

KŪRYBINIO PROCESO VALDYMO PRIEMONĖ „O GENERATORIUS“

Rolandas Strazdas¹, Žilvinas Jančoras²

Vilniaus Gedimino technikos universitetas,

¹Pramonės įmonių valdymo katedra, ²Atvirojo kodo institutas,

Saulėtekio al. 11, LT-10223 Vilnius, Lietuva

El. paštas: ¹rolandas.strazdas@vgtu.lt; ²zilvinas.jancoras@vgtu.lt

Straipsnyje aptariamas darbuotojų kūrybinių gebėjimų poreikis, kūrybingo kolektyvo, kuriančios įmonės ar organizacijos privalumai ir konkurencinis pranašumas. Analizuojamas kūrybos procesas, kūrybiškumo skatinimo, idėjų generavimo, inovacijų kūrimo ir įgyvendinimo proceso valdymo metodikos bei priemonės. Pristatoma kūrybinio proceso valdymo priemonė „O generatorius“, aptariamas jos naudojimas ir pateikiamos praktinės rekomendacijos.

Reikšminiai žodžiai: kūrybiškumas, idėjų generavimas, inovacijos, kūrybinio proceso valdymo priemonės.

doi:10.3846/coactivity.2011.12

Įvadas

Globalios ekonomikos sąlygomis ir didėjant konkurencijai tarp įmonių, darbuotojų kūrybiškumo skatinimas tampa labai aktualia problema. Ypač tai svarbu kūrybinių industrijų įmonėms, kurių veiklos rezultatas tiesiogiai priklauso nuo darbuotojų kūrybiškumo lygio ir jų sukurtų produktų. Kūrybiškumo plėtojimas tiesiogiai sietinas su kūrybinių industrijų įmonių proceso ir produkto inovacijomis. Šiuo metu sukurta daugiau kaip 200 kūrybiškumo skatinimo metodų, kurie toliau tobulinami, ir kuriami nauji (VanGundy 2008; Buzan 2006; Csikszentmihalyi 1997). Dėl tokios kūrybiškumo skatinimo metodų gausos iškyla problema – kurį iš jų pasirinkti. Kūrybinio proceso valdymas įmonėse tampa chaotiškas, sudėtingas ir dažnai neefektyvus. Siekiant geriau valdyti šį procesą įmonėse, labai svarbu jį gerai suvokti, numatyti kūrybinio proceso eigą, procedūras. *Merriam Webster* žodynas

kūrybiškumą apibrėžia kaip sugebėjimą kurti. Kūrimas apibrėžiamas kaip ko nors nauja atlikimas (Merriam... 2011). Taigi kūrybiškumą galima apibūdinti kaip sugebėjimą padaryti ką nors nauja.

Kūryba ir polinkis kurti – bet kuriam visuomenės nariui, ir visuomenei apskritai, būdingi bruožai: kiekvienas individas ar individų grupė, bet kurio tipo organizacija ar jų visuma pasižymi tuo, kad vykdo kūrybinę veiklą ir joje dalyvauja, įgyvendina nuostatą, kad kūrybos gebėjimų ugdymas ir plėtojimas visada yra vienas iš esminių tobulinimo, tobulėjimo ir pažangos veiksnių (Melnikas *et al.* 2011).

Kūrybos sąvoka bendruoju atveju gali būti suprantama kaip naujovių generavimo procesas, kurio metu randasi naujų minčių, idėjų, sąvokų, vertinimų ar sprendimų, taip pat naujų materialių ir nematerialių produktų ir kitokių rezultatų.

Kūrybinės veiklos procesai gali vykti tik tada, kai egzistuoja ir yra panaudojamas atitinkamas kūrybinis potencialas.

Iš esmės kūrybinio potencialo sąvoka gali būti apibrėžiama kaip sistema gebėjimų ir sąlygų, kurios būtinos kūrybinei veiklai. Taigi šios veiklos procesai gali vykti tik tuo atveju, jei egzistuoja ir yra panaudojami tam tikri gebėjimai, sudaromos tam tikros sąlygos, kurios reikalingos, kad būtų generuojamos naujovės. Kūrybinis potencialas, kaip gebėjimų ir sąlygų kūrybinei veiklai visuma, suprantamas kaip prielaida ir kaip būtina sąlyga, kad tiek individas (ar bet kuris kitas subjektas), tiek visuomenė apskritai galėtų vykdyti kūrybinę veiklą, siekti rezultatų ir išreikšti atitinkamą kūrėjo prigimtį (Melnikas *et al.* 2011).

