

Vilniaus universitetas
Komunikacijos fakultetas
Informacijos ir komunikacijos katedra

Dovilė Grigaliūnaitė
Ryšių su visuomene studijų programos studentė

Kūrybiškumas Lietuvos ryšių su visuomene organizacijose

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovė: Doc. dr. Z. Atkočiūnienė

Vilnius 2010

Bakalauro / Magistro darbo lydraštis

<i>Pildo bakalauro / magistro baigiamojo darbo autorius</i>

(bakalauro / magistro baigiamojo darbo autoriaus vardas, pavardė)

(bakalauro / magistro baigiamojo darbo pavadinimas lietuvių kalba)

(bakalauro / magistro baigiamojo darbo pavadinimas anglų kalba)
Patvirtinu, kad bakalauro / magistro baigiamasis darbas parašytas savarankiškai, nepažeidžiant kitiems asmenims priklausančių autorių teisių, visas baigiamasis bakalauro/ magistro darbas ar jo dalis nebuvo panaudotas kitose aukštosiose mokyklose.

(bakalauro / magistro baigiamojo darbo autoriaus parašas)
Sutinku, kad bakalauro/ magistro baigiamasis darbas būtų naudojamas neatlygintinai 5 metus Vilniaus universiteto Komunikacijos fakulteto studijų procese.

(bakalauro / magistro baigiamojo darbo autoriaus parašas)
<i>Pildo bakalauro / magistro baigiamojo darbo vadovas</i>
Bakalauro / magistro baigiamąjį darbą ginti _____
(įrašyti – leidžiu arba neleidžiu)

(data)

(bakalauro / magistro baigiamojo darbo vadovo parašas)
<i>Pildo instituto/ katedros, kuriojančios studijų programą, reikalų tvarkytoja</i>
Bakalauro / magistro baigiamasis darbas įregistruotas

(instituto/ katedros, kuriojančios studijų programą, pavadinimas)

(data)

(instituto/ katedros reikalų tvarkytojos parašas)
<i>Pildo instituto/ katedros, kuriojančios studijų programą, vadovas</i>
Recenzentu skiriu _____
(recenzento vardas, pavardė)

(data)

(instituto/ katedros vadovo parašas)
<i>Pildo recenzentas</i>
Darbą recenzuoti gavau. _____
(data)

(recenzento parašas)

Grigaliūnaitė, Dovilė

Gr 345 *Kūrybiškumas Lietuvos ryšių su visuomene organizacijose = Creativity in Lithuanian Public Relations Organizations*: magistro darbas / Dovilė Grigaliūnaitė; mokslinis vadovas doc. dr. Z. Atkočiūnienė; Vilniaus universitetas. Komunikacijos fakultetas. Informacijos ir komunikacijos katedra. – Vilnius, 2009. – 78 lap. Mašindr. – Santr. angl. – Bibliogr.: p. 58 - 60 (32 pavad.).

UDK 658.310.2:159.95

Raktiniai žodžiai: *Kūrybiškumas, ryšių su visuomene organizacija, kūrybinis procesas, kūrybiškumą lemiantys veiksniai, rizika, organizacinė kultūra, organizacijos klimatas.*

Magistro darbo objektas – kūrybiškumas ryšių su visuomene organizacijų kontekste. Darbo tikslas – išanalizuoti kūrybiškumo pasireiškimą individualiame, grupės ir organizacijos lygmenyse ir ištirti jo svarbą ryšių su visuomene veiklos praktikoje. Pagrindiniai uždaviniai: išsiaiškinti kūrybiškumo sampratą ir požiūrius į kūrybiškumą; išanalizuoti, kas lemia individualų ir grupinį kūrybiškumą, bei identifikuoti faktorius, sudarančius kūrybiškumui palankią aplinką organizacijoje; apibrėžti kūrybiškumo ir ryšių su visuomene veiklos sąsajas; atlikus kūrybiškumo Lietuvos ryšių su visuomene organizacijose tyrimą, išsiaiškinti darbuotojų kūrybiškumą organizacijoje skatinančius ir slopinančius veiksnius. Pagrindiniai tyrimo metodai – tai teorinėje dalyje panaudota literatūros analizė ir sintezė bei praktiniame tyrime panaudotas ekspertų apklausos metodas.

Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad kūrybiškumo fenomenas gali būti suprantamas įvairiai: kaip gebėjimas originaliai išspręsti problemą, kaip asmenybės savybė arba kaip procesas. Kūrybiškumas yra siejamas su organizacijos sėkme, nes kūrybiški darbuotojai sugeba pasiūlyti originalių idėjų, sukurti originalių produktų ar paslaugų. Individualų darbuotojo kūrybiškumą labiausiai veikia jo vidinė motyvacija, o grupinis kūrybiškumas priklauso nuo socialinio konteksto. Organizacijos kultūra, klimatas ir vadovo vadovavimo stilius taip pat gali paskatinti arba slopinti darbuotojų viduje slypintį kūrybiškumo potencialą. Atliktas tyrimas parodė, kad kūrybiškumo panaudojimas yra labai svarbus ryšių su visuomene organizacijoms, nes jis padeda įveikti komunikacinę triukšmą, patekti į viešumą ir patraukti tikslinės auditorijos dėmesį. Ryšių su visuomene organizacijų vadovų nuomone, kūrybiškumą organizacijoje lemia laisvė, susijusi su darbo grafiku ir idėjų siūlymu, gera darbinė atmosfera, palaikantis ir neformalus vadovo bendravimas, plokščia organizacinė struktūra ir kūrybiškumo kaip organizacijos vertybės egzistavimas. Darbo rezultatai gali būti naudingi mokslininkams, studentams ir ryšių su visuomene srityje dirbantiems specialistams, norintiems toliau plėtoti kūrybiškumo temą ar atlikti platesnius kūrybiškumo panaudojimo tyrimus.

TURINYS

ĮVADAS	5
1. KŪRYBIŠKUMO SAMPRATA	7
1.1. Požiūriai į kūrybiškumą	7
1.2. Individualus kūrybiškumas	9
1.2.1. Kūrybiškumo svarba žmogaus gyvenime	9
1.2.2. Kūrybiškumą lemiantys veiksniai	11
1.2.3. Motyvacija ir kūryba	12
1.3. Kūrybinė veikla grupėse	13
1.3.1. Grupinės veiklos ypatumai	13
1.3.2. Grupės įtaka nario kūrybiškumui	15
1.4. Kūrybiškumas organizacijoje	17
1.4.1. Kūrybiškumą skatinanti organizacinė kultūra	18
1.4.2. Kūrybiškumą skatinantis organizacijos klimatas	20
1.4.3. Kūrybiškumui palankus vadovavimo stilius ir vadovo savybės	21
2. KŪRYBIŠKUMAS RYŠIŲ SU VISUOMENE SRITYJE	23
2.1. Ryšių su visuomene veiklos ypatumai	23
2.2. Kūrybiškumas ryšių su visuomene organizacijose	25
2.2.1. Rizikos valdymas kūrybiškumo procese	29
2.2.2. Kūrybiško mąstymo procesas	31
2.3. Kūrybiškumą ryšių su visuomene organizacijoje skatinantys veiksniai	32
2.4. Kūrybiškumą ryšių su visuomene organizacijoje slopinantys veiksniai	35
3. KŪRYBIŠKUMAS LIETUVOS RYŠIŲ SU VISUOMENE ORGANIZACIJOSE (TYRIMAS).....	38
3.1 Tyrimo metodologija	38
3.2. Tyrimo rezultatų analizė	41
3.2.1. Kūrybiškumo reikšmė ryšių su visuomene veikloje	41
3.2.2. Kūrybiškumą ryšių su visuomene organizacijoje lemiantys veiksniai	44
3.2.3. Kūrybines idėjas skatinantys metodai	46
3.2.4. Kūrybiškumo organizacijoje ugdymas	47
3.2.5. Rizikos susijusios su kūrybiškomis idėjomis valdymas	49
3.2.6. Tyrimo rezultatų apibendrinimas	51
IŠVADOS	54
SUMMARY	56
BIBLIOGRAFINIŲ NUORODŲ SĄRAŠAS	58
PRIEDAS Nr.1	61
PRIEDAS Nr.2.....	62

IVADAS

Kūrybiškumas yra svarbus bet kurioje žmogaus veiklos srityje, taip pat ir profesinėje, jis padeda išreikšti save. Kūrybiškumą galime nagrinėti įvairiais aspektais: ekonominiu, socialiniu ir psichologiniu. Ryšiai su visuomene - tai sritis, kurioje yra reikalingi profesionalai, nestokojantys originalių idėjų ir sugebantys rasti atsakymus į sudėtingų problemų sprendimus. Ryšių su visuomene sritis ir kūrybiškumas turi keletą bendrų bruožų. Pirmiausia abi šios sąvokos neturi vieno tikslo ir autoritetingo apibrėžimo. Atlikus tyrimus paaiškėjo, jog ryšius su visuomene apibrėžia 500 skirtingų sąvokų. Kūrybiškumo sąvoką taip pat galime suprasti labai įvairiai. Jis gali būti traktuojamas kaip psichologinė savybė, kaip mąstymo būdas arba tiesiog mokėjimas rasti originalų problemos sprendimą. Tiek ryšiai su visuomene, tiek kūrybiškumas yra glaudžiai susiję ir veikia kaip galinga jėga, galinti paveikti žmonių elgesį (Hagley, 2009).

Temos aktualumas. Be abejo, kūrybiškos ir originalios idėjos yra bet kurio verslo pagrindas, tačiau ryšių su visuomene srityje jų svarbą pagrindžia keletas su informacine ir verslo rinka susijusių veiksnių. Pirmiausia ryšių su visuomene organizacijų tikslas, pristatant įmonę ar jos produktą, patraukti ne tik vartotojų, bet ir tarpininkų – žiniasklaidos – dėmesį. Todėl už kiekvienos ryšių su visuomene programos turi slypėti originali idėja, kuri padėtų klientams pasiekti savo tikslų. Gyvendami informaciniame amžiuje, ryšių su visuomene atstovai susiduria su problema, kad jų skleidžiami pranešimai ne visada pasiekia auditorijas, dėl to, kad panašių pranešimų į žiniasklaidą yra paleidžiama daugybė. Didėjantis informacinis triukšmas ir pokyčiai, susiję su informacinių technologijų plėtra, atveria kelius į naujus komunikacinius kanalus. Ryšių su visuomene veikloje kūrybiškumas tampa reikalingas norint surasti naujus komunikacijos kanalų panaudojimo būdus. Taigi norėdamos paveikti tikslines auditorijas ir sukurti efektyvią ryšių su visuomene programą, ryšių su visuomene organizacijos turėtų pasitelkti kiekvieno darbuotojo viduje slypintį kūrybiškumą. Tai padaryti gali šių organizacijų vadovai žinodami, kokie darbuotojų kūrybiškumą lemiantys veiksniai veikia ryšių su visuomene organizacijose, ir mokėdami juos valdyti. Reikia pastebėti, kad kūrybiškumo ryšių su visuomene veikloje tema yra nepaliesta Lietuvos mokslininkų darbuose. Pasaulio mokslininkų publikacijas šia tema galima suskaičiuoti ant pirštų.

Magistro darbo objektas – kūrybiškumas ryšių su visuomene organizacijų kontekste.

Šio darbo **tikslas** – išanalizuoti kūrybiškumo pasireiškimą individualiame, grupės ir organizacijos lygmenyse ir ištirti jo svarbą ryšių su visuomene veiklos praktikoje.

Siekiant tikslo, buvo iškelti tokie **uždaviniai**:

1. Išsiaiškinti kūrybiškumo sampratą ir požiūrius į kūrybiškumą.
2. Išanalizuoti, kas lemia individualų ir grupinį kūrybiškumą, bei identifikuoti faktorius, sudarančius kūrybiškumui palankią aplinką organizacijoje.
3. Apibrėžti kūrybiškumo ir ryšių su visuomene veiklos sąsajas.
4. Atlikus kūrybiškumo Lietuvos ryšių su visuomene organizacijose tyrimą, išsiaiškinti darbuotojų kūrybiškumą organizacijoje skatinančius ir slopinančius veiksnius.

Tyrimo metodai – tai teorinėje dalyje panaudota literatūros analizė ir sintezė bei praktiniame tyrime panaudotas ekspertų apklausos metodas.

Darbo eiga. Siekiant įgyvendinti išsikeltą tikslą ir uždavinius, darbas suskirstytas į tris pagrindinius skyrius. Teorinės dalies pirmajame skyriuje nagrinėjama kūrybiškumo samprata ir pateikiami įvairūs požiūriai į kūrybiškumą. Taip pat analizuojamas individualus kūrybinis potencialas ir grupės įtaka jam. Šiame skyriuje siekiama atsakyti į klausimą, kokia turi būti organizacinė kultūra, jos klimatas ir vadovo savybės, kad būtų užtikrinta palanki aplinka kūrybiškumui pasireikšti. Antrajame skyriuje analizuojami ryšių su visuomene veiklos ypatumai ir šios veiklos sąsajos su kūrybiškumu, pateikiami darbuotojų kūrybiškumą ryšių su visuomene organizacijoje skatinantys ir stabdantys veiksniai. Praktinėje darbo dalyje pateikiami tyrimo, kurio tikslas – ištirti, kokią reikšmę Lietuvos ryšių su visuomene organizacijų veikloje turi darbuotojų kūrybiškumas ir darbuotojų kūrybiškumą organizacijoje lemiančius veiksnius, rezultatai ir metodologija. Tyrimo metu gauti duomenys yra palyginami su pirmoje darbo dalyje gautais rezultatais.

Darbo naudingumas. Šis darbas galėtų būti panaudotas ryšių su visuomene organizacijų veikloje siekiant geriau suprasti darbuotojų kūrybiškumo prigimtį ir jį lemiančius veiksnius bei išmokti jį valdyti. Taip pat tai galėtų būti pradžia tolesniems kūrybiškumo ryšių su visuomene srityje tyrimams.

1. KŪRYBIŠKUMO SAMPRATA

Ši darbo dalis skirta išsiaiškinti, kas yra kūrybiškumas, nagrinėjami kūrybiškumo pagrindai bei kūrybiškumo vaidmuo žmogaus poreikių patenkinime. Taip pat gilinamasi į žmogaus kūrybinį potencialą, jį skatinančius ir slopinančius veiksnius bei motyvaciją, kaip kūrybos variklį. Galiausiai apžvelgiamas kūrybiškumo pasireiškimas individualiame, grupės ir organizacijos lygmenyse, pateikiant faktorių, sudarančių kūrybiškumui palankią aplinką, analizę.

1.1. Požiūriai į kūrybiškumą

Veikla, kurią atliekant atsiskleidžia kūrybiškumas, gali būti labai įvairi. Tai ne tik menas, mokslas ar technika, todėl nusakyti tikslią kūrybiškumo sąvoką būtų labai sunku. Kūrybiškumas gali būti suprantamas dvejopai – kaip procesas, kurio metu gimsta kūrybinės idėjos, arba kaip asmeninė žmogaus savybė, kuri įgalina šį procesą.

Analizuojant skirtingus autorių požiūrius į kūrybiškumą, pastebimas šios sąvokos gretinimas su gebėjimu spręsti problemas. J. P. Guilford (1968, cit. Grakauskaitė-Karkockienė, Butkienė, 2005) buvo įsitikinęs, kad kūrybiškumas – tai gebėjimas išvengti problemas, kelti naujas idėjas, mąstyti savarankiškai, originaliai, greitai ir lengvai orientuotis probleminėje situacijoje, rasti savitą problemos sprendimą. Vokiečių psichologas K. Urban (1990, cit. Beresnevičius, 2006, p.2) sujungia keletą skirtingų požiūrių ir teigia, kad „kūrybos produktas priklauso nuo kūrybiškos asmenybės, kūrybos proceso ir problemos“. Kūrybiška asmenybė, pasak K. Urban, pasižymi ne tik kognityviais sugebėjimais, bet ir asmenybės bruožų visuma; kūrybos procesas apima ne tik kūrybos fazes, bet ir įvairius informacijos gavimo bei naudojimo lygmenis, konvergentinį bei divergentinį mąstymą; problema pasirenkama gana laisvai, apibrėžiant ir numatant jos sprendimo būdus. Kitų autorių nuomone, kūrybiškumas – tai išradimas, naujo ir vertingo rezultato sukūrimas.

Prieš tai minėtą divergentinį ir konvergentinį mąstymą kaip dvi intelektines operacijas išskyrė J. P. Guilford. Pasako jo, divergentinis mąstymas yra būdingas kūrybiškai mąstantiems žmonėms, kurie pasižymi minties laisvumu bei sklandumu, kritiškumu ir originalumu, aiškumu ir jautrumu problemoms. Toks mąstymas sujungia kūrybinius ir intelektinius gebėjimus. Divergentiniam mąstymui visuomet priešingas konvergentinis mąstymas. Tai gebėjimas įvertinti, pasirinkti ir pateikti vieną teisingą atsakymą. Taigi konvergentinis mąstymas yra ėjimas nuo „bendro prie atskiro“, o divergentinis – atvirkščiai (Grakauskaitė-Karkockienė, 2002).

Norėdami dar geriau suprasti, koks yra kūrybiškas mąstymas, galime jį lyginant su analitiniu. Pastarasis yra logiškas, ieškantis vieno atsakymo, susiejantis ir vertikalus. Kūrybiškas mąstymas yra horizontalus, nukrypstantis nuo normų, remiasi vaizduote, pateikia daug atsakymų ir kuria naujas idėjas. Kūrybiško mąstymo tikslas yra mąstyti peržengiant egzistuojančias normas, pažadinti smalsumą, išsilaisvinti nuo racionalumo, įprastų idėjų ir formalizuotų procedūrų, pasikliauti vaizduote, divergentiškumu, atsitiktinumu ir apsvarstyti daugelį sprendimų bei alternatyvų (Rimkutė, 2007).

Mokslininkai, kūrybiškumą suvokiantys kaip žmogišką savybę, teigia, kad ją lemia:

- kompetencija;
- kūrybinio mąstymo įgūdžiai;
- motyvacija.

Kompetencija – tai visos asmens turimos žinios tam tikroje veiklos srityje. Kūrybinio mąstymo įgūdžiai reiškia gebėjimą sujungti žinomas idėjas į naujus ir prasmingus junginius. Motyvacija suteikia paskatą veiksmui siekiant apibrėžto tikslo. Tyrimai rodo, kad žmonės būna kūrybiškesni, kai užduotis kelia susidomėjimą, pasitenkinimą ir iššūkį. Tokia motyvacija vadinama vidine motyvacija. Pastaroji yra efektyvesnė atliekant kūrybines užduotis nei išorinė motyvacija, kurią suteikia piniginis atlyginimas (Coconete, Moguilnaia, 2003).

Taigi egzistuoja daug įvairių požiūrių į tai, kas yra kūrybiškumas. Kūrybiškumą taip pat galime nagrinėti ir kitais aspektais, pavyzdžiui: ekonominiu, socialiniu ir psichologiniu. Ekonominiu požiūriu kūrybiškumas siejamas su inovacijomis, nes jis užtikrina originalių idėjų gimimo ir jų įgyvendinimo procesus, t.y. kūrybiškas mąstymas svarbus kuriant naujas prekes ar paslaugas. Socialiniu požiūriu kūrybiškumas suvokiamas ne tik kaip asmens mąstymo ypatumas, bet siūlomi metodai kūrybiškumui ugdyti ir analizuojama kūrybiškumui palanki socialinė aplinka ir sąlygos (Naiman, 2007).

Psichologinis kūrybiškumo aspektas yra daug plačiau ištirtas ir susijęs su žmogaus asmenybe. Nuo 1950 metų atlikta gausybė kūrybiškumo tyrimų, siekiant sužinoti, kokia yra kūrybiška asmenybė ir kas nulemia jos kūrybiškumą. Galima būtų išskirti tris pagrindines šių tyrimų kryptis:

1. Tradicinis požiūris – tiriama kūrybiška asmenybė, kūrybos procesas ir unikalūs jo rezultatai bei kūrybiškumą lemiantys veiksniai.
2. Holistinis požiūris, pagal kurį kiekvienas žmogus iš prigimties yra kūrybiška asmenybė, todėl norint ugdyti gabų žmogų reikia ugdyti visą asmenybę.
3. Gabumų ir talentingumo tyrimai, kai kūrybiškumas laikomas viena iš gabių ir talentingų žmonių savybių (Grakauskaitė-Karkockienė, 2002).

Iki šiol nėra vieningos nuomonės, ar kūrybiškumas slypi kiekviename iš mūsų. Jeigu tikėtume tuo, kad ne kiekvienas žmogus gali būti kūrybiškas, tada derėtų išsiaiškinti, kuo kūrybiškas žmogus skiriasi nuo nekūrybiško. A. Petruitytė (2001) išskiria šias kūrybiškos asmenybės savybes:

- atvirumas sau, kitiems, kintančiai aplinkai;
- smalsumas, bendras intelektualinis aktyvumas;
- darbštumas, kuriam būdingi kūrybinio darbingumo svyravimai – pakilimai ir nuolydžiai;
- didelis emocionalumas, psichinis jautrumas ir pažeidžiamumas;
- kritiškumas, abejojimas pripažintomis tiesomis, nusistovėjusia tvarka, taisyklėmis, autoritetais;
- polinkis į individualų, o ne grupinį darbą;
- žaismingumas, darbas ne tik dėl rezultato, bet ir dėl malonumo, pramogos;
- asmenybės originalumas, elgesio keistumas;
- pasitikėjimas savo jėgomis, teigiamas savęs vertinimas, bet kartu nepasitenkinimas rezultatais.

Kūrybiškas mąstymas geriausiai pasireiškia veikloje. Dirbdamas kiekvienas asmuo savyje slypintį kūrybiškumą gali išreikšti atlikdamas individualias ir grupines užduotis, o kūrybiški darbuotojai ir jų pateikiami kūrybiški problemų sprendimai užtikrina darbo rezultatų išskirtinumą ir sėkmingą organizacijos funkcionavimą rinkoje. Todėl toliau bus bandoma išanalizuoti kūrybiškumo pasireiškimą individualiame, grupiniame ir organizacijos lygmenyse.

1.2. Individualus kūrybiškumas

1.2.1. Kūrybiškumo svarba žmogaus gyvenime

Garsūs pasaulio psichoanalitikai tyrinėjo kūrybišką asmenybę ir tai, kokie motyvai ją skatina kurti. Šiame skyriuje apžvelgsime keletą skirtingų požiūrių į kūrybiškumo reikšmę žmogaus gyvenime.

E. Fromas (1959, cit. Grakauskaitė-Karkockienė, 2002, p.55) kūrybiškumui žmogaus gyvenime suteikė didelę reikšmę. Pasak jo, „kūrybiškumas reiškia gimti dar prieš numirštant.“ Jis išskyrė dvi kūrybos prasmes:

- Pirmoji, kai sukuriama kas nors naujo. Tokia kūryba yra lemta talento, genų, mokymosi, praktikos, o taip pat ekonominių ir socialinių sąlygų, leidžiančių asmenybei ugdyti savo talentą.

- Antroji kūrybos reikšmė – tai kūrybinė nuostata, kuri gali pasireikšti ir nieko naujo nesukuriant. Kūrybinė nuostata arba kūrybiškumas kaip charakterio bruožas – tai sugebėjimas pamatyti arba atsakyti.

E. Fromas kūrybiškumą siejo su produktyvia orientacija, kuri yra esminė asmenybės nuostata, pasireiškianti visose žmogaus gyvenimo srityse. Dėl produktyvumo žmogus gali realizuoti savyje slypinčias galimybes. Taigi kūrybiškas ir produktyvus gali būti kiekvienas žmogus, kuris yra laisvas, vadovaujasi protu ir suvokia savo galią kurti.

C.G. Jungas (1946, cit. Grakauskaitė-Karkockienė, 2002) kūrybiškumą suvokė kaip sąmonės ir pasąmonės sąveiką, dėl kurios žmogus gali realizuoti potencialius asmenybės sugebėjimus. Kūrybiškumas reiškiasi paslėptų arba iš dalies įsisąmonintų poreikių ir minčių rezultatu. Kūrybiški žmonės nuo kitų skiriasi sugebėjimu panaudoti savo vaizduotę ir fantazijas, o tai yra psichinio gyvybingumo išraiška.

A. Maslow (2006) pirmasis pasiūlė žmogaus poreikių klasifikaciją ir nustatė jų tarpusavio ryšius. Jis matė galimybę sudaryti poreikių hierarchiją, kurioje aukštesnieji poreikiai nepasireiškia, kol nėra patenkinami žemesnieji. Žemiausias lygis – fiziologinis, apimantis visas pagrindines normalaus žmogaus funkcionavimo ir gyvenimo sąlygas (maistą, poilsį, gyv. vietą ir pan). Kai patenkinami fiziologiniai poreikiai, atsiranda saugumo samprata. Šiame lygyje žmogus stengiasi užtikrinti asmeninį saugumą ir fiziologinių poreikių patenkinimo garantijas. Būdamas saugus, žmogus pereina į kitą lygį ir patenkina atsiradusius socialinius poreikius (statuso, pripažinimo siekimą). Kai visi prieš tai minėti poreikiai patenkinami, žmogus rūpinasi saviraiška ir potencialių galimybių realizavimu, talento atskleidimu. Pasak A. Maslow (2006), saviraiška – tai žmogaus prigimtyje glūdinčių poreikių ir galimybių išplėtojimas. Saviraiškos tendencija kartu yra ir motyvacija kūrybai.

C. R. Rogers (1959) tvirtina, kad kūrybiškų žmonių poreikis visuomenėje toks didelis, jog tiesiog būtina ieškoti kūrybos proceso ištakų ir ypač sąlygų, būdų, padedančių ugdyti mąstančią asmenybę. Neišugdžius sugebančių originaliai mąstyti ir kūrybiškai adaptuotis šiame žaibiškai besikeičiančiame mokslo laimėjimų ir informacijos pasaulyje žmonių, mūsų kultūra žlugs. C. R. Rogers (1959) teigia, kad poreikis būti kūrybiškam lemiamas visų pirma įgimto troškimo realizuoti savo poreikį kurti. Tačiau motyvacija kurti – tai asmenybės siekis aktualizuoti (išreikšti save), išnaudojant potencialias savo galimybes. Potencialūs kūrybiniai sugebėjimai egzistuoja kiekviename žmoguje, tereikia tinkamų sąlygų jiems atsiskleisti.

Apibendrinami galėtume pasakyti, kad kūryba padeda žmogui patenkinti savirealizacijos poreikį, išgyventi savo emocijas ir parodyti aplinkiniams, koks jis yra ir kokios yra jo galimybės. Taip pat žmogus tampa pozityvus ir pasitikintis tiek savimi, tiek pasauliu.

1.2.2. Kūrybiškumą lemiantys veiksniai

Iki pat šių dienų nėra tiksliai nustatyta, kas daro didžiausią įtaką žmogaus kūrybiškumui. Ar tai įgimta savybė, o gal ją įgyjame sąveikaudami su aplinka? Egzistuoja trys požiūriai į tai, kas lemia asmenybės kūrybiškumą:

1. Gabumus lemia paveldėjimas. Mokslininkai, palaikantys tokį požiūrį, teigia, kad gabūs ir kūrybiški žmonės dažniau užauga šeimose, kuriose yra daug kūrybiškų giminaičių.
2. Svarbiausia yra aplinkos įtaka. Paveldėjimo teorijos priešininkai pabrėžia aplinkos įtaką kūrybiškumui, nes net ir pats iš prigimties talentingiausias žmogus turi būti „pastiprintas“ aplinkos.
3. Svarbi yra ir aplinka, ir įgymiai. Šio požiūrio atstovai mėgino surasti ryšį tarp įgymių ir aplinkos įtakos (Grakauskaitė-Karkockienė, 2002).

Žmogaus prigimties pakeisti negalime, todėl verčiau panagrinėkime, kokie veiksniai aplinkoje lemia asmenybės kūrybiškumą. A. Petruolytė (2001) išskiria tokius kūrybiškumui atsiskleisti palankios aplinkos požymius:

- turtinga, įvairi aplinka, skatinanti tyrinėti, eksperimentuoti ir kurti;
- demokratiški aplinkinių santykiai;
- tam tikra autonomija, savarankiškumas ir laisvo pasirinkimo galimybė;
- tinkamas ugdytinio motyvacinės, emocinės ir vertybinės sistemos ugdymas, kūrybingos asmenybės bruožų formavimas.

