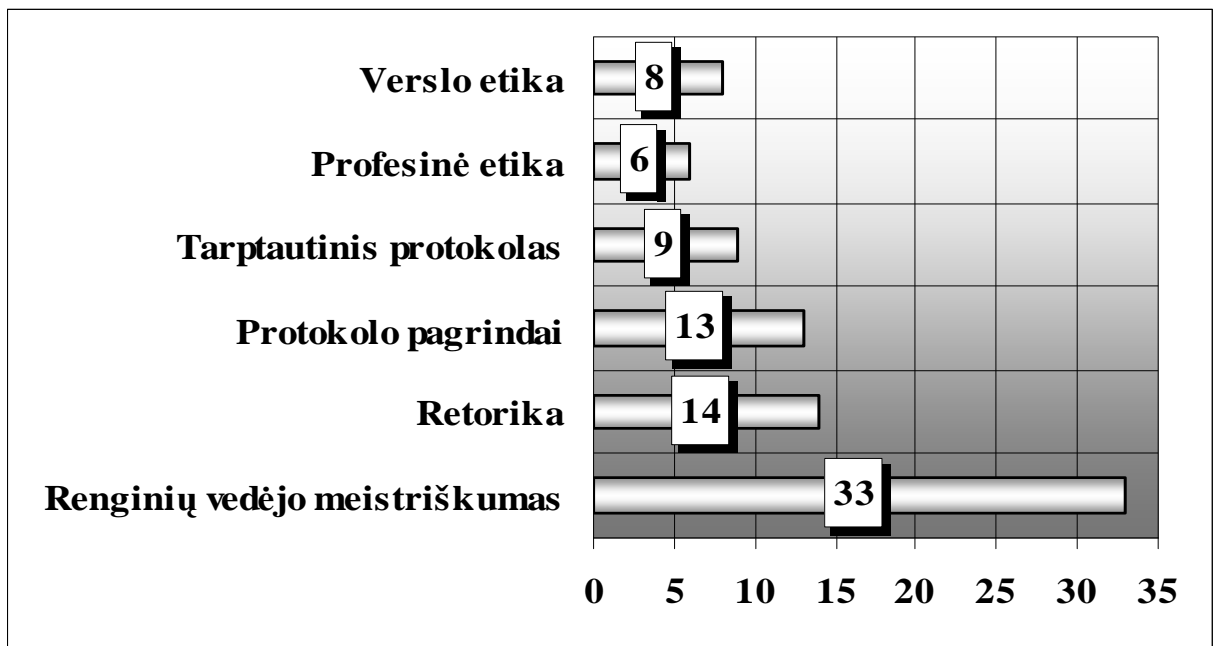


10 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas, (%)

Kaip matome iš paveikslo duomenų, net 25 % mano, jog kūrybiškumas – tai yra gebėjimas kurti naujus produktus ar paslaugas, t.y. šedevrus. Taip pat 28 % mano, jog „būti kūrybingu“ reiškia būti originaliam ir efektyviam. O šios savybės ir yra reikalingos, siekiant organizacijose sukurti naują produktą ar paslaugą, nes vienas iš kūrybiškumo komponentų ir yra originalumas. Jei nebus originalumo ir kitų kūrybiškumo komponentų, apie kuriuos buvo kalbėta literatūros apžvalgoje, tai

nebus ir kūrybiškumo. Visi kiti mano, jog būti kūrybingu, tai reiškia kažkokią meninę išraišką, nes 14 % atsakiusių mano, jog tai reiškia sugebėti gražiai tapyti, taip pat tiek pat procentų apklaustųjų mano, kad „būti kūrybingu“, tai suprasti ir įvaldyti įvairias meno rūšis. Likusieji 19 % mano, kad šis pasakymas reiškia sugebėjimą kurti eiles, romanus.

L.Bocytė-Grabačiauskienė ir J.Vveinhardt 2007 m. atliko tyrimą, kuriame dalyvavo 83 dieninių, neakivaizdinių ir vakarinių formų studentai. Pagal amžių respondentų pasiskirstymas gana įvairus – nuo 20 iki 31 metų, todėl tyrimo rezultatai atspindi skirtingų amžiaus tarpų požiūrius, patirtis ir vertybes. 11a ir 11b pav. pateikiamos savybės, kurias respondentai turėjo įvertinti



Šaltinis: L.Bocytė-Grabačiauskienė; J.Vveinhardt, 2007.

11a pav. Praktinių užsiėmimų įvertinimas įsisavinant teorines žinias

Respondentai svarbumo tvarka nuo 1 iki 20 žymėjo, kokios įtakos darbo procesui turi reikalavimas aktyviai atlikti kūrybines užduotis (siūlyti, daryti kūrybinius sprendimus). Į svarbiausiųjų dešimtuką pateko šie veiksniai:

1. Tai padeda atsikratyti kalbėjimo baimės (– 17%);
2. Geriau išmokstu mokymo medžiagą – 14%;
3. Atsiskleidžia dar nepatirtos asmeninės kūrybinės galimybės – 12%;
4. Ugdomi kalbiniai gebėjimai – 10%;
5. Ugdomi komunikaciniai gebėjimai (labiau pasitikiu savimi) – 8%;
6. Įgyju bendravimo su didele minia žmonių patirties – 7%;
7. Galiu įtikinti klientą savais argumentais – 6%;
8. Tiesiog malonu ateiti į darbą, nes visada laukia kažkas naujo – 5%;

9. Praktiškai išmokstu kai kurių aktorystės subtilybių – 4%;

10. Tai padeda kontroliuoti mano mintis ir emocijas – 3%.

Balai	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Dalykas										
Renginių vedėjo meistriškumas	38	16	19	7	2	1	0	0	0	0
Retorika	40	22	11	9	1	0	0	0	0	0
Protokolo pagrindai	37	28	8	6	1	2	1	0	0	0
Tarptautinis protokolas	24	27	13	6	5	4	2	1	1	0
Profesinė etika	18	15	17	20	6	4	3	0	0	0
Verslo etika	20	17	18	10	8	7	2	1	0	0

Šaltinis: L.Bocytė-Grabačiauskienė; J.Vveinhardt, 2007

11b pav. Praktinių užsiėmimų įvertinimas įsisavinant teorines žinias

Likusieji, mažiau svarbūs respondentams punktai, buvo pažymėti nuo 11 iki 20: tai padeda man koncentruoti dėmesį – 2%, atsipalaiduoti, mokausi klausytis – 2%, ugdomas savarankiškumas – 2%, jaučiu atsakomybę už save ir kitus darbuotojus – 2%, lavėja vaizduotė – 1%, ugdomi kūrybiniai gebėjimai – 1%, tobulėja komandinio darbo įgūdžiai – 1%, galiu kūrybingai taikyti surinktą informaciją – 1%, kūrybiškai dirbdamas (dirbdama) galiu giliau analizuoti teorinius aspektus – 1%.

Taigi autorės, atlikusios šį tyrimą, padarė tokias išvadas, jog kūrybiškumą galima apibrėžti kaip individo polinkį inovatyviam veiksmui. Tai mąstymo laisvė ir intuicija, patirtimi, kūrybiniais gebėjimais, vidine motyvacija paremtas veiksmas, kuriuo siekiama rasti originalų, nestandartinį sprendimą. Asmens kūrybiškumas yra įgimta, tačiau nevienodai išvystyta individo savybė, įtakojama kultūrinių, socialinių ir psichologinių veiksnių. Šie veiksniai svarbų vaidmenį vaidina ir kūrybiško mokymo ir mokymosi procese.

Kūrybinis darbas – tai vadovo ir dirbančiojo rolių transformavimasis. Dirbantysis iš pasyvaus informacijos gavėjo pereina į kūrybiško veikėjo rolę. Vadovaujantis iš informacijos teikėjo rolės pereina į pagalbininko rolę. Kūrybiškumas skleidžiasi ne vienodai, todėl vadovui tenka uždavinys padėti nugalėti vidines kliūtis, kurios trukdo kūrybiškumui skleistis. Kūrybinio mokymosi procesas prilygsta abipusei komunikacijai, kur užsimezga svarbus grįžtamasis ryšys.

Mokslinės literatūros analizė ir praktinio tyrimo rezultatai rodo, jog kūrybiškumas mokymo ir mokymosi procese ne tik leidžia geriau išmokti teorines žinias. Drauge kūrybiškumas sietinas su

problemų sprendimu ir gebėjimų tai daryti ateityje, asmens kompetencijų racionaliai elgtis netipinėje situacijoje, rasti originalų, nestandartinį sprendimo būdą vystymu. Didelės reikšmės darbuotojams turi profesinių įgūdžių bei žinių įgijimo veiksniai, tai atspindi teigiamas nuostatas ir atskleidžia dirbančiųjų kūrybingumo poreikį. Be to, darbe kūrybiškai naudojant aktorinio meistriškumo elementus sukuriama nauja vertė (J.Vveinhardt, L. Bocytė – Garbačiauskienė, 2008).

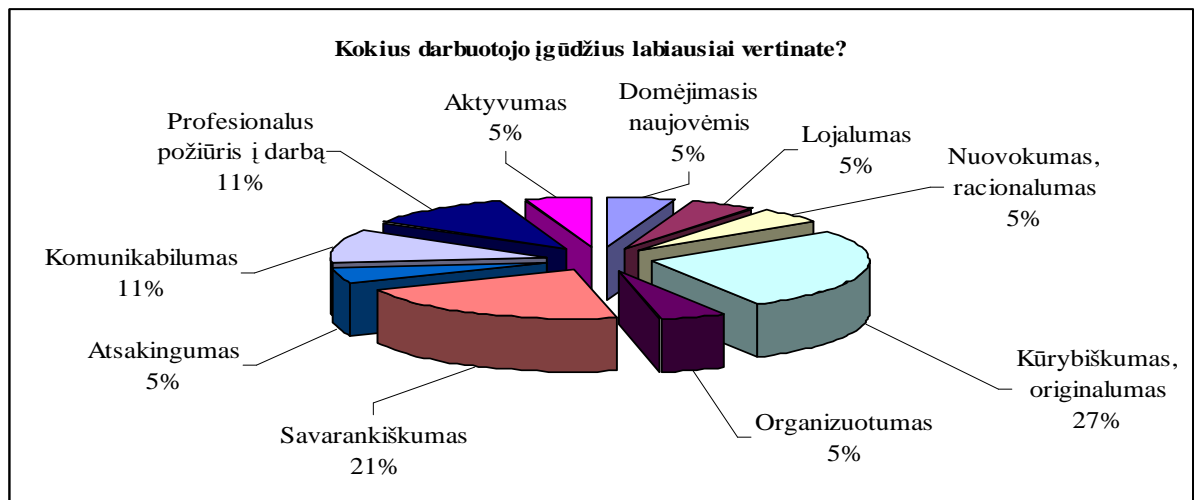
Kotryna Gotberg, "Primum Esse" konsultantė (2007) teigia, jog įprastame organizacijų gyvenime yra kur kas daugiau veiksmų, slopinančių kūrybiškumą nei skatinančių. Šie stabdžiai gali būti įvairūs – nuo organizacijos tradicijų iki asmeninių žmonių nuostatų ar baimių. K.Gotberg pateikia keletą pavyzdžių:

- ✓ Pažvelgę į organizacijų tradicijas, gana dažnai galime atrasti nerašytų, bet visų žinomų nuostatų: pavyzdžiui, "vadovai yra tam, kad galvotų, o darbuotojai tegu tik atsakingai padaro, ką turi padaryti..." arba "jei nori tapti šios organizacijos darbuotoju, turi galvoti, elgtis ir dirbti taip, kaip čia priimta". Nesunku nuspėti, kad tokios organizacijos darbuotojas neturi nei galimybės, nei motyvo kurti naujas idėjas. Antra vertus, kai kas nors galvoja už tave, gali būti ir patogu. Nereikia prisiimti atsakomybės – tiesiog vykdyti nurodymus ir nesi kaltas, jei idėja ar sprendimas nepasiteisina.
- ✓ Kitas kūrybiškumui nepalankus grupinio bendravimo mechanizmas – polinkis priimti kaip sprendimo pagrindą pačią pirmąją idėją, kuriai daugiau ar mažiau pritaria visi grupės dalyviai. Kūrybinis darbas sustoja, alternatyvių idėjų nebeieškoma, nes "šitiek galvų nutarė!" Pavojus čia iš tiesų didelis: jei vienas kitą gerbiantys žmonės priima bendrą sprendimą, kiekvienas jaučia, kad tai tikrai teisingas sprendimas. Rezultatas: nediskutuojama apie galimus atmetų pasiūlymų privalumus, nesvarstomi praeities sprendimai ir veikla, nesinaudojama papildoma informacija, ekspertų nuomone (nes „mūsų daug ir mes specialistai“). Kartais kūrybiškumo stabdžiu gali tapti labai vienalytės specialistų komandos "kalbėjimas viena kalba", arba kitaip – "virimas savose sultyse".
- ✓ Organizacijos mastu turime deklaruoti naujas vertybes, pavyzdžiui, "Siūlyti idėjas yra gerai. Nesvarbu, ar idėja pasirodys tinkama. Nesvarbu, ar ji bus įgyvendinta. Nesvarbu, ar rezultatas pasiteisins. Vienintelis tikrai blogas dalykas yra tai, kad idėjų nėra". Svarbu, kad ne tik skelbtume naujas vertybes, bet ir paremtume jas veiksmais. Japonijoje, kur kūrybiškumas ir iniciatyva laikomi vienomis iš svarbiausių darbuotojo kompetencijos ypatybių, kompanijos pradėjo skatinti kūrybiškumą, pirmiausia nustatydamos, kiek idėjų darbuotojas turi pasiūlyti per tam tikrą laikotarpį. Dabar tokiose kompanijose kaip "Toyota", kur darbuotojo prašoma pateikti 5–10 įgyvendinamų idėjų per metus, iš kolektyvo surenkama iki 10 tūkst. pasiūlymų. Norėdami motyvuoti darbuotojus ieškoti idėjų, jų pasiūlymus turėtume priimti rimtai, juos skelbti ir svarstyti.

Reikėtų pagalvoti ir apie papildomą skatinimą, kuris būtų tiesiogiai siejamas su naujomis iniciatyvomis.

- ✓ Kadangi dalis kūrybinio mąstymo stabdžių susiję su mūsų vidinėmis nuostatomis, peržiūrėkime jas. Pagalvokime: kaip pasiteisiname sau, kai nutariame neieškoti naujų sprendimų? Ar sakome: "Gerai taip, kaip yra..."? O ką sako darbuotojai? Gal: "Ir taip sunku, daug darbų, o jei dar pradėsim blaškytis..."? Patyrinėję šias nuostatas, galėtume pasakyti sau ar savo darbuotojams: "O gal nebus taip sunku ir daug darbų, jei rasime laiko "kirviui pagalšti"? Gaila atmestų idėjų? Taip, ne kiekviena idėja bus panaudota. Tyrimai rodo, kad 99 proc. bet kurios srities naujų idėjų yra neefektyvios. Reikia daug darbo ir kantrybės kaip ir deimantų ieškotojams, kurie turi iškasti ir peržiūrėti didžiulius kiekius uolienu tam, kad rastų reikalingą akmenėlį (<http://www.cultureartfact.org>).

Literatūros apžvalgoje buvo minėta, kad darbdaviai dažnai savo skelbimuose vieną iš reikalavimų, keliamų kandidatams, įvardina savybę – kūrybiškumas. Taigi 2006 m. buvo apklausiami paslaugų sektoriaus vadovai Kauno regione, kurie turėjo įvertinti darbuotojų labiausiai vertinamus įgūdžius (<http://projektai.pmmc.lt>). Kaip matome, iš 12 pav. apklausos duomenis, darbdaviai labiausiai vertina darbuotojų kūrybiškumą (27 %), savarankiškumą (21 %), profesionalų požiūrį į darbą (11 %) ir komunikabilumą (11 %). Kaip svarbias ir vertinamas savybes, respondentai įvardijo ir domėjimąsi naujovėmis, lojalumą, nuovokumą, organizuotumą, aktyvumą ir atsakingumą. Tad darome išvadą, jog šiandieną kūrybiškumas yra labai svarbi asmeninė savybė, kuri atveria daugiau galimybių tobulos karjeros link.