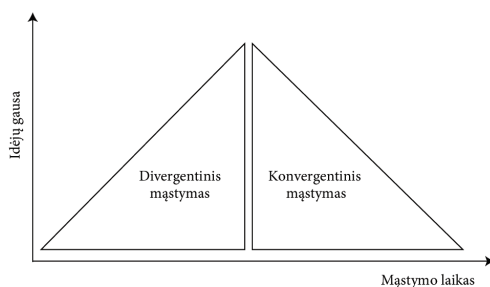
Kadangi procesas lemia rezultatą, kūrybinio proceso valdymui iškyla didelis iššūkis – sutvarkyti šį procesą taip, kad kiekvieną kartą būtų gaunamas vis kitoks rezultatas – naujovė. Tai reiškia, kad norint gauti kitokį rezultatą, kiekvieną kartą turėtų kisti ir kūrybos procesas. Nepakeitus kūrybos proceso, bus gaunamas toks pat, t. y. šabloniškas rezultatas. Chaotiškas kūrybos proceso keitimas gali vesti prie chaotiškų, t. y. neprognozuojamų rezultatų. Vienu atveju rezultatas gali būti labai geras, kitu – nepatenkinamas. Siekdamas susikurti gerą reputaciją klientų akyse, kūrybinių industrijų įmonės turi nuolat užtikrinti kuriamų produktų kokybę. Tai reiškia, kad kūrybos procesas turi būti valdomas taip, kad nuolat būtų gaunamas tinkamas kūrybos rezultatas. Kūrybinių industrijų įmonėms – tai labai sudėtingas uždavinys. Bijodamos rizikuoti kuriamo produkto kokybe, jos dažnai tik nežymiai keičia kūrimo procesą. Tokiu atveju atsiranda didelė rizika, kad kuriamas produktas bus žemo naujumo lygio, t. y. neoriginalus ir šabloniškas.

Kūrybos proceso suvokimo svarba

Sisteminio požiūriu kūrybos procesas įmonėje nėra plačiai nagrinėjamas. Dažniausiai autoriai šį klausimą svarsto fragmentiškai, siek-

dami nustatyti svarbius kūrybiškumo plėtos veiksnius (Csikszentmihalyi 1997; Grakauskaitė-Karkockienė 2003; Bragg, A., Bragg, M. 2007; Gordon 1961; Rantanen, Domb 2002; De Bono 1999; Tozava, Bodek 2001; Shingo 2007; Osborn 2007).

Pirmasis moksliškai kūrybiškumą pradėjo tyrinėti J. P. Guilfordas 1950 m. Buvo pastebėta, kad vieniems žmonėms labiau sekasi generuoti idėjas problemoms spręsti, kitiems – atlikti idėjų vertinimą bei išrinkti tinkamiausią. Išskirti du mąstymo tipai – divergentinis ir konvergentinis (1 pav.). Divergentiniam mąstymui būdingas gebėjimas kurti įvairius problemų sprendimo būdus. Konvergentinis mąstymas – priešingas divergentiniam ir pasireiškia gebėjimu iš pateiktų idėjų atrinkti geriausią.



1 pav. Konvergentinis ir divergentinis mąstymas

Vienoms užduotims atlikti reikia daugiau divergentinio mąstymo, kitoms – konvergentinio.

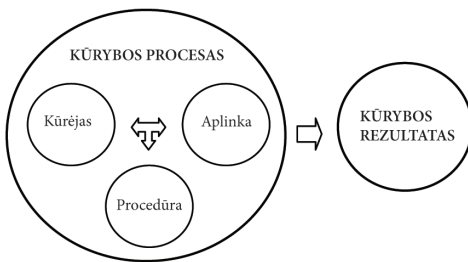
J. P. Guilfordas ir E. P. Torrance'as kūrybiškumą tapatino su divergentiniu mąstymu, kuris pasireiškia gebėjimu kurti įvairius problemų sprendimo būdus (Grakauskaitė-Karkockienė 2003). Buvo išskirtos keturios divergentinio mąstymo dimensijos: mąstymo gausumo, originalumo, lankstumo ir detalumo.

Iš pateiktų dimensijų galima daryti išvadą, kad J. P. Guilfordas ir E. P. Torrance'as kūrybingą asmenį suvokė kaip gebantį generuoti greitai ir daug originalių, aukšto detalumo lygio idėjų. Kiti autoriai (J. Rossmanas J. W. Getzelsas, P. W. Jacksonas, A. Rothenbergas) kūrybiškumą

siejo su naujo ir vertingo rezultato sukūrimu. Jų manymu, kūrybingas asmuo turi sugebėti ne tik kurti idėjas, bet ir gebėti jas įgyvendinti – pasiekti rezultatą. M. Csikszentmihalyi, analizuodamas pripažintas kūrybingas asmenybės (Nobelio premijos laureatus, žymius rašytojus, dailininkus, režisierius ir pan.), nustatė, kad joms būdingi ne tik gebėjimai generuoti daug ir originalių idėjų, bet ir jas vertinti bei įgyvendinti. Pagal M. Csikszentmihalyi – kūrybinga asmenybė turi turėti ne tik divergentinio, bet ir konvergentinio mąstymo gebėjimų (Csikszentmihalyi 1997).

