

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

LINA GIRDAUSKIENĖ

KŪRYBINĖS ORGANIZACIJOS VADYBOS  
SISTEMOS ĮVEIKLINIMAS ŽINIŲ ASPEKTU

Daktaro disertacija  
Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03S)

2012, KAUNAS

Disertacija rengta 2004-2012 Kauno technologijos universitete, Ekonomikos ir vadybos fakultete, Vadybos katedroje

Disertacija ginama eksternu

**Mokslinė konsultantė:**

Prof. dr. Asta SAVANEVIČIENĖ (Kauno technologijos universitetas, socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas - 03S).

Interneto svetainės, kurioje skelbiama disertacija, adresas:

<http://ktu.lt/kas-kur-kada?tipas=disertacija>

**Recenzavo:**

Prof. habil.dr. Palmira JUCEVIČIENĖ (Kauno technologijos universitetas, socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas - 03S).

Prof. dr. Violeta ŠILINGIENĖ (Kauno technologijos universitetas, socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas - 03S).

©L.Girdauskienė,  
© Leidykla „Technologija“, 2012

ISBN

**Kai nebēra vilties, visuomet lieka kantrybē...**

## TURINYS

Sutrumpinimų ir sąvokų žodynelis.....	6
Paveikslų sąrašas.....	7
Lentelių sąrašas.....	9
Įvadas.....	12
<b>1. Kūrybinės organizacijos identitetas.....</b>	<b>20</b>
1.1. Kūrybinės industrijos genezė.....	20
1.2. Kūrybinės organizacijos koncepcija.....	24
1.2.1. Kūrybinės organizacijos samprata.....	24
1.2.2. Kūrybinės organizacijos kūrybiškumo ideologija.....	25
1.2.3. Kūrybinės organizacijos dimensijos.....	29
1.2.3.1. Socialinės struktūros tapatumas.....	31
1.2.3.2. Kultūros paskirtis kūrybinėje organizacijoje.....	37
1.2.3.3. Technologijų reikšmė kūrybinės organizacijos veiklai .....	40
1.2.3.4. Lyderio vaidmuo kūrybinėje organizacijoje.....	43
1.3. Dualumo raiška skirtingų tipų kūrybinėse organizacijose.....	48
<b>2. Kūrybinės organizacijos vadybos sistema žinių aspektu.....</b>	<b>50</b>
2.1. Žinių raiškos dualumas kūrybinėje organizacijoje.....	50
2.1.1. Kūrybinės organizacijos žinių tipologija.....	50
2.1.2. Kūrybinės organizacijos žinių kilmė.....	55
2.2. Kūrybinės organizacijos vadybos sistemos įveiklinimo ypatumai.....	57
2.2.1. Vadybos sistemos įveiklinimas procesiniu požiūriu.....	59
2.2.2. Vadybos sistemos įveiklinimas struktūriniu požiūriu.....	64
2.3. Kūrybinės organizacijos vadybos sistemos įveiklinimo modelis.....	70
<b>3. Kūrybinės organizacijos vadybos sistemos įveiklinimo ypatumų žinių aspektu empirinio tyrimo metodologija.....</b>	<b>73</b>
3.1. Kūrybinės organizacijos vadybos sistemos įveiklinimo ypatumų žinių aspektu tyrimo metodologinė prieiga ir tyrimo dizainas.....	73
3.2. Kūrybinės organizacijos vadybos sistemos kiekybinio tyrimo dizainas.....	74
3.2.1. Kiekybinio tyrimo struktūra.....	74
3.2.2. Kiekybinio tyrimo validumo parametrai.....	83
3.2.3. Kūrybinės organizacijos vadybos sistemos įveiklinimo ypatumų žinių aspektu tyrimo hipotezės.....	84
3.3. Kokybinio tyrimo dizainas.....	85
<b>4. Kūrybinės organizacijos vadybos sistemos įveiklinimo ypatumų žinių aspektu empirinis tyrimas.....</b>	<b>91</b>
4.1. Žinių raiška kūrybinėje organizacijoje.....	91

4.2. Kūrybinės organizacijos vadybos sistemos žinių aspektu kiekybinis tyrimas.....	94
4.2.1. Kūrybinės organizacijos vadybos sistema procesiniu požiūriu.....	95
4.2.2. Kūrybinės organizacijos vadybos sistemos organizacinės dimensijos.....	105
4.2.3. Kūrybinės organizacijos vadybos sistemos valdymo metodų raiška.....	114
4.3. Kūrybinės organizacijos vadybos sistemos įveiklinimo ypatumai.....	119
4.3.1. Vadybos sistemos įveiklinimo nuostatos.....	120
4.3.2. Vadybos sistemos įveiklinimo organizaciniai veiksniai.....	122
4.3.3. Kūrybinės organizacijos vadybos sistemos įveiklinimo ypatumai.....	141
4.4. Diskusija ir tolimesnių tyrimų kryptys.....	144
Išvados.....	148
Pasiūlymai kūrybinių organizacijų lyderiams.....	150
Literatūros sąrašas.....	153
Publikacijos disertacijos tema.....	162
Priedai.....	163

## SUTRUMPINIMŲ IR SAVOKŲ ŽODYNĖLIS

**Administratorius** – darbuotojas, atsakingas už organizacijos veiklos administravimą

**Administravimas** – veikla susijusi su įvairiausių institucijų, organizacijų funkcionavimo užtikrinimu, vadybos įkūnijimu, pasižyminti vykdomąja galia, dažniausiai apibrėžta bei įteisinta juridiskai ir pasižyminti gaunamos informacijos apdorojimu bei nurodymų perdavimais. (Wikipedia)

**Kūrėjas** – darbuotojas, kuris, panaudodamas savo kūrybiškumą, žinias ir įgūdžius, proceso metu parengia meninį produktą.

**Kūrybinė organizacija** - tai prigimtiniu individualiu meniniu kūrybiškumu ir kompetencija pasižyminti meno organizacija, kuri, generuodama bei panaudodama intelektinį kapitalą, kuria ir realizuoja kūrybiškus produktus ir tokiu būdu gauna ekonominę naudą bei užsitikrina konkurencinį pranašumą.

**Kūrybinė industrija (KI)** – kūrybinių organizacijų visuma

**Kūrybiškumas** - tai naujų meninių idėjų sukūrimas ar sprendimų būdų radimas, kai sukuriamas naujas ir naudingas produktas ar paslauga.

**Žinios** – tai informacijos, praktinių metodų, išvalgų, nuomonių, įsitikinimų, gebėjimų ir įgūdžių junginys, įgytas patyriminiu būdu, kuris sąmoningai ar nesąmoningai pritaikomas veikloje.

**Žinių valdymas (ŽV)** – tai procesas, kurį sudaro žinių įgijimas, kūrimas, sklaida, taikymas, saugojimas ir vertinimas struktūrinėse duomenų bazėse tekstinės informacijos forma ir įtvirtinta individualių darbuotojų elgsenoje neišreikštų žinių bei patirties forma.

**Inovacijos** – idėjų, metodų ar technologijų naujas pritaikymas, pateikiant rinkai naujus arba tobulinant jau egzistuojančius produktus ir procesus.

**Organizacinis mokymasis (OM)** – organizacijos kompetencijų ugdymas ir nuolatinis veiklos gerinimo procesas, keičiant savo elgseną, kai yra plečiama, atnaujinama ir vystoma organizacinė žinių bazė ir sukuriamas organizacinis žinojimas.

**Vadybos sistema žinių aspektu** – vadybinių instrumentų rinkinys, sudarantis sąlygas įveikinti kūrybinės organizacijos žinių valdymo procesą.

**Įveiklinimas** – vadybinių instrumentų taikymas, skatinant vadybos sistemos procesus žinių aspektu.

**Kūrybinės organizacijos vadybos sistemos įveiklinimo žinių aspektu modelis** – kompleksinis dimensijų rinkinys, apibrėžiantis vadybos sistemos įveiklinimą žinių aspektu kūrybinėje organizacijoje.

## PAVEIKSLŲ SARASAS

1 pav. Loginė darbo schema.....	17
2 pav. Kūrybinės industrijos prigimtinio dualumo raiška.....	23
3 pav. Kūrybiškumo tipai.....	26
4 pav. Kūrybinės organizacijos dimensijos.....	31
5 pav. Kūrybinės organizacijos projektinė veikla.....	35
6 pav. Valdymo metodų ir užduočių santykis.....	37
7 pav. Technologijų tipologija remiantis Perrow klasifikacija (2006).....	42
8 pav. Technologijos kūrybinėje organizacijoje.....	42
9 pav. Kūrybinės organizacijos sandara darbuotojų pastovumo aspektu.....	46
10 pav. Lyderio – vadovo transformacija.....	46
11 pav. Kūrybinės organizacijos dualumo raiška.....	49
12 pav. Žinių klasifikacija, remiantis jų kilmės šaltiniais ir išreiškimo forma (Nonaka, 2000).....	54
13 pav. Kūrybinės organizacijos žinių tipologija.....	55
14 pav. Žinių šaltinių klasifikacija kūrybinėje organizacijoje.....	57
15 pav. Kūrybinės organizacijos žinių valdymo modelių prielaidų tipologija.....	59
16 pav. Žinių perdavimo modelis, Nissen (2000).....	64
17 pav. Anderson ir APQC įgalintojų modelis (1996).....	66
18 pav. Kūrybinės organizacijos nuostatos vadybos sistemos formavimo aspektu priklausomai nuo užduoties prigimties.....	67
19 pav. Kūrybinės organizacijos technologijų dualumas.....	69
20 pav. Kūrybinės organizacijos vadybos sistemos procesas žinių aspektu.....	70
21 pav. Kūrybinės organizacijos vadybos sistemos įveiklinimo modelis.....	71
22 pav. Empirinio tyrimo metodologinė prieiga.....	74
23 pav. Kiekybinio tyrimo algoritmas.....	75
24 pav. Hipotezių ir kūrybinės organizacijos vadybos sistemos įveiklinimo žinių aspektu modelio dimensijų ryšys.....	85
25 pav. Kokybinio tyrimo algoritmas.....	86
26 pav. Taikomų žinių reikšmingumas kūrybinėje organizacijoje.....	91
27 pav. Žinių įtvirtinimas kūrybinėje organizacijoje lygių aspektu.....	93
28 pav. Išsaugomų žinių tipologija dažnumo aspektu.....	94
29 pav. Žinių valdymo procesas kūrybinėje organizacijoje.....	97
30 pav. Žinių šaltinių taikymas kūrybinėje organizacijoje.....	98
31 pav. Žinių šaltinių pasiskirstymas dviejose darbuotojų grupėse.....	98
32 pav. Žinių sklaidos vieta.....	100
33 pav. Žinių sklaidos metas.....	100
34 pav. Žinių sklaida formalizacijos aspektu.....	101
35 pav. Žinių perdavimo priemonės kūrybinėje organizacijoje.....	102
36 pav. Žinių priėmėjai kūrybinėje organizacijoje.....	102
37 pav. Užduočių charakteristikų sklaida kūrybinėje organizacijoje, kai matavimo vienetas yra mediana.....	107
38 pav. Užduočių charakteristikų sklaida kūrybinėje organizacijoje, kai matavimo vienetas yra moda.....	108

39 pav. Grupės charakteristikos kūrybinėje organizacijoje.....	109
40 pav. Laiko charakteristikų raiška kūrybinėje organizacijoje.....	110
41 pav. Technologijų paplitimas kūrybinėje organizacijoje.....	111
42 pav. Kūrėjų ir administratorių lyderio profiliai.....	113
43 pav. Išsaugomos žinios kūrybinėje organizacijoje.....	115
44 pav. Formalizacijos profiliai kūrybinėje organizacijoje.....	116
45 pav. Kontrolės metodo raiška, įveiklinant vadybos sistemą žinių aspektu.....	117
46 pav. Kūrybinės organizacijos įveiklinimo profiliai žinių aspektu.....	118
47 pav. Slypinčių ir išreikštų žinių raiška kūrybinėje organizacijoje dviejose darbuotojų grupėse.....	119
48 pav. Kokybinio tyrimo respondentų demografiniai duomenys.....	120
49 pav. Apibendrinti empirinio tyrimo rezultatai.....	144



## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Kūrybiškumo veiksniai.....	27
2 lentelė. Kūrybinės organizacijos charakteristikų tipologija.....	30
3 lentelė. Kūrybinės organizacijos struktūros charakteristikos.....	33
4 lentelė. Kūrybinės organizacijos kultūros charakteristikos.....	39
5 lentelė. Kūrybinių organizacijų kultūros tipai.....	40
6 lentelė. Kūrybiško darbuotojo kompetencijų aprašas.....	45
7 lentelė. Lyderių tipų palyginimas.....	47
8 lentelė. Žinių tipologija.....	51
9 lentelė. Dualūs kūrybinės organizacijos vadybos sistemos įveiklinimo požiūriai.....	58
10 lentelė. Žinių gyvavimo ciklas kūrybinėje organizacijoje.....	60
11 lentelė. Kiekybinio tyrimo anketos schema.....	76
12 lentelė Kiekybinio tyrimo klausimų teorinis pagrindimas.....	77
13 lentelė. Statistikos departamento duomenys.....	81
14 lentelė. Anketinės apklausos imties dydis (Kardelis, 2005).....	81
15 lentelė. Respondentų demografiniai duomenys.....	82
16 lentelė. Organizacijos vadybos sistemos įveiklinimo charakteristikų faktorizacija.....	83
17 lentelė. Kokybinio tyrimo giluminio interviu struktūra.....	87
18 lentelė. Kokybinio tyrimo klausimai.....	88
19 lentelė. Respondentų kodavimas ir parinkimas.....	88
20 lentelė. Giluminio interviu laiko parametrai.....	89
21 lentelė. Kokybinio tyrimo validumo parametrai.....	90
22 lentelė. Struktūrizuoto interviu struktūra.....	93
23 lentelė. Išsaugomų žinių dažnumas.....	96
24 lentelė. Dualus žinių valdymo procesas kūrybinėje organizacijoje.....	103
25 lentelė. Žinių saugojimas kūrybinėje organizacijoje.....	104
26 lentelė. Organizacinio mokymosi lygiai kūrybinėje organizacijoje.....	106
27 lentelė. Organizacijos metmenų įtaka vadybos sistemos įveiklinimui.....	106
28 lentelė. Socialinės struktūros charakteristikų reikšmingumas darbuotojų tipams.....	107
29 lentelė. Užduočių prigimties skirtuminis reikšmingumas.....	109
30 lentelė. Laiko charakteristikos kūrybinėje organizacijoje.....	110
31 lentelė. Technologijų įtakos reikšminis skirtumas tarp kūrėjų ir administratorių.....	111
32 lentelė. IRT pavyzdžiai kūrybinėse organizacijose.....	112
33 lentelė. Kultūros tipas kūrybinėje organizacijoje.....	112
34 lentelė. Kultūros indikatorių reikšminis skirtumas kūrybinėje organizacijoje.....	112
35 lentelė. Formalizacijos reikšmingi skirtumai.....	114
36 lentelė. Formalizacijos indikatoriai kūrybinėje organizacijoje.....	114
37 lentelė. Saugojimo ir formalizacijos etapų tarpusavio ryšys kūrėjų ir administratorių tarpe.....	115
38 lentelė. Komunikacija kūrybinėje organizacijoje.....	117
39 lentelė. Kūrybinės organizacijos taikomos nuostatos į administratorių vadybos posistemės įveiklinimą slypinčių ir išreikštų žinių aspektu.....	121
40 lentelė. Kūrybinės organizacijos taikomos nuostatos į kūrėjų vadybos posistemės įveiklinimą slypinčių ir išreikštų žinių aspektu.....	122
41 lentelė. Kultūros charakteristikos, įveiklinančios administratorių vadybos posistemę.....	132

42 lentelė. Kultūros charakteristikos, įveiklinančios kūrėjų vadybos posistemę.....	124
43 lentelė. Administratorių technologijų tipai, paplitę valdant slypinčias ir išreikštas žinias.....	125
44 lentelė. Technologijų tipai, įveiklinantys administratorių vadybos posistemę.....	126
45 lentelė. Kūrėjų technologijų tipai, paplitę valdant slypinčias ir išreikštas žinias.....	126
46 lentelė. Technologijų tipai, įveiklinantys kūrėjų vadybos posistemę.....	127
47 lentelė. Lyderių tipai, įveiklinantys administratorių vadybos posistemę.....	127
48 lentelė. Lyderių tipai, įveiklinantys kūrėjų vadybos posistemę.....	128
49 lentelė. Užduočių charakteristikos, įveiklinančios administratorių vadybos posistemę.....	128
50 lentelė. Užduočių charakteristikos, įveiklinančios kūrėjų vadybos posistemę.....	129
51 lentelė. Grupių charakteristikos, įveiklinančios administratorių vadybos posistemę.....	129
52 lentelė. Grupių charakteristikos, įveiklinančios kūrėjų vadybos posistemę.....	130
53 lentelė. Laiko charakteristikos, įveiklinančios administratorių vadybos posistemę.....	131
54 lentelė. Laiko charakteristikos, įveiklinančios kūrėjų vadybos posistemę.....	131
55 lentelė. Komunikacijos tipai, įveiklinantys administratorių vadybos posistemę.....	132
56 lentelė. Administratorių komunikacijos tipai, paplitę valdant išreikštas žinias.....	132
57 lentelė. Administratorių komunikacijos tipai, paplitę valdant slypinčias žinias.....	133
58 lentelė. Komunikacijos tipai, įveiklinantys kūrėjų vadybos posistemę įveiklinimą.....	133
59 lentelė. Kūrėjų komunikacijos tipai, paplitę valdant slypinčias ir išreikštas žinias.....	133
60 lentelė. Formalizacijos tipai, įveiklinantys vadybos posistemę.....	134
61 lentelė. Administratorių formalizacijos tipai, paplitę valdant išreikštas žinias.....	134
62 lentelė. Formalizacijos tipai, paplitę administratorių tarpe, valdant slypinčias žinias.....	135
63 lentelė. Formalizacijos tipai, įveiklinantys kūrėjų vadybos posistemę.....	135
64 lentelė. Kūrėjų formalizacijos tipai, paplitę valdant slypinčias ir išreikštas žinias.....	136
65 lentelė. Kontrolės tipai, įveiklinantys administratorių vadybos posistemę.....	136
66 lentelė. Administratorių kontrolės tipai, valdant slypinčias ir išreikštas žinias.....	137
67 lentelė. Kontrolės tipai, įveiklinantys kūrėjų vadybos posistemę.....	137
68 lentelė. Kontrolės tipai, paplitę kūrėjų tarpe, valdant išreikštas žinias.....	138
69 lentelė. Kontrolės tipai, paplitę kūrėjų tarpe, valdant slypinčias žinias.....	138
70 lentelė. Organizacinio mokymosi tipai, įveiklinantys administratorių vadybos posistemę.....	139
71 lentelė. Administratorių organizacinio mokymosi būdai, valdant išreikštas žinias.....	139
72 lentelė. Administratorių organizacinio mokymosi būdai, valdant slypinčias žinias.....	140
73 lentelė. Organizacinio mokymosi tipai, įveiklinantys kūrėjų vadybos posistemę.....	140
74 lentelė. Kūrėjų organizacinio mokymosi būdai, valdant išreikštas žinias.....	140
75 lentelė. Kūrėjų organizacinio mokymosi būdai, valdant slypinčias žinias.....	141
76 lentelė. Organizaciniai veiksniai, valdant išreikštas žinias dviejose darbuotojų grupėse.....	142
77 lentelė. Organizaciniai veiksniai, valdant slypinčias žinias dviejose darbuotojų grupėse.....	143
Priedas Nr.1 Požiūrių į žinių valdymą klasifikacija.....	163
Priedas Nr.2 Industrinės ir poindustrinės ekonomikos palyginimas.....	164
Priedas Nr.3 Pareigybių pasiskirstymas ir grupavimas.....	166
Priedas Nr.4 Kūrybinės organizacijos vadybos sistemos įveiklinimo faktorizacija.....	167
Priedas Nr.5 Kūrybinės industrijos veiklų klasifikacija.....	171

Priedas Nr.6 Anketa.....	173
Priedas Nr.7 Kokybinis kūrybinės organizacijos vadybos sistemos įveiklinimo fenomeno tyrimas.....	182

## IVADAS

### **Mokslinio tyrimo temos aktualumas**

Šiuolaikinės organizacijos, siekdamos sėkmingai vystytis ir išlikti konkurencingos, privalo nuolatos keistis, mokytis ir kurti naujas žinias iššūkius pateikiančioje verslo terpėje. Kūrybinė organizacija išsiskiria iš tradicinių organizacijų. Ji pasižymi unikalių vienkartinųjų projektų, kurie lemia didelę darbuotojų kaitą, ypač tarp produktų kūrėjų, įgyvendinimu. Jai būdingas individualus meninis kūrybiškumas, kuris yra transformuojamas į produktus. Kūrybinė organizacija stengiasi užtikrinti pusiausvyrą tarp verslo ir kūrybiškumo, kai, sukuriant kūrybišką žinių aplinką, siekiama tuo pačiu metu skatinti darbuotojus vystyti kūrybinę veiklą ir gaminti naujus produktus, tenkinančius rinkos poreikius. Meno ir komercijos santykis kinta priklausomai nuo kūrybinės industrijos veiklų pobūdžio. Pavyzdžiui, televizijos laidų gamybos sektorius yra tas sektorius, kuriame šis supriešinimas yra ypač ryškus, kai lygiagrečiai siekiama kurti meninius kultūrinius produktus ir gauti ekonominę naudą. Tad šio sektoriaus kūrybinės organizacijos prigimtinis dualumas sąlygoja specifinį verslo valdymo sistemų poreikį, kurios užtikrintų du paralelinius organizacijos procesus, turinčius derėti tarpusavyje - individo kūrybiškumo skatinimą ir kūrybos įveiklinimą.

### **Mokslinio tyrimo problema**

Kūrybinės organizacijos ir kūrybinės industrijos tematika vykdomi moksliniai tyrimai ypač suaktyvėjo pastaraisiais dešimtmečiais. Mokslininkai daug dėmesio skiria kūrybinių industrijų genezės, veiklų identifikavimo ir kūrybinių industrijų vadybos klausimams (Heinrichs, 1997; Flew, 2002; Florida, 2002; Cultural and Creative Industry Promotion Team, Ministry of Economics Affairs in Taiwan, 2003; Wyszomirski, 2004; Evans, Carey, Naudin, 2006; Holzl, 2006; Markusen, Wassall, DeNatale, Cohen, 2006; O'Connor, 2007; Muller, Rammer, Truby, 2008; Miles ir Green, 2008), kūrybiškumo koncepcijos analizei ir kūrybinės aplinkos formavimui (Guilford, 1967; Snow, 1986; Torrance, 1989; Rothenberg, 1990; Ford, 1996; Hemlin, 1996; Du Gay, 1996 1997; Kelly, 1998; Amabile, 1999; Sternberg, 1999; Csikszentmihalyi, 1999; Hadamard, 1999; Klahr ir Simon, 1999; Carnero, 2000; Simonton, 2003; Boltanski ir Chiapello, 2005; Crosick, 2006; Ensor, Pirrie, Band, 2006; Bilton, 2007; Afolabi ir kt., 2007) ir kūrybinio darbuotojo kompetencijų tyrimams (Cole ir Cole, 1973; Perkins, 1988; Amabile, 1999; Caves 2000; Davis ir Scase, 2000; Florida, 2002; Simonton, 2003; Tracy, 2008), tačiau nepakanka žinių, kaip valdyti hipertekstines organizacijas ir jose veikiančius skirtingų tikslų siekiančius darbuotojus.

Moksliniai tyrimai, susiję su kūrybiškumo skatinimu ir naujų žinių kūrimu kūrybinės organizacijos kontekste yra fragmentiški ir palietę tik žinių bazių sampratą (Hansen, 1999; Florida, 2002), menininkų ir meno administracinių darbuotojų mokymosi aspektus (kultūros sociologai), kūrybiškumo bei kūrybinio proceso valdymo technikų ir metodikų suvokimą (edukacinė psichologija) bei inovacijų klausimus (Woodman ir kt., 1993; Florida, 2002a; Asheim ir Gertler, 2004; Barnes, 2004; Storper ir Venables, 2004; Handke, 2004, 2006; Galenson, 2006; Wilkinson, 2007; Stoneman, 2007; Green ir kt., 2007; Aurum, Daneshgar ir Ward, 2007; Miles ir Green, 2008). Tačiau stokojama tyrimų, kaip kūrybinės organizacijos išlieka kūrybiškos ir inovatyvios (Kanter, 1999; Paulus ir Yang, 2000; Sternberg, 1999; Williams ir Young, 1999; Shelley ir Perry-Smoth, 2000). Trūksta žinių apie sąlygas, leidžiančias veikti kūrybiškai ir ekonomiškai efektyviai - vadybos sistemos įveiklinimą žinių aspektu.

Tyrimai organizacijų vadybos tematika žinių aspektu daugiausia atlikti tradicinėse organizacijose. Kiekviena ūkio šaka yra unikali ir išsiskiria savo specifškumu, tad galima daryti prielaidą, kad ir organizacijų valdymas žinių aspektu skiriasi priklausomai nuo organizacijose vykstančių procesų ypatumų, kurių skirtingumą visų pirma lemia ūkio šaka. Siekiant nustatyti, kokie veiksniai ir procesai leidžia parengti tinkamą vadybos sistemą kūrybinėje organizacijoje, žinių vadybos tyrimų analizė atliekama iš laiko perspektyvos, remiantis struktūriniu ir procesiniu požiūriais kompleksinės adaptyvinės sistemų teorijos kontekste. Laiko atžvilgiu žinių vadybos tematika galima išskirti tris tyrimų kartas. *Tyrimai* (Churchman, 1971; Applegate, 1988; Drucker, 1989; Anthies, 1991; Gopal ir Gagnon, 1995; Maglitta, 1996; Bair, 1997; Albert, 1998; Malhotra, 1999; Goodman ir Darr, 1999; Hansen ir kt., 1999), *priskiriami pirmajai žinių vadybos kartai*, pateikė suvokimą kaip informacinių sistemų pagalba yra perduodamos, koduojamos ir saugojamos organizacinės sisteminės žinios. Ši karta sukūrė žinių valdymo sistemas ir padėjo pagrindą formalizuoto žinių valdymo sampratai. Pirmoji žinių vadybos karta daugiausia remiasi struktūriniu požiūriu, kuris leidžia teigti, kad skirtinga žinių valdymo požymių raiška suformuoja skirtingą žinių valdymo sistemos brandumą (Šajeva, 2010). Struktūrinio požiūrio šalininkai tiria žinių ypatybes (Boisot, 1987; Pautzke, 1989; Hedlund ir Nonaka, 1993; Blacker ir kt., 1993; Oberschulte, 1994; Nonaka ir Takeuchi, 1995; Greshner, 1996; Spender, 1996a; Polyani, 1996; Wilke, 1996; Guldenberg, 1997; Probst, Raub, Romhardt, 1997; Laim, 2000; Hahn ir Subramani, 2000) ir žinių valdymą suvokia kaip esminių dedamųjų konfigūraciją, kuri užtikrina palankias sąlygas žinių valdymui (Andersen ir APQC, 1996; Yeung ir Holden, 2000; Carter ir Scarbrough, 2001).

*Antrosios žinių vadybos kartos* (Nonaka, 1994; Galagan, 1997; Earl ir Scott, 1999) tyrimai leido pažinti organizacinio mokymosi, kaip žinių valdymo ir organizacinio žinojimo užtikrinimo priemonę, paaiškinant kaip mokymosi pagalba individualios žinios virsta organizacinėmis, taisomos klaidos ir gerinami darbo procesai. Ši karta suformavo pagrindą slypinčių žinių valdymui. Tyrimai žinių valdymo tematika leido pažinti žinių valdymą procesiniu požiūriu, analizuojant žinių veiklas ir virsmą, pereinant žinių gyvavimo ciklą nuo įgijimo iki saugojimo (Nissen, 1993; Wiig, 1993; Probst, 1995; Schulanski, 1996; Choo, 1996; Andersen ir APQC, 1996; Marquardt, 1996; Holsapple ir Joshi, 1997; APQC, 1997; PWaterhouseCoopers, 1997; Ruggles, 1997; Van Der Spek ir Spijkervet, 1997; Alavi, 1997; Van Heijst, Van Der Spek ir Kruizinga, 1997; Van Der Spek ir de Hoog, 1997; Davenport ir Prusak, 1998; Wiig, 1998; Coombs ir Hull, 1998; Tessun, 1998; Saint-Onge, 1998; Despres ir Chauvel, 1999; Skyrme, 1999; Gartner grupė, 1999; Nissen sujungtas modelis 2000; Accenture, 2000; Ernst ir Young, 1999; Young, 1999; Liebowitz, 2000; Grant, 2000). Procesinio požiūrio šalininkai teigia, kad žinios keičia savo išreiškimo formą (Nonaka ir Takeuchi, 1995), tai yra, vyksta žinių transformacija. Mokslininkai (Cyert ir March, 1963; Argyris ir Schon, 1978; Fyol ir Lyles, 1985; Boisot, 1987; Levitt ir March, 1988; Senge, 1990; Huber, 1991; Lave ir Wenger, 1991; Brown ir Duguid, 1991; Augustinaitis, 1992; Hedlund, 1993; Nonaka, 1994; Boland ir Tenkasi, 1995; Snell ir Chack, 1998; Crossan ir kt, 1999; Harvey ir Denton, 1999; Brennan, 2001; Hall, 2001; Nichani, 2001; Greenberg, 2002; Butler, 2002; Jucevičienė, 2004), analizuoja žinių valdymo procesą per organizacinio mokymosi prizmę ir teigia, kad organizacinis mokymasis, o, tiksliau, nauji mokymo metodai ir formos, kol kas lieka vienintelė efektyvi žinių valdymo priemonė (Alkemade, Hekkert ir Suurs, 2006).

*Trečioji žinių vadybos karta* pateikė sisteminių požiūrį į žinių valdymą, kuris integruoja į vientisą sistemą informacines technologijas, organizacinį mokymąsi, žinių kūrimą ir inovacijas bei įskiepija į visus verslo procesus, pradedant strategija ir baigiant operaciniu lygmeniu (Swart, Harvey, 2012; Pinho, Rego, Cunha, 2012). Pirmoji žinių valdymo karta akcentavo struktūrinį požiūrį, antroji – procesinį. Trečioji karta apjungė ankstesnius požiūrius ir pasiūlė kompleksiskai valdyti žinias.

Atlikti mokslininkų tyrimai žinių valdymo brandos atžvilgiu (Šajeva, 2009), leidžia kūrybinės organizacijos vadybos sistemą žinių aspektu priskirti pirmajai brandumo stadijai, kuomet žinių valdymas yra chaotiškas, žinių valdymo svarba suvokiama tik fragmentiškai, žinių valdymo iniciatyvos vyksta neformaliai. Žinių valdymą vykdo ne organizacija, planuodama savo funkcijas, o patys darbuotojai, savarankiškai vykdydami veiklas. Šios konceptualiosios nuostatos yra laikomasi visame disertaciniame darbe.

Žvelgiant per trečiosios žinių vadybos kartos tyrimų prizmę vadybos sistemos žinių aspektu kūrybinėse organizacijose pažinimo problematika yra aktuali ir savalaikė. Viena vertus pakankamas įdirbis žinių valdymo srityje, tačiau, antra vertus, fragmentiški žinių valdymo tyrimai, kūrybinėse organizacijose suponuoja mokslinių tyrimų lauką, siekiant pažinti vadybos sistemos žinių aspektu prielaidas kūrybinėje organizacijose. Juolab, kad kūrybinės organizacijos prigimtinis dualumas, kai siekiama skatinti kūrybiškumą, o tuo pačiu ir užtikrinti verslą, reikalauja atskiro dėmesio, nes, viena vertus, galima taikyti universalius modelius, kai yra kalbama apie verslo vykdymą, tačiau šie modeliai visiškai netinkami, kai kalbama apie kūrybiškumo skatinimą. Pagrindine problema įveiklinant vadybos sistemą tapo tai, kad dėl skirtingų procesų, tikslų ir veikiančių darbuotojų negalima taikyti vieno, universalios ir standartizuoto vadybos sistemos įveiklinimo žinių aspektu modelio visoje organizacijoje. Tad **mokslinė problema** yra formuluojama keliant klausimą, kaip yra įveiklinama kūrybinės organizacijos vadybos sistema žinių aspektu, jeigu pripažįstamas šios organizacijos dualumas?