Vienu iš svarbiausių kūrybiškumą lemiančių veiksnių tampa socialinis kontekstas. Ypač svarbi šeimos vertybių ir asmenybės bruožų, kurie pripažįstami ir skatinami šeimoje, įtaka. Daug lemia ir tėvų asmenybės, jų lūkesčiai, vertybės, dėmesys ir pagarba vaiko idėjoms, jausmams, fantazijoms. Svarbu, kokį auklėjimo stilių pasirenka tėvai, geriausia skatinti vaiko nepriklausomybę, savarankiškumą ir asmeninę saviraišką. Kitas svarbus veiksnys – mokykla – tai vieta, kur taip pat turėtų būti skatinamas ir ugdomas kūrybiškumas. Didelę įtaką mokinių kūrybiškumui daro mokytojai ir atmosfera klasėje. Taip pat svarbus yra visuomenės požiūris į kūrybiškumą. Taigi asmenybės augimas ir kūrybiškumo skleidimasis vyksta įvairiose socialinėse situacijose (Grakauskaitė-Karkockienė, 2002).

1.2.3. Motyvacija ir kūryba

Kūrybinei veiklai, kaip ir bet kuriai kitai, yra būtina tam tikra motyvacija. Daugelis tyrėjų įvardijo šį reiškinį kaip būtiną kūrybinės veiklos aspektą, kuris yra išgyvenamas kaip noras gerai atlikti užduotį, susidomėjimas ar azartas. Motyvacija yra skirstoma į vidinę ir išorinę.

Kūrybiškai veikiantiems individams labiau būdinga vidinė motyvacija, skatinanti įsitraukti į tam tikrą veiklą ne dėl siekio gauti užmokestį, bet dėl to, kad jiems pati veikla yra įdomi ir teikia džiaugsmą. Tokių asmenų kūrybiškumą gali slopinti arba skatinti socialinė ir fizinė aplinka. Juos teigiamai veikia draugiškas kolektyvas, supratingas vadovas ir rami aplinka. Taigi vidinė motyvacija atsiranda dėl pasitenkinimo savo darbu, o išorinė atsiranda gaunant atlyginimą už darbą. Kūrybiško darbuotojo motyvaciją skatintų įdomaus darbo pasiūlymas, autonomijos didinimas, profesinio tobulėjimo galimybių suteikimas. Išorinės motyvacijos priemonės – tai piniginis atlyginimas, premijos, apdovanojimai, atostogos ir pan. Tačiau būtent vidinė motyvacija yra pagrindinė kūrybiškumo varomoji galia (Rimkutė, 2007).

Lenkų mokslininkas E. Necka (1986) taip pat pabrėžė vidinės motyvacijos svarbą kūrybiniame procese ir išskyrė penkias vidinių kūrybingumo motyvų rūšis:

- 1) instrumentinį, t.y. norą sukurti ką nors naujo;
- 2) žaidimo, t.y. vidinio pasitenkinimo siekimą;
- 3) kontroliuojamąjį, t.y. tvarkos ir kontrolės siekimą;
- 4) išraiškos, t.y. norą pasidalyti su kitu žmogumi savo žiniomis, gebėjimais, idėjomis.
- 5) kūrybinio gyvenimo būdo siekimą.

T. Amabile (1988, cit. Rimkutė, 2007) plačiai tyrinėjo motyvacijos įtaką kūrybos procese ir remdamasi laboratoriniais eksperimentais bandė įrodyti, jog vidiniai motyvai lemia originalesnio produkto sukūrimą, o išoriniai turi neigiamą įtaką kūrybos rezultatams. Ji teigia, kad tam tikros veiklos teikiamas malonumas leidžia žmogui pasijusti savarankiškesniam, mažiau kontroliuojamam išorinių jėgų, labiau susikoncentruoti į užduotį, o vyraujant išorinei motyvacijai pagrindinis dėmesys nukreipiamas į su išoriniu atlygiu susijusio tikslo siekimą, todėl vengiama rizikuoti.

Supratimas to, kas motyvuoja žmogų kurti, yra labai svarbus organizacijų vadovams, nes siekdami produktyvumo jie privalo įgyvendinti įvairias motyvacijos didinimo programas. Kad darbdaviai paskatintų darbuotojo kūrybiškumą, jie turi kelti pasitenkinimą darbu ir darbo sąlygomis, t.y. dėmesį reiktų kreipti į vidinės motyvacijos didinimą.

1.3. Kūrybinė veikla grupėse

1.3.1. Grupinės veiklos ypatumai

Grupė - tai du ar daugiau vienas nuo kito priklausantys ir tarpusavyje sąveikaujantys žmonės, susibūrę tam, kad įgyvendintų konkrečius tikslus. Grupės galėtume skirstyti į komandų, užduočių, interesų ar draugų kategorijas. Komandų ir užduočių grupės formaliai suburia organizacija ar kita veikla, kuriai reikalingas bendravimas, kad būtų pasiekti norimi rezultatai. Taigi dalyvavimas grupėje tampa priemone bendriems tikslams pasiekti, o darbo pasidalijimas įgalina grupę atlikti daug daugiau, nei atliktų atskiri jos nariai (Robbins, 2003).

Kūrybinis procesas organizacijoje vyksta sąveikoje tarp dviejų pagrindinių tarpininkų:

- individo, galinčio kurti naujas idėjas, remiantis žiniomis ir turima patirtimi;
- grupės, kurioje individas yra integruotas ir kuri palaiko ir remia individo kūrybines pastangas.

Dalyvaujant grupėje žmogaus galimybės prisitaikyti aplinkoje išsiplečia dvejopai. Pirmiausia pagerėja žmogaus orientacija aplinkoje ir sumažėja netikrumo jausmas. Žmogus ne tik gali gauti daugiau informacijos apie aplinką, bet ir palyginti savo gautą informaciją su kitų grupės narių turima informacija. Kaip žinoma, žmogaus jutimo organai ir suvokimo būdai nėra tobulas realybės pažinimo mechanizmas ir todėl savo percepcinėmis ir kognityvinėmis priemonėmis atlikto fizinio realybės tikrinimo rezultatus žmogus siekia sutikrinti su kitų žmonių turima informacija ir gauti patvirtinimą, kad jo informacija yra teisinga. Kitaip tariant, žmogus atlieka ir socialinę realybės patikrinimą. Antra, bendros grupės narių pastangos leidžia geriau patenkinti atskiro nario poreikius. Į grupes jungiasi vienokiu ar kitokiu bendru likimu susiję individai, kuriems dalyvavimas grupėje reikalingas bendriems tikslams pasiekti. Tokiu būdu sukuriama resursai, kurie ne tik užtikrina išlikimą, bet ir stipresnę ar silpnesnę saugumo jausmą (Mayers, 2000).

Pagal apibrėžimą tikslo siekimo grupės narius vienijantis veiksnys yra bendras jos narių tikslas. Sudėtinėse užduotyse, kur grupės darbo rezultatas yra jos narių įnašų suma, grupė turi neabejotiną pranašumą prieš atskirą individą. Lyginant su atskiro asmens resursais tikslui pasiekti, grupė turi ne tik kiekybinę, bet ir kokybinę persvarą. Siekdami tikslo, keli žmonės ne tik gali įdėti didesnę darbo kiekį nei vienas žmogus, bet ir tikėtina, kad visi kartu jie turi didesnę žinių bazę ir platesnę įgūdžių, naudingų tikslui pasiekti, įvairovę nei vienas atskiras asmuo. Net paprasčiausias kitų buvimas šalia sukelia nespėcinį fiziologinį susižadimą, kuris skatina kūrybinę ar kitokią veiklą. Toks susižadėjimas kyla net tada, kai veikiantis asmuo su aplinkiniais tiesiogiai nesąveikauja ir nėra jų vertinamas. Tačiau toks

veiklos suintensyvėjimas dėl paprasčiausio kitų buvimo yra pastebimas tik atliekant lengvas ir paprastas užduotis. Šis fenomenas vadinamas socialiniu skatinimu (facilitacija). Taigi kitų buvimas šalia skatina geriau atlikti tik gerai žinomus ir išmokus veiksmus. Jei veiksmai nėra gerai išmokti, kitų buvimas šalia trukdo juos atlikti. Tai vadinama socialiniu trukdymu.

Kad grupė padarys daugiau nei vienas žmogus, nėra savaime suprantama. Jei keli žmonės vienas kitam trukdys, visi kartu jie gali padaryti ir mažiau nei po vieną. Raktas į grupių pranašumą prieš atskirą individą yra jų bendradarbiavimas, tai yra individualių resursų ir pastangų koordinavimas siekiant bendro tikslo. Kad būtų įmanomas efektyvus bendradarbiavimas grupės viduje, jos nariai turi būti tam pakankamai motyvuoti, bendras tikslas jiems turi būti svarbesnis nei bet kokie individualūs tikslai, kurių siekimas galėtų trukdyti pasiekti bendrą tikslą. Be to, grupės veikla turi būti organizuota taip, kad būtų maksimizuotas kiekvieno nario resursų (žinių ir įgūdžių) panaudojimas (Runco, 2007).

Grupėms taip pat būdingas socialinio dykinėjimo fenomenas, kuris gali sumažinti atskirų grupės narių įnašą į bendrą rezultatą. Socialinis dykinėjimas apibrėžiamas kaip grupės narių veiklos produktyvumo sumažėjimas, kai jų įnašai yra sujungiami siekiant bendro grupės tikslo, lyginant su tuo atveju, kai jie yra individualiai atsakingi už savo rezultatus. Atskiras grupės narys jaučiasi duodantis mažesni įnašą į bendrą rezultatą, mažiau svarbus ir todėl mažiau atsakingas. Be to, jei atskiro grupės nario įnašas nėra identifikuojamas, toks narys išgyvena mažiau nerimo dėl galimo savo pastangų neigiamo įvertinimo. Kitaip tariant, jei individualus įnašas nėra identifikuojamas, grupės nariui lieka mažiau pagrindo stengtis, nes jis patiria tik visų grupės narių patiriamas pasekmes, o jo asmeninė veikla neturi jam individualių pasekmių. Siekiant didžiausio narių produktyvumo, kiekvieno nario įnašas turėtų būti identifikuojamas ir narys turėtų būti asmeniškai atsakingas už tiek savo, tiek visos grupės rezultatus. Atsakomybė už asmeninius rezultatus neleidžia grupės nariui dykinėti, o atsakomybė už grupės rezultatus skatina jį efektyviai bendradarbiauti su kitais grupės nariais. Socialinis dykinėjimas pasireiškia mažiau, jei užduotis grupės nariams yra įdomi ir leidžia nariui realizuoti savo sugebėjimus. Tai suteikia žmogui galimybę išsiskirti ir būti pripažintam (Mayers, 2000, Robbins, 2003).

Nors kūrybiškumas yra labiau individuali nei grupinė savybė, geriausia ją plėtoti ir panaudoti grupėje. Dėl šios priežasties dauguma kūrybiškumo skatinimo metodų yra skirti komandoms. L.R.Harmon (1957, cit. Grakauskaitė-Karkockienė, 2002) tyrimai parodė, kad įvairūs grupinio darbo metodai, psichologinis grupės narių suderinamumas gali paskatinti kūrybiškumą. Įvairios technologinės priemonės taip pat gali teigiamai veikti kūrybiškumą. Tikint, kad kūrybiškumas kaip žmogiška savybė nėra būdinga tik išrinktiesiems, galima ugdyti kiekvieno komandos nario kūrybiškumą.

Grupėje, kurioje bandoma generuoti kūrybines idėjas, yra labai svarbus žmonių skaičius ir heterogeniškumas. Yra pakankamai įrodymų, kad mažesnės grupės greičiau įvykdo užduotis nei didelės. Maždaug septynių žmonių grupėms paprastai efektyviau pavyksta imtis kokių nors veiksmų. Siekiant užtikrinti efektyvią komunikaciją, santykiai grupėje turi būti kiek galima laisvesni, nesuvaržyti formalumų ir nehierarchiški. Decentralizuota struktūra užtikrina, kad idėjos nebūtų filtruojamos, visi galėtų žinoti skirtingas nuomones ir nebūtų vieno dominuojančio nario. Formuojant grupę reikia atsižvelgti į tai, kad individai skiriasi savo pažintiniu stiliumi, žiniomis, kompetencija, kūrybiškumu ir charakteriu. Grupėje turi būti keletas didelę patirtį ir žinių „bagažą“ turinčių žmonių, kurie galėtų suteikti naudingos informacijos ir pakonsultuoti dėl įvairių veiklos subtilumų. Taip pat tokioje grupėje turi būti ir keletas naujokų. Jie yra atviresni naujovėms, lanksčiau priima pasikeitimus ir originalias mintis. Tyrimai rodo, kad grupės narių skirtumai teigiamai veikia kūrybiškumą. Tačiau skirtumai gali turėti ir neigiamų pasekmių, kadangi jie padidina konfliktų tikimybę, o kartais gali kilti sunkumų priimant galutinius sprendimus. Taigi prieš pradedant formuoti darbo grupes reikėtų žinoti, kokie procesai veikia grupėse (Martins, 2003, Runco, 2007).

1.3.2. Grupės įtaka nario kūrybiškumui

Grupės narių produktyvumą ir kūrybiškumą veikia grupės darna bei grupės normos ir vertybės. Grupės nariai perima ir taiko sau grupės normas, apibrėžiančias grupės nariui privalomą elgesį ir įsitikinimus, kurie gali tapti būti ir narystės grupėje kriterijais. Kuo darnesnės grupės, tuo labiau jų nariai laikosi grupės normų, nes grupės normų nesilaikymas gresia socialiniu atmetimu ar pašalinimu iš grupės. Grupės skiriasi savo darna, tai yra kiek jų nariai yra artimi vienas kitam ir kiek jie suinteresuoti išlikti grupėje. Pavyzdžiui, kai kurios darbo grupės yra darnios, nes jų nariai daug laiko praleido kartu arba grupė yra maža, todėl joje lengviau bendrauti tarpusavyje. Tyrimų rezultatai nuolat rodo, kad ryšys tarp grupės darnos ir produktyvumo priklauso nuo grupės nustatytų su darbo rezultatais susijusių normų. Juo darnesnė grupė, juo labiau jos nariai sieks grupės tikslų. Grupės darną padidina grupės narių ilgesnis laikas, praleidžiamas kartu, konkurencija su kitomis grupėmis, siekis grupės tikslus padaryti priimtinais visiems grupės nariams ir kiti veiksniai, kuriais turėtų rūpintis organizacijos vadovas, siekiantis padidinti grupės produktyvumą (Robbins, 2003, Runco, 2007).

Dar vienas elgesys, būdingas žmogui, esančiam grupėje – konformizmas. Tyrimais yra įrodyta, jog dauguma mums daro įtaką versdama mus prisitaikyti prie jos, grupės gali versti savo narius keisti nuostatas ir elgesį taip, kad jis atitiktų grupės standartą. Grupių įtaka buvo atskleista Solomono Ascho

atliktuose tyrimuose. Taigi susidūręs su savo suvokimui prieštaraujančia daugumos nuomone žmogus yra linkęs viešus savo pareiškimus priderinti/pritaikyti prie daugumos nuomonės. Visi mes žinome, kad mūsų jautimai kartais mus nuvilia, ir esame linkę manyti, kad kuo didesnis sutarimas koku nors klausimu tarp grupės žmonių, tuo labiau tikėtina, kad tas sutarimas atitinka „realybę“. Todėl jei pakankamai daug žmonių pareiškia vienodą nuomonę, kuri yra priešinga mūsų suvokimui, mes esame linkę suabejoti savo suvokimo tikslumu. O kartais tiesiog pritrūksta drąsos paprieštarauti daugumos nuomonei. Organizacijos vadovas turėtų stengtis skatinti kiekvieną grupės narį nebijoti išreikšti savo mintis, ypač grupėse, kur siekiama kūrybiškų idėjų. Norint išgirsti kiekvieno nario idėjas galima naudoti įvairius grupinių sprendimų priėmimo metodus (Robbins, 2003).

Organizacijoms, kurios siekia, kad jų darbuotojai, dirbdami komandoje, būtų kūrybiški, svarbiausia išsiaiškinti, kaip ir kada yra slopinamas individualus kūrybiškumas. N. Rogers požiūriu kūrybiškumą slopina:

1. Kritika. Didžiausias kūrybiškumo priešas yra kritika, kurią dažnai išgirstame dar ankstyvojoje vaikystėje iš savo tėvų, mokytojų, brolių ar seserų. Žinoma, mūsų artimieji labai dažnai mus kritikuoja turėdami pačių geriausių ketinimų. Deja, kritika užmuša kūrybos, o dažnai ir pažinimo džiaugsmą, todėl aštri kritika iš kolegų darbo vietoje gali ne tik sukelti konfliktus, bet ir nuslopinti kūrybiškumą.
2. Vertinimas. Atlikdami, bet kokį darbą, žinome, kad jis yra vertinamas aplinkinių. Griežtas kritikas sau esame ir mes patys. Kiekvieną kartą, kai tik kas nors mums rašydavo pažymius ar vertindavo mūsų veiklą, sakydami, kad tai yra „neteisinga“, mes išgyvendavome ir sakydavome sau: „Aš nekūrybiškas“. Kartais mes buvome lyginami su kuo nors kitu ir negailestingai nuvertindavome savo sugebėjimus. Vertindami kūrybinę veiklą turime suprasti, kad panašiai kaip ir meno kūrybinio darbo įvertinimas dažnai yra „skonio reikalas“. Per daug kritiškas įvertinimas gali smarkiai sumažinti darbuotojo motyvaciją ir pasitikėjimą savimi. Grupės nariai gali vengti išsakyti savo idėjas, bijodami neigiamo kitų narių įvertinimo.
3. Politinė sistema. Diktatoriai visais laikais bandė slopinti kūrybines žmonių galias, suprasdami, kad kūrybiškumas, naujos minties gimimas visuomet yra revoliucingas, kaitą lemiantis procesas. Organizacijų vadovai turi sugebėti tinkamai įvertinti pavaldinių veiklą ir rezultatus, nenuslopindami jų kūrybiškumo (Grakauskaitė-Karkockienė, 2002).

Robbins (2003) nustatė kitus veiksnius, galinčius sukliudyti darbuotojų kūrybiškumui:

1. Laukiamas įvertinimas - kai visą dėmesį sutelkiate į tai, kaip jūsų darbas bus įvertintas. Gerai žinomų ir nesudėtingų veiklų atveju tokioje situacijoje žmogus išvelgia galimybę būti gerai įvertintu, užsitarnauti pagarbą ir pripažinimą, todėl veiklos efektyvumas padidėja. Tačiau sudėtingesnės veiklos atveju, kai žmogus nėra užtikrintas gerais savo pastangų rezultatais, neigiamo įvertinimo galimybė jam gali kelti nerimą, kuris savo ruožtu trukdys veiklai.
2. Priežiūra - kai jus stebi darbo metu, kiti žmonės tampa dėmesį blaškančiu stimulu, dėl to darbuotojas negali visiškai susikoncentruoti veiklai ir todėl kenčia veiklos efektyvumas ir produktyvumas (socialinis trukdymas).
3. Išoriniai motyvuojantys veiksniai - kai akcentuojamas išorinis, apčiuopiamas atlygis. Pavyzdžiui, atskiri grupės nariai yra priverčiami konkuruoti dėl nuo jų rezultatų priklausančio atlygio. Jei atlygis už rezultatus visada skiriamas tik vienam ar keliems geriausiems absoliučius rezultatus pasiekusiems grupės nariams, tai neigiamai veikia silpnesnių grupės narių motyvaciją. Kadangi silpnesni grupės nariai negali gauti atlygio už rezultatus, tokia motyvavimo sistema jų ne tik neskatina, bet ir pastoviai verčia juos jaustis nevykėliais ir taip naikina jų motyvaciją.
4. Konkurencija - kai susiduriate su situacija, kurioje galite nugalėti jus arba jūsų kolegos. Per didelė grupės narių konkurencija gali neigiamai veikti bendrus rezultatus.
5. Suvaržytas pasirinkimas – kai jums nustatomi rėmai, kuriuose galite dirbti.

Apibendrinant galima pasakyti, kad grupė savo nario produktyvumą ir kūrybiškumą gali veikti ir neigiamai, ir teigiamai. Neigiamą įtaką nario produktyvumui gali daryti bendradarbiavimo ir veiksmų koordinavimo trūkumas, kitų žmonių buvimo šalia keliamas susijaudinimas, socialinio dykinėjimo fenomenas, kritika, konkurencija tarp grupės narių ir prisitaikymas prie daugumos nuomonės. Didesnes grupės nario pastangas skatina galimybė atlikti įdomią ir patrauklią užduotį, atlygis už pastangas, grupės nario individualaus įnašo į bendrą grupės rezultatą identifikavimas, grupės darna, normos ir nario galimybė būti naudingu bendram grupės labui.

1.4. Kūrybiškumas organizacijoje

Organizacijos, kurios siekia neatsilikti ir būti pirmos pateikdamos rinkai naujus produktus ar paslaugas, turi suprasti kūrybiškumo reikšmę ir prigimtį. Organizacijų vadovai turi išmanyti, kaip vystyti individualų ir grupinį darbuotojų kūrybiškumą, kuris yra susijęs su kūrybiškumui palankia aplinka pačioje organizacijoje. Ryhammar ir Smith (1990, cit. Runco, 2007) įvardija tokius su organizacija ir įtaka kūrybiškumui susijusius faktorius:

- organizacijos struktūra;
- organizacinė kultūra;
- klimatas organizacijoje;
- organizacijos ištekliai;
- darbo krūvis;
- vadovavimo organizacijai stilius.

Tolesniuose skyriuose bus aptarti keletas jau minėtų faktorių, t.y. organizacinė kultūra, klimatas organizacijoje bei kūrybiškumui palankus vadovavimo stilius. Šie faktoriai buvo pasirinkti, nes jie daro tiesioginę įtaką darbuotojų kūrybiškumui, todėl yra verti išsamesnės analizės.

1.4.1. Kūrybiškumą skatinanti organizacinė kultūra

S.P.Robbins (2003) organizacinę kultūrą apibrėžia kaip vienodų įsitikinimų, kuriuos turi organizacijos nariai, sistemą, išskiriančią šią organizaciją iš kitų. Kitaip tariant, kultūra yra bendras organizacijos narių realybės suvokimas, siūlantis bendrą reikšmių sistemą, kuri suformuoja pagrindą komunikacijai ir abipusiam supratimui. Kultūra organizacijoje atlieka kelias funkcijas. Pirma, ji apibrėžia ribas, tai yra ji išskiria vieną organizaciją iš kitų. Antra, organizacijos nariams ji teikia tapatumo jausmą. Trečia, kultūra padeda ugdyti atsidavimą kažkam didesniam nei žmogaus asmeninis interesas. Ketvirta, ji sustiprina socialinės sistemos stabilumą. Taip pat organizacinė kultūra pasižymi tam tikromis specifinėmis daugumos priimtomis kultūrinėmis normomis, skatinančiomis kūrybiškumą:

- atvirumas naujovėms ir pokyčių toleravimas;
- dialogas ir prieinamumas;
- rizikavimas ir klaidų toleravimas;
- skirtumų toleravimas ir konstruktyvus konfliktų sprendimas.

Atvirumas naujovėms ir pokyčių toleravimas yra viena pagrindinių kūrybiškos kultūros vertybių. Įmonėse pokyčiai dažniausiai susilaukia pasipriešinimo, kadangi naujovės sukelia grėsmę egzistuojančiai galios struktūrai ir nesaugumo jausmą tarp darbuotojų. Dėl šios priežasties naujos idėjos būna atmetamos, o inovaciniai projektai žlunga. Įmonės labiau toleruojančios pokyčius yra kūrybiškesnės ir naujovių įdiegimas yra lengvesnis. Dialogas ir prieinamumas reiškia atvirą ir skaidrią komunikaciją, kai organizacijos darbuotojai gali laisvai bendrauti tarpusavyje ir su aukščiausia vadovybe. Tai leidžia efektyviai keistis informacija ir žiniomis bei plėtoti naujas idėjas diskutuojant.

Rizikavimas ir klaidų toleravimas organizacijai leidžia bandyti, klysti ir mokytis. Klaidų netoleruojanti kultūra pripažįsta tik patikrintas procedūras ir užkerta kelią tobulėjimui, o jai priešinga kultūra pripažįsta, kad klaidos yra mokymosi pagrindas, todėl skatina eksperimentuoti bei imtis naujų ir kartais rizikingų veiklų. Skirtumų toleravimas ir konstruktyvus konfliktų sprendimas leidžia atsirasti kūrybiniam dialogui. Mokėjimas spręsti konfliktus užkerta kelią destruktiviems ginčams, o pagarba individualiems skirtumams įgalina darbuotojus dalintis skirtingais požiūriais ir tyrinėti daugiau įvairių galimybių (Martins, 2003, Runco, 2007).

Pagrindinė atsakomybė formuojant kūrybiškumui palankią organizacinę kultūrą tenka organizacijos vadovybei, kadangi ji priima svarbiausius sprendimus. Pirminė vadovybės užduotis suformuluoti ir paskelbti aptartas vertybes. Formaliai deklaruojamos organizacijos vertybės turės poveikį tik tuomet, kai jos atsispindės visuose vadovybės sprendimuose ir elgesyje. Taip pat svarbi užduotis organizacijos vadovams kuriant organizacinę kultūrą yra tinkamai atrinkti naujus darbuotojus. Atrankos procesas leidžia palaikyti organizaciję kultūrą, nes atmetami tie asmenys, kurių vertybės prieštarauja organizacijos vertybėms (Robbins, 2003).

Atlyginimo sistema yra vienas iš pagrindinių mechanizmų, įtvirtinančių organizacijos vertybes. Inovatyvios įmonės atlygina ne tik pasisekimus, bet ir nesėkmes, kad darbuotojai nebijotų rizikuoti ir ieškoti naujų sprendimų bei vyktų mokymosi iš klaidų procesas. Kai atlyginimo sistema per daug pabrėžia individualų kūrybiškumą, nukenčia grupinis kūrybiškumas. Todėl būtina įdiegti subalansuotą atlyginimo sistemą, kuri skatintų pageidaujama elgesį. Tyrimai rodo, kad darbuotojams suteikiamas laisvės ir dalyvavimo sprendimų priėmimo procese laipsnis yra teigiamai susijęs su kūrybiškumu. Per daug griežta vadybos kontrolė slopina rizikavimą, motyvaciją ir kūrybiškumą. Dėl to vadovybė turėtų suteikti daugiau autonomijos padaliniams, paaiškinti leistiną rizikos laipsnį ir nebausti už klaidas (Mumford, 2000, Martins, 2003).

Kultūra daro subtilų ir visą apimantį poveikį organizacijos nariams ir jų kūrybiškumui. Ji yra galinga ir nemokama jėga, kuri išaiškina kas yra svarbu ir koordinuoja darbuotojų pastangas. Kaip jau minėta, kultūra negali būti valdoma tiesiogiai, jos turinį lemia daugelis laike besireikšiančių faktorių. Jos formavimas turėtų būti kompleksiškas siekiant užtikrinti, kad vadovavimo stilius bei veiklos procedūros atitiktų deklaruojamas vertybes (Mumford, 2000).

1.4.2. Kūrybiškumą skatinantis organizacijos klimatas

Organizacijos klimatas – tai psichologinė organizacijos kokybė, atspindinti darbuotojų savijautos, emocinių būsenų bendrumus organizacijoje. Organizacijos klimatai įtakoja daug veiksnių. Vienas iš pagrindinių, kompleksiskai veikiančių organizacijos klimato vystymąsi, yra organizacijos kultūra. Organizacijos klimatai galima išmatuoti nustačius vertingas klimato charakteristikas. Ekvall ir Ryhammar (1999, cit. Runco, 2007) nuomone, organizacijos klimatai galima išmatuoti remiantis tokiomis charakteristikomis:

- idėjų palaikymas;
- iššūkiai;
- idėjoms skiriamas laikas;
- laisvė;
- pasitikėjimas ir atvirumas;
- dinamiškumas;
- rizika;
- žaismingumas ir humoras;
- diskusijos;
- konfliktai.

Organizacijos klimatai ir kūrybiškumą veikia tiek darbo grupės, tiek individualus darbuotojo pasitenkinimas darbu. Kiekvienas darbuotojas prisideda prie gero organizacijos klimato kūrimo būdamas patenkintas savo darbu, o toks jis tampa, jeigu organizacija leidžia jam būti laisvam, dinamiškam, vadovai pasitiki juo ir jo idėjomis, suteikia galimybę priimti iššūkius bei leidžia rizikuoti. Darbo grupės klimatas taip pat veikia organizacijos klimatai. Darbo grupės klimatas priklauso nuo grupės dydžio, darnumo, darbo kartu laikotarpio, homogeniškumo ir darbo aplinkos. Kuriant kūrybinę darbo aplinką reikia stengtis pašalinti įvairius organizacinius trukdžius, kurie gali neigiamai veikti kūrybinio darbo efektyvumą ir sutelktumą. Ypač pavojingi išoriniai įvykiai, sukeltantys spaudimą ar stresą, pastarieji gali sumažinti vidinę motyvaciją ir smalsumą, reikalingą kūrybai. Tyrimai rodo, kad kūrybiškumą veikia ir fizinė aplinka bei darbo vietų erdvinis išdėstymas. Individai, dirbantys erdvėse su mažai pertvarų ir tankiai išdėstytomis darbo vietomis, pasižymi mažesne vidine motyvacija ir kūrybiškumu. Tai galima paaiškinti tuo, kad tokioje aplinkoje tenka daugiau bendrauti, todėl asmuo yra

dažnai atitraukiamas nuo darbo. Kūrybinė darbo aplinka turėtų garantuoti galimybę susikaupti, išvengti nereikalingo bendravimo ir triukšmo (Martins, 2003).