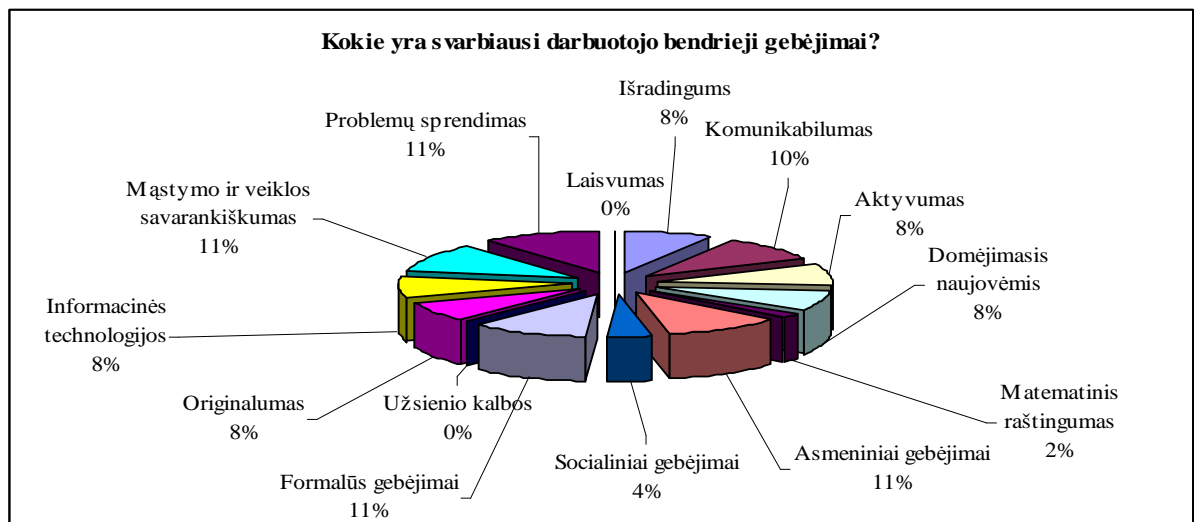


Šaltinis: sukurta autoriaus.

12 pav. Labiausiai vertinami darbuotojų įgūdžiai, (%)

Vertinant respondentų gebėjimus, atlikto tyrimo rezultatai rodo (13 pav.), respondentų manymu, svarbiausi ir reikalingiausi bendrieji darbuotojo gebėjimai išsirikiuotų sekančiai: problemų

sprendimas (11 %), mąstymo ir veiklos savarankiškumas (11 %), formalūs gebėjimai (11 %), asmeniniai gebėjimai (11 %), komunikabilumas (10 %), išradingumas (8 %), originalumas (8 %), aktyvumas (8 %), domėjimasis naujovėmis (8 %), informacinės technologijos (8 %). Mažiausiai svarbūs apklaustiesiems pasirodė: darbuotojų laisvumas (0 %), užsienio kalbos (0 %), matematinis raštingumas (2 %) bei socialiniai gebėjimai (4 %).



Šaltinis: sukurta autoriaus.

13 pav. Svarbiausieji darbuotojo bendrieji gebėjimai, (%)

Kaip matome, iš atlikto tyrimo duomenų, darbdaviams yra aktualu, jog jų darbuotojai būtų kūrybingi, išradingi, nebijantys naujovių. Taip pat labai svarbiu gebėjimu darbuotojai įvardino problemų sprendimą. Vadinasi, problemų sprendimas ir kūrybiškumas yra labai svarbūs kiekvienoje organizacijoje ir apie tai reikia kalbėti ne kaip apie atskirus dalykus, bet kaip apie sistemą.

Darome prielaidą, jog visgi ne esmė yra kuris problemų sprendimo būdas bus pasirinktas organizacijoje vienai ar kitai iškilusiai problemai spręsti, svarbiausia yra tai, kad problema būtų pastebėta laiku ir pasirinktas tinkamiausias sprendimas tai problemai išspręsti. Žinoma, kaip buvo rašyta anksčiau labai svarbus yra kūrybiškumas ir jo taikymas organizacijos veikloje. Vadinasi, jei problemas bus sprendžiamos kūrybiškai, didėja tikimybė, kad organizacija greičiau realizuos savo išsikeltus tikslus.

Paanalizuokime dar vieną 2006 m. gruodžio mėn. 4 d. – 2007 m. sausio 15 d. atliktą tyrimą, kurio metu buvo apklausti 500 verslo savininkų. Kokia gi yra jų nuomonė apie kūrybiškumą ir problemų sprendimą? Respondentai buvo tiek moterys, tiek vyrai. Amžius nuo 24 iki 69 m (<http://www.i-manager.lt>).

Verslo savininkų buvo pasiteirauta „, Kokios asmeninės savybės ir įgūdžiai būdingi ir svarbiausi versliai asmenybei?“. Respondentų atsakymai pateikti 2 lentelėje (pilną lentelę žr. 1 PRIEDAS). Taigi

kaip matome, net 32,4 % apklaustųjų verslo savininkų mano, jog viena iš savybių, reikalingų šiuolaikiniam darbuotojui yra kūrybiškumas, taip pat labai svarbūs problemų sprendimo įgūdžiai (24,8 %) ir kritinis mąstymas (22,4 %).

2 lentelė

Asmeninės savybės ir įgūdžiai būdingi versliai asmenybei

Kūrybiškumas	32,4%
Problemų sprendimo įgūdžiai	24,8%
Kritiškas mąstymas	22,4%

Šaltinis: sukurta autoriaus.

Verslios asmenybės savybės pagal darbuotojų skaičių ir verslo valdymo patirtį, pateikiami 3 lentelėje (pilną lentelę žr. 2 PRIEDAS). Pastebime, jog savininkai, kurių valdomose organizacijose yra daugiau darbuotojų, kūrybiškumą vertina labiau, nei savininkai, kurių organizacijose dirba mažiau darbuotojų. Kai kalbama apie verslo valdymo patirtį, pastebime, jog savininkai, kurių valdymo patirtis iki 10 m, kūrybiškumą vertina labiau nei savininkai, kurių valdymo patirtis daugiau nei 11 m. Taigi darome prielaidą, kad jauniems vadovams yra svarbesnis kūrybiškumas, nes jų turimos teorinės žinios yra naujesnės, jie remiasi naujesniais atliktais tyrimais, kuriuose viena iš svarbiausių savybių, reikalingų šiuolaikiniam darbuotojui yra kūrybiškumas.

3 lentelė

Verslios asmenybės savybės pagal darbuotojų skaičių ir verslo valdymo patirtį

	Darbuotojų skaičius				Verslo valdymo patirtis, metais			
	iki 10	11-50	51-250	251 ir daugiau	iki 5	6-10	11-20	21 ir daugiau
Kūrybiškumas	33,9%	30,2%	34,4%	32,4%	42,3%	33,3%	27,8%	14,3%
Problemų sprendimo įgūdžiai	22,0%	31,3%	24,6%	11,8%	19,7%	33,3%	25,0%	14,3%

Šaltinis: sukurta autoriaus.

Verslo savininkai, kurių organizacijose dirba nuo 11 iki 50 darbuotojų, labiausiai vertina problemų sprendimo įgūdžius. Iš apklaustųjų duomenų, matyti, kad vidutinių įmonių savininkai problemų sprendimo įgūdžius vertina kaip reikalingą savybę (31,3%). Mažų įmonių savininkai, kur dirba iki 10 darbuotojų ir didelių įmonių, kur dirba virš 50 darbuotojų, problemų sprendimo įgūdžius laiko ne tokius svarbius. Labiausiai problemų sprendimo įgūdžius vertina savininkai, kurių valdymo patirtis siekia 6 – 10 m (<http://www.i-manager.lt>).

Taigi iš visų atliktų tyrimų matyti, kad sugebėjimas šiandieną būti kūrybiška asmenybe organizacijoje yra reikalingas, nes tai būdas išsiskirti iš kitų. Kūrybiškumas organizacijoje turėtų būti

skatinamas ir jo pasireiškimui sudaromos palankiausios sąlygos, nes šiandieninėje visuomenėje nekūrybiška organizacija turi mažai galimybių išlikti (J.A.F. Stoner, R.E.Freeman, D.R.Gilbert, 1999).

Kūrybiškumas yra reikalingas visose sferose, o ypač aptarnavimo, kur tikslus ir greitas orientavimasis, laiku pastebėta problema gali atnešti įmonei puikių rezultatų. Tad tyrimui buvo pasirinkta aptarnavimo organizacija – bankai. Vardan saugumo ir geros reputacijos, tikrieji bankų pavadinimai nėra skelbiami, naudojami sugalvoti pavadinimai. Tad pradėdant analizuoti anketinės apklausos duomenis, visų pirma apžvelkime kokia bankų situacija Lietuvoje yra šiuo metu.

Remiantis Lietuvos statistikos duomenimis (2008), Lietuvoje sėkmingai veikia 9 bankai, tačiau Lietuvos rinką yra užvaldę trys didžiausi bankai, kurių pelnas šiai dienai yra didžiausias: AB „X“ bankas, AB „Y“ bankas ir AB „Z“ bankas. Bendras šalies bankų 2007 m. audituotas pelnas buvo 1 156 mln. Lt, o tai yra 73 proc. daugiau nei 2006 m., kuomet Lietuvos bankų sistema gavo 667 mln. Lt pelno. Lietuvos bankų sistemos pelnas nuosekliai augo jau šeštus metus iš eilės. (<http://www.lb.lt/lt>) (4 lentelė).

4 lentelė

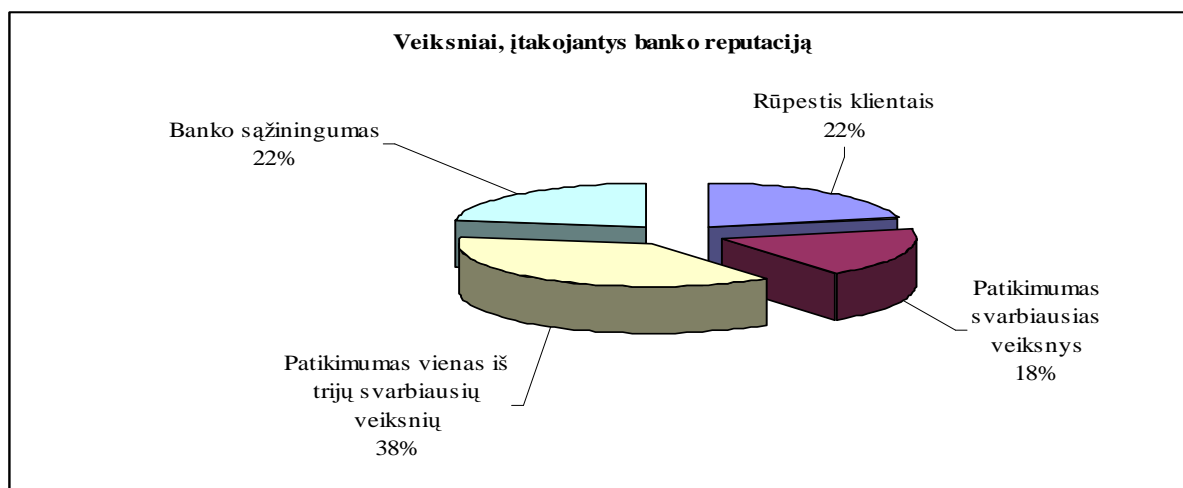
Veikiančių bankų pelningumo ir veiklos efektyvumo rodikliai

Eil. Nr.	Banko pavadinimas	Einamųjų metų pelnas (mln. Lt.)	
		2007 01 01	2008 01 01
1.	AB DnB NORD bankas	56,2	107,9
2.	AB Ūkio bankas	47,4	82,7
3.	AB SEB bankas	285,5	496,1
4.	AB Šiaulių bankas	13,7	27,2
5.	AB bankas „Snoras“	51,9	71,7
6.	UAB Medicinos bankas	3,5	5,56
7.	AB Parex bankas	4,9	0,04
8.	AB bankas „Hansabankas“	179,5	314,3
9.	AB Sampo bankas	23,3	35,6
	IŠ VISO bankai:	665,9	1 141,2

Šaltinis: banko pateikti duomenys

Lietuvos gyventojai, vertindami bankų reputaciją, didžiausią svarbą teikia bankų patikimumui, sąžiningumui, skaidriai veiklai bei rūpinimuisi klientais. Taip rodo kompanijos “TNS Gallup” atliktas tyrimas apie Lietuvos bankų reputaciją. Tyrimas buvo atliktas 2006-ųjų kovą. Tyrimo metu visoje Lietuvoje buvo apklausta 1000 respondentų, kurių amžius yra 15-74 metai.

Atliktas tyrimas parodė, kad 57 proc. apklaustųjų bankų patikimumą įvardijo vienu iš trijų svarbiausių banko reputacijai aspektų. 28 proc. patikimumą įvardijo svarbiausiu banko reputacijai veiksniu. Banko sąžiningumą ir skaidrią finansinės institucijos veiklą vienu iš trijų svarbiausių reputacijai veiksnių įvardijo trečdalis respondentų (34 %). Dar tiek pat apklaustųjų banko reputacijai labai svarbiu veiksniu laikė rūpestį klientais (33 %) (14 pav.).



Šaltinis: sukurta autoriaus.

14 pav. Veiksniai, įtakojantys banko reputaciją, (%)

Vertindami banko reputaciją Lietuvos gyventojai nemažą dėmesį skiria ir banke dirbančių darbuotojų profesionalumui – tai vienu iš trijų svarbiausių aspektų įvardijo 22 proc. apklaustųjų. 19 proc. respondentų labai svarbiu banko reputacijai bruožu laiko finansų institucijos lankstumą klientų atžvilgiu. Lankstumą klientų atžvilgiu dažniau nei kiti su reputacija sieja 20-29 metų Lietuvos gyventojai, vadovai ir asmenys disponuojantys aukščiausiomis pajamomis (<http://www.tns-gallup.lt>).

Bankai kiekvieną dieną sulaukia pretenzijų iš klientų, nes nesusipratimų išvengti dirbant tokioje organizacijoje vargu ar įmanoma. Todėl labai dažnai tenka atlyginti klientams patirtus nuostolius. 5 lentelėje pateikiami 2008 m sausio mėn. pab. pagrindiniai bankų veiklos rodikliai (<http://www.lba.lt>).

5 lentelė

Pagrindiniai bankų veiklos rodikliai, tūkst. Lt

	AB bankas „Hansa-bankas“	AB bankas „Snoras“	AB DnB NORD bankas	UAB Medicinos bankas	AB Parex bankas	AB Sampo bankas	AB SEB bankas	AB Šiaulių bankas	AB Ūkio bankas
Pretenzijos bankams	1.164.714	1.611.330	615.520	158.718	26.246	329.426	2.492.618	220.601	1.248.094

Šaltinis: banko pateikti duomenys

Kaip jau minėjome įvado dalyje, Lietuvoje yra mažai išsamių tyrimų atlikta mūsų nagrinėjama tema. Bankų segmente nebuvo atliktas nei vienas tyrimas, kuriuo remiantis galėtume daryti išvadas apie bankuose dirbančių darbuotojų kūrybiškumą ar sugebėjimą problemas spręsti kūrybiškai. Taigi pabandėme atlikti tyrimą dviejuose bankuose (AB „X“ bankas ir AB „Y“ bankas), kurie tarpusavyje smarkiai konkuruoja. Tad trečiame skyriuje pateikiami duomenys, gauti atlikto tyrimo metu.

3. KŪRYBIŠKUMO LYGIO IR PROBLEMŲ SPRENDIMO ORGANIZACIJOJE TYRIMAS

Šiame trečiajame skyriuje „Kūrybiškumo lygio ir problemų sprendimo organizacijoje tyrimas“ pateikiama kūrybiškų problemų sprendimo metodologija ir aptariami gauti tyrimo rezultatai, gauti apklausus Lietuvos bankus (AB „X“ banką ir AB „Y“ banką). Taip pat gale skyriaus, remiantis literatūros apžvalga ir analitinės dalies analize, pateikiamas teorinis kūrybiškumo ir problemų sprendimo sąveikos modelis.

3.1. Kūrybiškų problemų sprendimo metodologija

Tyrimo objektas – AB „X“ banko ir AB „Y“ banko darbuotojai

Tyrimo tikslas – remiantis literatūros apžvalga ir respondentų nuomone, parengti kūrybiškumo ir problemų sprendimo sąveikos modelį

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizės ir apibendrinimo, antrinių duomenų analizės ir sintezės, anketinės apklausos, grafinio vaizdavimo metodai.

Tyrimo tipas – anketinė apklausa

Tyrimo uždaviniai:

1. Nustatyti, kuriam kūrybiškumo lygiui priskiriami banke dirbantys darbuotojai.
2. Nustatyti, kaip respondentų nuomone, kūrybiškumas sąveikauja su problemų sprendimu.
3. Apibendrinti tyrimo rezultatus ir patvirtinti arba paneigti hipotezę.
4. Parengti kūrybiškumo ir problemų sprendimo modelį.

Darbo tyrimui atlikti buvo panaudotas individualus anketavimas. Toks informacijos gavimo metodas buvo pasirinktas dėl šių privalumų:

- ✓ respondentai turi pakankamai laiko ir galimybių apsvarstyti savo atsakymus;
- ✓ atsakymų anonimiškumas gali paskatinti į anketos klausimus atsakyti atvirai ir teisingai;
- ✓ mažos laiko sąnaudos ir didelis informacijos kiekis.

Apklausiamųjų imtis buvo apskaičiuota pagal Paniotto V.I. formulę, kuri yra pritaikyta, kai tikimybė lygi 8.

$$n = 1/(\Delta^2 + 1/N),$$

čia:

n – reikiamų respondentų skaičius;

Δ - paklaida ($\Delta = 0,08$);

N – tiriamos visumos skaičius. Remiantis 2008 pirmojo ketvirčio duomenimis, Kaune dirbančiųjų AB SEB banke yra 268.

