

DOI <http://dx.doi.org/10.3846/cpc.2014.10>

KŪRYBINGUMO SAMPRATŲ RAIDĄ: NUO GENIJAUŠ Į KŪRYBINES SISTEMAS

Jūratė ČERNEVIČIŪTĖ¹, Rolandas STRAZDAS²

Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Kūrybos verslo ir komunikacijos katedra,
Trakų g. 1, LT-03227 Vilnius, Lietuva

El. paštas: ¹jurate.cerneviciute@vgtu.lt; ²rolandas.strazdas@vgtu.lt

Įteikta 2013-08-30; priimta 2013-11-14

Straipsnyje analizuojama kūrybingumo sampratų raida socialiniuose moksluose. Aptiriamos kūrybingo individo, kūrybinio proceso ir aplinkos sampratos. Išskiriamos makro-, mezo- ir mikroaplinkos, lemiančios kūrybingumą, atkreipiant dėmesį į kolektyvinį kūrybingumą, kaip palankų inovacijoms kurti mikroaplinkos veiksnį. Kūrybingumo sampratų raidoje išvengiama tendencija judėti nuo išskirtinės, elitinės, siauros kūrybingumo sampratos, matuojamos kūrybos produktais ir jų gausa, platesnės kūrybingumo, kaip kasdienio patyrimo, sampratos link prieinamumo daugumai žmonių. Daroma išvada, kad kūrybinėse industrijose laipsniškai atsisakoma genijaus ar talento išskirtinio kūrybingumo mistikos ir kryptama link platesnės kūrybingumo kaip valdomos sistemos sampratos, akcentuojant kūrybingumo ryšį su vidiniais sistemos elementais ir socialiniu kontekstu.

Reikšminiai žodžiai: kūrybingas individas, kūrybingas produktas, kūrybingas procesas, kūrybingumo aplinkos, kolektyvinis kūrybingumas, naujumas ir problemų sprendimas, kūrybingumo valdymas kūrybinėse industrijose.

Įvadas

Šiandien daugelyje nacionalinių ekonomikų ir inovatyvių aplinkų kūrybingumas tapo labai svarbiu veiksniu – pradedant didelėmis organizacijomis, baigiant mažomis įmonėmis. Daugelyje verslų kūrybingumas įgyja strateginį vaidmenį (tampa išgyvenimo gebėjimu), siekiant išlikti inovatyviems ir konkurencingiems. Dabarties visuomenėje gerovės kūrimas ir tvari gyvensena, produkto vertės kūrimo procesas ir

gebėjimai atliepti į rinkos teikiamas galimybes yra susiję su kūrybingumu: 2004 m. vykusios Jungtinių Tautų prekybos ir plėtros konferencijos (UNCADT 2004) ataskaitoje naujai įvertinti nacionalinių ekonomikų laimėjimai, susiję su kūrybinėmis industrijomis, ir pripažintas kūrybingumo, kaip inovacijas kuriančio veiksnio, vaidmuo. Ataskaitoje kūrybingumas buvo apibrėžtas kaip sankirta tarp menų, verslo (inovacijų) ir technologijų (UNCADT 2004). Taip pat vis plačiau pripažįstama, kad

2014 © Straipsnio autoriai. Leidėjas VGTU leidykla „Technika“.

Šis straipsnis yra atvirosios prieigos straipsnis, turintis Kūrybinių bendrijų (Creative Commons) licenciją (CC BY-NC 4.0), kuri leidžia neribotą straipsnio ar jo dalių panaudą su privaloma sąlyga nurodyti autorių ir pirminį šaltinį. Straipsnis ar jo dalys negali būti naudojami komerciniams tikslams.

šiandien kūrybinės industrijos sudaro paslaugų ekonomikos branduolį, papildydamos žinių ir kūrybos ekonomiką: Europos Komisijos kultūrinių ir kūrybinių industrijų Žaliojoje knygoje kūrybinių industrijų ūkio sektorius išskiriamas kaip perspektyvus ir veiksmingas visos Europos Sąjungos tvarios plėtros ir gerovės instrumentas iki 2020 m. (GREEN PAPER 2010). Jungtinių Tautų prekybos ir plėtros konferencijos ataskaitoje *Creative Economy Report 2008* pažymima, kad visoms kūrybinių industrijų veikloms (t. y. prekių ir paslaugų kūrimo, gamybos ir paskirstymo ciklui, kuriam reikia intelektualio kapitalo) svarbūs kūrybingumo gebėjimai ir pajamos, gaunamos parduodant intelektualines nuosavybės teises (UNCADT 2008). Žinių ir kūrybos ekonomikoje konkurencingumas stiprinamas per produktų ir paslaugų inovacijas, todėl svarbios ne tik žinios, bet ir kūrybingumas, o svarbiausias klausimas: kaip maksimizuoti kūrybingumą ir inovacijas įmonėje, regione ar ekonomikoje? Taip pat vis plačiau pripažįstama, kad, nors individas yra pirminis kūrybingumo šaltinis, kūrybingumas yra susijęs su socialine ir ekonomine aplinka (Pratt, Jeffcutt 2009). Taip pat pastebimas specifinis, išsiskiriantis nuo tradicinės pramonės inovacijų pobūdis kūrybinėse industrijose – daugelis kultūros ir kūrybinių industrijų sektoriuje vykstančių inovacijų nėra technologinės, o vadybinės-organizacinės, arba vadinamosios „socialinės“, estetinės arba „minkštos“ (Stoneman 2007), „turinio inovacijos“ (Handke 2004, 2005). Kultūros ir kūrybinių industrijų sektoriaus veiklose inovacijos kuriamos panaudojant žinomus kultūros ar meno elementus socialiniams ar verslo tikslams, pritaikant meno ir kultūros medžiagą įvairiausioms auditorijoms ir vartotojų grupėms, kurias straipsnio autoriai apibūdina kaip „sistemų inovacijas“¹. Kadangi kultūros ir

kūrybinių industrijų įmonėse susiduria meno, kultūros sritis su verslu ir ekonomika, svarbu suprasti, koks kūrybingumo tipas maitina šias industrijas ir iškelia jas kaip labai inovatyvias, palyginti su kitais ūkio sektoriais, taip pat kaip vieną veiksmingiausių inovacijų variklių kitose, tradicinėse industrijose (Bakhshi *et al.* 2008).

Kūrybingumo sampratų socialiniuose moksluose

Kūrybingumas yra sudėtinga sąvoka ir turi daug apibrėžčių – labiausiai paplitę naudojami terminai siejami su asmeniu, produktu arba procesu, o kai kurie iš naudojamų terminų, atsižvelgiant į socialinį kontekstą, privilegijuojami. Remiantis kūrybingumu, kaip individo savybe, nurodoma į jo kognityvines savybes (intelektas) arba asmenines – motyvaciją. Asmenybės tyrimai dažnai įtraukia vidinę motyvaciją kaip esminę kūrybingo individo savybę – kūrybingas individas turi polinkį vadovautis vidiniais interesais.