1.4.3. Kūrybiškumui palankus vadovavimo stilius ir vadovo savybės

Kūrybiškumui palanki aplinka neįmanoma be aukščiausios vadovybės palankumo šiems procesams. Galima teigti, kad būtent vadovybė yra atsakinga už prieš tai aptartų procesų, t.y. organizacinės kultūros ir klimato įdiegimą bei sėkmingą funkcionavimą, nes ji priima svarbiausius sprendimus organizacijoje. Vadovų rankose yra organizacijos išteklių ir jie sprendžia, kaip paskirstyti vaidmenis organizacijoje. Darbuotojai labai stebi vadovų elgesį, ypač kai organizacijoje vyksta pokyčiai ar yra priimami svarbūs sprendimai.

Vadovų asmeninės savybės ir elgesys veikia visą organizaciją. Vienas iš pagrindinių reikalavimų kūrybiškos organizacijos vadovui – tai jautrumas aplinkai ir savo vaidmens bei aplinkiniams daromos įtakos supratimas. Ši savybė leidžia jiems sukurti ryšį tarp to, kas yra sakoma žodžiais ir parodoma veiksmais. Vadovų veiksmai svarbūs ne tiek dėl tiesioginio rezultato, bet dėl kitiems darbuotojams siunčiamų signalų apie pageidaujamą elgesį. Dar viena svarbi savybė – tai gebėjimas priimti dviprasmybes, kurios kyla mąstant kūrybiškai. Individai, nesugebantys toleruoti dviprasmybių savo darbo aplinkoje ir santykiuose, yra labiau linkę įprastai rutininei veiklai. Dviprasmiškumo toleravimas sukuria sąlygas rizikavimui ir alternatyvių sprendimų paieškai (Goleman, 2004, Pervaiz, 1998).

Runco (2007) išskiria du vadovų tipus: transformaciniai ir transakciniai. Transakcinis vadovavimas yra pagrįstas racionaliu uždavinių ir situacijos supratimu. Vadovas nustato, ką pavaldiniai turi daryti, paaiškina vaidmenį ir užduoties reikalavimus. Transformaciniai vadovai tiki žmonėmis ir taip įkvepia darbuotojus būti kūrybiškais. Tokie vadovai yra stiprios asmenybės, tačiau kartu jautrūs kitiems ir dirba siekdami juos įgalinti. Jie pasižymi tokiomis savybėmis:

- dalijasi valdžia;
- supranta, kad vizijos išpildymas pasiekiamas tik visų dėka;
- neišranda motyvacijos kituose, bet ją atskleidžia;
- skatina, o ne kontroliuoja;
- „ištraukia“ iš kitų tai, kas tarnauja visos grupės tikslams, siekiant bendrų rezultatų;
- įkvepia pavaldinių entuziazmą, tikėjimą, lojalumą;

- informuoja kiekvieną pavaldinį apie tai, kas vyksta ir kodėl;
- didina valdinių sugebėjimus spręsti problemas (intelektualinė stimuliacija);
- didžiuojasi „augančiais“ valdiniais.

Taip pat vadovus galime skirstyti pagal tai, kokį vadovavimo stilių jie naudoja. Tyrimai rodo, kad „remiantis“ vadovavimo stilius skatina vidinę motyvaciją, o „kontroliuojantis“ ją mažina. Kai vadovai yra linę paremti, jie atsižvelgia į darbuotojų jausmus, kritikuoja norėdami pamokyti, o ne sumenkinti pavaldinį, skatina išsakyti savo interesus. Kontroluojantys vadovai akylai stebi pavaldinių elgesį, neįtraukia darbuotojų į sprendimų priėmimą ir reikalauja paklusti griežtoms taisyklėms, o tai žlugdo darbuotojų kūrybiškumą. Taigi vadovai, siekiantys kūrybiškumo, turi aiškiai apibrėžti veiklos kryptį ir pasitikėti darbuotojais, nepaisydami išskylančios rizikos (Mumford, 2000).

2. KŪRYBIŠKUMAS RYŠIŲ SU VISUOMENE SRITYJE

Šiame skyriuje bus siekiama atskleisti ryšių su visuomene veikos ypatumus bei išsiaiškinti, kokiomis asmeninėmis savybėmis pasižymi šioje srityje dirbantys specialistai. Ypatingas dėmesys bus skirtas darbuotojų kūrybiškumui ryšių su visuomene organizacijose. Bus siekiama išanalizuoti, kokie kūrybiškumą skatinantys ir slopinantys veiksniai veikia darbuotojus. Taip pat bus aptartas kūrybinio mąstymo procesas ir su kūrybiškų idėjų taikymu susijusi rizika ir jos valdymas.

2.1. Ryšių su visuomene veiklos ypatumai

Ryšiai su visuomene egzistuoja nuo neatmenamų laikų, tačiau ypatingas dėmesys jiems teko tik XX a. pabaigoje, kai stambaus verslo kompanijos ėmė naudotis ryšių su visuomene specialistų teikiamomis paslaugomis. Vėliau ryšiai su visuomene tapo svarbūs ir politinėje sferoje bei nevyriausybinų organizacijų veikloje. Apibūdinti ryšių su visuomene veiklą vienu apibrėžimu yra tiesiog neįmanoma. Iki šiol pasaulyje nėra nustatytos vieningos formuluotės, kuri vienu sakiniu paaiškintų šios srities ypatumus. 1978 m. Tarptautinė ryšių su visuomene asociacija (International Public Relations Association - IPRA) apibrėžė ryšius su visuomene kaip meną ir socialinį mokslą, skirtą analizuoti tendencijas, numatyti jų pasekmes, konsultuoti organizacijų vadovus ir įdiegti suplanuotas veiklos programas, tarnaujančias ir organizacijos, ir visuomenės interesams (Kitchen, 1997).

D.L.Wilcox (2007, p.18) savo knygoje pateikia leidinio PR News suformuluotą ryšių su visuomene apibrėžimą: „Ryšiai su visuomene yra vadybos funkcija, kuri įvertina visuomenės požiūrį, nustato individo ar organizacijos, turinčios viešųjų interesų, politiką ir procedūras bei suplanuoja ir vykdo veiksmų programą, skirtą visuomenės supratimui ir pakantumui laimėti“. Išanalizavę pateiktus ryšių su visuomene apibrėžimus matome, kad ryšių su visuomene programos planavimas susideda iš šių veiklų:

- tyrimai (rinkos analizė)
- veiksmai (programos planavimas)
- komunikacija (programos vykdymas)
- įvertinimas (programos efektyvumo nustatymas).

Ryšių su visuomene specialistai nuolat kuria įvairaus pobūdžio komunikacijos programas organizacijoms. Taigi kiekvieną dieną visuomenę pasiekia daugybė ryšių su visuomene programų, kurių tikslas yra pristatyti naujus siūlomus produktus ir paslaugas, naudingus pasiūlymus ar tiesiog

supažindinti su kompanijų naujienomis. Ryšiai su visuomene atstovauja tiek vartotojų, tiek kompanijos interesus, padėdami sukurti draugišką ir pozityvų ryšį tarp šių dviejų grupių. Naudodami ryšių su visuomene strategijas, galime pasiekti daugybę tikslų: sustiprinti pasitikėjimą kompanija, sukurti arba padidinti vartotojų lojalumą kompanijai, padėti išspręsti konfliktus, egzistuojančius tarp kompanijos ir visuomenės, formuoti teigiamą kompanijos įvaizdį ir didinti jos ar jos teikiamų paslaugų populiarumą bei pademonstruoti kompanijos vykdomą socialinę atsakomybę. Šių dienų kompanijos sėkmė priklauso nuo to, kaip yra palaikomi ryšiai su visuomene ir atskiromis jos grupėmis, kaip yra patenkinami interesų grupių poreikiai ir atsižvelgiama į jų nuomonę (Kazokiene, 2005).

Visus prieš tai išvardintus tikslus pasiekti padeda ryšiuose su visuomene naudojamos veiklos, kurios yra susiję su įvairaus pobūdžio komunikacija ir ryšių su skirtingomis auditorijomis palaikymu. Pagal Amerikos ryšių su visuomene organizacijos tyrimą, ryšių su visuomene darbą sudaro šios veiklos:

- konsultavimas,
- tyrimai,
- ryšiai su žiniasklaida,
- populiarinimas,
- ryšiai su darbuotojais ir nariais,
- ryšiai su bendruomene,
- viešieji reikalai,
- vyriausybiniai reikalai,
- krizių vadyba,
- finansiniai ryšiai (ryšiai su investuotojais),
- ryšiai su pramone,
- plėtra ir fondų paieška,
- specialieji renginiai,
- rinkodaros komunikacija (Wilcox, 2007).

Iš pateiktų veiklų gausos matome, kad ryšių su visuomene sritis yra daugialypė ir susideda iš įvairių mokslo šakų: komunikacijos, reklamos, rinkodaros, vadybos ir netgi psichologijos.

Apibrėžus ryšių su visuomene veiklos specifiką, būtina išsiaiškinti, kokiomis profesinėmis ir asmeninėmis savybėmis turėtų pasižymėti asmenys, dirbantys ryšių su visuomene srityje. Kaip jau buvo minėta, ryšių su visuomene veikla susijusi su skirtingomis sritimis, todėl specialistams, dirbantiems ši darba, yra reikalingos labai įvairios savybės ir įgūdžiai. Pirmiausia toks specialistas turi mėgti ir mokėti

bendrauti su įvairiais žmonėmis, juos suprasti ir toleruoti. Ryšiai su visuomene yra nuolatinis bendravimas, todėl labai svarbūs ryšių su visuomene specialisto turimi bei lavinami komunikaciniai įgūdžiai. Šie įgūdžiai – tai sugebėjimas ne tik bendrauti žodžiu, bet ir raštu ar netgi fotografuoti. Deja, bendravimas ne visada būna malonus, nes ryšių su visuomene specialistui dažnai tenka bendrauti su smalsiais ar abejingais žurnalistais, nepatenkintais klientais, todėl dar viena labai reikalinga savybė – mokėjimas taikiai spręsti konfliktus. Jis taip pat turi mokėti organizuoti ir planuoti susitikimus, pristatymus ar konferencijas. Sugebėjimas greitai ir tiksliai atpažinti reiškinius, tendencijas, mokėjimas analizuoti ir apibendrinti, klasifikuoti ir tipizuoti, nuspėti veiksmus, greitai ir tiksliai formuluoti yra būtinos ryšių su visuomene specialisto kvalifikacijos (Jefkins, 1998).

Pagal M. Sitzman (2001), dirbantieji ryšių su visuomene srityje turi būti atkaklūs, drąsūs, savarankiški, pilni entuziazmo ir originalių idėjų, taip pat pasiryžę priimti riziką, nepaisydami kritikos. Ryšių su visuomene specialistas D.L. Wilcox (2007) išskiria šias asmenines savybes, būdingas ryšių su visuomene specialistams: iškalbos menas, analitiniai įgūdžiai problemoms nustatyti ir apibūdinti, kūrybiniai gebėjimai plėtoti naujus ir efektyvius problemų sprendimus, įgimtas polinkis įtikinėti ir gebėjimas atlikti įspūdingus ir profesionalius pristatymus.

Ryšių su visuomene specialistas nuolat dirba su informacija ir naujų komunikacijos programų, skirtų klientams, kūrimu. Todėl ne mažiau svarbus yra gebėjimas ne tik ieškoti ir sisteminti informaciją, bet ir mokėjimas kūrybiškai į ją pažvelgti, rasti ir pasiūlyti klientams kūrybiškas idėjas ar kūrybiškus problemos sprendimo būdus. Kaip teigia Wilcox (2007), didesnius atlyginimus ir aukštesnes pareigas pelno tie specialistai, kurie aukščiausiai vadovybei ar klientams sugeba pateikti novatoriškas idėjas ir kūrybiškus problemų sprendimo būdus. Ryšių su visuomene sritis yra labai plati, todėl specialistas, dirbantis šioje srityje, turi suvokti, kad norint tapti tikru profesionalu ir pritraukti kuo daugiau klientų, niekada nereikia nustoti mokytis ir ieškoti naujų, originalių idėjų ir temų. Savo darbe aš norėčiau išanalizuoti vieną iš ryšių su visuomene specialistui labai reikalingų savybių, t.y. kūrybiškumą, kurį kaip būtiną savybę, įvardijo visi anksčiau minėti autoriai.

2.2. Kūrybiškumas ryšių su visuomene organizacijose

Pastaraisiais dešimtmečiais inovacijų taikymas įvairiose verslo sektoriuose tapo neatsiejamas ir vienas pagrindinių elementų, lemiančių organizacijos sėkmę. Inovacijos ir kūrybiškumas yra neatsiejami vienas nuo kito. Kūrybinio proceso metu išgeneruotų idėjų taikymas praktikoje yra ne kas kita kaip

inovacijų taikymas. Taigi organizacijos, norėdamos pagerinti savo veiklą ir patobulinti darbuotojų gebėjimus diegti naujoves, pradėjo įgyvendinti įvairias strategijas, kaip pavyzdžiui, kūrybiškų darbuotojų paieška, kitoks darbo rezultatų įvertinimas ir apdovanojimas už kūrybiškas idėjas. Kūrybiškumas tapo labai svarbus ir ryšių su visuomene organizacijoms. Klientai pradėjo tikėtis, kad šios organizacijos pasiūlys jiems originalias ir nuo klientų komunikacijos besiskiriančias programas. Ryšių su visuomene kampanijų apdovanojimuose kūrybiškumas tapo vienu iš pagrindinių kriterijų atrenkant ir apdovanojant organizacijas (Birdi, 2004, Green, 2007).

A. Green (2007) teigia, kad ryšių su visuomene srityje kūrybiškumą galime apibūdinti kaip sugebėjimą sukurti kažką naujo, sujungus du ar daugiau skirtingų elementų į naują kontekstą, kad užduočiai suteiktume pridėtinę vertę. P. Wayne (2005) atliko tyrimus, kurių metu bandė išsiaiškinti, kaip ryšių su visuomene specialistai suvokia kūrybiškumo poreikį savo darbe. Į anketos klausimus atsakė 104 įvairiose ryšių su visuomene agentūrose dirbantys specialistai, kurie skyrėsi savo lytimi ir užimamomis pareigomis. Net 96 proc. ryšių su visuomene praktikų atsakė, jog kūrybiškumas ryšiuose su visuomene yra labai svarbus. Tyrimo metu taip pat paaiškėjo, kad dažniausiai kūrybiškumas yra pasitelkiamas bandant sukurti naują programą ar taktiką, taip pat strategijų ir pranešimų kūrime. Kūrybiškumas taip pat gali būti naudojamas ieškant naujų auditorijų ar naujų žiniasklaidos panaudojimo būdų. Mažiausiai kūrybiškumas buvo naudojamas programos tikslų kūrime ir rezultatų vertinime. Tokie rezultatai parodo, jog tikslų kūrimas ir rezultatų vertinimas turėtų būti paremtas daugiau logika nei kūrybiškumu.

Kaip bebūtų gaila, tačiau tyrimų apie tai, kaip kūrybiškumas yra taikomas ryšių su visuomene organizacijose, yra per mažai. Mokslininkai, atliekantys tyrimus ryšių su visuomene srityje, dažniausiai koncentruojasi ties pranešimų, jų siuntimo kanalų ir rezultatų analize, o ne ties pranešimų turiniu, procesu ir pačiais pranešimų siuntėjais. Kūrybiškumas – tai gebėjimas sukurti originalų produktą arba išspręsti darbe kylančias problemas originaliai ir netikėtai. Ryšių su visuomene srityje jis yra labiau susijęs su pranešimų turinio kūrimu ir to turinio komunikacija. Tačiau čia vėl iškyla tas pats klausimas, ar kūrybiškumas būdingas visiems ryšių su visuomene darbuotojams, t.y. pranešimų siuntėjams. Atlikus tyrimus paaiškėja, jog ši savybė būdinga kiekvienam asmeniui, tačiau ne visų žmonių veikloje ir mąstyme ji pasireiškia vienodai (Hughes, 2003).

A. Green (2007) savo knygoje „Kūrybiškumas ryšiuose su visuomene“ teigia, kad pagal tai, kaip kūrybiškumas yra taikomas ryšiuose su visuomene, ten dirbančius profesionalus galima suskirstyti į tris grupes:

- darbuotojai, kurie gali nedelsdami pasiūlyti originalią idėją prieš tai, kai yra svarstomas realus galutinio produkto poreikis;
- darbuotojai, kurie nusprendžia nebūti kūrybingi ir neišnaudoja savo potencialių galimybių;
- darbuotojai, kurie pirmiausia ramiai viską apsvarsto ir įvertina, kokia pridėtinė vertė yra reikalinga.

Vis dėlto kūrybingi ryšių su visuomene atstovai turi pasižymėti ir kitomis charakterio savybėmis, kurios pagerina kūrybiško darbo rezultatus. Šios srities praktikai turi nebijoti išeiti iš savo komforto zonos, t.y. nebijoti atsidurti situacijoje, kurios jie nevaldo ir kurioje jie gali patirti nesėkmę. Tokios situacijos dažnai pasitaiko ryšių su visuomene specialistams valdant kompanijų krizes, tačiau svarbu susitaikyti su tuo, kad geriausia mokytis iš padarytų klaidų. Pozityvus požiūris į savo darbą ir galimas klaidas moko laimėti ir pralaimėti protingai. Viena iš svarbiausių savybių yra ryžtingumas ir užsispyrimas likti prie savo idėjos, kas benutiktų. Prie šios savybės prisideda pasitikėjimas savimi ir savo intuicija – tai būtina ryšių su visuomene srityje. Nesibaigianti kūrybiškų idėjų galybė darbuotojo galvoje negali tiesiog atsirasti, šios idėjos generuojamos galvoje, nes ryšių su visuomene specialistai nuolat renka informaciją apie aplinką, ieško naujų idėjų knygoje, žmonėse, kelionėse ir kitose vietose. Ryšių su visuomene specialistas turi būti visada pasiruošęs priimti naują patirtį ir ją panaudoti savo darbe. Nuolatinis aplinkos skanavimas tampa jo gyvenimo būdu (Green, 2007).

Vienas iš ryšių su visuomene organizacijos įvaizdžio elementų yra kūrybiškumo kaip vertybės organizacijoje vertinimas. Organizacijos vertybių sąrašė esanti kūrybiškumo vertybė skatina darbuotojus būti kūrybiškus, to iš jų tikisi ir klientai. Tačiau dažniausiai aukštą reputaciją turinčios organizacijos nėra linkusios rizikuoti ir taikyti kūrybiškus sprendimus, jos pasitiki jau patikrintom strategijom ir nenori prarasti klientų pasitikėjimo. Kūrybiškumą ryšių su visuomene veikloje tyrusi C.Daymon (2000) teigia, kad ryšiai su visuomene priklauso „kūrybinei industrijai“ ir kūrybiškumo taikymas šiame darbe yra tiesiog būtinas sėkmingai veiklai. Kūrybiškumui ryšių su visuomene organizacijose yra būdingas originalumas, autonomija ir rizika. Tyrėja apklausė D.Britanijoje dirbančius ryšių su visuomene specialistus, panaudodama tris skirtingus tyrimo metodus, t.y. atliko pusiau struktūruotą interviu, Fokus grupę ir dokumentų analizę. Šio tyrimo tikslas buvo sužinoti, kaip ryšių su visuomene organizacijos veikloje pasireiškia minėti elementai: originalumas, autonomija ir rizika.

Originalumas. Darbas ryšių su visuomene srityje yra dažnai pilnas rutinos. Nors klientams kuriamos programos yra skirtingos, tačiau darbuotojai dažniausiai taiko jau patikrintas darbo strategijas

ir metodus, t.y. rašomi pranešimai spaudai, bendraujama su žiniasklaida, organizuojami reklaminiai renginiai, atliekami rinkos tendencijų tyrimai ir klientų konsultacijos. Tačiau originalumas atliekant šias veiklas visada turi išlikti. Labiausiai originalumas pasireiškia ryšių su visuomene programų kūrime. Komunikaciniai sprendimai, kurie yra originalūs ir atitinka klientų problemas, dažniausiai atsiranda specialistams dirbant komandoje ir pasitelkiant analitinį ir kūrybišką mąstymą. Pradėdami kurti naują ryšių su visuomene programą, specialistai dažniausiai pradeda nuo standartinių analitinių klausimų, kurie padėtų geriau suprasti kliento problemas ir poreikius. Vėliau yra pasitelkiamas kūrybiškumas, kurio dėka darbuotojai gali atrasti naujų būdų komunikacijos kanalams panaudoti, atrasti naują auditoriją, sukurti ir paskleisti originalius pranešimus ir taip savo kasdienę darbo rutiną paversti nenuobodžia.

Autonomija. Individualiam kūrybiškumui pasireikšti labai svarbi yra laisvė priimant sprendimus ir vadovo pasitikėjimas individo profesiniais sugebėjimais. Ryšių su visuomene specialistams yra būdingas individualizmas. Darbuotojai, jaučiantys, jog organizacijoje jiems nesuteikiama galimybė autonomiškai priimti sprendimus, dažnai yra linkę palikti organizaciją ir įkurti savo ryšių su visuomene agentūrą. Palikęs organizaciją darbuotojas su savimi gali „pasiimti“ senus klientus, todėl autonomiškumo ir pasitikėjimo užtikrinimas yra labai svarbus. Siekiant koordinuoti ir skatinti darbuotojų kūrybiškumą, turi būti naudojamas neformalus vadovavimo stilius. Organizacijos ir komandų vadovai turėtų naudoti tarpasmeninę komunikaciją su darbuotojais, nes tai užtikrina pozityvią ir palaikančią darbuotojus atmosferą, kurioje jie jaučiasi galintys pateikti savo kūrybiškas idėjas.

Rizika. Kiekvienas verslas, kurio sėkmė priklauso nuo kūrybiškų idėjų panaudojimo, susiduria su rizika. Ryšių su visuomene praktiką sudaro subjektyvios nuomonės ir procesai, pagrįsti informacija ir idėjomis. Visa tai yra paremta praktikų intuicija ir gali lemti nenusėjamus rezultatus. Iš kiekvienos ryšių su visuomene programos yra tikimasi, kad ji pritrauks norimų auditorijų dėmesį ir pateisins klientų lūkesčius. Tačiau tokių garantijų ryšių su visuomene organizacija negali suteikti. Taip atsitinka todėl, kad auditorijos, žiniasklaidos ir rinkos reakcija yra dažnai nenusėjama. Strategijos, kurios veikė sėkmingai vieną kartą, kitą kartą jau gali nebepasiteisinti. Tačiau toks kūrybiškumo neapibrėžtumas pasireiškia ne tik darbo rezultatuose, bet ir pačiame kūrybos procese. Kūrybiškumas negali būti suplanuotas ir panaudotas tik jo prireikus. Jį kontroliuoti gana sunku, tačiau riziką, susijusią su kūrybiškų idėjų taikymu, kontroliuoti įmanoma. Ryšių su visuomene organizacijos tam pasitelkia įvairius išorinius ir vidinius rizikos kontrolės mechanizmus: planavimo ir įvertinimo procedūras, biudžeto ir darbo laiko paskirstymą ir kt. (Daymon, 2000).

2.2.1. Rizikos valdymas kūrybiškumo procese

Naujos idėjos darbuotojams visada asocijuojasi su rizika, nes yra susijusios su trukdžiais kasdieninėje darbo rutinoje, santykiuose su kolegomis, jėgų balansu ir saugumu darbo vietoje. Rizika kyla, kai nežinomos tam tikrų sprendimų pasekmės (Dewett, 2004).

Rizikos baimė, susijusi su kūrybiškų ir originalių idėjų taikymu ryšių su visuomene programose, gali nulemti, kad idėjos taip ir liks neįgyvendintos, o klientams bus pasiūlyta anksčiau panaudota ir sėkmingai pasitvirtinusi komunikacijos strategija. Tačiau ryšių su visuomene organizacijos turi žinoti, jog su kūrybiškumu susijusią riziką galima suvaldyti taikant originalių idėjų kontrolės metodus. Aptarkime, kokius metodus siūlo mokslininkai.

A. Green (2007) išskiria idėjų atrankos ir kontrolės svarbą ryšių su visuomene veikloje. Šioje srityje, kaip ir kitose, kuriose yra svarbi idėjų generacija, reikalinga tiksli idėjų atrankos sistema, skirta atrinkti labiausiai potencialias idėjas. Organizacijose plačiai taikomo „smegenų šturmo“ metu darbuotojai stengiasi pasiūlyti kuo daugiau įvairiausių idėjų, atrankos sistema turi padėti greitai atrinkti perspektyvias idėjas, neatmetant tikrai vertų įgyvendinti idėjų. Autorius siūlo keletą idėjų atrankos metodų, kurie nėra visiškai subjektyvūs, tačiau įvertinimas tampa pagrįstai nešališkas. Taigi pirmoji užduotis yra pašalinti idėjas, kurios yra visiškai netinkamos, kad galėtume skirti daugiau laiko ir energijos vertoms svarstymo idėjoms. Tai padaryti padeda šie klausimai:

- Ar ši idėja atitinka prekinio ženklo vertybes?
- Ar ši idėja suderinama su ryšių su visuomene tikslais ir strategijomis?
- Ar tai atitinka teisės aktus?
- Ar šios idėjos įgyvendinimui užtektų turimo biudžeto ir laiko?
- Ar tai sukurs pridėtinę vertę?
- Ar galima priimti šiuos įsipareigojimus ir šią riziką?

Atrinkus vertas dėmesio idėjas, jas reikia suskirstyti į grupes pagal temą ar vieną bendrą elementą. Toks suskirstymas padeda pasirinkti tarp grupių ir suvokti idėjas, esančias grupėje, labiau strategiškai ir kaip visumą. Pasirinkus grupę, joje esančias idėjas reikia įvertinti balais pagal pasirinktus kriterijus, pavyzdžiui, galimybė perduoti auditorijoms norimą naujieną arba galimybė susieti naują idėją su prieš tai buvusią reklamine akcija. A. Green (2007) ryšių su visuomene specialistams siūlo pasinaudoti ir kitokiais idėjų atrankos metodais. Nuomonę apie idėjas ir jų efektyvumą galima sužinoti surinkus Focus grupę, kurią sudarytų dalyviai, atstovaujantys norimai pasiekti auditorijai. Tokios

diskusijos metu ryšių su visuomene specialistai gali sužinoti auditorijos reakciją ir nuomonę apie naujai siūlomą idėją, tačiau dažnai kampanijos biudžetas nėra pakankamas tokiai apklausai atlikti. Esant tokiai situacijai apklausti galima tik keletą žmonių, kurie priklausytų tikslinei auditorijai.

Identifikavus labiausiai tinkamas idėjas, pereinama prie stadijos, kai reikia surasti būdus toms idėjoms įgyvendinti. Tačiau pirmiausia ryšių su visuomene srityje dirbantys profesionalai turi sugalvoti būdą, kaip tas idėjas „parduoti“ savo klientams, t.y. kaip juos įtikinti šių idėjų sėkme. Čia vėl susiduriama su rizika, kad klientai siūlomos idėjos gali nepriimti, todėl norint šią riziką sumažinti reikia ypač gerai pasirengti idėjos pristatymui. Idėjos pristatymas klientams yra labai svarbi kūrybinio proceso stadija, kartais ji gali tapti svarbesnė už patį idėjos vystymo ar įgyvendinimo procesą. Pristatoma idėja turi būti labai gerai apgalvota ir išbaigta. Susitikimui su klientais dėl idėjos pristatymo reikėtų parinkti tinkamą laiką, kad visas jų dėmesys būtų sutelktas idėjos esmei. Pristatant idėją labai svarbu rasti būdus išreikšti jos genialumą ir efektyvumą, t.y. tinkamai išdėstyti tai, kas yra sugalvota, kad klausytojai patikėtų idėjos sėkme. Be abejo, pats ryšių su visuomene specialistas turi tvirtai tikėti, kad idėja yra tinkama klientui ir visuomenei. Viena iš priežasčių, dėl kurios idėja gali būti atmesta, yra ta, jog ji neatitinka kompanijoje esančių vertybių, todėl prieš pristatant idėją svarbu pagalvoti, kokias vertybes ši idėja atitinka, ir jas pabrėžti pristatymo metu (Green, 2007).