Taigi pagal minėtą Paniotto V.I formulę, norint turėti apklausos duomenis su 8 proc. paklaida, reikia apklausti 99 AB „X“ banko respondentus ($1 / (0,08^2 + 1/268) = 98,9$).

Tyrimas buvo vykdomas 2007 sausio - vasario mėnesiais. Tyrimas atliktas taikant anketinę apklausą. Tyrime dalyvavo 150 banko darbuotojų, iš kurių 50 dirbantys AB „Y“ įmonėje, o likusieji 100 – AB „X“ banke dirbantys darbuotojai. Tyrime naudota tikimybinė – atsitiktinė imtis.

Tyrimui pasirinkti bankai dėl to, jog šiandieninėje visuomenėje retas kuris darbo užmokestį gauna grynaisiais pinigais, o ne į kortelę. Šiandien daugelis naudojami banko siūlomomis mokėjimo kortelėmis, tiek debetinėmis, skirtomis naudotis savo turimomis lėšomis, tiek ir kreditinėmis, t.y. naudodamiesi banko skolintais pinigais. Pavyzdžiui, AB „X“ banko 2008 m. pirmąjį ketvirtį išduotų mokamųjų kortelių skaičius, palyginus su 2007 metų pirmuoju ketvirčiu, padidėjo 8,5 proc. – iki 1,25 milijono. Taigi galima teigti, jog bankai diktuoja sąlygas, nes su kiekviena diena, vis daugiau žmonių, kurie naudojami banko teikiamomis paslaugomis, taip gerindami savo gerbūvį, tuo tarpu bankai tarpusavyje konkuruoja siūlydami klientams savas paslaugas, atitinkančias kliento lūkesčius, nes nuo to priklauso bankų grynas pelnas.

Anketinėje apklausoje buvo pasirinkti du metodai, padedantys nustatyti banko darbuotojų kūrybiškumą (žr. Prieduose):

1. Savęs vertinimo metodika kūrybingumui tirti (pagal Dembo – Rubiņštein poliariinių profilių metodiką).
2. Modifikuotas V.Petrulio asmenybės klausimynas kūrybingumui tirti.

Norint atskleisti banko darbuotojų savęs vertinimą kūrybingumo atžvilgiu, buvo pasitelkta modifikuota Dembo – Rubiņštein poliariinių profilių metodika, kurioje buvo pateiktos keturios savybės:

- ✓ Kūrybingumas (gebėjimas atrasti nauja);
- ✓ Originalumas (nepaprastumas);
- ✓ Smalsumas (noras pažinti);
- ✓ Gebėjimas kurti naujus dalykus.

Visas šias išvardintas keturias savybes reikėjo darbuotojams įvertinti dviejose skalėse, kur pirmoji yra „Koks aš esu?“, čia turima omenyje, koks esu dabar ir „Koks aš norėčiau būti?“, čia kalbama apie ateitį. Atsakymai buvo vertinami penkiabalėje sistemoje. Penki balai buvo skiriami tuomet, kai savybė pasireiškia ryškiausiai, o vienas balas – kai savybė pasireiškia silpniausiai (17 - 22 pav.). Taigi laikykime, jog:

- ✓ 1,2 balai - žemas pasireiškimo mastas
- ✓ 3 balai - vidutinis pasireiškimo mastas

- ✓ 4,5 balai - aukštas pasireiškimo mastas.

Norint atskleisti banko darbuotojų asmenybės kūrybingumo lygį ir sugebėjimą spręsti problemas kūrybiškai, buvo panaudotas modifikuotas V.Petrulio asmenybės klausimynas kūrybingumui tirti. Jame buvo pateikta 14 teiginių, į kuriuos organizacijų darbuotojai turėjo atsakyti tuščiuose langeliuose parašę raidę "T" arba "N", kas reikštų žodžius Taip arba Ne. Rezultatai buvo sumuojami ir vertinami kaip sąlygiškai "geri" kūrybingumo rodikliai (kūrybingos asmenybės) (23 – 27 pav.). Buvo skiriami trys asmenybės kūrybingumo lygiai:

- ✓ Žemas – iki 5 teiginių;
- ✓ Vidutinis – 5 -10 teiginių;
- ✓ Didelis – 10 ir daugiau teiginių.

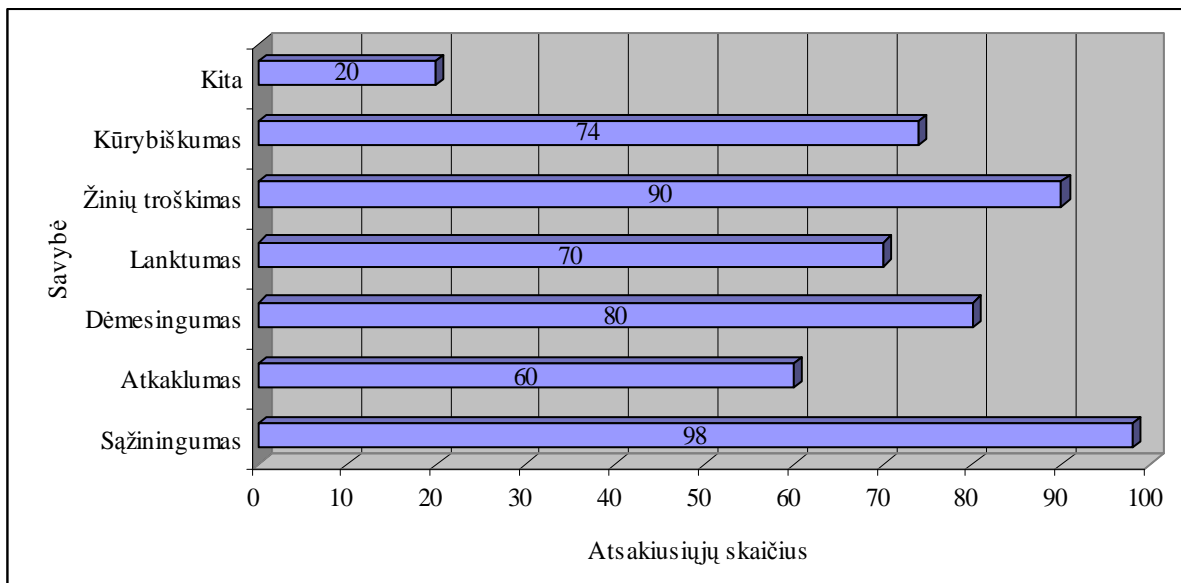
Taigi remiantis gautais tyrimo atsakymais, galima bus daryti išvadas, koks personalas dirba bankuose ir kaip darbuotojai sprendžia iškilusias problemas.

Banko darbuotojų kūrybiškumo lygio ir problemų sprendimo tyrimas

Kaip jau buvo minėta, apklausti du pagrindiniai šalies bankai, kurie labiausia tarpusavyje konkuruoja, siūlydami savo klientams labai panašias paslaugas, o kartais net identiškas. Tai AB „X“ bankas ir AB „Y“ bankas, kurių metiniai gryniesi pelnai kiekvienais metais auga sparčiai, nes vis daugiau klientų renkasi šiuos, o ne kitus bankus. Tad siekiant išlikti ir pirmauti rinkoje darbuotojai priversti būti kūrybiški ir pasiūlyti šiuolaikiniam klientui pačias geriausias paslaugas, t.y. siekiama ne tik patenkinti kliento poreikius, bet ir viršyti jo lūkesčius. Kaip teigė banko darbuotoja Ž. Kovšova „Konkurencija yra teigiamas dalykas, nes ji skatina ieškoti patogiausių ir geriausiai kliento poreikius atitinkančių paslaugų, nuolat didinti tokių paslaugų kokybę ar ieškoti naujų sprendimų. Žinoma, svarbu, kad ir esant konkurencinėmis sąlygomis, būtų laikomasi atsakomybės principo“ (<http://www.verslosavaite.lt>).

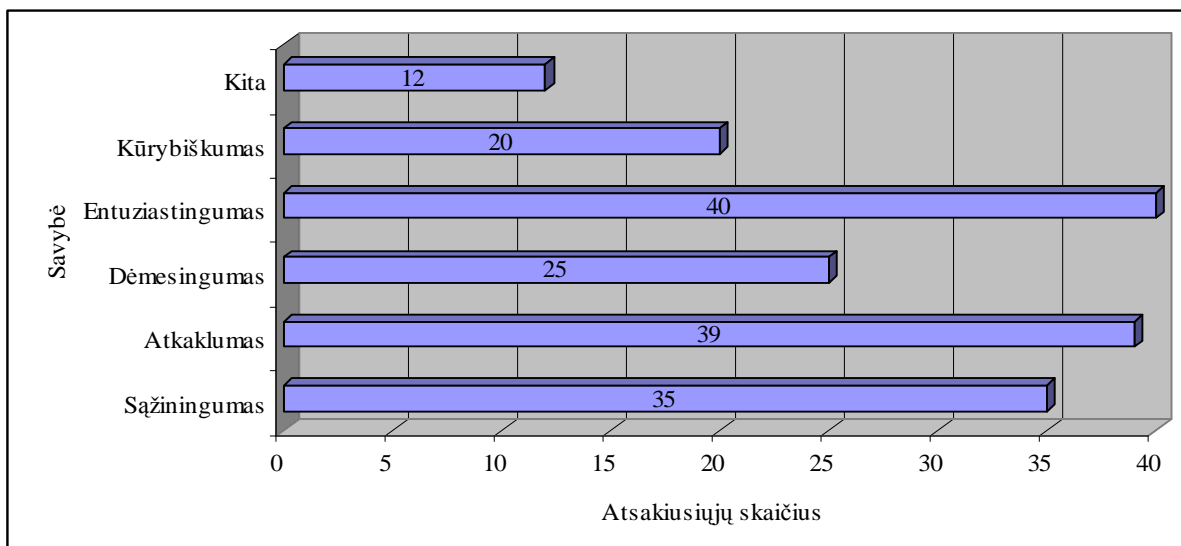
Kai apklaustų banko darbuotojų buvo paprašyta įvardinti savybes reikalingas šiuolaikinėje visuomenėje, viena iš beveik visų darbuotojų įvardintų savybių buvo kūrybiškumas. Tiek AB „X“ banko, tiek AB „Y“ banko darbuotojai mano panašiai (15, 16 pav.).

Kaip matome, tarp įvardintų savybių kūrybiškumas daugiau nei pusės apklaustų darbuotojų buvo įvardinta kaip reikalinga banko veiklai savybė, net 74 darbuotojai iš 100, dirbantys AB „X“ banke mano, jog svarbu būti kūrybišku, siekiant pasiūlyti savo klientui kažką tokio, kas paskatintų jį likti šioje organizacijoje arba net pereiti iš kitos organizacijos. Taip pat svarbios savybės yra ir sąžiningumas, lankstumas ir t.t. Prie „kita“ priskiriamos savybės, kurios darbuotojų buvo mažiau įvardintos: pasitikėjimas organizacija, darbuotojas planuojantis laiką, energingas ir t.t.



15 pav. AB „X“ banko darbuotojų įvardintos savybės

Taigi pastebime, jog AB „X“ banko didžiausi konkurentai savo darbe stipriosiomis savybėmis laiko taip pat atkaklumą, sąžiningumą, kūrybiškumą ir t.t (16 pav.). AB „Y“ bankas galbūt labiau yra atkaklus ir siekiantis bet kokia kaina išlaikyti savo klientą, o AB „X“ bankas stengiasi būti sąžiningas ir klientui siūlyti tik tas paslaugas, kurios atrodo tuo atveju yra tinkamiausios, nors galbūt ir nėra iš tų paslaugų, kurios bankui neša didžiausią pelną.



16 pav. AB „Y“ banko darbuotojų įvardintos savybės

Visgi tai yra tos savybės, kurios padeda eiti į priekį, nes bankai yra suinteresuoti išlaikyti klientą, todėl jie siūlo tik tas paslaugas ir sprendimus, kurie gali būti vertingi klientui, taip pat stengiasi

būti lankstūs ir prisitaikyti prie klientų ir kiekvienam atėjusiam klientui stengiamasi pasiūlyti tai, kad geriausiai tinka būtent jam. Kaip teigė lietuvių autorė D.Grakauskaitė - Karkockienė, daugiausiai tyrinėjusi kūrybiškumą, kūrybiškumą apibūdina keletas savybių: lankstumas, atkaklumas ir pan. Taigi net jei kitų darbuotojų ir nebuvo įvardinta tokia savybė kaip „kūrybiškumas“, visgi tuomet jie įvardino lankstumą, atkaklumą, o šios savybės tai taip pat yra kūrybiškumo komponentai.

Banko darbuotojų buvo pasiteirauta, kaip jie savo organizacijoje sprendžia iškilusias problemas, nes kaip matėme iš 5 lentelės duomenų, bankai susiduria su ne viena problema, nes pretenzijų skaičius yra išties nemažas. Iš tikrųjų atsakiusieji darbuotojai pagrindinį sprendimo būdą įvardino pokalbį tarpusavyje ir galimų alternatyvų kūrimą. Kaip buvo minėta literatūros apžvalgoje, labai svarbu iš visų turimų alternatyvų, atmesti tas, kurios mažiausiai yra tikėtinos. Čia svarbų vaidmenį vaidina organizacijos vadovas, nes jis organizacijoje turi lemiamą žodį. Vadinasi, kai suformuluota problema, bereikia pasirinkti tinkamą sprendimo būdą. Kaip teigė autorius James A.F.Stoner, paskutinis etapas yra sprendimo įgyvendinimas.

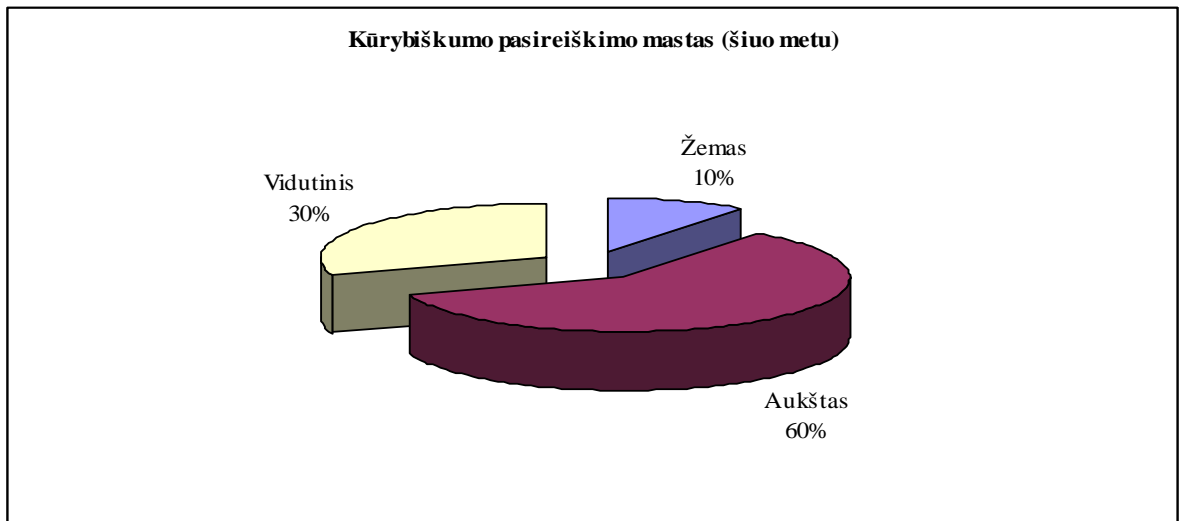
Išsamiau paanalizuokime, kokiomis savybėmis pasižymi darbuotojai, dirbantys bankuose ir kaip jie sprendžia iškilusias problemas. Šiam tyrimui buvo pasirinkta vienintelė organizacija, t.y. AB „X“ bankas, kuris šiuo metu yra užvaldęs didžiąją dalį Lietuvos rinkos. Be to, darbuotojų kaita siekia tik 10 %. Tai organizacija, kurios grynasis pelnas, lyginant su visais Lietuvos bankais yra didžiausias (A.Ranonytė, 2008).

Be to AB „X“ bankas 2006 ir 2007 metais pripažintas patraukliausiu darbdaviu Lietuvoje. Šiuos duomenis pateikė du nepriklausomi šaltiniai: viešosios nuomonės ir rinkos tyrimų bendrovės „TNS Gallup“ atliktas tyrimas ir karjeros portalo CV.lt ir dienraščio „Verslo žinios“ organizuoti rinkimai (<http://lt.wikipedia.org>).

Taigi šios organizacijos darbuotojams buvo pateiktos dvi anketos (žr. 3 PRIEDAS IR 4 PRIEDAS), kurių dėka pabandyta atskleisti, ką tokio turi šis bankas, kad jau kuris laikas sėkmingai vykdo pasirinktą politiką.