Pagal išskirtus kūrybinio mąstymo tipus, kūrybinį procesą galima būtų suskirstyti į etapus: divergentinį ir konvergentinį. Siekdamas efektyvumo, kūrybinių industrijų įmonės turi tinkamai valdyti tiek divergentinį, tiek ir konvergentinį kūrybos proceso etapus.

Detaliau nagrinėjant kūrybinį procesą, galima išskirti šiuos pagrindinius kūrybinio proceso elementus: kūrėją, aplinką, kurioje kuriama, ir kūrimo eigą (procedūrą) (2 pav.).



2 pav. Kūrybos proceso elementai ir rezultatas

Siekiant kitokio kūrybos rezultato, reikia keisti šio proceso elementus. Nežymiai juos keičiant, nežymiai keisis ir rezultatas. Šiuo metu taikomi kūrybiškumo skatinimo metodai nukreipti į kūrybos proceso elementų keitimą, taip siekiant užtikrinti, kad bus gautas kitoks rezultatas. Tobulinant kūrybos proceso valdymą, svarbu suvokti kūrybiškumo skatinimo metodų veiklos principus. Atkreiptinas dėmesys, kad kūrybiškumo skatinimo metodų taikymas –

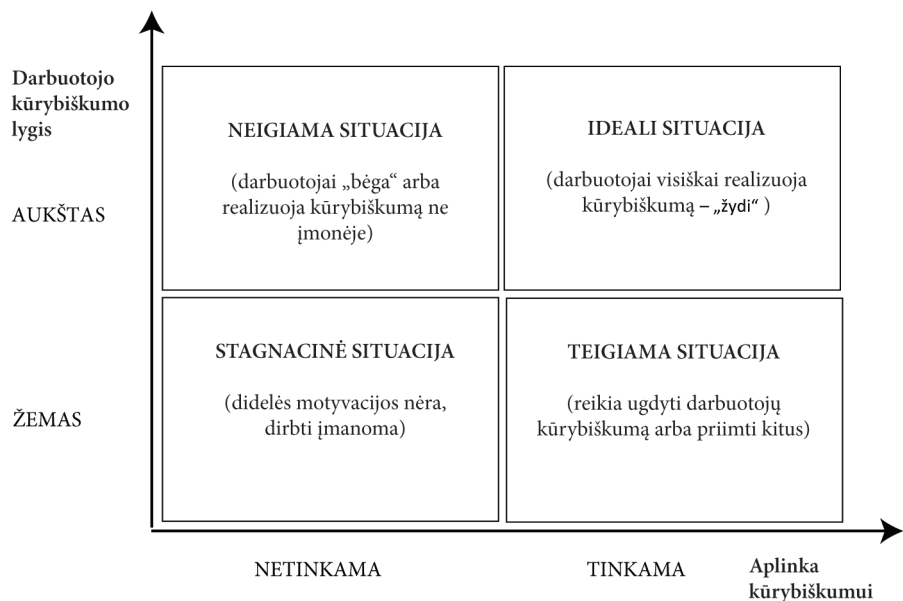
tik nedidelė dalis viso šio proceso valdymo įmonėje. Šie metodai turi būti tinkamai integruoti į visą kūrybos procesą ir parenkami atsižvelgiant į kitų kūrybos proceso elementų lygį bei siektiną rezultatą. Paskatinus kūrėjų kūrybiškumą, tačiau nesukūrus tinkamos aplinkos (sąlygų), gali būti sulaukta neigiamų įmonės veiklos rezultatų.

Ryšio svarbą tarp kūrybiškumo ir aplinkos jam pasireikšti parodo darbuotojo kūrybiškumo lygio ir aplinkos matrica (3 pav.).

Kūrybiškumo skatinimo metodų klasifikavimas

Siekiant supaprastinti metodų pasirinkimą, kūrybiškumo skatinimo ekspertas A. B. VanGundy visus metodus siūlo suskirstyti į dvi dideles grupes – *formaliuosius* ir *neformaliuosius* (VanGundy 2008). Formaliaisiais jis vadina tuos metodus, kurie skiriami idėjų generavimo procesui aktyvinti. Šie metodai tiesiogiai neugdo kūrėjo gebėjimų kurti, tačiau veikia kaip priemonė, kuria naudojantis sukuriamos nešabloniškos idėjos. Taip gaunamas trumpalaikis efektas, tiesiogiai veikiantis kūrybos rezultatą. Tenka pastebėti, kad reguliariai taikant formaliuosius kūrybiškumo skatinimo metodus, auga ir kūrėjo kūrybiškumo lygis. Formaliuosius metodus galima palyginti su dviračiu. Jis padeda iš taško A greičiau pasiekti tašką B. Važiuodamas dviračiu, net ir nesitreniravęs žmogus, tai atliks greičiau net ir už sportuojantį bėgiką. Tačiau, jam nulipus nuo dviračio, jo gebėjimai bėgti liks tokie patys, kaip ir anksčiau. Tiesa, dažnai važinėjant dviračiu, fizinis aktyvumas padidėja ir netiesiogiai teigiamai veikia savybes, reikalingas norint greičiau bėgti. Panašiai vyksta ir taikant idėjų generavimo metodus: net ir žemo kūrybiškumo lygio žmogus gali sukurti įdomių idėjų, tačiau tiesiogiai šie metodai nekelia jo kūrybiškumo.