Rizika ryšių su visuomene veikloje yra neišvengiama, tačiau paties darbuotojo ir organizacijos požiūris lemia, ar ji bus kūrybiškumą stabdantis ar skatinantis veiksnys. Koks rizikos lygis yra leidžiamas organizacijoje, priklauso nuo ten esančios organizacinės kultūros. Kūrybiškumas ir su juo susijusi rizika turi tapti organizacinės kultūros dalimi ir yra vertinamas kaip organizacijos vertybė. Bandant sumažinti kūrybiškų idėjų nesėkmės riziką, gali iškilti pavojus darbuotojų laisvam ir kūrybiškam mąstymui, atsirasti poreikis jiems mąstyti konformistiškai. Tačiau jeigu ryšių su visuomene specialistai yra drąsinami priimti rizikingus sprendimus kuriant naujas programas, reikia priimti riziką, kad nauja programa gali ir nepateisinti klientų lūkesčių. Rizikingų sprendimų taikymas darbe yra taip pat susijęs su baimės jausmu. Darbuotojai, jaučiantys baimę, dažniausiai pasirenka įprastinę ir „saugią“ strategiją užuot taikę inovacinius sprendimus (Daymon, 2000).

P. Wayne (2005) teigia, kad riziką reikia priimti kaip neišvengiamą kūrybos proceso dalį. Ryšių su visuomene sritis yra pilna iššūkių, tačiau darbuotojai turi pasikliauti savo profesine intuicija bei patirtimi ir ieškoti originalių idėjų savo darbe.

2.2.2. Kūrybiško mąstymo procesas

Ryšiu su visuomene darbuotojai, siekiantys savo darbe pasiūlyti kuo daugiau kūrybiškų idėjų, turėtų žinoti, kaip tos idėjos gimsta žmogaus galvoje, kokias stadijas idėjos pereina ir kaip jomis pasinaudoti, kad galėtume lengvai išspręsti kasdienes problemas. Kūrybinis procesas, kurio metu gimsta originalios idėjos ir sprendimai, labai skiriasi nuo įprasto mąstymo proceso. Kūrybiškas mąstymas turi specifinius ir tik jam būdingus etapus. Šiuos etapus pereina ir ryšių su visuomene specialistai bandydami atrasti originalius sprendimus. Apibendrinus keleto tyrėjų požiūrius, galima būtų išskirti tokius kūrybinio mąstymo etapus:

1. Informacija. Šiame etape sąmoningai kaupiamos žinios, renkami faktai, bandoma suformuluoti problemas ir susidaryti pirminį išpūdį. Ši stadija gali trukti labai ilgai ir pareikalauti daug žmogaus pastangų ir įgūdžių. Ne mažiau svarbi asmeninė patirtis, nes šiame etape didžiulį vaidmenį vaidina kultūrinė ir socialinė aplinka bei švietimas. Įgyti patirties ir pažvelgti į pasaulį plačiau padeda knygų ir laikraščių skaitymas, filmų žiūrėjimas, kelionės, bendravimas su įvairiais žmonėmis ir kita veikla. Kuo daugiau informacijos priklaupiame, tuo daugiau turime potencialo sukurti ką nors originalaus. Ryšių su visuomene specialistas taip pat turi turėti pakankamai žinių, susijusių su savo klientais, rinka, žiniasklaida, ir išmanyti auditorijos poreikius.
2. Inkubacija. Šioje stadijoje ypač svarbi yra sąmonė. Inkubacija vyksta, kai žmogus savo dėmesį nukreipia kur nors kitur ir problema lieka tik sąmonėje. Kad sąmonėje vyktų kūrybos procesai, būtini poilsio laikotarpiai (miegas, atostogos). Toks atsipalaidavimas yra reikalingas, nes šiame etape, kol problema yra sprendžiama sąmonės lygmenyje, žmogus jaučia įtampą ir nuovargį. Ryšių su visuomene specialisto darbe ši stadija – tai laukimas, kurio metu asmuo turi stebėti savo mintis, kol idėja atsiras jo galvoje. Svarbūs yra geri planavimo ir pasitikėjimo savo jėgomis gebėjimai, kad galėtume leisti idėjai klaidžioti sąmonėje ir dėl to nepatirti streso.
3. Nušvitimas. Tai psichinė žmogaus būseną, kuriai būdingas sąmonės aktyvumas ir kūrybinis susijaudinimas. Šios akimirkos neįmanoma numatyti, tačiau tam, kad nepamestume naujos idėjos iš galvos, reikia būti pasiruošus jos atėjimui. Ilgai ieškota idėja ateina staiga ir būna tokia ryški, jog kūrėjas iškart supranta, kad ji yra būtent tai, ko

reikia. Žmogus pajaučia palengvėjimą, baigtumo jausmą. Nušvitimas dažniausiai įvyksta atsipalaidavus ar ilsintis.

4. Integracija. Smegenys niekada nesiliauja veikę, todėl kilusią idėją galvoje nuolat permąstome. Šiame etape vyksta labai aktyvus mąstymo procesas, prie turimos idėjos bandome priderinti kitas idėjas, visaip ją modeliuojame ir keičiame, kol galiausiai visiškai suformuluojame. Nauja idėja gali tapti kitokia, nei buvo iš pradžių.
5. Iliustracija. Šioje stadijoje kritiškai peržiūrima galutinai susiformavusi idėja. Žmogus tikrina, ar iš tiesų nauja idėja yra vertinga ir atitinka realybę. Nauja idėja turėtų būti aptariama su organizacijoje dirbančiais kolegomis. Šis etapas panašus į pirmąjį, nes abiem atvejais reikia sąmoningų pastangų. Šiame etape ryšių su visuomene specialistas pasiūlo idėją savo klientams. Jeigu idėjai yra pritariama, galutinis šio etapo rezultatas – naujas produktas, paslauga, pranešimas ar strategija. Šis etapas taip pat siejamas su finansavimu ir kitais ištekliais. Jeigu sukurta idėja pasirodo netinkama, tuomet tenka suformuluoti naujas problemas ir pakartoti visus etapus (Grakauskaitė-Karkockienė, 2002, Green, 2007).

Nors aptarus kūrybinio mąstymo etapus paaiškėja, kad kūrybiškos idėjos ateina visai netikėtai ir apie jas tuo metu negalvojant, tačiau egzistuoja kiti veiksniai, kurie padeda paskatinti šių idėjų gimimą arba kitaip tariant padidinti pačių darbuotojų kūrybinius sugebėjimus.

2.3. Kūrybiškumą ryšių su visuomene organizacijoje skatinantys veiksniai

Daugybė sprendimų ir jų sėkmė, kuriant ryšių su visuomene programas ar bandant pagerinti įmonės, asmens ar produkto įvaizdį, priklauso nuo ryšių su visuomene specialistų vaizduotės ir kūrybiškumo. Gyvename informaciniame amžiuje, todėl norint būti išgirstiems ir pastebėtiems tenka nuolat ieškoti būdų, kaip išsiskirti iš kitų asmenų ar kompanijų transliuojamų pranešimų. Specialistai, sugebantys pažvelgti į problemą kūrybiškai ir pateikti originalias idėjas, pritraukia visuomenės ir klientų dėmesį. Kad galėtume valdyti ir skatinti ryšių su visuomene specialistų kūrybiškumą, turime žinoti, kokie veiksniai tai lemia (Sitzman, 2001).

Individualų ar komandos kūrybiškumą skatinančius veiksnius galėtume suskirstyti į dvi grupes. Vieni iš jų – tai nuo paties darbuotojo charakterio savybių priklausantys veiksniai, kiti yra susiję su organizacijos, kurioje jis dirba, kultūra, klimatu ir vadovo pozicija. Šis suskirstymas nėra labai griežtas,

nes darbuotojas yra organizacijos dalis ir veikia organizacijoje esančią atmosferą ne mažiau, nei organizacijoje esanti kultūrą veikia jo elgesį.

Ryšių su visuomene organizacijose veikia tie patys procesai, kurie veikia ir kitose organizacijose. Tai procesai, kurie gali skatinti arba slopinti darbuotojų kūrybiškumą. D.G. Hughes (2003) išskiria tokius kūrybiškumą organizacijoje skatinančius ir palaikančius veiksnius:

- galimybė veikti savarankiškai,
- pozityvūs iššūkiai,
- vadovų pabrėžimai,
- bendradarbių palaikymas,
- reikalingų resursų užtikrinimas.

Ryšių su visuomene organizacijų veikla susideda iš darbų su atskirais projektais ir klientais. Ryšių su visuomene programos retai yra kuriamos ir valdomos vieno žmogaus. Prie atskirų programų dažniausiai yra dirbama komandomis, o jas valdo projektų vadovai, atsakingi už darbo rezultata. Lygindami darbo komandas reklamos agentūrose ir ryšių su visuomene agentūrose, pastebime, kad darbo komandų sudėtis yra skirtinga. Reklamos agentūrose komandos yra pasiskirstę pagal konkrečias funkcijas, t.y. kūrybinė, finansų tvarkymo, darbo su žiniasklaida ir kt. Ryšių su visuomene organizacijose darbuotojų komandos susideda iš specialistų, kurie turi įvairių kompetencijų, todėl jie gali atlikti visas su projektu susijusias užduotis: programų planavimą, įgyvendinimą ir rezultatų įvertinimą. Ši komandos narių įvairovė ir skatina kūrybiškas idėjas bei užtikrina, kad suplanuota programa atitiks kliento poreikius. Tokiose komandose kūrybiškos idėjos gimsta todėl, kad jas sudaro žmonės, kuriems kūrybiškas mąstymas yra būdingas, ir tokie, kuriems geriau sekasi tokias idėjas įgyvendinti. Skirtingų vaidmenų komandoje balansas yra vienas iš faktorių, kuris skatina kūrybiškumą. Taigi sugebėjimas dirbti kartu yra labai svarbus ryšių su visuomene srityje. Didžiausios sėkmės susilaukia tokios komandos, kurių sudėtyje yra nariai, sugebantys kūrybiškai mąstyti, įgyvendinti idėjas ir palaikyti komandos narių motyvaciją. Todėl dažnai formuojant ryšių su visuomene kompanijos personalą didelis dėmesys yra skiriamas potencialaus darbuotojo asmenybei ir jo sugebėjimui prisitaikyti prie organizacijoje esančios kultūros ir įsilieti į kolektyvą. Ryšių su visuomene organizacijoje yra svarbus lankstus ir produktyvus ryšys tarp darbuotojų. Darbuotojai, kurie turi inovacijų ir kūrybiškumo potencialą, jį parodys, jeigu jaus komandos narių palaikymą (Daymon, 2000).

K.S.Birdi (2004) atlikto tyrimo metu paaiškėjo, kad aplinkos įtaka kūrybiškų idėjų generavimo procesui daug įtakos neturi, tačiau visų grandžių vadovų parama ir palaikanti inovacijas įmonės kultūra

yra tiesiogiai susijusios su kūrybiškų idėjų taikymu praktikoje. P. Wayne (2005) atliktas tyrimas patvirtina, jog egzistuoja pozityvus ryšys tarp organizacijos vadovo komunikacijos ir darbuotojų kūrybiškumo. Draugiškas ir padrašinantis vadovo bendravimas su savo darbuotojais padeda sukurti tokią organizacijos klimata, kuriame darbuotojai yra linkę mąstyti kūrybiškai ir nebijoti pasiūlyti savo originalių idėjų. Organizacijos, kurios siekia būti pirmaujančios rinkoje, turėtų formuoti tokią organizacinę aplinką, kurioje darbuotojų kūrybiškumas būtų ugdomas, vystomas ir palaikomas įvairiais mokymais ir komandinėmis užduotimis. Bet kokie darbuotojų kūrybiškumo mokymai bus neefektyvūs, jeigu atmosfera organizacijoje bus nepalanki, todėl prieš taikant tokius mokymus savo darbuotojams, vadovai turėtų patys dalyvauti tokio pobūdžio mokymuose, kad suprastų kūrybiškumo fenomeną ir žinotų būdus, kuriais galima paremti savo darbuotojus. Be to, prieš ir po kūrybiškumo ugdymo mokymų, tyrėjas siūlo vadovams aptarti tokių mokymų tikslus ir taikymo darbe galimybes. Taip pat labai svarbu, kad mokymuose dalyvautų visi komandos nariai, nes dirbant jiems bus reikalinga tarpusavio parama ir supratimas taikant naujai išmokus metodus.

Visuomenėje vis dar egzistuoja toks stereotipas, kad žmogus, kurio darbas remiasi kūrybinėmis idėjomis, sėdi ir laukia, kol originali idėja ateis į jam galvą, t.y. „trenks kaip žaibas“. Tačiau yra daugybė būdų, kaip padėti darbuotojams išgeneruoti originalią idėją. Kūrybiškų idėjų skatinimui gali būti naudojami įvairūs metodai, kurie veikia dirbant komandoje. Jie skirti derinti grupinį kūrybiškumą su individualiu kūrybiškumu. Ryšių su visuomene veikloje dažniausiai naudojamas yra smegenų šturmo metodas. Tai įrodo anksčiau aptartas P. Wayne (2005) tyrimas, kuriame net 89 proc. ryšių su visuomene specialistų teigė, jog savo darbe jie dažniausiai naudoja smegenų šturmo metodą (angl. brainstorming). Be šio metodo ryšių su visuomene darbuotojai taip pat naudoja horizontalaus mąstymo, minčių žemėlapių ir šešių skrybėlių metodus. Šie metodai padeda generuoti naujas idėjas, surasti vertingus sprendimus iškylančioms problemoms, tobulinti procesus ir kurti naujus produktus bei paslaugas (Runco, 2007).

A.Green (2007), priešingai nei K.S.Birdi (2004), ryšių su visuomene agentūroms siūlo atkreipti dėmesį į organizacijoje esančią aplinką, nes tai gali būti vienas iš veiksnių, skatinančių darbuotojų kūrybiškumą. Tam tikslui organizacijos gali panaudoti fizinę erdvę, t.y. savo darbo patalpose įrengti atskirą kambarį, skirtą kūrybiškų minčių generavimui. Jis turėtų būti kitoks nei įprastas darbo kabinetas, jo įrengimui reikėtų panaudoti specialius baldus ar kitokiais būdais išskirti šią erdvę iš kitų. Tokioje neformalaus bendravimo patalpoje susitikę darbuotojai galėtų laisvai dalytis mintimis, nes kūrybiškoje diskusijoje gali gimti originali ir didelę sėkmę atnešianti idėja. Tačiau visai kitoks ir gan netikėtas

rezultatas buvo gautas P. Wayne (2005) tyrime. Apklausęs ryšių su visuomene specialistus, mokslininkas teigia, kad dažniausiai kūrybiškos idėjos jiems „ateina į galvą“ pakeliui į darbą arba iš jo. O į klausimą, ar atmosfera darbe turi įtakos kūrybiškumui, 52 proc. respondentų atsakė, jog tai turi įtakos. Darbuotojų kūrybiškumą vertinančios ryšių su visuomene organizacijos turėtų ieškoti įvairiausių būdų skatinti savo darbuotojų kūrybišką mąstymą.

2.4. Kūrybiškumą ryšių su visuomene organizacijoje slopinantys veiksniai

Egzistuoja daugybė darbuotojų kūrybiškumą ryšių su visuomene organizacijoje skatinančių veiksnių, tačiau dažniausiai įtampa kyla dėl to, kad kūrybiškumas tuo pačiu metu yra ir skatinama ir ribojamas. Taigi yra svarbu išsiaiškinti, kokie organizaciniai ir asmeniniai trukdžiai slopina kūrybiškumą ir kaip neleisti jam būti slopinamam.

Hughes (2003) teigimu, kūrybiškumą organizacijoje gali slopinti didelis darbo krūvis ir organizaciniai trukdžiai. Synectics Corporation (cit. Hughes, 2003) atliko tyrimus bandydama išsiaiškinti, kokie trukdžiai organizacijoje gali kliudyti įgyvendinant inovacijas ir ieškant kūrybiškų sprendimų. Apklausus 700 aukščiausios grandies įmonių darbuotojų, paaiškėjo, jog pagrindinė kliūtis buvo darbuotojų tarpusavio varžymasis, o ne bendradarbiavimas kuriant inovacijas. Konkurencinga atmosfera darbo vietoje gali pakenkti darbuotojų kūrybiškumui, tačiau šiuos procesus sėkmingai gali valdyti vadovo sukurta apdovanojimų už kūrybiškas idėjas sistema, kuri atlygintų už kūrybiškumą ir jo neslopintų. Tokia sistema negali bausti darbuotojų už nesėkmes, nes tai gali varžyti darbuotojų norą rizikuoti. Organizacija turėtų skatinti riziką ir laisvą idėjų kaitą, įteisinti konfliktus, skatinti bendradarbiavimą ir pasitikėti vidiniais, o ne išoriniais atlygiais.

C. Daymon (2000) atliktame tyrime paaiškėjo, jog kūrybiškumą ryšių su visuomene organizacijoje lemia dėmesys klientams. Poreikis patenkinti kliento lūkesčius gali tapti vienu iš pagrindinių trukdžių taikant kūrybiškumą savo veikloje. Jeigu klientų ir konsultantų suvokimas apie programos kokybę ir originalumą yra skirtingas, konsultantai turi prisiderinti prie kliento norų. Tokiu būdu kūrybiškumas yra slopinamas. Kūrybiškumo lygį ryšių su visuomene programoje taip pat reikia derinti ir prie esamos situacijos rinkoje. Svarbu yra atsižvelgti, kokias ryšių su visuomene programas naudoja organizacijose esančios toje pačioje pramonės šakoje kaip ir klientai. Prasta įmonės reputacija, kuriant ryšių su visuomene kampaniją irgi gali slopinti kūrybiškas idėjas, nes originalių idėjų pasirinkimas gali būti rizikingas klientų atžvilgiu. Dar vienas svarbus faktorius, ribojantis kūrybiškas idėjas, yra žiniasklaidos veiklos principai. Neatitinkanti žiniasklaidos formato ryšių su visuomene

kampanija gali būti netransliuojama. Visi šie išorinėje aplinkoje esantys ir kūrybiškumą slopinantys veiksniai verčia ryšių su visuomene specialistus naudoti jau pasitvirtinusias strategijas bei procedūras ir taip grįžti prie rutiniško darbo, nors kūrybiškumas yra susijęs su nekasdieniškais ir neįprastomis idėjomis.

Vadovai, kurie remiasi griežtomis darbo taisyklėmis, dažnai menkina ir kritikuoja savo darbuotojus, tokiu elgesiu žlugdo darbuotojų kūrybiškumą. Organizacijos taisyklės, reglamentai ir procedūros taip pat gali trukdyti kūrybiškumui, ypač jeigu šios taisyklės, reglamentai ir procedūros tampa kompanijos tikslu, o darbuotojai privalo jų griežtai laikytis. Pagal Majaro (1992, cit. Wayne, 2005, p.7), norėdamas valdyti darbuotojų kūrybiškumą ryšių su visuomene organizacijoje, vadovas turėtų atkreipti dėmesį į:

- organizacijos klimatą,
- barjerų pašalinimą,
- inovacijų valdymą,
- idėjos įvertinimo procesą,
- darbuotojų motyvacijos didinimą,
- komunikacijos procesą.

Visi anksčiau aptarti procesai iš dalies yra susiję su organizacija ir joje vyraujančia atmosfera bei vadovo pozicija, tačiau kas dar gali slopinti individualų ryšių su visuomene specialisto kūrybiškumą? Individualiam kūrybiškumui pasireikšti yra svarbios ir kitos asmeninės žmogaus savybės, kurios gali padėti arba sutrukdyti kūrybiniame procese. A. Green (2007, p.176) išskiria kūrybiškumo trukdžius, susijusius su ryšių su visuomene specialistu kaip individu. Autorius teigia, kad nesugebėjimas kūrybiškas mąstyti yra veikiamas tokių mąstymo klaidų:

- „Nesugebėjimo įveikti baimės atrodyti kvailai;
- Nemokėjimo toleruoti dviprasmybės ir nekonkretumo;
- Pirmenybės teikimo idėjų vertinimui, o ne jų generavimui;
- Tikėjimo, kad nesame kūrybingi;
- Nemokėjimo taikyti kūrybiškas idėjas skatinančių metodų;
- Buvimo streso būsenoje, kurios metu prarandamas sugebėjimas objektyviai mąstyti;
- Nenoro sudėtingai mąstyti, renkantis paprastesnius sprendimus;
- Ieškojimo problemos sprendimo dar gerai neišsiaiškinus problemos esmės;
- Nenoro siūlyti kūrybiškas idėjas, nes anksčiau siūlytos idėjos buvo atmestos.“

Apibendrinant pateiktą teoriją galima teigti, kad kūrybiškumas yra labai svarbus elementas ryšių su visuomene veikloje. Jis yra susijęs su naujų idėjų ryšių su visuomene programoms pateikimu ir yra veikiamas tiek organizacijoje vykstančių procesų, tiek asmeninių žmogaus nuostatų. Kitoje šio darbo dalyje bus pristatytas kokybinis tyrimas, kuris buvo atliktas tiriant Lietuvos ryšių su visuomene organizacijas ir pateikti šio tyrimo rezultatai ir jų analizė.

3. KŪRYBIŠKUMAS LIETUVOS RYŠIŲ SU VISUOMENE ORGANIZACIJOSE (TYRIMAS)

3.1 Tyrimo metodologija

Tyrimo aktualumas. Kūrybiškumas yra labai sudėtingas ir kompleksiškas procesas, kurio negalima valdyti tiesiogiai. Kalbėdami apie kūrybiškumo skatinimą dažniausiai turime omenyje kūrybiškumui palankių sąlygų sudarymą, kūrybinės veiklos organizavimą ar kūrybinio mąstymo metodų panaudojimą. Siekdami didesnio efektyvumo panaudojant darbuotojų kūrybiškumą ryšių su visuomene organizacijose, vadovai turėtų išmanyti kūrybiškumo prigimtį ir būdus jam ugdyti bei skatinti. Žinodami veiksnius lemiančius individualų ir grupinį darbuotojų kūrybiškumą, vadovai gali sukurti kūrybiškumui palankią organizacinę aplinką.

Tyrimo problemą apibrėžia šie klausimai: Ar Lietuvos ryšių su visuomene organizacijose kūrybiškumas yra vertinamas kaip organizacijos vertybė? Kokie yra darbuotojų kūrybiškumą ryšių su visuomene organizacijoje skatinantys ir stabdantys veiksniai?

Tyrimo objektas - kūrybiškumas Lietuvos ryšių su visuomene organizacijose. Kūrybiškumas šiame tyrime suprantamas, kaip žmogaus (darbuotojo) gebėjimas pateikti inovatyvias idėjas ir originalius problemų sprendimo būdus.

Šio **tyrimo tikslas** - ištirti, kokią reikšmę Lietuvos ryšių su visuomene organizacijų veikloje turi darbuotojų kūrybiškumas, ir panagrinėti darbuotojų kūrybiškumą organizacijoje lemiančius veiksnius.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išsiaiškinti, kaip Lietuvos ryšių su visuomene organizacijų vadovai suvokia ir vertina darbuotojų kūrybiškumą savo organizacijos veikloje;
2. Nustatyti, kokius darbuotojų kūrybiškumą stabdančius ir skatinančius veiksnius organizacijoje vadovai išskiria;
3. Sužinoti, kokie kūrybiškas idėjas padedantys generuoti metodai yra naudojami ryšių su visuomene organizacijose;
4. Išnagrinėti, kokiais būdais ryšių su visuomene organizacijų vadovai skatina savo darbuotojų kūrybiškumą;
5. Išanalizuoti, kaip ryšių su visuomene organizacijos vadovai valdo riziką, susijusią kūrybiškų idėjų taikymu.

Numatomos šio tyrimo **hipotezės:**

1. Darbuotojų kūrybiškumas ryšių su visuomene organizacijų veikloje yra labai svarbus ir įvardijamas kaip organizacijos vertybė.
2. Kūrybiškumas yra dažniausiai naudojamas ryšių su visuomene programų kūrimo etape.
3. Kūrybiškumą ryšių su visuomene organizacijoje skatinantys veiksniai yra susiję su organizacijoje esančia kultūra, klimatu ir vadovų palaikymu.
4. Ryšių su visuomene organizacijose kūrybiškų idėjų generavimui dažniausiai yra taikomas „smegenų šturmo“ metodas.

Tyrimo metodas. Prielaidos, sudarančios pagrindą tyrimo tipui parinkti, kyla iš jo objekto bei problemos. Atliekant tyrimą buvo taikytas kokybiniais tyrimams priskiriamas ekspertų apklausos metodas remiantis pusiau struktūruoto interviu principais. Kokybiniai tyrimai naudojami, kai siekiama suprasti kokį nors reiškinį, iširti su juo susijusias priežastis ir pateikti jo interpretaciją. Kūrybiškumo ryšių su visuomene srityje temos nagrinėjimui buvo pasirinktas kokybinis tyrimo metodas todėl, kad šis metodas yra tinkamiausias tiriant tokį sunkiai kiekybiškai išmatuojamą reiškinį. Ekspertų apklausa, pasak K. Kardelio (2002), – tai specifinės rūšies metodas, kurio metu apklausiama specialiai parinkta žmonių grupė. Šio metodo tikslas – atskleisti specialistų nuomones bei iškeltos problemos sprendimo aspektų vertinimą, o gautą informaciją išanalizuoti kokybiškai. Šiame tyrime ekspertus atstovauja ryšių su visuomene organizacijų vadovai. Pokalbis su vadovais yra informatyvus būdas sužinoti, kaip kūrybiškumas yra valdomas tokio tipo organizacijose. Organizacijų vadovai turi didelę įtaką skatinant arba stabdant kūrybiškumą organizacijoje, taip pat jie nusprendžia, kokiais būdais ugdyti darbuotojų kūrybiškumą ir vertina jų pateikiamas kūrybiškas idėjas.

Ekspertų apklausai atlikti buvo pasirinktas giluminio interviu metodas. Kaip teigia L. Rupšienė (2007, p.63), „interviu padeda suvokti informantų patirtį, sužinoti jų nuomones tiriamuoju klausimu“. Pusiau struktūruotas interviu suteikia galimybę gauti atsakymus į prieš interviu numatytus klausimus bei užduoti papildomus klausimus, kurie padėtų surinkti daugiau reikšmingos informacijos.

Tyrimo atranka. Remiantis tuo, kad kokybinių tyrimų metodologų nuomone, šio tyrimo išvados labiau siejasi ne su imties dydžio problema, o su analitiniu požiūriu į tiriamą problemą bei tiriamų atvejų informatyvumu, buvo nuspręsta, kad tyrimo imtį sudarys 5 ryšių su visuomene organizacijų vadovai ($N = 5$). Interviu dalyvių atrankai buvo pasirinkta tikslinė patogioji imtis. Vadovai tyrimui buvo atrinkti iš Lietuvos ryšių su visuomene specialistų sąjungos narių sąrašo. Iš viso šiai sąjungai priklauso 48 organizacijos. Pabrėžtina, jog tyrimu nesiekta statistinio generalizavimo, todėl tokia tyrimo imtis yra visiškai pakankama tyrimo objektui analizuoti ir generalizuoti jį nestatistiniu atžvilgiu. Naudojant

ekspertų apklausos metodą tyrimo reprezentatyvumas priklauso nuo ekspertų asmenybių, t.y. vadovavimo patirties ir vadovavimo stiliaus, o ne nuo apklausoje dalyvavusių vadovų skaičiaus (Patton, 2001).

Tyrimo instrumento aprašymas. Klausimynas buvo sudarytas iš atvirų klausimų, remiantis pirmoje dalyje atlikta teorine literatūros analize ir sinteze. Tirti buvo tie faktoriai, kuriuos galima nustatyti apklausiant ryšių su visuomene organizacijų vadovus. Klausimai suskirstyti į 5 grupes pagal tyrime išsikeltus uždavinius:

- 1-6 klausimais siekiama išsisaikinti kūrybiškumo reikšmę ryšių su visuomene organizacijos veikloje;
- 7-9 klausimais siekiama nustatyti darbuotojų kūrybiškumą organizacijoje lemiančius veiksnius;
- 10-12 klausimais tiriama, kokie kūrybiškas idėjas skatinantys metodai naudojami ryšių su visuomene organizacijų veikloje;
- 13-16 klausimais bandoma išsiaiškinti, kaip organizacijų vadovai skatina savo darbuotojų kūrybiškumą;
- 17-20 klausimais norima sužinoti, kaip ryšių su visuomene vadovai valdo riziką, susijusią su kūrybiškų idėjų taikymu.