Pateiktoje anketinėje apklausoje banko darbuotojai turėjo įvertinti patys save pagal modifikuotą Dembo – Rubinštein poliarinių profilių metodiką (kūrybingumas, originalumas, smalsumas bei gebėjimas kurti naujus dalykus). Atsakymai buvo vertinami penkiabale sistema, kur penki balai reiškė maksimumą ir atvirkščiai.

Taigi aptarkime kiekvieną anketinėje apklausoje pateiktą savybę (kūrybingumas, originalumas, smalsumas, gebėjimas kurti), kurią banko darbuotojai turėjo įvertinti, kaip ta savybė pasireiškia šiuo metu ir kaip apklaustieji norėtų, kad būtų ateityje. Pirmoji savybė buvo kūrybingumas, t.y. gebėjimas atrasti nauja, kuri darbuotojai turėjo įvertinti pagal tai, kaip ta savybė pasireiškia šiuo metu.



17 pav. Darbuotojų sugebėjimo atrasti nauja pasireiškimo lygis (šiuo metu), (%)

Kaip matome 17 paveikslėlyje, šiandien save kūrybiškomis asmenybėmis laiko 60 darbuotojų iš 100, kas sudaro 60 proc. apklaustųjų. Dalis banko darbuotojų save laiko vidutiniškai kūrybingais ir sugebančiais atrasti nauja (30 %). Tik 10 proc. darbuotojų savęs nelaiko kūrybiškomis asmenybėmis. Vadinasi, darome prielaidą, kad ne visi apklaustieji pasižymi visais kūrybiškumo komponentais, tokiais kaip lankstumas, atkaklumas, žinių troškimas ir dar daugeliu kitų, kuriuos yra aprašiusi mokslininkė D.Grakauskaitė – Karkockienė. Tačiau matome, jog AB „X“ banke dirba lankstūs darbuotojai, sugebantys prisitaikyti prie kliento ir kiekvieną pasiūlymą kuria individualiam klientui, taip pat siūlo tik tas paslaugas, kurios yra naudingiausios ne bankui, o klientui, nes svarbu yra išlaikyti ir pelnyti kliento pasitikėjimą, t.y. užmegzti ilgalaikį kontaktą su klientu.

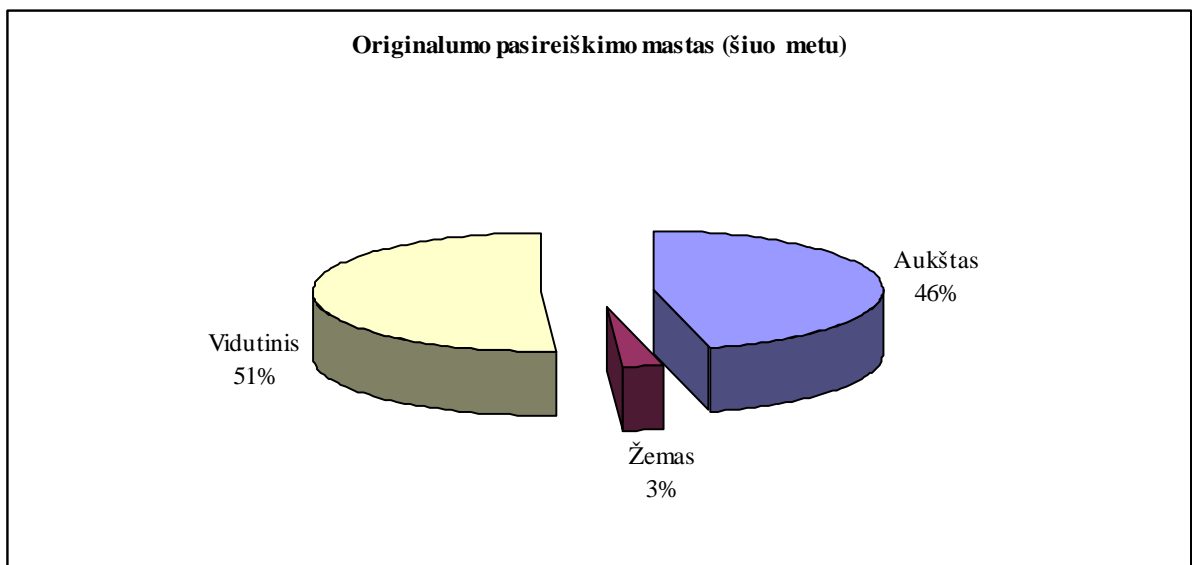
Kai darbuotojų buvo paprašyta įvardinti, ant kiek kūrybiški jie norėtų būti ateityje, beveik visi iš apklaustųjų teigė, jog jie nori būti kūrybiškais, nes net 95 darbuotojai kūrybiškumo pasireiškimo lygį įvertino aukščiausiais balais, t.y. 4-5 (18 pav.).

Kaip skiriasi pavienių asmenų gebėjimai savo kūrybinius talentus paversti norimais rezultatais gauti, pasak A.Petrulytės, taip skiriasi ir organizacijų gebėjimas naudoti savo narių talentus sukurti naujiems produktams, procesams ar paslaugoms. Tad naujų idėjų kūrimas organizacijoje visų pirma priklauso nuo žmonių ir informacijos srauto tarp firmos ir jos aplinkos. Be to, pagal A.Maslow, C.R.Rogers ir kt., kūrybiškumas tai ne įgimta žmogaus savybė, bet įgyjama, jei sudaromos tinkamos sąlygos kūrybiškumui pasireikšti. Vadinasi, darome prielaidą, jog ta dalis, kur save laiko vidutiniškai kūrybiškais arba nekūrybiškais turi visas galimybes tapti kūrybiškesniais, tik svarbu, kad būtų sukuriamos reikiamos galimybės.



18 pav. Darbuotojų sugebėjimo atrasti nauja pasireiškimo lygis (ateityje), (%)

Antroji savybė anketinėje apklausoje buvo originalumas, kitaip dar buvo įvardintas nepaprastumas. AB „X“ banko darbuotojai yra galima sakyti originalūs, nes tik 3 darbuotojai iš 100 įvertino savo originalumo lygį žemiausias balais ir beveik per pusę pasiskirstė darbuotojai, kurių originalumo pasireiškimo lygis yra vidutinis arba aukštas, t.y. 4-5 balais save įvertino 46 banko apklaustieji darbuotojai iš 100, o likusieji 51 darbuotojas savo originalumo pasireiškimo lygį įvertino 3 balais, kas reiškė vidutinį pasireiškimo lygį. (19 pav.).



19 pav. Darbuotojų originalumo pasireiškimo lygis (šiuo metu), (%)

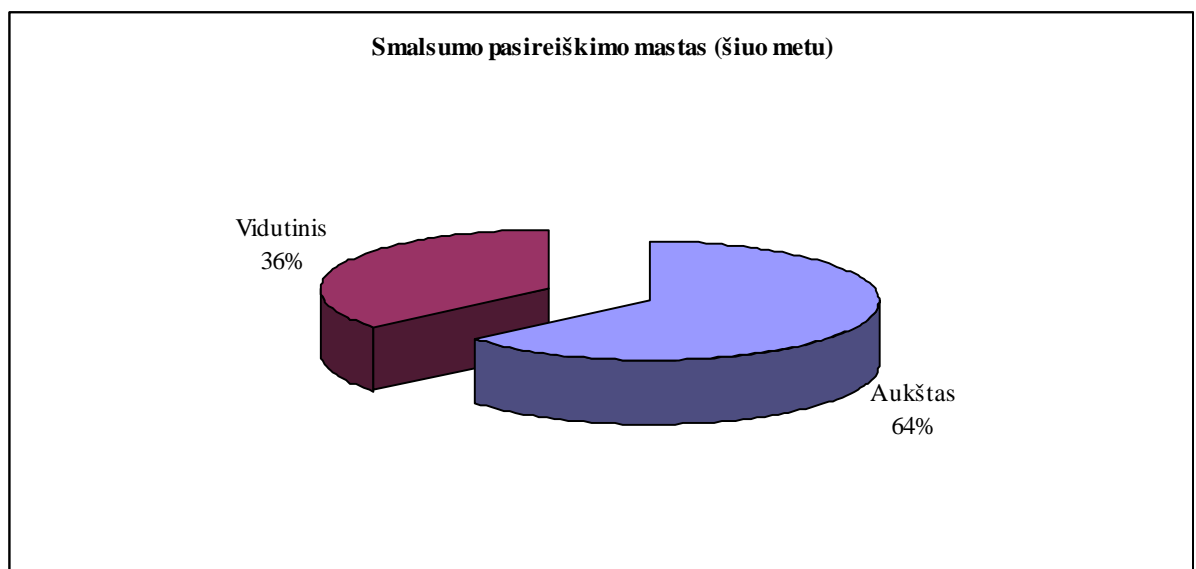
Nagrinėjant pasaulio patirtį ir remiantis mokslininkų tyrimais, galime paminėti James A.F.Stoner (1999), kuris teigė, jog nekūrybiškos organizacijos šiandieną turi mažai galimybių išlikti, o tam, kad išlikti reikia mąstyti netradiciškai, originaliai, nes originalumas yra viena iš savybių, kuri

leidžia pasireikšti asmens kūrybiškumui. Tad džiugu, jog apklaustieji yra daugiau ar mažiau originalūs, nes tai reiškia, jog jie siekia savo tikslų ir nori išlikti šiandieninėje konkurencingoje visuomenėje. Visgi, remiantis mūsų tyrimo rezultatais, galime teigti, kad reikėtų būti originalesniais, tikslu iš pozicijos “vidutinis pasireiškimo mastas” pakilti į poziciją “aukštas pasireiškimo mastas”.

Ateityje sugebančiais mąstyti originaliai norėtų visi banko darbuotojai, nes šiandien neužtenka vien „plaukti pasroviui“, rinkai reikia pasiūlyti kažką originalaus, nes tai vienintelis būdas išlaikyti senus ir pritraukti naujus klientus. Šią prielaidą galima patvirtinti A.Petrulytės (2001) pastebėjimais. Jos manymu, kuo turtingesnė, įvairesnė aplinka, kurioje yra dirbama, tuo sudaromos geresnės sąlygos kūrybiškumui ir originalumui plėtotis. Vadinasi, kuo turtingesnis žmogaus patyrimas, tuo daugiau peno jis teikia vaizduotei, tuo tvirtesnis kūrybinės veiklos pamatas. Darome prielaidą, jog darbuotojų norai bus efektyvūs, t.y. jie taps originalesni ir pati valdoma organizacija tik tada, kai organizacijoje bus aplinka, skatinanti tyrinėti, eksperimentuoti bei kurti.

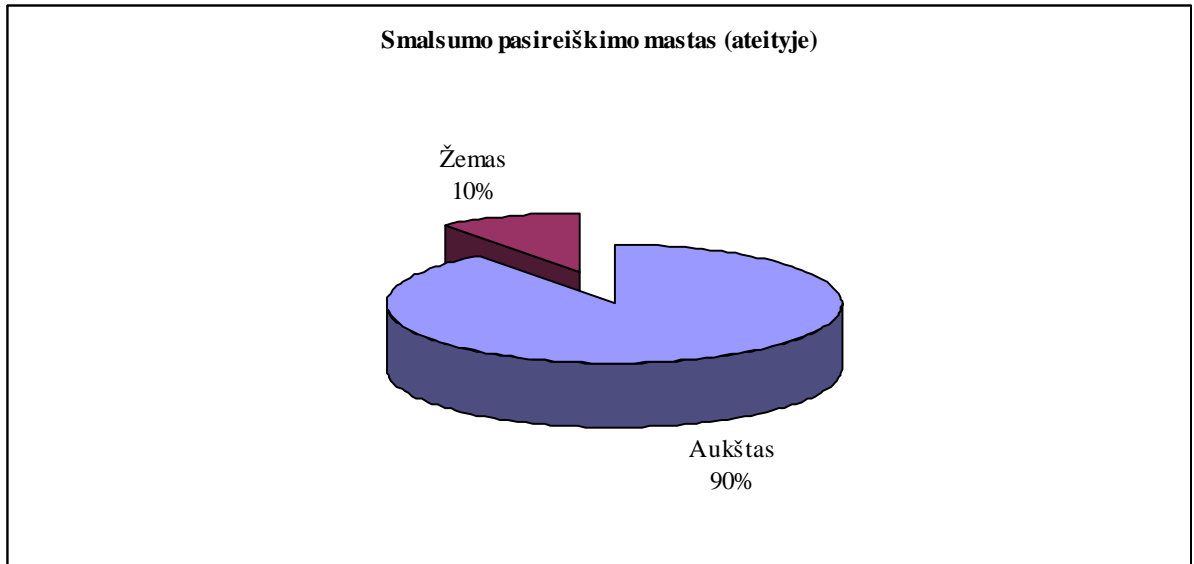
Prieš paskutinioji savybė, t.y. trečioji, kurią banko darbuotojai vertino balais buvo smalsumas. Šią savybę reikėjo įvertinti ne pagal tai, kaip smalsu darbuotojui viską sužinoti, šnekamojoje kalboje pasakyti būtų galima surinkti “pletkus”, bet kaip savybę, kuri reiškia norą pažinti. Taigi kai buvo kalbama apie tai “koks aš esu”, t.y. dabar, save žemais balais neįvertino nė vienos banko darbuotojas. Vidutiniškai smalsūs yra 36 apklaustieji darbuotojai, o aukščiausiais balais save įvertino net 64 darbuotojai (20 pav.).

Vadinasi, darome prielaidą, kad AB „X“ banko darbuotojai yra dėmesingi, t.y. išsiklauso į kliento žodžius, ieško galimybių, aktyviai klausosi ir siūlo galimus sprendimus, nelaukdami kol klientai kažkuo pasidomės, o tiesiog patys siūlydami galimus sprendimo būdus kliento atžvilgiu



20 pav. Darbuotojų smalsumo (noro pažinti) pasireiškimo masto pasiskirstymas (dabar), (%)

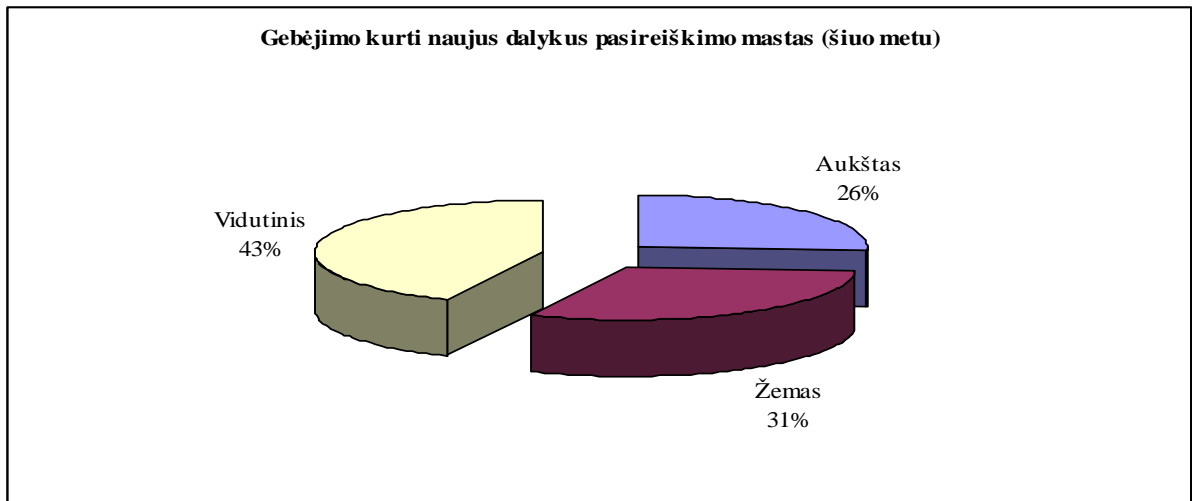
Kaip ir kitų prieš tai išvardintų savybių, taip ir šią savybę AB „X“ banko darbuotojai turėjo įvertinti, kai kalbama apie ateitį, t.y. ant kiek smalsūs jie norėtų būti. Gauti tyrimo rezultatai parodė, jog 90 banko darbuotojų norėtų save laikyti itin smalsiais ir norinčiais pažinti, nes jie save įvertino aukščiausiais balais, t.y. 4-5. Ir tik 10 darbuotojų, kurie nenorėtų ateityje per daug būti smalsūs ir nesiekia pažinti (21 pav.).



21 pav. Darbuotojų smalsumo (noro pažinti) pasireiškimo masto pasiskirstymas (ateityje), (%)

Kaip teigia mokslininkai, kūrybiškumo negalima sieti su vienu kuriuo nors ypatumu ar kuria nors viena žmogaus savybe, nes kūrybiškumą apibūdina daugelis komponentų. Ir vienas iš tokių, kaip teigia K.Urban (1998), yra smalsumas. Tačiau smalsumą mokslininkas priskiria prie motyvacijos. A.Petrulytės (2001) manymu, motyvacija ir skatinimas yra labai svarbus kiekvienoje organizacijoje. Žmogaus tobulėjimui ribų nėra, tad nors darbuotojas ir yra jau daug pasiekęs organizacijoje, tačiau ir toliau reikia stimuliuoti jį bei jo kūrybinę veiklą. Remiantis gautais tyrimo rezultatais, galima teigti, jog vadovai turėtų labiau komunikuoti su savo darbuotojais ir skatinti juos, nes nuo motyvacijos priklauso ne tik tolimesni banko rezultatai, bet taip pat ir asmeniniai darbuotojų darbai ir pasiekimai.