Kūrybingumo, kaip produkto, požiūryje domimasi kūrybinio proceso rezultatais. Kūrybingumo rezultatų mene ir moksle pavyzdžiais gali būti paveikslai, muzikiniai kūriniai, išradimai arba atradimai. Remiamasi prielaida, kad produktų tyrimas yra objektyvus, todėl pasiduoda moksliniams metodams. Produktus galima suskaičiuoti – pavyzdžiui, P. Picasso pasižymėjo išskirtiniu produktyvumu. Šio požiūrio problemiškas yra tai, kad jis daugiau pasako apie produktyvumą, o ne kūrybingumą. Galima būti produktyviam, nebūnant originaliam, bet visuotinai pripažinta, kad originalumas yra būtinas kūrybingumui. Kad produktas atitiktų kūrybingo požymius, jis turi atitikti dvi esmines sąlygas, turi būti:

- 1) originalus arba naujas. Pakartojimas to, kas jau buvo padaryta, nelaikomas kūrybingumu.
- 2) tam tikra prasme naudingas – pavyzdžiui, mokslinis atradimas turi atitikti tam tikrus teorinius arba eksperimento standartus, o meninė kūryba – specifinius

¹ „Sistemų inovacijos“ samprata autorių išdėstyta straipsnyje: Strazdas, R.; Černevičiūtė, J.; Jančoras, Ž. Dynamics of the understanding of innovation in the context of the development of traditional and creative industries, *Transformations in Business & Economics* (rengiama spaudai).

estetinius kriterijus. Antra aplinkybė padeda atskirti kūrybinius produktus nuo originalių, bet psichozės paveiktų haliucinacijų.

Kūrybingumo, kaip proceso, sampratoje nurodoma į procesą arba procesų sistemą, kurio ar kurių metu asmuo suvokia kūrybinius produktus. Tai gali būti įvairios problemų sprendimo veiklos – įžvalgumas, intuicija, inkubacinis periodas, bandymai ir klaidos. Proceso tyrimai mažiau personalizuoti ir tyrinėja elgseną.

Kūrybingumo apibrėžties pasirinkimas lemia, kaip tyrėjas tiria kūrybingumą – vieni vertina kūrybinio produkto požymius, kiti aiškinasi kūrybinio asmens bruožus, o dar kiti nagrinėja kūrybinio proceso požymius. Nepaisant analitinių požiūrių įvairovės, remiamasi prielaida, kad visi trys požiūriai žvelgia į tą patį reiškinį. Kūrybingumo tyrinėtojai pripažįsta, kad apibrėžti jį sudėtinga, nes kūrybingumo ieškoma tiek konkretaus individo asmeninėse savybėse, tiek kūrybinėse aplinkose, tokiose kaip darbo aplinka (organizacija ar socialinis tinklas), vietovėse (ypač miesto, kaip teigia R. Florida (2002)), vietinėse ar nacionalinėse kultūrose (Kaufman, Sternberg 2010: 3–9).

Išsamiausiai kūrybingumas tyrinėjamas psichologijos moksle – pradedant mentalinių procesų, kurie dalyvauja kūrybiniame procese, tyrimais kognityvinėje psichologijoje, baigiant asmeninių santykių, grupės dinamikos ir sociokultūrinių sistemų tyrimais socialinėje psichologijoje (Kaufman, Sternberg 2010: 20–41). Dauguma psichologinių teorijų supranta asmenis, procesus, produktus ir aplinkas kaip priklausomus kintamuosius ir laiko kūrybingumą mentaliniu procesu, kuris vyksta kūrybiškame individe ir praneša apie save kūrybiniuose produktuose. Kūrybingumo tyrimai parodė, kad tai nėra tik kognityvinis reiškinys, t. y. išskirtiniais gebėjimais apdovanotas konkretus individas. Kūrybingumas, kaip produktyvumo veiksnys, yra susijęs su kruopščiu pasirengimu, savidrausme ir sąmoningomis individų pastangomis: antai Samuelo Tayloro Coleridge'o poemos „*The Rime of the Ancient mariner and*

Kibla Khan“ tyrimas atskleidė, kad poeto įkvėpimas nebuvo įmanomas be „prakaito“ – 400 psl. naratyvo ir 200 psl. bibliografijos bei pastabų (Lowes 1978: 391). Tokie tyrimai griaua kūrybinio proceso įkvėpimo mistiką ir pasuka jį link techninio-transformuojančio proceso, t. y. to, kas žinoma, pertvarkymo naujai.

Plačios kūrybingumo teorijos psichologijoje laikosi požiūrio, kad kūrybingumas konceptualizuojamas ne kaip atskiras vienetas, o kaip susijęs su sudėtinga sistema, sudaryta iš papildomų elementų, į kuriuos reikia atsižvelgti – tai plataus konteksto požiūris į kūrybingumą. Šiam požiūriui atstovaujančioje M. Csikszentmihalyi (1988, 1999) teorijoje mažiau koncentruojamasi į kūrybinę asmenybę, o daugiau – į besivystančią sistemą. Sisteminiis požiūris pabrėžia vietos (arba aplinkos) vaidmenį kūrybingumo laimėjimams, o klausimą „Kas yra kūrybingumas?“ performuluoja į „Kur yra kūrybingumas?“ Pavyzdžiui, tam tikros socialinės sąlygos gali būti palankesnės kūrėjams-genijams, kaip kad kultūros suklestėjimo laikotarpiai Periklio laikų Atėnuose, Mediči Florencijoje, *fin-de-siecle* Paryžiuje ir Vienoje. Antikinė Graikija, Renesanso Italija, XX a. pab. Amerika yra klestinčio kūrybingumo visuomenių pavyzdžiai, tuo tarpu Stalino Rusija, Mao Kinija laikomos kūrybingumui kliudančiomis aplinkomis. Kūrybingumui reikia visuomenės, kuri vertina naujumą. Jei kūrybingumas draudžiamas arba nepripažįstamas, tai jo vaidmuo visuomenėje yra diskutuotinas. Taigi, kūrybingumo vaidmuo visuomenėje priklauso iš dalies nuo visuomenės, kurioje egzistuoja kūrybingumo potencialas.

Kūrybingumą interpretuojant kaip socialinių ir kultūrinių procesų pasekmę, laikomasi požiūrio, kad individas gali būti kūrybingas tik tam tikrame socialiniame kontekste: „<...> negalime tyrinėti kūrybingumo izoliuodami individus ir jų darbus nuo socialinės ir istorinės aplinkos, kuriose jie veikia“ (Csikszentmihalyi 1988: 325). Nerasime kūrybingumo individo smegenyse arba įkūnyto artefaktuose – jis atsiranda iš sąveikos tarp individo mąstymo ir

sociokultūrinio konteksto. Kad suprastume kūrybingumą, turime interpretuoti jį susiedami su kolektyviniu veiksmu. Taigi, kūrybinis veiksmas yra kolektyvinis procesas, įsitvirtinęs struktūriškai apibrėžtoje socialinėje ir kultūrinėje realybėje. Kūrybingumas yra kolektyvinis procesas, priskirtinas ne tik individualiam mąstymui ir veiksmui, bet įsitvirtinęs kolektyviniuose procesuose ir platesne prasme – socialiniame kontekste. M. Csikszentmihalyi pastebėjimu, kūrybingumo procese sąveikauja trys elementai: 1) srities arba sistemos žinios, kurios egzistuoja konkrečioje disciplinoje konkrečiu laiku; 2) individas, kuris įgyja srities žinių ir kuria jau esančių žinių variacijas; 3) laukas (*field*), sudarytas iš kitų disciplinos ekspertų ir narių, nusprendžiančių, kurią iš toje disciplinoje dirbančių individų sukurtą naują vėta išsaugoti kitoms kartoms. „Lauko vartininkai“ (*gatekeeper*) (žurnalų redaktoriai, meno galerijų savininkai) atlieka svarbų praktinį vaidmenį, nusprenddami, kas bus pripažintas kūrybingu. Tokiu būdu akcentuojamas bendradarbiaujant atsirandantis kolektyvinis kūrybingumas ir visuomeninės sąlygos (Csikszentmihalyi 1988: 325).