Interviu metu pateikti klausimai ir pokalbių transkriptai pateikiami šio darbo prieduose.

Tyrimo eiga ir organizavimas. Ieškant tyrime norinčių dalyvauti ryšių su visuomene vadovų buvo susisiekiama su 20 vadovų, dirbančių Vilniuje. Prašymas dalyvauti tyrime buvo nusiųstas į jų asmeninę elektroninę paštą. Iš 20 vadovų tiesiogiai susitikti ir duoti interviu sutiko 5 vadovai. Jiems sutikus dalyvauti tyrime buvo susitarta dėl pokalbio datos bei vietos. Su kiekvienu vadovu interviu buvo atliktas individualiai jų darbo vietoje, atsakymai užfiksuoti diktofono pagalba. Pokalbis truko maždaug 30 - 50 min. Tyrimas truko nuo 2010 04 06 iki 2010 04 29.

Respondentai. Tyrime dalyvavo 5 ryšių su visuomene organizacijų vadovai:

1. Ieva Naujalytė (R1) (AD VERUM);
2. Mindaugas Voldemaras (R2) (PRaction);
3. Laura Montvilaitė (R3) (AZ communications);
4. Andrius Kasparavičius (R4) (Komunikacija ir konsultantai);
5. Inga Mališauskaitė (R5) (Consensus PR).

Apklaustųjų ryšių su visuomene organizacijų vadovų vadovavimo tokio tipo organizacijoms patirtis svyruoja nuo 1,5 iki 10 m. Darbuotojų skaičius organizacijose nuo 4 iki 8.

3.2. Tyrimo rezultatų analizė

3.2.1. Kūrybiškumo reikšmė ryšių su visuomene veikloje

Pokalbio pradžioje respondentai buvo paklausti apie tai, ar kūrybiškumas yra svarbus ryšių su visuomene srityje ir kokios yra to priežastys. Visi ryšių su visuomene organizacijų vadovai vieningai pripažino, kad kūrybiškumas yra labai svarbus elementas šioje veiklos srityje. Trys respondentai įvardiję tas pačias reikšmingumo priežastis, t.y. kūrybiškumas yra priemonė atkreipti auditorijos dėmesį ir išsiskirti esant dideliame komunikaciniame triukšme: „Norint išspręsti kažkokią situaciją, norint papulti į viešumą, būtinas yra kūrybiškumas“ (R1), „Svarbus todėl, kad viena vertus dabar yra didelis komunikacinis triukšmas ir su standartiniais veiksmais išsišokti yra pakankamai sudėtinga, išsiskirti tame kontekste ir būti pastebėtam“ (R3), „[...] čia visada ieškoma kūrybiškų sprendimų, nes su tais senoviškais ir tradiciškais jau nebegalima prisibelsti iki žmonių sąmonės, pasąmonės ir širdies“ (R5). Tokią išvadą gavo ir P. Wayne (2005), pagal jo atliktą tyrimą 96 proc. ryšių su visuomene srityje dirbančių specialistų manė, kad jų darbe kūrybiškumas yra labai svarbus.

Keli kalbinti vadovai atkreipė dėmesį tai, jog kūrybiškumas yra reikalingas visose srityse ir jo negalima būtų išskirti kaip ypač būdingo ryšiams su visuomene: „Tai nėra išskirtinis ryšių su visuomene požymis“ (R4). Kalbėdamas apie kūrybiškumą ryšiuose su visuomene respondentas pabrėžė, kad kūrybiškumas gali būti panaudotas darbo procese, tačiau pats savaime jis nėra ryšių su visuomene tikslas: „[...] viešųjų ryšių agentūros tikslas nėra kūrybiškumas, tai yra pelnas ir pinigai. Vien tik kūrybiškumas ryšiuose su visuomene yra labai negerai. Reikia sugebėti įgyvendinti projektus, o ne tik svaidytis idėjomis. Mokėjimas valdyti projektą yra kur kas svarbesnis negu kūrybiškumas“ (R2).

Paklausus vadovų apie tai, koks kūrybiškumas būdingas ryšiams su visuomene, pašnekovai išsiskyrė kelis kūrybiškumo reikalingo ryšių su visuomene veikloje aspektus. Vienas jų – tai, kad kūrybiškumas reikalingas kuriant projektus, jis padeda, kai reikia sukurti kažką originalaus turinio prasme: „Tai reiškia tokios idėjos, kurių nėra buvę iki šiol, netradicinis sprendimas“ (R3), „Tai yra mokėjimas pažvelgti į įprastą situaciją iš nestandartinio kampo ir padaryti istoriją ten, kur galbūt jos nėra iš pirmo žvilgsnio“ (R1).

Kitas aspektas – tai kūrybiškumo panaudojimas ieškant netradicinių komunikacinių priemonių ir kanalų pranešimui perduoti: „Gali turėti tradicinį pranešimą, bet pasirinkti netradicinę priemonę... Gali

paleisti pranešimą per neformalų žiniasklaidos kanalą“ (R3). Viena iš kalbintų vadovų pastebėjo, kad pokyčiai taikant skaitmenines technologijas ir spartus socialinių medijų populiarėjimas ryšių su visuomene specialistams suteikia daugiau galimybių: „Kūrybiškumas perėjo į tokį lygmenį, kad turi atrasti kūrybiškus skaitmeninius sprendimus“ (R5).

Kaip teigia S.P. Robbins (2003), organizacijų vadovai, formuodami vidinę organizacinę kultūrą, suformuoja ir pagrindines jos vertybes, kurios atspindi tos organizacijos veiklos principus ir parodo darbuotojams ir aplinkai, kas yra svarbu konkrečiai organizacijai. Visi respondentai teigė, kad kūrybiškumas yra jų organizacijos vertybė, tai įrodo, kad kūrybiškumas yra svarbus ir labai vertinamas ryšių su visuomene veikloje.

Ryšių su visuomene veikla susideda iš viešųjų ryšių programų kūrimo ir jų įgyvendinimo. Kalbinant pašnekovus apie tai, kokiose ryšių su visuomene veiklose yra dažniausiai pasitelkiamas kūrybiškumas, pašnekovai vieningai teigė, kad kūrybiškumas labiausiai reikalingas generuojant idėjas kliento problemai išspręsti ir ieškant tinkamos formos bei kanalo pranešimo paskleidimui: „Kūrybiškai prieiti, pasiūlyti ir surasti būdus, kaip klientas galėtų tai priimti - tam irgi reikalingas didelis kūrybinis potencialas“ (R4), „Kūrybiškumas yra reikalingas ieškant sprendimo ir pasiūlymo kliento problemai. Taip pat kūrybiškumo reikia ieškant kanalo, kuriuo reikia paskleisti informaciją“ (R2). Visų vadovų manymu, kūrybiškumas yra svarbiausias viešųjų ryšių programos kūrimo etape, tačiau keletas vadovų pastebėjo, kad kūrybiškumas taip pat reikalingas ir jau sukurtos programos įgyvendinimo etape, ypač kai įvyksta kažkas nenumatyto: „[...] kartais tenka kūrybinį priėjimą panaudoti, kai tu matai, jog tavo pasirinktas kanalas neveikia, nepavyksta pasiekti rezultato. Tokiu atveju įgyvendinimo metu jis irgi turi būti naudojamas“ (R3), „[...] vykdymo etape, nes kartais būna situacijų, kur reikia kūrybiškai išsisukt“ (R5). Viena pašnekovė kūrybiškumo taikymą sieja ne tik su idėjos programai sukūrimu, bet ir su klientų poreikių supratimu: „Pirmiausia reikia būti pakankamai kūrybišku, kad galėtum tinkamai išklausti klientą ir jau vietoje pabandyti pagalvoti kažkokių idėjų. Pabandyti ištyrinėti tą klientą, kaip jis reaguotų į vieną ar kitą sprendimą“ (R1).

Kitas svarbus aspektas ieškant ir taikant kūrybiškus sprendimus ryšių su visuomene veikloje yra tokio poreikio jautimas iš klientų. Šio poreikio buvimas arba, priešingai, klientų nenoras naudoti kūrybiškas idėjas turi įtakos ryšių su visuomene specialistų sprendimams. Kūrybiškumas bus reikšmingas ryšių su visuomene specialistams, jeigu jis bus reikšmingas jų klientams, t.y. programų užsakovams. C. Daymon (2000) atliktas tyrimas parodė, kad ryšių su visuomene specialistai, norėdami patenkinti klientų lūkesčius, dažniausiai pasirenka tradicines ryšių su visuomene priemones ir tai tampa

darbuotojų kūrybiškumo taikymo trukdžiu. Apklausiant Lietuvoje veikiančių ryšių su visuomene organizacijų vadovus, buvo siekiama sužinoti, ar jie jaučia poreikį iš klientų sukurti originalias ryšių su visuomene programas. Atsakymai pasidalijo į du skirtingus blokus: vieni respondentai teigė, kad kūrybiškų sprendimų taikymas priklauso nuo kliento ir jo problemos: „Aš sakyčiau, kad tai labai priklauso nuo kliento. Jeigu tai yra kažkokia institucija, ten niekada neprašys nieko kūrybiško“ (R1), „Jeigu mes kūrybiškumo nereikalaujančias problemas spręsimė kūrybiškai, klientui nepadėsime. Reikia tiksliai nustatyti problemą. Galima sakyti, kad viskas priklauso kliento“ (R2). Kita nuomonė, kad klientai kūrybiškų idėjų nori visada, nes jos padeda išsiskirti: „[...] tas poreikis akivaizdus, nes dauguma klientų nebenori tų tradicinių priemonių, norisi daryti kitaip nei kiti, nes yra poreikis dėmesiui“ (R3), „Mano patirtis rodo, kad visada visi norėjo kažkokių išskirtinių ir unikalių kūrybiškų projektų“ (R5). Taip pat buvo norima sužinoti, ar originalių idėjų poreikis pasikeitė per pastaruosius metus, ar jis liko toks kaip visada. Padidėjusį klientų poreikį kūrybiškiems sprendimams pajuto keletas respondentų. Kaip galimas tokio pasikeitimo priežastis respondentai įvardino didėjančią komunikacinę triukšmą: „Nes bet koku atveju komunikacinis triukšmas didėja. Viešųjų ryšių veikla dabar užsiima visi, tai tapo mados reikalas. Kuo didesnis triukšmas, tuo daugiau kūrybiškumo reikia“ (R3), taip pat tam įtakos turėjo ir pasikeitusi ekonominė situacija: „Dabartinė ekonominė situacija yra palanki kūrybiškumui, nes klientai turi mažiau pinigų ir turi juos efektyviai panaudoti, todėl ieškome originalių sprendimų“ (R4). Įdomu - tai, jog vieno pašnekovo nuomone, kūrybiškumui poreikio klientai neturi, nes jis yra susijęs su rizika, ši nuomonė visiškai prieštarauja kitoms: „Aš galėčiau pasakyti, kad klientai labai dažnai nenori didelio kūrybiškumo, ir tai yra suprantama, nes jis yra susijęs su rizika. Rizika jų įvaizdžiui ir reputacijai“ (R4).

Palankus klientų požiūris į ryšių su visuomene specialistų jiems siūlomus kūrybiškus sprendimus nėra vienintelis veiksnys, apsprendžiantis tokių idėjų įgyvendinimą. Tai priklauso ir nuo turimo klientų biudžeto: „[...] kūrybiškumą užgožia klientų biudžetai“ (R5). Dėl šio priežasties interviu metu buvo siekiame išsiaiškinti, ar kūrybiškos idėjos kainuoja brangiau nei tos, kurioms įgyvendinti yra taikomos standartinės priemonės. Šiuo klausimu visų pašnekovų požiūriai išsiskyrė. Vienas pašnekovas teigė, kad nustatyti, kokia idėja klientams kainuoja daugiau, nėra įmanoma, nes organizacijos dirba, siekia programų efektyvumo savo klientų atžvilgiu: „Klientas moka už įgyvendintą sprendimą, juk kūrybiškas sprendimas gali nepadėti uždirbt pinigų. Nėra matų, kad mokėt už kūrybiškumą“ (R2). Kita pašnekovė teigė, kad „jeigu tai yra kūrybiška idėja, tai jos įgyvendinimas kainuoja labai mažai“ (R1). Trečią ir visai kitokį požiūrį atskleidžia šis pokalbio fragmentas: „Aišku, kad kūrybiška, nes ten bus daugiau priemonių panaudota, ji nebus tokia tiesmuka“ (R5). Taigi galime daryti išvadą, kad kūrybiška idėja ir jos

įgyvendinimas gali būti labai įvairus, tačiau ryšių su visuomene specialistams svarbiausia, kad idėja padėtų pasiekti programos tikslą.

3.2.2. Kūrybiškumą ryšių su visuomene organizacijoje lemiantys veiksniai

Darbuotojų kūrybiškumas organizacijoje priklauso nuo joje esančios organizacinės kultūros ir klimato. M.A.Runco (2007) teigimu, tinkama kūrybiškumui skatinti organizacinė kultūra yra susijusi su atvirumu naujovėms, darbuotojų laive, pozityviais santykiais su vadovu ir organizacijos vertybėmis. Organizacijos klimatas yra susijęs su gera emocine savijauta darbe, t.y. kai darbuotojas jaučia pasitenkinimą savo darbu ir yra užmezgęs draugiškus bei palaikančius santykius su kitai bendradarbiais.

Pradėjus kalbėti apie veiksnius, skatinančius darbuotojų kūrybiškumą organizacijoje, visi respondentai išsakė panašias nuomones ir pabrėžė, jog ryšių su visuomene organizacijoje yra svarbu suteikti **laisvę** darbuotojams: „Tai yra suteikiama darbuotojui laisvė. Laisvė nuspręsti, kada jam patogiau dirbti“ (R4), „Aš manau, kad tas laisvės suteikimas ir yra tas postūmis ir ugdymasis kūrybiškumui“ (R1). Laisvė vadovų buvo apibūdinta, kaip kuo laisvesnis darbo grafikas ir laisvė siūlyti savo idėjas. C. Daymon (2000) tyrimas atskleidė tuos pačius rezultatus. Ryšių su visuomene specialistai savo darbą buvo linkę sieti su individualizmu, jų manymu, kūrybiškumas geriausiai pasireiškia, kai vadovas jiems suteikia sprendimų priėmimo laisvę ir pasitiki jų profesiniais gebėjimais.

Kitas vadovų paminėtas kūrybiškumą skatinantis veiksnys – tai organizacijoje esanti **kultūra ir klimatas**, kuris susijęs su gera darbine atmosfera tarp kolegų. Organizacijoje darbuotojai neturėtų jausti streso ar baimės išsakyti savo nuomonę, tai yra labai svarbu kūrybiškumui: „Aš manau, kad skatina daugiau mažiau laisva savijauta darbe, t.y. nejautimas streso iš kolegų. Laisva komandinė aplinka, kurioje nebijosi pasakyti savo minties“ (R5), „Iš tikrųjų, kur yra gera atmosfera, ten yra ir kūrybiškumas“ (R1). Dar vienas kūrybiškumą skatinantis veiksnys – tai palaikantis ir neformalus organizacijos **vadovo elgesys**: „Vadovas turi būti partneris“ (R1). Taip pat vadovas yra atsakingas ir už tai, kokia **organizacinė struktūra** yra sukuriama organizacijoje, pašnekovų teigimu: „Tas senovinis trikampinis valdymo modelis, manau, yra mažiau skatinantis kūrybiškumą, nei skandinaviškasis – plokščiasis“ (R5). Viena iš respondenčių pastebėjo, kad kūrybiškumo skatinimui yra svarbus kūrybiškumo kaip **vertybės** organizacijoje buvimas. Ši vertybė pati veikia kaip kūrybiškumo stimulas: „Pirmoje eilėje tai kontoros vertybė. Jeigu tai yra kūrybiškumas, tai jau savaime skatina“ (R3). Dar vienas veiksnys, kuris turi įtakos kūrybiškumui, tačiau yra nesusijęs su organizacijos įtaka – tai paties darbuotojo **pasitenkinimas** savo sukurta idėja: „Žmogui yra malonu pačiam kažką sugalvoti. O jeigu jo

idėja yra įgyvendinama, žmogus jaučia malonumą, kurdamas pridėtinę vertę“ (R3). Pasitenkinimas, kuri patiria žmogus, sukūręs ką nors įdomaus ir naudingo, yra susijęs su jo vidine motyvacija. Teorinėje dalyje aptarti tyrimai įrodo, kad vidinė motyvacija yra efektyvi atliekant kūrybines užduotis (Rimkutė, 2007).

Tačiau keli pašnekovai pripažino, kad kūrybiškumas nėra stipriai įtakojamas organizacijos. Tai yra individualus bruožas, kurį kiekvienas darbuotojas turi ir gali ugdyti plėsdamas savo žinių ratą: „[...] kūrybiškumas yra visgi individualus bruožas. Kuo žmogus turi daugiau žinių, daugiau skaito, domisi, tuo jis yra kūrybiškesnis“ (R5), „Aš manau, kad kūrybiškumo niekas neįtakoja. Jeigu yra tinkami žmonės, kurie turi potencialą kūrybai, jiems nereikia sudarinėti ypatingų sąlygų“ (R3).

Pokalbio metu pašnekovams išsakius savo nuomonę apie kūrybiškumą organizacijoje stabdančius veiksnius, galima teigti, kad dauguma jų yra priešingi tiems, kurie skatina kūrybiškumą. Taigi kūrybiškumą stabdo: **hierarchinė organizacijos struktūra, griežtas vadovo elgesys ir griežti darbo nurodymai, laisvės darbe nebuvimas ir baimės jausmas**. Papildomi kūrybiškumą stabdantys veiksniai buvo įvardinti šie: **darbo krūvis** ir dideli **darbo tempai**: „Darbo krūvis, kai niekam nėra laiko“ (R3), „Stabdo kūrybiškumą – tempas. Kartais tenka stumti klientui taip, kaip yra, kad tik padarytum greičiau, nes jau yra terminas. Dabar tie terminai kartais yra tikrai neįmanomi“ (R1). Trys vadovai pripažino, kad kūrybiškumą stabdantis veiksnys yra vadovų, kolegų ir ypač klientų **skeptiškas požiūris** į siūlomas idėjas: „[...] jeigu sugalvoji idėja ir jos niekas nepalaiko: nei bendradarbiai, nei vadovas, nei klientai“ (R2), „[...] agentūros vadovų ar klientų skeptiškas požiūris. Jeigu agentūros vadovas ar klientai stabdo tas idėjas ir jos yra generuojamos į kibirą, tai gali būti stabdantis veiksnys. Jeigu žinai, kad tavo idėjos bus nepritaikytos, visiškai nesinori nieko galvoti“ (R3). C. Daymon (2000) atliktas tyrimas taip pat parodė, kad poreikis patenkinti klientus paveikia darbuotojų kūrybiškumą, jie praranda entuziazmą, siūlydami kūrybiškas idėjas.

M.A. Runco (2007) teigimu, „remiantis“ vadovavimo stilius skatina vidinę darbuotojų motyvaciją ir tuo pačiu jų kūrybiškumą. Visi respondentai pripažino, kad būdami ryšių su visuomene organizacijų vadovais, jie turi įtakos savo darbuotojų kūrybiškumui. Viso to priežastys yra susiję su vadovo turimomis galiomis. Pirmiausia vadovas kuria organizacijos kultūrą ir vertybes, kurios buvo pripažintos vienu iš kūrybiškumą skatinančių veiksnių. Taip pat vadovas yra atsakingas už personalo formavimą, atrinkdamas tinkamus žmones, jis formuoja organizacijoje esančią atmosferą: „Vertybė atsiranda ne iš oro, o dėl to, kad vadovas jaučia poreikį. O jeigu vadovas jaučia poreikį, jis atsirenka žmones, kurie jo manymu turi potencialą“ (R3), „Vadovas pirmiausia turi įtakos atrenkant kūrybiškus

žmones“ (R1), „Jis paskatina neįpareigojančią, laisvesnę atmosferą organizacijoje“ (R5). Kitas svarbus aspektas, kurį pastebėjo vienas iš pašnekovų – tai vadovo sugebėjimas paremti darbuotojų idėjas ir padėti jiems jas generuoti: „Vadovo vaidmuo yra svarbus, nes jis įkvepia optimizmo, t.y. nenuleisti rankų, skatina darbuotojus mąstyti. Kai ieškome sprendimų, labai sunku yra nenuklysti nuo kelio, vadovas valdo visą idėjų generavimo procesą“ (R2).

3.2.3. Kūrybines idėjas skatinantys metodai

Paskatinti kūrybiškų idėjų gimimą darbuotojų galvose galima taikant tam tikrus idėjų generavimą skatinančius metodus. Teorinėje darbo dalyje aptartame P. Wayne (2005) tyrime net 89 proc. apklaustųjų ryšių su visuomene specialistų teigė, jog kūrybinių idėjų paieškoje jie dažniausiai naudoja „smegenų šturmo“ metodą (ang. brainstorming). Pasak tyrimo dalyvavusių ryšių su visuomene organizacijų vadovų, jų darbe taip pat dažniausiai yra taikomas „smegenų šturmo“ metodas: „Pagrindinis yra „brainstormas““ (R3), „[...] kiekvieną savaitę pora valandų diskutuodavome, prisipiešdavome visokių schemų, grafikų“ (R1). Kai kuriose organizacijose taikomi šie idėjų generavimui padedantys metodai – tai asociacijų metodas, priežasties ir pasekmės ryšių paieška: „[...] metodas yra ieškoti priežasties pasekmės ryšių, nes dažnai suradus pagrindinę priežastį išsprendžia kitos problemos“ (R2) ir aplinkos stebėjimas: „stebėti rinką yra metodas. Labai geras metodas yra stebėti visiškai kitą rinką ir bandyti pritaikyti tai mūsų rinkai“ (R1). Minėti metodai yra taikomi individualiai kiekvieno vadovo darbe.

Sugebėjimas dirbti kartu ryšiuose su visuomene yra labai svarbus. Tinkamai sudaryta komanda ir jos narių tarpusavio palaikymas paskatina kūrybiškų idėjų gimimą ir kiekvieno komandos nario individualų kūrybiškumą. Interviu metu pašnekovams išsakius nuomonę apie ryšių su visuomene darbe naudojamus idėjų generavimo būdus, buvo siekiama išsiaiškinti, ar kurdami naujas ryšių su visuomene programas darbuotojai dirba komandose ar individualiai. Tyrimo metu paaiškėjo, kad programos strategijos kūrime dalyvauja visa komanda, tačiau pačios programos vykdymas patikimas vienam darbuotojui, kiti gali prisidėti priklausomai nuo projekto apimties. Respondentų nuomone, darbas komandose reikalingas todėl, kad kuriant strategiją yra svarbu turėti kuo daugiau idėjų: „Dažniausiai kūrybinės idėjos generuojamos komandoje, o ne individualiai. Čia svarbu idėjų kiekis. Kuo daugiau žmonių, tuo daugiau idėjų, tuo labiau gali rinktis“ (R3), be to, komandinės diskusijos metu idėjos yra ne tik generuojamos, bet ir atrenkamos: „nes kelios galvos padeda išryškinti klaidingas prielaidas“ (R2).

Fizinės aplinkos įtaka žmogaus kūrybiškumui nėra tiksliai nustatyta. Teorinėje dalyje aptartos mokslininkų nuomonės yra prieštaringos. Vieni teigia, kad fizinė aplinka neturi daug įtakos darbuotojo kūrybiškumui, kiti siūlo organizacijoms atkreipti dėmesį į tai ir netgi įrengti specialią patalpą, skirtą kūrybinių minčių generavimui. Todėl buvo įdomu sužinoti ryšių su visuomene organizacijų vadovų nuomonę apie tai, kokiose vietose dažniausiai kyla kūrybiškos idėjos ir ar tos vietos yra susijusios su darbine aplinka. Šiuo klausimu respondentų nuomonės išsiskyrė ir buvo gauti įdomūs rezultatai. Keli tyrime dalyvavę vadovai pastebėjo, kad kūrybiškos idėjos dažniausiai kyla esant ne darbe, kai sąmoningai nededamos pastangos ką nors sugalvoti: „Man jos dažniausiai kyla duše... Taip pat kyla vairuojant automobilį“ (R4), „Vonioje, duše. Bendraujant, ypač su tais žmonėmis, kurie iš pažiūros atrodo nenaudingi“ (R1). Viena iš pašnekovių pastebėjo, kad kūrybiškų idėjų giminumui yra svarbus poilsis: „Idėjos gali gimti dėl impulso iš išorės. Esu pastebėjusi, kad mintys kyla spontaniškiau, kai esi atsipalaidavusi, kai nėra įtampos“ (R5). Tokius rezultatus pagrindžia teorinėje dalyje išdėstytas kūrybinio mąstymo procesas, pagal kurį kūrybinė idėja iš sąmonės gali iškilti pačiu netikėčiausiu metu. Priešingą nuomonę išdėstė kiti tyrime dalyvavę vadovai. Jų požiūriu, ryšių su visuomene veikloje kūrybiškumas turi būti naudojamas tada, kai jo reikia: „Jeigu tai yra darbas, tu turi „įjungti“ šią gebėjimą, kada reikia“ (R3), „Kai sistemingai ir intensyviai galvoji, tada ir sugalvoji“ (R2). Šie respondentai kūrybinį procesą suvokia kaip nepertraukiamą: „Kai vyksta kūrybos procesas, jis užtrunka, nėra taip, kad jis ateina ir išeina“ (R3). Nei vienas pašnekovas fizinės aplinkos neišskyrė, kaip prisidedančios prie efektyvesnio idėjų generavimo. Interviu rezultatai rodo, kad ryšių su visuomene vadovai kūrybiškumo prigimtį ir kūrybinį procesą suvokia skirtingai. Vieniems kūrybiškumas – tai žmogui būdinga savybė, kuri panaudojama jos prireikus, kitų nuomone, kūrybiškumas – tai procesas, kurio rezultatai gali pasireikšti bet kuriuo metu.

3.2.4. Kūrybiškumo organizacijoje ugdymas

Kūrybiškumas organizacijoje gali būti skatinamas įvairiais būdais. Kaip jau ir buvo minėta, darbuotojų kūrybiškumui pasireikšti reikalinga kūrybiškumą skatinanti organizacinė kultūra, pozityvūs santykiai su organizacijos vadovu ir kolegomis, taip pat idėjas generuoti padedančių metodų naudojimas. Dar vienas mokslininkų siūlomas metodas, padedantis atskleisti ir skatinti darbuotojų kūrybiškumą, – tai dalyvavimas kūrybiškumo ugdymo mokymuose. Tyrimo metu buvo siekiama sužinot, ar Lietuvos ryšių su visuomene organizacijų vadovai skiria lėšų ir siunčia savo darbuotojus į tokio tipo mokymus. Visi kalbinti respondentai organizacijoje dirbančių žmonių nėra siuntę į kūrybiškumo ugdymo mokymus dėl

kelių priežasčių. Viena iš jų – tai pačių vadovų skeptiškas požiūris į tokių mokymų naudą darbuotojams: „[...] kūrybiškumas yra labai individualus ir subtilus dalykas, skatink neskatinęs – iš kai kurių žmonių nieko nepaimsi“ (R5), „[...] kūrybiškumą reikia sugebėti pasiimti iš aplinkybių. To niekas neišmokys“ (R1), „[...] kūrybiškumas negali būti išmokstamas mokymuose“ (R3). Kita priežastis, dėl kurios darbuotojai nėra buvę tokiuose mokymuose, – tai tokio poreikio nebuvimas iš pačių darbuotojų. Vadovai pareiškė, jog būtų linkę darbuotojus leisti į tokius mokymus, jeigu patys darbuotojai pareikštų, jog jie turi problemų su kūrybiškumu ir jaučia poreikį pasitobulinti šioje srityje: „[...] jeigu vieną dieną darbuotojas pareikštų, kad jis nori šioje srityje patobulėti ir jaučia poreikį tokiems mokymams, aš jį mielai išleisčiau“ (R4), „Žmonės pasako, jeigu nori kažkur dalyvaut, tada juos išleidžiam. Tačiau į tokius dar nėra niekas ėjęs“ (R2).