**Mokslinio tyrimo objektas** yra kūrybinės organizacijos vadybos sistemos įveiklinimas žinių aspektu.

Identifikuotai mokslinei problemai išspręsti remtasi mokslininkų darbais, kurie tyrė kūrybinių industrijų terminologijos įvairovę, sampratą ir genezę, kūrybiškumo koncepcijos, kūrybinės aplinkos charakteristikų, kūrybinio darbuotojo kompetencijų klausimus, bei analizavo atskirus aspektus, būdingus kūrybinės organizacijos žinių valdymui:

- Kūrybinių industrijų terminologijos įvairovės, sampratos ir genezės klausimus tyrė Heinrichs (1997), Florida (2002), Flew (2002), Cultural and Creative Industry Promotion Team, Ministry of Economics Affairs in Taiwan (2003), Wyszomirski (2004), Evans, Carey, Naudin (2006), Holzl (2006), Markusen, Wassall, DeNatale, Cohen (2006), O'Connor (2007), Muller, Rammer, Truby (2008), Miles ir Green (2008).
- Kūrybiškumo koncepcijos aspektus ir kūrybinės aplinkos charakteristikas analizavo Guilford (1967), Snow (1986), Torrance (1989), Rothenberg (1990), Ford (1996), Hemlin (1996), Du Gay (1996; 1997); Kelly (1998); Sternberg (1999), Amabile (1999), Hadamard (1999), Klahr ir Simon (1999), Csikszentmihalyi (1999), Carnero (2000), Simonton (2003), Boltanski ir Chiapello (2005); Crosick (2006), Ensor, Pirrie, Band (2006), Bilton (2007), Afolabi ir kt. (2007).

- Kūrybinio darbuotojo kompetencijas nagrinėjo Cole ir Cole (1973), Perkins (1988), Amabile (1999), Caves (2000), Davis ir Scase (2000), Florida (2002), Simonton (2003), Tracy (2008).
- Žinių valdymo tematika tyrimus vykdė Churchman (1971), Applegate (1988), Drucker (1989), Anthies (1991), Nissen (1993), Wiig (1993), Nonaka (1994), Probst (1995), Gopal ir Gagnon (1995), Andersen ir APQC (1996), Maglitta (1996), Marquardt (1996), Choo (1996), Schulanski (1996), PWaterhouseCoopers (1997), Spijkervet (1997), Van Der Spek ir de Hoog (1997), Galagan (1997), Alavi (1997), Bair (1997), Van Heijst, Van Der Spek ir Kruizinga (1997), Ruggles (1997), APQC (1997), Holsapple ir Joshi (1997), Tessun (1998), Wiig (1998), Davenport ir Prusak (1998), Coombs ir Hull (1998), Albert (1998), Saint-Onge (1998), Despres ir Chauvel (1999), Hansen ir kt. (1999), Young ir Scott (1999), Skyrme (1999), Malhotra (1999), Goodman ir Darr, (1999), Gartner grupė (1999), Ernst ir Young (1999), Nissen sujungtas modelis (2000), Accenture (2000), Van Der Spek ir Liebowitz (2000), Grant (2000), Swart, Harvey (2012), Pinho, Rego, Cunha (2012).
- Tyrimus žinių valdymo tematika kūrybinės organizacijos kontekste Woodman ir kt. (1993), Sternberg (1999), Kanter (1999), Williams ir Young (1999), Paulus ir Yang (2000), Shelley ir Perry-Smoth (2000), Florida (2002a), Asheim ir Gertler (2004), Barnes (2004), Storper ir Venables (2004), Handke (2004, 2006), Galenson (2006), Wilkinson (2007), Stoneman (2007), Green ir kt. (2007), Aurum, Daneshgar ir Ward (2007), Miles ir Green (2008), Ewenstein (2009).
- Organizacinio mokymosi klausimus tyrė Cyert ir March (1963), Argyris ir Schon (1978), Fyol ir Lyles (1985), Boisot (1987), Levitt ir March (1988), Senge (1990), Huber (1991), Lave ir Wenger (1991), Brown ir Duguid (1991), Augustinaitis (1992), Hedlund (1993), Nonaka (1994), Boland ir Tenkasi (1995), Snell ir Chack (1998), Harvey ir Denton (1999), Crossan ir kt. (1999), Brennan (2001), Hall (2001), Nichani (2001), Greenberg (2002), Butler (2002), Jucevičienė (2004), Alkemade, Hekkert ir Suurs (2006).
- Organizacijos, organizacinio žinojimo ir organizacinių žinių srityje tyrimus atliko Nonaka (1994), Orlikowski (2002), Stankevičiūtė (2002), Choo (2003), Jucevičienė (2009), Mozuriūnienė (2010).

**Mokslinio darbo tikslas:** išanalizavus kūrybinės organizacijos dedamąsias, nustatyti kūrybinės organizacijos vadybos sistemos įveiklinimo dedamąsias žinių aspektu.

Šiame disertaciniame darbe, atliekant teorinę mokslinės literatūros analizę ir konstruojant kūrybinės organizacijos vadybos sistemos įveiklinimo modelį, nėra gilinamasi į kūrybinės industrijos kontekstą (kokiai kūrybinės industrijos veiklai priklauso, kokioje šalyje veikia), tačiau empirinio tyrimo vykdymui buvo pasirinktas konkretus kūrybinės organizacijos kontekstas. Šioje disertacijoje empiriškai tiriama Lietuvos televizijos laidų gamybos veikla. Tai sąlygojo šios veiklos organizacijų sklaitlingumas ir uždirbamos pajamos, kas leido įvertinti meno ir komercializavimo sinergijos kontekstą.

**Darbo uždaviniai:**

1. Išanalizavus kūrybinės industrijos genezę ir kūrybiškumo koncepcijos raišką, apibrėžti kūrybinės organizacijos sampratą ir atskleisti prigimtinį organizacijos dualumą.

2. Remiantis struktūriniu požiūriu išnagrinėti kūrybinės organizacijos dimensijas ir jų charakteristikas, darančias įtaką kūrybinės organizacijos vadybos sistemai žinių aspektu.
3. Išanalizavus žinių valdymo modelius, remiantis procesiniu ir struktūriniu požiūriais, nustatyti esmines vadybos sistemos įveiklinimo žinių aspektu dedamąsias kūrybinėje organizacijoje ir pagrįsti kūrybinės organizacijos vadybos sistemos įveiklinimo žinių aspektu modelį.
4. Pagrindus tyrimo metodologiją ir remiantis suformuotu kūrybinės organizacijos vadybos sistemos įveiklinimo žinių aspektu modeliu, ištirti Lietuvos kūrybinės industrijos televizijos laidų gamybos sektoriaus vadybos sistemos įveiklinimo ypatumus žinių aspektu.

### **Darbo loginė struktūra**

Disertacinį darbą sudaro šios dalys: keturi darbo skyriai, išvados, literatūros sąrašas ir priedai. *Pirmoje darbo dalyje* pateikta kūrybinės organizacijos makro lygmeniu genezė, atskleidžianti industrijos gausą bei dualią jos struktūrą, organizacijos meso lygmenyje patikslinta kūrybinės organizacijos samprata bei apibrėžti organizaciniai veiksniai. Pagrindinė šios dalies idėja yra **kūrybinės industrijos dualumas** pasireiškiantis visais – industrijos lygių, organizacijos struktūros ir jos dedamųjų, aspektais.

*Antroje dalyje* apibendrinami nagrinėti vadybos sistemos veiksniai žinių aspektu, sąlygoti kūrybinės organizacijos prigimties; pritaikius procesinį ir struktūrinį požiūrius, parengtas vadybos sistemos įveiklinimo modelis, sudarytas iš šių veiksnių grupių: žinių, žinių valdymo proceso, organizacinio mokymosi priemonių, organizacinių veiksnių bei valdymo metodų.

*Trečioje dalyje*, remiantis antrojoje dalyje parengtu vadybos sistemos įveiklinimo žinių aspektu modeliu, pagrindžiama empirinio tyrimo metodologija, suformuluotos empirinio tyrimo hipotetinės prielaidos.

*Ketvirtoje dalyje* taikant kiekybinį ir kokybinį metodus, ištirtas vadybos sistemos įveiklinimas žinių aspektu kūrybinės industrijos televizijos laidų gamybos sektoriuje. Gauti empirinio tyrimo rezultatai patvirtino iškeltas empirinio tyrimo hipotetines prielaidas ir leido suformuluoti disertacinio darbo tyrimo išvadas.





1 pav. Loginė darbo struktūra

### Tyrimo metodologija

Socialinių tyrimų tikslas yra gauti informacijos apie visuomenėje vykstančius procesus, tad darbe remiamasi **subjektyviąja ontologija**, akcentuojant individų, grupių ir aplinkos tarpusavio sąveiką, kurios pasekoje sukuriamos žinios (Gall ir kt., 1996; Kardelis, 2002; Jakiūnaitė, Nekrašas, 2010). Žinios sukuriamos socialinio konstrukto pagalba. Darbe, analizuojant vadybos sistemą žinių aspektu, remiamasi kompleksine adaptyvia teorija, leidžiančia integruoti skirtingus požiūrius. Mokslinės literatūros analizė atliekama **deskriptyviuoju metodu**, apžvelgiant literatūros šaltinius, metodologijas, požiūrius ir rezultatus. Pateikiant naujas žinias, taikoma **įvertinanti ir kritinė analizė**. Šiuo būdu apibrėžiama tyrimo sritis ir idėja, suformuluojami tyrimo klausimai ir tikslai. Šių metodų taikymas sąlygoja naujų žinių, apibendrinimų atsiradimą. Hipotetinės prielaidos keliamos remiantis tiek **indukciniu**, tiek ir **dedukciniu metodu**. Indukcinis metodas taikomas siekiant patvirtinti tyrimo metu gautus rezultatus, tai yra laikomasi empirizmo prielaidos (Cohen, Manion, 1994), siekiant patikimų žinių ir duomenų įgauti iš praktinio tyrimo. Dedukciniu metodu, remiantis egzistuojančia moksline literatūra, iškeliamos ir suformuluojamos pagrindinės tyrimo hipotetinės prielaidos. Atsižvelgiant į praktiką ir laikantis dualistinio požiūrio, vadybos sistemos įveiklinimo ypatumų žinių aspektu tyrimas atliekamas remiantis **modernistiniu ir postmodernistiniu požiūriu**, kurių pirmasis akcentuoja tradicinį hierarchinį organizacijos valdymą, o antrasis prioritetą teikia valdymo struktūros destrukūrizavimui ir savireguliacinei veiklai. Analizuojant vadybos sistemos įveiklinimą žinių aspektu, darbe buvo remiamasi procesiniu ir konfigūraciniu požiūriu. Taikomi abu požiūriai dėl šių priežasčių:

- Vadybos sistemos įveiklinimas žinių aspektu kūrybinėje organizacijoje yra fragmentiškas ir sistemiškai nepažintas, tad svarbus tyrimo klausimas yra veiklų kaita laiko atžvilgiu, taip pat veiksmų, darančių įtaką procesui, konfigūracija.

- Taikant tik vieną pasirinktą požiūrį, darbas nereprezentuotų objektyvaus vadybos sistemos įveiklinimo žinių aspektu vaizdo.

Taikomas trianguliacijos principas, derinant skirtingus tyrimo metodus, tai yra, atliekant mokslinės literatūros palyginamąją analizę bei modeliuojant, buvo parengta empirinio tyrimo metodologija. **Mokslinės literatūros analizė** leido identifikuoti kūrybinės industrijos sandaros ypatumus, veikiančius vadybos sistemos įveiklinimo ypatumus žinių aspektu kūrybinės organizacijos lygmenyje. Remiantis šiuo metodu suformuluotos pagrindinės kūrybinės organizacijos vadybos sistemos įveiklinimo ypatumų žinių aspektu koncepcijos idėjos. Empirinis tyrimas buvo atliktas taikant integruotą tyrimo būdą - kiekybinį ir kokybinį tyrimo būdus, ir gauti rezultatai apdoroti statistiniais metodais. **Kiekybinis tyrimas – apklausa raštu** leido pažinti tyrimo objektą, identifikuojant esminius veiksnius, kurie užtikrina kūrybinės organizacijos vadybos sistemos žinių aspektu reikiamą struktūrą. **Kokybinis tyrimo metodas** leido atskleisti kūrybinės organizacijos vadybos sistemos įveiklinimo ypatumus žinių aspektu. **Statistinių duomenų analizė** leido objektyviai įvertinti mokslinės literatūros analizės metu parengtą modelį, atliekant rodiklių analizę, kuri leido patvirtinti kūrybinės organizacijos vadybos sistemos įveiklinimo ypatumų žinių aspektu idėją.

#### **Disertacinio tyrimo apribojimai**

1. Disertaciniame darbe tyrimo subjektu pasirinktos televizijos laidų gamybos sektoriuje veikiančios kūrybinės organizacijos, kuriose ryškiausiai atsispindi meno ir komercializavimo priešpriešos idėja.
2. Vertinant kūrybinės organizacijos vidinę aplinką, organizacijos narių kūrybiškumas buvo traktuojamas kaip privaloma kompetencija.
3. Tiriant vadybos sistemos įveiklinimo dedamąsias žinių aspektu, buvo vertinama tik kiekvieno veiksnio tipologija pagal būdingus požymius, tačiau nevertinamas veiksnio ir jo požymių paplitimas, stiprumas bei jų tarpusavio įtaka.
4. Analizuojant dviejų vadybos posistemų įveiklinimą, buvo tiriama, kokios dedamosios užtikrina kiekvienos iš jų veiklą, tačiau nebuvo tiriama vienos vadybos posistemės įtaka kitai žinių aspektu.

#### **Disertacijos mokslinis naujumas ir teorinis reikšmingumas**

1. Atlikta teorinė kūrybinės industrijos terminologijos ir kūrybiškumo koncepcijos analizė leido apibrėžti kūrybinės organizacijos sampratą bei teoriškai ir praktiškai pagrįsti dualumą kaip esminį kūrybinės organizacijos požymį.
2. Išnagrinėjus kūrybinės organizacijos, kaip vienos iš organizacijų tipų, pagrindinius požymius ir charakteristikas, buvo nustatytos esminės kūrybinės organizacijos dedamosios dalys ir jų parametrai.
3. Atlikta vadybos sistemos įveiklinimo žinių aspektu dedamųjų analizė kūrybinėje organizacijoje leido identifikuoti ir atskirti dvi atskiras vadybos posistemas ir nustatyti charakteringus veiksnius, įveiklinančius šią sistemą ir jos posistemas.
4. Pritaikius sisteminių požiūrį, suformuotas vadybos sistemos įveiklinimo žinių aspektu modelis kūrybinėje organizacijoje ir parengta metodologija, leidžianti sistemiskai įveiklinti administratorius ir kūrėjus kūrybinėje organizacijoje.
5. Atlikus empirinį tyrimą, išgrynintos teoriškai reikšmingos žinios apie vadybos sistemos įveiklinimo ypatumus žinių aspektu dedamąsias kūrybinėje organizacijoje.

### Disertacijos **praktinis reikšmingumas**

1. Suformuotas vadybos sistemos įveiklinimo žinių aspektu modelis ir šio modelio tyrimo metodologija gali būti naudojama kaip pagrindas tolimesniems tyrimams žinių valdymo kontekste kūrybinės organizacijos terpėje ir pritaikomas kituose kūrybinės industrijos sektoriuose.
2. Empirinio tyrimo rezultatai suteikia konkrečias vadybos sistemos įveiklinimo žinių aspektu gaires kūrybinių organizacijų lyderiams, leidžiančias parinkti tinkamas priemones, siekiant užtikrinti dualių procesų veiksmingumą kūrybinėje organizacijoje.
3. Disertacinio darbo rezultate pateiktos rekomendacijos suteiks kūrybinių industrijų vystytojams, tinklų ar organizacijų lyderiams žinių, kaip efektyviau valdyti žinias ir tapti konkurencingesnėmis rinkoje.

**Darbo struktūra ir apimtis.** Disertacinį darbą sudaro darbe pateiktų lentelių ir paveikslų sąrašai, įvadas, 4 disertacinio darbo dalys, išvados, naudotos literatūros sąrašas ir priedai. Darbo apimtis – 162 puslapiai. Tekste pateikti paveikslai, lentelės, priedai, 185 literatūros šaltiniai.

## 1. KŪRYBINĖS ORGANIZACIJOS IDENTITETAS

Kūrybinės industrijos organizacijų unikalumas išsiskiria įgyvendinta Leonardo da Vinči meno ir mokslo (*a la Arte/Scienza*) idėja: mūsų atveju, meno ir komercijos vientisumo idėja. Kultūra ir menas, išsaugodami savo pirminę paskirtį – visuomenės ar žmogaus savimonės, tapatumo, inteligencijos ugdymą, tuo pat metu teikia komercinę naudą, sukuria darbo vietas, skatina inovacijas, kuria naujas žinias bei generuoja ekonomikos augimą. ***Kūrybinės organizacijos pažinimo ir tyrimo tikslai yra dvejopi: viena vertus, įdomi per se organizacija, jos veiklos principai, valdymo modeliai, charakteristikos, bei, antra vertus, šios organizacijos pažinimas yra reikšmingas ir svarbus kūrybiškumo kontekste, siekiant iš prigimtinės, „natūraliosios“ aplinkos perimti pagrindinius kūrybiškumo valdymo principus ir pritaikyti platesnėje plotmėje – kitose pramonės šakose.***

### 1.1. Kūrybinės industrijos genezė

Kūrybinės organizacijos genezė analizuojama makro lygiu per industrijos prizmę. Kultūra tapo priemone, generuojančia pinigus, kuriančia produktus. Wyszomirski, (2004), remdamasis Venturelli (n.d.) teigia, kad „kultūra gali būti traktuojama kaip esminis bruožas informacinėje ekonomikoje, kadangi pirmą kartą šiuolaikiniame laikmetyje galimybė kurti naujas idėjas ir išreikšti jas naujomis formomis yra vertingas visuomenės išteklius“. Ši kultūros transformacija sąlygojo naujos industrijos atsiradimą ir sudarė sąlygas dviejų koncepcijų – kultūros ir ekonomikos sąveikai bei tuo pačiu - konfrontacijai. Nors šių dviejų koncepcijų semantinė reikšmė labai panaši – kultūra kaip sąvoka naudojama siekiant įvardinti meną, o ekonomika graikiškai reiškia ūkininkavimo meną (graik. oikonomikē (technē)), tačiau kultūros ir ekonomikos suderinimas makro lygiu ar organizacijos lygiu tampa vienu esminių iššūkių dėl konfrontuojančių abiejų koncepcijų vertybių, tikslų ir priemonių. Tad kultūros ir ekonomikos sąlyčio taškų suradimas ir suderinimas yra viena svarbiausių užduočių, siekiant efektyviai valdyti vykstančius procesus kūrybinėse organizacijose ar kūrybinėje industrijoje.

Nors pastebimas staigus ir aktyvus susidomėjimas kūrybine industrija, pagrindinė terminologija nėra aiškiai ir galutinai apibrėžta. Vienuose šaltiniuose yra minima kultūrinė ar kultūros industrija (Adorno, Horkheimer, 1979; Markusen, Wassall, DeNatale, Cohen, 2008), kituose - kūrybinė industrija (Pratt, 1999, Americans for the Arts, 2005; Cooke, 2006; Deuze, 2007), dar kituose - autorinės teisės industrija (Makselis, 2007) ar net „pramogų industrija“ (Vogel, 1998). Kaip teigia Rimkutė (2009), kultūros industrijos yra apibrėžiamos kaip „veiklos, pirmiausia kuriančios simbolines gėrybes, t.y. tokias gėrybes, kurių pirminė ekonominė vertė kyla iš jų kultūrinės vertės“ (O'Connor, 2000). Simbolizavimo arba reikšmės perteikimo funkcija skiria kultūros produktus nuo visų kitų produktų, o kultūros industriją – nuo visų kitų industrijų (Rimkutė, 2009). Tačiau kultūrinės industrijos apibrėžimo taikymas nevisiškai tikslus, turint omeny technologijų paskatintas ir išsivysčiusias naujas veiklas, kurios siekia ekonominės naudos. Tad kūrybinės industrijos apibrėžimas yra vienas tiksliausių šio reiškinio pavadinimų, kadangi terminas „kūrybinė industrija“ yra paremtas į procesą orientuotu požiūriu, kur kūrybiškumas yra pirmasis atrankos kriterijus (Rimkutė, 2009). Didžiosios Britanijos tarpdepartamentinės komisijos pateiktas kūrybinės industrijos apibrėžimas apima tris svarbius elementus: individualios ***kūrybos*** rezultata, tampanti intelektine nuosavybe, tam tikras ***industrines*** šios kūrybos

rezultatų sklaidos sąlygas ir priemones bei *ekonominę ir socialinę* šios sklaidos svarbą (DCMS, 1998). Kūrybinė industrija yra paremta individų veikla, jų kūrybiškumu, įgūdžiais ir talentu. Tai sudaro intelektinį kapitalą. Kūrybinė industrija taip pat palyginama su „technologinėmis enterprizerėmis“ (Florida, 2002) dėl jų aukšto inovacijų potencialo, panaudojant kūrybiškumą. Tad darbe bus taikoma ši, laikoma optimalia, kūrybinės industrijos prigimtį apibrėžianti, sąvoka:

Kūrybinė industrija (KI) - individualiu meniniu kūrybiškumu, įgūdžiais ir talentu besiremianti industrija, kuri kuria ir naudoja intelektinę nuosavybę ir gali prisidėti prie visuomenės gerovės ir darbo vietų kūrimo (JK Vyriausybė, KSD).

Kūrybinės industrijos raidą sąlyginai galima skirstyti į tris pagrindinius etapus, kuriuos būtų galima įvardinti taip:

1. Kultūros industrijos etapas.
2. Technologijų ekspansijos etapas.
3. Kūrybinės industrijos etapas

**Kultūros industrijos etapas.** XX amžiaus 5 dešimtmetyje Adornas pavartojo „kultūrinės industrijos“ sąvoką, siekdamas išryškinti kultūros ir meno kontrastą, pabrėždamas kultūros „įdarbinimą“. Kultūrinės industrijos kilmė siejama su XIXa. filmų gamyba ir prekyba dailės kūrinių (O'Connor, 2007). Šis etapas vertinamas kaip kultūros ir meno vertybių formavimo šaltinių metas, tačiau nepamirštama ir komercijos idėja. Tad pirmojo raidos etapo produktai laikomi simboliniais ir turinčiais ypatingą kultūrinę vertę, bet tuo pačiu ir tais, kurie gali būti parduodami vartotojams (O'Connor, 2007). Kultūros ir populiariosios kultūros egzistavimas viena kitai netrukdo ir leidžia veikti paraleliai. Tačiau suaktyvėjusi technologijų inovacija ir atsiradusi galimybė dauginti sukurtą produkciją sąlygojo dvejopą rezultatą: nors atpigo produkcijos gamybos kaštai, bet tuo pačiu metu pradėta gaminti produktus, tenkinančius visuomenės masinės kultūros poreikius. Industrinėje visuomenėje pradeda dominuoti populiarusis meno ir kultūros vartojimo „skonis“ ir populiarieji poreikiai, todėl kultūrinė industrija atsiranda kaip socialinė ekonominė sistema, kurios tikslas aprūpinti visuomenę jos poreikius atitinkančia kultūrine produkcija ir paslaugomis (Makselis, 2007). Tokiu būdu kultūrinė industrija įgavo neigiamą atspalvį dėl „masinės kultūrinės produkcijos“ gamybos ir siekio uždirbti kuo didesnę pelną. Ši konfrontacija virto politizuota ir ypač išryškėjo tarp Amerikos ir senosios Europos valstybių, „masinės kultūros“ ir „aukštojo meno“. Aštuntajame dešimtmetyje vis didėjanti JAV audiovizualinės kultūros ekspansija pradėjo taip kelti pavojų santykinai nedidelėms Europos šalių rinkoms, kad net kai kurios valstybės, ypač Prancūzija, ėmėsi protekcionizmo politikos, kurios svarbiausias tikslas buvo vietos kultūrinės produkcijos gamybos ir vartojimo erdvę.

**Technologijų ekspansijos etapas**, kuris gali būti įvardintas pereinamuoju etapu. 9 dešimtmetyje kultūrinės industrijos sąvoka pradėta sieti su techniniu kontekstu, kuomet technologijos tampa pagrindiniu kultūrinės industrijos virsmo kūrybine industrija katalizatoriumi. Šios srovės pradžia pastebima Didžiojoje Britanijoje. Čia buvo aptikta, kad didžiąją visuomenės vartojamos kultūros produkcijos kuria ne valstybės remiamos meno ir kultūros institucijos, bet rinka. Tokiu būdu populiarioji kultūra prisidėjo prie individų ir socialinių grupių tapatybės kūrimo, nes žmonės, vartodami kultūros produkciją, kuria tapatybę, yra apjungiami socialiniai, simboliniai ir ekonominiai vartojimo aspektai,

susiniveliuoja „aukštojo meno“ ir „masinės kultūros“ konfrontacija. Vykstant ekonomikos plėtrai, kultūrinių industrijų ir rinkos ryšiai tapo glaudesni, kai net tradicinės pelno nesiekiančios meno ir kultūros organizacijos pradėjo dalyvauti rinkoje ir iš jų pradėta reikalauti ekonominių rezultatų. Šis etapas sėkmingai vystosi dėl informacinių technologijų vaidmens, tai yra, plataus skaitmeninės informacijos panaudojimo bei kultūrinės informacijos suskaitmeninimo. Technologinės inovacijos paskatino naujų kultūrinių industrijų – kompiuterinio dizaino, kompiuterinių žaidimų, kitos programinės įrangos atsiradimą. Kaip pažymi Segers ir Huijgh (n.d.), viena vertus, naujos technologijos skatina individualizuotą masinę kultūrą, kita vertus, vis didesnę reikšmę įgauna kolektyvinė vartotojų patirtis, įgyta per įvairius masinius kultūros, sporto, laisvalaikio renginius (Makselis, 2007). Tad vadinamosios patirties ekonomikos produkcija ir paslaugos varžosi dėl vartotojų dėmesio, kurį darosi vis sunkiau išlaikyti.

**Kūrybinės industrijos etapas.** Kūrybinės industrijos plėtrą paskatino Didžiojoje Britanijoje suburta darbo grupė (1998), parengusi pirmąjį „Kūrybinių industrijų žemėlapi“<sup>4</sup>. Jame buvo pateiktas kūrybinės industrijos apibrėžimas, išskirtos šalies ekonomikos ir kultūros sritys, priklausančios kūrybinės industrijos sektoriui, įvertintas kūrybinės industrijos indėlis į šalies ekonomiką. Šis žingsnis sukėlė susidomėjimo bangą visame pasaulyje ir paskatino šalis parengti regioninius kūrybinių industrijų žemėlapius, atlikti palyginamuosius ekonominio ir socialinio vaidmenų tyrimus, įvertinant indėlį į šalies ūkio raidą bei numatyti sektoriaus plėtros gaires. 2006 metais Europos Komisijos užsakymu buvo atliktas Europos kultūros ekonomikos tyrimas, kuris įvertino kultūros ekonomikos ir kūrybinių industrijų svarbą Europos ekonomikai ir socialinei raidai, rekomendavo integruoti Europos kūrybines industrijas į Lisabonos strategiją. Sąlygiškai galima sakyti, kad kūrybinės industrijos sąvoką ir jos paplitimą lėmė du glaudžiai tarpusavyje susiję XX – XXI a. procesai: viena vertus, kultūros ir meno sampratoje vis daugiau reikšmės įgaunantys ekonominiai ir socialiniai aspektai bei rinka, kita vertus, pasaulio, iš pradžių euroatlantinės zonos, o vėliau ir Azijos valstybių, ekonomikos raidoje vis didėjantis kūrybiškumo vaidmuo (Makselis, 2007).

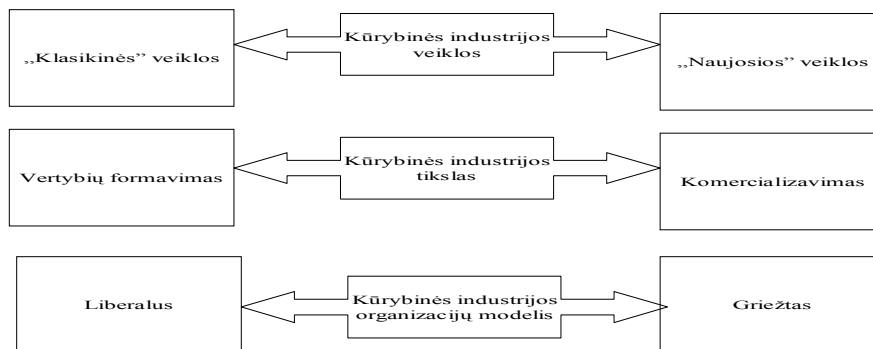
Šiame etape „kultūrinė industrija“ transformuojasi į „kūrybinę industriją“, kuomet iš kultūros ir meno tikimasi nuolatinės ekonominės naudos, tai yra kultūrinės organizacijos transformuojasi į tokias pat, kaip ir kitų pramonės šakų, organizacijas. Tolimesnė kūrybinės industrijos plėtra tiesiogiai priklauso nuo organizacijų gebėjimo jungtis į tinklus. Tinklinė veikla leidžia greičiau plisti inovacijoms, diegti ir taikyti naujas strategijas, skatina atvirumą. Pastarasis yra viena iš pagrindinių sąlygų, skatinančių atvirumą bei sudaro sąlygas laiku reaguoti į vykstančius aplinkos pokyčius. Tuo pačiu metu kūrybinės industrijos plėtra vyksta ne tik didėjimo kryptimi (jungimasis į tinklus), bet ir mažėjimo, tai yra privačiame sektoriuje atsiranda mažosios organizacijos, įsigali laisvai samdomų darbuotojų (freelancer) samdymo principas (O’Brien ir Feist, 1995, 1997; Pratt, 1997; O’Connor, 1999; Creigh-Tyte ir Thomas, 2001; Carey, Naudin, 2006).

Susiformavusiai naujai kūrybinei industrijai yra būdingi prieštaringi bruožai:

- susiformavo aukšto techninio lygio, ekonomiškai efektyvi kūrybinė industrija, kurianti naujas darbo vietas ir įnešanti reikšmingą indėlį į bendrą šalies produktą;
- kūrybinės industrijos ypatumas yra jos produkcijos orientavimas ne vien tik materialinių poreikių tenkinimo, bet ir į visuomeninio poveikio darymą, kas daro kūrybinę industriją ir politikos įrankiu;

- stublinančiai intensyvus informacinių technologijų panaudojimas leido sukurti industriją, gebančią iš esmės padidinti kultūrinių vertybių prieinamumą plačiajai visuomenei ir prisidėti prie visuomenės tapatumo ugdymo tradicinės kultūros rėmuose,
- orientacija į komercializavimą padidino prieštaravimą tarp visuomenės tapatumo ugdymo tradicinės kultūros rėmuose ir naujų atsiveriančių galimybių tapti pačiais „naujos kultūros“ - masinės kultūros kūrėjais,
- minėtų prieštaravimų pasireiškimas kultūrinėje industrijoje, jos organizacijos, tuo pačiu prigimtinis simbiotinis dualumas formuoja naujas organizacijų struktūras, sąlygoja menines gamybinės aplinkas bei reikalauja taikyti ne universalius, o kompleksiškus specialius valdymo metodus (jie analizuojami 1.2. skyriuje).

Nors kūrybinės industrijos klasifikavimo įvairovė (Muller, Rammer, Truby, 2008; Wyszomirski, 2004; Cultural and Creative Industry Promotion Team, Ministry of Economics Affairs in Taiwan, 2003; Heinrichs, 1997; cituojama Holzl, 2006; Markusen, Wassall, DeNatale, Cohen, 2006; O'Connor, 2007; Miles ir Green, 2008) leido išryškinti kūrybinių organizacijų veiklų bruožus, tačiau vis dėlto atskleidė dvi esmines grupes – senąsias klasikines kultūrines veiklas bei technologijų sąlygotas naujas kūrybines veiklas. Veiklų skirstymas pagal komercializacijos aspektą kūrybines organizacijas padalina į dvi dalis - organizacijas, kurių veiklos rezultate sukuriamas meninis kultūrinis produktas, ir organizacijas, kurių veiklos rezultate gaunama finansinė nauda. Šis komercija paremtas dualumas atspindi kūrybinės industrijos raidą. Dualus grupavimas kelia aliužijas į kūrybinės industrijos vystymosi raidą ir pirmąjį bei antrąjį etapus, numatant, kad pirmasis pabrėžia „aukštojo meno“ svarbą bei niekina pataikavimą masėms, o antrasis yra suinteresuotas masinės kultūros kūrimu, tokiu būdu gaunant finansinės naudos. Antra vertus, naujoji kūrybinė industrija ir yra esminė veikla ekonominiu, technologinės raidos ir inovacijų požiūriais, kurianti naujas darbo vietas, gaminanti produktus ir siūlanti paslaugas bei suteikianti finansinę naudą, kai tuo tarpu senosios veiklos daugiau koncentruojasi į kultūriškumą. 2 paveiksle pateikiamas kūrybinės industrijos prigimtinis dualumas visais aspektais: industrijos lygiu - veiklų ir tikslų, pačios organizacijos lygmenyje - organizacijų valdymo modelių.