Organizacinis kūrybingumas atitinka sisteminių požiūrį kūrybingumo teorijų klasifikacijoje ir kūrybingumą apibrėžia kaip „vertingo naujo produkto, paslaugos, idėjos, procedūros kūrimą arba procesą, kurio metu individai dirba kartu sudėtingoje socialinėje sistemoje“ (Woodman *et al.* 1993: 293). Kūrybinis veiksmas yra pakankamai sudėtingas, kai jį atlieka vienas individas (menininkas, fotografas, rašytojas ir pan.), tačiau jo dinamizmas ir sudėtingumas dar labiau išauga, kai individas bando

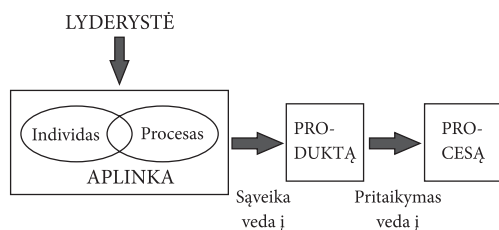
kurti organizacinėje sistemoje. Sisteminių požiūrio į kūrybingumą tikslas, kaip jau minėta, yra suprasti sudėtingą visumą ir ją formuojančius bei lemiančius įvairius elementus. Išaugusį susidomėjimą organizacijos kūrybingumu paaikškina dvi svarbios tendencijos:

- 1) organizacijų poreikis greitai prisitaikyti prie pokyčių;
- 2) susidomėjimas inovacijomis.

21st Century Skills, Education & Competitiveness ataskaitoje kūrybingumo vaidmuo organizacijose buvo išskirtas kaip svarbiausias ir suformuluoti su kūrybingumu susiję gebėjimai – sudėtingų, tarpdalykinių, atvirų problemų sprendimas; kūrybiškas ir antrepreneriškas mąstymas; inovatyvus žinių, informacijos ir galimybių panaudojimas (Partnership for 21st Century Skills 2008). Organizacijos, kad jos išliktų, turi siūlyti sprendimus kintantiems visuomenės poreikiams. Vis didėjantis permainingų tempas didina lūkesčius dirbančių asmenų kūrybiniam gebėjimams, o darbuotojų karjera vis dažniau neapsiriboja tik vieno produkto ar paslaugos tobulinimu.

Kita svarbi tendencija, palaikanti susidomėjimą organizacijų kūrybingumu, ypač privačiame sektoriuje, yra troškimas būti inovatyviam – tam, kad išliktų konkurencingos, organizacijos privalo ne tik prisitaikyti prie permainingų, bet valdyti tas permainas, panaudodamos inovatyvias verslo praktikas, procesus, produktus ir paslaugas.

„Kūrybinių pokyčių modelis“ (1 pav.) remiasi sisteminiu požiūriu ir siūlo rėmus kintamiesiems, susijusiems su organizacijos kūrybingumu. Autorių nuomone, inovacijos yra sąveikos tarp *individo*, *procesų*, į kuriuos jie įsitraukę, ir *aplinkos*, kurioje jie dirba, rezultatas. Modelyje nurodoma į individo gebėjimus, išsilavinimą, patirtį, asmenybę, žinias, motyvaciją, *procesą* (žmonių, dirbančių kartu arba atskirai, mąstymo etapus, kūrybingai sprendžiant problemas darbe) ir *aplinką* (psichologinė ir fiziologinė aplinka individo darbe) (Puccio *et al.* 2007). Anot Gerardo J. Puccio, sąveika tarp šių kintamųjų veda link apčiuopiamų ir



1 pav. Sisteminis kūrybingumo modelis

neapčiuopiamų produktų formavimo (problemų sprendimo, naujos idėjos išreiškimo, naujos paslaugos plėtojimo, originalios produkto koncepcijos, išradimo). Šis modelis apibendrina keturis fundamentalius kūrybingumo aspektus: asmenybę, procesą, produktą ir aplinką.

Labai svarbiu kūrybingumo elementu, puoselėjančiu kūrybingumą darbo vietoje, laikoma lyderystė. Susidomėjimas lyderio įtaka paskatino lyderio elgsenos ir mąstymo savybių, tinkamų kūrybingumui ir inovacijoms, tyrinėjimus. *The Boston Consulting Group* (Andrew, Sirkin 2006) tyrime nurodoma, kad lyderiai, norintys paversti kūrybines idėjas inovacijomis, turi turėti šias savybes ir gebėjimus: neapibrėžtumo tolerancija; gebėjimas įvertinti ir prisitaikyti prie rizikos; gebėjimas greitai ir efektyviai įvertinti individą; gebėjimas subalansuoti užsidegimą ir objektyvumą; gebėjimas keistis.

T. Amabile vykdytas kokybinis darbuotojų dienoraščių tyrimas atskleidė detalų lyderių elgsenos, skatinančios arba slopinančios darbuotojų kūrybingumą, aprašymą (Amabile et al. 2004). Pozityvi lyderio elgsena – parama komandos narių veiksams, neigiamų pavaldinių jausmų nukreipimas, siūlant konstruktyvų ir pozityvų atsakomąjį ryšį apie atliktą darbą, reguliarių kontaktų su pavaldiniais palaikymas ir bendri patarimai, klausinėjant komandos narius apie idėjas ir nuomones. Darbuotojų kūrybingumui trukdė pernelyg dažnas jiems priskirto darbo tikrinimas, pakankamo aiškumo apie užduotį nesuteikimas, pernelyg dažnas užduočių keitimas, susidomėjimo pavaldinių darbu ir idėjomis nebuvimas.

Aplinka ir jos poveikis kūrybingumui

Aplinkos poveikiu kūrybingumui pradėta domėtis organizacijų psichologijoje, taip pat sociologinėse socialinio tinklo arba tinklaveikos teorijose. Vadybinėje literatūroje akcentas į kolektyvines sistemas ir procesus virto susidomėjimu komandomis, tinklais bei organizacijos

aplinka kaip kūrybingumo ir inovacijų šaltiniu. Siekiant išsamiau išsiaiškinti aplinkos poveikį kūrybingumui, straipsnio autoriai išskiria makro-, mezo- ir mikroaplinkas, kiekvienos iš kurių poveikio laipsnis gali skirtis.

Makroaplinka yra išorinė, už organizacijos ribų esanti aplinka – tai gali būti rinka, vyriausybės politika, mokslinė ir technologinė plėtra, platesnė politinė ir socialinė sistema, kuri gali lemti organizacijos darbą. Skirtingai nei kultūrinės vertybės ir tradicijos, kurios vystosi ilgą laiką tarpą ir sunkiai keičiamos, išorinė aplinka yra laikinesnė ir greičiau kinta.

Plačiai žinomi R. Floridos tyrimai koncentravosi į JAV miestus, kurie, anot mokslininko, pritraukia kūrybinius talentus – kūrybingi žmonės „teikia pirmenybę vietoms, kurios yra įvairios, tolerantiškos, atviros naujoms idėjomis“. R. Floridos „kūrybinės klasės“ tyrimai parodė, kad darbuotojai trokšta gyventi ir dirbti vietose, kurios pasižymi socialiai turtinga gyvensena, siūlo struktūruotas sąveikos galimybes, teikia autentiškus potyrius, yra tolerantiškos įvairioms etninėms grupėms, amžiui ir seksualinei orientacijai (Florida 2002).