P.Wayne (2005), aptardamas vadovo įtaką darbuotojų kūrybiškumui, teigia, kad organizacijų vadovai turėtų dalyvauti kūrybiškumo ugdymo mokymuose, nes tai padeda geriau suprasti kūrybiškumo fenomeną ir sužinoti, kokiais būdais jie gali paskatinti savo darbuotojus būti kūrybiškais. Tačiau šiame tyrime visi apklausti respondentai teigė, kad tokiuose mokymuose nėra buvę. Viena iš pašnekovių teigė, kad lėšas yra geriau investuoti į „komandos formavimo mokymus tam, kad visi kuo komfortabiliu jaustųsi darbe“ (R5). Toks požiūris parodo, kad pašnekovė yra labiau linkusi vertinti gerą organizacijos klimatą nei kūrybiškumo mokymus. Organizacijoje esantis klimatas, kuris padeda darbuotojams labiau pasitikėti savimi ir nebijoti išsakyti kilusių idėjų, yra svarbesnis veiksnys skatinant darbuotojų kūrybiškumą. Kita pašnekovė, vertindama kūrybiškumo ugdymą specialiuose mokymuose, teigė, kad kūrybiškumui „padeda nuolatinis jo praktikavimas ir gebėjimas jį „įjungti“ (R3). Dėl šio priežasties kūrybiškumo mokymus ji vertino neigiamai.

P. Wayne (2005) atliktas tyrimas padėjo nustatyti, jog egzistuoja pozityvus ryšys tarp organizacijos vadovo neformalios komunikacijos ir darbuotojų kūrybiškumo. Visi apklausti pašnekovai sutiko, kad būdami organizacijų vadovais, jie turi įtakos darbuotojų kūrybiškumui, tačiau kokius darbuotojų kūrybiškumo skatinimo būdus jie naudoja? Pagrindiniai būdai skatinti kūrybiškumą, naudojami kalbintų vadovų, – tai laisvės suteikimas: „[...] jeigu žmogui daug leidi, jis automatiškai tampa kūrybiškas“ (R4), „Leidžiu savo darbuotojams dirbti laisvu grafiku ir atostogauti, kada jie nori“ (R1) ir geros darbo atmosferos palaikymas: „Čia turi būti ramu, čia turi būti kaip namai, turi būti „faina““ (R1), „Turbūt labiausiai palaikant gerą atmosferą darbe“ (R5). Dar vienas būdas, kurį įvardino pašnekovas, yra susijęs su vadovo funkcija paskirstyti darbus pagal kiekvieno darbuotojo sugebėjimus. Pašnekovas pastebėjo, kad jis kaip vadovas turi „paskirstyti darbus ir išvelgti, kokius darbus darydamas

darbuotojas geriausiai jaučiasi“ (R4). Darydamas tai, ką jis sugeba geriausiai, darbuotojas nejaučia streso, jis gali jaustis laisvas ir kūrybiškai pažvelgti į darbe sprendžiamas užduotis. Viena pašnekovė teigė, kad kartais ji naudoja ir materialinį paskatinimą: „Už kūrybines idėjas yra pasitaikę atvejų, kad skatinau konkrečiais prizais: butelis kažko, bilietai į teatrą“ (R3). Nors tokiais būdais ji teigė netikinti, nes „Žinojimas, kad bus prizas, kai kuriai atvejais stabdo [kūrybiškumą], nes kai labai reikia nesigauna“ (R3). Dar vienas respondentas savo organizacijoje jokių konkrečių darbuotojų kūrybiškumo skatinimo būdų netaiko, nes tokios problemos jis nepastebėjo: „Pas mus kūrybiškumo problemos kaip ir nėra, todėl nemaštome, kaip jį dirbtinai skatinti“ (R2).

Organizacijos vadovas ne tik kuria organizacijos kultūrą, klimata ir organizacijos vertybes, bet ir formuoja darbuotojų komandą. Atrinkdamas darbuotojus, vadovas taiko tam tikrus bendrus kriterijus, atitinkančius organizacijos vertybes, tam, kad darbuotojai dirbtų efektyviai ir siektų organizacijos tikslų. Šiame tyrime organizacijų vadovų buvo paklausta apie tai, ar atrenkant personalą kūrybiškumas yra vertinamas kaip svarbus kriterijus ir kokiais būdais jis yra nustatomas. Keli kalbinti pašnekovai pripažino, kad kūrybiškumas yra ne pats svarbiausias kriterijus atrenkant darbuotojus: „Turiu prisipažinti, kad tai nebūna pagrindinis kriterijus“ (R5). Ryšių su visuomene srityje dirbančius specialistus vadovai yra labiau linkę vertinti pagal racionalų mąstymą: „Šioje srityje reikalingas racionalus mąstymas. Vien kūrybininkų mums nereikia“ (R1), taip pat yra svarbi ir kandidato patirtis: „Paklausiu, ką jie moka daryt, ką yra darę anksčiau“ (R2). Dėl šios priežasties nė vienas iš vadovų nėra linkęs specialiais klausimais ar užduotimis tikrinti darbuotojo kūrybinių sugebėjimų: „Specialių klausimų apie kūrybiškumą neužduodu“ (R4), „Kūrybiškumą sunku pamatuot“ (R2). Tik viena respondentė pabrėžė, kad potencialių darbuotojų kūrybiškumas yra labai svarbus kriterijus atrankoje: „Jis mums buvo svarbus visą laiką“ (R3). Atrinkdami darbuotojus, vadovai dažnai pasikliauja savo nuojauta ir patirtimi. Pašnekovės teigia: „Ypatingų klausimų neužduodu, bet kai žmogus atsakinėja, jau matosi“ (R5), „[...] jaučiu tai iš pokalbio. Aš linkusi spręsti intuityviai. Matau, kaip žmogus mąsto, ką jis pastebi ir ko ne“ (R3). Taip pat papildomos informacijos apie kandidato kūrybiškumą vadovai gauna iš gyvenimo aprašymo: „[...] būna įdomesnė CV forma“ (R1).

3.2.5. Rizikos susijusios su kūrybiškomis idėjomis valdymas

C. Daymon (2000) atliktame tyrime paaiškėjo, kad kūrybiškumas ryšiuose su visuomene yra susijęs su rizika. Kūrybiškos idėjos dažnai yra labai originalios ir dar niekada netaikytos praktikoje, todėl sunku nuspėti, kokį efektą auditorijoms jos turės ir ar jų pagalba bus pasiekti klientų keliami tikslai.

Interviu metu visi pašnekovai sutiko, kad kūrybiškų idėjų įgyvendinimas yra rizikingas. Vieni pašnekovai manė, kad ši rizika yra tokia pati, kaip ir kitos su verslu susijusios rizikos: „Bet kokių verslo idėjų įgyvendinime yra rizika“ (R5), „Rizika yra visada. Niekada nebus, kad nėra rizikos“ (R2). Kiti pašnekovai nurodo konkrečias šios rizikos priežastis, kurios yra susijusios su nenuspėjama auditorijos reakcija: „[...] niekada negali nuspėti, kaip visuomenė reaguos“ (R1) ir kūrybiškų idėjų daugiaprasmiškumu: „Kūrybinės idėjos dažniausiai nėra nuskaitomos kažkaip vienareikšmiškai. Jeigu ji yra kūrybiška, ji dažniausiai būna tokia aptaki. Kiekvienas ją gali suprasti kitaip“ (R3). Rizika taip pat yra susijusi ir su kliento požiūriu į ją. Kartais klientai nėra pasirengę prisiimti riziką, nes bijo, kad auditorija gali blogai suprasti jiems siunčiamą žinutę: „Jie dažnai bijo būti ne taip suprasti, ne taip interpretuoti, nepastebėti“ (R1).

Dėl baimės rizikuoti organizacijų vadovai ir darbuotojai gali pabijoti taikyti kūrybiškus sprendimus ir imtis tradicinių ryšiuose su visuomene taikomų priemonių. Nesėkmės baimė – tai vienas iš veiksnių, kuris gali slopinti kūrybiškumą. Tačiau ryšių su visuomene organizacijos naudoja įvairius rizikos mažinimo mechanizmus, kurie padeda sumažinti galimas neigiamas kūrybiškos ryšių su visuomene programos pasekmes. Trys iš penkių kalbintų ryšių su visuomene organizacijų vadovų nurodė, kad rizikas geriausia valdyti, kai jos yra įvardintos ir sugalvoti būdai joms neutralizuoti: „Rizikas reikia įsivardinti, susirašyti ir sugalvoti, kaip jas neutralizuoti“ (R2), „[...] patirtis leidžia nuspėti, kas gali nepavykti, ir sugalvoti, kokių veiksmų imsies tada“ (R4), „[...] žinodamas įvairius galimus scenarijus, stengiesi viską taip sudėlioti, kad projektas taptų sėkmingas“ (R5). Dar vienas metodas, kurį įvardijo respondentų, – tai didesnio aiškinamojo pobūdžio informacijos kiekio pateikimas: „Prieš vykdant rizikingą projektą, mes darome daug mažų žingsnelių, kurie amortizuotų galimą nesėkmę. Pavyzdžiui, platiname pranešimus, siunčiame papildomą informaciją žiniasklaidai, organizuojame spaudos konferenciją ir bendraujame su žurnalistais“ (R1). Interviu metu viena pašnekovė teigė, jog ji žinanti, kad riziką galima patikrinti subūrus „kokybinę grupę ir kokybinio interviu metu išsiaiškinti, kas ir ką supranta“ (R3), tačiau tokia praktika yra taikoma retai. Jos darbe riziką sumažinti yra bandoma ją pasidalijant su klientu, tačiau klientai yra linkę tai daryti, tik jeigu jie patiki siūloma idėja.

Kaip jau buvo minėta, klientai į kūrybiškas idėjas žiūri gana nepatikliai ir dažnai bijo rizikuoti savo įvaizdžiu ir reputacija. Tačiau baimė būti nesuprastiems nėra vienintelė priežastis, dėl kurios klientai nėra linkę pasinaudoti ryšių su visuomene specialistų siūlomom idėjom. Interviu metu paaiškėjo, kad klientai kūrybiškų idėjų nepriima ir dėl jų kainos: „Kartais kūrybiška idėja kainuoja brangiau“ (R3). Vienas respondentas išreiškė priešingą nuomonę. Pasak jo, klientams reikalingas rezultatas ir jeigu jam

pasiekti labiausiai tinka kūrybiškas sprendimas, jis yra linkęs jį priimti. Šioje situacijoje svarbiausia „mokėti įtikinti klientą, kad tai bus efektyvu“ (R2).

Paskutinis tyrimo klausimas buvo susijęs su tuo, kokias klientų įtikinimo priemones taiko ryšių su visuomene specialistai, norėdami įgauti klientų pasitikėjimą ir panaudoti savo sukurtas kūrybiškas idėjas. Kiekvienas vadovas įvardijo skirtingus būdus, kurie galėtų padėti įtikinti klientą. Vienas iš būdų – tai galimų rezultatų numatymas: „Turi jiems viską suvesti į tam tikrą skaitmeninę išraišką ir parodyti, ką jie iš to gaus“ (R5). Taip pat klientus įtikinti padeda „Gerieji pavyzdžiai iš užsienio“ (R1) bei turima kompanijos patirtis, ji lemia didesnį klientų pasitikėjimą: „Pagrindinis mūsų įrankis – tai patirtis. Mes stengiamės užmegzti ilgalaikius santykius su klientu ir pelnyti jo pasitikėjimą“ (R4). Vienas iš pašnekovų teigė, kad efektyvus būdas įtikinti klientus - tai visos atsakomybės prisiėmimas: „Lengviausias būdas įtikinti klientą yra pasakyti: „Gražinsiu pinigus, jeigu nepavyks““ (R2). Toks rizikos prisiėmimas gali lengvai įtikinti klientą, tačiau ryšių su visuomene specialistai turi būti labai užtikrinti savo projekto sėkme, nes rizikuoja prarasti pelną. Kitas būdas, kurį naudoja vadovai, yra savo pardavimo įgūdžių panaudojimas: „Pardavinėti kūrybišką idėją turi kūrybiškai“ (R3). Čia svarbi asmeninė žmogaus charizma ir sugebėjimas įtikinti projekto sėkme. Pašnekovė pabrėžė, kad kūrybiškos idėjos pristatymui reikia specialiai pasiruošti, t.y. parengti kūrybišką prezentaciją: „Prezentacija negali būti standartiška, tam pasitelkiami tokie kūrybiniai priėjimai nuo anekdotų iki filmukų“ (R3). Ryšių su visuomene specialistas turi būti pasirengęs tam, kad klientams idėja gali kelti abejonių, ir prezentacijos metu „pabandyti joms užbėgti už akių“ (R3).

3.2.6. Tyrimo rezultatų apibendrinimas

Tyrimo dalyvavę Lietuvos ryšių su visuomene organizacijų vadovai pripažino, jog kūrybiškumas yra svarbus jų veikloje. Naudodami kūrybiškumą, ryšių su visuomene specialistai gali lengviau atkreipti tikslinės auditorijos dėmesį, pasiekti viešumo ir įveikti komunikacinį triukšmą. Tačiau tai nėra vienintelė šioje srityje dirbantiems specialistams reikalinga savybė, svarbūs yra organizaciniai įgūdžiai, patirtis bei racionalus mąstymas. Visi respondentai teigė, kad kūrybiškumas yra jų organizacijos vertybė, tai dar kartą įrodo, kad kūrybiškumas yra reikšmingas ryšių su visuomene veiklos elementas ir patvirtina tyrimo iškeltą hipotezę.

Interviu metu gauti duomenys iš dalies patvirtino hipotezę, kad kūrybiškumas dažniausiai yra naudojamas ryšių su visuomene programų kūrimo etape. Nors respondentai pripažino, kad šiame etape jie dažniausiai pasitelkia kūrybiškumą, tačiau kūrybiškumas yra naudojamas: kliento problemos

identifikavimui, naujų pranešimo formų ir kanalų paieškai, naujų technologijų ir socialinių medijų panaudojimui ir ryšių su visuomene programų įgyvendinimui. Tiriant kūrybiškumo poreikį kylantį iš klientų pusės, paaiškėjo, kad dalis respondentų jį sieja su konkrečiu klientu ir jo problema, kita dalis tokį poreikį jaučia nuolat, nes klientai siekia išsiskirti ir įveikti komunikacinį triukšmą. Dar vieno respondento nuomone, klientai poreikio dideliame kūrybiškumui neturi, nes jis yra susijęs su rizika jų įvaizdžiui ir reputacijai.

Analizuojant ryšių su visuomene organizacijoje darbuotojų kūrybiškumą skatinančius veiksnius, respondentai juos susiejo su organizacijoje esančia laisve, kultūra ir klimatu, neformaliu ir palaikančiu vadovo elgesiu, organizacine struktūra ir organizacijos vertybėmis. Viena iš respondenčių paminėjo, kad kūrybiškumą skatina kiekvieno darbuotojo individualus pasitenkinimas savo sukurta idėja ir tos idėjos įgyvendinimas. Kiti vadovai kūrybiškumą įvardijo, kaip individualų bruožą ir jo skatinimo su organizacija nesiejo. Jų manymu kūrybiškumui įtakos turi aktyvus domėjimas tuo, kas vyksta aplinkoje. Apibendrinus gautus rezultatus galime tik iš dalies patvirtinti tyrime iškeltą hipotezę, kad kūrybiškumą ryšių su visuomene organizacijoje skatinantys veiksniai yra susiję tik su organizacijoje esančia kultūra, klimatu ir vadovų palaikymu. Kūrybiškumą ryšių su visuomene organizacijoje stabdantys veiksniai yra susiję su: hierarchine organizacijos struktūra, griežtu vadovo elgesiu ir griežtais darbo nurodymais, laisvės darbe nebuvimu, baimės jausmu. Vadovai taip pat įvardijo, kad didelis darbo krūvis, dideli darbo tempai ir skeptiškas kolegų, vadovų bei klientų požiūris gali stabdyti darbuotojų kūrybiškumą. Visi kalbinti ryšių su visuomene organizacijų vadovai pripažino, jog jie turi įtakos savo darbuotojų kūrybiškumui, o savo organizacijose darbuotojus kūrybiškais skatina suteikdami jiems laisvę, palaikydami gerą darbo atmosferą ir tinkamai paskirstydami darbus.

Interviu rezultatai leidžia patvirtinti tyrime iškeltą hipotezę, pagal kurią „smegenų šturmo“ metodas yra dažniausiai taikomas ryšių su visuomene veikloje. Tyrimo metu taip pat paaiškėjo, jog viešųjų ryšių programos kūrimo dalyvauja visa komanda, nes tai leidžia sukaupti didelį idėjų kiekį ir vėliau visos komandos pagalba jas atrinkti. Sukurtos programos įgyvendinimas dažniausiai patikimas vienam darbuotojui.

Kalbiant pašnekovus darbuotojų kūrybiškumo ugdymo tema, visi vadovai teigė, kad jų darbuotojai nėra buvę kūrybiškumo ugdymo mokymuose, nes nei vadovai, nei darbuotojai nepajuto tokio poreikio. Patys vadovai tokiuose mokymuose taip pat nėra dalyvavę ir juos vertino gana neigiamai.

Analizuojant tyrimo rezultatus, paaiškėjo, kad visi vadovai mano, jog kūrybiškų idėjų taikymas ryšių su visuomene procese yra rizikingas, tačiau šią riziką galima sumažinti naudojant specialias

priemonės: galimų rizikų ir jų neutralizavimo būdų nustatymas, didesnio informacijos kiekio žiniasklaidai pateikimas ir rizikos pasidalijimas su klientais. Tačiau klientai kūrybiškų idėjų gali būti linkę nepriimti ne tik dėl galimos programos rizikos, bet ir dėl šių idėjų įgyvendino kaštų ir dėl galimų tikslinės auditorijos neteisingų idėjos interpretacijų. Tokiu atveju ryšių su visuomene specialistai turi būti pasirengę įtikinti klientus siūlomos idėjos sėkme. Interviu rezultatai rodo, kad kiekvienas ryšių su visuomene organizacijų vadovas naudoja individualius klientų įtikinimo būdus.

IŠVADOS

1. Kūrybiškas mąstymas gali būti suprantamas įvairiai. Vieni mokslininkai teigia, kad tai yra procesas, kurio metu gimsta originalios idėjos. Kitiems - tai viena iš žmogui būdingų savybių arba tiesiog gebėjimas originaliai spręsti problemas. Kūrybiškas mąstymas nuo loginio mąstymo skiriasi tuo, jog kūrybiškas yra nukrypstantis nuo normų, remiasi vaizduote ir pateikia daug naujų idėjų.
2. Darbuotojų kūrybiškumas organizacijoje priklauso nuo individualaus ir grupinio jų kūrybiškumo. Individualus kūrybiškumas yra susijęs su galimybe save realizuoti ir su vidine motyvacija. Taip pat jį lemia daugelis vidinių ir išorinių veiksnių, tokių kaip: žinios, asmenybės bruožai ir socialinis kontekstas. Grupinis kūrybiškumas priklauso nuo grupės darnos, vertybių bei normų grupėje ir kiekvieno grupės nario individualių savybių ir kompetencijos.
3. Mokslinės literatūros atskleidė, kad, siekdama sukurti kūrybiškumui palankią aplinką, organizacija turėtų tobulinti savo kultūrą, organizacijos klimatą ir vadovavimo stilių. Kūrybiškumui palankios organizacijos kultūroje vyrauja specifinės vertybės: atvirumas naujovėms ir pokyčių toleravimas, dialogas ir prieinamumas, rizikavimas ir klaidų toleravimas bei konstruktyvus konfliktų sprendimas. Visa tai prisideda prie organizacijos klimato sukūrimo, kuris didina darbuotojų kūrybiškumą ir pasitenkinimą darbu. Vienas iš pagrindinių reikalavimų kūrybiškos organizacijos vadovui yra suteikti darbuotojams laisvę, toleruoti dviprasmybes, palaikyti jų siūlomas idėjas, t.y. naudoti „remiantį“ vadovavimo stilių.
4. Kūrybiškumas yra aktualus ryšių su visuomene srityje, nes klientai dažnai pageidauja, kad jiems būtų sukurtos originalios programos, kurios padėtų pritraukti naujas auditorijas arba iš naujo sudomintų jau esamas. Taip pat kūrybiškai pateikiami pranešimai gali greičiau patraukti žiniasklaidos dėmesį ir įveikti žiniasklaidoje esantį informacijos perteklių. Kūrybiškumo ryšių su visuomene srityje reikalauja kiekviena užduotis, tačiau dažniausiai jis naudojamas naujos komunikacinės strategijos kūrimo ir naujų komunikacijos būdų ir kanalų paieškoje.
5. Atlikus literatūros analizę, paaiškėjo, kad kūrybiškumą ryšių su visuomene organizacijoje skatina geras organizacijos klimatas, darbas komandose, vadovo palaikymas ir idėjų generavimui naudojami metodai. Kūrybiškumą organizacijoje gali slopinti didelis darbo krūvis ir organizaciniai trukdžiai (pvz. griežtos darbo taisyklės, taip pat konkurencija tarp darbuotojų, poreikis prisiderinti prie kliento norų, žiniasklaidos formatas, baimė rizikuoti ir žmogui būdingos mąstymo klaidos).
6. Siekiant iširti kūrybiškumo reikšmę Lietuvos ryšių su visuomene organizacijose buvo atlikti kokybiniai interviu su 5-iais ryšių su visuomene organizacijų vadovais. Tyrimo duomenys rodo, kad

visi tyrime dalyvavę respondentai kūrybiškumą vertina kaip labai svarbų ir ryšių su visuomene veikloje reikalingą elementą todėl, kad jis padeda įveikti komunikacinį triukšmą, patekti į viešumą ir patraukti tikslinės auditorijos dėmesį. Visi apklausti ryšių su visuomene vadovai teigė, kad kūrybiškumas yra viena iš jų organizacijos vertybių.

7. Vadovų apklausos metu gauti duomenys rodo, jog jie yra linkę išskirti šiuos kūrybiškumą ryšių su visuomene organizacijoje skatinančius veiksnius: laisvę, susijusią su darbo grafiku ir idėjų siūlymu, gerą darbinę atmosferą, palaikantį ir neformalų vadovo bendravimą, plokščią organizacinę struktūrą ir kūrybiškumo kaip organizacijos vertybės egzistavimą. Kalbėdami apie kūrybiškumą ryšių su visuomene organizacijoje stabdančius veiksnius, vadovai teigė, kad jie yra susiję su hierarchine organizacine struktūra, griežtu vadovo elgesiu ir griežtomis darbo taisyklėmis, kurios sukelia baimę ir stresą darbe. Taip pat kūrybiškumas organizacijoje yra slopinamas, kai yra varžoma darbuotojų laisvė, jų idėjos yra vertinamos skeptiškai, o darbe vyrauja didelis tempas ir dideli darbo krūviai.
8. Tiriant, kokius kūrybiškas idėjas generuoti padedančius metodus naudoja Lietuvos ryšių su visuomene organizacijos, paaiškėjo, kad dažniausiai yra naudojamas „smegenų šturmo“ metodas. Kiti organizacijose taikomi idėjų generavimui metodai – asociacijų, priežasties ir pasekmės ryšių paieška bei aplinkos stebėjimas.
9. Visi tyrime dalyvavę respondentai pripažino, kad būdami organizacijų vadovai jie turi įtakos savo darbuotojų kūrybiškumui, kuri skatina suteikdami jiems laisvę, sukurdami gerą darbo atmosferą bei paskirstydami darbus pagal kiekvieno darbuotojo sugebėjimus. Kartais tam yra naudojamas ir materialinis paskatinimas.
10. Kuriant originalias ryšių su visuomene programas ir strategijas visada susiduriama su dalimi nežinomybės. Pateikti visiškai naują ir negirdėtą idėją visada rizikinga todėl, kad yra sunku nuspėti, ar tikslinė auditorija ją supras teisingai ir, ar ji bus efektyvi. Tyrimo metu buvo nustatyta, kad siekdami suvaldyti šią riziką, ryšių su visuomene vadovai imasi tokių veiksmų: galimų rizikų ir būdų joms neutralizuoti nustatymas, papildomos informacijos žiniasklaidai paskleidimas ir rizikos pasidalijimas su klientu.

Creativity in Lithuanian Public Relations Organizations

Dovilė Grigaliūnaitė

SUMMARY

The relevance of the topic is proved by increasing popularity of public relations use in various business sectors. Companies are becoming more open to the public and increasingly seek to communicate with it. Living in a rapidly evolving information age, public relations professionals are confronted with the problem - the dissemination of messages does not always reach the target audiences, as there are too many media reports. Most reports in the media are being overlooked and not affected by the audience, because there are too common, obvious, and such that might have been expected. However, the implementation of creative public relations programs can quickly reach the public and be accepted with greater interest. The increasing development of digital technology provides more tools and channels for public relations specialists, but creativity is necessary for the effective use of all that. To exploit their creative potential, public relations professionals must understand the nature of creativity, what factors affect it and how to increase creative potential in every worker.

The subject of this Master thesis is creativity in public relations organizations. The objective of this thesis is to overview the occurrence of creativity in an individual, group and organization level and to understand its importance in practice of public relations. Main tasks are: to clarify the concept and different approaches to creative; analyze the factors that determine individual creativity and creativity in groups and also to identify factors, which compounds sympathetic environment for creativity in organization; to define the bond between public relations and creativity; to do a study about creativity the factors that stimulates and strangles creativity in Lithuanian public relations organizations. The main methods used in this thesis are analysis and synthesis of literature and qualitative expert interviews.

The scientific literature revealed that the phenomenon of creativity can be understood in different ways: as the ability to solve the problem in the original way, as individual feature or as a process. Creative thinking is different from the logical thinking, because creativity is derogation from the rules based on imagination and a lot of new ideas. Creativity is associated with the success of the organization, as employees are able to offer creative ideas for creating original products or services. Individual employee creativity depends on their inner motivation and group creativity depends on social context. Organizational culture, climate and managerial style of leadership may also stimulate or inhibit

employee's creative potential. An investigation has shown that creativity is very important in public relations organizations, because it overcomes the communication noise to get publicity and attract the target audience's attention. Public relations managers think that organization affects creativity by: freedom associated with the work schedule and the proposed ideas, a good working atmosphere, supportive and informal communication manager, flat organizational structure and organizational values as a creative existence.

The results of this thesis can be useful for scientists, students and public relations specialists which are interested in the field of creativity or want to continue some wider research in use of creativity.

BIBLIOGRAFINIŲ NUORODŲ SĄRAŠAS

1. BIRDI, K.S. No idea? Evaluating the effectiveness of creativity training [interaktyvus]. 2004, p. 103-106 [žiūrėta 2010 m. kovo 5 d.]. Prieiga per internetą: <www.emeraldinsight.com/0309-0590.htm>.
2. BERESNEVIČIUS, G. Kūrybiškumo ugdymas ir asmenybės adaptacija // Acta pedagogica vilmensia., 2006 (17), p.2 . ISSN 1392–5016.
3. COCONETE, D.E., MOGUILNAIA, N.A. Creativity - A Catalyst for Technological Innovation. S.I.:Emerging Technologies Research Centre, 2003, p. 291 – 295.
4. DAYMON, C. Cultivating creativity in public relations consultancies: The management and organisation of creative work [interaktyvus]. Journal of Communication Management, 2000, vol. 5, no. 1. p. 17-30. [žiūrėta 2010 m. kovo 1 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/13632540110806631>>.
5. DEWETT, T. Employee creativity and the role of risk [interaktyvus]. European Journal of Innovation Management, 2004, vol. 7, no. 4. p. 257 - 266 [žiūrėta 2010 m. kovo 1 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/14601060410565010>>.
6. GRAKAUSKAITĖ-KARKOCKIENĖ, D. Kūrybos psichologija. Vilnius, s.n., 2002. p.9-29.
7. GRAKAUSKAITĖ-KARKOCKIENĖ, D., BUTKIENĖ, G. Studentų kūrybiškumo ir intelekto gebėjimų sąsajos // Psichologija, 2005 (32), p. 1-2. ISSN 1392–0359.
8. GOLEMAN, D. What Makes a Leader? [interaktyvus]. Harvard Business Review, 2004, p.7. [žiūrėta 2010 m. kovo 1 d.]. Prieiga per internetą: <http://urgenceleadership.lesaffaires.com/attachments/743_what-makes-leader_Goleman.pdf>.
9. GREEN, A. Creativity in Public Relations (Public Relations in Practice). S.I.: Kogan Page, 2007, p. 13-22.
10. HUGHES, D.G. Add creativity to your decision processes [interaktyvus]. The journal for quality and participation, 2003, p. 5-10. [žiūrėta 2010 m. kovo 1 d.]. Prieiga per internetą: <http://pnwbc.com/PDF/Add_Creativity_to_Your_Decision_Processes.pdf>.
11. HAGLEY, T. Creativity in Public Relations Planning [interaktyvus]. 2009 [žiūrėta 2009 m. balandžio 16 d.]. Prieiga per internetą: <<http://prprofs.wordpress.com/2009/03/17/creativity-in-public-relations-planning/>>.
12. JEFKINS, F. Public relations (5th ed.). London: Financial Times, 1998, p.16.