Paskutinioji savybė, kurią banko darbuotojai turėjo įvertinti buvo gebėjimas kurti naujus dalykus. Kaip ir buvo galima tikėtis, čia atsakiusieji pasiskirstė kitaip, nei kai buvo kalbama apie visas prieš tai aptartas savybes: kūrybingumas, originalumas, smalsumas. Tik 26 apklaustieji mano, jog jie sugeba kurti naujus dalykus, mūsų atveju kažkokius naujus bankinius produktus, 43 darbuotojai savo sugebėjimą vertina vidutiniais balais, o 31 iš 100 vertina žemais balais (22 pav.).



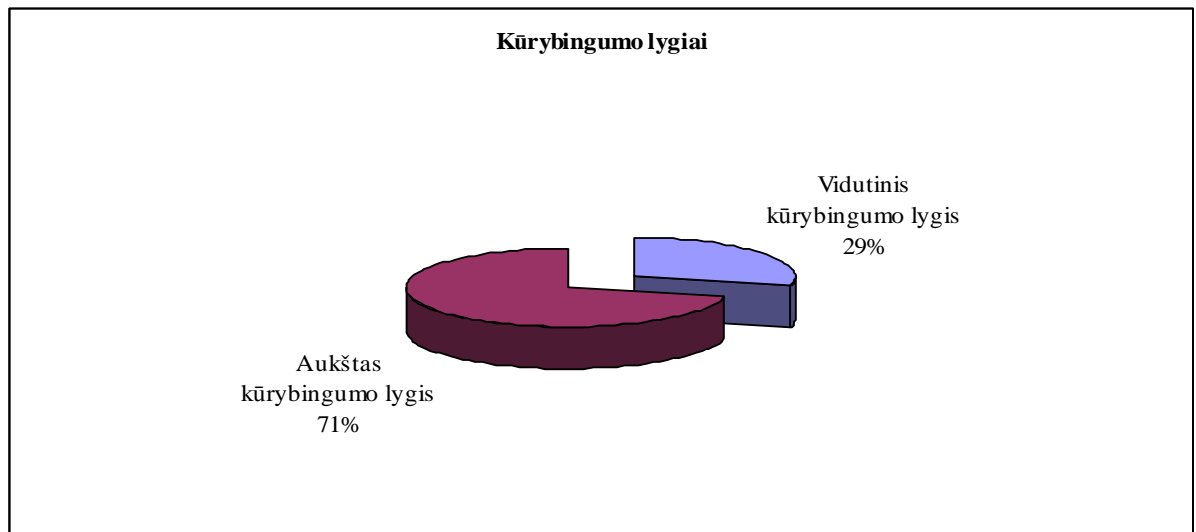
22 pav. Darbuotojų, gebančių kurti naujus dalykus pasireiškimo masto pasiskirstymas (dabar), (%)

Ateityje tokią savybę, kaip gebėjimas kurti naujus dalykus, norėtų turėti beveik visi apklaustieji banko darbuotojai. Čia pasiskirstymas buvo toks pats, kai kalbėjome apie pirmąją savybę, t.y. kūrybiškumą (gebėjimą atrasti) (18 pav.). 95 banko darbuotojai norėtų sugebėti kurti naujus dalykus ir tik 5 darbuotojai to nenorėtų. Taigi kaip buvo minėta literatūros apžvalgoje, kūrybiški esame mes visi daugiau mažiau, tačiau mūsų kūrybiškumas priklauso nuo aplinkos, supančios mus. Vadinasi, AB „X“ banko vadovai, turėtų darbuotojams sudaryti visas sąlygas kūrybiškumui pasireikšti, siekiant dar didesnio pripažinimo rinkoje.

Taigi apibendrinus gautus rezultatus, remiantis testo “Savęs vertinimo metodika kūrybingumui tirti” rezultatais, darome išvadą, jog ne visi banko darbuotojai, kuriuos apklausėme laiko save itin kūrybiškais, tačiau daugelis jų nori būti kūrybiškesni, originalesni, smalsesni tam, kad visa tai galėtų pritaikyti savo vykdomoje veikloje ar kuriant naują produktą / paslaugą. Tačiau prie AB „X“ banko sėkmės greičiausia prisideda ir tai, jog daugiau nei pusė apklaustųjų priskiria save prie vidutinio ir net aukštesnio lygio, kai kalbama apie kūrybiškumą ir jo komponentus.

Kalbant apie kūrybiškumo lygį, remiantis gautais atsakymais, AB „X“ banką galima laikyti kūrybiška organizacija, nes pagal problemų sprendimo būdą ir kriterijus, būdingus kūrybiškai asmenybei, darbuotojai pagal gautus atsakymus priskiriami prie aukšto kūrybiškumo pasireiškimo lygio, kadangi iš pateiktų klausimų į daugiau kaip 10 kiekvienas apklaustasis darbuotojas atsakė „taip“. Prie žemo kūrybingos asmenybės lygio nepriskiriamas nei vienas apklaustasis darbuotojas, nes nei vienas neatsakė į mažiau kaip penkis klausimus „taip“. Prie vidutiniškai kūrybingos asmenybės priskiriami 29 darbuotojai, nes „taip atsakė“ į 5-10 teiginių ir 71 darbuotojas, kuris į klausimus

variantą „taip“ pasirinko daugiau kaip 10 kartų. Taigi šie darbuotojai priskiriami prie aukšto kūrybiškumo lygio (23 pav.).



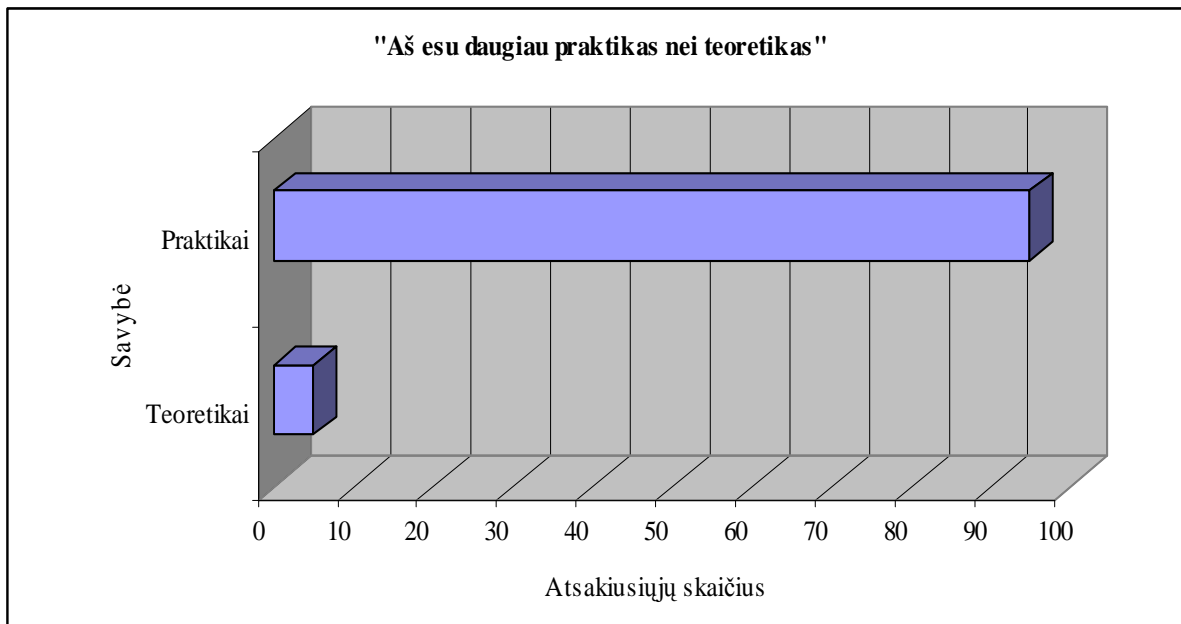
23 pav. Asmenybės kūrybingumo lygių pasiskirstymas, (%)

Taigi išsamiau paanalizuokime, kaip elgiasi AB „X“ banko apklausti darbuotojai, susidūrę su problemomis. Antrojeje anketinėje apklausoje buvo pateikti 14 teiginių, į kuriuos banko darbuotojai turėjo atsakyti „taip“ arba „ne“. Respondentų atsakymai buvo labai įvairūs į kai kuriuos pateiktus klausimus, tad apie juos nekalbėsime, nes pasiskirstymas apylygis, tad sunku vertinti pagal tai tiek darbuotojų kūrybiškumą, tiek pačios organizacijos kūrybiškumą, pvz.: 50 darbuotojų pasirinko vieną atsakymo variantą, 50 kitą. Remiantis tokiais duomenimis atsakymų patikimumas būtų labai mažas ir sunku spręsti apie pačią organizaciją. Todėl aptarsime tuos klausimus, kur darbuotojų atsakymų variantai turėjo persvarą prieš vieną ar kitą teiginį.

Taigi antrasis anketinės apklausos klausimas, į kurį turėjo atsakyti banko darbuotojai buvo „Aš esu daugiau praktikas nei teoretikas“. Iš atsakiusiųjų net 98 proc. darbuotojų atsakė „taip“ (24 pav.). Banke klientų skaičius nuolat auga, tad šioje veikloje tenka daugiau remtis praktika nei teorija, nes kiekviena susidariusi situacija yra savita ir pritaikyti teorinį kažkokį metodą yra išties sunku. Darbuotojai privalo praktikos metu įgytą patirtį pritaikyti konkrečiu atveju ir taip išspręsti iškilusią problemą.

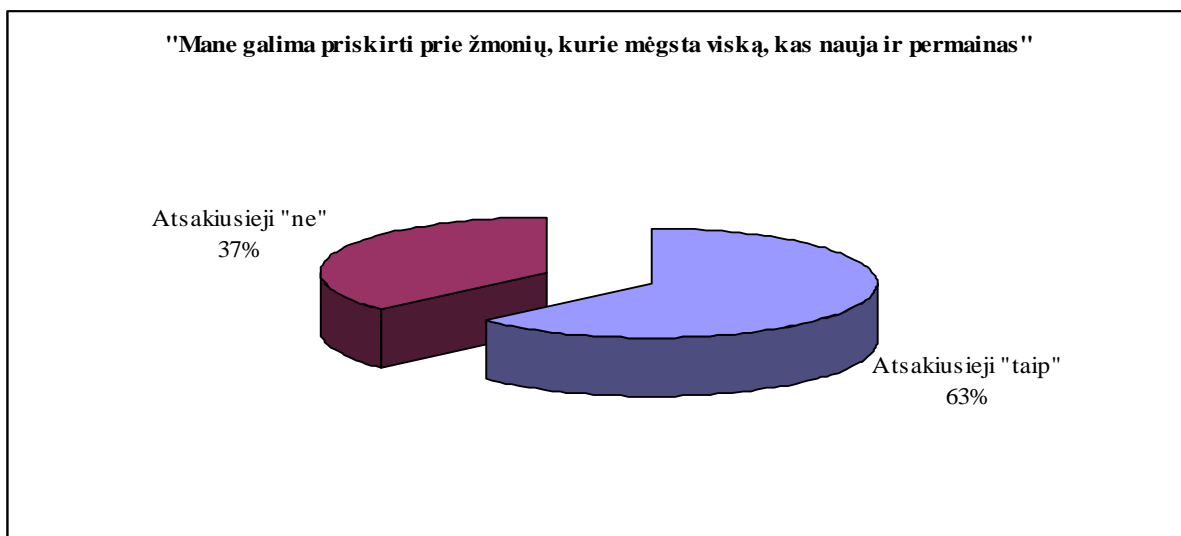
Literatūros apžvalgoje minėjome, jog tiek darbuotojams, tiek vadovui tenka sunkus planavimo darbas, tarpasmeniniai darbuotojų reikalai, konfliktai, reikia sugebėti valdyti ir nuslopinti iškilusias emocijas ir t.t. M.Woodcock ir D.Franc (1992) teigimu, darbuotojai turi būti lankstūs, pasirinkti tinkamą taktiką, nuolatos derintis prie aplinkybių, situacijos. Tad norint tinkamai dirbti ir greitai išspręsti iškilusias organizacijoje problemas, būtina patirtis, kuri įgyjama praktikos metu, nes teorijoje nėra aprašoma, kaip elgtis tam tikru momentu. Tie 5 proc. darbuotojų, kurie atsakė jog daugiau yra

teoretikai nei praktikai, greičiausia yra nauji banko darbuotojai, kurie turi dar mažai patirties ir savo darbe daugiausia vadovaujasi teorija. A.F.Stoner ir jo bendraminčių (1999) pastebėjimu, visi vadovai, priimdami vienus ar kitus sprendimus, rizikuoja, nes nei vienas nėra tikras, kad priimtas sprendimas bus teisingas ir leis sėkmingai išspręsti iškilusias problemas. Tad didelę dalį atsakomybės nešasi ne tik pats darbuotojas, bet ir vadovas, nes nuo to priklauso atskiro filialo pasiekti rezultatai.



24 pav. Banko darbuotojų pasiskirstymas „teoretikai/praktikai“, (%)

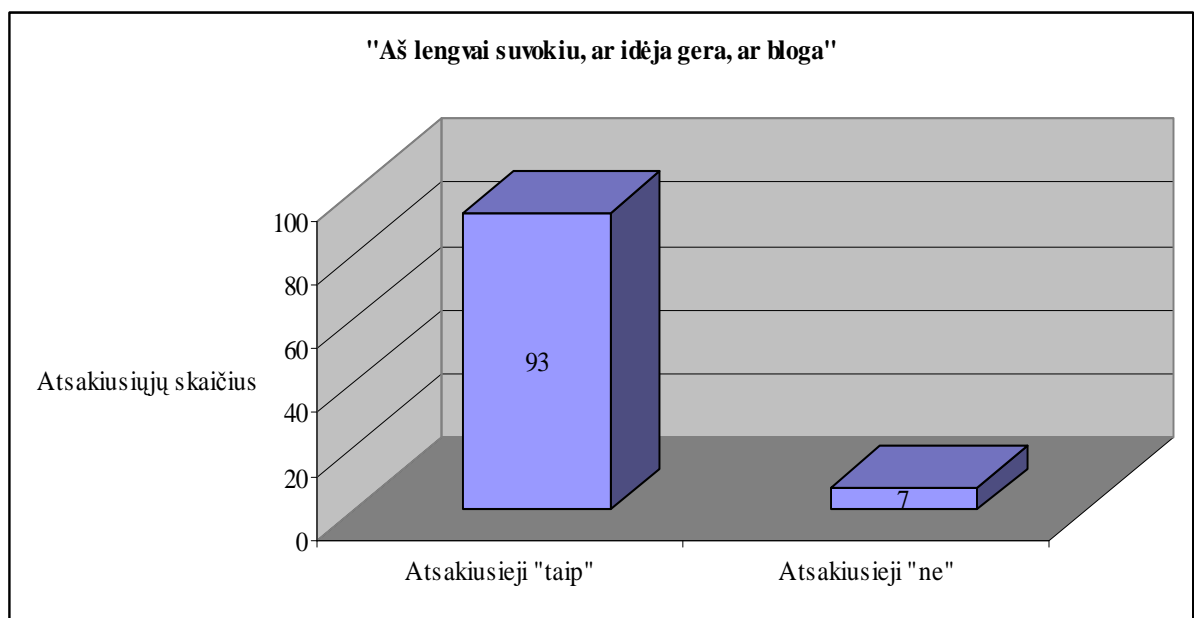
Trečiasis klausimas anketinėje apklausoje buvo „Mane galima priskirti prie žmonių, kurie mėgsta viską, kas nauja ir permainas“, respondentų pasiskirstymas buvo ne toks ryškus kaip prieš tai aptartame klausime. 63 darbuotojai atsakė „taip“, o 37 darbuotojai iš 100 apklaustųjų atsakė, jog „ne“, kas reiškia, jog jie nemėgsta permainų (25 pav.).



25 pav. Darbuotojų prisitaikymo prie naujovių pasiskirstymas, (%)

Anksčiau minėjome, jog kūrybiškomis asmenybėmis laikomi tie žmonės, kurie mėgsta permainas, kurie sugeba atsiriboti nuo įprastų taisyklių bei įprasto mąstymo. Be to, kaip teigė R.Strazdas (2003), nuolatinio bendravimo ir bendradarbiavimo vyksme yra sukuriamas naujas produktas ar tiesiog senojo produkto/paslaugos patobulinimas, ką šiandieninėje visuomenėje įprasta vadinti inovacija. O inovacija, kaip žinome, yra viena iš prielaidų kūrybiškumui organizacijoje pasireikšti. Nagrinėjant pasaulio patirtį ir remiantis mokslininkų atliktais tyrimais, galime paminėti K.Urban (1998), kuris naujumo poreikį priskyrė prie motyvacijos, kuri labai stipriai įtakoja kiekvieno iš mūsų kūrybiškumą.