Kūrybingumo makroaplinkai priskirtina ir nacionalinė kultūra, apibrėžiama kaip tradicijos, vertybės, simboliai, herojai ir ritualai, kurie formuoja elgseną ir palaiko reikiamą pasaulio suvokimą (Adler 2002) arba „<...> kaip bendrų savybių interaktyvią visumą, kuri įtakoja grupės atsaką į aplinką“ (Hofstede 2001). Vienose kultūrose daugiau dėmesio skiriama atskiriems kūrėjams, o kitose kūrybingumas yra kolektyvinis veiksmas ir vyksta grupėse. Kai kuriose kultūrinėse aplinkose kiekvienas gali būti kūrybingas, kitose – tai išskirtinis talentas, kurį turi tik išskirtiniai žmonės. Kultūros, kurios sutelkia dėmesį į išskirtinius kūrybingumo atvejus, linkusios išryškinti tokių išskirtinių žmonių individualius požymius, sumenkindamos jų aplinkos poveikį. Manoma, kad ši tendencija susijusi su individualizmo-kolektyvizmo dimensijomis kultūroje.

Mezoaplinkai, darančiai poveikį kūrybingumui, priskirtinos tokios darbinės aplinkos kaip organizacijos kultūra, struktūra ir klimatas,

taip pat pastaruoju metu vadybiniame diskurse išplitusi klasterio (mažų įmonių tinklaveikos) aplinka.

O. Lundy ir A. Cowlingas (1996) apibrėžia organizacinę kultūrą: organizacijos tradicijos ir įsitikinimai, kuriuos primeta organizacijos struktūra (centralizuota, decentralizuota, virtuali), ir fizinė vieta (mobilūs baldai, korporacijos poilsio vietos, darbo vietos matomumas). E. C. Martinsas ir F. Terblanche skiria penkis pagrindinius kūrybingumą lemiančius veiksnius, susijusius su organizacine kultūra:

- 1) inovacijų strategija, kuri eksplicitiškai nusitaiko į naujų produktų ir paslaugų plėtojimą ir įgyvendinimą; jos atsiranda iš organizacijos vizijos ir misijos;
- 2) organizacinė struktūra, kuri įtraukia tokius kintamuosius kaip lankstumas, laisvė ir bendradarbiaujančios komandos;
- 3) organizacinės paramos mechanizmas, toks kaip atlygis ir pripažinimo programos, taip pat ištekliai (laikas, informacinės technologijos, kūrybingi žmonės);
- 4) elgsena, skatinanti inovacijas, kurią sudaro atsakas į nesėkmę, idėjos generavimas, nuolatinio mokymosi dvasia, rizikos prisiėmimas, konkurencingumas, pokyčių palaikymas ir konfliktų valdymas;
- 5) atvira komunikacija (Martins, Terblanche 2003).

Organizacijos struktūra siejama su hierarchija organizacijos viduje, kuri veikia santykius tarp organizacijos sudedamųjų dalių ir komunikuoja atsakomybės ir autoriteto kontūrus.

„Kultūra“ ir „klimatas“ dažnai naudojami pakaitomis. S. G. Isaksenas ir G. Ekvallis pasiūlė paprastą atskyrimą pastebėdami, kad klimatas yra tai, ką organizacijos nariai patiria, o kultūra – tai, ką organizacijos nariai vertina. Klimatą sudaro elgsena, jausmai ir nuostatos, kuriomis išsiskiria gyvenimas organizacijoje (Isaksen, Ekvall 2007). G. Ekvallis tyrė klimatą kūrybingumui – kaip klimatas veikia organizacijos narių komunikaciją, problemų sprendimą, konfliktų valdymą, mokymąsi ir motyvavimą, kaip tai atspindi

organizacijos veiksmingumas ir produktyvumas. G. Ekvallis nustatė 10 dimensijų, susijusių su kūrybiniu klimatu: dinamizmas, iššūkiai, laisvė, pasitikėjimas ir atvirumas, parama idėjoms, konfliktai, diskusijos, idėjos laikas / *Idea Time*, žaismingumas / humoras ir rizikos prisiėmimas (Ekvall 1983). Naudodamas kūrybingumui matuoti Kūrybinio klimato klausimyną, G. Ekvallis pademonstravo ženklus skirtumus tarp organizacijų ir padalinių organizacijose pagal jų kūrybinius rezultatus. Inovacijų kriterijaus taikymas padėjo tyrėjams priskirti kiekvieną organizaciją į vieną iš 3 kategorijų: inovatyvioji, vidutiniška, stagnuojančioji (Ekvall 1991).

Klasteriai yra tarpinė mega- ir mezoaplina (klasterio ribos gali kisti nuo regionų ar miestų iki konkrečios profesijos atstovų tinklo), skatinanti kolektyvinį kūrybingumą (kartu patvirtinanti sisteminio požiūrio į kūrybingumą išvalgas), suteikianti galimybes inovacijoms, kurios atsiranda dėl pirkėjų ir tiekėjų artimumo, palaikomų sąveikų su kitomis industrijomis ir spaudimo kurti inovacijas aplinkybėmis, kuriomis sąnaudos, susidūrus su konkurentais, yra maždaug panašios. Klasteryje sutelktos žinios nėra vien individualių klasterio veikėjų turimų žinių suma. Nusistovėję įmonių ir organizacijų tarpusavio ryšiai (tarpusavio pasitikėjimas, bendrosios vertybės, normos, veiklos metodai) laikomi itin vertingomis kolektyvinėmis žiniomis, kurias sunku nukopijuoti ir perkelti į kitos šalies kontekstą. Iki klasterių konkurencingumas ir strategija buvo suprantami kaip vidinis organizacijos dalykas. Klasteriai nurodo, kad didžioji dalis konkurencinės sėkmės glūdi ne organizacijos viduje, o vietovėse, kuriose vyksta jų verslas – organizacijos turi dalyvauti verslo aplinkose, kuriose jos įsikūrė. Klasteriai užčiuopia svarbias skersai įmonių einančias jungtis ir pasklidimą technologijoje, gebėjimuose, informacijoje, rinkodaroje ir vartotojų poreikiuose. Svarbiausias klasterio požymis – sąveika arba susieta visuma, kuri dažniausiai yra daug efektyvesnė nei dalių suma. Klasteris apibūdina bendradarbiaujančiųjų

organizacijų visumą, kurios lyg organizmai biosferoje minta viena kitos žiniomis ir idėjomis. Pasikliaudamos viena kita ir kartu veikdamos, jos įgyja daugiau meistriškumo ir žinių savame sektoriuje.

Kolektyvinio kūrybingumo apraiškomis **mikroaplinkoje** priskirtinas darbas komandose. Remdamasi organizacijos kūrybingumo tyrimais, T. Amabile ir kiti plėtojo *Klimato kūrybingumo įvertinimo instrumentą* (KEYS), kurio tikslas – analizuoti darbuotojų darbo aplinkos suvokimą, galintį paveikti kūrybinį darbą – ypač kūrybinį darbą komandose. Savęs stebėjimu paremtas instrumentas siekė įvertinti „individualius“ suvokimus ir šių suvokimų įtaką kūrybingumui darbe (Amabile 1987; Amabile, Gryskiewicz 1988).

Darbas komandoje laikomas parankesniu kolektyviniam kūrybingumui ir inovacijoms, nes geriau prisiderina prie greitai kintančios, fragmentuotos rinkos, inovatyvių produktų ir lanksčios, kvalifikuotos darbo jėgos. Jos leidžia greitą talentų ir išteklių perkėlimą. Kolektyvinis kūrybingumas nurodo į reiškinį, kai idėjos atsiranda žmonėms keičiantis žiniomis – kūrybinė veikla išauga iš santykių tarp individo ir jo darbo bei ryšių tarp individų. Kūrybingumo padėtis šioje sąveikoje juda į kolektyvinį lygmenį, kai kiekvienas individas ne tik formuoja paskesnę kitų indėlį, bet ir suteikia naują reikšmę kitų praeities indėliams (Hardagon, Bechy 2006: 492).