13. KITCHEN, P.J. Public relations— principles and practice. S.l.: Cengage Learning Business Press, 1997, p.8.
14. KAZOKIENE, L., RAMBUTIS, I. Decisions Related to Planning of Public Relations in Enterprises // Engineering Economics, 2005 (5 (45)). p. 1-2. ISSN 1392–2785.
15. KARDELIS, K. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai, 2-asis leid. Kaunas: Judex, 2002, p.88.
16. MASLOW, A. Motyvacija ir asmenybė. Vilnius: Apostrofa, 2006. p.19.
17. MAYERS, D.G. Psichologija. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2000. p.236.
18. MARTINS, E.C., TERBLANCHE, F. Building organizational culture that stimulates creativity and innovation [interaktyvus]. European Journal of Innovation Management, 2003, vol. 6, no. 1. p. 64 - 74 [žiūrėta 2010 m. sausio 5 d.]. Prieiga per internetą:
<<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/14601060310456337>>.
19. MUMFORD, M.D. Managing creative people: strategies and tactics for innovation [interaktyvus]. Human Resource Management Review, 2000, vol. 10, no. 3. p. 313-351 [žiūrėta 2010 m. sausio 5 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.sciencedirect.com>>.
20. NAIMAN, L. What is creativity? Creativity at work: articles and tips [interaktyvus]. S.l.: s.n., 2007, p.1 [žiūrėta 2010 m sausio 5 d.]. Prieiga per internetą:
<<http://www.creativityatwork.com/articlesContent/whatis.htm>>.
21. PERVAIZ, K.A. Culture and climate for innovation. European Journal of Innovation Management, 1998. p.30-43.
22. NECKA, E. On the Nature of the Creative Talent. New York: Trillium Press, 1986, p.33.
23. PETRULYTĖ, A. Kūrybiškumo ugdymas mokant. Vilnius : Presvika, 2001. p.26.
24. PATTON, M. Qualitative evaluation and research methods. London: SAGE Publications, 2001, p.40.
25. ROBBINS, S. P. Organizacinės elgsenos pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2003. p.113-122.
26. RUNCO, M. A. Creativity: theories and themes: research, development, and practice. San Diego, CA: Academic Press, 2007, p.154- 169.
27. ROGERS, C. R. Toward a Theory of Creativity. New York: Harper and Bros, 1959. p.251.
28. RIMKUTĖ, E. Mąstymas ir kalba. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2007, p.169.
29. RUPŠIENĖ, L. Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija. Klaipėdos universiteto leidykla, 2007, p.63.

30. SITZMAN, M. Creativity and public relations [interaktyvus]. Public Relations Quarterly, 2001, vol. 25, no. 4, p. 16-17 [žiūrėta 2010 m. sausio 5 d.]. Prieiga per internetą:
<<http://connection.ebscohost.com/content/article/1040518688.html;jsessionid=B03261DB2231E1ACC2221F0A245AB19A.ehctc1>>.
31. WILCOX, D.L., CAMERON G.L. Ryšiai su visuomene: strategija ir taktika. Vilnius: Poligrafija ir informatika, 2007, p.18.
32. WAYNE, P. The Management of Creativity in the Public Relations Process [interaktyvus]. Parker, Wayne & Kent Ltd., 2005, p. 3-25 [žiūrėta 2010 m. balandžio 1 d.]. Prieiga per internetą:
<http://www.pwkpr.com/downloads/The_Management_of_Creativity_in_the_PR_Process_PW&K.pdf>.

PRIEDAS Nr.1
Interviu klausimai

Organizacijos pav.:
Vadovo vardas ir pavardė:
Vadovavimo organizacijai patirtis:
Darbuotojų organizacijoje skaičius:

Kūrybiškumo reikšmė ryšių su visuomene veikloje:

1. Ar kūrybiškumas yra svarbus ryšių su visuomene srityje? Kodėl?
2. Kaip galėtumėte apibūdinti kūrybiškumą ryšiuose su visuomene?
3. Ar kūrybiškumas yra viena iš Jūsų organizacijos vertybių?
4. Kokiose ryšių su visuomene organizacijos veiklose yra dažniausiai taikomas kūrybiškumas?
5. Ar juntate poreikį iš klientų sukurti originalias ryšių su visuomene programas? Ar toks poreikis buvo visada?
6. Ar kūrybiška idėja kainuoja brangiau nei standartiška?

Kūrybiškumą ryšių su visuomene organizacijoje lemiantys veiksniai:

7. Kokie, Jūsų nuomone, yra kūrybiškumą ryšių su visuomene organizacijoje skatinantys veiksniai?
8. Kokie galėtų būti kūrybiškumą stabdantys veiksniai Jūsų organizacijoje?
9. Ar Jūs kaip vadovas/-ė turite įtakos darbuotojų kūrybiškumui?

Kūrybines idėjas skatinantys metodai:

10. Kokius kūrybiškas idėjas padedančius generuoti metodus žinote ir kuriuos iš jų naudojate savo organizacijoje ieškodami kūrybiškų sprendimų?
11. Kurdami naujas ryšių su visuomene programas darbuotojai dažniau dirba vieni ar komandose?
12. Kokioje vietoje dažniausiai kyla kūrybiškos idėjos?

Kūrybiškumo organizacijoje ugdymas:

13. Kaip kūrybiškumas yra ugdomas Jūsų organizacijoje? Ar darbuotojai yra siunčiami į specialius mokymus?
14. Ar Jūs pats/pati dalyvaujate kūrybiškumo ugdymo mokymuose?
15. Kaip Jūs kaip vadovas/-ė skatinate savo darbuotojus būti kūrybiškais?
16. Kiek svarbus yra kūrybiškumas darbuotojų atrankoje? Ar kūrybiškumas yra pagrindinis kriterijus, lemiantis darbuotojų tinkamumą darbui?

Rizikos susijusios su kūrybiškomis idėjomis valdymas:

17. Ar manote, kad kūrybiškų idėjų taikymas ryšių su visuomene veikloje yra rizikingas? Kodėl?
18. Kaip valdote riziką, susijusią su kūrybiškumu? Kaip ją bandote sumažinti?
19. Ar klientai visada yra linkę pasinaudoti Jūsų siūlomomis kūrybiškomis idėjomis?
20. Kokias kliento įtikinimo priemones taikote?

PRIEDAS Nr.2
Interviu transkriptai

Interviu su Ieva Naujalyte (R1)

Organizacijos pav.: AD VERUM
Vadovo vardas ir pavardė: Ieva Naujalytė
Vadovavimo organizacijai patirtis: 1,5 m.
Darbuotojų organizacijoje skaičius: 6

I: Pirmiausia norėčiau paklausti, ar kūrybiškumas yra svarbus ryšių su visuomene organizacijoje ir kodėl?

R1: Taip! Kūrybiškumas yra labai svarbus. Jis yra svarbus visose srityse, ne tik ryšių su visuomene. Norint išspręsti kažkokią situaciją, norint papulti į viešumą, būtinas yra kūrybiškumas. Ir jis ateina arba iš kliento arba turi ateiti iš agentūros.

I: Kaip galėtumėte apibūdinti kūrybiškumą ryšių su visuomene srityje?

R1: Tai yra mokėjimas pažvelgti į įprastą situaciją iš nestandartinio kampo ir padaryti istoriją ten, kur galbūt jos nėra iš pirmo žvilgsnio. Kūrybiškumo tam labai reikia.

I: Ar kūrybiškumas yra Jūsų organizacijos vertybė?

R1: Taip, tai yra vertybė. Gal tai nėra viena iš pamatinių vertybių, bet, be abejo, tai yra vertinama. Tik tą kūrybiškumą stabdo bandymas pamatuoti to kūrybiškumo efektyvumą, nes dažnai tampa per sunku tą kūrybiškumą įvertinti ir įtikinti klientą, kad taip bus gerai. Tai, kas yra kūrybiška, dažnai yra nestandartiška ir rizikinga, nes jeigu tai yra kūrybiška, vadinasi, niekas to nedarė arba bent jau tai yra kažkiek novatoriška. Tai yra rizikinga. Galbūt mūsų didesnės vertybės būtų: glaudus ryšys, pasitikėjimas, novatoriškumas. O kūrybiškumas pasireiškia atskiruose projektuose, nes labai daug yra tokių projektų, kur kūrybiškumo nereikia.

I: Kokiose ryšių su visuomene veiklose dažniausiai taikomas kūrybiškumas?

R1: Pirmiausia kūrybiškumas pasireiškia pirmame susitikime su klientu. Pirmiausia reikia būti pakankamai kūrybišku, kad galėtum tinkamai išklausti klientą ir jau vietoje pabandyti pagalvoti kažkokių tai idėjų. Pabandyti ištyrinėti tą klientą, kaip jis reaguotų į vieną ar kitą sprendimą. Aišku, strategijos planavime kūrybiškumas yra svarbu. Ten gal ir būna tas didžiausias kūrybiškumo pasireiškimas, nes paskui tai yra tik įgyvendinimas.

I: Ar juntate poreikį iš klientų sukurti originalias ryšių su visuomene programas? Ar toks poreikis buvo visada?

R1: Hmm... Aš sakyčiau, kad tai labai priklauso nuo kliento. Jeigu tai yra kažkokia institucija, ten niekada neprašys nieko kūrybiško. Bet mes stengiamės vengti tokių, kurie iš karto reikalauja kūrybiškumo, nes rinkoje yra labai negražiai elgiamasi. Pirmiausia prašoma atsiųsti planus su idėjomis, pasiūlymus, tada klientai renkasi ir „ačiū, nereikia“. Bet dabar aš jau pastebėjau, kad klientai keičiasi. Jiems pasiūlymų iš karto nereikia, jie domisi, ką mes esame iki šiol padarę ir kokie yra mūsų įkainiai. Planą darome, kai klientai mus pasirenka.

I: Ar kūrybiška idėja kainuoja brangiau nei standartiška?

R1: Ne. Dažniausiai kaip tik, jeigu tai yra kūrybiška idėja, tai jos įgyvendinimas kainuoja labai mažai.

I: Grįžkime prie kūrybiškumo organizacijoje, kokie, Jūsų nuomone, yra kūrybiškumą ryšių su visuomene organizacijoje skatinantys veiksniai?

R1: Visų pirma, kūrybiškumą organizacijoje skatina kiek įmanoma ne hierarchinė struktūra organizacijoje, t.y., ji turi būti kuo plokštesnė. Nes jeigu visa laika bus tik nurodymai, tai darbuotojas juos automatiškai vykdys ir nebandys surasti sprendimo. Visai neseniai buvau seminare, kuriame sakė: „Nesakykit darbuotojoms, kaip jie turėtų tai padaryti. Kantriai bandykit padaryti taip, kad jie patys surastų tą sprendimą arba jiems atrodytų, kad jie patys jį surado.“ Tai skatina kūrybiškumą. Žinoma, dabar niekam neužtenka laiko ir vadovai dažnai numoja ranka ir pasako: „Daryk taip ir anaip“. Tai trukdo kūrybiškumui ir neleidžia jam atsiskleisti. Aš manau, kad tas laisvės suteikimas ir yra tas postūmis ir ugdymasis kūrybiškumui. Vadovas turi būti partneris. Taip pat kūrybiškumui įtakos turi kiek įmanoma laisvesnis darbo grafikas. Yra tokių žmonių, kurie mėgsta dirbti ne darbo metu. Elementari laisvė yra kūrybiškumo variklis.

I: O kokie galėtų būti kūrybiškumą stabdantys veiksniai?

R1: Priešingi mano minėtiems. Iš tikrųjų, kur yra gera atmosfera, ten yra ir kūrybiškumas. Kai gali savo darbo vietoje ramiai sėdėti ir tau už nugaros niekas nestovi. Stabdo kūrybiškumą tempas. Kartais tenka stumti klientui taip, kaip yra, kad tik padaryt greičiau, nes jau yra terminas. Dabar tie terminai kartais yra tikrai neįmanomi. Kartais patys klientai stabdo kūrybiškumą. Visai neseniai teko susidurti su visišku genialios idėjos užstabdymu, kuri būtų nieko nekainavusi, bet buvo pabijota. Buvo pasirinkta daryti standartiškai.

I: Ar Jūs kaip vadovė turite įtakos darbuotojų kūrybiškumui?

R1: Taip, žinoma. Vadovas pirmiausia turi įtakos atrenkant kūrybiškus žmones. Aš manau, kad bet koks žmogus, einantis į šią komunikacijos sritį, turi savyje kūrybiškumo geną, kurį reikia lavinti arba įrodyti, kad jo nėra.

I: Kokius kūrybiškas idėjas padedančius generuoti metodus žinote ir kuriuos iš jų naudojate savo organizacijoje ieškodami kūrybiškų sprendimų?

R1: Dabar, kai laiko nėra, to jau nebedarome, tačiau anksčiau darydavome - kiekvieną savaitę pora valandų diskutuodavome, prisipiešdavome visokių schemų, grafikų. Dar mes dažnai pietaujame kartu. Tada, kai kalbi apie visai kitus dalykus, dažnai ateina mintis klientui. Stebėti, kas vyksta, stebėti rinką yra metodas. Labai geras metodas yra stebėti visiškai kitą rinką ir bandyti pritaikyti tai mūsų rinkai. Bandant sujungti tas idėjas, kurios atrodo visai nesusijusios, galima gauti labai įdomių idėjų.

I: Kurdami naujas ryšių su visuomene programas, darbuotojai dažniau dirba vieni ar komandose?

R1: Vienas žmogus strategijos niekada nėra daręs. Dažniausiai komandą sudaro du arba trys darbuotojai. Pradedą vienas, tada peržiūri kitas, pabaigia trečias. Visa tai sugrįžta pas pirmą.

I: Ar esate pastebėjusi, kokiose vietose dažniausiai kyla kūrybiškos idėjos?

R1: Vonioje, duše. Bendraujant, ypač su tais žmonėmis, kurie iš pažiūros atrodo nenaudingi, tarkim, su fotografais, dizaineriais, menininkais, muzikantais. Tai tikrai ne potencialūs klientai, bet tai yra potencialūs partneriai, su kuriais bendraujant gali gimti labai labai genialių minčių.

I: Ar ugdote savo darbuotojų kūrybiškumą siūsdami juos į specialius kūrybiškumo mokymus?

R1: Ne. Mūsų darbe yra daugiau sričių, kuriose reikėtų tobulintis

I: Ar Jūs pati dalyvaujate tokiuose mokymuose?

R1: Specialiai kūrybiškumui tai ne, nes kūrybiškumą reikia sugebėti pasiimti iš aplinkybių. To niekas neišmokys.

I: Sugrįžkime prie kūrybiškumo skatinimo. Kaip Jūs, būdama organizacijos vadovė, skatinate savo darbuotojus būti kūrybiškais?

R1: Leidžiu savo darbuotojams dirbti laisvu grafiku ir atostogauti, kada jie nori. Čia turi būti ramu, čia turi būti kaip namai, turi būti „faina“. Pats mūsų darbas yra „fainas“, nereikia nieko per daug daryti.

I: Vykdamas darbuotojų atranką, kaip įvertinate jų kūrybinius sugebėjimus?

R1: Kartais, kai kūrybiškumo yra per daug, tai - negerai. Šioje srityje reikalingas racionalus mąstymas. Vien kūrybininkų mums nereikia. Pokalbio metu mes duodame situacijas, kurios gali pasitaikyti dirbant su klientu, ir prašome atrankos dalyvių greitai sugalvoti priemones. Tačiau, kad kas nors tokioje stresinėje situacijoje būtų nustebinęs ar sužavėjęs kūrybiškumu, tai aš neatsimenu. Nes tas kūrybiškumas prieš ateinant darbintis, darbuotojų jau būna apgalvotas, pavyzdžiui, būna įdomesnė CV forma ar įdomesnis papuošalas. O jau vietoje, kai stresinė situacija, aš supratau, kad kūrybiškumo neverta tikėtis, verta tikėtis tik racionalaus mąstymo.

I: Jau anksčiau esate minėjusi, kad kūrybiškų idėjų taikymas yra rizikingas. Gal galite dar kažką pakomentuoti šia tema?

R1: Taip, tai yra rizikinga, nes niekada negali nuspėti, kaip visuomenė reaguos. Galų gale negali žinoti, kaip klientas reaguos. Galbūt klientas, pamatęs kažkoks keistus komentarus, labai susijaudins ir sakys, kad jam reikėjo tik paprasto pranešimo, kurio niekas neinterpretuotų, niekas neklausinėtų ir nebūtų jokio „feedback“o“. Būna tokių klientų ir labai nemažai. Tam, kad galėtum siūlyti kūrybiškumą, klientas turi būti visiškai pasirengęs priimti atsaką iš visuomenės ir priimti kritiką, nes ne visi tą kūrybiškumą gali suprasti. Ir tokių kritikos priėmėjų pas mus yra dar mažai. Jauna rinka dar.

I: Kaip valdote riziką, susijusią su kūrybiškumu? Kaip ją bandote sumažinti?

R1: Tam taikome įvairias priemones. Prieš vykdant rizikingą projektą, mes darome daug mažų žingsnelių, kurie amortizuotų galimą nesėkmę. Pavyzdžiui, platiname pranešimus, siunčiame papildomą informaciją žiniasklaidai, organizuojame spaudos konferenciją ir bendraujame su žurnalistais. Viso projekto pagrindas turi būti tvarkingas, nes labai lengva išėiti iš krašto ir nepasiekti jokių tikslų, kurių nori klientas.

I: Ar klientai visada yra linkę pasinaudoti Jūsų siūlomomis kūrybiškomis idėjomis?

R1: Ne. Jie dažnai bijo būti ne taip suprasti, ne taip interpretuoti, nepastebėti. Sunku, nes dažnai klientai tariasi ne tik su savo darbuotojais, bet ir su savo žmonomis ar vyrais. Nebent tai yra jauna, progresyvi kampanija, tada visos idėjos yra priimamos. Tačiau jeigu tai yra sena, didesnė, biurokratiškesnė įstaiga, tuomet yra pakankamai sunku pasiūlyti ir įtikinti.

I: Kokias kliento įtikinimo priemones taikote?

R1: Gerieji pavyzdžiai iš užsienio. Tada labai elementarūs matai, tokie kaip, pranešimas spaudai bus patalpintas tam tikrame skaičiuje portalų ir laikraščių. Ta prasme rezultatų numatymas galėtų padėti. Klientams svarbu, kad būtų pasiekti tradiciniai tikslai, kurie yra ir ryšių su visuomene tikslas.

Interviu su Mindaugu Voldemaru (R2)

Organizacijos pav.: PRaction

Vadovo vardas ir pavardė: Mindaugas Voldemaras

Vadovavimo organizacijai patirtis: 4 m.

Darbuotojų organizacijoje skaičius: 4

I: Pradėkime nuo to, ar kūrybiškumas yra svarbus ryšiuose su visuomene ir kodėl?

R2: Į ryšius su visuomene mes žiūrime kaip į tam tikrą procesą, tai yra eilė veiksmų, kurių gale pasiekiamo tokio rezultato, kokio buvo tikėtasi. Kai kalbame tik apie kūrybiškumą, tai jis tikrai nėra kažkoks savitiksliis dalykas. Kūrybiškumas yra svarbus ir labai reikšmingas, jeigu jis yra tinkamu metu, tinkamoje vietoje ir atitinka tą procesą, kuriame jis yra būtinas. Tačiau viešųjų ryšių agentūros tikslas nėra kūrybiškumas, tai yra pelnas ir pinigai. Vien tik kūrybiškumas ryšiuose su visuomene yra labai negerai. Reikia sugebėti įgyvendinti projektus, o ne tik svaidytis idėjomis. Mokėjimas valdyti projektą yra kur kas svarbesnis negu kūrybiškumas.

I: Kaip galėtumėte apibūdinti kūrybiškumą ryšių su visuomene srityje?

R2: Kūrybiškumas – tai gebėjimas mąstyti. Jeigu tu esi kūrybiškas, reiškia tu gebi mąstyti.

I: Ar kūrybiškumas yra Jūsų organizacijos vertybė?

R2: Aš manau, kad taip. Be abejo.

I: Kokiose ryšių su visuomene veiklose dažniausiai taikomas kūrybiškumas?

R2: Mūsų ryšių su visuomene agentūrų tikslas, galima sakyti, yra įvaizdis, bet iš tikrųjų, ypač šiuo kriziniu laikotarpiu, tikslas yra parduoti. Visas šitas pardavimo procesas susideda iš etapų. Kūrybiškumas yra reikalingas ieškant sprendimo ir pasiūlymo kliento problemai. Taip pat kūrybiškumo reikia ieškant kanalo, kuriuo reikia paskleisti informaciją. Mūsų darbas yra sugalvoti, kaip suformuoti kliento pasiūlymą, t.y. ką mūsų klientas siūlo savo klientams, ir koku kanalu tai perduoti. Žinutė yra kūrybiškumas šiuo atveju.

I: Ar juntate poreikį iš klientų sukurti originalias ryšių su visuomene programas? Ar toks poreikis buvo visada?

R2: Klientai visada tikisi, kad programa bus sėkminga. Tačiau kūrybiškų idėjų poreikis priklauso nuo rinkos. Pavyzdžiui, mobiliojo ryšio operatorių rinkoje yra labai didelė konkurencija ir visi yra labai pažengę. Ten išsiskirti yra labai sudėtinga, todėl kūrybiškumas yra lemiantis, nes visi siūlo pokalbius už 0 centų, bet reikia kažkaip patraukti klientų dėmesį. Tačiau būna tokių klientų, kurių problema nėra susijusi su kūrybiškumo stoka, jiems reikia keisti visai kitus dalykus. Jeigu mes kūrybiškumo nereikalaujančias problemas spręsimė kūrybiškai, klientui nepadėsime. Reikia tiksliai nustatyti problemą. Galima sakyti, kad viskas priklauso kliento.

I: Ar kūrybiška idėja kainuoja brangiau nei standartiška?

R2: Klientas moka už įgyvendintą sprendimą, juk kūrybiškas sprendimas gali nepadėti uždirbt pinigų. Nėra matų, kad mokėt už kūrybiškumą. Kūrybiškas ir efektyvus yra ne vienas ir tas pats, nebūtinai kūrybiškumas yra efektyvumo sąlyga. Galima padaryti efektyviai ir be kūrybiškumo, nes tai, kas bus

kūrybiška dar negarantuoja efektyvumo. Mes turime parodyti klientui naudą, kiek jis uždirbs padaręs tokias išlaidas. Svarbiausia, kad būtų pasiektas rezultatas.

I: Kokie, Jūsų nuomone, yra kūrybiškumą ryšių su visuomene organizacijoje skatinantys veiksniai?

R2: Žinau, kad kitos agentūros kažkaip ypatingai įrengia ofisus, kuria kultūrą viduje. Mes to nedarome.

I: O kokie galėtų būti kūrybiškumą stabdantys veiksniai?

R2: Na, jeigu sugalvoji idėją ir jos niekas nepalaiko, nei bendradarbiai, nei vadovas, nei klientai. Aš suprantu, kad vadovas turi palaikyti, jeigu mato, kad darbuotojas daro ne šiaip sau kažką.

I: Ar Jūs kaip vadovas turite įtakos darbuotojų kūrybiškumui?

R2: Vadovo vaidmuo yra svarbus, nes jis įkvepia optimizmo, t.y. nenuleisti rankų, skatina darbuotojus mąstyti. Kai ieškome sprendimų, labai sunku yra nenuklysti nuo kelio, vadovas valdo visą idėjų generavimo procesą. Padeda surasti kertines problemos priežastis.

I: Kokius kūrybiškas idėjas padedančius generuoti metodus žinote ir kuriuos iš jų naudojate savo organizacijoje ieškodami kūrybiškų sprendimų?

R2: Naudojame diskusijas, taip pat naudojame anksčiau sugalvotas idėjas, kurios nebuvo panaudotos, bendradarbiaujant su ankstesniu klientu. Prisimename tas idėjas ir bandome jas pritaikyti dirbant su nauju klientu. Dar vienas metodas yra ieškoti priežasties pasekmės ryšių, nes dažnai, suradus pagrindinę priežastį išsisprendžia kitos problemos.

I: Kurdami naujas ryšių su visuomene programas, darbuotojai dažniau dirba vieni ar komandose?

R2: Teikiant pasiūlymą dirbame komandoje, nes kelios galvos padeda išryškinti klaidingas prielaidas. Aš irgi tariuosi su kolegomis, klausiu, ar mano prielaida teisinga? Programos vykdymui pakankama ir vieno žmogaus, aišku, viskas priklauso nuo projekto apimties ir nuo žmogaus gebėjimų suvalgyti situaciją.

I: Ar esate pastebėjęs, kokiose vietose dažniausiai kyla kūrybiškos idėjos?

R2: Jeigu žinočiau, tai ten ir sėdėčiau, bet manau, kad jos kyla darbe. Tada, kada apie tai galvoji, tada ir gimsta idėjos. Laikas galvoti yra darbe. Kai sistemingai ir intensyviai galvoji, tada ir sugalvoji. Be abejo, būna ir išimtys, tu gali sugalvoti ar pamatyti kažką visai netikėtai.

I: Ar siunčiate savo darbuotojus į kūrybiškumo ugdymo mokymus?

R2: Žmonės pasako, jeigu nori kažkur dalyvaut, tada juos išleidžiam. Tačiau į tokius dar nėra niekas ejęs. Aš pats tokiais netikiu. Jeigu įmonė išleido žmogų į tokį seminarą ir jis grįžęs bando įgyvendinti, ką išmoko, kiti to nesupras ir nepriims. Reikia arba visus siųsti, arba vadovą. Jeigu tik vienas žmogus patobulės, nuo to organizacija nepatobulės. Tai galima padaryti išsiunčiant skyriaus vadovą, kuris grįžęs

pradės vadovautis naujais principais. Nors jeigu žmogus nemažstantis ir nesiekiantis tobulėti, tai jokie seminarai jo neišmokys.

I: Ar Jūs pats dalyvaujate tokiuose mokymuose?

R2: Ne.

I: Sugrįžkime prie kūrybiškumo skatinimo. Kaip Jūs, būdamas organizacijos vadovas, skatinate savo darbuotojus būti kūrybiškais?

R2: Pas mus kūrybiškumo problemos kaip ir nėra, todėl nemažtome, kaip jį dirbtinai skatinti. Šios problemos nepastebėjom, todėl ir nesprenđem.

I: Vykdydamas darbuotojų atranką, ar vertinate darbuotojų kūrybiškumą, ir jeigu taip, tai kokiais būdais?

R2: Šiaip reikėtų. Bet netikrinu. Priimu žmones pagal rekomendaciją. Paklausiu, ką jie moka daryt, ką yra darę anksčiau. Kūrybiškumą sunku pamatuot.

I: Ar kūrybiškų idėjų taikymas ryšiuose su visuomene yra rizikingas? Kodėl?

R2: Rizika yra visada. Niekada nebus, kad nėra rizikos.

I: Kaip valdote riziką susijusią su kūrybiškumu? Kaip ją bandote sumažinti?

R2: Rizikas reikia įsivardinti, susirašyti ir sugalvoti, kaip jas neutralizuoti. Jeigu mes sugalvojame, kaip išspręsimė kiliančias problemas, rizika lieka labai maža ir nereikšminga. Pasiruošimas labai padeda, bet projektų vadovas, kuris turi daug patirties, veikia intuityviai. Ruošiant rimtą projektą, rizikos visada yra įvardijamos. Svarbu nepamiršti, kad yra rizika, ir nepalikti jos neišspręstos.

I: Ar klientai visada yra linkę pasinaudoti Jūsų siūlomomis kūrybiškomis idėjomis?

R2: Aš manau, taip. Klientui yra reikalingas rezultatas ir jeigu kūrybiškumas yra to rezultato dalis, kaip jis gali prieštarauti? Reikia tik mokėti įtikinti klientą, kad tai bus efektyvu.

I: Kokias kliento įtikinimo priemones taikote?

R2: Jeigu tu prisiimi ne visą riziką, yra sunkiau įtikinti klientą. Lengviausias būdas įtikinti klientą yra pasakyti: „Gražinsiu pinigus, jeigu nepavyks“. Taip gali pasakyti, kai labai tiki projektu ir žinai, kad jis pavyks. Klientas tavimi pasitiki, kai tu daliniesi riziką, pinigais.

Interviu su Laura Montvilaite (R3)

Organizacijos pav.: AZ communications

Vadovo vardas ir pavardė: Laura Montvilaitė

Vadovavimo organizacijai patirtis: 7 m.

Darbuotojų organizacijoje skaičius: 8

I: Ar kūrybiškumas yra svarbus ryšiuose su visuomene ir kodėl?