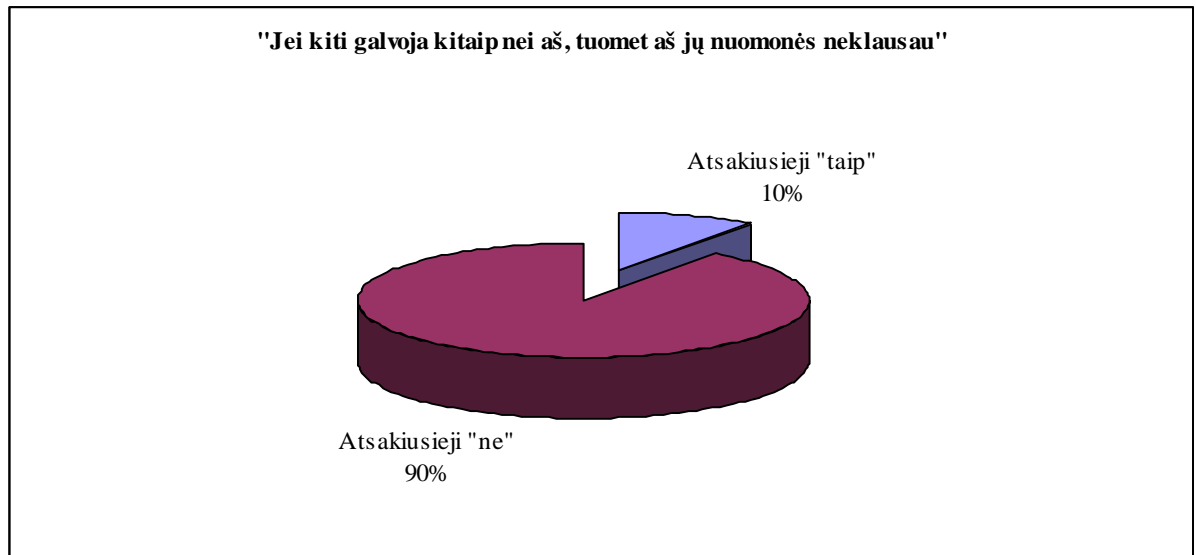
Penktasis klausimas anketinėje apklausoje buvo „Aš lengvai suvokiu, ar idėja gera ar bloga“. Džiugu yra tai, jog AB „X“ banke dirba kompetentingi darbuotojai, greitai besiorientuojantys aplinkoje ir lengvai suvokiantys idėjos svarbumą ir realizavimą. Iš 100 apklaustųjų net 93 darbuotojai atsakė, jog jie greitai orientuojasi ir tik 7 banko darbuotojai į šį klausimą atsakė „ne“ (26 pav.).



26 pav. Idėjos realizavimo efektyvumo masto pasiskirstymas, (%)

Remiantis A.Vasiliausko (2000) teigimu, spręsdami bet kurį klausimą, darbuotojai privalo apsvarstyti visas idėjas. Labai svarbų vaidmenį čia vaidina ir organizacijos vadovas. Tačiau nei teoriškai, nei praktiškai neįmanoma apdoroti visų idėjų, tad taupydami laiką, darbuotojai privalo atrinkti, kuri idėja yra gera, o kuri bloga. Kaip teigia I.Bakanauskienė (2004), nuo tinkamos idėjos priklauso tolimesnė organizacijos sėkmė. Su tuo sutinka ir užsienio mokslininkai, nes, pasak D.J.Treffinger, S.G.Isaksen, Osborn, idėjos yra labai svarbios, nes nuo jų parinkimo priklauso organizacijos sugebėjimas susidoroti su iškilusiomis problemomis.

Kitas klausimas, į kurį apklaustieji banko darbuotojai atsakė beveik vienareikšmiškai - tryliktasis klausimas - „Jei kiti galvoja kitaip nei aš, tuomet aš jų nuomonės neklausau“. Į šį anketinėje apklausoje pateiktą klausimą, tik 10 darbuotojų atsakė „taip,, o visi likusieji 90 atsakė „ne“. Šiuo atveju kaip teigiamą atsakymą vertinome atsakymą „ne“, nes labai svarbu išklaudyti ir kitų nuomonę ir tik tada priimti sprendimą (27 pav.).



27 pav. Darbuotojų, toleruojančių kitų pasisakiusiųjų mintis, pasiskirstymas, (%)

Kaip pastebi D.J.Treffinger ir S.G.Isaksen (1987), sunku įsivaizduoti kūrybišką organizaciją be nuolatinio komunikavimo. Kito mokslininko B.Ghiselin(1957) teigimu, nuolatinis bendravimas ir bendradarbiavimas yra privalomas, kuriant naują produktą ar paslaugą, nes vienas žmogus organizacijoje negali nieko padaryti, reikalinga grupė bendraminčių, kurie papildytų vienas kitą savomis idėjomis. Kaip teigiama literatūros apžvalgoje, kūrybiška organizacija laikoma ta organizacija, kurioje nebijoma reikšti savo mintis (net ir keisčiausias), kur organizacijos klimatas yra palankus, t.y. visada išklausoma darbuotojų nuomonė, net jei ji skiriasi nuo kitų, nesistengiama replikuoti. Remiantis mūsų gautais tyrimo rezultatais, darome išvadą, jog AB „X“ banke klimatas yra iš tiesų pakankamai geras ir darbuotojai gali drąsiai reikšti savo nuomonę ir spręsti iškilusias problemas ne individualiai, bet komandiškai, o komandinis darbas atneša geresnius rezultatus nei individualus. Tuo labiau kai kalbama apie banko veiklą, kur vertinamas bendras filialo darbas ir tai, kiek kiekvienas skyrius prisideda prie bendro banko pelno.

Taigi aptarus gautus rezultatus, atliktus remiantis antrojo testo “Modifikuotas V.Petrulio asmenybės klausimynas kūrybingumui tirti” pasirinktus atsakymų variantus, darome išvadą, jog AB „X“ banke dirba kūrybiškos asmenybės, kurios gali pasiūlyti savo klientams tinkamiausią sprendimo būdą, nebijantys prisiimti atsakomybės. Darbuotojai nevaržomi siekti rezultatų, tačiau nepamiršta ir tai,

jog šiame darbe svarbus komandinis darbas ir kiekvieno darbuotojo indėlis į tai. Bankas - tai yra ta įmonė, kuri privalo savo klientams pasiūlyti kažką nauja, siekiant išlikti lyderiais, o tuo labiau AB „X“ bankas, kuris šiuo metu ir yra rinkoje lyderis. Dėl to džiugu, jog darbuotojai nebijo naujovių ir drąsiai jas priima.

Apžvelgus dviejų anketinių apklausų rezultatus, darome išvadą, jog AB „X“ banke dirba darbuotojai, besivadovaujantys tokiomis savybėmis: dėmesingumas, t.y. nuolatinis įsiklausymas į kliento žodžius, darbuotojai užduodantys klausimus, kurie padeda teisingai patarti, o nelaukiant kol klientas pats kažko paklaus. Darbuotojams būdingas aktyvumas ir sugebėjimas laiku išspręsti iškilusias problemas. Banke dirba darbuotojai, nuolat besidomintys esama situacija ir gebantys patenkinti klientų lūkesčius.

Bankas suteikia visas galimybes darbuotojui tobulėti ir plėsti kompetenciją, organizuoja nuolatinį mokymus, darbuotojų mainų programas, stažuotes užsienyje. O tai labai didelis plusas pačiai organizacijai, nes nuolatinis tobulėjimas, naujų žinių įsisavinimas padeda lengviau spręsti problemas, su kuriomis tenka susidurti darbuotojams.

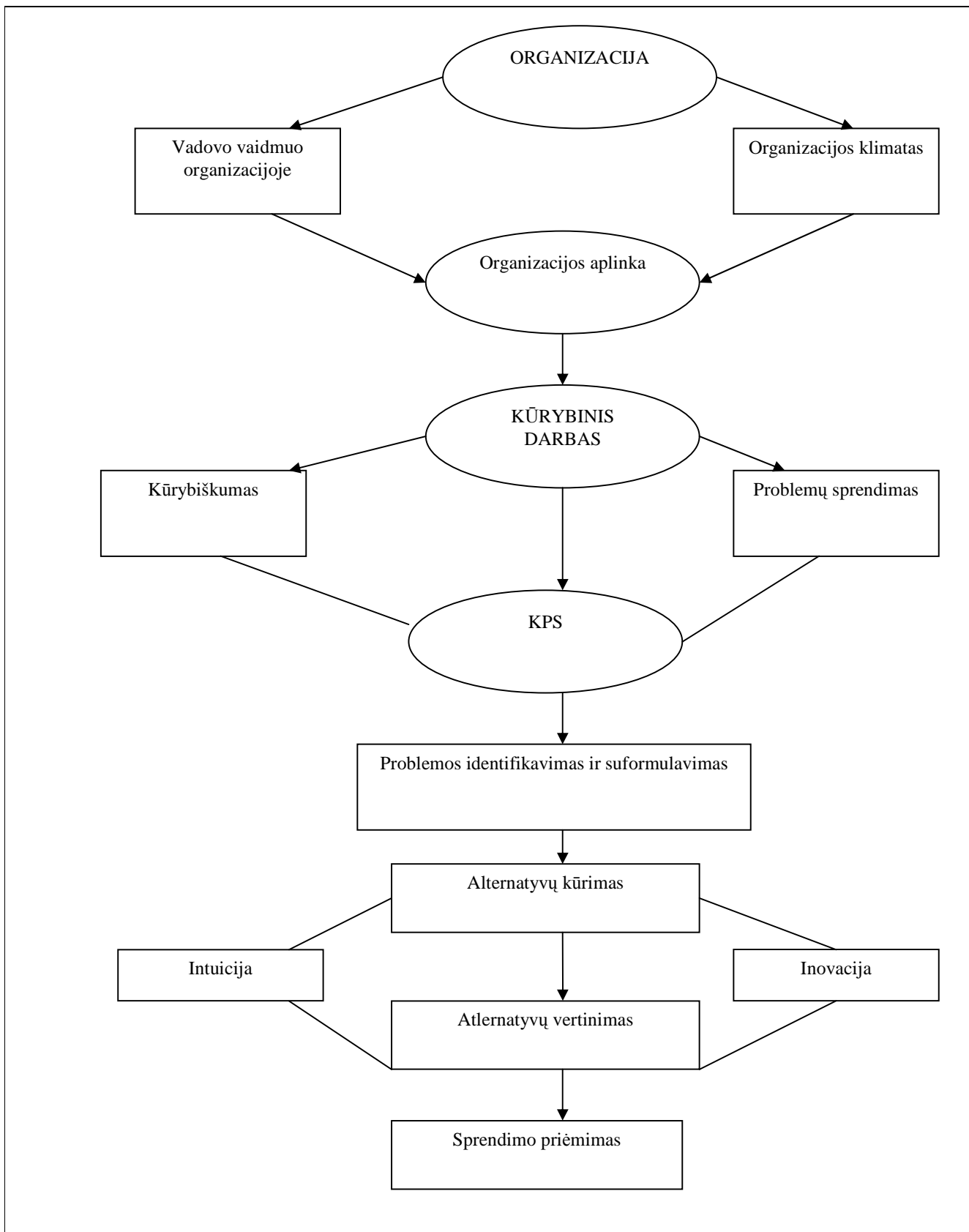
Be to, atlikus tyrimą, pastebime, jog darbuotojai, kurie priskiria save prie aukšto ar vidutinio kūrybingumo lygio, problemas linkę spręsti kūrybiškai taip pat. Tai reiškia, jog banko darbuotojas, pats būdamas kūrybiška asmenybė, negali problemas spręsti nekūrybiškai. Žinoma, toks banko darbuotojas spręsdamas bet kokią darbe iškilusią problemą nesilaikys nusistovėjusių tvarkų, daugiau remsis praktinėmis žiniomis nei teorinėmis, nebijos drąsiai reikšti savo mintis ir t.t.

Vadinasi, analitinė darbo dalis, taip pat parodo, jog apie kūrybiškumą ir problemų sprendimą reikia kalbėti kaip apie vientisą sistemą, nes kūrybiškumas sąveikauja su problemų sprendimu. O tai reiškia, jog galime patvirtinti darbo įvade iškeltą hipotezę, kad kūrybiškumo ir problemų sprendimo sąveiką galima nagrinėti kaip vientisą sistemą.

3.3. Teorinis kūrybiškumo ir problemų sprendimo sąveikos modelis

Remiantis teorine literatūros apžvalga, kurioje bandyta atskleisti kaip kūrybiškumas sąveikauja su problemų sprendimu, ir gautais tyrimo rezultatais, patvirtinančiais, jog apie kūrybiškumą ir problemų sprendimą reikia kalbėti kaip apie vientisą sistemą, formuluojame teorinį kūrybiškumo ir problemos sprendimo sąveikos modelį (28 pav.).

Kūrybiškumas šiandieninėje visuomenėje yra labai svarbi ne tik kaip individuali žmogaus savybė, bet taip pat kaip ir pačios organizacijos savybė. Tad kūrybiškumui pasireikšti reikalinga erdvė, tad visų ko pradžia yra pati *organizacija*.



Šaltinis: sukurta autoriaus.

28 pav. Teorinis kūrybiškumo ir problemų sprendimo sąveikos modelis

Organizacijoje labai svarbų vaidmenį atlieka tos organizacijos *vadovas*, nuo kurio priklauso didele dalis organizacijos sėkmės. Vadovas, norėdamas sėkmingai vadovauti, privalo nebijoti atsakomybės, sugebėti vadovauti ne tik kitiems darbuotojams, bet taip pat ir sau pačiam. Vadovauti sau pačiam reikia todėl, kad vadovas turi suplanuoti, kokia kryptimi eis jis pats, o tik po to numatyti bendrą darbo kryptį. Jis turi būti teisingas ir tvirtas; turi įgyti darbuotojų pasitikėjimą bei skatinti žmones gerai dirbti, nes tik turėdami paskatą darbuotojai bus linkę dirbti. Vadovo pareiga yra tinkamai pavesti darbus tiems žmonėms, kurie geriausiai išmano tą sritį ir puikiai sugebės atlikti jiems paskirtą užduotį. Taip pat vadovas privalo priimti svarbius sprendimus organizacijoje, spręsti konfliktus bei iškilusias problemas, kurių šiandieninėje veikloje yra pakankamai daug.

Kitas svarbus veiksnys, įtakojantis organizacijos sėkmę, yra *organizacijos klimatas*. Organizacijos klimatas – tai atmosfera darbe, pasitenkinimas darbu, bendradarbiavimo ypatumai, asmeninis kiekvieno darbuotojo efektyvumas, funkcijų ir atsakomybės paskirstymas, įmonės tikslų ir plėtros perspektyvų aiškumas visų lygių įmonės darbuotojams. „Sveikas“ organizacijos klimatas veikia kaip daugelio nepageidaujamų reiškinių – darbuotojų konfliktų, neloyalumo, išėjimo iš darbo – prevencinis faktorius. Įmonėse, kur vyrauja geras klimatas, atlyginimas nėra pagrindinis pasitenkinimo darbu veiksnys. Vadinasi, organizacijos klimatas įtakoja darbuotojų požiūrį į darbą, lojalumą kompanijai bei visos organizacijos funkcionavimą bei tobulėjimo galimybes. Taigi nesuklysimė sakydami, kad organizacijos klimatas siejamas su jos veiklos rezultatais.

Vadinasi, darome prielaidą, kad organizacijos sėkmė priklauso nuo pačio vadovo, vadovaujančio organizacijai ir klimato, esančio organizacijoje. Iš to seka, kad yra labai svarbi *organizacijos aplinka*, įtakojanti veiklos rezultatus. Jei vadovas ves savo darbuotojus teisinga kryptimi, o darbuotojai bus suinteresuoti dirbti, nes nuolatos bus skatinami ir motyvuojami tą daryti, tuomet organizacijoje atsiranda *kūrybinis darbas*.

Kūrybinis darbas – tai dirbančiojo perėjimas iš pasyvaus informacijos gavėjo į kūrybiško veikėjo rolę. Šiuo atveju organizacijos vadovui tenka pagalbininko vaidmuo. Kūrybiškumas skleidžiasi nevienodai, priklausomai nuo psichologinių, socialinių bei kultūrinių kintamųjų, todėl vadovui tenka uždavinys padėti nugalėti vidines kliūtis, kurios trukdo kūrybiškumui skleistis.