Vienas iš argumentų, pateikiamų komandinio darbo ir inovacijų kūrimo naudai – vienas kitą papildančių priešybių teorija. Tai idėja, kad kūrybingumas reikalauja jungčių tarp skirtingų, priešingybėmis atrodančių mąstymo stilių. Tiriant inžinierių komandas, buvo pastebėta, kad jas sudaro „novatoriai“ ir „taikytojai“. „Novatoriai“ pateikia naujas idėjas, o „taikytojai“ pritaiko jas praktiniams modeliams (Kirton 1984). Kūrybinės komandos vieningumas gali būti pasiektas kuriant įvairovę komandos sudėtyje, keičiant narius tarp komandų arba įtraukiant naujus narius. Kai komandos nariai pernelyg gerai žino vieni kitų metodus, naujo

nario atsiradimas gali sugriauti sutarimą ir padidinti kūrybinius gebėjimus.

Komandinis darbas atitinka vadinamąjį „mažo pasaulio tinklą“ – vieną efektyviausių socialinės organizacijos formų kūrybingumui ir užduotims vykdyti. Nustatyta, kad maži pasauliai organizuoja nepaprastą sistemų įvairovę, tarp jų ir draugystę, mokslinį bendradarbiavimą, korporatyvines sąjungas, interneto tinklą (*the Web*), blokavimą, energetinę sistemą (*power grids*), Holivudo aktorių darbo rinką, gamybines komandas versle. Kuo daugiau tinklas demonstruoja mažo pasaulio savybes, tuo labiau sujungia veikėjus vienus su kitais pagal asmenis, kurie vienas kitą gerai žino iš bendradarbiavimo praeityje arba buvusio bendradarbiavimo su bendromis trečiosiomis šalimis. Šios sąlygos suteikia galimybę įvairių klasterių kūrybinei medžiagai judėti į kitus klasterius, įgyti pasitikėjimą aplinkybėmis, kai reikia įvertinti nežinomą medžiagą, taip pat padidina tikimybę, kad naują vieno klasterio medžiagą gali produktyviai panaudoti kiti klasterių nariai (Uzzi, Spiro 2005).

Kūrybinėse ir kultūros industrijose kultūros produktų inovacijos labai svarbios konkurenciniam pranašumui išlaikyti, ypač ten, kur kultūros produktai yra sudėtingi (reikalauja įvairių gebėjimų ir specializuotų darbuotojų (Caves 2000)). Tokios organizacijos siekia naujumo, naujai derindamos jau esamus ir žinomus inovacijų elementus. Tam tikrais atvejais tai gali būti naujų komandos narių su senbuviais, kaip svarbiausio inovacijų šaltinio, derinimas, siekiant patirties, elgsenos ir mąstymo stilių įvairovės. Manoma, kad komandos sudėties kaita pozityviai veikia kultūros produktų inovacijas – didesnė tikimybė žanro inovacijoms kino industrijoje siejama su kino kūrimo senbuvų komandos papildymu naujais nariais. Tokiu atveju tampa svarbi skirtingos darbo patirties ir estetinių vertinimų derinimo problema komandoje, taip pat žanro inovacijų pritaikymas vartotojams, derinant senus ir naujus žanro elementus (Perretti, Negro 2007).

Genijaus mito griovimas kūrybinėse industrijose

Kūrybinių industrijų samprata įvairiuose kontekstuose skiriasi, skirtingose kūrybinių industrijų klasifikacijose nurodomos skirtingos veiklos, kūrybines industrijas sudėtinga atskirti nuo „turinio industrijos“, „kūrybos ekonomikos“, „kultūros industrijos“ ir galiausiai „patyrimo (*experience*) industrijos“ (Pine, Gilmore 1999). R. Cavesas kūrybines industrijas apibūdina kaip patyrimo industrijas dėl jų prekių simbolinės prigimties – kino filmų ar muzikos įrašų vertę sudaro ne fizinės ir apčiuopiamos savybės, bet neapčiuopiamos, simbolinės reikšmės – idėjos, įvaizdžiai, emocijos ir patyrimai (Caves 2000). Dauguma tyrėjų atkreipia dėmesį, kad kūrybinių industrijų produktų ir paslaugų vertė priklauso nuo to, kaip vartotojai interpretuoja simbolines reikšmes arba ką jie patiria kaip vartotojai. Dėl tos priežasties simbolių prekių gamyba yra sunkiai numatoma ir subjektyvi (R. Caveso minima „niekas nežino“ savybė). Prisidedami prie naujų patirčių kūrimo vartotojams, patyrimo industrijos dalimi gali tapti ne tik menas (kūrybinių ir kultūros industrijų branduolinės veiklos), bet ir sportas, turizmas, gastronomija, dizainas ir architektūra, kompiuteriniai žaidimai, mobiliųjų telefonų pramogos ir reklamos. J. Pottso ir S. Cunninghamo teigimu, kūrybinės industrijos yra paslaugų ekonomikos branduolys, papildantis žinių ekonomiką, kūrybos ekonomiką bei specialiąsias ekonomikas ir atliekantis svarbų vaidmenį ne tik paslaugų gamyboje, bet ir inovacijų procesuose (Potts, Cunningham 2008).

Patyrimas tampa verslu jį parduodant, o tai galima traktuoti kaip tolesnę neapčiuopiamų ir nemedžiaginių paslaugų, reikalaujančių klientų tapti bendraautoriais, plėtrą. Patyrimams ir paslaugoms bendra yra tai, kad vartotojai arba klientai gauna patirtį, kuri išlieka jų atmintyje (Eiglier, Langeard 1988). Patyrimo produktai lyginami su paslaugomis ir dažnai įtraukiami į paslaugas, todėl patyrimus gaminančios įmonės laikomos paslaugų sektoriaus dalimi. Diskusijos

apie patyrimą persipina su diskusijomis apie meną ir kultūrą, jų vaidmenį visuomenėje, ypač kai turimas omenyje meno emocinis poveikumas. Menui dažnai priskiriamas ypatingas kūrybingumas, kylantis iš populiarus požiūris apie vienišą genijų, kuriantį naują meną ar fundamentalius pokyčius visuomenėje. Tai išskirtinio, elitinio kūrybingumo samprata, kuriai svetima traktuoti meną kaip indėlį į paslaugų inovacijas ar kaip patirties industrijos inovacijų elementą.

Kūrybingumo tyrimuose pastebimas polinkis koncentruotis į genijų, išskirtinių asmenybių, arba vadinamojo „Didžiojo K“, kūrybingumo tyrimus ir įteisinimą, aplenkiant „mažąjį K“, arba kasdienį kūrybingumą. „Mažasis K“ kasdieniame kūrybingume reiškiasi patyrimais ir kiekvienam prieinamomis raiškomis – naujas gaminimo būdas arba pyrago receptas, originali apranga ar namų aplinka. „Didžiojo K“ kūrybingumas nurodo į akivaizdžius kūrybinės raiškos (Maironio poezija, A. Einšteino reliatyvumo teorija) pavyzdžius arba objektyviai įvertinamus *kūrybinius produktus*, praleisdamas svarbius *kūrybinio produkto skirtumus nuo kūrybinio patyrimo*, kaip labiau subjektyvios kūrybingumo formos, kuri gali niekada nevirsti apčiuopiamu produktu ir likti neįvertinta. Neįvertinant subjektyvių kūrybingumo patyrimų, arba „mažąjo K“ – kasdienio kūrybingumo, formuojama nepilna, dalinė kūrybinių reiškinių samprata (Kaufman, Sternberg 2010: 23).