Neformalieji metodai skirti kūrėjo kūrybiškumo gebėjimams ugdyti: jie lavina reikalingas savybes, kurios labai priklauso nuo srities, kurioje kuriama. Pvz., dailininkai lavina



3 pav. Darbuotojo kūrybiškumo lygio ir aplinkos kūrybiškumui matrica

jautrumą spalvai, tapybos technikai, pastabumą ir kt. Tai ilgalaikis procesas ir rezultatai matyti tik po tam tikro laiko.

Siekiant supaprastinti formalųjų metodų pasirinkimą, kūrybiškumo metodus galima klasifikuoti pagal šiuos požymius:

- paskirtis (grupiniai, asmeniniai);
- taikymo sudėtingumas (sudėtingi, vidutinio sudėtingumo, paprasti);
- naudojami stimulai (regimieji, garsiniai, kinestetiniai, mišrieji);
- naudojamų stimulų ryšys su kuriu objektu (susiję stimulai, nesusiję stimulai);
- naudojamų stimulų taikymas (priverstinis, laisvasis);
- struktūros nustatymo lygis (struktūra: griežta, vidutinė, silpna);
- bendras poveikis (veikiantys: kūrėją, kūrimo aplinką, kūrimo procesą);
- poveikis kūrėjui (skatinantys divergentinį arba konvergentinį mąstymą);

- poveikis kūrimo aplinkai (veikiantys mikrokūrimo arba makrokūrimo aplinką; neveikiantys kūrimo aplinkos).

Asmeniniai metodai skirti skatinti asmeninį idėjų generavimą. Grupiniai metodai – grupėse. Bet kuris asmeninis metodas pritaikomas ir grupei, tačiau ne visi grupiniai metodai tinka asmeniniam idėjų generavimui. Grupiniai metodai veikia dviem pagrindiniais principais:

- sujungiant grupės narių potencialą;
- išnaudojant kitus grupės narius kaip stimulus.

Kaip jau buvo aptarta anksčiau, produktų kūrimui svarbus tiek divergentinis, tiek konvergentinis mąstymas. Paprastai žmogus turi arba gerai išvystytą divergentinį, arba konvergentinį mąstymą. Tokiu atveju, jeigu produktas kuriamas atskirai, dažniausiai šio proceso efektyvumas yra menkas. Panašu į tai, lyg bėgtum viena koja. Į vieną grupę sukvietus žmones, turinčius gerų konvergentinio ir divergentinio mąstymo gebėjimų, galima būtų tikėtis gerų rezultatų,

tačiau tai pavyksta ne visada. Pagrindinė priežastis – konvergentinio tipo žmonės negali dirbti su divergentinio tipo. Jeigu darbo procesas nėra tinkamai struktūruotas, grupės nariai ne padeda, o trukdo vieni kitiems. Tai tas pats, lyg du žmonės, turintys po vieną skirtingą sveiką koją, bandytų kartu bėgti. Jeigu tinkamai nesusiderintų, tai vienas kitam tik trukdytų. Tokiu atveju gali būti, kad striksėti ant vienos kojos – greičiau, nei bandyti bėgti dviese.

Be divergentinio ir konvergentinio mąstymo skirtumų, grupės nariai taip pat turi kitokių žinių, nevienodą suvokimą, patirties, charakterio bruožų, kurie trukdo efektyviai bendrauti ir sukelia konfliktus. Kuo didesni skirtumai tarp narių, tuo labiau nesusikalbama ir konfliktuojama. Norint suderinti skirtumus ir panaudoti grupės narių potencialą, sukurti metodai, kurie struktūruoja grupės darbo procesą taip, kad būtų suvienytos grupės narių stiprybės ir išvengta konfliktų dėl mąstymo skirtumų.

Kitas principas, kuris taikomas grupiniuose metoduose: kai vieno grupės nario kalba, jo išsakytos mintys, argumentai, vaizdiniai, pojūčiai, emocijos, pati išvaizda ir pan. veikia kaip stimulus kitus grupės narius. Taip grupės nariai veikia vieni kitus ir išsimuša iš įprastinio mąstymo ritmo. Tokiu būdu gaunamas neįprastas, nešabloninis rezultatas. Šiuo principu sukurti grupiniai kūrybiškumo skatinimo metodai grupės darbą struktūruoja taip, kad būtų galima geriau išreikšti stimulus ir užtikrinti, kad jie pasieks kitus narius. Jeigu grupės darbas nėra tinkamai struktūruotas, grupės narių siunčiamas stimulus gali būti silpnas arba (ir) nėra užtikrinama, kad stimulus bus priimtas. Tokiu atveju nebus nukrypta nuo šabloninio rezultato.