**2 pav.** Kūrybinės industrijos prigimtinio dualumo raiška

Kūrybinės industrijos unikalumas pasireiškia ne tuo, kad raidos pasekoje klasikinės veiklos (teatras, architektūra, literatūra) transformavosi į televiziją, kompiuterinį dizainą ar leidybą, ar, kad vertybės pakeitė kryptį iš tapatumo formavimo į komercializavimą, ar liberalus organizacijos valdymo modelis tapo griežtai apibrėžtas, o tuo, kad visi šie antipodai

pradėjo veikti ar buvo priversti veikti vienoje terpėje – industrijoje ar organizacijoje. Ši konfrontacija atspindi Leonardo da Vinči *Sfumato*, kai paradoksalumas ir dualizmas tampa pastoviu lydinčiuoju industrijos požymiu. Jis išryškėjo tiek industrijos raidoje, kai kito kultūros samprata ir suvokimas ekonomikoje, tiek pačios industrijos struktūrizavimo pozicijoje, kai skirstomos šakos į kultūrinės ir komercinės, tiek ir kūrybinės organizacijos valdymo modeliuose, kai yra taikomas tiek liberalusis, „meniškasis“ valdymo stilius, tiek ir hierartizuotas, priartintas verslo struktūroms valdymo modelis.

***Kūrybinės industrijos genėzė parodė, kad, masiškėjant ir veikiant technologijoms, industrija iš grynios „kultūros industrijos“, virto „kultūros ir verslo“ sanakaupa. Filosofiniame lygmenyje išlieka amžinoji hamletiškoji dilema „būti ar nebūti“ Jose Ortega y Gasset masių žmogaus kontekste, kai išaukštintoji kultūros vertė transformuojasi į masių poreikių tenkinimą, tokiu būdu sąlygojant sustabarėjimą ir net kultūrinę dekadansą.***

***Kūrybinėje industrijoje išvelgiamas dualumas, kai derinamos abi koncepcijos, nes toks kūrybinės industrijos virsmas sąlygojo naują terpę saviraiškai menine prasme bei naujos galimybės verslui ekonominiu aspektu.***

## **1.2. Kūrybinės organizacijos koncepcija**

### **1.2.1. Kūrybinės organizacijos samprata**

Kūrybinės organizacijos – tai modernios meninės įmonės, dažnai besijungiančios į tinklus ar klasterius, kurios siekia ekonominės naudos, įdarbinamos savo darbuotojų kūrybiškumą, žinias, ir tokiu būdu kuria naujoves (Ensor, Pirrie, Band, 2006). Kūrybinės industrijos sąlygotas dualumas kūrybinėje organizacijoje identifikuojamas net aukščiausiame organizacijos „taške“ – misijoje, vizijoje ir strategijoje, kelia sumaištį siekiant tiksliai ir objektyviai įvertinti, suklasifikuoti ir įvardinti kūrybinės organizacijos veiklos principus, charakteristikas ir požymius ar net apibrėžimą. Dualumo ir organiškumo sąlygotas neištirtumas lėmė tai, kad nėra pateikto vieningo kūrybinės organizacijos apibrėžimo. Daugiau tyrimų sampratos klausimu randama industrijų makro lygmeniu, tačiau mikro lygmenyje vyrauja nuomonių įvairovė. Kūrybinės organizacijos įvardijamos kultūros organizacijomis ar meno organizacijomis. Muller, Rammer, Truby (2008) kūrybinėmis organizacijomis laiko tokias organizacijas, kurios kuria kūrybiškus produktus, jų gamybos procesas yra kūrybiškas ir produktams sukurti yra panaudojamas kūrybiškumas, Hagoort (2005) kūrybinę organizaciją apibrėžia kaip organizaciją, kuriančią kūrybišką produktą daugiakultūriniame kontekste, kai komunikacijos pagalba įgyvendinamas verslumas, gaminami ir parduodami sukurti produktai. Jungtinės Karalystės Vyriausybės Kultūros, žiniasklaidos ir sporto Departamento pasiūlyta sąvoka skamba taip: „Kūrybinė organizacija yra tokia organizacija, kuriai būdingas prigimtinis individualus kūrybiškumas, kompetencija ir talentas, kai generuodama bei eksploatuodama intelektualinį kapitalą, ji sugeba susikurti gerovę ir būti konkurencinga“.

Išskiriami šie esminiai kūrybinės organizacijos požymiai (Florida, 2002, Galloway, Dunlop, 2007; DMCS 1998):

- pagrindinis organizacinis nematerialus išteklius – individualus meninis kūrybiškumas;
- gaminamas produktas – kūrybiškas, meniškasis, ne tik vaizdingas, bet ir naudingas;



- meno ir verslo simbiozė: menininkų idėjos yra įgyvendinamos technologų ir parduodamos vadybininkų;
- gaunama ekonominė nauda: organizacija, vykdydama kūrybinę veiklą, steigia darbo vietas, kuria kūrybiškus produktus, juos realizuoja ir gauna pajamas.

Atsižvelgiant į visa tai, kas pasakyta, galima apibendrinti, kad:

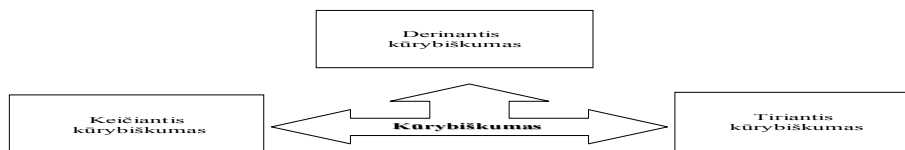
**Kūrybinė organizacija - tai prigimtiniu individualiu meniniu kūrybiškumu ir kompetencija pasižyminti meno organizacija, kuri generuodama bei panaudodama intelektualinį kapitalą kuria ir realizuoja kūrybiškus produktus ir tokiu būdu gauna ekonominę naudą bei užsitikrina konkurencinį pranašumą.**

Taigi kūrybinės organizacijos apibrėžimas visgi apima du vienas kitam prieštaraujančius ir skirtingus aspektus – meninę organizacijos prigimtį ir verslininkišką veiklą. Pirmiausia, įvertinus kūrybinės organizacijos dualumą, reikia iširti du aspektus: kaip užtikrinti nuolatinį organizacijos kūrybiškumą? Kaip generuojamą kūrybiškumą įveiklinti ir gauti ekonominės naudos?

### **1.2.2. Kūrybinės organizacijos kūrybiškumo ideologija**

Kūrybinių organizacijų teorijoje kartinė pozicija skiriama kūrybiškumui ir jo sąlygotoms naujovėms. Kūrybinės organizacijos kūrybiškumo pirminiu tašku būtų galima įvardinti organizacijos strategiją, kuri nubrėžia ir nurodo kūrybinės organizacijos ilgalaikę kryptį ir tikslus, įprasminant prigimtine savybę – meninį talentą, kuris paverčiamas inovatyviais produktais ir paslaugomis. Kūrybinės organizacijos yra kūrybiškas tiek procesas, tiek produktai, tiek darbuotojai, tiek ir darbo aplinka, ir darbo kultūra. Toks kūrybiškumas pasižymi dvisluoksniškumu – kūrybinei organizacijai būdingas tiek meninis kūrybiškumas, kuris dažniausiai įvardijamas talentu ar menine gyslele, tiek ir nestandartinio mąstymo, žinių ir įgūdžių sugeneruota ir išugdoma kompetencija.

Mokslininkai skiria tris kūrybinei organizacijai būdingus kūrybiškumo tipus (Kuhn, 1959; Jackson ir Messick, 1967; Snow, 1986; Gentner, 1983; Sternberg, 1999; Florida, 2002; Glosienė, 2007), žr. 3 paveikslą. Labai dažnai kūrybinio proceso metu vyksta kūrybiškumo tipų asimiliacija, tai yra vienu metu yra tiek apjungiamos jau žinomos idėjos naujame kontekste, tiek tiriamas tas kontekstas, kuriame pritaikomos naujos idėjos, tiek ir keičiama jau egzistuojanti sistema ar struktūra (šiuo atveju ypač iliustratyvus pavyzdys galėtų būti menininko, profesoriaus ir performansų atlikėjo Chriso Burbeno kūryba, turint omeny jo kūrinius „Skraidantis volas“, „Trans-fixed“, kai tiek apjungiamos jau žinomos koncepcijos ir idėjos daiktų išraiška ir sugeneruojamos naujos emocijos, potyriai ir prasmės). Tad kūrybinės organizacijos plotmėje taikomi ir atskiri tipai, ir integruojami keli ar net visi vienu metu.



### 3 pav. Kūrybiškumo tipai

(sudarytas darbo autorės, remiantis Kuhn, 1959, Jackson ir Messick, 1967, Hadamard, Sternberg, 1999, Snow, Gentner, 1983, Florida, 2002, Glosienė, 2007)

*Derinamas kūrybiškumas* yra dažnai aptinkamas ne tik kūrybinėje organizacijoje, bet ir bet kurioje kitoje organizacijoje, kai pabrėžiamas kūrybiškumo naujumas, apjungiant idėjas (Hadamard, 1999), integruojant naudingumą ir tinkamumą (Sternberg, 1999) bei suderinant skirtingas nuostatas, požiūrius, arba vieną modelį ar metodologiją pritaikant kitame kontekste (Gentner, 1983). Kūrybiškumo šaltiniu tampa diverguojantis ir konverguojantis mąstymas (Kuhn, 1959), kai kada net įvardijant kūrybiškumo ir intelekto konvergencijos sąlygojamą sinergiją (Jackson ir Messick, 1967).

*Tiriančiam kūrybiškumui* yra būdinga tiramoji analizė ir studijos, tad šiuo atveju kūrybiškumas dažnai tampa ne „mūzų prišauktas“, o darbo sąlygotas rezultatas. Snowden (1999) kūrybiškumą tiria remdamasis procesiniu požiūriu, ir mano, kad tai yra gilios analizės, ilgų svarstymų, užsispyrimo ir suinteresuotumo sąlygotas rezultatas. Torrance (2002) apibrėžimas atstovauja vadybinę perspektyvą, kuri skelbia, kad tai yra išigilinimas į problemą, sprendimų paieška, hipotezių kėlimas, jų pagrindimas, rezultato gavimas ir pritaikymas.

*Keičiantis kūrybiškumas* pristatomas kaip naujo produkto sukūrimas, kuris yra ne tik naujas ir vaizdingas, bet taip pat naudingas ir geros kokybės (Mumford ir Gustafson, 1988; Stoycheva ir Lubart, 2001; Unsworth ir Parker, 2003). Pagal šį apibrėžimą, produkto ar paslaugos identifikavimas kaip kūrybiškų yra pakankamai sudėtingas. Toks svarstymas priklauso nuo ankstesnių žinių ir suvokimo, tad kūrybiškumo vertinimas gali skirtis priklausomai nuo skirtingų kontekstų ir laiko periodų (Lubart, 1999). Dauguma atliktų tyrimų orientuojasi į kūrybinio produkto savybių identifikavimą, nors kartais tiriamas ir procesas, kuris sąlygoja kūrybinio produkto sukūrimą, valdymas (Allwood ir Selart, 2001). Apibendrinant galima teigti, kad:

***Kūrybiškumas - tai naujų meninių idėjų sukūrimas ar sprendimų būdų radimas, kai sukuriamas naujas ir naudingas produktas ar paslauga.***

Kūrybiškumo veiksniai gali būti skirstomi į du lygmenis – individo (Gundry, Kickul, Prather, 1994; Amabile, 1999) ir organizacijos (Rhodes, 1961; Florida, 2002), žr. 1 lentelę.

**1 lentelė. Kūrybiškumo veiksniai**

Autorius, metai	Lygmuo	Teorijos	Veiksniai
Amabile, 1999	Individo	Elgsenos teorija	Vidinė motyvacija, žinios, kūrybiškumas
Gundry, Kickul, Prather, 1994		Elgsenos teorija Procesinis požiūris	Igimta savybė, lavinami įgūdžiai, sukuriamos idėjos, sprendžiant konkrečią problemą, gebėjimai, kuriuos veikia organizaciniai veiksniai
Florida, 2002	Organizacijos	Elgsenos teorija Konfigūracinis požiūris	Talentas, Tolerancija, Technologijos
Rhodes, 1961		Procesinis požiūris Konfigūracinis požiūris Elgsenos teorija	Individas (Person) , procesas (Process), produktas (Product), spaudimas (Press)
Eysenck, 1996		Sociokultūrinis požiūris	<i>Kognityviniai</i> : inteligencija, žinios, techniniai įgūdžiai, specifiniai talentai; <i>Aplinkos</i> : politiniai-religiniai, kultūriniai, socialiniai –ekonominiai, edukaciniai; <i>individualūs</i> : vidinė motyvacija, konfidencialumas, nekomformizmas, kūrybiškumas

(sudarytas darbo autorės, remiantis Rhodes, 1961; Gundry, Kickul, Prather, 1994; Eysenck, 1996; Amabile, 1999; Florida, 2002)

Dažniausiai kūrybiškumas priskiriamas ne organizacijoms, o individams (Gundry, Kickul, Prather, 1994), nes organizacija pati savaime negali būti kūrybiška: idėjos kyla ir įgyvendinamos žmonių. Todėl kūrybiškumas gali būti įvardintas kaip žmogiškoji savybė, kurią lemia kompetencija, kūrybinio mąstymo įgūdžiai bei motyvacija (Ford, 1996; Amabile 1999; Eysenck, 1996, cituojama Home Affairs Bureau, 2005). Žinoma, kūrybinei organizacijai ypač artimas kūrybiškumo požiūris, teigiantis, kad kūrybiškumas yra igimta savybė, gebėjimas, „Dievo dovana“. Torrance, Glover, Ronning (1989) teigia, kad kūrybiškumas pasižymi tokiomis savybėmis kaip nepaprastumas, unikalumas ir netgi paslaptinumumas. Įvairios studijos, tiriančios kūrybiškumo skirtumus ir įvairovę, bandė identifikuoti asmenines individų charakteristikas, kuriomis pasižymi sėkminga ir kūrybiška asmenybė (Hemlin, 1996; Stoycheva ir Lubart, 2001, Simonon 2003.). Nors ir nėra neigiama, kad vieni žmonės yra kūrybiškesni nei kiti, esminis dėmesys yra skiriamas individams, kurių kūrybiškumas gali būti skatinamas, veikiant aplinkai (Unsworth ir Parker, 2003; Horng, Lee, 2009). Amabile (1999) individualiame lygmenyje išskiria tris veiksmių kaip kūrybiškumo determinantus grupes: a) vidinė motyvacija, b) susijusios su sritimi žinios ir galimybės, c) su kūrybiškumu susiję įgūdžiai. Vidinė motyvacija yra priešinga išorinei motyvacijai (kai pavyzdžiui, skatinama užmokesčiu), ir apima tokius vidinius stimulatorius kaip stiprus susidomėjimas veikla ir jos vystymu. Vidinė motyvacija dažniausiai yra vienas svarbiausių kūrybiškumo skatinimo veiksmių. Kūrybiškumui daro įtaką ir emocinė būklė – gera ir bloga nuotaika (Bless, 2000; Isen, 1987), kai tam tikrame kontekste net ir bloga nuotaika taip pat gali skatinti kūrybiškumą. Stresinėse situacijose individai priversti veikti greičiau ir tokiu būdu tai tampa stimulu veikti kūrybiškai. Lygiai taip pat kūrybiškumą veikia ir ergonominės darbo sąlygos (darbo vieta, darbo ir poilsio laikas). Antroji Amabile veiksmių grupė yra susijusi su žiniomis ir informacijos naudojimu. Dauguma mokslininkų pabrėžia ankstesnių

žinių būtinybę, siekiant atlikti kūrybiškus veiksmus (pvz.: Simon, 1965; Ford, 1996; Eysenck, 1996; Amabile, 1999; Csikszentmihalyi, 1999). Atlikti tyrimai (Kasperson, 1978) suteikė įdomių duomenų, kai buvo rastas ryšys tarp kūrybiškumo ir intensyvaus naudojimosi informacijos šaltiniais. Ir nors mokslininkai pabrėžia žinių bazės būtinumą, antra vertus, neturint gilių žinių, bet remiantis vidine intuicija, taip pat skatinamas kūrybiškumas. Prioritetą individualiam lygmeniui teikia ir Gundry, Kickul, Prather (1994), kurie kūrybiškumą traktuoja kaip įgimtą savybę (požiūrių teorija), lavinamus įgūdžius (kompetencijomis grįstas požiūris), sukuriamas idėjas, sprendžiant konkrečią problemą (elgsenos teorija) ir individo gebėjimus, kuriuos veikia organizaciniai veiksniai (procesinis požiūris). Lundin (2008) teigia, kad kūrybiškumas reiškia taisyklių ir normų laužymą, tad adekvačiai kūrybiškumas tampa antipodu mokymuisi, nes siekiama ne ištaisyti ankstesnes klaidas, o kurti naujus produktus, tokiu būdu vėl atsiranda galimybė naujoms ir net toms pačioms klaidoms. Todėl kartais prie kūrybiškumo charakteristikų priskiriamas net „nesimokymo“ kriterijus (Kuhn, 1970 cituojama Lundin, 2008). Tokios nuostatos gali suformuoti sąlygas fragmentiniam organizacijos mokymuisi, kuris pasireiškia, kai individai savarankiškai mokosi, tačiau nepripažįsta sisteminio, formalaus ir formalizuoti organizacijos mokymosi.

Kiti mokslininkai (Rhodes, 1961, Woodman ir kt., 1993, Csikszentmihalyi 1999; Sternberg ir Lubart 1999; Stoycheva ir Lubart, 2001; Florida, 2002) tiria individo ir organizacijos tarpusavio sąveiką. Florida (2002) išskyrė 3 vadinamuosius „T veiksnius“ – tolerancija, talentas ir technologijos (Alvarado, 2009), kaip darančius įtaką kūrybiškumui veiksnius. Daugiaaspektis apibrėžimas buvo pateiktas Rhodes (1961), kuriame išskiriami 4 angliškos P – individas (Person), procesas (Process), produktas (Product) ir spaudimas (Press). Šis autorius teigė, kad kūrybiškumas apima sąveiką tarp individų (tarp jų žinių ir gebėjimų), žinių sritis ir disciplinas, situacijas, kontekstą (palaikančios ir skatinančios aplinkybės), produktus (revoliucinis mokslinis straipsnis ar disciplinos) ir vertintojus (tie, kurie sprendžia, kūrybiškas ar ne yra produktas ar paslauga) skirtingais laiko periodais. Kūrybiškumas gali būti veikiamas aplinkybių – naujų žinių, idėjų, asmeninių santykių ir aplinkos - arba staigių naujų socialinių pokyčių (Simonton, 1999). Šiai minčiai pritaria ir Glosienė (2007), teigdama, kad kūrybingumas suprantamas ne kaip individualus, o socialinis procesas, kai ieškojimai ir sprendimai vyksta grupėse, komandose, bendraujant ir bendradarbiaujant. Kao (1997) teigia, kad kūrybiškumas sąlygojamas individo, užduoties ir aplinkos, kurioje užduotį atlieka individas. Kiekvienas iš šių veiksnių gali būti valdomas. Taigi, siekiant panaudoti įgimtą ir skatinti bei ugdyti įgyjamą kūrybiškumą reikalinga specifinė aplinka. Šią aplinką sudaro „kietosios“ organizacinės dalys – struktūra, valdymo mechanizmai, technologijos, darbo aplinka; bei „minkštosios“ dalys - darbo kultūra, klimatas, motyvacija, lyderiavimo stilius. Konkrečios kūrybinės aplinkos savybės bus nagrinėjamos kituose skyriuose.

Organizacijos lygmenyje ne mažiau nei aplinka yra reikšmingi procesas ir kūrybiškumo aspektu gaminamas produktas. Nors, kaip teigia Hemlin (1999), nėra būtinas ryšys tarp kūrybiško produkto ir proceso, žinoma, kūrybiško proceso metu bus sukurtas kūrybiškas produktas. Tačiau produktas vis tiek gali būti kūrybiškas, jei atitiks tam tikrus požymius, net jei pats procesas nebus tokiu įvardijamas. Tad dažniausiai nėra koncentruojamas dėmesys į patį kūrybiško proceso valdymą, nes jis gali nelemti kūrybinio produkto sukūrimo. Kūrybinis produktas, kaip rezultatas, gali būti sąlygotas skirtingų priežasčių. Dažnai produkto pripažinimas kūrybišku yra lemtas socialinių derybų ir yra

veikiamas komunikacinių bei kitokių socialinių įgūdžių. Įvairūs tyrimai (Ford, 1996; Hollingsworth ir Hollingsworth, 2000; Thagard, 2005) parodė, kad dažniausiai aplinkos ar konteksto pokyčiai daro įtaką kūrybiškam rezultatui. Csikszentmihalyi (1999), apibrėždamas produktą kaip kūrybišką, pabrėžia socialinio aspekto svarbą, kai, vykstant sąveikai tarp individų, aplinkos ir srities, kuri yra esminė kūrybiškumui, išskiriamos su sritimi susijusios žinios esamoje aplinkoje ir specifinėje srityje, kur yra galimos žinios, skatinančios inovacijas ir kūrybiškumą (taip pat Stoycheva ir Lubart, 2001).

*Apibendrinant galima teigti, kad kūrybiškumo dualumas yra išreiškiamas per kūrybiškumą, kaip kūrybinių organizacijų turinį (menas ir kultūra tradicine prasme), ir kūrybiškumą, kaip konkurencingos ekonominės veiklos pagrindą. Šiame darbe kūrybiškumas analizuojamas antruoju aspektu, tai yra akcentuojant konkurencingos ekonominės veiklos pagrindą. Kūrybiškumas kaip kūrybinių organizacijų turinys yra laikomas status quo – privaloma, egzistuojanti ir eksploatuojama esminė tokią organizaciją charakterizuojanti savybė. Tad meninės vertės koncepcija šiame darbe nebus analizuojama ir tiriama.*

### **1.2.3. Kūrybinės organizacijos dimensijos**

Kūrybinės organizacijos pagrindinė veiklos sąlyga yra nuolatinio kūrybiškumo užtikrinimas. Kūrybinės organizacijos metmenų ir jų tarpusavio ryšio identifikavimas yra sudėtinga ir kompleksiška užduotis (Pratt, 2004). Pirmiausia, tai susiję su kūrybinės organizacijos prigimtinio dualumu – kultūros ir ekonomikos simbioze, ir šių perspektyvų nuolatinio derinimu. Antra, šių organizacijų organiškumas ir lankstumas sąlygoja situacinių sprendimų priėmimo pobūdį, kai organizacija savo struktūra prisitaiko prie kintančios aplinkos. Tačiau kūrybinės organizacijos konfigūracijos analizė yra ypač aktuali ir reikšminga, nes šioje terpėje vyksta kūrybiniai procesai, jų įveiklinimas žinių aspektu. To pasėkoje diegiamos inovacijos. Moksliniai tyrimai kūrybinės organizacijos aplinkos tematika atliekami remiantis keturiais aspektais:

- *pirmasis* paremtas struktūriniu požiūriu, kai tiriama darbo užduoties ir darbo struktūros įtaka kūrybiškumui (Anderson, 1992; King ir Anderson, 1995; Mumford ir kt., 2002; Unsworth ir Parker, 2003).
- *antrasis*, paremtas procesiniu požiūriu, kai tiriama socialinė sąveika, kuri daro įtaką kūrybiškumui ir žinių kūrimui (Kasperson, 1978; Sonnentag, 2000; Sparrowe, 2001; Lechler, 2001).
- *trečiasis* paremtas socialine perspektyva. Socialinių veiksmų grupei priskiriami psichologiniai organizaciniai veiksniai (Whitley, 1984; Becher, 1989; Delamonte ir kt., 2000).
- *ketvirtasis* paremtas kognityvine perspektyva, kai išskiriamos tam tikros individo savybės (Ford, 1996; Eysenck, 1996; Amabile 1999).

*Konfigūracinio požiūrio* atstovai nustatė, kad proceso metu darbo grupės dydžio, struktūros, vadovavimo stiliaus ar organizacijos kultūros charakteristikų konfigūracija laiko atžvilgiu (kuriant idėjas ir jas pritaikant) kinta. Lechler (2001) taip pat pabrėžia ir komandos sudėties įtaką užduoties atlikimui. Kitas pastebimas įdomus ryšys tarp grupės narių pastovumo ir inovatoriškumo: kuo ilgiau tie patys nariai dirba kartu, tuo mažesnis inovacijų skaičius. Tad galima daryti prielaidą, kad kūrybiškumas yra tiesiogiai priklausomas nuo individualių kūrėjų ar jų grupių cirkuliacijos ir kaitos.

*Procesinio požiūrio* atstovai teigia, kad socialinė veikla stipriai veikia kūrybiškumą. Atlikti tyrimai parodė, kad kūrybiški darbuotojai bendradarbiavimą traktuoja kaip teisingą strategiją ir labai dažnai ištraukia į komandomis atliekamus darbo procesus (Kasperson, 1978; Sonnentag, 2000; Sparrowe ir kt., 2001; Hong, 2003; Walczak, 2005). Ši savybė ypatingai artima televizijos laidų gamybos sektoriui, kuriame komandos principas yra giliai įsitvirtinęs. Efektyvi ir atvira komunikacija tampa vienu esminių veiksnių, užtikrinančių kūrybinės aplinkos palaikymą (Kasperson, 1978; Sonnentag, 2000; Unsworth ir Parker, 2002). Nors sėkmingose kūrybinėse organizacijose lyderių vaidmuo yra susilpnėjęs, nustatyta, kad lyderių lankstumas ir pagarba sąlygoja kūrybiškus sprendimus (Vinkenburg ir kt., 2001; Mumford ir kt., 2002). Čia prioritetas suteikiamas visiškai autonomijos komandoms, savivaldai ir tarpusavio sąveikai. Darbo komandos turi pabrėžti ir skatinti toleranciją įvairovei tiek, kad kūrybiškumo prielaidos galėtų kilti. Bouty (2000) išskiria individų įgalinimo ir neformalios komunikacijos svarbą.

*Socialinės perspektyvos* indikatoriams priskiriami grupės narių santykiai, atvirumas, pasitikėjimas, bendradarbiavimas, o *kognityviųjų* indikatorių grupei - žinios, įgūdžiai, eksperimentavimo toleravimas (Becher, 1989; Delamonte ir kt., 2000; Whitley, 1984). Kartais takoskyra tarp socialinių ir kognityvinių perspektyvų yra labai nežymi, nes kriterijai yra tarpusavyje glaudžiai susiję: socialinis procesas traktuojamas kaip motyvacija kognityviajam suvokimui ir atvirksčiai. Mokslininkų plačiai nagrinėjančių kūrybinės organizacijos charakteristikų klausimus, požiūriai pateikiami 2 lentelėje:

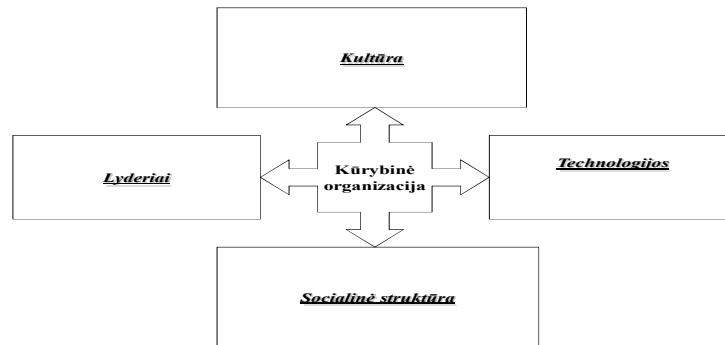
**2 lentelė.** Kūrybinės organizacijos charakteristikų tipologija

Požiūris	Charakteristika
Struktūrinis	Darbo grupės dydis Užduotis Struktūra Vadovavimo stilius Kultūra Technologijos
Procesinis	Bendradarbiavimas Komunikacija Kontrolė Autonomija Įgalinimas
Socialinis	Pasitikėjimas Motyvacija
Kognityvinis	Žinios Įgūdžiai Talentas

(sudaryta darbo autorės, remiantis Pelz ir Andrews, 1966 ; Andrews, 1979; Stankiewicz, 1980; Martin ir Skea, 1992, Bland ir Ruffin, 1992; Amabile, 1999; Hollingsworth ir Hollingsworth, 2000, Unsworth ir Parker, 2002)

Kiekviena iš šių perspektyvų orientuojasi į tam tikrą kryptį, tačiau nepateikia konkrečių esminių charakteristikų. Tad analizės atveju optimalus sprendimas yra „vadybinio skėčio“ taikymo principas, kai apjungiamos visos perspektyvos, apimančios jas nusakančius indikatorius. Apibendrinant šias keturias perspektyvas bei remiantis Andrews (1979), Long (1997), Bland ir Ruffin (1992), Hollingsworth ir Hollingsworth (2000), Martin ir Skea, (1992), Pelz ir Andrews (1966) ir Stankiewicz (1980), Unsworth ir Parker (2002), Amabile (1999) darbais, kūrybinės organizacijos dedamąsias dalis siūloma grupuoti į keturias

kategorijas, kurių pagalba ir yra siekiama suvaldyti kūrybiškumo generavimo ir įveiklinimo per ekonominę naudą procesus: *lyderių, socialinės struktūros, technologijų ir kultūros* (4 paveikslas):



**4 pav.** Kūrybinės organizacijos dimensijos

(Sudarytas darbo autorės, remiantis Long, 1997; Florida, 2002; Hagoort, 2005; Makselis, 2007)

Kūrybinės organizacijos dimensijos yra kertinės dalys, paremtos socio – technine perspektyva. Šių dalių analizė turėtų leisti identifikuoti esmines kūrybinės organizacijos dimensijų charakteristikas. *Toliau šiame skyriuje kūrybinės organizacijos analizė bus atliekama remiantis aukščiau pateiktomis dimensijomis (3 pav.), kur kituose skyriuose pagrindžiamos jų charakteristikos bei tų charakteristikų įtaka organizacijos vadybos sistemos įveiklinimui žinių aspektui.*

### 1.2.3.1. Socialinės struktūros tapatumas

Kūrybinės organizacijos vieta šiuolaikinių organizacijų plotmėje kinta nuo liberalaus valdymo modelio su išnykstančiomis organizacijos ribomis iki griežtai hierarchizuoto, gamybinės organizacijos valdymo stiliaus. Todėl socialinės struktūros charakterizavimas leistų tiksliai identifikuoti kūrybinei organizacijai būdingus tipus.

Pasak Pruskaus (2003), cituojančio Hesso, Markson ir Steino darbus, socialinė struktūra apima socialinės sąveikos būdus, kurių dėka tampa įmanoma kultūra. Tai virsta socialinės sąveikos ir nuolatinių socialinių ryšių (santykių) veikimo būdu. Pagrindiniai socialinės sąveikos komponentai yra šie: padėtis, vaidmuo, grupė, institutas, ir jų kiekis, išsidėstymo tvarka ir tarpusavio priklausomybė lemia konkrečios visuomenės struktūros turinį (Pruskus, 2003).

Kaip teigia Valantiejus (2006), cituodamas López ir Scott, socialinėje teorijoje ilgą laiką koegzistavo dvi socialinės struktūros koncepcijos – institucinės struktūros ir santykio struktūros apibrėžimai, kur *institucinės struktūros* idėja buvo grindžiama *kultūros*, arba *normatyviniais*, principais. Juos išreiškia *lūkesčiai*, kuriais vadovaujasi asmenys, įvertindami vienas kito elgesį. Šie lūkesčiai ir lemia socialinių santykių *tęstinumą*. O *santykio struktūros* koncepcija *socialinę struktūrą* traktuoja kaip *socialinių santykių* visumą, kai socialiniai santykiai apibūdinami kaip veikiančių asmenų tarpusavio sąveikos – santykio tarp veikėjų, jų veiksmų ir padėčių – modeliai (López, Scott, 2000). Socialinę struktūrą sudaro mažiausiai du – realus ir potencialus – lygmenys. Pirmasis lygmuo įvardija esamą

(aprašoma) *tvarka, pasikartojimą*, o antrasis – atskleidžia esamos organizacijos *kilmę* ir *potencialią įtampą* tarp paskirų socialinės sandaros dalių. Šiame darbe bus laikoma, kad:

**Socialinė struktūra organizacijos kontekste tai - organizacinės struktūros ir jos sąlygotų bei savaime susiklosčiusių socialinių santykių visuma.**

Kūrybinės organizacijos dualumas socialinės struktūros kontekste identifikuojamas ir organizacijų teorijų aspektu. Modernistinės ir pomodernistinės teorijų požymiai atpažįstami kūrybinės organizacijos raidoje: kūrybinės industrijos transformacija ir adaptacija šiuolaikinėms verslo sąlygoms sąlygojo pomodernistinės teorijos grįžimą į modernistinę, kuomet kultūrinei industrijai būdinga destrukūrizacija, fragmentiškumas ir organiškumas keičiamas į kūrybinei industrijai aiškius hierarchinius ryšius, sisteminius valdymo metodus ir formalius valdymo mechanizmus.

Kūrybinės organizacijos socialinės struktūros raidos kryptys interpretuojamos taip pat dualiai – vieni mokslininkai skelbia, kad organizacijų ribos susiniveliuos, darbuotojai taps visiškai laisvai samdomais (tai šiuo metu ir yra būdinga kūrybinei organizacijai), daugiausiai veiks tinkliškumo pagrindu ir bus susikoncentravusios į išorinius, o ne vidinius santykius. Tokiu būdu laisvai samdomi kūrybiniai darbuotojai, pasižymintys aukšta kompetencija ir efektyvumu, sustiprės ir taps antrepneriais, įsidarbinančiais patys save. Organizacijos dar daugiau taps lankstesnėmis, organiškomis, decentralizuotomis ir paremtomis partneryste (Byrne, 2000).