Taigi kūrybinį darbą tarsi galėtume skaidyti į dvi dalis: *kūrybiškumą* ir *problemų sprendimą*. O kūrybiškumas – tai yra asmens sugebėjimas atrasti kažką naujo, originalaus ar novatoriško. Problemų sprendimo efektyvumas priklauso ne tiek nuo žinių ar įgūdžių, kiek nuo ypatingo sugebėjimo užduotyse esančią informaciją panaudoti greitai ir įvairiais būdais. Ši savybė ir buvo pavadinta *kūrybišku problemų sprendimu*, t.y. tai sugebėjimas įveikti kliūtis, pažvelgiant į jas nauju būdu. Tai yra vieni svarbiausių darbuotojo talentų, kurie būtini bet kurios įmonės klestėjimui. Jei įmonė negali pateikti unikalių produktų ar paslaugų, inovacinių marketingo strategijų bei kūrybiškų atsakymų į

sudėtingiausias problemas, gali sumažėti organizacijos pardavimų skaičius, pelnas. Kūrybinis problemų sprendimas yra metodologinė sistema, padedanti realizuoti organizacijos tikslus ir uždavinius. Su problemomis dinamiškoje aplinkoje organizacijų vadovams tenka dažnai susidurti, tad svarbu laiku ją pastebėti ir įvardinti, nes pats svarbiausias dalykas sprendžiant problemą – tai suvokimas, kad ji egzistuoja. Kai problema vadovų jau pastebėta ir suformuluota, belieka įvertinti alternatyvas.

Kūrybiškas problemų sprendimas įvardinamas kaip sugebėjimas įveikti kliūtis, pažvelgiant į jas nauju būdu. Ne veltui daugelis mokslininkų, menininkų teigia, kad originalūs sudėtingų problemų sprendimai dažnai ateina į galvą visai netikėtai, kai mąstoma apie visai kitus dalykus, o kartais jie netgi susapnuojami. Vadinasi, šiuo atveju labai svarbi *intuicija*. Taip pat organizacijos, kuriose vyrauja *inovaciniai*, nestandartiniai sprendimai, tinkamai gali spręsti sudėtingas problemas. Inovacijos yra labai svarbi prielaida organizacijoje kūrybiškumui pasireikšti. Inovaciniai sprendimai unikalčiai tinka kuriant unikalčius projektus, kuriems būdingos sudėtingos ir dinamiškos aplinkos sąlygos. Kartais neteisingai manoma, kad inovacija tai visiškai originalumas, t.y. absoliučiai viskas iki tol buvę nežinoma. Iš tikrųjų inovacija - paprastai tai 99 % senai žinomų dalykų ir tik 1% naujovių. Inovacijos neatsiranda iš nieko, naujos idėjos atsiranda iš senų ir patikrintų tiesų. Dažniausiai inovacija tik mažas patobulinimas. Todėl organizacijos pirminė užduotis – kūrybiškas problemų sprendimas, o ne monotoniškas standartų taikymas.

Kai alternatyvos organizacijoje jau sukurtos, belieka iš visų turimų atrinkti tas, kurios yra daugiausiai žadančios. O alternatyvos yra būtinos organizacijai, siekiant iš kelių sprendimo variantų išsirinkti tinkamiausią. Tad čia labai svarbu yra kūrybiškumas ir jo pasitelkimas, sprendžiant problemas. Kai geriausios alternatyvos atrinktos, organizacija privalo priimti sprendimą, kuris atneš organizacijai laukiamą rezultatą.

Taigi gebėjimas kūrybiškai spręsti problemas, t.y. priimti kūrybiškus sprendimus – vienas svarbiausių organizacijos bruožų. Organizacijos vadovas, nesugebantis kūrybiškai spręsti problemų, geriausiu atveju galės kontroliuoti savo organizacijos evoliucinę raidą, tačiau nesugebės išvesti savo organizacijos į pirmaujančiųjų gretas.

IŠVADOS

1. Kūrybiškumas yra daugiaspektis reiškinys, tad ligi šiol nėra vienareikšmio apibrėžimo, nusakančio, kas tai yra kūrybiškumas (D.Grakauskaitė – Karkockienė, 2002; A.Petrulytė, 2001). Kūrybiškumą galima apibrėžti, kaip naujų, adekvačių veiklos rezultatų sukūrimą originaliu būdu ar naujų idėjų iškėlimas ir jų įgyvendinimas. Kūrybiškumas – tai ne įgimta žmogaus savybė, nes kiekvienas iš mūsų yra mažiau ar daugiau kūrybiškas, tik ši savybė ne vienodai pasireiškia arba ne vienodai sudaromos galimybės kūrybiškumui pasireikšti. Daugelis mokslininkų visgi sutinka, jog kūrybiškumas - tai asmens sugebėjimas atrasti kažką naujo, originalaus ar novatoriško.

2. Kūrybiškumą apibūdina keletas komponentų, tokių kaip divergentinis mąstymas (lankstumas, detalumas, originalumas ir t.t.), motyvacija (smalsumas, žinių troškimas, bendravimas it t.t.), tolerancija neapibrėžtumui (adaptacija, nebijojimas rizikuoti, humoras), sugebėjimas atlikti užduotį (atsidavimas, dėmesio koncentracija, atkaklumas, objekto sukūrimas), bendros žinios bei specialios žinios (atviras suvokimas, loginis mąstymas ir t.t.), sugebėjimai ir įgūdžiai. Kūrybiškumo pagrindas yra žinios, patirtis ir supratimas. Baimė ir suvaržymai darbo aplinkoje gali trukdyti kūrybiškumui. Kūrybiškumas labiau atsiskleidžia, kai žmogus yra plačių pažiūrų bei pasiruošęs ir pasiryžęs pokyčiams.

3. Organizacijose problemos kyla tuomet, kai reali padėtis skiriasi nuo pageidaujamos. Šiuo atveju labai svarbų vaidmenį organizacijoje atlieka vadovas, kurio pagrindinis uždavinys yra laiku pastebėti ir identifikuoti problemą. Problemų sprendimo efektyvumas priklauso ne tiek nuo žinių ar įgūdžių, kiek nuo ypatingo sugebėjimo užduotyse esančią informaciją panaudoti greitai ir įvairiais būdais. Vadinasi, problemų sprendimas organizacijose turi būti sprendžiamas kūrybiškai ir novatoriškai. Darbuotojai gali vadovautis tam tikrais problemų sprendimo būdais, kurių literatūroje išskiriama apie 90: remtis sisteminiu problemų sprendimo ciklu, kurį pristatė M.Woodcock ir D.Francis (1982), taip pat cikliniu sprendimų priėmimo modeliu, paremtu H.A.Simon (1947) teorija, PMI metodu, „proto šturmo“ metodu ir pan.

4. Apie kūrybiškumo ir problemų sprendimo sąveiką galima kalbėti kaip apie vienjtisą sistemą, nes kūrybiškumas yra tam tikrų naujų idėjų sukūrimas, o problemų sprendimas – reakcija į tas realizuojamas idėjas (Rusell, 1956; Vinacke, 1952; Guilford, 1977, Kneller, 1965; MacKinnon, 1978; Moore, Murdock, 1991; Runco, 1994). Skirtumas tarp šių sąvokų yra tik tas, jog problemų sprendimas yra daugiau objektyvus, tiesioginis ir reikalingas organizacijos uždaviniams bei tikslams pasiekti, kai tuo tarpu kūrybiškumas yra individuali savybė, nes tai yra kiekvieno vaizduotės reiškinys ir nėra toks objektyvus kaip problemų sprendimas. Tačiau tik būdami kūrybiški darbuotojai sugebės spręsti problemas kūrybiškai, t.y. nesilaikyti nusistovėjusių taisyklių, domėtis tuo, kas nauja, siekti permainų organizacijoje ir pan.

5. Lietuvos mokslininkai mažai pateikia išsamių tyrimų apie kūrybiškumą ir problemų sprendimo sąveiką, nes kūrybiškas problemų sprendimas Lietuvoje yra gana nauja tema. Kūrybiškumas labiausiai pasireškia didelėse organizacijose, kuriose nuolatos yra kuriami nauji produktai/paslaugos, nes konkurencinga ir dinamiška aplinka skatina nuolatos judėti į priekį. Bankai yra ta organizacija, kurioje kiekvienais metais klientų skaičius didėja, o tai reiškia, jog politika turi būti vykdoma taip, kad banko paslaugos ne tik atitiktų klientų norus, bet ir viršytų jų lūkesčius. Deja, bankų segmente atliktų tyrimų nėra, kokio lygio kūrybiškumo darbuotojai dirba bankuose, ar jie sprendžia problemas kūrybiškai. Tad analitinėje dalyje tyrimo objektu pasirinkti bankai ir pabandyta atskleisti, ant kiek kūrybiški darbuotojai dirba šiame segmente.

6. Anketinės apklausos rezultatai parodė, kad AB „X“ bankas ir AB „Y“ bankas stipriosiomis savybėmis savo darbe laiko atkaklumą, kūrybiškumą ir sąžiningumą. AB „Y“ bankas yra šiek tiek atkaklesnis ir siekiantis bet kokia kaina išlaikyti savo klientus ir pritraukti naujus, o AB „X“ bankas labiau orientuotas į patį klientą ir sąžiningumu stengiasi išlaikyti klientą, siūlydamas tas paslaugas, kurios tuo atveju yra tinkamiausios.

7. Apibendrinus gautus „Savęs vertinimo metodika kūrybingumui tirti“ rezultatus, matome, kad ne visi AB „X“ banko darbuotojai yra kūrybiški šiuo metu. Didžioji dalis apklaustųjų save priskiria prie vidutinio kūrybiškumo lygio. Tačiau ateityje beveik visi darbuotojai norėtų būtų kūrybiškesni, originalesnis, smalsesnis tam, kad visa tai galėtų pritaikyti savo vykdomoje veikloje ar kuriant naują produktą/paslaugą.

8. Apibendrinus gautus rezultatus, remiantis testo „Modifikuotas V.Petrulio asmenybės klausimynas kūrybingumui tirti“ buvo prieita išvados, jog AB „X“ banke darbuotojams tenka susidurti su problemomis, tačiau jas sprenddami banko darbuotojai remiasi daugiau patirtimi nei teorija, nes kiekvienas klientas yra individualus ir jam reikia pasiūlyti tas paslaugas, kurios jo atveju tinkamiausios. Be to didžioji dalis darbuotojų lengvai suvokia idėjos efektyvumą, kas leidžia greičiau priimti teisingą sprendimą. AB „X“ banke daugiau kaip pusė apklaustųjų darbuotojų priskiria save prie žmonių, kurie mėgsta viską, kas nauja ir bet kokias permainas. Vadinasi, tokie darbuotojai sugeba atsiriboti nuo nusistovėjusių taisyklių ir įprasto mąstymo.

9. Apibendrinus anketinės apklausos testus, darome išvadą, jog AB „X“ bankas sėkmingai vykdo savo veiklą ne tik dėl tinkamai pasirinktos savo politikos, bet ir todėl, kad organizacijoje dirba kūrybiški darbuotojai, kurie domisi naujovėmis, užduotyse esančia informaciją suvokia greitai, sugeba dirbti komandoje, kas leidžia sėkmingai priimti tinkamą problemos sprendimą. Be to, atlikus testus nustatėme, jog jei darbuotojas yra kūrybiškas, tai ir problemas linkęs spręsti neįprastai. Vadinasi, jei darbuotojas yra kūrybiška asmenybė, tai jis negali problemas spręsti nekūrybiškai.

PASIŪLYMAI

Kūrybiškumą apibūdina keletas komponentų, tokių kaip divergentinis mąstymas (jautrumas problemai, sklandumas, lankstumas, originalumas, detalumas), motyvacija (žinių troškimas, žaismingumas, smalsumas, saviraiška, bendravimas, naujumo poreikis, atsidavimas/pareiga), sugebėjimas atlikti užduotį (atkaklumas, atsidavimas, dėmesio koncentracija), tolerancija neapibrėžtumui (nebijojimas rizikuoti, atvirumas patirčiai, adaptacija, humoras), bendros žinios (loginis mąstymas, atviras suvokimas, atmintis) ir specialios žinios, sugenėjimai ir įgūdžiai. Tad vertindami darbuotojo kūrybiškumo lygį, vadovai į visus išvardintus komponentus turėtų atsižvelgti.

Kūrybiškumas reikalingas visose gyvenimo srityse, o ypač sprendžiant problemas, nes kūrybiškumas yra visų inovacijų šaltinis, suteikiantis gero gyvenimo standartą ir užtikrinantis individo bei visuomenės gerovę. Kūrybiškas mąstymas ir elgesys motyvuoja ir veda į sėkmę, o taip pat suteikia gyvenimui daugiau prasmės bei pasitenkinimo darbu. Tad, kai kalbama apie organizacijos aplinką, nederėtų pamiršti, jog tinkamas klimatas kūrybiškumui pasireikšti bus tik tada, kai vadovas skatins kūrybiškumą, motyvuos darbuotoją ir nesudarys barjerų kūrybiškumui pasireikšti (kritika, asmenybės vertinimas, politinė sistema ir t.t.)

Kūrybiškumas glaudžiai siejasi su problemų sprendimu. Tad organizacijų vadovams, derėtų iš pradžių patiems išsiugdyti ir po to skatinti kiekvieno darbuotojo kūrybiškumą. Tik, būdamas pats vadovas kūrybiška asmenybė, sugebės organizacijoje iškilusias problemas spręsti kūrybiškai, ko pasekoje, mažės tikimybė organizacijai žlugti.

Atlikus mokslinės literatūros apžvalgą ir išanalizavus atlikto tyrimo gautus rezultatus, matome, kad apie kūrybiškumą ir problemų sprendimą reikia kalbėti kaip apie vientisą sistemą. Todėl darbe siūlomas teorinis kūrybiškumo ir problemų sprendimo sąveikos modelis, kuriuo remiantis bus lengviau suvokti, kas yra bendro tarp kūrybiškumo ir problemų sprendimo ir kas tai yra kūrybiškas problemų sprendimas.

SANTRAUKA

KRUTEJEVAITĖ, Ingrida. (2008) The creative problem solving in the organizations. MBA* Graduation Paper. Kaunas: Kaunas Faculty of Humanities, Vilnius University.

SUMMARY

There are many definitions and approaches to understanding creativity. Creativity is the making and communicating of meaningful new connections to help us think of many possibilities; to help us think and experience in varied ways and using different points of view; to help us think of new and unusual possibilities; and to guide us in generating and selecting alternatives.

Effective problem solving relies on a balance of two different types of thinking. The first is “creative” thinking in which one makes and communicates meaningful new connections by devising unusual new possibilities. The second is “critical” thinking, in which one analyzes and develops mechanisms to compare and contrast ideas; improve and refine concepts; screen, select and support alternatives and make judgments effect decisions. These two different types of thinking are more complementary than contradictory and should be viewed as mutually supportive aspects of effective thinking and problem solving. CPS is a methodological framework designed to assist problem solvers with using creativity to achieve goals, overcome obstacles and increase the likelihood of enhancing creative performance.

The accomplished analysis showed, that the workers, who work in AB “X” bank, are creativity, but they want to be more creativity in the future. In the problem solving they use their experience and they like everything, what is new and unexperienced. The work consist of 68 pages. There are 5 charts and 28 pictures.

Subject’s topicality - today it is very important to talk about CPS, because a lots of leader of the organizations want, that the people, who works in their organization will be creative.

Work’s object – creative problem solving

Work’s goals:

1. To specify a concept of creativity.
2. To measure, what factors are influence of creativity.
3. To define creative problem solving and decision’s ways.
4. To measure a interface between creativity and problem solving in the organization.
5. To structure a theoretical model of the interface between creativity and problem solving.