Metodai, kai grupės nariai pasitelkiami kaip stimulus, daugiausiai taikomi tik idėjoms generuoti. Siekiama rasti kuo daugiau ir įvairesnių idėjų, tačiau jų vertinimas nėra atliekamas. Metodai, kai suvienijamas grupių potencialas, taikomi tiek idėjoms generuoti, tiek joms vertinti. Dažnai grupiniuose metoduose taikomi šie abu principai, tačiau skirtingu mastu. Sukurta ir tokių grupinių metodų, į ku-

riuos dar integruojami asmeninių kūrybiškumo metodų elementai.

Praktiškai visi formalieji kūrybiškumo skatinimo metodai grindžiami stimulų, kurie padeda „pabėgti“ nuo šabloninio mąstymo, taikymu. Stimulai gali būti labai įvairūs: žodžiai, vaizdai, garsai, emocijos, pojūčiai, kvapai ir pan. Juos galima skirstyti į susijusius ir nesusijusius. Susiję stimulus yra tie, kurie tiesiogiai susiję su objektu, kurį norima sukurti. Jeigu gaminama kėdė, tiesioginiai stimulus gali būti kitų kėdžių vaizdiniai, istorijos apie kėdžių pritaikymą, žodžiai, aprašantys kėdžių savybes, klausimai apie kėdžių naudojimą, kėdžių išbandymas ir pan.

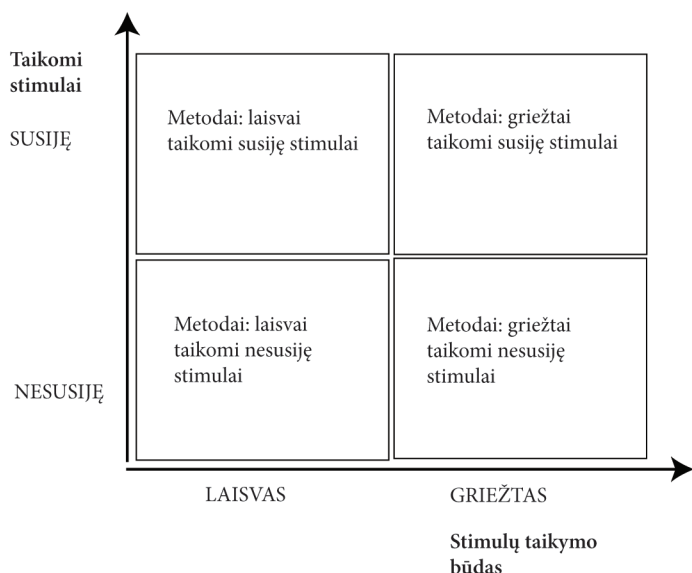
Nesusiję stimulus yra tie, kurie tiesiogiai nesusiję su objektu, kurį norima sukurti. Pvz., kuriant idėjas naujai kėdei, galima naudoti tiesiogiai su kėde nesusijusius stimulus, kurie padėtų sukurti nešabloniškų idėjų. Tai galėtų būti įvairios gamtos sukurtos gyvos arba negyvos formos, kvapai, žmogaus sukurti daiktai, tiesiogiai nesusiję su kėde ir jos atliekama funkcija.

Pagal taikymą, formaliuosius kūrybiškumo metodus galima skirstyti į laisvai taikomų stimulų ir priverstinio stimulų taikymo metodus. Laisvasis stimulų taikymas – toks procesas, kai kūrėjas gali laisvai pasirinkti ir taikyti jam patinkantį stimulą. Nėra sukurta griežtų taisyklių, kaip jie turi būti taikomi, taip pat nėra privalu jų laikytis.

Griežtas stimulų taikymas – toks procesas, kai kūrėjui nurodytos detalios taisyklės, kaip reikia taikyti nurodytus stimulus, kurių privalu laikytis.

Pagal naudojamus stimulus ir jų taikymą galima išskirti keturias metodų grupes (4 pav.):

- 1) metodai, kuriuose laisvai taikomi susiję stimulus;
- 2) metodai, kuriuose laisvai taikomi nesusiję stimulus;
- 3) metodai, kuriuose griežtai taikomi susiję stimulus;
- 4) metodai, kuriuose griežtai taikomi nesusiję stimulus.