Kultūrinių organizacijų transformacija iš meniškųjų į komercines įmones buvo paremtos siekiu „įdarbinti“ kuriamą meną. Tačiau kūrybinės organizacijos, tapusios komercinėmis struktūromis, ir toliau ypač pabrėžė savo išskirtinumą iš kitų, standartinių industrijų įmonių, išskeldamos aukščiau meniškąsias darbuotojų savybes, elgsenos ypatumus ir tam reikalingus specifinius lanksčius valdymo metodus. Tad kita pastebima kryptis konfrontuoja su pirmąja. Tokį pokytį sąlygojo tas pats tikslas – komercializacija, t.y. siekiant kuo daugiau uždirbti, reikia dirbti nuolatos, stengiantis įgyvendinti visą produkto gyvavimo ciklą ir sukurti pridėtinę vertę. O šią užduotį atlikti galima tik tampant „gamykla“, o ne „gyvenimo būdu“ ar „šeima“, kaip buvo traktuojama anksčiau kūrybinėse organizacijose. Teigiama, kad organizacijos taps labiau hierarchinės (Lash ir Wittel, 2002; Banks, 1999; Warhurst, Thompson ir Lockyer, 2005). Banks (1999) pabrėžia, kad kūrybinės organizacijos kinta, tapdamos labiau struktūrizuotomis, formalios ir panašesnėmis į verslo organizacijas. Kitaip sakant, kūrybinės organizacijos grįžta prie „senosios ekonomikos“ modelio (Warhurst, Thompson ir Lockyer, 2005), kai atsiranda daugiau hierarchijos, kontrolės ir formalizacijos. Tokiose organizacinės struktūros, kultūros, vadovo ir jo taikomų valdymo metodų bei priemonių kompleksas tiesiogiai veikia darbuotojų kūrybiškumą ir organizacijos efektyvumą.

Siekiant sukurti kūrybišką žinių aplinką, kuri daro teigiamą įtaką darbuotojams vystyti kūrybinę veiklą ir gaminti naujus produktus, reikia užtikrinti pusiausvyrą tarp gamybos ir kūrybiškumo (Hemlin, 2000). Tinkamos konfigūracijos formulės „išvedimas“ kainuoja daug laiko, žinių, patirties ir, žinoma, finansinių išteklių. Tad, ištyrus terra incognita, siekiama išlaikyti status quo. Deja, šių dienų kintanti situacija įpareigoja organizacijas keistis ir nuolatos adaptuotis. Pokyčiai netgi tampa konstanta kūrybinėje organizacijoje, tad vienos unifikuotos ir standartizuotos socialinės struktūros nei nustatyti, nei išlaikyti nėra poreikio,



būtinybės ir prasmės, todėl darbe bus pateikiama eilė kūrybinės organizacijos dimensijoms būdingų charakteristikų.

Remiantis 4 paveiksle išskirtomis kūrybinės organizacijos socialinės struktūros charakteristikomis, toliau detaliai analizuojami jų esminiai požymiai.

#### Organizacinė struktūra

Organizacinė struktūra sudaro sąlygas organizuoti gamybą, paskirstyti užduotis, koordinuoti darbuotojus, tikrinti rezultatus, dalintis žiniomis ir mokytis (Duncan ir Weiss, 1979).

**3 lentelė.** Kūrybinės organizacijos struktūros charakteristikos

<b>N formos organizacija</b>	<b>J formos organizacija</b>
Projektų komandos Akcentuojama vidurinioji valdymo grandis Horizontali komunikacija Aukščiausio lygmens lyderiai kaip katalistas Grupių kombinavimas	Hipertekstinė struktūra „Viduryr –viršus- apačia“ valdymas Informacijos perteklius ir persidengimas Kūrybinis chaosas perduodamas iš aukščiausio lygmens
<b>Žiedinė organizacija</b>	<b>Inovatyvi organizacija</b>
Organizacija kaip žiedas Dvigubi saitai Horizontali komunikacija Sprendimų priėmimas pagal sutikimą	Nepastovi ir organiška struktūra Atrakinė decentralizacija „Adhokracija“ Multidisciplininės komandos Koordinavimas paprastai susiderinant

Šaltinis: Hedlund, 1994; Nonaka and Takeuchi, 1995; Romme, 1996a and b; Mintzberg, 1989

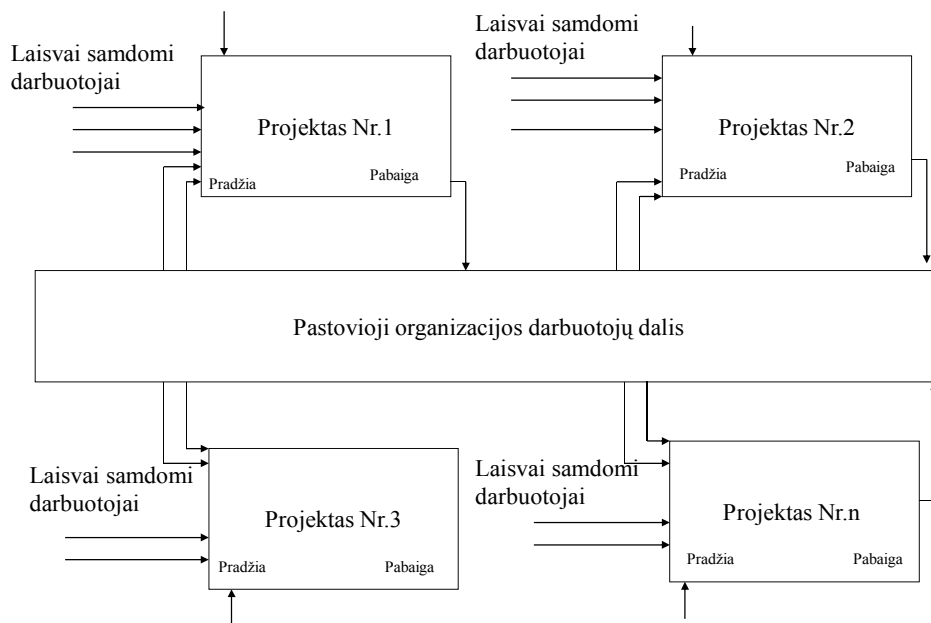
Organizacinės struktūros elementų (formalizacija, diferenciacija, administracijos dydis, kompleksiskumas, kontrolė ir specializacija) variacijos sudaro optimalią organizacinę struktūrą, kuri atitinka išorinės aplinkos sąlygas (Mintzberg, 1979) ir padeda organizacijai pasiekti savo tikslų. Kūrybinės organizacijos struktūra pasižymi modernių organizacijų, vadinamų „N formos“ (Hedlund, 1994), „žinių organizacijos“ (Nonaka ir Takeuchi, 1995), „žiedinės struktūros“ (Romme, 1996b) ar novatoriškų organizacijų (Mintzberg, 1989) požymiais. 3 lentelėje pateikiamos esminės kūrybinės organizacijos struktūros charakteristikos modernių organizacijų kontekste. Išskirti vieną ir konkretų organizacinės struktūros tipą yra sunkiai įmanoma, nes kūrybinių organizacijų organiškumas leidžia joms nuolatos keisti savo formą ir prisitaikyti prie išorinės aplinkos sąlygų, vidinių organizacijos galimybių bei siekiamų tikslų. Tad 3 lentelėje pateikiamų organizacijų struktūrų požymiai gali būti aptinkami ir būdingi kūrybinei organizacijai skirtingose situacijose.

Vienas pagrindinių kūrybinės organizacijos skiriamųjų bruožų yra tai, jog ji gali būti priskiriama hipertekstinei organizacijai (Schnauffer, Staiger, Voigt, 2005), susidedančiai iš trijų skirtingų organizacijų: *pagrindinės organizacijos*, *projektinės organizacijos* ir *tinklaveikos organizacijos*.

*Pagrindinės organizacijos* funkcijos yra užtikrinti standartinius organizacijos veiklos ir verslo procesus. Ji orientuota į ateitį ir valdo pagrindinius organizacijos išteklius bei pasižymi matricine organizacine struktūra. *Projektinė organizacija* leidžia kūrybinei organizacijai pateisinti savo specifiškumą: nuolatos eksperimentuojant burti naujas darbuotojų grupes ir formuoti komandas (Lorenzen ir Frederiksen, 2003). Projektinę organizaciją sudaro pastovūs organizacijos darbuotojai ir laisvai samdomi specialistai (angl. freelancers), *tinklaveikos organizaciją* - projektų įgyvendinimui organizacijos jungiasi į

tinklus ir tampa virtualiomis organizacijomis (Seidel, Rosemann, Hofstede, Bradford, 2006), dažnai net į savo tinklą įtraukdami vartotojus, kurie tampa gamybos proceso dalimi (Duoba, 2009). Sandberg ir Augustsson (2002) teigia, kad kūrybinių organizacijų tinklai yra pastovūs ir maži, tai yra partnerystė, grįsta pasitikėjimu. Tai sąlygoja nuolatinį bendradarbiavimą. Kūrybinių organizacijų veikla tinkle ar virtualios organizacijos forma suteikia galimybę organizacijos nariams padidinti specializaciją. Visų jos narių esminių kompetencijų kombinacija padeda pasiekti sinergijos efektą ir sukurti pridėtinę vertę (Duoba, 2009). Dažniausiai hipertekstinėse organizacijose kaip ir kūrybinių organizacijų veikloje yra derinamos visi trys organizacijų tipai. Seltzer ir Bentley (2009) teigia, kad įvairiaaspėktė patirtis, rotacija ir judėjimas iš vienu projektų į kitus ugdo darbuotojų kompetenciją ir skatina jų kūrybiškumą. Bendradarbiavimas yra labai artima koncepcija kūrybinei organizacijai, nes jos organizacinė struktūra, taikomi gamybos principai, suformuota kultūra ir veikiantys lyderiai bei darbuotojai yra suinteresuoti nuolatiniu bendradarbiavimu, kadangi tik tokiu būdu galima gauti gerą rezultatą. Tačiau įvairiausio lygio ir pobūdžio kompetencijos darbuotojai, laiko ribojimai, projektinės laikinos grupės gali tapti sėkmingo bendradarbiavimo kliūtimis. Darbuotojai, dirbdami vienoje projekto komandoje, su savo vadovu dažniausiai tik susiderina užduotis, bendrauja neformaliai. Kūrybinėje organizacijoje taikomas organinis koordinavimo būdas neslopina kūrybiškumo, panaikina hierarchines kliūtis ir didina pasitikėjimą bei skatina bendradarbiavimą. Taikyti šį koordinavimo būdą jiems leidžia įgūdžių standartizavimas – visi kūrybinės organizacijos darbuotojai yra kvalifikuoti, kompetentingi ir talentingi. Kūrybinės organizacijos projektinės veiklos vizualizacija pateikta 5 paveiksle.

Deja, inovatyvi projektine veikla grįsta struktūra, sudarydama palankias sąlygas kūrybiškumui, apsunkina koordinavimo nuoseklumą, kontrolės efektyvumą ir sklandų informacijos paskirstymą, netgi sukelia anarchijos ir sumaišties riziką (Hagoort, 2005; Lundin, 2008). Turint omeny, kad projektų įgyvenimui išskylančios kliūtys yra identiškos projektų valdymo teoretikų (Cleland, 1999, cituojama Dietrich, 2007) priskiriamoms problemoms: neaiškumo, apsunkinančio kokybišką užduočių įgyvendinimą, sukeliančio įtampą ir stresą, integravimo, laiko ribotumo perspektyvos, sunkiai įvertinamas vartotojų skonis (Maskell, Lorence, 2004). Tai sukelia problemų net ir labiausiai patyrusiems šio verslo atstovams (Shuker, 2001).



**5 pav.** Kūrybinės organizacijos projektinė veikla

### Kontrolė

Amabile (1999) teigia, kad teisingai pasirinkta kontroliavimo sistema didins vidinę motyvaciją ir skatins darbuotojų kūrybiškumą. Kontrolė yra vienas iš svarbiausių kūrybiškumą veikiančių veiksnių, nes, netinkamai pasirinktas kontrolės būdas gali sukelti darbuotojų nepasitenkinimą ir sumažinti jų kūrybiškumą. Kūrybinėje organizacijoje griežta kontrolė yra traktuojama kaip nepasitikėjimas darbuotojų pasirinkimo teisingumu, tokiu būdu menkinama vidinė motyvacija (Grabner, 2007).

Kontrolė, kaip organizacinis valdymo metodas, gali būti vertinama įvairiais kriterijais: sprendimų priėmimo teisės aspektu (centralizacija ir decentralizacija) ir kontroliuojamo objekto aspektu (proceso ar rezultato). Vieno ar kito būdo pasirinkimą sąlygoja įvairūs veiksniai: darbuotojų kompetencija, užduoties pobūdis, lyderiai ir organizacinė struktūra. Kontrolė sprendimų teisės priėmimo aspektu - decentralizacija ir įgalinimas suteikia arba apriboja darbuotojų veiklos laisvę. Atsakomybė ir laisvė skatina savikontrolę, kuri taip būtina meniškosioms darbuotojų grupėms. Deja, visiškas kontrolės atsisakymas gal ir skatintų kūrybiškumą, bet sustabdytų gamybos ciklą. Toks liberalus organizacijos valdymo modelis galėtų būti taikomas tik tose kūrybinėse organizacijose, kurių gamyba grįsta ne nuolatiniais užsakymais ir pastovia gamyba, o fragmentiškai atsirandančiais projektais ar įsijungiant į tinklus bei virtualias organizacijas.

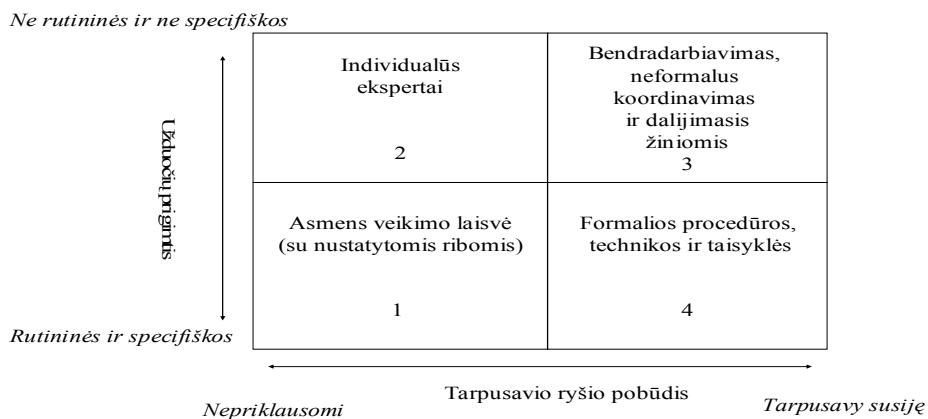
Apibendrinant galima daryti išvadą, kad vienareikšmio atsakymo kontrolės aspektu nėra: optimalus sprendimas yra paremtas sistemų teorija, kuria remiantis siūloma taikyti kompleksines priemones, kai tam tikrų darbuotojų grupių, esant tam tikrai užduočiai, veiklos procesą siūloma kontroliuoti centralizuotai, o kitų grupių – netgi pagamintą produktą decentralizuotai.

### Užduotis

Užduotis yra viena pagrindinių veiksnių, tiesiogiai veikiančių organizacijos kūrybiškumo potencialą (Seltzer ir Bentley, 2000), nes ji sukuria prielaidas darbuotojų ambicijų patenkinimui ir savęs realizavimui. Teisingos užduočių specifikacijos ir charakteristikos identifikavimas pozityviai veikia sėkmingą organizacijos veiklą. Kadangi kūrybinių organizacijų veikla yra inovatyvi ir paremta kaskart atliekamomis naujomis bei dažniausiai - sudėtingomis užduotimis, standartizacija tampa sąlygine sąvoka. Tačiau tam tikras užduočių standartizavimo laipsnis vis tik yra galimas. Tokiu atveju šios užduotys tampa rutininėmis ir gali būti tikrinamos, reguliuojamos ir kontroliuojamos, kadangi jos yra nuspėjamos sandaros ir struktūros: jų tikslai specifiniai, o patirtis yra įtvirtinta darbuotojų elgsenoje. Šias užduotis gali kontroliuoti viduriniojo lygmens lyderiai, užduoties vykdymo eiga gali būti perkeliama (pakartojama), tokiu būdu įmanomas ir rezultato įvertinimas. Kūrybiniai darbuotojai, kurie atlieka standartizuotas - rutinines užduotis, labiau tinkami centralizuotai kontrolei, nes šiuo atveju reikia įvertinti, kaip yra įgyvendinami nustatyti tikslai, o užduotims atlikti reikia mažiau kompetencijos, savarankiškai taikant žinias ir idėjas. Be to, sprendimo teisė turėtų būti kontroliuojama, o žinių ir idėjų taikymas ribojamas. Priešinga situacija yra unikalių arba naujų užduočių atveju. Tokių užduočių kontrolę turėtų vykdyti tik aukščiausio lygmens lyderiai, nes procesas yra nepažintas, tikslai abstraktūs, kompetencija paremta kūrybiškumu, o patirties neturi niekas arba, geriausiu atveju, turi ne tos organizacijos nariai.

Taigi, užduoties standartizavimas kūrybinės organizacijos aplinkoje yra sunkiai įmanomas. Tai sukelia valdymo ir koordinavimo problemų, juolab, kad užduoties specifikacija gali tiesiogiai veikti (tiek teigiamai, tiek ir neigiamai) kūrybinės organizacijos darbuotojų veiklą. Užduočių naujumas ir sudėtingumas sąlygoja dvilypį rezultatą administracijos ir kūrybinių darbuotojų aspektu - lyderiams sudėtingiau, o kūrybiniams darbuotojams - įdomiau atlikti tokio tipo užduotis (6 pav.).

Nuolatinė užduočių, o tuo pačiu ir projektinių grupių sudėties kaita, užduočių pobūdis (naujos ir sudėtingos) lemia ribotus laiko išteklius, skiriamus toms užduotims atlikti. Tiek kūrėjai, tiek ir administratoriai būna priversti atlikti vienu metu po kelias užduotis. Yra skiriama per mažai laiko atlikti užduotims. Toks laiko ribojimas ypač neigiamai veikia kūrybiškumą. Laikas, kaip kūrybiškumui palankios aplinkos formavimo veiksnys, tampa labai reikšmingas ir svarbus, siekiant sukurti palankią terpę idėjų įgyvendinimui. Taip pat reikšmingu kriterijumi yra laikoma darbo grupių charakteristikos, nes grupės dydis, jos harmonijos laipsnis, sudėtis, jos narių kompetencijos ir kvalifikacijos pasiskirstymas sudaro tinkamas sąlygas kūrybiškumui vystyti ir kurti bei valdyti žinias (Wagner, 2003), juolab, kad komandiškumo principai gerina mikroklimatą organizacijoje.



6 pav. Valdymo metodų ir užduočių santykis

Apibendrinant galima teigti, kad kūrybinės organizacijos, būdamos hipertekstinės organizacijos, pabrėžia savo diversifikaciją ir yra susijusi glaudžiais ryšiais su išore (veikia tinkluose ar virtualių organizacijų forma), tad pasižymi lanksčiomis ribomis, jos nariai dirba komandose, nuolatos integruoja į savo struktūrą naujus narius, taip pasipildydama žiniomis, idėjomis ir kūrybiškumu bei praplėsdama organizacinį žinojimą (Kanter, 1996; 1997). **Kontrolė, formalizacija ir grupės bei užduočių charakteristikos yra esminiai organizacinės struktūros elementai, kurie tiesiogiai daro įtaką darbuotojų kūrybiškumui, naujų idėjų ir žinių kūrimui.** Organizacijos, siekamos sudaryti palankias sąlygas kūrybiškumui, turėtų rinktis atrankinę decentralizaciją, žemą formalizaciją, paprastą susiderinimą ir įgūdžių standartizavimą, bei nuolatos atkreipti dėmesį į grupės dydį, struktūrą, harmonijos laipsnį, užduočių specifika ir laiką, skiriamą užduotims atlikti.

### 1.2.3.2. Kultūros paskirtis kūrybinėje organizacijoje

Kultūra suformuoja palankią aplinką kūrybiškumui organizacijoje (Dobni, 2008). Ji nurodo, kas organizacijoje yra svarbu, ir padeda reikiama linkme nukreipti darbuotojų pastangas. Tyler (1871) vienas pirmųjų pasiūlė kultūros sąvokos apibrėžimą, teigdamas, kad tai kompleksas, kurį sudaro žinios, įsitikinimai, amatas, moralė, įstatymai, įpročiai ir kiti papročiai bei gebėjimai, kuriuos turi individas kaip visuomenės narys. Ši samprata išskiria individus, žinias, grupę ir visuomenę kaip kultūros dedamąsias dalis (Oliver ir Kandadi, 2006).

Kultūra yra grupės žmonių gyvenimo būdas (Foster, 1962). Ši sąvoka įgauna kitokią prasmę kūrybinės organizacijos kontekste, nes čia darbuotojai dažniausiai tiesiogine šio žodžio prasme ne tik dirba, bet ir gyvena; kūrybinė veikla jiems dažniausiai, visų pirma, yra gyvenimo būdas ir tik vėliau - pragyvenimo šaltinis.

Kadangi darbo aplinka tiesiogiai veikia darbuotojų kūrybiškumą (Mumford ir Simonton, 1997; Yeh, 2004; Andriopoulos, 2001), natūralu, kad ši sritis sulaukė ryškaus mokslininkų ir praktikų susidomėjimo (Christensen ir Raynor, 2003; Govindarajan ir

Trimble, 2005; Hamel, 2002; Hammer, 2004; Senge ir Carstedt, 2001; Amabile, 1996; Hemlin, 2000; Ensor, Pirrie, Band, 2006). Pagrindinės kultūros dedamosios (bendros vertybės ir įsitikinimai bei laukiama elgsena, sąlygota tų vertybių ir įsitikinimų) veikia organizacijos kūrybiškumą dvejopai: socializacijos proceso metu (Chatman ir Jehn, 1994; Louis, 1980; Harris, 1998) ir per pagrindines vertybes, prielaidas ir įsitikinimus (Tesluk ir kt., 1997), kurie tampa „teisingos“ elgsenos vedliais. Kultūra skatina tokią elgseną, kuriai būdingas kūrybiškumas, rizikos prisiėmimas, nepriklausomybė, komandinis darbas, vertės ieškojimas ir orientacija į rezultatus, atvira komunikacija, tuo pačiu pasitikėjimas ir pagarba, greitas sprendimų priėmimas. Nors gali būti manoma, kad tokia kultūra privaloma ir natūraliai egzistuoja (Lock ir Kirkpatrick, 1995), tai turi būti sistemingai skatinama, diegiama ir vystoma (cituojama Dobni, 2008).

Kultūros įtaka kūrybiškumui gali būti analizuojama įvairiais lygiais ir aspektais: individualiu, grupiniu, visos organizacijos lygmuo, taip pat galima tirti subkultūras projektinių grupių aspektu (Zhou, Shalley, 2008). Pastaroji gali būti traktuojama kaip grupinis lygmuo, taip pat kultūros profilis ar tipas.

*Individualiame lygmenyje* kūrybiškumas yra skatinamas per saugią, pozityvią ir be įtampos aplinką, o taip pat pateikiant tam tikros charakteristikos užduotis (West ir Richter, 2002).

*Grupiniame lygmenyje* akcentuojamas šešių veiksnių poveikis - įgytas pritarimas, dalyvavimas sprendimų priėmime, konfliktų valdymas, mažumos konstruktyvi įtaka, remiamos inovacijos, mokymai ir vystymas, tarpgrupinis pasitikėjimas ir saugumas, refleksyvumas (Cangemi, Miller, 2007). Kaip jau pateikta anksčiau, kūrybinei organizacijai būdingas komandinis darbas ir bendradarbiavimas. Kūrybiniai darbuotojai, veikdami kartu, yra atviri, vieni kitais pasitiki, nes tik tokiu būdu, esant dideliame neapibrėžtumui, galima pasiekti užsibrėžtą tikslą.

*Analizuojant visos organizacijos lygmeniu*, autoriai išskiria skirtingus veiksnius, pvz: išorinis motyvavimas yra vienas iš esminių veiksnių individams, skatinant idėjų kūrimą, o grupiniame lygmenyje apie tai jau nekalbama, kiti atvirakščiai, išskiria grupių motyvavimą (Candadi, 2001). Svarbus susijęs kriterijus yra įtampa tarp individų ir tarp individų bei produktų, veiklos, kūrybos srities. Įtampa gali būti įvardijama kaip tam tikro laipsnio nepatogumas ar diskomfortas socialiniuose santykiuose, ar neaiškumas dėl žinių poreikio. Tačiau tokia įtampa nebūtinai būna neigiamo atspalvio, nes kartais ji gali tapti instrumentu, įgyvendinant kūrybiškumo pokyčius (Amabile, 2006; Hemlin ir kt., 2004; Pelz ir Andrews, 1966). 4 lentelėje apjungiamos mokslininkų pateiktos kultūros charakteristikos ir suskirstomos į tris lygius - individualų, grupinį ir organizacinį.

#### 4 lentelė. Kūrybinės organizacijos kultūros charakteristikos

Lygmuo	Charakteristika	Veiksnių grupė	Autorius	Metai
Individualus	Individų motyvavimas Atvirumas pokyčiams Neformalus darbuotojų santykiai Problemų sprendimas Sprendimų priėmimas Lojalumas Rizikos prisiėmimas Pasitikėjimas Nepriklausomybė	Socialiniai psichologiniai veiksniai	Oliver, Amabile Candadi	2001
Grupinis	Mokymas ir vystymas Skatinimo ir apdovanojimo sistema	Ekonominiai veiksniai	Maken Granovetter	2006 1991
Organizacinis	Igalinimas Pripažinimas Lankstumas Teisingumas Klaidų toleravimas Eksperimentavimo skatinimas Pagarba Įvertinimas Dalyvavimas Spaudimas	Sociologiniai	Seltzer, Bentley, Cangemi, Miller Knudsen Staber	1985 2000 2007 2011 2011

(Sudaryta darbo autorės remiantis Granovetter, 1985; Maken, 1991; Seltzer, 2000; Bentley, 2000; Oliver, 2001; Candadi, 2001; Amabile, 2006; Cangemi, Miller, 2007; Knudsen, 2011; Staber, 2011)

Skatinimas bei atlygio sistema yra vienas iš pagrindinių mechanizmų, įtvirtinančių organizacijos vertybes. Inovatyvios ir kūrybiškos įmonės atlygina ne tik už pasisekimus, bet ir nesėkmes tam, kad darbuotojai nebijotų rizikuoti ir ieškotų naujų sprendimų bei vyktų mokymosi iš klaidų procesas. Tačiau, jei atlygio sistema koncentruota į individualizmą, nukenčia grupės interesai ir jos generuojamas kūrybiškumas. Todėl būtina įdiegti subalansuotą atlyginimo sistemą, kuri skatintų pageidaujamą elgesį. Tad pasitikėjimas, atvirumas, klaidų toleravimas skatina darbuotojus aktyviai kurti naujas idėjas ir dalintis žiniomis, juolab, kad ir lyderiai skatina eksperimentuoti bei rizikuoti.

Taip pat vienas įdomesnių klausimų yra vertinimas ir motyvavimas. Kūrybinių darbuotojų vertinimas yra svarbus jų talento įvertinimas, tad ir taikomos priemonės yra nestandartinės standartinėms situacijoms. Tiek vertinimas, tiek ir motyvavimas dažniausiai efektyviau veikia, kai taikomas nefinansinis motyvavimas – asmeninis pagyrimas, viešas pagyrimas ar paskyrimas projekto vadovu.

Nuosekliai seka, kad kūrybinės organizacijos dualumas, ypač aiškiai išreikštas darbuotojų kategorijoje, atsispindi ir susiformavusiuose kultūros tipuose: **uždaramė** ir **atvirame** (Hofstede, 1999; Griffin, 1999; Hagoort, 2005). Uždaras kultūros tipas fokusuojasi į tokias vertybes kaip nuspėjamumas, formalumas, stabilumas, pragmatiškumas, kietumas ir subordinacija, kontroliuoja procesus ir griežtai riboja informacijos tėkmę organizacijoje. Atviras tipas charakterizuojamas kaip spontaniškas, besikeičiantis, lankstus, prisitaikantis ir atsakingas kultūros tipas (Henri, 2006, cituojama Grabner, 2007). Šio tipo požymiai - atvirumas naujovėms ir pokyčių toleravimas, yra viena iš pagrindinių kūrybiškos kultūros vertybių. Dažniausiai pokyčiai sulaukia pasipriešinimo organizacijose, tuo tarpu kūrybinėje organizacijoje pokyčiai yra nuolatinis veiklos palydovas. Pokyčiams atviros organizacijos pasižymi didesniu kūrybiškumu ir dažnesnėmis inovacijomis. Dialogas ir prieinamumas

reiškia atvirą ir skaidrią komunikaciją, kai organizacijos darbuotojai gali laisvai bendrauti tarpusavyje ir su aukščiausia vadovybe, taip keičiantis informacija ir žiniomis bei aktyviai mokantis. Rizikavimas ir klaidų toleravimas organizacijai leidžia bandyti, klysti ir mokytis. Organizacija, kuriai būdingas atviras kultūros tipas, toleruoja klaidas iš mokymosi pozicijos, tai yra klaidas laiko mokymosi pagrindu, tad skatina eksperimentuoti bei imtis naujų veiklų. Skirtumų toleravimas ir konstruktyvus konfliktų sprendimas leidžia atsirasti kūrybiniam dialogui. 5 lentelėje pateikiami du kultūros tipai, remiantis Hofstede (1999), Griffin (1999) ir Hagoort (2005). Šie kultūros tipai priskiriami vienai ar kitai darbuotojų grupei, priklausomai nuo darbuotojų pastovumo: atviras kultūros tipas daugiau būdingas kintantiems kūrybinės organizacijos darbuotojams, o uždaras – pastoviajai daliai, administratoriams. Tokiu būdu ir struktūra, ir kultūra padeda įgyvendinti dualius organizacijos tikslus ir aiškiai suformuoja dvilypias sąlygas administratoriams ir kūrėjams.

**5 lentelė.** Kūrybinių organizacijų kultūros tipai

Autorius, metai	Uždaras kultūros tipas	Atviras kultūros tipas
Hofstede, 1999 Griffin, 1999 Hagoort, 2005	Nuspėjamumas Formalumas Stabilumas Pragmatiškumas Kietumas Subordinacija Procesų kontrolė Griežtai ribota informacijos tėkmė	Spontaniška Lanksti Atsakinga Atvirumas naujovėms Pokyčių toleravimas Dialogas ir prieinamumas Rizikavimas Klaidų toleravimas

(Sudarytas darbo autorės, remiantis Hofstede,1999, Griffin,1999, Hagoort,2005)

*Apibendrinant galima teigti, kad **kultūra yra ta terpė**, kuri socialinių, psichologinių, ekonominių ir sociologinių veiksnių visumos pagalba, **sukuria sąlygas tiek darbuotojų kūrybiškai veiklai**, tiek jų pasitenkinimui, tiek ir sėkmingai organizacinei veiklai, užtikrinant jai reikalingas žinias. **Atviras kultūros tipas** kūrybinėje organizacijoje skatina kūrybiškumą ir inovacijas, o **uždaras kultūros tipas** leidžia užtikrinti sisteminę valdymą.*

### 1.2.3.3. Technologijų reikšmė kūrybinių organizacijų veiklai

Verslumas ir technologijos yra glaudžiai susiję: tik technologijų pagalba sąlygotas informacijos prieinamumas, operatyvumas, tikslumas ir išsamumas įgalina kūrybinę organizaciją vystyti savo veiklą ir sėkmingai konkuruoti. Šiuolaikinės informacinės technologijos yra svarbiausia kūrybinės industrijos terpė, jos padeda kurti naują kūrybinės industrijos turinį, perkelti kultūros paveldą į skaitmenines laikmenas, platinti kūrybinę produkciją, plėtoti jos rinkodarą. Technologijos, kurios buvo vienos iš veiksnių, paskatinusių kūrybinių industrijų raidą, ir mikro lygmeniu užima reikšmingą poziciją kūrybinių organizacijų veikloje (technologijos taikomos tiek gamybiniame procese, tiek ir organizaciją įveiklinant žinių aspektu, skatina kūrėjų kūrybiškumą ir leidžia realizuoti savo talentą. Skaitmeninės technologijos skatina organizacijas virtualėti ir sukuria naujas organizacines struktūras bei tarpusavio santykius (Seltzer ir Bentley, 2000). Technologijų pagalba skatinamas pažinimas (mintys, kalba), komunikavimas (tet - a - tet, vienas su keliais, vienas su daugeliu, keli su vienu, keli su keliais, keli su daugeliu, daugelis su vienu, daugelis su keliais, daugelis su daugeliu), ir bendradarbiavimas (ekspertų ugdymas, dalijimasis žiniomis,



virtualios bendruomenės, socialiniai tinklai, bendradarbiavimas „online“ apjungiant informacinio ryšio technologijas (toliau darbe – IRT) su egzistuojančia organizacine struktūra (Fuchs, 2009).