LITERATŪRA

Mokslinės literatūros sąrašas

1. BAKANAUSKIENĖ, Irena. (2004). *Vadybiniai sprendimai*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla. ISBN 9955-12-028-2.
2. BARVYDIENĖ, Violeta; KASIULIS, Juozas. (2003) *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija. 327 p. ISBN 9955-09-078-2.
3. BERESNEVIČIUS, Gediminas. (2006) *Kūrybiško sprendimo paieška algoritminiais metodais* [interaktyvus]. [žiūrėta 2007 gegužės 10 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.cceol.com/aspx/getdocument.aspx?logid=5&id=8F8627B7-E80F-4754-A918-88692200721B>>
4. BOCYTĖ – GARBAČIAUSKIENĖ, Lina; VVEINHARDT, Jolita. (2007) *Kūrybinio prado įtaka mokymo ir mokymosi procesui* [interaktyvus]. Šiaulių kolegija. [žiūrėta 2008 m. balandžio 9 d.]. Prieiga per internetą:<http://www.slk.lt/filemanager/download/910/Vveinhardt_Bocyte_Kurybinio_prado_ita_mokymo_ir_mokymosi_procesui.ppt>
5. BUTKIENĖ, Ona Giedrutė. (2007) Intelektas ir gabumai – didelė mažos tautos vertybė [interaktyvus]. *Gimtasis žodis*, Nr.5. [žiūrėta 2007 m. birželio 1 d.]. Prieiga per internetą: <http://gimtasizodis.w3.lt/butkien_04_1.htm>
6. CHARLES, C.M. (1999). *Pedagoginio tyrimo įvadas*. Vlnius: Alma littera. 397 p. ISBN 9986-02-736-5.
7. DEVITA, Lukas. (2004) *Pastabos apie kūrybiškumą*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2006m. spalio 14 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.spauda.lt/menas/creative.htm>>
8. GOTBERG, Kotryna. (2007) Verslui reikia naujų idėjų: iš kur jų gauti? Iš *Vadovo pasaulis* [interaktyvus]. 2007 m. Nr. 10. [žiūrėta 2008 m. vasario 10 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.cultureartfact.org/index.php?tid=70&sid=133&aid=641>>
9. GRAKAUSKAITĖ – KARKOCKIENĖ, Daiva (2002) *Kūrybos psichologija*. Vilnius: Logotipas. 238, [1] p. ISBN 9955-507-64-0.
10. GRAKAUSKAITĖ – KARKOCKIENĖ, Daiva. (2007) Apie kūrybiškumą bei galimybes jį ugdyti [interaktyvus]. [žiūrėta 2008 m. kovo 10 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.bernardinai.lt/index.php?url=qna/q/14>>
11. GRAKAUSKAITĖ – KARKOCKIENĖ, Daiva (2006). *Kūrybos psichologija (teoriniai ir praktiniai aspektai)*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2007 m. gruodžio 15 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.skrynia.lt/biblioteka/gabiuju-ugdymas.rtf>>

12. ICIKZONAS, Tomas. (2007) Sprendimų klasifikacija [interaktyvus]. Vadovo pasaulis, 2007 spalio 27 d. [žiūrėta 2008 m. kovo 21 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.infoverslui.lt/index.php?cid=1258&new_id=1262>
13. ISAKSEN, Scott G.; TREFFINGER Donald J. (1987). *Creative problem solving: three components and six specific stages*. Instructional handout. Buffalo, NY: Center for Studies in Creativity.
14. KARDELIS, Kęstutis. (2005). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai: Lucilijus. 398, [1] p. - ISBN 9955-655-35-6.
15. KVEDARAVIČIUS, Jonas. (2006) *Organizacijų vystymosi vadyba*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla. 396 psl. ISBN 9955-12-129-7.
16. LAZDIN, Renata. (2007) *Verslo savininkų tyrimas verslumo mokymo poreikiui išaiškinti* [interaktyvus]. [žiūrėta 2008 m. gegužės 10 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.i-manager.lt/upload/200705/Apklausos.LT-LPK-tyrimas-verslininku-ataskaita-200701.pdf>>
17. LEKAVIČIENĖ, Regina (2003). *Kūrybiškumas – užslėptas ginklas*. Karjera ir vadyba, 241 (1637), 1.
18. LIUDVINAITYTĖ, Aistė. (2008) Bankų konkurencija pakvipo mažesniais pelniais [interaktyvus]. *Verslosavaite.lt*, balandžio 28 d. [žiūrėta 2008 m. balandžio 30 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.verslosavaite.lt/content/view/3152/128>>
19. MOKŠIN, Vladimir. (2003) *Priimti sprendimus paprasta*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. spalio 19 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.oubs.lt/docs/straipsnis2_lt.doc>
20. NAVICKAS, Valentinas. (2005). *Valdymo kontrolė tarptautinėse firmose*. Kaunas: technologija. 158 p. - ISBN 9986-13-956-2
21. OSBORN, A.F. (1952). *Wake up your mind: 101 ways to develop creativeness*. New York: Scribners.
22. PETRULYTĖ, Ala. (2001). *Kūrybiškumo mokymas ugdamant*. Vilnius: Presvilka. 156 p. ISBN 9986-965-03-9.
23. PETRULYTĖ, Ala. (1995). *Kūrybiškumo ugdymo aktualijos*. Vilnius: Leidybos centras. 15, [1] p. ISBN 9986-03-173-7.
24. RANONYTĖ, Agnė. (2008) Visa ko pradžia – laimingas darbuotojas [interaktyvus]. *Manokarjera.lt*, balandžio 2 d. [žiūrėta 2008 m. balandžio 10 d.]. Prieiga per internetą: <<http://manokarjera.lt/Default4.aspx?ArticleID=c6a9f0ea-00b3-4b51-b713-446e7ca840a9&RubricID=10000000-0000-0000-0000-111111112232>>
25. SAVANEVIČIENĖ, Asta; ŠILINGIENĖ, Violeta. (2005). *Darbas grupėse*. Kaunas: Technologija. 181 p. ISBN 9955-09-793-0.

26. SOLAITĖ, Nerija. (2005) Kūrybiškas darbuotojas [interaktyvus]. *Delfi.lt*, sausio 19 d. [žiūrėta 2008 m. vasario 10 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.delfi.lt/news/DELFI_for_women/career/article.php?id=5860633>
27. STONER, James.A.F., FREEMAN, Edward R., GILBERT, Daniel.R. (2000). *Vadyba*. Kaunas: UAB „Poligrafija ir informatika“. 647, [1] p. ISBN 9986-850-30-4.
28. STONER, James.A.F., FREEMAN, Edward R., GILBERT, Daniel.R. (1999). *Vadyba*. Kaunas: UAB „Poligrafija ir informatika“. 646, [1] p. ISBN 9986-850-28-2.
29. STRAZDAS, Rolandas; JAKUBAVIČIUS, Artūras; GEČAS, Kastytis. (2003). *Inovacijos. Finansavimas, rizikos kapitalas*. Vilnius: Lietuvos inovacijų centras. 97 p. ISBN 9986-950-34-9.
30. VASILIAUSKAS, Aleksandras.(2002). *Strateginis valdymas*. Vilnius: Enciklopedija. 384 p. ISBN 9986-433-28-2.
31. TREFFINGER, Donald J.; ISAKSEN, Scott G. (1992). *Creative problem solving: a introduction*. Sarasota, FL: Center for Creative Learning.
32. ŽILĖNAS, Andrius. (2007) *Pažabota kūryba – sėkmingam verslui*. Iš KĮ „Lokada“, birželio 30 d.[interaktyvus]. [žiūrėta 2008 m. balandžio 30 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.cultureartfact.org/index.php?tid=70&sid=133&aid=754>>

Informacijos šaltinių sąrašas

33. *Apeigų ir švenčių organizatoriaus rengimo standarto darbo grupės atliktų kvalifikacijos tyrimų fragmentai* [interaktyvus]. (2007) Projektai.pmmc.lt, rugpjūčio 30 d. [žiūrėta 2008 m. balandžio 10 d.]. Prieiga per internetą: <<http://projektai.pmmc.lt/index.php?id=1655>>
34. AB SEB bankas. (2008) *SEB bankas* [interaktyvus]. [žiūrėta 2008 m. balandžio 30 d.]. Prieiga per internetą: <http://lt.wikipedia.org/wiki/Vilniaus_bankas>
35. *Bendravimas ir ryšiai*. (2006) [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. lapkričio 12 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.straipsniai.lt/articles.php?id=2784>>
36. *Celebrating 50 years of Reflective Practice: Versions of Creative Problem Solving* (2006). [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. gruodžio 15 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.cpsb.com/resources/downloads/public/Celebrating%2050%20Isak-Tref.pdf>>
37. *Human Factors for Innovative Problem Solving*. (2006) [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 lapkričio 15 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.cpsb.com/resources/downloads/public/HumanFactorsforIPS.pdf>>
38. *Innovative Problem Solving in groups*. (2007) [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 lapkričio 17 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.cpsb.com/resources/downloads/public/IPSinGroups.pdf>>

39. *Контактная информация*. (2001). [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. spalio 14 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.debono.ru/contact.htm>>
40. Laisvoji enciklopedija. (2001). *TRIZ* [interaktyvus]. [žiūrėta 2007 m. lapkričio 26 d.]. Prieiga per internetą: <http://lt.wikipedia.org/wiki/TRIZ#Problemos_identifikacija_prie_C5.A1taravimai>
41. Laisvoji enciklopedija. (2005) *De Bono metodai*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. lapkričio 18 d.]. Prieiga per internetą: <http://lt.wikipedia.org/w/index.php?title=De_Bono_metodai&action=edit>
42. Lietuvos bankas. (2008) *Kredito įstaigų veiklos Lietuvoje 2007 metais audituoti rezultatai* [interaktyvus]. Atnaujinta 2008 m. balandžio 16 d. [žiūrėta 2008 m. balandžio 27 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.lb.lt/lt/istaigos/veikla2007.htm>>
43. Lietuvos bankų asociacija. (2008) *Pagrindiniai bankų veiklos rodikliai 2008 m. sausio pabaigoje* [interaktyvus]. [žiūrėta 2008 m. balandžio 10 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.lba.lt/index.php/lt/30602/>>
44. *Problem Solving And Cognitive Processes*. (2005) [interaktyvus]. [2006 m. gruodžio 15 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.cpsb.com/resources/downloads/public/CPS-LinkingCandPS.pdf>>
45. *The Climate for Creativity, Innovation and Change*. (2006) [interaktyvus]. [žiūrėta 2007 m. vasario 10 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.cpsb.com/resources/downloads/public/Assessing_Climate.pdf>
46. Vadybos ir ekonomikos universitetas. (2005) *Lyderis – laisvės galia*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 rugsėjo 29 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.ism.lt/vid.php3?mid=324&lang=lt>>
47. TNS Gallup: Lietuvos gyventojams svarbiausia – bankų patikimumas [interaktyvus]. (2006) *Tns-gallup.lt*, gegužės 29 d. [žiūrėta 2008 m. vasario 18 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.tns-gallup.lt/lt/disp.php/lt_news/lt_news_245>

Asmeninės savybės ir įgūdžiai būdingi versliai asmenybei

Atsakingumas	48,8%
Pasitikėjimas savimi	48,0%
Gebėjimas nustatyti tikslus	42,8%
Gebėjimas priimti individualius ir grupinius sprendimus	42,0%
Gebėjimas motyvuoti komandą ir ją uždegti veiklai	42,0%
Vadovavimo įgūdžiai	39,2%
Iniciatyvumas	38,0%
Bendravimo įgūdžiai	37,2%
Gebėjimas pamatuotai rizikuoti ir susidurti su rizika	35,6%
Gebėjimas analizuoti ir planuoti savo darbus	34,0%
Kūrybiškumas	32,4%
Atkaklumas	32,4%
Derėjimosi įgūdžiai	32,0%
Intelektas	28,4%
Gebėjimas pasirinkti partnerius gyvenime ir versle	26,4%
Gebėjimas gerai planuoti laiką ir laikytis terminų	26,0%
Problemų sprendimo įgūdžiai	24,8%
Komandinio darbo įgūdžiai	23,2%
Kritiškas mąstymas	22,4%
Šeimininko mąstymas	20,8%
Gebėjimas atskleisti konfliktus priešastis ir juos spręsti	18,4%
Savo mokymosi ir darbo tobulinimas	17,2%
Informacijos ir komunikacijos technologijų (IKT) naudojimo įgūdžiai	12,0%
Kalbėjimo viešai ir pristatymo įgūdžiai	10,0%

Verslios asmenybės savybės pagal darbuotojų skaičių ir verslo valdymo patirtį

	Darbuotojų skaičius				Verslo valdymo patirtis, metais			
	iki 10	11-50	51-250	251 ir daugiau	iki 5	6-10	11-20	21 ir daugiau
Kūrybiškumas	33,9%	30,2%	34,4%	32,4%	42,3%	33,3%	27,8%	14,3%
Problemų sprendimo įgūdžiai	22,0%	31,3%	24,6%	11,8%	19,7%	33,3%	25,0%	14,3%
Gebėjimas pamatuotai rizikuoti ir susidurti su rizika	28,8%	32,3%	44,3%	41,2%	40,8%	36,8%	30,6%	42,9%
Bendravimo įgūdžiai	52,5%	38,5%	31,1%	17,6%	39,4%	38,6%	37,0%	21,4%
Atkaklumas	25,4%	33,3%	36,1%	35,3%	28,2%	38,6%	31,5%	35,7%
Vadovavimo įgūdžiai	35,6%	31,3%	49,2%	50,0%	38,0%	42,1%	37,0%	50,0%
Kritiškas mąstymas	35,6%	17,7%	19,7%	17,6%	25,4%	24,6%	20,4%	14,3%
Pasitikėjimas savimi	52,5%	52,1%	47,5%	29,4%	56,3%	45,6%	45,4%	35,7%
Iniciatyvumas	35,6%	37,5%	42,6%	35,3%	38,0%	28,1%	39,8%	64,3%
Atsakingumas	47,5%	50,0%	49,2%	47,1%	54,9%	43,9%	46,3%	57,1%
Autonomiškumas	3,4%	12,5%	6,6%	14,7%	9,9%	10,5%	9,3%	0,0%
Gebėjimas priimti individualius ir grupinius sprendimus	39,0%	50,0%	34,4%	38,2%	33,8%	36,8%	48,1%	57,1%
Gebėjimas gerai planuoti laiką ir laikytis terminų	28,8%	24,0%	26,2%	26,5%	31,0%	26,3%	23,1%	21,4%
Gebėjimas nustatyti tikslus	40,7%	38,5%	49,2%	47,1%	47,9%	40,4%	40,7%	42,9%
Derėjimosi įgūdžiai	32,2%	36,5%	32,8%	17,6%	29,6%	35,1%	32,4%	28,6%
Inf-jos ir komunikacijos tech. (IKT) naudojimo įgūdžiai	11,9%	14,6%	9,8%	8,8%	11,3%	15,8%	9,3%	21,4%
Kalbėjimo viešai ir pristatymo įgūdžiai	10,2%	9,4%	9,8%	11,8%	11,3%	8,8%	9,3%	14,3%
Gebėjimas analizuoti ir planuoti savo darbus	32,2%	35,4%	31,1%	38,2%	43,7%	24,6%	31,5%	42,9%
Savo mokymosi ir darbo tobulinimas	16,9%	16,7%	14,8%	23,5%	21,1%	12,3%	18,5%	7,1%
Šeimininko mąstymas	18,6%	20,8%	19,7%	26,5%	19,7%	22,8%	22,2%	7,1%
Intelektas	27,1%	28,1%	32,8%	23,5%	29,6%	31,6%	26,9%	21,4%
Gebėjimas atskleisti konfliktus priežastis ir juos spręsti	25,4%	15,6%	21,3%	8,8%	21,1%	21,1%	16,7%	7,1%
Gebėjimas motyvuoti komandą ir ją uždegti veiklai	35,6%	37,5%	47,5%	55,9%	47,9%	33,3%	41,7%	50,0%

MODIFIKUOTAS V.PETRULIO
 ASMENYBĖS KŪRYBINGUMO KLAUSIMYNAS

INSTRUKCIJA: klausimyne Jums pateikti teiginių, į kuriuos Jūs turite atsakyti langeliuose parašę raidę (T) arba (N), kas reikštų žodžius: Taip arba Ne

Eil. Nr.	TEIGINIAI	ATSAKYMAI	
		TAIP	NE
1.	Aš linkęs abejoti visų pripažintomis taisyklėmis		
2.	Aš esu daugiau praktikas nei teoretikas		
3.	Mane galima priskirti prie žmonių, kurie mėgsta viską, kas nauja ir permainas		
4.	Man kyla problemos ten, kur visiems jau viskas aišku		
5.	Aš lengvai suvokiu, ar idėja gera ar bloga		
6.	Paprastai aš sugebu tiksliai ir greitai pasirinkti vieną sprendimą iš kelių		
7.	Jaučiu didelį susidomėjimą viskuo, kas paslaptinga ir mistiška		
8.	Kartais man kyla tokios mintys, apie kurias geriau niekam nesakyti		
9.	Laikau save gabiu kūrybiniam darbui		
10.	Dažnai jaučiu norą ką nors kurti		
11.	Aš mėgstu labiau išbandyti pats nei mokytis iš kitų		
12.	Aš esu smalsesnis už kitus savo draugus / pažįstamus		
13.	Jei kiti galvoja kitaip nei aš, tuomet aš jų nuomonės neklausau		
14.	Aš būnu prieštaringas: linksmas ir liūnas, drąsus ir bailus, atkaklus ir nuolaidus, pasitikintis ir nepasitikintis savimi ir t.t.		

SAVO KŪRYBINGUMO VERTINIMO METODIKA

(Dembo – Rubinštein poliarinių profilių metodika)

INSTRUKCIJA: prašome įvertinti savo pačių kūrybingumą, originalumą, smalsumą bei gebėjimą kurti naujus dalykus (dviejose skalėse „Koks aš esu“ ir „Koks aš norėčiau būti“). Atsakymus pažymėkite ženklų „X“ skaičių (penkiabalėje sistemoje), kuris labiausiai Jus atitinka:

„KOKS AŠ ESU?“

1	2	3	4	5

Kūrybingumas

(gebėjimas atrasti nauja)

1	2	3	4	5

Originalumas

(nepaprastumas)

1	2	3	4	5

Smalsumas

(noras pažinti)

1	2	3	4	5

Gebėjimas kurti

naujus dalykus

„KOKS AŠ NORĖČIAU BŪTI?“

1	2	3	4	5

Kūrybingumas

(gebėjimas atrasti nauja)

1	2	3	4	5

Originalumas

(nepaprastumas)

1	2	3	4	5

Smalsumas

(noras pažinti)

1	2	3	4	5

Gebėjimas kurti

naujus dalykus

Dėkojame už bendradarbiavimą