4 pav. Formaliųjų kūrybiškumo skatinimo metodų grupavimas pagal stimulus ir jų taikymo būdą

Kūrybos proceso valdymas naudojant priemonę „O generatorius“

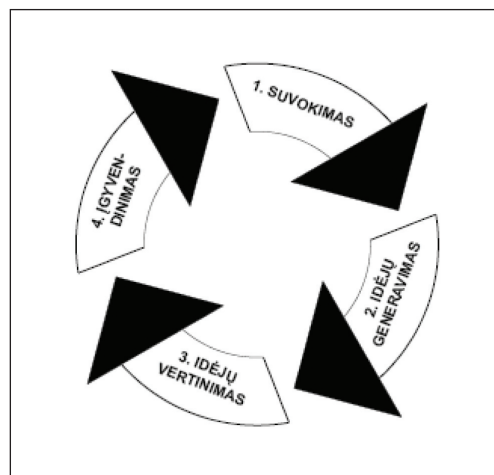
Remiantis atlikta kūrybinio proceso bei kūrybiškumo skatinimo metodų analize, sukurta kūrybinio proceso valdymui skirta metodika ir priemonė „O generatorius“. Ši metodika išsiskiria tuo, kad institucijoje įdiegiamos kūrybos proceso valdymo priemonės, kurios integruojamos į jau susiformavusį institucijos veiklos modelį. Naudojant šias priemones, vyksta nuolatinis institucijos veiklos tobulinimas ir palaipsniui keičiamas susiformavęs veiklos modelis (Strazdas *et al.* 2009). Darbuotojai tampa pokyčių iniciatoriais, panaudojamas jų kūrybinis potencialas. Nuolat naudojant „O generatorių“, ugdomi inovaciniai darbuotojų gebėjimai.

Pagal „O generatoriaus“ metodiką kūrybos procesas skirstomas į keturis pagrindinius etapus:

- suvokimo;
- idėjų generavimo;

- idėjų vertinimo;
- įgyvendinimo.

Visi šie etapai sudaro nuoseklų kūrybos proceso valdymo ciklą (5 pav.).



5 pav. Kūrybos proceso valdymo ciklas

Tokio kūrybos proceso valdymo struktūros nustatymas iš esmės nėra naujas dalykas. Pagrindiniai šios metodikos naujumo bruožai:

1. *Visi etapai – griežtai atskirti ir nuosekliai vykdomi.* Dažna klaida, kai kūrybos procese praleidžiamas arba nevisiškai įvykdomas ankstesnis etapas. Pvz., tinkamai nesuvokus situacijos, pradėdama generuoti idėjas, arba jos tuo pačiu metu ir generuojamos, ir vertinamos. To pasekmė – netinkami sprendimai. Griežtas etapų atskyrimas ir nuoseklus jų vykdymas padeda pasiekti geresnių rezultatų;
2. *Į kūrybos proceso valdymą įtraukiami visų suinteresuotų pusių atstovai.* Esminis šios metodikos skirtumas yra tai, kad visų suinteresuotų pusių atstovai į kūrybos proceso valdymą įtraukiami pačioje proceso pradžioje ir išlieka proceso dalyviais iki pat jo pabaigos. Dažna klaida, kai į kūrybos procesą įtraukiama tik nedidelė suinteresuotų asmenų dalis. Tokiu atveju produkto ar proceso inovacijų kūrėjai negauna reikiamos informacijos, kad visiškai suvoktų situaciją, arba ją gauna pavėluotai;
3. *Kūrybos proceso valdymas vykdomas naudojant vizualias priemones.* Vizualusis valdymas padeda aiškiau struktūruoti visą valdymo procesą, pagerina komunikaciją tarp suinteresuotų grupių, leidžia stebėti kūrybos proceso eigą ir gauti įgyvendintus rezultatus. Šiuo tikslu buvo sukurtos 3 kūrybos proceso valdymo priemonės (situacijos suvokimo, idėjų generavimo, veiksmų planavimo).

Šios priemonės – tai A0 formato stendai (6, 7, 8 pav.), kurie naudojami pagal aiškiai struktūruotą algoritmą. Stendai kabinami įmonės kūrybos proceso valdymui skirtose patalpose. Paprastai tai būna darbuotojų susirinkimų ar institucijos vadovo kambarys. Visa reikalinga informacija, sukurta idėjos, priimti sprendimai, numatyti veiksmai užrašomi ir kabinami ant atitinkamų lentų. Tai padeda vizualiai stebėti ir valdyti visą kūrybos procesą.

1. *Kūrybos proceso valdymas vykdomas sistemiškai ir reguliariai.* Taikant „O generatoriaus“ metodiką, kūrybos procesas

valdomas ne fragmentiškai, o nuolat, apimant visus kūrybos proceso etapus. Tai reiškia, kad kūrybos proceso valdymo veikla integruojama į visos institucijos valdymo procesą ir tampa neatskiriama jos dalimi. Dažnais atvejais „O generatoriaus“ metodika gali tapti pagrindine kūrybinių industrijų įmonės valdymo dalimi – jos ašimi. Pagal šią metodiką kūrybos proceso valdymas atliekamas nuolatinių jo valdymui skirtų sesijų metu, kurios vykdomos reguliariai (paprastai 1–4 kartus per mėnesį). Kaip jau buvo rašyta, jose dalyvauja visų suinteresuotų grupių atstovai, kuriems sudaromos sąlygos aktyviai įsitraukti į visą kūrybos proceso valdymo veiklą. Sesija pradėdama situacijos suvokimu (problemų nustatymu) bei jau ankstesnėse sesijose numatytų veiksmų aptarimu ir baigiama tolesnių veiksmų planavimu. Kaip minėta, visi veiksmai fiksuojami atitinkamose pokyčių valdymo priemonėse ir valdomi vizualiai jas taikant.