Chesbrough, Kusunoki (2001) teigia, kad skirtingi technologijų tipai skirtingai veikia organizacijų kūrybiškumą (Abernathy ir Utterback, 1978, Tusiman ir Anderson, 1986, Anderson ir Tusiman, 1990, Henderson ir Clark, 1990, Christensen, 1997), lemia organizacijos valdymą (Woodward, 1960, Burns ir Stalker, 1961). Mokslininkai netgi mano, kad organizacijos strategijos turėtų atitikti technologijų tipus (Chesbrough ir Teece, 1996; Tusiman, O'Reilly, 1997). Tokia technologijų svarba jaučiama kino pramonėje, dizaino sektoriuje, animacijoje. Tuo tarpu kitose industrijose, pavyzdžiui teatre, technologijos tik po truputį pradamos taikyti kaip raiškos priemonė, skatindama ketvirtojo tipo inovacijas, remiantis NESTA (2007) - esamų technologijų ir procesų kombinavimą naujame kontekste. Naujų technologijų atsiradimas kūrybinę organizaciją pasiekia jau moduliacinėje fazėje (Chesbrough, Kusunoki, 2001), kai jos tik pakeičia senąsias ir jau yra suderintos su bendra veikla. Integracinės fazės technologijų diegimas kūrybinėje organizacijoje yra retas reiškinys, kadangi:

- kūrybinės organizacijos dažniausiai yra smulkios ir vidutinės, tad negali sau to leisti finansiškai, o moduliacinės technologijos jau sąlyginai pigesnės;
- ypač naujų, modernių technologijų pritaikomumas kūrybinėje organizacijoje yra ribotas ir net neįvertinamas vartotojų (nesuvokia technologijų lygio ir vertės).

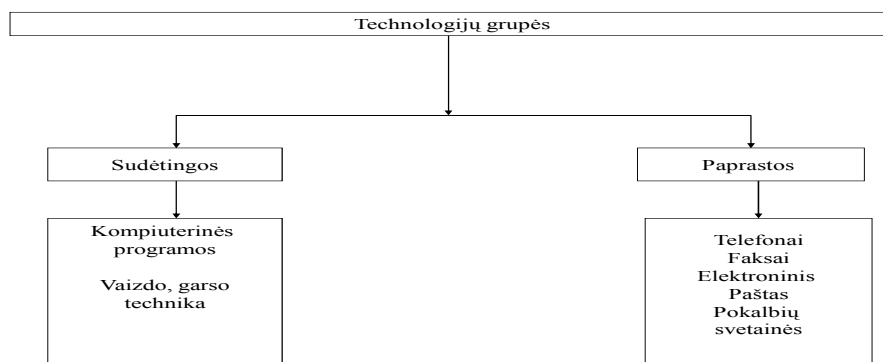
Modernioji organizacijų teorija (Hatch, Cunliffe, 2006) pateikia keletą technologijų klasifikacijų (Woodward, Thompson, Perrow tipologija), kurios palaiko vieno tipo technologijų taikymą organizacijoje. Darbe remiamasi Perrow technologijų tipologija (7 paveikslas), kuri aiškiausiai atspindi kūrybinės organizacijos technologijų pasiskirstymą: technologijų tipas priklauso nuo užduočių įvairovės ir analizės lygio. Rutininės, paprastos ir aiškios užduotys atliekamos taikant žemas technologijas, o sudėtingos, neaiškios ir naujos užduotys reikalauja aukštų technologijų. Toje pačioje organizacijoje galima pastebėti skirtingų tipų technologijas skirtingose darbuotojų grupėse atliekant įvairias užduotis.

Pomodernistinė organizacijų teorija technologijas traktuoja kaip galios instrumentą, kuomet organizacijos nariai technologijų pagalba geba pasiekti organizacijos tikslus, įprasminti vadybines funkcijas ir realizuoti save (reprezentavimo technologijos) arba juos supančią aplinką paversti rinka bei susieti tampriais socialiniais ryšiais (kontrolės technologijos). Kūrybinėje organizacijoje postmodernistinė technologijų teorija pasireiškia komunikaciniu aspektu, kuomet IRT taikomumas yra plačiai paplitęs ir prigijęs įprotis. Globali kūrybinės organizacijos rinka ir geografinis jos narių išsibarstymas lemia stiprią technologijų reikšmę valdant organizacinius procesus.

		Užduočių kaita	
		<i>Reta</i>	<i>Dažna</i>
Užduočių sunkumas	<i>Aukštas</i>	Rutininės 2	Inžinierinės 3
	<i>Žemas</i>	Rankų darbas 1	Nerutininės 4

**7 pav.** Technologijų tipologija remiantis Perrow klasifikacija (2006)

Kūrybinėje organizacijoje pastebimos aukštosios nerutininės technologijos gamybiniame procese ir žemosios rutininės arba rankų darbo technologijos komunikavimo procese. Anot Florida (2002), gamybiniame procese technologijos tampa gamybine priemone (kompiuteriai, kameros, šviesos) ir tuo pačiu kūrybiškumo skatinimo veiksmu (programos, kuriomis kuriamas grafinis dizainas, muzikos aranžuotės, atliekamas montažas). Taigi, technologijas galima sąlyginai skirstyti ir į sudėtingas bei paprastas technologijas (8 pav.).



**8 pav.** Technologijos kūrybinėje organizacijoje

*Apibendrinant galima teigti, kad technologijos yra vienas pagrindinių ir svarbiausių veiksmų, tiesiogiai veikiančių organizacinę veiklą: pradedant darbuotojų kūrybiškumo ir idėjų skatinimu, žinių sklaida, saugojimu ir taikymu, bei baigiant gamybos procesu. Priklausomai nuo atliekamų kūrybinėje organizacijoje pasitaikančių užduočių tipologijos, skiriasi taikomų technologijų tipai, kurie kinta nuo paprastų, kaip **IRT**, iki sudėtingų - gamybinių ir skaitmeninių.*

#### 1.2.3.4. Lyderio vaidmuo kūrybinėje organizacijoje

Natūralu, kad žmogiškieji išteklių kūrybinėje organizacijoje yra pagrindinis veiksnys, užtikrinantis įmonės veiklą, kuriant idėjas, pritaikant žinias ir gaminant produkciją. Ryškiausias kūrybinės organizacijos bruožas – dualumas, atsispindi ir darbuotojų kategorijoje. Šis dualumas pasireiškia net ir taikant skirtingus požiūrius. Valdymo aspektu (Lorenzen ir Frederiksen, 2005) skiriami valdantieji ir valdomieji darbuotojai, pirmajam lygmeniui priskiriant administracinius darbuotojus, literatūros šaltiniuose dar įvardijamus kaip pasižyminčius „nuobodžiomis“ kompetencijomis, kurie organizuoja valdomųjų darbuotojų – kūrybinių darbuotojų, veiklą (Caves, 2000; Davis ir Scase, 2000). Kompetencijų aspektu darbuotoja skirstomi: į „bohemijos atstovus“ ir „profesionalus“, „kūrėjus“ ir „administracinius darbuotojus“, „kūrėjus ir „gamintojus“ (Florida, 2002; Americans for Arts, 2005). Į pirmąją kategoriją įtraukiami meniškųjų profesijų atstovai (anot Cooke (2006), scenarijaus autoriai, žurnalistai, režisieriai, dailininkai, kompozitoriai, muzikantai, aktoriai, šokėjai, choreografai, dizaineriai, fotografai, interjero dekoratoriai), ir kiti profesionalai, turintys formalųjį išsilavinimą (architektai, mokslininkai, mokytojai, inžinieriai). Antroje darbuotojų grupėje gali būti tiek vadybininkai, turintys formalųjį verslo administravimo, vadybos išsilavinimą, tiek ir kūrėjai, turintys neformalųjį išsilavinimą bei verslo valdymo suvokimą ir patirtį. Šiame disertaciniame darbe bus laikomasi pozicijos, kad kūrybinėje organizacijoje egzistuojantis darbuotojų dualumas pasireiškia *kūrėjų* ir *administratorių* grupėse. Kūrėjų tikslas yra kurti kūrybinius produktus, o administratorių yra sudaryti sąlygas (verslo, darbo, kultūros), leidžiančias kūrėjams realizuoti savo idėjas.

Kūrybinių industrijų sąvokų neapibrėžtumas jaučiamas ir kūrybinių darbuotojų kontekste. Vieni mokslininkai juos įvardija kūrybine klase (Howkins, 2005; Florida, 2002), kiti – kūrybine darbo jėga. „Be kaklaraiščių“ – pavadinimas, pasiūlytas Florida (2002), kuris šitaip charakterizuoja mažiau suvaržytą darbo jėgą, keičiančią tradicinėms organizacijoms būdingą hierarchinę valdymo kontrolę. Tokio tipo darbuotojų darbo diena neturi laiko ribojimo, jų darbas tampa gyvenimo būdu, kai net labai dažnai atsisakoma finansiškai naudingų, tačiau kūrybiškai neįdomių projektų ar veiklų (Chaston, 2008). Pati kūrybinė industrija (didelis neapibrėžtumas ir neaiškumas) sąlygoja specifines darbuotojų charakteristikas: kūrybinių darbuotojų karjera dažniausiai trunka sąlyginai trumpai (iki keturiasdešimties metų), tik nedaugelis tampa „super žvaigždėmis“, jų darbo užmokestis skaitine išraiška gali anksti pasiekti aukščiausią galimą įvertinimą, pati atlyginimų skalė yra ypač plati - nuo aukščiausio iki žemiausio; jų darbinė veikla fragmentiška, dalinio užimtumo, gali būti, kad jie lygiagrečiai atlieka darbus keliose organizacijose (McCarthy ir kt., 2001, Throsby, 2001). Tokia veikla ugdo jų verslumo savybes ir priverčia tapti savo paties agentais, kitaip sakant, laisvai samdomais darbuotojais (Ismail, 2005; Matheson, 2006; Carey, Naudin, 2006). Jie yra ypač suinteresuoti savo įgūdžių, kompetencijos didinimu ir formaliu ar neformaliu būdu potencialių darbdavių supažindinimu su šiomis savo savybėmis (Batt ir kt., 2001).

Kūrybinės organizacijos, siekdamos savo tikslų tik laikinai išnaudoja šių darbuotojų kompetenciją, žinias (Andersen ir Miles, 1999). Siekdamos sukurti kokybiškus ir kūrybiškus produktus, organizacijos yra priverstos ieškoti, samdyti vis naujus darbuotojus, turinčius įvairią patirtį, požiūrius ir kūrybiškumą. Kadangi kūrybinių organizacijų veikla grįsta apsikeitimu idėjomis (Banks ir kt., 2000), labai svarbu yra pasitikėjimas, nes kūrybinių organizacijų galutinis produktas ir gamybos išteklių yra kūrybiškumas, kuris yra sunkiai ar

net kartais visiškai neapsaugojamas teisinėmis priemonėmis. Taigi, kūrybinės organizacijos, net ir nuolatos keisdamos savo darbuotojus, atrankai ir pasirinkimui taiko pasitikėjimo kriterijų ir stengiasi išlaikyti sąlyginai „pastoviai kintančių“ laisvai samdomų darbuotojų skaičių. Tuo tarpu patys kūrėjai labai dažnai darbą kūrybinėje organizacijoje traktuoja kaip dalinį užimtumą, dažnai net ir nemokamą veiklą, kai labiau pritaikomas talentas ir patirtis, o ne žinios ir mokymasis. Meniškujų ambicijų paskatinti jie sunkiai save sutapatina su gamybine organizacija. Atvirksčiai, jie save laiko „laisvais menininkais“, dirbančiais atėjus įkvėpimui, realizuojančiais jiems patinkančias užduotis individualiu ir nesuderintu su organizacija būdu. Nors ir anksčiau buvo minėta (1.2.2.1. skyrius), kad kūrybinių organizacijų veikla paremta komandinio darbo principais, tačiau aptinkama ir prieštaraujanti pozicija, kai teigiama, kad kūrybinio sektoriaus darbuotojai yra „visiems žinomai nebendradarbiaujantys vienas su kitu, gyvenantys savame pasaulyje“ (Cunningham, 2001). Ši savybė tiesiogiai susijusi su aukšta saviverte, pasitikėjimu ir įgimtu talentu („sacred spark“). Natūralu, kad vienareikšmiškai visų kūrybinių darbuotojų taip charakterizuoti negalima, tačiau tai yra taip pat dažnai pasitaikantis darbuotojų tipažas. Organizacijos lyderiams tokių žmonių veiklos koordinavimas tampa iššūkiu, ypač kai tas procesas yra orientuotas į kūrybiškumo skatinimą.

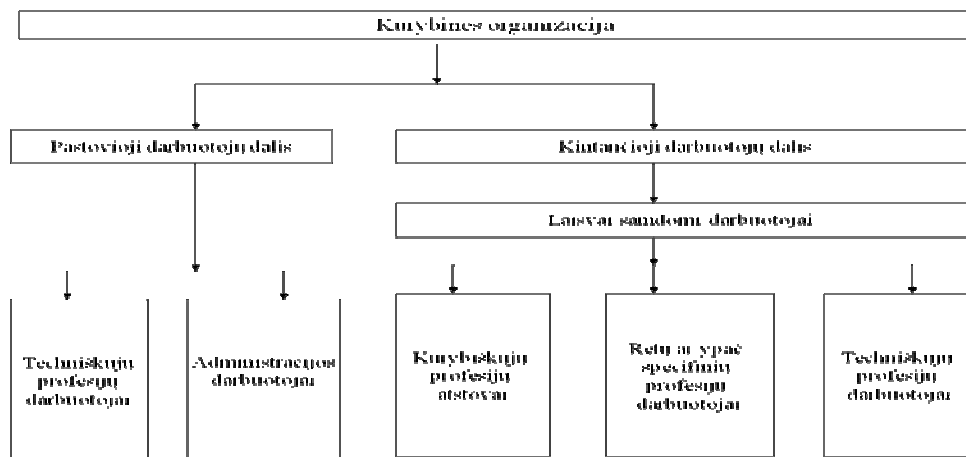
Kūrybinių organizacijų sėkmingą veiklą sąlygoja jos darbuotojų kompetencija, kurią sudaro žinios, gebėjimai, įgūdžiai, kompetencija, talentas ir kitos asmeninės savybės. Seltzer ir Bentley (2000) teigia, kad balansas tarp įgūdžių, gebėjimų ir užduočių sudėtingumo tiesiogiai veikia darbuotojų kūrybiškumą. Analizuojant kūrybinių darbuotojų charakteristikas, dažniausiai akcentuojami bruožai yra vidinė motyvacija, platus požiūris ir talentas. Vidinė motyvacija darbuotojus įtraukia į veiklą dėl šios veiklos įdomumo ir savirealizacijos galimybių, o ne siekiant gauti kažkokį tai atlygį. Atvirksčiai, netgi manoma (Spangenberg ir kt., 1990), kad išoriniai veiksniai, tokie kaip finansinis motyvavimas gali sukelti neigiamas pasekmes arba priešingą reakciją. Platus požiūris apima kuo didesnę toleranciją skirtingumui ir neaiškumui (Stoycheva ir Lubart, 2001), lanksčią mąstyseną, išankstinių nuomonių neturėjimą (Tracy, 2008). Florida (2002) šiuo atveju pasižymi išskirtiniu požiūriu į kūrybiškumą ir taip pristato vieną iš įdomesnių ir retesnių jo elementų – toleranciją: duotuoju atveju tolerancija yra interpretuojama kaip pagarba ir kitokio mąstymo, kitokios seksualinės pakraipos, kitos rasės ir t.t. pripažinimas (Florida pabrėžia išskirtinį homoseksualių žmonių kūrybiškumą ir talentą). Mados istorikas ir kritikas Vasiljevas (2010) taip pat pritaria homoseksualių žmonių talentui ir kūrybiškumui, jų įgimtą išskirtinių potyrių ir „pustonių jautimui“. Atvirumas ir tolerancija gali būti išvystytos per mokymosi sistemą. Kūrybinių organizacijų, kitaip nei kitų organizacijų, sėkminga veikla priklauso nuo jos darbuotojų talento. Talentas, kaip ypatinga savybė, yra traktuojamas labai įvairiai: tai ir gebėjimai, ir patirtis, ir žinios, Cole ir Cole (1973) net įvardina „sacred spark“ požymiu. Ta „aukštesnioji ar šventoji“ savybė lemia netgi psichopatologinių savybių atsiradimą (Simonton, 2003). Tokio tipo meniškųjų profesijų įvardijimas romantizavo šiuos darbuotojus visuose kūrybiniuose sektoriuose, ir menininkai yra pristatomi kaip herojai ar genijai (Alper, Galligan ir Wassall, n.d). 6 lentelėje pateikiamas apibendrinta kūrybiško darbuotojo charakteristikų aprašas.

**6 lentelė. Kūrybiško darbuotojo kompetencijos charakteristikų aprašas**

Autorius	Metai	Požymiai	Detalesnis aprašas
Ford		Suvokimas	Situacijos supratimas
		Motyvacija	Tikslai, pasitikėjimas savo gebėjimais, arba kaip pasitikima, kad gebėjimai susidoros tam tikrose situacijose, ir emocijos
		Žinios ir gebėjimas	Ištraukiamos srities (profesinės), elgsenos ir kūrybiško mąstymo galimybės
Cole ir Cole	1973	Sąmoningai nepaaiškinamos žinios	Slypinčios žinios, talentas, „įkvėpimas“
		Stipri motyvacija	Pirminis stimulus vidinė motyvacija
		Sunkus darbas	Intensyvus, nuolatinis, be laiko apribojimo darbas
Perkins	1988	Nepriklausomybė	Savarankiškumas
		Originalumas	Bendras ir esminis
		Platus požiūris	Siauro požiūrio ir antrarušiško atmetimas
Amabile	1999	Vidinė motyvacija	Noras
		Žinios	Kompetencija
		Su kūrybiškumu susiję įgūdžiai	Talentas
Simonton	2003	Plokščia prielaidų hierarchija	Įvairiausios prielaidos tam tikram stimului su lygiomis galimybėmis kiekvienai prielaidai
		Tolerancija neaiškumui ir skirtingumui	Prielaidos, kurios lengvai paveikiamos vidinių ir išorinių veikslių ar įvykių
Tracy	2008	Nešališkumas ir atvirumas įvairioms nuomonėms.	Plačių pažiūrų, lanksčios mąstysenos bei išankstinių nusistatymų neturintys darbuotojai
		Kryptingumas susikaupimas ir	Credo - "Vienu metu - viena problema"
		Sisteminis problemų sprendimas	Tai organizuotumas bei disciplinuotumas kartu.
		Nepaprastas veiklumas	Ne tik sugalvoti, bet ir realizuoti
DiLiello, Houghton	2008	Asmeninės savybės ar gebėjimai	Talentas, diverguojantis mąstymas
		Motyvacija	Vidinė motyvacija

(sudaryta darbo autorės, remiantis Ford, Cole ir Cole, 1973; Perkins, 1988; Amabile, 1999; Hemlin Simonton, 2003; Tracy, 2008; DiLiello, Houghton, 2008)

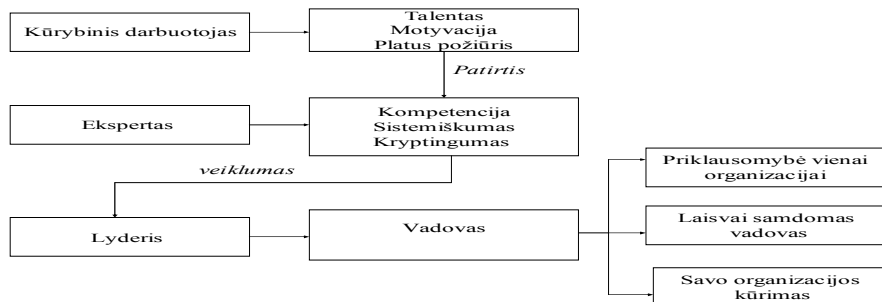
Dalis darbuotojų išlieka pastoviaja organizacijos dalimi (tai dažniausiai būna administratoriai), kita dalis kinta priklausomai nuo organizacijos įgyvendinamo projekto poreikio darbuotojų kompetencijoms (tai - dažniausiai kūrybiškųjų profesijų darbuotojai arba labai retai atsirandančio poreikio retoms specialybėms). Kūrybinės organizacijos sandara darbuotojų pastovumo aspektu pateikiama 9 paveiksle.



9 pav. Kūrybinės organizacijos sandara darbuotojų pastovumo aspektu

Darbuotojų pasiskirstymas į grupes pagal kompetencijas ir prigimtines savybes, skirtingus tikslus organizacijoje sąlygoja ir dualius organizacinius valdymo metodus: kūrėjams reikalingi lankstesni, organiškesni valdymo metodai, skatinantys jų kūrybiškumą, o administratoriams – griežčiau išreikštos, formalizuotos bei kontroliuojamos darbo sąlygos.

Kūrybinių darbuotojų aukštos profesinės kompetencijos ir verslininkiškumas labai dažnai lemia jų tapimą lyderiais kūrybinėse organizacijose ar laisvai samdomais darbuotojais (10 paveikslas).



10 pav. Lyderio – vadovo transformacija

Lyderystė yra apibrėžiama kaip darantis įtaką procesas, kuris veikia pasekėjų veiksmus (darbuotojus) ir grupių ar organizacijų tikslų parinkimą (Yukl, 1981). Literatūros analizė parodė, kad lyderių elgsena skatina kūrybiškumą ir inovacijas, ir apibendrina, kad yra būtini komponentai kūrybiškų indigo lyderiams (Mumford ir kt., 2002). Pirmiausia, lyderiai privalo skatinti idėjų generavimą tarp individų ir grupių. Antra, yra svarbu struktūrizuoti idėjas, kas reiškia nustatytus užduoties atlikimo terminus (angl.deadline) ir idėjų integravimą plėtojamuose projektuose. Trečia, lyderiai turėtų paremti idėjas, kilusias iš išorės. Mumford ir kt.(2002) apibendrina, kad lyderių funkcijos skiriasi skirtingose kūrybos vystymo fazėse. Amabile (1996; 1999) iškelia idėją, kad pagrindinis lyderių uždavinys yra sukurti palankų mikroklimatą arba aplinką, kurioje galėtų vystytis organizacijos nariai, kurdami idėjas,

pritaikytų žinias ir diegtų inovacijas (Kouzes ir Posner, 1993), nes nuolatinis ryšys tarp lyderių ir darbuotojų katalizuoja žinių įgijimą.

Kūrybinėje organizacijoje dualumas tampa konstanta. Kūrybinių organizacijų lyderiai nuolatos susiduria su iššūkiu suderinti du antipodus – komerciją ir savanorystę bei kūrybiškumu grįstą veiklą, organizaciją ir laisvai samdomus darbuotojus, plėtojant kultūrą, leidžiant vystyti darbuotojų kūrybiškumui ir tenkinant vartotojų poreikius (Markusen, 2006). Wilcon ir Stokes (2005) išskiria ir kitą šio iššūkio aspektą – kūrybiškumo, kaip individualios veiklos rezultatą, ir naujovių, kaip socialinės sąveikos, tai yra grupės, valdymą bei suderinimą. Ši užduotis yra pakankamai sudėtinga, nes lyderiai labai dažnai organizacijoje veikia ir kaip administratoriai, ir kaip kūrėjai, vadinasi, ir kaip valdantieji, ir kaip valdomieji.

Lyderystė šioje organizacijoje yra skiriama pagal elgseną ir identifikuojama dviejų tipų - transformacinė ir transakcinė (Bass, 1985). Šių tipų charakteristikos pateikiamos 7 lentelėje.

**7 lentelė.** Lyderių tipų palyginimas

Transformacinis lyderystė	Transakcinė lyderystė
Lyderiai ir pasekėjai kelia vienas kito moralės ir vertybių lygį	Lyderiai ir pasekėjai keičiasi vertybėmis, išsiaiškinant kiekvienos grupės poreikius, nurodant užduotis, patikrinant jų įgyvendinimą ir už tai atsilyginant.
Didinamas pasitikėjimas ir keliami atliekamų darbų kokybė	Pasižymi konfidencialumu ir individualia motyvacija, siekiant užsibrėžtų tikslų
Charizma Intelektinis skatinimas Individualus svarstymas	Individualus skatinimas Valdymas pagal išimtį

Transformacinė lyderystė skatina žmones tobulėti, didinti savo poreikius vertybių hierarchijos aspektu, kelti kultūrinį lygį ir tobulėti. Politis (2001a) pastebi, kad lyderiavimo stilius, charakterizuojamas kaip pasitikėjimas, pavaldinių idėjų gerbimas, bendradarbiaujanti elgsena, skatina kūrybiškumą ir žinių kūrimą bei jų sklaidą. Kitoks yra lyderystės stilius, kuriam būdinga orientacija į užduotis ir autokratinę elgseną. Transformaciniai lyderiai yra veiklos varikliai, jie išvelgia savo darbuotojų gebėjimus ir talentą ar jo galimą potencialą, įgalina tuos žmones, remia komandas ir tobulina jų gebėjimus (Jassawalla ir Sachital, 2000).

Transakciniai lyderiai savo veiklą efektyviai vykdo taip pat įvertindami savo darbuotojus, tik jų vertinimo kriterijus yra esamas darbuotojų, o ne būsimas potencialas. Transakciniai lyderiai stengiasi apsikeisti turimomis vertybėmis, tai yra, taiko barterinius mainus – darbuotojų gebėjimai ir žinios transformuojamos į rezultatus ir keičiamos į darbuotojų lūkesčius tenkinančias vertybes – individualų, situacinį ir išskirtinį motyvavimą. Šis lyderiavimo tipas taip pat būdingas kūrybinėms organizacijoms ir jų darbuotojams, nes asmeninis priėjimas prie darbuotojų yra vienas iš būdų juos motyvuoti ir įvertinti.

Grabner (2007), remdamasis Deci ir Ryan, (1987) teigia, kad transformacinis lyderiavimas skatina kūrybiškumą, o transakcinis - mažina. Grabner (2007) pritaria, kad transformaciniai lyderiai palaiko, įsijaučia į darbuotojų jausmus ir poreikius, skatina išsakyti savo lūkesčius, teikia teigiamą informacinį atsaką, skatina įgūdžių vystymąsi. Tokia veikla traktuojama kaip skatinanti kūrybiškumą. Ir priešingai, kai lyderiai kontroliuoja elgseną. Jie verčia darbuotojus galvoti ir elgtis tam tikrais būdais, mažina vidinę darbuotojų motyvaciją ir neigiamai veikia kūrybiškumą.

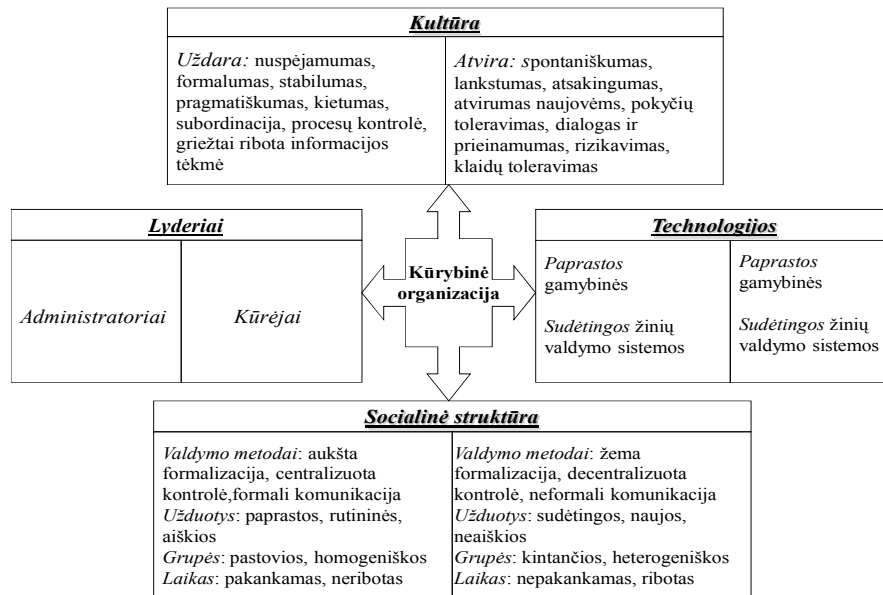
Taigi, abi darbuotojų grupės veikia ne paraleliai organizacijoje, bet yra glaudžiai susijusios ir viena nuo kitos priklausomos: kūrėjai negali egzistuoti be administratorių, nes, jei kurtų produktus, realizuodami savo kūrybiškumą, neturėtų pakankamai kompetencijos realizuoti pagamintos produkcijos, užtikrinti gamybą ir valdyti verslo procesus. Administratoriai be kūrėjų tiesiog neturėtų veiklos, nes gamybinė organizacija liktų be produkto. Todėl bendradarbiavimas tampa labai svarbiu organizacijos veiklos vykdymo principu šių dviejų grupių kontekste.

*Apibendrinant galima teigti, kad kūrybinės organizacijos darbuotojų kūrybiškumas yra privalomas bruožas. Esminis šio tipo organizacijos darbuotojų klasifikacijos požymis – dualumas, kai išskiriamos dvi, kūrybiškos, tačiau skirtingos taikomų technologijų bei jų darbo formalizacijos laipsniu, grupės: kūrėjai ir administratoriai. Darbuotojai, pasižymintys ne tik kūrybiškumo, bet ir verslininkiškumo savybe, įgyję reikiamos patirties, tampa grupių, projektų ar net organizacijų lyderiais. Transakcinių ir transformacinių lyderių vaidmuo kūrybinėje organizacijoje gali varijuoti priklausomai nuo vystomų projektų kūrybos etapo ir darbuotojo tipo.*

### 1.3. Dualumo raiška skirtingų tipų kūrybinėse organizacijose

Paradoksaliai, tačiau, kaip teigia Martensen ir Dahlgaard (1999), kūrybinės organizacijos, siekdamos būti sėkmingos, turi sukurti tokią sistemą, kuri, viena vertus, vystytų kūrybinę aplinką ir skatintų kūrybiškumą, antra vertus, sugebėtų suvaldyti tą kūrybišką procesą (Ensor, Pirrie, Band, 2006). Atlikta kūrybinės organizacijos raidos ir vidinės aplinkos analizė leido nustatyti jai būdingą prigimtinių dualumą, ir pagrįsti jo raišką organizacijos dimensijų kontekste (11 pav.). Apibendrinant galima teigti, kad **kūrybinės organizacijos dualumas išryškėja: a) jos vystymosi raidoje** (kultūros ir meno kaip išskirtinės, „klasikinės“ veiklos bei tuo pačiu metu - kūrybiškumo kaip gamybinio išteklio, kuris užtikrina pelningą veiklą), b) **veiklų klasifikacijoje**, kur atskiriamos senosios, „klasikinės“ veiklos (literatūra, menas, muzika, teatras ir kt.) ir technologijomis paremtos naujosios veiklos (televizija, radijas, kompiuterinis dizainas, media ir kt.), c) mikro lygmenyje **organizacijos valdymo modeliuose**, kai taikomas tiek liberalus valdymo modelis bei organizacijos aiškiai apibrėžtos ribos susiniveliuoja, tiek ir griežtas, hierarchizuotas valdymo principas, kuris padeda užtikrinti stabilią gamybinę veiklą. **Visose šiose kategorijose antipodais tampa kultūra ir komercija.** Šio dualumo raiška skirtinguose kūrybinių organizacijų tipuose yra nevienoda. Senosios klasikinės kultūrinės veiklos, būdamos daugiau homogeniškos, turinčios stabilesnę struktūrą darbuotojų pastovumo aspektu bei turinčios valstybinį finansavimą, pasižymi mažesne dualumo raiška. Naujosios moderniosios kūrybinės veiklos, neturėdamos valstybinio finansavimo ir siekdamos ekonomiškai efektyviai veikti, privalo įdarbinti savo meninę prigimtį. Todėl šiuo atveju, dualumo raiška gali pasiekti net aukščiausią amplitudės lygį.





**11 pav.** Kūrybinės organizacijos dualumo raiška

Šiame disertaciniame darbe tyrimo subjektu pasirinkta televizijos laidų gamybos sektorius, kuris yra iš tokių kūrybinių organizacijų dualumo pavyzdžių, suderinančių kultūrą ir komerciją. Tai viena gausiausių kūrybinių industrijų darbuotojų skaičiumi ir uždirbamomis pajamomis. Televizijos laidų gamybos sektorius pasižymi virtualumu makrolygmeniu ir projektine veikla mesolygmeniu, kai organizacijos, įgyvendindamos užduotis, jungiasi bendrai veiklai su kitomis organizacijomis ar individualiais specialistais. Tokiose organizacijose pastoviaja dalimi išlieka tik pats branduolys, pagrinde susidedantis iš administratorių, kurie siekdami įgyvendinti užduotis, privalo sukonstruoti tinkamą aplinką, leidžiančią prisijungusiems kūrėjams realizuoti savo kūrybiškumą. Tokiu būdu užtikrinamas sistemingai vykstantis gamybos procesas, kurio metu kūrybiškumas virsta produktu ir atneša ekonominę naudą.