Kūrybingumo samprata, kaip jau minėta, yra naudojama labai įvairiomis reikšmėmis ir iš skirtingų perspektyvų. Daugumoje sferų (tarp jų ir meno sferoje) kūrybingumas suprantamas kaip individualus veiksnys. Psichologijos mokslo sisteminio požiūrio į kūrybingumą teorijose kūrybingumas analizuojamas kaip organizacinis veiksnys arba daugiau ar mažiau kolektyvinis procesas, kuris natūraliai iškyla organizacijoms sprendžiant problemas. Kūrybingumui priskiriamas organizacinis veiksmingumas.

Bendroje vartosenoje kūrybingumas apibūdina daugelio žmonių elgseną kasdienybėje, skirtingais būdais susijusią su pokyčiais – kartais

kūrybingumas yra radikalai nauja elgsena ir idėja, o kartais jis nurodo į gynybinę problemų sprendimą, kurio tikslas – įtvirtinti *status quo*. Kartais kūrybingumas yra funkcinis veiksnys, būtinas kasdienėms veikloms vykdyti, tokioms kaip mokymas ir mokymasis. Kūrybingumas taip pat suprantamas kaip tam tikros profesijos – menininko (Caves 2000) arba profesijų grupės – platesnės kūrybinės klasės (Florida 2002) požymis. Populiarius menininkų, kaip kūrybingų individų, suvokimas remiasi individualistiniu požiūriu (siaura kūrybingumo, arba „didžiojo K“, samprata): menininkai yra kūrybingi individualistai, keičiantys istoriją, o galiausiai mūsų asmenines istorijas, nes mus įkvepia naujai pažvelgti į gyvenimą ir galbūt jį pakeisti. Geri menininkai yra originalūs ir naujai parodo pasaulį. Tokia kūrybingumo samprata vadinama „herojiniu kūrybingumu“ – versle ji siejama su „transformacine“ (vizionieriška, charizmatine) lyderyste bei individualistiniu (paremtu individo savybėmis) kūrybingumu ir yra artimesnė ideologinei retorikai, nes nesiremia esminiais įrodymais ar pavyzdžiais (Bilton 2010). Herojinio kūrybingumo idėja su kūrybinėmis industrijomis susijusioje kultūros politikoje, ypač tikėjimas „individo kūrybingumu, gebėjimais ir talentu“ yra dokumentuota Jungtinės Karalystės Kultūros, Medijų ir Sporto departamento pateiktame dokumente *Creative Industries Mapping Document* (DCMS 2001), kuris tapo paradigminiu Lietuvos kultūros politikos dokumentu.

Šiandien vis plačiau kalbama, kad individo kūrybingumas ir inovatyvios idėjos kūrybinėse industrijose formuoja tik mažą dalį sudėtingo gamybos proceso: *Pixar* ir *Disney Animation* studijų prezidentas Edo Catmullis išvelgia kūrybingumą organizacijos meniniame ir techniniame lygmenyje – labai svarbu, kaip žmonės palaiko vieni kitus, kad būtų geras darbas. Taip pat svarbu, kad skirtingų profesijų ir lygmens žmonės žiūrėtų vieni į kitus kaip į sau lygius. Kūrybiniame versle bet kokie barjerai kliudo kurti didžius kūrinius (Catmull 2008). Skamba paradoksaliai, bet kūrybos ekonomikoje idėjos

yra pigios – svarbiausia yra tai, kas su tomis idėjomis daroma.

Siekiant apibendrinti įvairovę, kūrybingumo sampratas naudinga klasifikuoti į keturias kategorijas, remiantis dviem dimensijomis. Pagal vieną dimensiją, kūrybingumas gali būti klasifikuojamas kaip „kuriantis kažką naujo“ arba kaip „sprendžiantis problemas“ (Majaro 1988).

Naujo kūrimas yra naujų elementų kūrimas arba jau esančių elementų naujas derinimas, turint vienintelį tikslą – sukurti naują elementą, nors ir nežinant, į ką tai veda. Kūrėjas gali turėti žinutės idėją, bet jis nėra tikras, kad ją supras gavėjai – taip nutinka, kai tapytojas pradeda tapyti naujais būdais (pavyzdžiui, nauji meno stiliai – impresionizmas, „pop artas“, konceptualusis menas).

Problemų sprendimas vyksta, kai kryptis jau pasirinkta, bet susiduriama su kliūtimis, kurias reikia įveikti. Tam reikia imtis naujų būdų ir naudoti naujas priemones, bet visas tikslas išlika tas pats. Tokia yra situacija mokslinėje laboratorijoje, kai metodas, kaip kurti naują vaistą, jau yra. Jei eksperimentavimas, naudojant naują to paties chemikalo derinį, nenusiseka, reikia vieną chemikalą pakeisti kitu.

Didžioji dalis tyrėjų psichologų akcentuoja *problemų sprendimą*, kaip svarbiausią kūrybingumo pusę, o originalumą laiko tik kūrybingumo dalimi (Runco 2004: 658). Kita kūrybingumo pusė yra ta, kad jis gali būti individualus (labai paplitęs įsitikinimas meno lauke) arba kolektyvinis reiškinys (2 pav.). Psichologiniai tyrimai rodo, kad kūrybingumas formuojasi kolektyvinėje aplinkoje.

	INDIVIDUALUS	KOLEKTYVINIS
NAUJO KŪRIMAS	Meninis procesas	Darbas laboratorijoje
PROBLEMŲ SPRENDIMAS	Kasdienio darbo iššūkiai	Vystymo (development) projektai

2 pav. Kūrybingumo sampratų klasifikavimas

Dažniausiai kūrybingumas suprantamas kaip inovacijų dalis (Majaro 1988; Ekvall 1996; Amabile 1997). Atitinkamai kyla klausimas – kuris kūrybingumo tipas yra inovacijų dalis? Galbūt naujo kūrimas lengviausiai jungiasi su produkto inovacija, o problemų sprendimas su proceso inovacija? Paslaugų industrijoje (net ir tradicinėje pramonėje) klientų problemų išmanymas ir mokėjimas jas spręsti gali tapti produkto inovacijos pagrindu.

Kita svarbi kūrybingumo pritaikymo dalis yra verslas (*entrepreneurship*), tačiau ne tik ir ne pati svarbiausia dalis. Verslininkui nebūtina kurti naujumą, bet svarbu mokėti spręsti problemas – jis gali domėtis verslo įmonių steigimu ir visai nebūti kūrybingas. Kaip kūrybinius produktus jis naudoja kitus žmones (Kirzner 1973).

Populiari kūrybinių industrijų prototipo versija – menininkai yra kūrybingiausi, nes kuria individualų naujumą. Bet ne jie vieni jį kuria. Meno kūrimas taip pat reikalauja daug rutinos ir disciplinuotumo (kaip muzikantai, aktoriai ar šokėjai). Menininkai gali naudingai prisidėti prie inovacijų (tapti indėliu (*input*) inovacijoms), bet to nepakanka kuriant inovacijas kūrybos ekonomikoje.