2. *Integruotos kūrybiškumo skatinimo priemonės.* Dar vienas šios kūrybos proceso valdymo metodikos išskirtinis bruožas yra tas, kad joje integruotos priemonės, skatinančios sesijos dalyvius generuoti ne šabloniškas, o kūrybiškas idėjas. Tiek suvokimas, tiek idėjų priemonės padeda sukurti saugią ir idėjų kupiną aplinką, kuri ir skatina dalyvių atvirumą bei panaikina baimę būti nesuprastam.

Dėl visų šių priežasčių sukurta kūrybos proceso valdymo metodika padeda ne tik sukurti tinkamą terpę inovacijoms, bet ir ugdyti darbuotojų kūrybiškumą bei iniciatyvumą, kurie yra pagrindiniai gebėjimai, reikalingi novatoriškiems rezultatams pasiekti.

„O generatoriaus“ taikymas kūrybos proceso valdymo sesijos metu

Kaip minėta, pagal metodiką, kūrybos proceso valdymo sesijos vykdomos 1–4 kartus

per mėnesį. Jų dažnis paprastai priklauso nuo siekiamų rezultatų masto ir greičio. Jei siekiama ženklių kūrybos rezultatų, sesijos turi vykti dažniau. Tenka pažymėti, kad dėl darbuotojų ir kitų išteklių stokos nedidelėms institucijoms yra sunkiau siekti greitų ir pastebimų kūrybos rezultatų. Tokiu atveju sesijas rekomenduojama vykdyti rečiau.

Į kūrybos sesijas kviečiami suinteresuotų grupių atstovai. Svarbu pabrėžti, kad kai kuriose iš jų turėtų dalyvauti ne tik įmonės darbuotojai, bet ir suinteresuoti kviestiniai asmenys (vartotojai, tiekėjai, partneriai ir pan.). Sesijoje turėtų dalyvauti ne daugiau kaip 10 žmonių. Jai vadovauti turi „O generatoriaus“ metodiką išmanantis ir patirties turintis vedėjas. Vykdamas didesnius kūrybinius projektus, visas procesas gali būti suskirstytas į tam tikrą dalį. Tokiu atveju suformuojamos atskiros kūrybinės grupelės, kurios dirba atskirai. Bendram procesui ir atskirų grupių darbui koordinuoti turi būti paskirti (išrinkti) lyderiai. Svarbu pažymėti, kad tokiu atveju būtina rengti bendras kūrybines koordinavimo sesijas, kurių metu pristatomi ir aptariami atskirų grupelių pasiekti rezultatai.

Sesija paprastai pradama nuo situacijos išsiaiškinimo. Pagrindinis šio etapo tikslas – kuo geriau suvokti susiklosčiusią padėtį. Siekiant pagilinti šį procesą, taikoma suvokimo priemonė (6 pav.). Suvokimo etapas susideda iš tokių dalių:

- problemų išsakymas;
- teigiamų aspektų nustatymas;
- problemų prioritetinio sąrašo parengimas.

Labai svarbu, kad sesijos dalyviai atvirai išsakytų pastebėtas problemas. Iš pirmo žvilgsnio gali atrodyti, kad tai padaryti nesudėtinga, tačiau eksperimentiniai tyrimai rodo, kad paprastai dalyvius sesijos pradžioje kausto nepasitikėjimas ir baimė. Be tam tikrų priemonių dažnai nepavyksta pralaužti nepasitikėjimo „tylos“.

„O generatoriaus“ metodikoje problemoms išsakyti – atskiriamos tylos ir paaiškinimų fazės. Tylos fazėje sesijos dalyviai prašomi savo mintis užrašyti ant lipnių „post-it“ tipo

lapelių. Jos metu nesitariama ir nesikalbama. Vėliau kiekvienas dalyvis garsiai pristato savo užrašytas mintis ir užklijuoja jas ant suvokimo lentos. Toks tylos ir paaiškinimo fazių derinimas padeda greičiau įveikti nepasitikėjimo tylą ir identifikuoti teigiamas ir neigiamas situacijos puses.



Millî Eğitim Bakanlığı
T.C. Milli Eğitim Bakanlığı
T.C. Milli Eğitim Bakanlığı

SUVOKIMAS



	+	-
	</	

6 pav. Suvokimo stendas

Visų dalyvių ant lentos suklijuotos mintys vizualiai gerai matomos ir jas lengva grupuoti, rūšiuoti ir atlikti jų analizę. Dalyviams balsuojant arba bendru sutarimu sudaromas prioritetinis problemų sąrašas. Sąrašo viršuje esanti problema tampa pagrindine, kuriai sprendimų ieškoma idėjų generavimo etape.