*Dualumas kūrybinėje organizacijoje yra laikomas procesų specifika, kai akcentuojami du skirtingi procesai: kūrybiško produkto kūrimas ir organizacijos valdymas, siekiant užtikrinti to kūrybiško produkto kūrimą. Šių procesų tikslai, struktūriniai ir procesiniai požymiai bei vykdytojai – darbuotojai yra skirtingi. Todėl, siekiant efektyviai valdyti tokią organizaciją reikia identifikuoti, kaip šis dualumas veikia kūrybinėje organizacijoje susiformavusių dualių vadybos sistemą, susidedančią iš dviejų posistemių, ir jų įveiklinimo procesą. Keliamas klausimas: ar kūrybinės organizacijos vadybos sistema yra įveiklinama skirtingų veiksmų, siekiant užtikrinti šio kūrybinės organizacijos valdymo ir veiklos efektyvumą.*

## 2. KŪRYBINĖS ORGANIZACIJOS VADYBOS SISTEMA ŽINIŲ ASPEKTU

Pirmoje disertacinio darbo dalyje buvo identifikuotas galimas kūrybinės organizacijos bruožas – dualumas, atsispindintis pagrindiniuose organizacijos požymiuose, pradedant tikslu, struktūra, kultūra, darbuotojais ir baigiant valdymo metodais. Šis struktūrinis dualumas sąlygoja ir dualius organizacijos veiklos procesus - kūrybiškumo užtikrinimą ir organizacijos valdymą, siekiant sudaryti sąlygas kūrybiškumui bei jo įveiklinimui. Tokias prielaidas iš dalies sąlygoja ir kiekvienos darbuotojų grupės skirtingas tikslas: kūrėjų – realizuoti savo kūrybiškumą, administratorių – užtikrinti efektyvią organizacijos veiklą, įveiklinant kūrėjų kūrybiškumą. Lyderiai, siekdami užtikrinti sėkmingą organizacijos gyvavimą, privalo lygiagrečiai valdyti du organizacijos žinių valdymo procesų tipus: žemos formalizacijos, kai skatinamas naujų žinių kūrimas, ir aukštos formalizacijos, kai siekiama suformuoti sisteminių žinių valdymą. Tokiu būdu kūrybinės organizacijos dualumas sudaro prielaidas dvigubiems standartams skirtingų žinių tipų, valdymo metodų, organizacinio mokymosi būdų paplitimui bei taikymui atskirose darbuotojų grupėse arba kitaip sakant suformuoja poreikį kompleksinės adaptyvios teorijos taikymui, kad parengta vadybos sistema žinių aspektu įvertintų kiekvienos grupės poreikius, keistųs, keičiantis aplinkai, ir leistų įveiklinti skirtingas darbuotojų grupes. Nustatytas prigimtinis kūrybinės organizacijos dualumas leidžia daryti prielaidą, kad reikia parengti tinkamą terpę žinių aspektu, kurioje būtų galima įveiklinti vadybos sistemą.

Tad, siekiant įvertinti vadybos sistemos įveiklinimo ypatumus žinių aspektu kūrybinėje organizacijoje, bus tiriama vadybos sistema žinių aspektu ir jos dedamosios. *Šių dimensijų analizė leis nustatyti konkrečius ir individualizuotus parametrus, būdingus kiekvienos darbuotojų posistemės įveiklinimui, bei suformuoti specifinį vadybos sistemos įveiklinimo kūrybinėje organizacijoje žinių aspektu modelį.*

### 2.1. Žinių raiškos dualumas kūrybinėje organizacijoje

#### 2.1.1. Žinių tipologijos dualumas kūrybinėje organizacijoje

Šiame skyriuje yra atskleidžiamas žinių dualumas dviejose darbuotojų grupėse. Žinios grupuojamos pagal keturis kriterijus: išreiškimo formą, kaupimosi lygį, paskirtį ir laiko perspektyvą.

Pagal *išreiškimo formą* žinios yra skirstomos į slypinčias ir išreikštas (Hamel, 1991; Badaraco, 1991; Polyani, 1996; Greshner, 1996; Nonaka ir Takeuchi, 1997; Schüppel, 1997; Grant, 1996a,b; Hansen, 1999). Takoskyra tarp slypinčių ir išreikštų nėra ryški: slypinčios žinios yra tai, ko negalima išreikšti žodžiais (Polanyi, 1958), tačiau išreikšta slypinčių žinių dalis tampa išreikštomis žiniomis (Tsoukas, 1996). Kiti mokslininkai dar skiria ir neišreikštas žinias (Jucevičienė, Mozūriūnienė, 2010). Organizacijos atžvilgiu darbuotojų neišreikštos ir slypinčios žinios gali būti laikomos tik slypinčiomis žiniomis, nes abu šie žinių tipai organizacijai vis tike nėra žinomi, taigi yra slypinčios. Kūrybinėje organizacijoje aiškiai išreikštos žinios yra randamos specifikacijose, instrukcijose, nurodymuose, taisyklėse, duomenų bazėse ir apibrėžimuose. Tokio tipo žinių perdavimas nereikalauja sudėtingų technologijų ir pastangų – jų sklaida vyksta savarankiškai technologijų pagalba arba IRT. Šios žinios gali būti koduojamos, perduodamos technologijų pagalba ir saugomos duomenų bazėse. Slypinčioms žinioms yra priskiriamos idėjos, mintys, požiūriai,

pastebėjimai, kompetencija, vertybės ir normos, reikšmės, klausimai, sprendimai, spėjimai ir istorijos (Conklin, 2001). Jos yra laikomos reikšmingiausiomis organizacijos žiniomis (Teerajetgul, Chareonngam, 2008). Nors Honk (1999) teigia, kad sudėtinga perduoti mokslines, komercines ir informacines žinias, manau, šį sąrašą privaloma papildyti ir kūrybinėmis žiniomis, kurias sudaro estetika, meniškumas, talentas, kūrybiškumas. Slypinčios žinios yra labiau apsaugotos nuo konkurentų ir tokiu būdu saugomas jų nutekėjimas į išorę bei laiko atžvilgiu išlaikomas konkurencinis pranašumas (Bou-Llusar, Segarra – Cipres, 2006). Konceptualų skirtumą tarp slypinčių ir išreikštų žinių identifikuoja Reed ir kt. (1996), pabrėždami, jog kompetentingi individai, kuriems būdingos slypinčios, o ne išreikštos žinios, negeba aiškiai artikuliuoti sprendimų priėmimo priežastis ar procedūras, kurios sąlygoja jų veiklą.

**8 lentelė. Žinių tipologija**

Kriterijus	Autorius	Metai	Klasifikacija
Išreiškimo forma	Hamel -Badaracco Polyani Greshner Nonaka-Takeuchi Schüppel Grant	1991 1996 1996 1997 1997 1996	Slypinčios žinios Išreikštos žinios
	Jucevičienė Mozūriūnienė	2009	Slypinčios žinios Išreikštos žinios Neišreikštos žinios
Kaupimo lygis	Pautzke Oberschulte Wilke Güldeberg Probst-Raub- Romhardt	1989 1994 1996 1997 1997	Individualios žinios Kolektyvinės žinios/grupinės žinios Organizacinės žinios
Paskirtis	Edvinsson ir Malone	1997	Produkto žinios Rutinų žinios Procedūrų žinios
	Nonaka-Toyma-Nakata	2000	Patyriminės žinios Rutininės žinios Konceptinės žinios Sisteminės žinios
Laiko perspektyva	Schüppel	1997	Aktualios žinios Ateities žinios

(sudarytas darbo autorės)

Žinios yra žmonėse. Pirmoje disertacinio darbo dalyje buvo aiškiai identifikuotas dualumas, atsiskleidžiantis dviejose darbuotojų grupėse – kūrėjų ir administratorių. Šiame darbe bus laikomasi pozicijos, kad dualumas yra identifikuojamas ir žinių atžvilgiu: kūrėjų slypinčios žinios negali būti išreikšiamos, bet gali keisti savo tipą, o administratorių dalis slypinčių žinių gali keisti savo formą ir tapti išreikštomis.

Pasak Hansen (1999) efektyviai valdyti tiek slypinčias, tiek ir išreikštas žinias organizacijoms yra praktiškai neįmanoma, tad siūloma pasirinkti ir išskirti prioritetingą žinių valdymo sritį – vieną ar kitą, tai yra daugiau dėmesio ir energijos koncentruoti ties slypinčių ar išreikštų žinių valdymu (cituoju Soliman, Spooner, 2000). Nors kūrybinės organizacijos veiklos variklis yra kūrybiškumas ir slypinčios žinios, tačiau organizaciniu aspektu lygiai taip pat reikšmingos ir išreikštos žinios. Tad dualumas išryškėja ir šiuo aspektu – organizacijos turėtų išskirti dviejose darbuotojų grupėse skirtingai reikšmingas žinias ir skatinti jų efektyvų valdymą.

Dualumo aspektu, kaip teigia Zuboff (1989), kad žinios taip pat gali būti skirstomos į ikūnytas veikloje ir gimstančias maštant (intelektinius gebėjimus)). Veikla grįstos žinios įgyjamos proceso metu (mokantis, veikiant, dirbant), o intelektualiai gebėjimai atsiranda apjungiant abstrakciją, išreikštą informaciją ir procedūrinę pagrindą, kas jas padaro aiškiai suprantamas, išreiškiamas simboliais ir lengvai perduodamas.

Remiantis ontologija bei *kaupimosi lygio* perspektyva, žinios kūrybinėje organizacijoje skirstomos į individualias, grupines ir visos organizacijos (Pautzke, 1989, Oberchulte, 1994; Hedlund ir Nonaka, 1993). Valdant organizacines žinias, organizacijos stengiasi pasiekti, kad visiems organizacijos nariams būtų būdingos žinios, elgsena, įpročiai ir procedūros, kurios *reikalingos* organizacijai numatytiems tikslams pasiekti arba atlikti tam tikrą veiklą (Jucevičienė, Mozūriūnienė, 2009). Slypinčios žinios yra sunkiai perduodamos, tad organizacijos tikslas yra jas paskleisti rutininių žinių forma visoje organizacijoje. Dalis slypinčių žinių, virsdamos iš slypinčių individualių, tampa apibrėžtomis ir pakyla į grupinį ar net organizacijos lygmenį. Ir nors organizacijų tikslas yra individualias slypinčias žinias paversti išreikštomis žiniomis, kūrybinėje organizacijoje tai realiai įgyvendinama tik administratorių žinių aspektu. Tai įmanoma padaryti ne tik dėl jų labiau apibrėžto darbo pobūdžio, bet dar ir dėl to, kad administratoriai, skirtingai nei kūrėjai, yra nuolatiniai organizacijos nariai.

Kūrybinės žinios paraleliai gali būti analizuojamos ne tik pagal jų išreiškimo lygį, bet ir *paskirtį* organizacijos veikloje. Blacker ir kt. (1993) bei Laim (2000) pasiūlytas klasifikatorius žinias leidžia skirstyti į šias grupes: pirmuoju atveju žinios, keisdamos savo formą (suvoktos - ikūnytos - įsisavintos - įtvirtintos - užkoduotos) keičia savo kaupimosi lygį (suvoktos, ikūnytos - individualios, įsisavintos - grupinės, įtvirtintos ir užkoduotos - organizacinės).

Kūrybinių organizacijų kūrėjų žinių valdymui yra aktualios „žinau – kaip“ žinios, tai yra dar kitaip vadinamos procesinėmis arba operatyvinėmis žiniomis (Pautzke, 1989; Oberschulte, 1994; Von Krogh ir Vebzin, 1995; Bach ir Homp, 1997). „Žinau kaip“ žinios kūrybinėms organizacijos yra svarbios, nes kuria pridėtinę vertę. Deja, dėl žinių užslėptumo ir neapibrėžtumo kūrybinėje organizacijoje retai aptinkamos kūrėjų tarpe strateginės žinios „žinau – ką“ ir priežastinės „žinau - kodėl“. Strateginių žinių vystymosi kliūtims būtų galima įvardinti šias priežastis ir teigti, kad jų vystymas kūrybinėje organizacijoje yra sunkiai įmanomas, nes egzistuoja:

- *rinkos poreikių nenuspėjamumas*. Prognozuoti rinkos būsimus poreikius yra labai sudėtinga ir praktiškai neįmanoma. Šiuo atveju veikia pasiūlos, o ne paklausos principas. Kūrybinės organizacijos, adekvačiai reaguodamos į išorinę aplinką ir esamą situaciją, pačios sukuria kūrybinį produktą, pavyzdžiui TV laidą, ir ją pasiūlo savo vartotojams - TV žiūrovams.
- *Vartotojų poreikių nenuspėjamumas ir kaita*. Kuriant ir gaminant naują produktą yra labai sudėtinga įvertinti, ar būsimas produktas patenkins vartotojų poreikius ir lūkesčius. Panašiai yra ir vertinant stabilumą: gamintojai sunkiai apskaičiuoja ir įvertina prognozes, kiek ilgai sukurtas produktas (pavyzdžiui, nauja TV laidą) bus aktualus, įdomus ir naudingas.
- *Užsakovų sprendimų kaita*. Užsakovai (pavyzdžiui, transliuotojai - TV kanalai) kūrybinėje industrijoje turi strategiškai reikšmingesnę poziciją ir neveikia kaip partneriai, o dažniausiai kaip užsakovai. Jie užsako jų poreikius ir lūkesčius atitinkančius produktus, bei pasilieka sau teisę bet kuriuo metu stabdyti ir nutraukti

tų produktų gamybą. Šis veiksnys veikia kaip esminis prognozuojant būsimas rinkos vystymosi tendencijas, ignoruojant vartotojų poreikius ir visiškai neatsižvelgiant į gamintojo produkto kokybę.

Priežastinių žinių stoką sąlygoja šiek tiek kitokios priežastys, tai yra, skiriasi priežasčių šaltiniai- strateginių žinių atveju darantis įtaką veiksnys yra išorinė aplinka, o priežastinių žinių stoką lemia vidinės priežastys, tai yra pačių žinių prigimtis. Kūrybinėms organizacijoms iš principo yra net neaktualu „žinoti – kodėl“ (pavyzdžiui, vienas ar kitas laidos vedėjas yra žiūrimas ir populiarus, nes tai labai neapčiuopiama). Juolab, kad ir nustatyti emocijos, išpūdzio priežastis yra labai komplikuota.

Kūrybinės organizacijos projektų trumpalaikiškumas ir ribotumas laiko atžvilgiu lemia aktualių, o ne ateities žinių išgalėjimą (*laiko perspektyva*). Organizacijai svarbu kurti ir valdyti dabarties aktualias žinias ir tokiu būdu gaminti patrauklius projektus.

Kūrybinės organizacijos įgyvendina projektus, dažniausiai kurdamos vienkartinis produktus (kartais - serijos gamyba), kai grupė darbuotojų (tiek organizacijos nariai, tiek ir išoriniai partneriai ar laisvai samdomi darbuotojai) susijungia, siekdami parengti vieną naują produktą (Grabher, 2002, 2004; DeFillippi ir Arturas,1998). Tad procesinių žinių „žinau kaip“ taikymas šio tipo organizacijoje yra labai sudėtingas, dinamiškas ir susietas su slypinčiomis žiniomis. Dažniausiai pastarosios - tai slypinčios naujų tendencijų subkultūrinių bendruomenių žinios(Florida, 2002a), o šios bendruomenės nesusistemina savo žinių.

Kūrybinės organizacijos žinių pasiskirstymas dviejuose darbuotojų grupėse sąlygoja dualias žinių sankaupas: slypinčias ir išreikštas. Kūrybinėje organizacijoje daugiausia yra slypinčių žinių, kurias sunku paskleisti ir , tačiau jos leidžia organizacijoms išlikti konkurencingomis. Todėl, siekiant valdyti visų tipų žinias, organizacijos privalo taikyti įvairius veiksmus, metodus ir procedūras. Kūrybinės organizacijos siekia įveikinti slypinčias patyrimines žinias, kad jos virstų slypinčiomis rutininėmis. Jei taikomos tinkamos veiklos, metodai ir procesai, rutininės žinios gali būti paverstos į išreikštas sisteminės žinias, kurios jau užsaugotos duomenų bazėse ir žinių bankuose. Sisteminės žinios organizacijoje, kuriant naujus produktus, gali sukurti naujas išreikštas koncepcines žinias. Žemiau pateikiamas paveikslas, kuris atspindi organizacijos žinių valdymą formos aspektu (12 pav.).

	Slypinčios	Išreikštos
Individualios	<b>Patyriminės</b>  <i>Slypinčios žinios, kuriomis dalijasi per bendrą veiklą</i>  - Įgūdžiai ir individų „žinau kaip“ - Emocijos ir jausmai	<b>Koncepcinės</b>  <i>Išreikštos žinios, artikuliuojamos vaizdu, simbolių ir kalbos pagalba</i>  - Produkto konceptai - Dizainas - Prekės vardo reikšmė
	Grupinės	<b>Rutininės</b>  <i>Įprastinėmis tapusios ir įtvirtintos kasdieninėje veikloje žinios</i>  - „Žinau kaip“ kasdieninėje veikloje - Organizacijos rutinos - Organizacijos kultūra

**12 pav.** Žinių klasifikacija, remiantis jų kilmės šaltiniais ir išreiškimo forma (Nonaka, 2000)

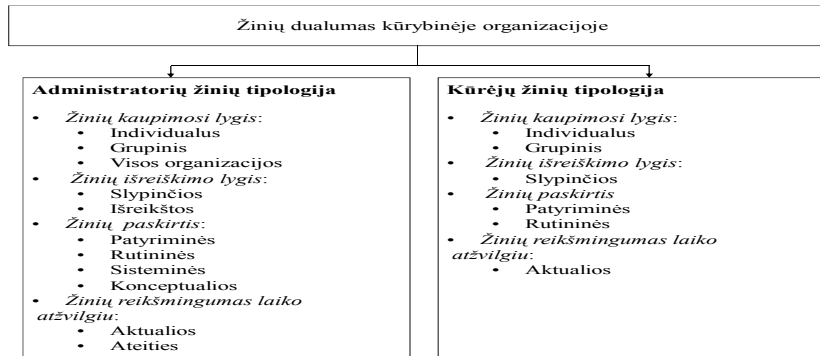
Deja, kūrėjų kūrybinės žinios neturi nei fizinių galimybių dėl savo prigimties tapti užkoduotomis, nei procedūrinių sąlygų. Tad šiuo atveju kūrybinės žinios iš individualių žinių pakyla tik į grupinį lygį, nes tai sąlygoja projektinė organizacinė struktūra ir komandinio darbo principai. Organizacijos pastangos paversti jas visos organizacijos žiniomis, nesiimant drastiškų priemonių, galėtų pasiteisinti, jei projektinės grupės, įvykdę projektą, nebūtų absoliučiai išformuojamos, o tik vyktų darbuotojų rotacija. Tad kūrėjų žinias sunku valdyti dėl šių priežasčių:

- *Žinių prigimties.* Kūrybinės žinias sudaro ne tik įgūdžiai, kompetencijos, bet ir jausmai (gera, gražu, liūdna, linksma) bei patirtos emocijos (patiko, nepatiko, išpūdinga). Tokio tipo žinias yra sudėtinga išreikšti, aprašyti, koduoti, perduoti ir saugoti.
- *Žinių darbuotojų nuolatinės kaitos.* Kūrybinės organizacijos kūrybinis potencialas išlieka aukštas tik esant nuolatinei darbuotojų kaitai: į organizaciją įsiliejantys nauji nariai atsineša naują požiūrį, patirtį, kompetencijas, įgūdžius ir kūrybiškumo. Tad organizacijos lyderiai yra tiesiogiai suinteresuoti nuolatine darbuotojų kaita ar bent jau rotacija, kurią sąlygoja kitos priežastys.
- *Projektinė organizacinė struktūra.* Į projekto komandas stengiamasi sujungti kuo daugiau įvairiapusiškos patirties turinčius žinių darbuotojus. Taip dalyvavimas projektinėje veikloje natūraliai sąlygoja rotaciją. Slypinčias žinias konvertuoti į išreikštas ir paskleisti organizacijos nariams yra paprasčiau ir lengviau. Deja, nors ir žinių sklaida šiuo atveju yra lengviau įgyvendinama, žinių įtvirtinimas yra sunkiai pasiekiamas, nes kartu veike, kūrę ir dirbę organizacijos nariai gali, pasibaigus

projektui, nebebūti pakviesti į vieną ir tą pačią komandą, projektą ar net organizaciją.

Organizacijoms yra svarbu visų lygių žinias. Slypinčios žinios, įsitvirtinusios elgsenoje ir tapusios rutininėmis, leidžia naujiems organizacijos nariams greičiau įgyti tų žinių ir pasiekti atitinkamą kokybinį lygį, atliekant užduotis ir procedūras. Tačiau išsaugotos žinios gali būti pamirštos, iškraipytos arba išneštos iš organizacijos.

Apibendrinant galima teigti, kad kūrybinės organizacijos ekosistemos žinios pagal esmines žinių charakteristikas skirstomos į du tipus, pateiktus 13 paveiksle.



### 13 pav. Kūrybinės organizacijos žinių tipologija

Apibendrinant galima teigti, kad kūrybinės organizacijos dualumas išlieka dominuojančiu bruožu ir jos žinių struktūros aspektu. **Išskirti du būdingi žinių tipų pogrupiai (kūrėjų ir administratorių), kurių esminiai skirtumai atsispindi žinių lygiuose, formose ir tipuose:** administratorių tipo žinios keičia savo formą, tipą ir lygį, o kūrėjų - ne, tai yra jų slypinčios žinios netampa išreikštosiomis bei nepakyla iki visos organizacijos žinių lygmenų.

#### 2.1.2. Kūrybinės organizacijos žinių kilmė

Šiame skyriuje bus atliekama žinių domenų, kaip aukščiausios žinių klasifikacijos pakopos, analizė, kuri leis aiškiai išskirti žinių dualumo požymius skirtinguose žinių šaltinių tipuose, priklausančiuose kūrėjams ir administratoriams. Žinių šaltinių dualumas gali būti identifikuojamas remiantis šiais kriterijais: *subjekto prigimtimi* – nematerialieji (žmogus) ir materialiniai (dokumentus, procesus ir technologijas), *kaupimosi vieta* - vidiniai ir išoriniai, bei *žinių pobūdžiu* - sintetinė (gamybos pagrindu) ir simbolinė (kūryba pagrįsta) (Asheim ir Vang 2005; Asheim ir Gertler 2005). *Subjekto prigimties ir kaupimosi vietos kriterijų* dualumas atsispindi ne atskirose darbuotojų grupėse (kūrėjų ir administratorių), bet išskiriant dvi skirtingas žinių šaltinių grupes, būdingas kūrybinei organizacijai. Tačiau remiantis *žinių pobūdžio kriterijumi*, galima aiškiai išskirti kūrėjams ir administratoriams būdingus du skirtingus žinių šaltinius.

Kūrybinės organizacijos *nematerialiajam* žinių šaltiniui priskiriami jausmai, vaizdai bei muzika, kurie yra ir įkvėpimo šaltinis. Šių šaltinių deriniai padeda sukurti naujus produktus, kurių naudingumas apibūdinamas tokiomis charakteristikomis kaip pasitenkinimas, susižavėjimas, įtampos išlaikymas, išpūdis ir kiti. Kūrybinės organizacijos prigimtis sąlygoja žemą formalizaciją, todėl *materialųjų* žinių šaltinių reikšmingumas sustiprėja tik administracinių darbuotojų grupėje, kuriai daugiau būdingas žinių kodavimas ir

jų saugojimas duomenų bazėse ar dokumentuose. Tačiau šie procesai yra vieni iš pagrindinių žinių šaltinių, nes darbuotojai, stebėdami ir vertindami vykstančius vidinius organizacijos procesus, įgyja naujų žinių, kurias vėliau integruodami pritaiko savo veikloje.

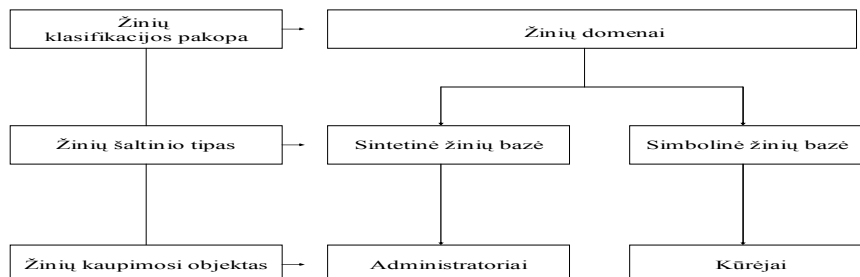
Kūrybinei organizacijai reikšmingi tiek *vidiniai*, tiek ir *išoriniai* žinių šaltiniai. Tačiau organizacijai, kuriančiai ir gaminančiai produktus savo vartotojams, ypač svarbi informacija, gaunama iš klientų, paslaugų vartotojų. Jie tampa kūrybiniais partneriais, nes informuoja apie vartotojų poreikius, lūkesčius, išsilavinimą, kultūrinę patirtį, jų finansines galimybes bei pažymi produkto gamybinės gaires (Florida ir Goodnight, 2002). Televizijos ir radijo veiklos atstovai sistemingai naudojami trečiųjų šalių atliekamais žiūrovų nuomonės tyrimais. Kitaip vadinamais TV metrų pagalba įvertinamais reitingais, kuomet laidų reitingai atspindi vartotojų pasitenkinimą arba nepasitenkinimą pagamintu produktu. Kūrybinėms organizacijoms tai tarnauja kaip kokybės indikatorius: žemi reitingai skelbia, kad produktas nepatenkino vartotojų lūkesčių (neįdomus siužetas, pašnekovai, trūko emocijų ir t.t.). Tokiu būdu organizacija iš karto žino, kurias savo klaidas reikia taisyti. Taigi, vartotojų, kaip žinių šaltinių, dalyvavimas vertinant organizacijos veiklą, padeda gauti neįkainojamos informacijos ir leidžia tobulinti gaminamą produkciją ar teikiamas paslaugas.

Žinių šaltinių klasifikacija, taikant žinių pobūdžio perspektyvą, leidžia išskirti esminius dualumo bruožus. *Sintetinė žinių bazė* yra naudojama, kai naujos žinios kuriamos iš esamų derinių, derinant slypinčias žinias. Ji yra artimesnė administraciniams darbuotojams. Daugiausia žinių yra sukurta indukcinio būdu, tikrinant, bandant ir imituojant arba praktinio darbo metu. Žinios yra užfiksuotos techniniais sprendimais ir gamybiniais darbais. Jos yra tik iš dalies koduotos (dėl tos pačios žinių prigimtinės savybės). Slypinčios žinios yra ypač reikšmingos, nes dažniausiai sukurtos įgyjant patirtį darbo vietoje, mokantis iš patirties, naudojimo ir sąveikos. Sintetinė žinių bazė yra daugiau grindžiama įgūdžiais ir „žinau kaip“ žiniomis. Šios žinios iš dalies atsiranda iš kasdieninės rutinos. Dėl šios priežasties jos yra būdingos nuolatiniam darbuotojams. Žinių kūrimo procesas dažnai yra orientuotas į naujų sprendimų efektyvumą, arba praktinio naudingumo, naudojant produktus iš kliento perspektyvos. Ši bazė sąlygoja tiek naujų žinių kūrimą, tiek organizacinės elgsenos keitimą, nes keičiami esami produktai ir procesai. Nuolatinę produktų ir procesų kaitą sąlygoja kuriamų produktų ribotas skaičius ir trumpalaikiškumas. Tad, kiekvieną kartą, gaminami nauji produktai keis tiek organizacijos projektų komandos sudėtį, tiek egzistuojančias rutinas ir elgseną. Gamybos pagrindu sintetinė žinių bazė kūrybinės organizacijos taiko dėl didelės neišreikštų žinių dalies ir naudoja mokantis veikiant bei eksperimentuojant.

Tuo tarpu *simbolinė žinių bazė* yra ypač būdinga kūrėjų žinių valdymo procesui, kadangi ji paremta kūrybiškumu (Scott 1997; Jaskienė, 2000; Florida 2002a, Pratt 2004). Šiuo atveju naujos žinios yra kuriamos taikant turimas žinias arba naujus žinių derinius. Kartais remiamasi nustatytais naujais techniniais, estetiniais arba aprašomuosiais standartais. Sukurtos naujos žinios yra skirtingos, nes produktai yra baigtiniai ir, kaip jau buvo minėta, galioja savo fizine forma tik ribotą laiką tarpą. Naujomis žiniomis yra laikoma netgi tuomet, kai pritaikomos senos žinios naujame kontekste arba sukeliama produkto vartotojui nauja emocija. Organizacijos, kurdamos naujas žinias, nebūtinai turi konkuruoti novatoriškumu, o paprasčiausiai gali pasiūlyti naujus produktus, kurie esamu momentu patenkins vartotojų poreikius. Tai taip pat rodo, kad pagrindinis tikslas yra kurti produktus skirtus pramogoms, laisvalaikiui, arba pateikti informaciją. Taigi, šiuo atveju nėra poreikio spręsti konkrečias problemas, susijusias su vartotojais - svarbu sukurti naujus produktus, kurie galėtų turėti



didelę pelno grąžą arba išlaikyti rinkos dalį, priklausomai nuo organizacijos išsikeltų tikslų. Jei šioje industrijoje organizacija yra didelė ir reikšminga, jai bus svarbu gauti kuo didesnę pelno grąžą. Jei organizacija jauna ir/ar maža, jos neveikia komerciniai motyvai, jos tikslas gali būti įdomesnių, kūrybiškų ir nestandartinių projektų gamyba (dokumentika, įvairios apybraižos, mokslinės krypties laidos ir pan). Kūrybinės organizacijos yra linkusios pasitikėti mokymosi veikiant darbe metodu (Asheim ir Vang, 2005). Apibendrinta žinių domenų duali struktūra pateikiama 14 paveiksle.



**14 pav.** Žinių šaltinių klasifikacija kūrybinėje organizacijoje

*Galima teigti, kad kūrybinėje organizacijoje, pradedant aukščiausia žinių klasifikacijos pakopa – žinių šaltiniais, aiškiai identifikuojami dualumo požymiai, kurie leidžia išskirti du skirtingus žinių tipus - administratorių ir kūrėjų. Tolimesnė žinių veiklų ir veiksmų analizė suformuos detalesnę vadybos sistemos įveiklinimo žinių aspektu sampratą.*

## 2.2. Kūrybinės organizacijos vadybos sistemos įveiklinimo ypatumai

Šiame skyriuje analizuojamas kūrybinės organizacijos vadybos sistemos įveiklinimo procesas. Siekiant nustatyti pagrindinius veiksnius, leidžiančius įveiklinti vadybos sistemą žinių aspektu yra remiamasi socio – techniniu požiūriu, kai tiriamos organizacinės, socialinės ir technologinės dimensijos kūrybinės organizacijos kontekste, siekiant įveiklinti vadybos sistemą žinių aspektu.

Kūrybinės organizacijos vadybos sistema žinių aspektu yra apibrėžiama kaip vadybinių instrumentų rinkinys, sudarantis sąlygas kūrybinės organizacijos žinių valdymo proceso įveiklinimui. Vadybiniai instrumentai apima organizacines, socialines ir technologines dimensijas, kurios sukonstruoja tinkamas sąlygas žinių valdymo proceso (žinių įgijimui, kūrimui, perdavimui, taikymui, saugojimui ir vertinimui) įveiklinimui.

Kūrybinės organizacijos vadybos sistema žinių aspektu gali būti tiriamą, remiantis įvairiais požiūriais: struktūriniu, procesiniu, savaiminio ar kryptingo valdymo aspektais. Kai yra sukonstruojamos būtinos sąlygos, užtikrinančios žinių valdymą, suformuojama vadybos sistemos struktūra žinių aspektu. Procesinio požiūrio šalininkai vadybos sistemos įveiklinimą žinių aspektu analizuoja per veiklos prizmę, išskirdami skirtingus aspektus. Vieni mokslininkai (Brown, Collins ir Duguid; 1989; Lave ir Wenger, 1991) koncentruojasi į procesus, kurių metu žmonės vysto bendras koncepcijas ir dalinasi žiniomis savo darbinėje veikloje, kiti (Hutchins, 1983; Engestrom, 1987, 1993) tiria ryšius tarp žinių valdymo ir

išteklių (materialus, socialinis, protiniai modeliai), kurie daro įtaką šiam procesui. Organizacijoje vyksta ir savaiminis vadybos sistemos žinių aspektu formavimasis, kai nėra taikomi sisteminiai kryptingi vadybiniai veiksniai. Šiame darbe laikomasi kompleksinio požiūrio, apjungiant struktūrinį ir procesinį aspektus, ir parengiant galimybę giluminiam vadybos sistemos įveiklinimo žinių aspektu tyrimui.

Dualus žinių pasiskirstymas ir dualaus žinių valdymo proceso formavimasis dviejose darbuotojų grupėse reikalauja dualių vadybos sistemos įveiklinimo žinių aspektu požiūrių. Kūrybinei organizacijai artimiausi yra kognityvinis ir bendruomenės požiūriai. Kognityviniu požiūriu paremtas žinių valdymo procesas yra vienas iš pagrindinių prielaidų, sudarančių sąlygas organizaciniam mokymuisi. Šiuo požiūriu paremtas žinių valdymas siekia sugauti ir koduoti išreikštas žinias. Koduojamos sugautos žinios papildo žinių bankus ir yra konstruojami pamatai standartizuotų organizacinių rutinų įsitvirtinimui formalizuota ir neformalizuota forma. Technologijų pagalba apjungtos žinių valdymo sistemos ir mechanizmai dar daugiau palengvina prieigą prie žinių bazių, greitina žinių sklaidą ir skatina žinių panaudojimą. Toks principas yra optimalus tik esant santykinai stabiliai organizacijos sudėčiai darbuotojų atžvilgiu. Galima teigti, kad šiuo požiūriu grįstas žinių valdymas yra artimesnis administraciniams kūrybinės organizacijos darbuotojams.