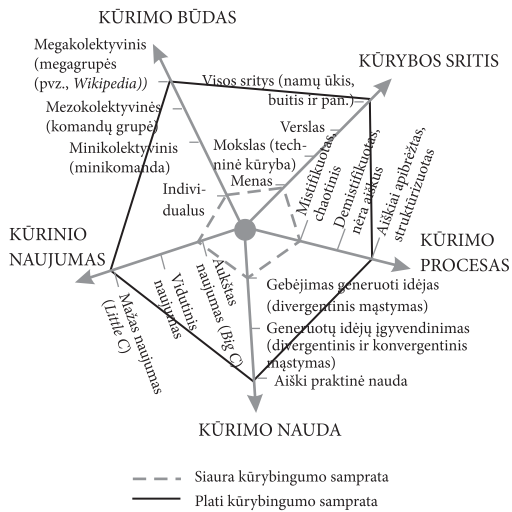
Pastaruoju metu kūrybingumo apibrėžtis kūrybinėse industrijose plečiasi apimdama platesnį, labiau holistinį požiūrį į kūrybingumą. Toks požiūris yra labiau kolektyvinis ir mažiau priklausomas nuo kūrybinių žvaigždžių arba genijų. Kūrybingumo tema yra ne tik kūrybinių industrijų centre, bet tampa dalimi platesnės darbotvarkės, susijusios su technologinėmis inovacijomis, „žinių ekonomikos“ susiformavimu ir darbo rinkos dinamika. Rūpimas klausimas nėra pavienių individų kūrybingumas, nes šios žaliavos yra pakankamai daug, o reali „pridėtinė vertė“ atsiranda tada, kai turinys (kūrybinė idėja) išplėtojamas iki parduodamos prekės. Svarbiausias klausimas, kaip įmonės, industrijos ir visuomenė apskritai organizuojasi kūrybingumui, o vadybininkams ir politikams iššūkiu tampa pasirinkti efektyviausią organizaciją, kad gautų naudą iš kūrybingumo. Kūrybinių industrijų atveju svarbu, kaip kūrybinių industrijų

įmonės veikia, naudodamos žaliavą, kurią sudaro „kūrėjai“ (individai, turintys meno ir specialių techninių gebėjimų). Tačiau įmonės ne tik organizuoja kūrybingumą – kartais svarbesnė tampa kontrolė, kad atsvertų kūrybingumą. Strategijos ir organizacinės formos atspindi, kaip kuriama arba nekuriama pusiausvyra tarp kūrybingumo ir vadybinės kontrolės. Tai svarbu ir kūrybinių industrijų įmonėms ar projektams, kurie *organizuoti ne tik maksimizuoti kūrybingumą, bet kūrybingumas dažnai derinamas su kitais veiksniais*. Siekiant suprasti kūrybinių industrijų organizaciją, reikia tyrinėti kūrybingumą kontekste.

Kūrybinių industrijų ir kūrybos ekonomikos diskursai naujai apibrėžia kūrybingumą vadybinėje vertės grandinės teorijoje, žinių vadyboje ir inovacijose. Kūrybinė ekonomika tolsta nuo individo talento ir estetinių savybių sampratų. Kūrybinę ekonomiką palaikantys tinklai plečiasi tiek horizontaliai į kultūrinės ir estetinės bendruomenės, tiek vertikalios į vadybines įgyvendinimo ir platinimo sistemas. Tad vadybininkai vis labiau yra linkę aprašyti inovacijų ir vadybos procesus kaip natūraliai „kūrybingus“ (Bilton 2007).

Apibendrinant galima teigti, kad kūrybiškumo samprata plėtėsi nuo siauresnės iki platesnės. Ankstesniu laikotarpiu kūrybiškumas buvo suvokiamas kaip individualus, mistifikuotas procesas, orientuotas į meninę, aukšto naujumo lygio kūrybą ir idėjų generavimą (3 pav.).

Dabartiniu metu kūrybiškumo samprata yra gerokai prasiplėtusi. Kūrybiškumas jau suvokiamas ne tik kaip individualaus, bet ir kaip kolektyvinis, aiškiai apibrėžtas ir struktūrizuotas procesas. Kūrybiškumas gali pasireikšti ne tik meninėje, bet ir visose veiklos srityse. Pripažįstama ne tik aukšto (angl. *big C*) naujumo lygio, bet ir žemo naujumo lygio (angl. *little c*) kūrybiškumo išraiška. Kūrybiškumas apima ne tik idėjų generavimą (divergentinį mąstymą), bet ir į praktinę naudą orientuotą idėjų įgyvendinimą (konvergentinį mąstymą). Platesnė kūrybiškumo samprata tampa labiau susijusi su inovacijų samprata.



3 pav. Kūrybingumo sampratos raida: nuo siauresnės iki platesnės

Atkreiptinas dėmesys, kad skirtingose aplinkose ir skirtingame kontekste gali būti naudojamos skirtingos kūrybiškumo sampratos. Skirtingas kūrybiškumo sampratų naudojimas gali sukelti komunikavimo problemų.

Išvados

Būdai, kuriais kūrybiniai individai, procesai ir produktai yra valdomi ir plėtojami kūrybinėse industrijose, yra skirtingi. Jei norima veiksmingos kūrybinių industrijų sampratos, reikia pradėti nuo modernesnės kūrybingumo apibrėžties. Individo talentas ir originalus „turinys“ gali būti mažiau svarbūs nei būdai, kuriais talento „žaliava“ yra valdoma ir apdorojama. Sukūrus rinkai pritaikytus verslo modelius, o technologijoms sudėtingėjant, „turinys“ tampa mažiau svarbus nei būdai, kuriuo tas turinys pristatomas vartotojui. Kūrybingumas nukreipiamas į technologijas ir rinkodaros sprendimus taip pat, kaip ir į talento „žaliavos“ plėtojimą. Verta apžvelgti tikrai išpūdingas medijų industrijas, kuriose svarbiausia ne jų kuriami produktai ir gaunamos įplaukos, bet būdai, kuriais

valdomas ir struktūruojamas kūrybinis verslas. Iššūkis kūrybinių procesų ir žmonių valdymui ir struktūravimui kūrybinėse industrijose yra prieštaravimų valdymas. Kūrybingumas apima tiek spontaniškumą ir pavienį veiksmą, tiek sąmoningą racionalų procesą. Kad šie elementai derėtų, kūrybinį procesą reikia valdyti. Kūrybingumo apibrėžtis turi apimti šiuos kultūros gamybos, kaip sudėtingo proceso, dalykus, o ne tik idėjas ir talento „žaliavą“. Šiandien kūrybinės industrijos vertinamos ne kaip kūrybinis genijų veiksmas, o pagal tai, kaip jos yra susijusios su kontekstu, kuriame vyksta kūryba. Kultūros gamyba vyksta ne linijiniu būdu, o per sudėtingus tinklus ir priklausomybes.

Literatūra

- Adler, N. J. 2002. *International dimensions of organizational behavior*. 4th ed. Cincinnati, OH: Southwestern.
- Amabile, T. M. 1987. The motivation to be creative, in S. G. Isaksen (Ed.). *Frontiers of creativity research: beyond the basics*. Buffalo, NY: Bearly Ltd., 223–254.
- Amabile, T. M.; Gryskiewicz, S. S. 1988. Creative human resources in the R&D laboratory: how environment and personality affect innovation, in R. L. Kuhn (Ed.). *Handbook of creative and innovative managers*. New York: McGraw-Hill, 501–524.
- Amabile, T. 1997. Entrepreneurial creativity through motivational synergy, *Journal of Creative Behavior* 31(1):18–26. <http://dx.doi.org/10.1002/j.2162-6057.1997.tb00778.x>
- Amabile, T. M.; Schatzel, E. A.; Moneta, G. B.; Kramer, S. J. 2004. Leader behaviors and the work environment for creativity: perceived leader support, *The Leadership Quarterly* (15): 5–32. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.12.003>
- Andrew, J. P.; Sirkin, H. L. 2006. *Payback: reaping the rewards of innovation*. Boston: Harvard Business School Press.
- Bakhshi H.; McVittie E.; Simmie, J. 2008. *Creating innovation. Do the creative industries support innovation in the wider economy?*, NESTA Research report July 2008. NESTA, London.