Idėjų generavimo etape siekiama surasti kuo daugiau alternatyvų nustatytai problemai spręsti bei atrasti „auksinę“ idėją, kuri geriausiai tiktų konkrečiai situacijai. Idėjų generavimo etapas susideda iš šių dalių:

- 1) idėjų generavimas;
- 2) idėjų struktūros nustatymas, integravimas;
- 3) idėjų vertinimas ir atranka.

Pirmoje idėjų generavimo etapo dalyje kiekvienas dalyvis turi rasti kuo daugiau idėjų. Siekiant paskatinti idėjų generavimo procesą, kaip ir suvokimo etape, taikoma ta pati technika: lipnių lapelių, taip pat tylos ir paaiškinimo fazių derinimo. Be to, sesijos vedėjas turėtų paraginti generuoti radikalias idėjas. Visos dalyvių pasiūlytos idėjos lipdomos ant idėjų generavimo priemonės (7 pav., plotas kairėje).

procesą ir parenkamas atsižvelgiant į kitų proceso elementų lygį bei siektiną rezultatą. Paskatinus kūrėjų kūrybiškumą, tačiau nesukūrus tinkamos aplinkos (sąlygų), gali būti neigiamai paveiktas įmonės veiklos rezultatas.

Remiantis atlikta kūrybinio proceso bei kūrybiškumo skatinimo metodų analize, sukurta kūrybinio proceso valdymui skirta metodika ir priemonė „O generatorius“. Šios metodikos išskirtinumas – institucijoje įdiegiamos kūrybos proceso valdymo priemonės, kurios integruojamos į jau susiformavusią institucijos veiklos modelį. Taikant šias priemones, vyksta nuolatinis institucijos veiklos tobulinimas ir palaipsniui keičiamas susiformavęs veiklos modelis. Tokiu modeliu galima patobulinti įmonės kūrybos proceso valdymą.

Literatūra

- Bragg, A.; Bragg, M. 2007. *Nuo idėjos iki verslo*. Vilnius: Verslo žinios. 266 p.
- Buzan, T. 2006. *Mind Mapping: Kickstart Your Creativity and Transform Your Life*. Harlow: BBC Active.
- Csikszentmihalyi, M. 1997. *Creativity. Flow and the Psychology of Discovery and Invention*. New York: HarperPerennial. 456 p.
- De Bono, E. 1999. *Six Thinking Hats*. New York: Back Bay Books.
- Grakauskaitė-Karkockienė, D. 2003. *Kūrybos psichologija*. Vilnius: Logotipas. 255 p.
- Gordon, W. J. J. 1961. *Synectics, the Development of Creative Capacity*. New York: Harper and Row.
- Melnikas, B.; Jakubavičius, A.; Leichteris, E.; Vilys, M. 2011. *Žinių ekonomikos kūrimas: inovacijų paramos sistema*. Vilnius: Lietuvos inovacijų centras.
- Merriam Webster Dictionary. 2011 [online]. Available from Internet: <<http://www.merriam-webster.com/dictionary/creativity>>.
- Osborn, A. 2007. *Your Creative Power*. New York: Myers Press. 357 p.
- Rantanen, K.; Domb, E. 2002. *Simplified TRIZ: New Problem-Solving Applications for Engineers and Manufacturing Professionals*. Florida: St. Lucie Press. doi:10.1201/9781420000320
- Shingo, Sh. 2007. *Kaizen and the Art of Creative Thinking – The Scientific Thinking Mechanism*. Belingham, WA: Enna Product Corporation. 241 p.
- Strazdas, R.; Bareika, R.; Grachiov, E.; Zabiela-vičius, A.; Jančoras, Ž. 2009. Inovacijų valdymas viešojo administravimo institucijose, *Viešasis administravimas* (3–4): 68–75. Vilnius: Lietuvos viešojo administravimo lavinimo institucijų asociacija.
- Tozava, B.; Bodek, N. 2001. *The Idea Generator: Quick and Easy Kaizen*. Vancouver: PCS Inc. 373 p.
- VanGundy, A. B. 2008. *Naujovių link*. Vilnius: Verslo žinios. 269 p.

CREATIVITY PROCESS MANAGEMENT TOOL „O GENERATOR“

Rolandas Strazdas, Žilvinas Jančoras

The article deals with the creative skills development needs, development of a creative team, benefits and advantages of being a creative company. In the article creative process, creativity stimulation, ideas generation, innovation development and implementation methods and tools are analysed. The article presents the creativity process management tool “O generator” and provides practical recommendations for its usage.

Keywords: creativity, idea generation, innovation, creativity process management tools.

Įteikta 2011-08-03; priimta 2011-09-08