Tačiau visiškai priešinga situacija identifikuojama kūrėjų atveju. Kaip jau buvo minėta 1.2. skyriuje, kūrėjai yra ypatingai mobilūs, nes to reikalauja kintantys projektai ir užduočių pobūdis. Tad sistemiskumas, standartizuotų rutinų diegimas ir formavimas šiuo atveju yra netinkami. Kūrėjams artimesnis yra bendruomeninis požiūris, kuris paremtas pasitikėjimu ir palaikymu bei akcentuoja naujų žinių kūrimą ir taikymą, skatinimą dalintis žiniomis.

**9 lentelė.** Dualūs kūrybinės organizacijos požiūriai į vadybos sistemą žinių aspektu

<b>Požymiai</b>	<b>Kognityvinis požiūris</b>	<b>Bendruomeninis požiūris</b>
<b>Žinių traktavimas</b>	Žinios yra objektyviai išreikštos ir koduojamos kaip koncepcijos ir faktai	Žinios yra socialiai sukonstruotos ir pagrįstos patirtimi
<b>Esminė metafora</b>	Atmintis	Bendruomenė
<b>Objektas</b>	Žinių sugavimas ir saugojimas	Žinių kūrimas ir taikymas
<b>Tikslas</b>	Koduoti ir sugauti išreikštas žinias ir informaciją – žinių eksploatavimas	Skatinti dalijimąsi žiniomis
<b>Kritinis svertas</b>	Technologijos	Pritarimas ir pasitikėjimas
<b>Svarbiausi rezultatai</b>	Standartizacija, rutinos ir žinių adaptavimas	Naujų žinių taikymas
<b>IT grįstu įrankių vaidmuo</b>	Sisteminis integruojantis mechanizmas	Palaikantis integruojantis mechanizmas

(Šaltinis: Nada K.Kakabadze, Andrew Kakabadze, Alexander Kouzmin, 2003)

Dvigubas požiūrių (9 lentelė) taikymas vienoje organizacijoje nesuformuoja konfrontuojančių tikslų, tačiau reikalauja specifinių valdymo modelių ir metodų identifikavimo bei taikymo.

Įveiklinant vadybos sistemą žinių aspektu, naudojami įvairūs modeliai, kurie gali būti sąlyginai grupuojami į dvi kategorijas. Procesiniai modeliai atspindi procesą, struktūriniai – turinį. 16 paveiksle pateikiamas modelių pasiskirstymas, atstovaujantis abu požiūrius.

Žinių valdymo modelių prielaidų analizė procesiniu požiūriu laipsniškai kyla iš primityvesnės formos į sudėtingesnę. Sąlyginiam pirmajam lygmeniui būtų galima priskirti žinių transformaciją, kai tyrimo objektu tampa pačios žinios, jų prigimtis bei išreiškimo formos kaita. Kitame, jau sudėtingesniame, lygmenyje atsiduria žinių gyvavimo ciklas, kuris

koncentruojasi į žinių vystymosi raidą, kai žinios keičia savo gyvavimo stadiją nuo įgijimo ir sukūrimo iki saugojimo ir vertinimo. Trečiajam, sudėtingiausia lygmeniui, priskiriama žinių vertės kūrimo grandinė, kuri integruoja žinių vystymąsi, palaikančias sistemas ir organizacijos vidinę aplinką, taip sukuriant organizacijose žinių vertę.

Žinių valdymo modelių prielaidų analizė struktūriniu požiūriu leidžia identifikuoti reikšmingus veiksnius struktūros aspektu, kurie suformuoja tinkamas įveiklinimui sąlygas vadybos sistemai žinių aspektu. Remiantis struktūros požiūriu, šiuos modelius galima skirstyti į žinių ypatybes besigilinančius ir organizacines dimensijas apibrėžiančius modelius.



15 pav. Žinių valdymo modelių prielaidų tipologija

*Apibendrinant galima teigti, kad kūrybinės organizacijos vadybos sistema žinių aspektu yra chaotiško valdymo stadijoje, kurios įveiklinimo detalūs ir kompleksiniai tyrimai leis nustatyti kūrybinės organizacijos vadybos sistemos įveiklinimui žinių aspektu būdingus specifinius komponentus ir parengti tinkamą vadybos sistemos įveiklinimo modelį, integruojantį dualius kūrybinės organizacijos procesus.*

### 2.2.1. Kūrybinės organizacijos vadybos sistemos įveiklinimas procesiniu požiūriu

Šiame skyriuje analizuojamas kūrybinės organizacijos vadybos sistemos įveiklinimo procesas. Įveiklinimas šiame darbe yra laikomas procesu, kurio metu taikomi vadybiniai instrumentai skatina žinių valdymo proceso veiklą palaikančių procesų (organizacinio

mokymosi), struktūros, kultūros ir valdymo metodų pagalba. Palaikantys procesai leidžia žinias perduoti, sukurti ir taikyti organizacinio mokymosi metu (Augustinaitis, Walsh ir Ulgon, 1991; Ji ir Salvendy, 2001). Žinių gyvavimo ciklu paremti modeliai apibrėžia žinių veiklas (įgyti, kurti, perduoti, taikyti, saugoti), skatina taikyti informacines ryšio priemones (IRT), įpareigoja organizacijoje įdiegti žinių dokumentacijos sistemą, saugojimo talpas - duomenų bazes, archyvus ir registravimo sistemą. Mokslininkai pateikia skirtingus žinių gyvavimo ciklo etapų skaičius, išryškindami vieni ar kiti etapai. Žinių vystymosi veiklų persidengimas dar kartą patvirtina tiek žinių valdymo procesų neištirtumą, tiek mokslininkų bendruomenėje konsensuso stoką. Tačiau taip pat galima pastebėti gyvavimo ciklo etapų bendrumus ir persidengimus bei išskirti esmines veiklas, pateikiamas 11 lentelėje. Kiekviena iš procesinių modelių grupės modelių pateikia individualų ir individualų požiūrį į žinių valdymo procesą. ***Kūrybinėje organizacijoje žinių valdymo proceso analizė tikslinga taikant žinių gyvavimo ciklą, nes jis pateikia plačiausią sampratą žinių virsmo aspektu horizontaliajame lygmenyje. Kūrybinėje organizacijoje ir žinių gyvavimo ciklas pasižymi dualumu:*** organizacijos administratoriams yra labai svarbu žiniomis pasidalinti, pritaikyti ir jas, kad vyktų nuolatinis tobulėjimas, žinių bazės plėtimas, organizacijos mokymasis, tai yra būtų pasiektas organizacinis žinojimas, o kūrėjams svarbiausia yra kurti naujas žinias ir jas pritaikyti.

10 lentelė. Žinių gyvavimo ciklas kūrybinėje organizacijoje

Veiklos	Charakteristika
<i>Įgijimas</i>	Žinių įgijimas iš vidinių ir išorinių žinių šaltinių, kurie gali būti materialūs ir nematerialūs. Žinių įsisavinimas mokymosi proceso metu.
<i>Kūrimas</i>	Naujų žinių sukūrimas. Procesas gali vykti apjungiant egzistuojančias žinias naujame kontekste, sukuriant naujas idėjas arba keičiant į kitą formą jau egzistuojančias žinias.
<i>Perdavimas</i>	Žinių sklaida organizacijoje. Vyksta formaliai ir neformaliai, technologijų pagalba ir komunikuojant žodžiu. Žinių judėjimo kryptys – tinklu, t.y. iš apačios į viršų, iš viršaus į apačią, horizontaliai.
<i>Taikymas</i>	Sukurtų naujų žinių nuolatinis įgyvendinimas organizacijos veikloje.
<i>Saugojimas</i>	Žinių užsaugojimas duomenų bazėse arba žinių įsitvirtinimas organizacijos narių elgsenoje.
<i>Vertinimas</i>	Sukurtų ir taikomų žinių įvertinimas.

Kūrybinės organizacijos veiklos pagrindas yra naujų žinių kūrimas ir jų taikymas. Tam, kad būtų nenutrūkstamai vykdoma ši veikla, būtinos ir žinių įgijimo, perdavimo ir saugojimo fazės. *Žinių įgijimas*, stebint senuosius organizacijos narius ir imituojant, gali būti taikomas tik tarp administratorių, kur formalizacija gali būti pakankamai aukšta. Deja, kiek bestebėtų kūrėjo veiklą, jo veiksmus, atkartoti ar imituoti jo kuriamo produkto yra neįmanoma ir šiuo atveju patirties nebus įgyjama. Nepadės nei proceso dokumentacija, nei yra įmanoma procesų standartizacija, kuri suteiktų galimybes keistis žiniomis ir mokytis (Ungan, 2006). Šiame etape yra svarbi organizacinė kultūra (skatinanti kurti ir keistis žiniomis). Taip pat sustiprėja technologijų vaidmuo, ypač kūrėjų aspektu.

*Žinių kūrimas* susijęs su visų organizacijos turimų žinių tipų (slypinčių ir išreikštų) konvertavimu, perdavimu ir apjungimu (Choo, Johnston, 2003). Žinių kūrimas vyksta kuriant naujas idėjas, pritaikant turimas žinias naujame kontekste ir tiriant esamas struktūras ir keičiant kai kurias dedamąsias. Tai yra įvairiausių idėjų iš skirtingų sričių integravimas absoliučiai iš pirmo žvilgsnio netinkamoje erdvėje ir kontekste (pokalbių laidos vedėja tampa buvusi Latvijos Respublikos prezidentė V.Vyke Freiberga). Kūrybinių organizacijų darbuotojai (administratoriai), žinoma, naujos informacijos *įgyja* besimokydami iš išorinių

šaltinių, tačiau daugiausia ši informacija susijusi su procedūromis. Kūrėjai išorinius informacijos šaltinius naudoja tik kaip įkvėpimo šaltinius (matytas kino filmas, reklama), t.y. naujai įgytos žinios nėra įdiegiamos organizacijoje, o tik tampa žinių pagrindu, kuris yra adaptuojamas ir šitaip sukuriama naujos žinios. Nuolatinis naujų žinių kūrimas atspindi organizacijos potencialą veikti ir būti inovatyvia. Tai yra reikšminga ir svarbu kūrybinei organizacijai. Naujų žinių kūrimas gali būti skatinamas taikant įvairias metodikas. Leonard (1993) siūlo keturis naujų žinių kūrimo būdus: bendras problemų sprendimas, naujų metodikų ir instrumentų taikymas, eksperimentavimas ir naujų žinių importavimas iš išorės bei integravimas organizacijoje (cituojuama Choo, Johnston, 2003). Kūrybinės organizacijos organiškumas ir projektinė veikla sudaro sąlygas visų metodikų taikymui. Sudėtingiausia kūrybinėje organizacijoje efektyviai pritaikyti antrąjį būdą, kai kalbama apie naujų metodikų ir instrumentų taikymą, nes nuolatinė kūrėjų kaita sąlygoja naujas darbo grupes, kurios nespėja įsisavinti tų metodikų.

Kūrybinės organizacijos kasdieninė kūrybinė veikla sąlygoja nedideles inovacijas, kurių pasėkoje sukuriama kūrybiški produktai (Green, 2007), tai yra kūrybiškumo rezultatu tampa organizacinės inovacijos. Mečias ir Glynn (1993) apibrėžia inovaciją kaip naują, reikšmingą ir besitęsiantį organizacinį pokytį, kuris įkūnija naują idėją, anksčiau netaikytą organizacijos veikloje. Šis požiūris inovatyvią organizaciją charakterizuoja kaip protingą ir kūrybišką (Glynn, 1996; Woodman ir kt., 1993), galinčią mokytis efektyviai (Senge, 1990; Agyris ir Schon, 1978) ir kurti naujas žinias (Nonaka, 1994; Nonaka ir Takeuchi, 1995). Taigi, kūrybiškumas ir inovacijos yra tampriai susiję žinių valdymo kontekste (Stehr, 1994).

Tamprus ryšys tarp kūrybiškumo ir inovacijų naikina ribas ir tarp inovacijų tipų. Todėl dažniausiai taikomos kompleksinės inovacijos. Tai estetiškos inovacijos arba NESTA pasiūlytos „paslėptosios inovacijos“. Galima daryti prielaidą, kad viena pagrindinių kūrybiškumo ir inovacijų asimiliacijos priežasčių yra slypinčios žinios, tai yra jų lipnumas bei organizacijos gebėjimas sukurti reikiamas sąlygas efektyviai žinias sklaidai. Kūrybinė organizacija, siekdama užtikrinti nuolatinį naujovių kūrimą ir realizavimą, privalo sudaryti ne tik formalias organizacijos sąlygas, bet ir kryptingai bei sistemingai valdyti organizacijos žinias, skatinti naujų žinių kūrimą ir taikymą, palaikyti sistemingą organizacinį mokymąsi. Žinių valdymas tampa pagrindine inovacijų diegimo prielaida.

*Žinios atrenkamos ir rūšiuojamos* kiekvienoje organizacijoje, tik kūrybinėje plotmėje tai vyksta neformaliai ir neformalizuotai, remiantis tiek vadybiniais terminais nusakomomis sąvokomis, (įgūdžiai, kompetencija ir patirtis), psichologiniais (nuojauta) ar estetiniais (suderinamumas, estetiškumas, patrauklumas). Labai dažnai vienos problemos ar užduoties sprendimui galima pritaikyti daugybę technologinių ir meniškųjų sprendimų. Vieno teisingo sprendimo šiose situacijose nėra, tad visi sprendimai yra priimami įgalinus darbuotoją, standartizavus įgūdžius ir pasitikint jo estetiniu skoniu. Tad vykstanti žinių atranka yra subjektyvi ir, dažnai, negali būti paremta objektyviais kriterijais.

Žinių sklaida jos krypčių aspektu gali būti horizontali, vertikali bei tinklinė, pagal išreiškimo formą - formali ir neformali. Tačiau kūrybinėje organizacijoje *žinių sklaidos* etapas labai organiškasis, neformalus ir neformalizuotas. Natūralu, kad žinių difuzija organizacijose vyksta tinklu, tačiau kūrybinėje organizacijoje organizacinė veikla koncentruota projektuose, tad čia daugiausia žinios juda horizontaliai. Tuo pačiu dėl nuolatinės projektų ir darbuotojų kaitos tuose projektuose žinios išplinta visoje organizacijoje ir už jos ribų. Šis procesas turi tiek pozityvų, tiek ir negatyvų aspektą: organizacija, neįdėdama sąmoningų pastangų, žinias sklaido, tačiau ji neturi šiam procesui

tiesioginės įtakos, t.y. nekontroliuojama žinių gavėjų ir unikalios žinios, kurios suteikia organizacijai konkurencingumą, todėl gali atitekti konkurentams. Antra vertus, procesas vyksta savaime, net neįdedant jokių pastangų ir nepatiriant išlaidų (finansinių, laiko). Deja, jei procesas nevaldomas centralizuotai, atsiranda plati erdmė tik vieno tipo žinių sklaidai organizacijoje. Šiame etape ypač sustiprėja technologijų vaidmuo, kai IRT taikomos žinių perdavimui, taip niveliuojant geografijos ar laiko veiksmų neigiamą įtaką šiam procesui.

*Žinių taikymas* yra pakankamai intensyvus, nes to reikalauja projektų ir pačių organizacijų prigimtis. Naujos žinios gali būti kasdien kuriamos ir taikomos, kelis kartus per dieną ar net vieno laidos vedėjo pasirodymo metu kelių minučių ar sekundžių laiko diapazone. Vėlgi, žinių taikymas yra ne tik atskira žinių valdymo proceso veikla, bet ir to pačiu metu kitos žinių valdymo proceso veiklos kilmės šaltinis – žinių kūrimo. Žinių kūrimas vyksta inovacijų pagrindu, kai, taikant senas žinias ir jas integruojant bei modifikuojant, yra sukuriamos naujos. Taigi, žinių valdymo procesas sudaro uždara ratą – žinios kuriamos, pritaikomos organizacijai, perduodamos ir yra dalijamasi jomis bei jos pritaikomos. Pritaikius žinias vėl kuriamos naujos žinios.

Kūrybinėje organizacijoje *žinių saugojimo* etapas yra išskirtinis – jis skiriasi priklausomai nuo darbuotojų tipo: kūrėjai žinias saugo individualiame lygmenyje ir jų žinios netampa organizacinėmis žiniomis, o administratorių žinios gali pasiekti organizacinį lygmenį, tapti apibrėžtomis, labiau formalizuota tampa ir saugojimo fazė. Saugojimo fazės dualumo priežastys yra šios:

- nuolatinė ir didelė darbuotojų kaita;
- trumpalaikės vienkartinės žinios;
- slypinčios žinios;
- žinių saugojimas ir formalizavimas yra nepriimtina ir nebūdinga kūrybiškiems darbuotojams;

Tačiau, net ir darant prielaidą, kad žinių saugojimo etapas kūrybinėje organizacijoje vyksta neformalizuotai, galima identifikuoti tam tikrus žinių saugojimo etapo požymius: kūrybinės žinios išsaugojamos individualiame lygmenyje rutinos, procedūrose ir tokiu būdu didėja kūrybinių darbuotojų kvalifikacija ir kompetencija. Didesne formalizacija pasižymi administracinių darbuotojų žinių saugojimo fazė, kadangi jų žinios yra išreikštos, gali būti perduodamos IRT ir užsaugomos duomenų bazėse ir archyvuose.

*Žinių vertinimo* etapą būtų galima įvardinti išskirtiniu dėl vienos pagrindinės priežasties – kūrybinės organizacijos produkcijos vartotojai yra aktyvūs ir kartais net traktuojami kaip organizacijos nariai. Tad jie ir tampa pagrindiniais ir dažniausiai vieninteliais žinių vertintojais. Vidinis organizacijos vertinimo procesas labai fragmentiškas ir nesistemiškas dėl pačios organizacijos prigimties: lyderiai, būdami suinteresuoti savo darbuotojų kūrybiškumu, sunkiai ji gali individualiame lygmenyje pamatuoti (kūrybiškumas iš principo visuomet sunkiai objektyviais kriterijais įvertinama dimensija), o grupiniame lygmenyje, kai yra gautas siekiamas rezultatas, išskirti individualų indėlį vėlgi tampa sudėtinga.

Žinių valdymo procesas yra įgyvendinamas organizacinio mokymosi pagalba (Alkemade, Hekkert ir Suurs, 2006). Tačiau kūrybinėje organizacijos šis procesas nėra vienareikšmis ir homogeniškas. Kūrybinės organizacijos kontekstas sąlygoja išskirtines mokymosi sąlygas (žema formalizacija, neformali komunikacija, atrankinė decentralizacija) ir tuo pačiu formas (mokymasis darbo vietoje stebint kolegas ar praktikos bendruomenės) bei kūrybišką aplinką, kuri itin palanki mokymuisi (Ismail, 2005). Tačiau čia taip pat

fiksuojamas dualumas, kuris šiuo atveju leidžia išskirti du skirtingoms darbuotojų grupėms būdingus mokymosi tipus, kurių esminiai skirtumai išryškėja mokymosi lygmenyje – administraciniams darbuotojams daugiau būdingas organizacinis mokymosi lygis, o kūrybiškiems darbuotojams individualus arba grupinis. Organizacinis mokymasis organizaciniame lygmenyje galimas tik administracinių darbuotojų atveju, nes jie yra pastoviausioji organizacijos narių dalis, kurie gali perimti naujas žinias, jas įtvirtinti savo elgsenoje.

Tuo tarpu kūrėjai yra suinteresuoti naujų žinių kūrimu, tad jų mokymosi būdai yra iš principo kitokie nei administratorių. Kūrėjai dažniausiai veikia trumpalaikėse komandose. Projektui pasibaigus, jie palieka kūrybinę organizaciją. Kūrėjų mokymosi lygis yra pakankamai žemas, tai yra, dažniausiai paplitęs individualus mokymosi lygmuo, kai darbuotojai intuicijos pagalba savarankiškai ieško naujų žinių, jas interpretuoja, integruoja ir institucionalizuoja. Tačiau mokymasis nevyksta grupiniame, tarpgrupiniame ir visos organizacijos lygmenyse (McKenzie, Winkelen, 2004). Tai gali būti paaiškinta didele darbuotojų kaita, kai organizacija nėra suinteresuota mokyti darbuotojų, kurie, pasibaigus projektui paliks jų organizaciją. Organizacijai tampa būdinga laiko amnezija, kai dėl pačių žinių neišreikštumo ir neefektyvaus įgytų žinių paskirstymo ar nepasiskirstymo, organizacija pamiršta, ką žinojusi. Kūrėjų atžvilgiu organizacinis mokymasis dažniausiai vyksta neformaliai individualiai mokantis darbo vietoje, stebint labiau patyrusius kolegas ar ekspertus ir/arba makro lygmenyje už organizacijos ribų - praktikos bendruomenėse. Dalis kūrėjų yra suinteresuoti žinių sklaida, tad jie veikia praktikos bendruomenėse, kurios jungia grupes žmonių, susitinkančių akis į akį ar virtualiai, ir gilina savo specifines žinias (Hubert, Newhouse ir Vestal, 2001, cituojama McKenzie; Winkelen, 2004). Mokymasis už organizacijos ribų yra artimesnis tik kūrėjams, nes jų didelis mobilumas suteikia platesnį ratą pažinčių, grįstų pasitikėjimu ir noru bendradarbiauti, kai tuo tarpu administratoriai veikia organizacijos viduje ir dažniausiai su išoriniais žmogiškaisiais žinių šaltiniais kontaktų nepalaiko. Jų siekis yra gilinti savo žinias ir įtvirtinti elgsenoje bei užsaugoti duomenų bazėse.

Kūrybinių organizacijų administratoriai, siekdami padidinti kūrėjų organizacinio mokymosi lygį, privalo taikyti tinkamus organizacinius valdymo metodus, kurie duoda impulsą organizacinio mokymosi lygio kaitai, kuomet veikiant komandiškai, suteikus sprendimų laisvę ir decentralizuotą kontrolę (Stonehouse, Pemberton, 1999; Rickards, 2010) organizacinio mokymosi lygis pakyla iš individualaus į grupinį ir net visos organizacijos. Galima daryti prielaidą, kad administratorių atveju būtų pasiekiamas visos organizacijos mokymosi lygis, kurį palaikytų griežta socialinė struktūra, uždaras kultūros tipas ir transakcinis lyderis, centralizuotai kontroliuojantis procesus bei aukštos formalizacijos pagalba žinios būtų užsaugomos sistemose bei įtvirtinamos elgsenoje neformalia forma.

***Kūrybinės organizacijos vadybos sistemos įveiklinimas procesiniu požiūriu yra įgyvendinamas per žinių valdymo procesą, kai žinios yra įgyjamos, sukuriamos, perduodamos, taikomos, saugojamos ir vertinamos. Kūrybinės organizacijos veiklos specifika (hipertekstinė organizacija) suformuoja palankesnes prielaidas neformalizuoto organizacinio mokymosi įgyvendinimui, kai yra mokomasi stebint labiau patyrusius kolegas, darbo vietoje ar praktikos bendruomenėse per socialinę veiklą. Organizacinis mokymasis tampa pagrindiniu vadybos sistemos įveiklinimo veiksmu.***

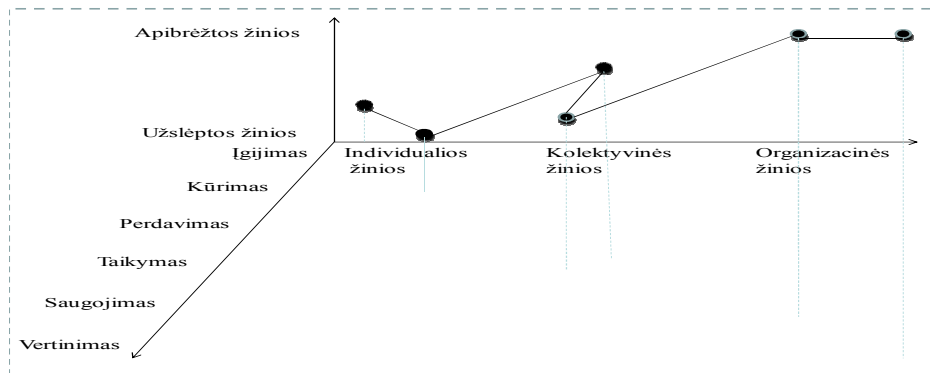
## **2.2.2. Kūrybinės organizacijos vadybos sistemos įveiklinimas struktūriniu požiūriu**

Šiame skyriuje kūrybinės organizacijos vadybos sistemos įveiklinimas žinių aspektu yra analizuojamas struktūriniu požiūriu bei identifikuojama duali modelių dedamųjų raiška dvejose darbuotojų grupėse. Vadybos sistemos įveiklinimo struktūra žinių aspektu apima visą kompleksą dedamųjų: modelių analizė gali būti skirstoma į dvi grupes: pirmajai priklauso modeliai, grįsti žinių savybėmis (Nonaka ir Takeuchi, 1995; Hedlund ir Nonaka, 1993; Hahn ir Subramani, 2000; Boisot, 1987; Pautzke, 1989; Oberschulte, 1994; Wilke, 1996; Guldenberg, 1997; Probst-Raub- Romhardt, 1997; Polyani, 1996; Greshner, 1996; Spender, 1996a; Blacker ir kt.,1993; Laim, 2000; Nissen, 2000), ir antrajai grupei atstovauja Anderson ir APQC (1996), Yeung ir Holden (2000) bei Carter ir Scarbrough (2001) modeliai, kurie tiria žinių valdymo sistemą iš žmogiškųjų išteklių pozicijos.

Pirmosios grupės atstovai Elroy (1999) ir Bukowitz bei Williams (2003) pabrėžia žinių kūrimo ir integravimo procesus, kurie yra susiję su organizacijos žiniomis, įsitikinimais, poreikiais ir verslo aplinka. Elroy (1999) pažymi, jog organizacinės žinios būna subjektyvios, kaupiamos individų ir grupių mintyse, ir objektyvios, užfiksuotos tam tikrose laikmenose ar kitomis išreikštomis formomis. Visos šios žinios kartu sudaro žinių valdymo sistemą.

Nonakos skelbia, kad ypač reikšmingas „Ba” - tai vieta ar kontekstas, kuriame informacija įgauna prasmę ir tampa žiniomis, o naujos žinios yra sukuriamos, keičiantis kontekstui ir žinioms vis įgyjant naujas reikšmes, nes žinios negali būti suprastos, nesuprantant situacijos ar aplinkos (Nonaka, 2000). Kuriant, perduodant ir taikant žinias, „Ba” yra pagrindinė šių procesų dedamoji, nes ji skatina, suteikia energijos, galimybes ir situacijas individams veikti ir tokiu būdu transformuoti žinias. „Ba“ nėra apibrėžiama kaip fizinė erdvė, greičiau kaip specifinis laikas ir situacija. Kadangi žinios yra neapčiuopiamos, beribės, tad „Ba“ pasitarnauja kaip integruojantis elementas, transformuojantis žinias iš vieno konteksto į kitą. „Ba“ koncepcija grindžiamas žinių kūrimo procesas, kuris bus nagrinėjamas kitose dalyse. Kūrybinė organizacija, formuodama savo žinių valdymo sistemą, privalo sudaryti sąlygas palankaus „Ba“ susiformavimui, kad vyktų žinių kūrimas.

Nissen (2000) multidimensinis modelis įvertina žinių lygio, formos ir veiklos aspektus (16 pav.).



16 pav. Žinių perdavimo modelis, Nissen (2000)

Toks integruotas modelis leidžia suprasti žinių valdymo principus žinių aspektu, kai žinios, keisdamos savo gyvavimo ciklo etapą, keičia savo kaupimosi lygį ir formą. Šis

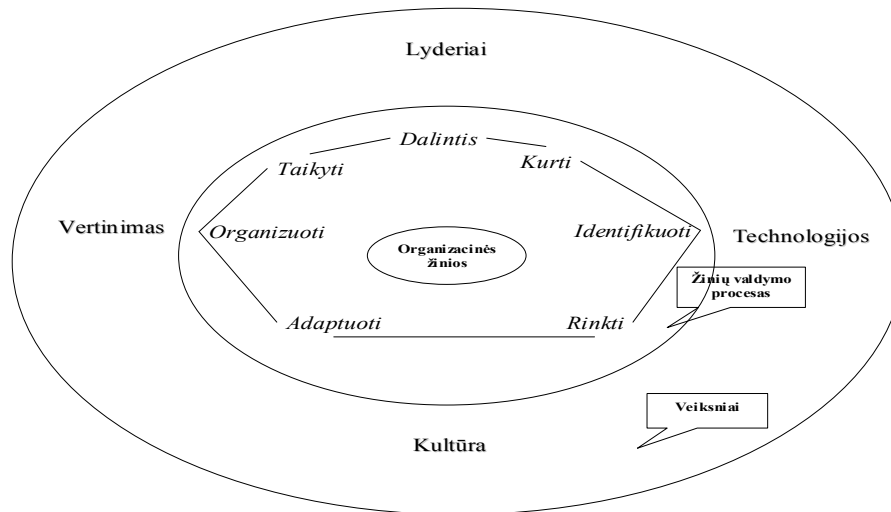


modelis tinkamas slypinčių žinių (ta dalis, kuri gali būti išreiškiamą) išreiškimui ir paskleidimui visoje organizacijoje.

Antrosios grupės modeliuose akcentuojama organizacinių sąlygų (lyderiai, kultūra, technologijos, vertinimas) įtaką žinių valdymo sistemai, kai yra išryškinamas žmogiškųjų išteklių vaidmuo žinių valdymo veiklose (Yeung ir Holden, 2000; Carter ir Scarbrough, 2001). Anderson ir APQC (1996) *Igalintųjų modelyje* (17 paveikslas) pateikiamos kelios analizės perspektyvos – tiek žinių valdymo veiklos (identifikuoti, adaptuoti, organizuoti, taikyti, dalintis ir kurti), tiek ir vidiniai organizacijos veiksniai arba kitaip įgalintojai (lyderis, technologijos, kultūra ir vertinimas), kurie veikia šiuos procesus. Deja, modelyje plačiau nedetalizuojamos nei žinių veiklų, nei žinių prigimties, nei organizacinių veiksmų charakteristikos. Žinių valdymo modeliai grįsti struktūriniu požiūriu pateikia dualų požiūrį, kai išskiriami veiksniai, darantys įtaką šiam procesui, ir žinių tipologija, pasireiškianti organizacijoje, kuri buvo analizuojama 2.1. skyriuje.

Dualiems žinių valdymo procesams užtikrinti vienas svarbiausių aktyvių katalizatorių yra lyderiai. Transformacinis lyderis, pasitelkęs žmonių ir žinių sinergiją, stengiasi slypinčias žinias, išvirtinusias individualiame lygmenyje neformalioje formoje – elgsenoje, plėsti ir didinti organizacijos žinojimą, o transakcinis lyderis, pabrėždamas informacijos valdymą, sistemiškumą, kaupia ir saugo išreikštas žinias (Cohen ir kt., 1996; Formali, 1998, Manz ir Sims, 2001).

Daugelis mokslininkų pabrėžia kultūros įtaką organizacijos (Dobni, 2008; Cangemi, Miller, 2007; Ismail, 2005) žinių kūrimui ir sėkmingi skaidai. Uždaras kultūros tipas sukuria prielaidą, kurios žinios yra vertos būti valdomos, apibrėžia santykius tarp individualių ir organizacinių žinių, sukuria socialinės sąveikos kontekstą, kuris apibrėžia, kaip bus panaudojamos žinios specifinėse situacijose ir suformuoja procesus, kurių pasėkoje naujos žinios yra sukuriamos, įteisinamos ir išplatintos organizacijoje. Atviras kultūros tipas eksperimentavimo, atvirumo, rizikos prisiėmimo ir klaidų toleravimo charakteristikomis skatina žinių kūrimą – pagrindinį kūrybinės organizacijos procesą.



17 pav. Anderson ir APQC įgalintųjų modelis (1996)

Organizacija, vykdydama savo veiklą ir turėdama duotuoju momentu stabilią organizacinę struktūrą, susiformavusią informacijos judėjimą sistemą bei išitvirtinusią organizacinę elgseną, stengiasi kuo efektyviau panaudoti savo narių turimas žinias ir kūrybiškumą. Kūrybinės organizacijos struktūros dualumas pasireiškia per griežtą hierarchizuotą ir lanksčią horizontalią struktūrą, kuri suformuoja specifines sąlygas organizacijos žinojimo formavimui. Kūrybinės organizacijos organizacinės griežtos hierarchinės struktūros taikymas galimas, esant aiškiai apibrėžtomis organizacinėms žinioms, kas yra įmanoma administratorių tarpe, nes ši konfigūracija supaprastina ir specializuoja mokymosi užduotis (Levinthal ir March, 1993). Tačiau net ir griežtai hierarchinė organizacinė struktūra privalo būti plokščia ir decentralizuota, siekiant skatinti komunikaciją ir greitinti žinių sklaidą, juo labiau, kad žinių apibrėžtumo laipsnis ir kiekis kūrybinėje organizacijoje yra sąlyginai žemas.