- Bilton, Ch. 2007. *Management and Creativity. From Creative Industries to Creative Management*. Blackwell Publ.
- Bilton, Ch. 2010. Manageable creativity, *International Journal of Cultural Policy* 16(3): 255–269. <http://dx.doi.org/10.1080/10286630903128518>
- Catmull, E. 2008. How Pixar fosters collective creativity, *Harvard Business Review* [interaktyvus], [žiūrėta 2013 m. rugpjūčio 15 d.]. Prieiga per internetą: <http://hbr.org/2008/09/how-pixar-fosters-collective-creativity/ar/1>
- Caves, R. 2000. *Creative industries: contracts between art and commerce*. Cambridge MA: Harvard University Press.
- Csikszentmihalyi, M. 1988. Society, culture, and person: a systems view of creativity, in R. J. Sternberg (Ed.). *The nature of creativity: contemporary psychological perspectives*. New York: Cambridge University Press, 325–228.
- Csikszentmihalyi, M. 1999. Implications of a systems perspective for the study of creativity, in R. J. Sternberg (Ed.). *Handbook of creativity*. New York: Cambridge University Press, 313–335.
- Department of Culture, Media and Sport (DMCS). 2001. *The Creative Industries Mapping Document*, London [interaktyvus], [žiūrėta 2014 m. rugsėjo 18 d.]. Prieiga per internetą: http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+/http://www.culture.gov.uk/reference_library/publications/4632.aspx
- Eiglier, P.; Langeard, E. 1988. *Servuction*. Paris: McGrawHill.
- Ekvall, G. 1983. *Climate, structure and innovativeness in organizations: a theoretical framework and an experiment*, Rep. 1. Stockholm: Faradet.
- Ekvall, G. 1991. The organizational culture of idea-management: a creative climate for the management of ideas, in J. Henry, D. Walker (Eds.). *Managing innovation*. London: Sage, 73–79.
- Ekvall, G. 1996. Organizational climate for creativity and innovation, *European Journal of Work and Organizational Psychology* 5: 105–123. <http://dx.doi.org/10.1080/13594329608414845>
- Florida, R. 2002. *The rise of the creative class: and how it's transforming work, leisure, community and everyday life*. New York: Basic Books.
- GREEN PAPER on “Unlocking the potential for cultural and creative industries”. 2010. [Interaktyvus], [žiūrėta 2013 m. balandžio 24 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.eciapplatform.eu/publication/eu-green-paper-unlocking-the-potential-of-cultural-and-creative-industries/>
- Handke, Ch. 2004. Defining creative industries by comparing the creation of novelty, in the *workshop Creative Industries – a measure of urban development?*, WIWIPOL and FOKUS, Vienna, March 20, 2004.
- Handke, Ch. 2005. Measuring innovation in media industries, in *International Workshop on Innovation and Media: Managing Changes in Technology, Products, and Processes*, 11–12 November 2005, the Media Management and Transformation Centre, Jönköping International Business School, Stockholm.
- Hardagon, A.; Bechky, B. 2006. When collections of creatives become creative collectives: a field study of problem solving at work, *Organization Science* 17(4): 484–500. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1060.0200>
- Hofstede, G. 2001. *Cultures consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Isaksen, S. G.; Ekvall, G. 2007. *Assessing your context for change: a technical manual for the SOQ – Enhancing performance of organizations, leaders and teams for over 50 years*. 2nd ed. Orchard Park, NY: The Creative Problem Solving Group.
- Kaufman, J. C.; Sternberg, R. J. (Eds.). 2010. *The Cambridge handbook of creativity*. Cambridge University Press.
- Kirton, M. 1984. Adapters and innovators – why new initiatives get blocked, *Long Range Planning* 14(2): 137–143. [http://dx.doi.org/10.1016/0024-6301\(84\)90145-6](http://dx.doi.org/10.1016/0024-6301(84)90145-6)
- Kirzner, I. 1973. *Competition and entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press
- Lowes, J. L. 1978. *The road to Xanadu: a study in the ways of the imagination*. London: Pan Books.
- Lundy, O.; Cowling, A. 1996. *Strategic human resource management*. London: Routledge.
- Majaro, S. 1988. *The creative gap*. London: Longman.
- Martins, E. C.; Terblanche, F. 2003. Building organizational culture that stimulates creativity and inno-

vation, *European Journal of Innovation Management* 6(10): 64–74.

<http://dx.doi.org/10.1108/14601060310456337>

Partnership for 21st Century Skills. 2008. *21st century skills, education & competitiveness* [interaktyvus], [žiūrėta 2013 m. rugpjūčio 15 d.]. Prieiga per internetą: http://www.p21.org/storage/documents/21st_century_skills_education_and_competitiveness_guide.pdf

Perretti, F.; Negro, G. 2007. Mixing genres and matching people: a study in innovation and team composition in Hollywood, *Journal of Organizational Behavior* 28: 563–586.

<http://dx.doi.org/10.1002/job.464>

Pine, J.; Gilmore, J. 1999. *The experience economy*. Boston: Harvard Business School Press.

Potts, J.; Cunningham, S. 2008. Four models of the creative industries, *International Journal of Cultural Policy* 14(3): 233–247.

<http://dx.doi.org/10.1080/10286630802281780>

Pratt, A. C.; Jeffcutt, P. (Eds.). 2009. *Creativity, innovation and the cultural economy*. Taylor & Francis.

Puccio, G. J.; Murdock, M. C.; Mance, M. 2007. *Creative leadership: skills that drive change*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Runco, M. 2004. Creativity, *Annual Review of Psychology* 55: 657–687. <http://dx.doi.org/10.1146/annurev.psych.55.090902.141502>

Stoneman, P. 2007. *An introduction to the definition and measurement of soft innovation*, NESTA working paper. NESTA, London.

UNCADT. 2004. *UNCADT XI: High-level Panel on Creative Industries and Development*: conference proceedings, 13 June 2004, Sao Paulo, Brazil [interaktyvus], [žiūrėta 2013 m. balandžio 18 d.]. Prieiga per internetą: http://www.unctadxi.org/sections/u11/docs/2_22_Note_Agenda_en.pdf.

UNCADT. 2008. *Creative Economy Report* [interaktyvus], [žiūrėta 2013 m. kovo 28 d.]. Prieiga per internetą: http://www.unctad.org/en/docs/ditc20082cer_en.pdf

Uzzi, B.; Spiro, J. 2005. Collaboration and creativity: the small world problems, *American Journal of Sociology* 111(2): 447–504.

<http://dx.doi.org/10.1086/432782>

Woodman, R. W.; Sawyer, J. E.; Griffin, R. W. 1993. Toward a theory of organizational creativity, *Academy of Management Review* 18(2): 293–321.

CREATIVITY UNDERSTANDINGS' EVOLUTION: FROM GENIUS TO CREATIVE SYSTEMS

Jūratė ČERNEVIČIŪTĖ, Rolandas STRAZDAS

The understanding of creativity in the social sciences became more complex with the course of time. The concepts of creative individual, creative process and environment are discussed. Looking at the environment, distinction was made on three levels: macro, meso and micro. The impact of environments on creativity is analyzed, focusing attention on the collective creativity as the positive micro-environmental factor for innovations. Insights are gained about the tendency to move from an exclusive, elite, narrow concept of creativity, measured by the creation of products and their abundance, towards a broader, democratic concept of everyday creativity of the most people. The conclusion is that the creative industries of the exceptional creativity of genius or talent and mysticism are gradually transformed to broader creativity as the governed system, emphasizing creativity links with internal elements of the system and with the social context.

Keywords: creative person, creative product, creative process, creative environments, collective creativity, innovation, problem solving, creativity management in creative industries.