R3: Svarbus todėl, kad viena vertus dabar yra didelis komunikacinis triukšmas ir su standartiniais veiksmais išsišokti yra pakankamai sudėtinga, išsiskirti tame kontekste ir būti pastebėtam. Antras momentas yra tas, kad Lietuvoje apskritai klasikiniai ryšiai su visuomene yra sunkiai įgyvendinami, ypatingai, jeigu tai nėra korporatyvinio tipo informacija – „business to business“. Jeigu tai yra komunikacija „business to consumer“, Lietuvoje iš karto atsiranda problemų ją įgyvendinant normaliais būdais, t.y. tu negali parašyti pranešimo spaudai apie kažkokį produktą, nes jo niekas nepaims. Tai kelia iššūkį ir per kūrybinius sprendimus tampa įmanoma įgyvendinti „business to consumer“ komunikaciją. Kūrybiniai sprendimai padeda atkreipti dėmesį.

I: Kaip galėtumėte apibūdinti kūrybiškumą ryšių su visuomene srityje?

R3: Pirmiausia, tai yra turinio kūrybiškumas. Tai reiškia tokios idėjos, kurių nėra buvę iki šiol, netradicinis sprendimas. Kitas aspektas yra priemonės, t.y. kaip tu tai iškomunikuosi. Gali turėti tradicinį pranešimą, bet pasirinkti netradicinę priemonę. Trečias aspektas yra dėl kanalų pasirinkimo. Gali būti kūrybinis priėjimas dėl kanalo. Gali paleisti pranešimą per neformalų žiniasklaidos kanalą. Visuose šiuose lygiuose yra įmanomas kūrybiškumas ir jo reikėtų ten ieškoti.

I: Ar kūrybiškumas yra Jūsų organizacijos vertybė?

R3: Taip. Vienareikšmiškai. Tai viena iš 4 vertybių, kurias mes akcentuojam.

I: Kokiose ryšių su visuomene veiklose dažniausiai taikomas kūrybiškumas?

R3: Daugiausiai taikoma planavimo metu. Kaip jau kalbėjau, tai turinys, forma ir kanalo paieška. Tačiau kartais tenka kūrybinį priėjimą panaudoti, kai tu matai, jog tavo pasirinktas kanalas neveikia, nepavyksta pasiekti rezultato. Tokiu atveju įgyvendinimo metu jis irgi turi būti naudojamas. Nors praktikoje profesionalai ne visada turi laiko ir nori koreguoti tai, kad buvo suplanuota, ir ieškoti kito varianto.

I: Ar juntate poreikį iš klientų sukurti originalias ryšių su visuomene programas? Ar toks poreikis buvo visada?

R3: Yra tas momentas. Nes bet kokiame atveju komunikacinis triukšmas didėja. Viešųjų ryšių veikla dabar užsiima visi, tai tapo mados reikalas. Kuo didesnis triukšmas, tuo daugiau kūrybiškumo reikia. Taip pat kūrybiškumas kartais yra susijęs su efektyvesniu pinigų panaudojimu. Tarkim, jeigu standartinė priemonė kainuoja brangiai, tai pasižiūrėjus į tai kūrybiškai galima sutaupyti pinigų, bet ne visada. Tai nereiškia, kad kūrybiškumas yra pigesnis. Kitais atvejais į kūrybą reikia investuoti daugiau nei į

tradicines priemonės. Yra tas poreikis akivaizdus, nes dauguma klientų nebenori tų tradicinių priemonių, norisi daryti kitaip nei kiti, nes yra poreikis dėmesiu.

I: Ar kūrybiška idėja kainuoja brangiau nei standartiška?

R3: Kai kuriai atvejais ji kainuoja brangiau, kai kuriais pigiau. Pavyzdžiui, jeigu nori padaryti išskirtinį įvykį, jis gali kainuoti brangiau. Kai kuriais atvejais gali pasirinkti pigesnį kanalą ir per jį komunikuoti gaunasi pigiau.

I: Kokie, Jūsų nuomone, yra kūrybiškumą ryšių su visuomene organizacijoje skatinantys veiksniai?

R3: Pirmoje eilėje tai kontoros vertybė. Jeigu tai yra kūrybiškumas, tai jau savaime skatina. Sunku pasakyti, kad dar skatina. Reikėtų skirti tą meninį kūrybiškumą ir kūrybiškumą tarp komunikacijos specialistų. Nes, kai tai yra amatas, kūrybiškumą turi įjungti tada, kada reikia, tai nėra įkvėpimas. Jis turi ateiti tada, kai jis turi ateiti. Aš manau, kad kūrybiškumo niekas neįtakoja. Jeigu yra tinkami žmonės, kurie turi potencialą kūrybai, jiems nereikia sudarinėti ypatingų sąlygų. Kiek mažiau iš praktikos kūrybiškumą galima tiesiog įjungti, kai jo reikia.

I: O kokie galėtų būti kūrybiškumą stabdantys veiksniai?

R3: Darbo krūvis, kai niekam nėra laiko. Taip pat agentūros vadovų ar klientų skeptiškas požiūris. Jeigu agentūros vadovas ar klientai stabdo tas idėjas ir jos yra generuojamos į kibirą, tai gali būti stabdantis veiksnys. Jeigu žinai, kad tavo idėjos bus nepritaikytos, visiškai nesinori nieko galvoti. O jeigu kas pritaiko, tai, atvirkščiai, yra stimulus.

I: Ar Jūs kaip vadovė turite įtakos darbuotojų kūrybiškumui?

R3: Turiu. Vertybė atsiranda ne iš oro, o dėl to, kad vadovas jaučia poreikį. O jeigu vadovas jaučia poreikį, jis atsitenka žmones, kurie jo manymu turi potencialą.

I: Kokius kūrybiškas idėjas padedančius generuoti metodus žinote ir kuriuos iš jų naudojate savo organizacijoje ieškodami kūrybiškų sprendimų?

R3: Pagrindinis yra „brainstormas“. Gali tai daryti individualiai. „Brainstorminti“ pats su savimi. Aš naudoju asociacijų metodą.

I: Kurdami naujas ryšių su visuomene programas, darbuotojai dažniau dirba vieni ar komandose?

R3: Dažniausiai kūrybinės idėjos generuojamos komandoje, o ne individualiai. Čia svarbu idėjų kiekis. Kuo daugiau žmonių, tuo daugiau idėjų, tuo labiau gali rinktis. Projektą įgyvendina vienas žmogus.

I: Ar esate pastebėjusi, kokiose vietose dažniausiai kyla kūrybiškos idėjos?

R3: Aš žinau, kur nekyla. Pastebėjau, kad jos nekyla ten, kur nėra langų ir nėra natūralios šviesos. Tokioje vietoje negali nieko sugalvoti. Jeigu tai yra darbas tu turi „įjungti“ šitą gebėjimas, kada reikia. Kai vyksta kūrybos procesas, jis užtrunka, nėra taip, kad jis ateina ir išeina.

I: Ar siunčiate savo darbuotojus į kūrybiškumo lavinimo kursus?

R3: Ne. Aš apskritai skeptiškai tai vertinu. Aš esu tokios nuomonės, kad kūrybiškumas negali būti išmokstamas mokymuose. Kūrybiškumui padeda nuolatinis jo praktikavimas ir gebėjimas jį „įjungti“. Kūrybiškose komandose gimsta kūrybiškos idėjos, ypač kai darbuotojai bendrauja neformaliai.

I: Ar Jūs pati dalyvaujate tokiuose mokymuose?

R3: Ne.

I: Kaip Jūs, būdamas organizacijos vadovė, skatinate savo darbuotojus būti kūrybiškais?

R3: Agentūroje, kuri kūrybiškumą kelia kaip vertybę ir siekiamybę, kūrybiškumas yra būtinas elementas. Tada galėtume apskritai kalbėti, kaip yra skatinami darbuotojai... Už kūrybines idėjas yra pasitaikę atvejų, kad skatinau konkrečiais prizais: butelis kažko, bilietai į teatrą. Tačiau aš nemanau, kad tas prizas pagerina rezultatą. Žmogui yra malonu pačiam kažką sugalvoti. O jeigu jo idėja yra įgyvendinama, žmogus jaučia malonumą, kurdamas pridėtinę vertę. Žinojimas, kad bus prizas, kai kuriai atvejais stabdo, nes kai labai reikia, nesigauna.

I: Vykdydami darbuotojų atranką, ar vertinate darbuotojų kūrybiškumą ir jeigu taip, tai kokiais būdais?

R3: Jis mums buvo svarbus visą laiką. Pats kvailiausias to patikrinimo būdas buvo paklausti žmogaus, kaip jis pats mano apie savo kūrybinius sugebėjimus. Tačiau toks vertinimas yra klaidingas, nes viskas priklauso žmogaus savikritiškumo. Negaliu pasakyti kažkokių kriterijų, jaučiu tai iš pokalbio. Aš linkusi spręsti intuityviai. Matau, kaip žmogus mąsto, ką jis pastebi ir ko ne.

I: Ar kūrybiškų idėjų taikymas ryšiuose su visuomene yra rizikingas? Kodėl?

R3: Taip. Jis yra tam tikra prasme rizikingas. Kūrybinės idėjos dažniausiai nėra nuskaitomos kažkaip vienareikšmiškai. Jeigu ji yra kūrybiška, ji dažniausiai būna tokia aptaki. Kiekvienas ją gali suprasti kitaip. Klientas dažniausiai yra suplanavęs, kokia žinia jis nori, jog perduotų komunikacijos specialistai jo klientams, ir ta žinia turi būti suprasta teisingai. Kūrybiniai sprendimai kelia daugiau interpretacijų. Su paprastai pranešimais irgi taip gali atsitikti. Juk žiniasklaida yra juoda dėžė ir nežinai, kas ir ką įtakoja.

I: Kaip valdote riziką, susijusią su kūrybiškumu? Kaip ją bandote sumažinti?

R3: Teoriškai, tą riziką reikėtų tikrinti. Reikia turėti kokybinę grupę ir kokybinio interviu metu išsiaiškinti, kas ir ką supranta. Praktiškai tai yra tikrinama ne visada. Jeigu idėja patinka komunikacijos

specialistui, jis ja tiki. Jeigu ja patiki klientas, ta idėja nėra tikrinama. Pasitaiko klientų, kurie prisiima tiek pat atsakomybės, kiek ir komunikacijos specialistai. Kartais klientą visą atsakomybę užkrauna jiems. Tai yra sunkiai kontroliuojamas rezultatas, niekada nežinau, kaip kas sureaguos.

I: Ar klientai visada yra linkę pasinaudoti Jūsų siūlomomis kūrybiškomis idėjomis?

R3: Ne. Kartais kūrybiška idėja kainuoja brangiau, taip pat dėl interpretacijų galimybės. Dėl interpretacijų ir kainos kūrybiškos idėjos nėra dažniau pasirenkamos nei tradicinės. Būna tokių atvejų, kai klientai paprašo pasiūlyti daug kūrybinių idėjų, o pasirenka visas tradicines idėjas.

I: Kokias kliento įtikinimo priemones taikote?

R3: Čia viskas priklauso nuo pardavimo gebėjimų. Vienas momentas yra asmeninė žmogaus charizma ir gebėjimas pardavinėti, o kitas momentas yra gera idėjos prezentacija. Pardavinėti kūrybišką idėją turi kūrybiškai. Pageidautina klientą kuo nors nustebinti, pateikti jam tai nuo kito galo. Prezentacija negali būti standartiška, tam pasitelkiami tokie kūrybiniai priėjimai nuo anekdotų iki filmukų. Reikia galvoti, kaip tą idėją parduoti ir kur gali būti kliento abejonės. Reikia pabandyti joms užbėgti už akių.

Interviu su Andriumi Kasparavičium (R4)

Organizacijos pav.: UAB Komunikacija ir konsultantai

Vadovo vardas ir pavardė: Andrius Kasparavičius

Vadovavimo organizacijai patirtis: 10 m.

Darbuotojų organizacijoje skaičius: 7

I: Pradžioje norėčiau paklausti, ar kūrybiškumas yra svarbus ryšių su visuomene organizacijoje ir kodėl?

R4: Aš manau, kad kūrybiškumas yra svarbus apskritai visur, todėl ryšių su visuomene išskirti negalėčiau. Aš manau, kad bet kuriame darbe yra svarbu kūrybiškumas. Tai nėra išskirtinis ryšių su visuomene požymis.

I: Kaip galėtumėte apibūdinti kūrybiškumą ryšių su visuomene srityje?

R4: Kūrybiškumas svarbus, kai reikia kūrybiškai priėti prie žurnalistų, prie problemos, prie kiekvienos situacijos. Niekada nėra standartinių situacijų. Visa veikla yra kūryba. Jeigu tau yra įdomu dirbti, vadinasi, tu dirbi kūrybiškai.

I: Ar kūrybiškumas yra Jūsų organizacijos vertybė?

R4: Manau, kad taip, ir aš stengiuosi tą visapusiškai skatinti.

I: Kokiose ryšių su visuomene organizacijos veiklose yra dažniausiai taikomas kūrybiškumas?

R4: Turbūt galvojant projekto idėją. Galvojant pagrindinę ašį, kuri eis per visus etapus. Čia pasireikšti kūrybiškumui yra daugiausia vietos, nes paskui jau prasideda vykdymas. Kūrybiškai priėti, pasiūlyti ir surasti būdus, kaip klientas galėtų tai priimti. Tam irgi reikalingas didelis kūrybinis potencialas.

I: Ar juntate poreikį iš klientų sukurti originalias ryšių su visuomene programas? Ar toks poreikis buvo visada?

R4: Aš galėčiau pasakyti, kad klientai labai dažnai nenori didelio kūrybiškumo ir tai yra suprantama, nes jis yra susijęs su rizika. Rizika jų įvaizdžiui ir reputacijai. Dabartinė ekonominė situacija yra palanki kūrybiškumui, nes klientai turi mažiau pinigų ir turi juos efektyviai panaudoti, todėl ieškome originalių sprendimų.

I: Ar kūrybiška idėja kainuoja brangiau nei standartiška?

R4: Pati kūrybiškiausia idėja turi nieko nekainuoti. Jeigu klientas duos daug pinigų ir tau reiks galvoti, kaip juos visus panaudoti, mažai šansų, kad sugalvosi kažką kūrybiško. Čia viskas priklauso nuo specialisto mokėjimo derėtis su klientu, t.y. kaip specialistas sugebės įtikinti klientą, jog už tą idėją verta tiek mokėti.

I: Kokie, Jūsų nuomone, yra kūrybiškumą ryšių su visuomene organizacijoje skatinantys veiksniai?

R4: Tai yra suteikiama darbuotojui laisvė. Laisvė nuspręsti, kada jam patogiau dirbti.

I: O kokie galėtų būti kūrybiškumą stabdantys veiksniai?

R4: Kūrybiškumą riboja laisvės nebuvimas. Dar blogiau, kai organizacijoje darbuotojas jaučia baimę. Taip pat kūrybiškumą riboja darbuotojui nepriimtinių taisyklių buvimas, bosas, kuris stovi šalia ir aiškina, kaip jis turi dirbti. Darbuotojas turi jaustis laisvai, bet kartu turi būti jausmas, jog jis yra organizacijos dalis.

I: Ar Jūs kaip vadovas turite įtakos darbuotojų kūrybiškumui?

R4: Taip.

I: Kokius kūrybiškas idėjas padedančius generuoti metodus žinote ir kuriuos iš jų naudojate savo organizacijoje ieškant kūrybiškų sprendimų?

R4: Nenaudojame jokių. Kartais naudojame „brainstorm‘ą“, diskusijas. Aš esu už tai, kad idėjos ir metodai gimtų spontaniškai. Specialiai tam tikrų metodų nekuriame ir netaikome.

I: Kuriant naujas ryšių su visuomene programas darbuotojai dažniau dirba vieni ar komandose?

R4: Idėjas generuojame kartu, vėliau projektą vykdo vienas žmogus ir jam kartais padeda kiti darbuotojai. Kiekvienas darbuotojas turi savo klientus ir su jais kontaktuoja.

I: Ar esate pastebėjęs, kokiose vietose dažniausiai kyla kūrybiškos idėjos?

R4: Man jos dažniausiai kyla duše, bet reikia skubėti jas užsirašyti. Taip pat kyla vairuojant automobilį, ypač ilgose kelionėse, kai važiuoju vienas. Mažiausiai kyla tada, kai jų labai reikia. Kai reikia sėdėti ir galvoti, tada labai sunku sugalvoti. Be abejo, kai terminai spaudžia, turi kažką sugalvoti.

I: Ar siunčiate savo darbuotojus į kūrybiškumo ugdymo mokymus?

R4: Iki šiol nei vienas darbuotojas į tokius mokymus nėra ejęs. Manau, kad siųsti juo į tokius mokymus būtų netikslinga, jeigu nėra tokio poreikio. Jeigu darbuotojas nemano, kad jis turi problemų su kūrybiškumu, tai jam tie kursai nėra reikalingi, jis iš to nieko negaus. Tačiau jeigu vieną dieną darbuotojas pareikštų, kad jis nori šioje srityje patobulėti ir jaučia poreikį tokiems mokymams, aš jį mielai išleisčiau.

I: Ar Jūs pats dalyvaujate tokiuose mokymuose?

R4: Ne.

I: Sugrįžkime prie kūrybiškumo skatinimo. Kaip Jūs, būdamas organizacijos vadovas, skatinate savo darbuotojus būti kūrybiškais?

R4: Skatinimas yra labai paprastas. Aš manau, kad daugelyje sričių geriausias skatinimas yra neribojimas. Aš skatinu tiek, kiek žmogus pats nori. Praktika rodo, kad jeigu žmogui daug leidi jis automatiškai tampa kūrybiškas. Klientas labiausiai vertina rezultata, jeigu klientas yra patenkintas, tai mano nuomone, žmogus iš viso gali nedirbti, jeigu jis sugeba patenkinti klientą. Žmogus gali rinktis, kada jis nori dirbti. Tegul dirba naktį, jeigu jam taip yra geriau. Aš kaip vadovas turiu paskirstyti darbus ir išvelgti, kokius darbus darydamas darbuotojas geriausiai jaučiasi. Vienas jaučiasi gerai, kai rašo visą dieną prie kompiuterio, kitas kai organizuoja ir laksto nuo durų prie durų. Aš turiu pastebėti ir duoti tai, kad darbuotojas jaustųsi komfortiškai. Tada jis jaučiasi laisvai ir gali būti kūrybingas. Taip pat stengiuosi turėti kuo mažiau formalumų, visokios taisyklės riboja kūrybiškumą.

I: Vykdydami darbuotojų atranką, ar vertinate darbuotojų kūrybiškumą, ir jeigu taip, tai kokiais būdais?

R4: Aš tokių atrankų nevykdu. Darbuotojai tiesiog atsiranda. Būna, kad praktikantai lieka dirbti, būna, kad kas nors parekomenduoja darbuotoją, kai mums jo reikia. Pasikviečiu žmogų. Pasikalbam apie darbus, kuriuos norėčiau, kad jis darytų, ir viskas būna aišku. Specialių klausimų apie kūrybiškumą neužduodu.

I: Jau esate užsiminęs, jog kūrybiškų idėjų taikymas ryšių su visuomene veikloje yra rizikingas. Kodėl?

R4: Taip. Rizika yra visur. Tačiau didžiausia rizika yra iš viso nieko nedaryti. Bijančių rizikos žmonių akimis, viskas aplink rizikinga. Dirbi tai žinodamas, kad gali būti klientai, kurie bijos rizikos ir norės standartinių sprendimų.

I: Kaip valdote riziką susijusią su kūrybiškumu? Kaip ją bandote sumažinti?

R4: Ilgametė patirtis leidžia nuspėti, kas gali nepavykti, ir sugalvoti, kokių veiksmų imsies tada.

I: Ar klientai visada yra linkę pasinaudoti Jūsų siūlomomis kūrybiškomis idėjomis?

R4: Ne visada, tai priklauso nuo kliento, ar jis nori pažvelgti kūrybiškai.

I: Kokias kliento įtikinimo priemones taikote?

R4: Pagrindinis mūsų įrankis tai patirtis. Mes stengiamės užmegzti ilgalaikius santykius su klientu ir pelnyti jų pasitikėjimą. Po sėkmingo pirmo projekto klientai pradeda pasitikėti ir nebijo rizikuoti. Svarbiausia yra patirtis.

Interviu su Inga Mališauskaite (R5)

Organizacijos pav.: Consensus PR / Action Global Communications

Vadovo vardas ir pavardė: Inga Mališauskaitė

Vadovavimo organizacijai patirtis: 5 m.

Darbuotojų organizacijoje skaičius: 8

I: Pirmiausia norėčiau paklausti, ar manote, kad kūrybiškumas yra svarbus ryšių su visuomene veikloje ir kodėl?

R5: Taip. Jis yra svarbus, nes tai yra sritis, kuri bet kokių atveju reikalauja kūrybiškumo ir kūrybiškų sprendimų. Ryšiai su visuomene yra viena iš marketingo sudedamųjų dalių ir čia visada ieškoma kūrybiškų sprendimų, nes su tais senoviškais ir tradiciškais jau nebegalima prisibelsti iki žmonių sąmonės, pasąmonės ir širdies.

I: Kaip galėtumėte apibūdinti kūrybiškumą ryšių su visuomene srityje?

R5: Šiuo metu labai daug kas keičiasi. Tai labai įdomus laikotarpis, pavyzdžiui, jeigu mes šia tema būtume kalbėję prieš kokius 3 metus aš būčiau sakiusi, kad kūrybiškumo reikia sukuriant kūrybiškus projektus ir kūrybiškumo rašymo prasme. Dabar kuo toliau tuo labiau slopsta spauda, puslapių skaičius mažėja, formatas mažėja. Daug kas keliai į „online“, vadinasi, atsiranda ir „piarui“ nebeišsiimamos galimybės įvairiems skaitmeniniams sprendimams. Čia kūrybiškumas yra privalomas, nes su paprastu tekstu „nepraslinks“. Kūrybiškumas perėjo į tokį lygmenį, kad turi atrasti kūrybiškus skaitmeninius sprendimus.

I: Ar kūrybiškumas yra Jūsų organizacijos vertybė?

R5: Taip.

I: Kokiose ryšių su visuomene veiklose dažniausiai taikomas kūrybiškumas?

R5: Pradiniame projekto etape, nes tada yra generuojama idėja. Bet ir vykdymo etape, nes kartais būna situacijų, kur reikia kūrybiškai išsisukt.

I: Ar juntate poreikį iš klientų sukurti originalias ryšių su visuomene programas? Ar toks poreikis buvo visada?

R5: Mano patirtis rodo, kad visada visi norėjo kažkokių išskirtinių ir unikalių kūrybiškų projektų. Bet dabar atsirado papildomų kanalų. Šiais laikais esantis didelis informacinis triukšmas reikalauja daugiau kūrybinių pastangų kažkaip išsiskirti. Tačiau kūrybiškumą užgožia klientų biudžetai. Kūrybiškos idėjos gali būti pačios pigiausios, bet idėja vis tiek kainuoja. O kai kurios kūrybiškos idėjos yra brangiai įgyvendinamos.

I: Ar kūrybiška idėja kainuoja brangiau nei standartiška?

R5: Aišku, kad kūrybiška, nes ten bus daugiau priemonių panaudota, ji nebus tokia tiesmuka.

I: Kokie, Jūsų nuomone, yra kūrybiškumą ryšių su visuomene organizacijoje skatinantys veiksniai?

R5: Aš manau, kad skatina daugiau mažiau laisva savijauta darbe, t.y. nejautimas streso iš kolegų. Laisva komandinė aplinka, kurioje nebijosi pasakyti savo minties. Kolektyvo atmosfera daug reiškia. Manau, kad kūrybiškumas yra visgi individualus bruožas. Kuo žmogus turi daugiau žinių, daugiau skaito, domisi, tuo jis yra kūrybiškesnis.

I: O kokie galėtų būti kūrybiškumą stabdantys veiksniai?

R5: Galbūt labai hierarchiškas požiūris, subordinacija. Kai žemesnių pareigų žmogus jaučia, kad jis neturi teisės pasakyti savo minčių. Tas senovinis trikampinis valdymo modelis, manau, yra mažiau skatinantis kūrybiškumą, nei skandinaviškasis – plokščiasis.

I: Ar Jūs kaip vadovė turite įtakos darbuotojų kūrybiškumui?

R5: Vadovas viskam turi įtakos. Vadovas užduoda tam tikrą toną. Jis paskatina neįpareigojančią, laisvesnę atmosferą organizacijoje. Tačiau aš visgi kūrybiškumą siečiau su individualiu bruožu. Vienos psichologės paskaitoje aš išgirdau, kad ne visiems žmonėms kūrybiškumo elementas darbe yra svarbus. Todėl ir šitame biure gali būti žmonių, kuriems kūrybiškumas yra visai nesvarbus arba mažiau svarbus. Kiekvienas yra šiek tiek kitoks.

I: Kokius kūrybiškas idėjas padedančius generuoti metodus žinote ir kuriuos iš jų naudojate savo organizacijoje ieškant kūrybiškų sprendimų?

R5: „Brainstormas“. Kitų metodų nenaudojam. Idėjos gali kilti įvairiose neįtikinamiausiose vietose. Daug kas priklauso nuo žmogaus.

I: Kurdami naujas ryšių su visuomene programas, darbuotojai dažniau dirba vieni ar komandose?

R5: Generuoja idėjas komandose ir kartais po vieną. Priklauso nuo to, ką mes turime išgeneruoti.

I: Ar esate pastebėjusi, kokiose vietose dažniausiai kyla kūrybiškos idėjos?

R5: Čia nėra taisyklių. Idėjos gali gimti dėl impulso iš išorės. Esu pastebėjusi, kad mintys kyla spontaniškiau, kai esi atsipalaidavusi, kai nėra įtampos. Taip pat kūrybiškos mintis dažniau gimsta, kai didini savo žinių bagažą.

I: Ar siunčiate savo darbuotojus į kūrybiškumo lavinimo kursus?

R5: Mes darome vidinius mokymus. O geri mokymai, į kurios galėtume siųsti darbuotojus, kainuoja labai brangiai. Man kaip vadovei atrodo, kad kūrybiškumas yra labai individualus ir subtilus dalykas, skatink neskatinęs – iš kai kurių žmonių nieko nepaimsi.

I: Ar Jūs pati dalyvaujate tokiuose mokymuose?

R5: Ne. Mes labiau taikome komandos formavimo mokymus, kad visi kuo komfortabiliu jaustųsi darbe.

I: Kaip Jūs, būdamas organizacijos vadovė, skatinate savo darbuotojus būti kūrybiškais?

R5: Turbūt labiausiai palaikant gerą atmosferą darbe. Tačiau jeigu kalbėtume apie tiesmuką atlygį už kūrybiškas idėjas, tai tokių iš viso nėra todėl, kad didesnės idėjos pas mus yra generuojamos komandose ir sunku išsiaiškinti, kieno buvo pradinė idėja. Manau, kad ši sritis yra tokia, kad tas kūrybiškumas turėtų tiesiog būti.

I: Vykdamas darbuotojų atranką, ar vertinate darbuotojų kūrybiškumą ir jeigu taip, tai kokiais būdais?

R5: Turiu prisipažinti, kad tai nebūna pagrindinis kriterijus. Tas kūrybiškumas, kurio reikia tokioje verslo srityje, jis yra išsiugdomas, tiesiog reikia sudaryti sąlygas.

I: Ar užduodate papildomų klausimų, kurie padėtų suprasti, ar žmogus yra kūrybiškas?

R5: Ypatingų klausimų neužduodu, bet kai žmogus atsakinėja jau matosi.

I: Ar kūrybiškų idėjų taikymas ryšiuose su visuomene yra rizikingas? Kodėl?

R5: Taip. Bet kokių verslo idėjų įgyvendinime yra rizika. Tačiau kūrybiškos idėjos visada yra geriau priimamos, nes jos unikalios ir įdomesnės nei masė kitų minčių.

I: Kaip valdote riziką susijusią su kūrybiškumu? Kaip ją bandote sumažinti?

R5: Kai prieiname prie to etapo, kai su klientu sukertame rankomis ir pradedame įgyvendinti idėją, mes jau būname įsivardinę galimas rizikas. Tada tai jau tampa projekto valdymo klausimas, žinodamas įvairius galimus scenarijus, stengiesi viską taip sudėlioti, kad projektas taptų sėkmingas.

I: Ar klientai visada yra linkę pasinaudoti Jūsų siūlomomis kūrybiškomis idėjomis?

R5: Ne.

I: Kokias kliento įtikinimo priemones taikote?

R5: Čia verslas, čia žmonės yra racionalūs. Tik išgirdę siūlomą idėją, jie niekada nesisakys „darom“. Turi jiems viską suvesti į tam tikrą skaitmeninę išraišką ir parodyti, ką jie iš to gaus. Klientus įtikina numatomas rezultatas.