Nors informacijos valdymo teorija teikia prioritetą hierarchinei struktūrai, kaip esminei efektyviai informacijos valdymo sąlygai (Hedlund, 1993), hibridinė organizacinė struktūra, kintant situacijai, įgyjant naujų žinių ir vykstant jų sklaidai organizacijoje, leidžia organizacijai keisti savo formą iš hierarchinės į projektinę (Romme, 1996a). Tokia struktūra sudaro palankias sąlygas suvaldyti ir generuoti naujas žinias ir idėjas, priklausomai nuo jos žinių generavimo ir valdymo gebėjimų (Romme, 1996a), kurti ir gaminti kūrybinius produktus, kas yra svarbiausia kūrėjų atveju.

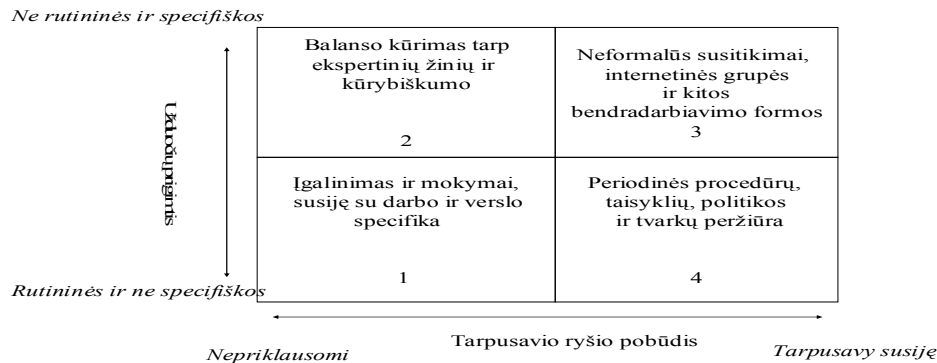
Kūrybinei organizacijai yra būdinga projektinė ir decentralizuota organizacinė struktūra, sąlygojanti technologijų naudojimą įgyjant, kuriant žinias ir vykdant žinių sklaidą. Projektinės struktūros esminis privalumas - lankstumas ir organiškumas, išreiškiamas žema formalizacija, aukšta specializacija ir žema diferenciacija, kas sudaro palankias sąlygas organizaciniam mokymuisi (Zarraga, Falcon, 2003; Curado, 2003). Lankstumas ir žema formalizacija skatina kūrybiškumą ir inovacijas (Damanpour, 1991, cituojama Grabner, 2007), sąlygodami laisvą ir neformalią kontrolę, atvirus komunikacijos kanalus ir laisvą informacijos tėkmę. Žema formalizacija užtikrina atvirumą, taip leidžiant atsirasti naujoms idėjomis ir kūrybiškai elgsenai (Damanpour, 1991; cituojama Grabner, 2007). Taip darbuotojai praplėčia savo žinių bazę, didina kompetenciją ir sudaro palankias sąlygas organizacijoje naujovių diegimui bei pokyčių adaptacijai. Koordinavimo mechanizmų numatymas yra labai svarbus žingsnis, formuojant organizacijos žinių valdymo sistemą. Kūrybinės organizacijos specifiniai apribojimai sąlygoja ir specifinius mechanizmus. Šiuo atveju, siekiant išlaikyti lankstumą ir organiškumą bei įvertinant žinių užslėptumą, koordinavimo mechanizmai turi būti neformalūs ir paremti bendradarbiavimu, tokie kaip praktikos bendruomenės (communities of practices) ar kūrimo bendruomenės (communities of creation) kaip siūlo Starkey, Formal, McKinlay (2004).

Analizuojant užduočių charakteristikas kūrybiškumo, naujų žinių kūrimo skatinimo atžvilgiu, tai naujos ir sudėtingos užduotys sukuria potencialią terpę naujų idėjų ir žinių atsiradimui, tampa kūrybiniu iššūkiu menininkams, kūrėjams ir kūrybiniams darbuotojams (Seltzer ir Bentley, 2000). Remiantis anksčiau atlikta užduoties kriterijaus analize, galima teigti, kad darbuotojus kūrybinėje organizacijoje veikia šie kriterijai:

- **Užduoties charakteristika:** trumpai/ilgai trunkanti, paprasta/sudėtinga, rutininė/nauja, moduluota/integruota.
- **Grupės charakteristika:** dydis, integruota/laisva, grupės harmonijos laipsnis, heterogeniška /homogeniška, dalyviai, personų „chemija” grupėje, žinių, įgūdžių ir gebėjimų kompozicija, pritarimas/prieštaravimas esamoms prielaidoms.

- **Laiko charakteristikos:** skirtingų darbo užduočių skaičius, laiko savybės (mažai/daug, fragmentiškai/koncentruotai), darbo autonomiškumas (visiška autonomija/ siaurai apibrėžtus tikslus).

Skirtinga dedamųjų komplektacija keičia užduoties pobūdį ir tuo pačiu reikalauja skirtingų nuostatų, formuojant žinių valdymo sistemą (18 paveikslas).



**18 pav.** Kūrybinės organizacijos nuostatos žinių valdymo atžvilgiu priklausomai nuo užduočių prigimties

Esant rutininėms ir nespecifiškoms tarpusavyje nesusijusioms užduotims, tinkamiausia nuostata į žinių valdymo sistemą įgyvendinama per įgalinimą ir mokymus, administratorių dažniausiai užduotims tarpusavy susijus, tačiau išliekant rutininėms ir nespecifiškoms, siūlomas periodinių procedūrų taikymas. Kūrėjų ne rutininėms ir specifinėms užduotims, kai jos tarpusavy nesusijusios, optimaliausias balanso kūrimas tarp ekspertinių žinių ir kūrybiškumo, užduotims tarpusavy susijus - pagrindine žinių valdymo nuostata įgyvendinimo būdai - per bendradarbiavimą, organizuojant neformalius susitikimus, praktikos bendruomenes. Tuomet darbuotojai, turėdami plačius tinklinius santykius ir ryšius, pasinaudoja viso tinklo žiniomis ir daug greičiau sprendžia organizacijos problemas ir klausimus bei gali kurti naujas žinias (Kogut ir Zander, 1992; Nonaka ir Takeuchi, 1995; Prusak ir Fahey, 1998; Nonaka ir Konno, 1998; cituojama Cross, Parker ir Prusak, 2000).

Kūrybinė organizacija, formuodama savo žinių valdymą, siekia tinkamai panaudoti sukauptą informaciją, paverstą žiniomis, ir tam pasitelkia informacines ryšio technologijas bei sukuria žinių valdymo sistemą (Atkočiūnienė, 2008). Kūrybinės organizacijos technologijos klasifikuojamos į IRT ir žinių valdymo sistemas (Smith, 2005; Lindvall, 2003; Bair, 2002; Devedzic, 2001; Lindvall, 2001). Žinių valdymo sistemų charakteristikos paremtos orientacija į žinių šaltinį – individą (informacijos ir žinių surinkimas) ir į technologijas (procesų standartizavimu, informacijos užsaugojimu ir sklaida), tai yra nuolatinis formali ir neformali informacija

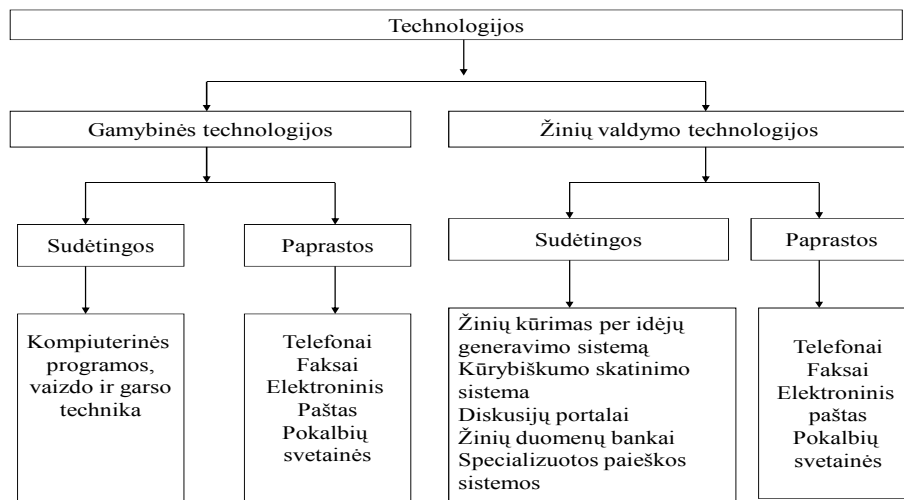
cijos sisteminiu valdymu ir jos transformavimu į žinias (Firestone, 1998; Smeltzer, 2003; Kaklauskas ir Kanapeckienė, 2005; Atkočiūnienė, 2008). Žinių valdymo sistemos ypač svarbios, nes internetas ir technologijų plėtojimas kartu sudaro darbuotojams platesnę prieigą prie informacijos ir idėjų, kurios skatina ir palaiko jų kūrybingumą (Park ir kt., n.d.). Ir nors žinių valdymo sistemų svarbiausias tikslas – kaupti organizacines žinias ir jas naudoti

daug kartų, sudaryti galimybes kuo daugiau keistis žiniomis organizacijos darbuotojams (Lytras, Pouloudi, 2006), deja, kūrybinėje organizacijoje jų reikšmė yra antraplanė: nors ir informacinės ryšio technologijos (IRT) užtikrina ir ryšį su kitomis ekonomikos sritimis, palengvina viešo ir privataus kūrybinių industrijų sektorių bendradarbiavimą (Makselis, 2007), tokių žinių valdymo sistemų menkas taikymas sąlygojamas šių priežasčių:

- kūrybinių organizacijų projektinės veiklos;
- slypinčių žinių paplitimo;
- slypinčių žinių daugkartinio pritaikomumo.

Tuo pačiu kūrybinės organizacijos struktūra sudaro palankias sąlygas ir netgi poreikį nuolatiniam IRT naudojimui: geografinis išsimėtymas, projektinė veikla, laisvai samdomi darbuotojai ir tinkliškumas sudaro terpę, kurioje koordinavimas be IRT būtų sunkiai įmanomas. Darbuotojai, atlikdami užduotis, ieško naujos informacijos, keičiasi žiniomis, idėjomis su savo kolegomis, tos pačios profesijos atstovais. Lyderiai IRT pagalba koordinuoja procesus ir rezultatus nuotoliniu būdu. Tad informacinių ryšio technologijų pagalba dar efektyvesniu tampa ir tinklinis bendravimas. Galima daryti prielaidą, kad kūrybinės organizacijos taiko žemesniojo lygio žinių valdymo technologijų sistemą – tik IRT.

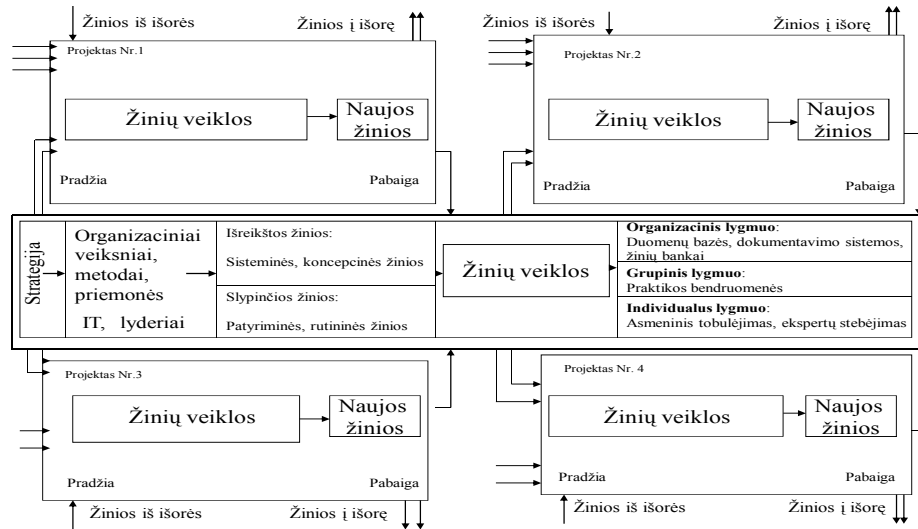
Technologijų dualumas tipologijos atžvilgiu suformuoja galimybes taikyti sudėtingas gamybinės technologijas ir komunikaciniais tikslais paprastas technologijas. Tačiau žinių valdymo technologijų dualumas, sąlygotas projektinės ir decentralizuotos organizacinės struktūros, prisideda prie žemos formalizacijos formavimo bei neigiamai veikia organizacijos žinojimo didinimą, nes fragmentiškumas sudaro prielaidas žinių spragoms tarp vykdomų projektų organizacijoje bei tų pačių žinių paplitimo visoje organizacijoje (19 paveikslas).



19 pav. Technologijų dualumas kūrybinėje organizacijoje

Atlikta mokslinės literatūros analizė leido atskleisti kūrybinės organizacijos projektinės veiklos specifiką. Nauji ir esami kūrybinės organizacijos nariai suburiami naujiems projektams. Tokiu būdu į kūrybinę organizaciją yra atnešamos naujos žinios ir

panaudojamos kūrybinės organizacijos žinios. Administratoriai, formuodami projekto komandas, sukuria tinkamą terpę kūrėjų įveiklinimui žinių aspektu. Administratoriai, taikydami tinkamus valdymo metodus ir organizacines dimensijas, parengia terpę, kurioje kūrėjai gali kurti, dalintis, taikyti ir saugoti sukurtas žinias. Pasibaigus projektui, kartu su pasiliekančiais kūrėjais, pasilieka ir jų žinios. Išeinančių kūrėjų žinios gali būti prarandamos, jei kūrybinės organizacijos viduje nevyksta žinių sklaida kryptimi iš projekto į pastoviąją kūrybinės organizacijos dalį. Dalis naujai sukurtų žinių ar atėjusių kūrėjų žinių gali būti perimamos veikiat komandose, kai vyksta paslėptas mokymasis ar stebint ekspertus.



20 pav. Kūrybinės organizacijos vadybos sistemos procesas žinių aspektu

Apibendrinant galima teigti, jog kūrybinės organizacijos vadybos sistema yra įveikinama žinių aspektu, remiantis sisteminiu kompleksiniu požiūriu, **integruojant tiek procesinio požiūrio modelius** (žinių gyvavimo ciklą), **tiek ir struktūrinio** (žinių tipologija ir veiksniai) **požiūrio modelius**.

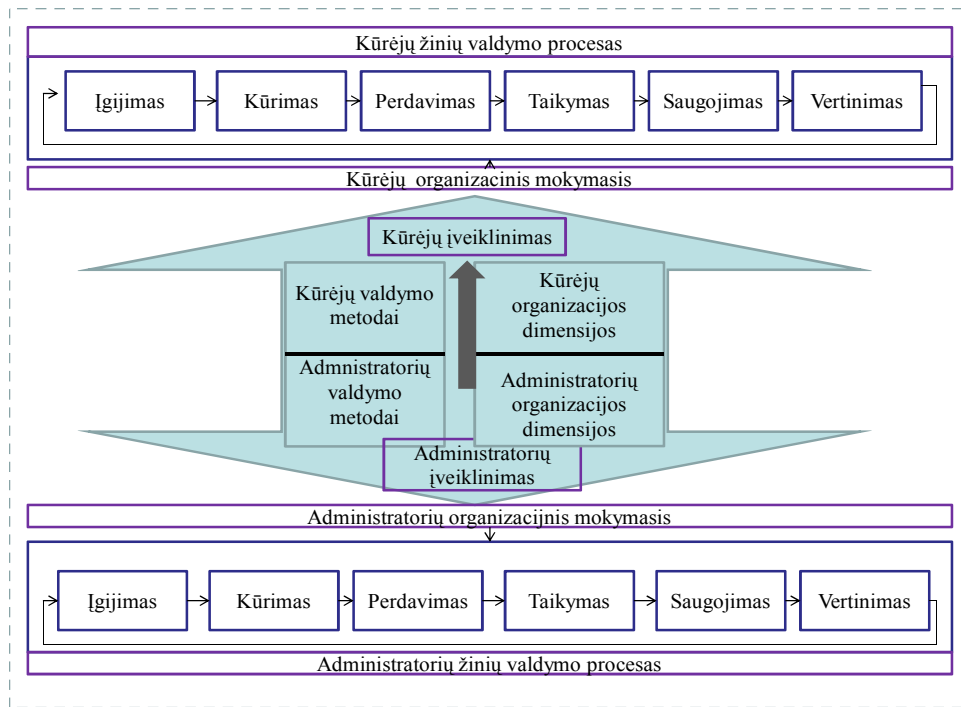
### 2.3. Kūrybinės organizacijos vadybos sistemos įveiklinimo modelis

Ankstesniuose skyriuose (1.2, 1.3. 2.1., 2.2.) pateikta kūrybinės organizacijos ir žinių valdymo proceso charakteristikų analizė leidžia objektyviai pasirinkti ir suderinti procesinį ir struktūrinį požiūrius bei pateikti apibendrintą vadybos sistemos įveiklinimo žinių aspektu modelį, kurį sudaro šios dedamosios:

- Žinių valdymo procesas (žinių gyvavimo ciklas -procesinis požiūris);
- Organizacinis mokymasis (procesinis požiūris);
- Organizacijos dimensijos (struktūrinis požiūris);
- Valdymo metodai (struktūrinis požiūris);

Struktūriniu požiūriu paremtos charakteristikos atspindi kūrybinės organizacijos vadybos sistemos įveiklinimo žinių aspektu dedamųjų statiką, bet tuo pačiu ir pamatą, o procesiniu požiūriu paremtos charakteristikos nusako vykstantį sistemos procesą- žinių

gyvavimo ciklą. Toks kompleksinis modelių taikymas įgalina parengti pilnavertį organizacijos vadybos sistemos įveiklinimo žinių aspektu modelį, įvertinanti kūrybinės organizacijos ypatumus ir specifiką. Kūrybinėje organizacijoje egzistuoja dvi vadybos posistemės žinių aspektu dvejose darbuotojų grupėse. Dualumo raiška kūrybinės organizacijos vadybos sistemoje susiformuoja dėl dviejų skirtingų, bet esminių kūrybinės organizacijos procesų: meninio kūrybiškumo generavimo ir ekonominio organizacijos valdymo.



21 pav. Kūrybinės organizacijos vadybos sistemos įveiklinimo modelis

Administratoriai yra ta organizacijos darbuotojų dalis, kuri formuoja tinkamas sąlygas kūrėjų veiklai. Jie save įsiveiklina, o kūrėjams sukuria tinkamas veiklos sąlygas. Modelyje tai atspindi iš administratorių pusės į kūrėjų pusę pavaizduota rodyklė, kuri atspindi įveiklinimo procesą. Administratoriams svarbiausiu tikslu vadybos sistemos įveiklinimo aspektu tampa žinių įgijimas ir taikymas, siekiant nuolat gerinti įmonės veiklą. Tuo tarpu kūrėjams svarbiau yra sukurti patiems naujas žinias ir jas pritaikyti. Ši tikslų takoskyra ir nulemia visus kitus organizacijos vadybos sistemos įveiklinimo žinių aspektu požymius. Administratorių dalis slypinčių žinių gali būti išreiškiamos ir perduodamos visiems organizacijos nariams koncepcinių ir sisteminių žinių forma (Nonaka, 1994, Jucevičienė, 2012), o kūrėjų slypinčios žinios yra neišreiškiamos, nes susijusios su jų talentu ir kūrybiškumu. Dėl kūrėjų slypinčių žinių neišreikštumo ir kūrybiškumo jiems būdinga žemesnė formalizacija, o administratoriams aukštesnė, nes jie stengiasi įtvirtinti žinias dokumentuose, sistemose, aiškiai apibrėžti procesus. Kūrėjai, labai dažnai keisdami komandas, projektus ir organizacijas, mokosi individualiai, o administratoriai, būdami pastoviaja organizacijos dalimi, turi galimybes mokytis sistemiskai ir jų žinios gali pasiekti

visos organizacijos žinių lygį. Tokie dualūs veiklų ypatumai įpareigoja administratorius parengti tinkamas organizacines sąlygas – dimensijas, kurios sudarytų prielaidas dualių procesų užtikrinimui kūrybinėje organizacijoje. Kiekvienos grupės vadybos posistemės žinių aspektu įveiklinimas atliekamas taikant vadybinius instrumentus - organizacijos dimensijas (lyderis, kultūra, socialinė struktūra ir technologijos) ir valdymo metodus (komunikacija, kontrolė, formalizacija). Administratoriai, taikydami šiuos vadybinius instrumentus, skatina organizacinį mokymąsi ir užtikrina žinių valdymo proceso veiklą bei įveiklina vadybos sistemą žinių aspektu. Galima daryti prielaidą, kad kiekvienos vadybos posistemės įveiklinimui taikomi individualūs vadybiniai instrumentai.

*Akivaizdu, kad kūrybinėje organizacijoje organizacijos vadybos sistemos dualumas išlieka stabilus ir pastovus požymis, kuris atsikartoja visose vadybos sistemos charakteristikose žinių aspektu: žinių tipuose, žinių valdymo proceso etapų reikšmingume, organizacinio mokymosi būduose. Suformuotas vadybos sistemos įveiklinimo žinių aspektu modelis, susidedantis iš žinių, žinių valdymo proceso, organizacinio mokymosi ir juos įveiklinančių organizacijos dimensijų ir valdymo metodų, įvertina dualias vadybos sistemos įveiklinimo charakteristikas žinių aspektu dviejose darbuotojų grupėse – kūrėjų ir administratorių.*

### 3. KŪRYBINĖS ORGANIZACIJOS VADYBOS SISTEMOS ĮVEIKLINIMO YPATUMŲ ŽINIŲ ASPEKTU TYRIMO METODOLOGIJA

#### 3.1. Kūrybinės organizacijos vadybos sistemos įveiklinimo ypatumų žinių aspektu empirinio tyrimo metodologinė prieiga ir tyrimo dizainas

Trečioje darbo dalyje, remiantis ankstesnėse dalyse atlikta mokslinės literatūros analize ir suformuotu kūrybinės organizacijos vadybos sistemos įveiklinimo žinių aspektu modeliu, yra pagrindžiama kūrybinės organizacijos vadybos sistemos įveiklinimo žinių aspektu empirinio tyrimo metodologinė prieiga.

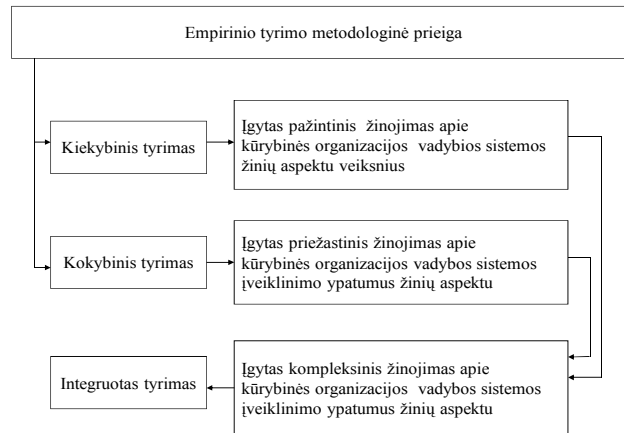
Metodologinė prieiga atskleidžia pasirinktą empirinio tyrimo strategiją, taikomus pažinimo metodus ir priemones (Kardelis, 2002). Socialiniuose moksluose taikoma tiek pozityvistinė, tiek ir konstruktyvistinė metodologinė prieiga. Šiame disertaciniame darbe buvo pasirinkta strategija taikyti sisteminį požiūrį, kuomet apjungiamos abi priegios, nes sisteminis požiūris leidžia įgyti visuminį pažinimą, kai tiriama kuo daugiau tiriamojo objekto raiškos charakteristikų (Kriščiūnas ir Daugėlienė, 2006). Pozityvistinė prieiga buvo remiamasi, nes tokio pobūdžio tyrimai geriau tinka siekiant patikrinti hipotezes populiacijose (Gall ir kt., 1996) ir, pasak Kardelio (2002), siekiant *kiekybiniu* požiūriu patikrinti suformuotą kūrybinės organizacijos vadybos sistemos įveiklinimo žinių aspektu modelį, ieškant išorinių požymių, juos matuojant ir apskaičiuojant bei įgyjant vienintelį paaiškinimą apie dėsnių ir taisyklių universalumą ir visuotinumą (Krathwohl, 1993). Konstruktyvistinė prieiga buvo pritaikyta, turint tikslą atskleisti ne tik kaip yra sukonstruotas kūrybinės organizacijos vadybos sistemos įveiklinimas žinių aspektu, bet ir pažinti, kokie yra tie konstravimo mechanizmai (Jakniūnaitė, Nekrašas, 2010). Taigi, pozityvistinė prieiga leido apibrėžti kūrybinės organizacijos vadybos sistemos įveiklinimo žinių aspektu pažintines ir objektyviasias dimensijas, o konstruktyvistinė dimensija leido iširti subjektyviasias vadybos sistemos įveiklinimo žinių aspektu dimensijas.

Disertaciniame darbe buvo taikomi kiekybinis ir kokybinis tyrimo metodai. Kiekybinis tyrimo metodas leido identifikuoti ir pažinti tyrimo objektą – vadybos sistemos dimensijas ir jų charakteristikas bei atskleisti dualumą. Deja, kiekybinis tyrimo metodas nesuteikė dualaus vadybos sistemos įveiklinimo žinių aspektu giluminio ir priežastinio pažinimo. Tad pasirinktas kokybinis tyrimo metodas buvo taikomas, tiriant įveiklinimo fenomeną, kuris daro įtaką vadybos sistemai kūrybinėje organizacijoje.

Pasauliniuose žinių valdymo tematikos tyrimuose taip pat taikomi tiek kiekybiniai, tiek ir kokybiniai tyrimo metodai. Atlikti kiekybiniai tyrimai suformavo žinojimą apie žinių valdymo dedamąsias (Huang, Kuo, 2003; Gelade, Gilbert, 2003; Matsumura, Kijima, 2003; Politis, 2003; Mc.Cann III, Buckner, 2004; Lopez ir kt., 2004; Park, ir kt., 2004; Crawford, 2005; Darroch, 2005; Lucas, 2005; Foos ir kt., 2006; Chang, Lee, 2007; Al-Alawi ir kt., 2007; Singh, 2008), organizacinio mokymosi būdus (Petrovic, ir kt. 1997; Towler, Dipboye, 2003), o kokybiniai tyrimo metodai leido iširti priežastinius ryšius ir atskleidė, kaip vyksta žinių valdymo procesas (Aurum, Daneshgar, Ward, 2007; Hussock, 2009), kokiais būdais yra formuojamas žinių valdymas (Dymock, 2003). Lietuvoje žinių valdymo mokslo srityje dažniausiai taikomas kokybinis tyrimo metodas (Mozūriūnienė, 2010; Šajeva, 2010; Stankevičiūtė, 2002 ir kt.), nes lietuvių mokslininkų darbuose daugiausia gilinamasi į priežastinius ryšius.



Žemiau pateikiama apibendrinta empirinio tyrimo metodologinė prieiga, pateikianti sisteminį požiūrį ir atskleidžianti iškeltus tyrimo tikslus (22 pav.).



22 pav. Empirinio tyrimo metodologinė prieiga

Apdorojant gautus empirinio tyrimo duomenis bei abstrahuojant išvadas, buvo laikomasi pozityvistinės teorijos objektyvistinio požiūrio, stengiantis išvengti fenomenologinių interpretacijų, kurios sunkiai įrodomos šio tyrimo gautais duomenimis. Nors socialiniuose moksluose remtis vien konstruktyvistine teorija yra pavojinga, ypač šio darbo kontekste, kai tiriamos kūrybinės organizacijos ir kūrybiški darbuotojai, vis dėlto optimalus sprendimas buvo, empiriškai patikrinus iškeltas hipotezes konstruktyviai, remiantis objektyvistine metodologija, kiekybiškai gautus duomenis išanalizuoti ir interpretuoti, taikant matematinius modelius.

### 3.2. Kūrybinės organizacijos vadybos sistemos kiekybinio tyrimo dizainas

#### 3.2.1. Kiekybinio tyrimo struktūra

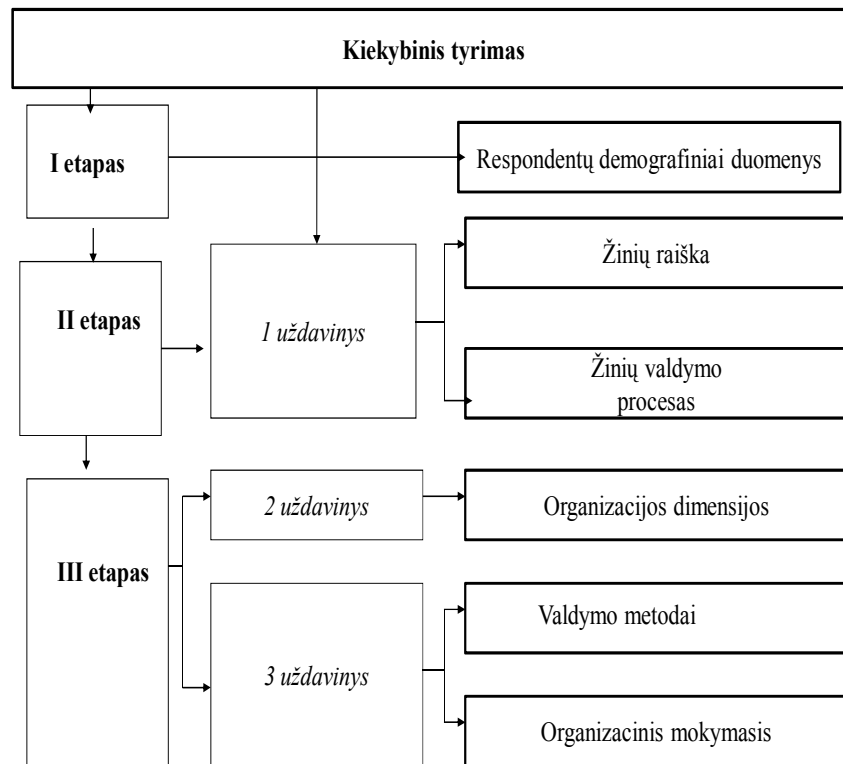
**Kiekybinio tyrimo tikslas** – ištirti teorinės analizės metu identifikuotus veiksnius, įveiklinančius vadybos sistemą Lietuvos kūrybinėse organizacijose televizijos laidų gamybos įmonėse žinių aspektu.

**Kiekybinio tyrimo uždaviniai:**

1. Nustatyti esmines vadybos sistemos žinių aspektu charakteristikas: būdingus žinių tipus ir žinių procesą.
2. Nustatyti būdingas organizacines dimensijas, darančias įtaką vadybos sistemai žinių aspektu kiekvienoje darbuotojų grupėje.
3. Nustatyti pagrindinius vadybos sistemos žinių aspektu metodus ir priemones, pasireiškiančius dviejose darbuotojų grupėse.

Remiantis moksline literatūros analize ir atrinktais indikatoriais (žr. 1. ir 2. skyrius) kiekybinio tyrimo uždaviniams atlikti buvo parengta anketa iš trijų dalių. Klausimynas susideda iš trijų dalių:

- Pirmoje dalyje pateikiami klausimai apie respondentų demografinius duomenis, kurie suteikia bendrųjų žinių apie dviejų darbuotojų grupių vadybos sistemą žinių aspektu kūrybinėje organizacijoje.
- Antroje dalyje įvertinamas tyrimo objektas procesiniu požiūriu dviejose darbuotojų grupėse.
- Trečioje dalyje įvertinamas tyrimo objektas struktūriniu požiūriu dviejose darbuotojų grupėse.



**23 pav.** Kiekybinio tyrimo algoritmas

#### *Kiekybinio tyrimo klausimai*

Sudarant anketą buvo vadovautasi (Bjerke, 2003; Tidikis, 2003; Kardelis, 2002) anketų sudarymo principais, reikalavimais ir rekomendacijomis, kai yra paaiškinamas tyrimo tikslingumas, pristatoma tyrimą atliekanti institucija, nuskaitas tyrimo reikšmingumas patiems tyrimo dalyviams bei ypač akcentuojamas vykdomos apklausos anonimiškumas, tuo pačiu respondantai motyvuojami atvirai ir nuoširdžiai užpildyti anketas, nes jų atsakymai leis pažinti neištirtus žinių valdymo procesus kūrybinės organizacijos terpėje. Būtinai pristatoma anketos užpildymo instrukcija ir pateikiamas demografinių klausimų ir diagnostinių indikatorių blokas. Formuluojami klausimai buvo susieti su pirmoje ir antroje dalyje nustatytais esminiais veiksniais, įveiklinančiais kūrybinės organizacijos vadybos sistemą žinių aspektu (žr. 87psl.).

11 lentelė. Kiekybinio tyrimo anketos schema

Tyrimo dimensijos	Kriterijai	Klausimo numeris
<b>Respondentų demografiniai duomenys</b>	Respondentų amžius, darbo stažas, pareigybė	1.1, 1.2, 1.3
<b>Žinių valdymo procesas</b>	Žinių įgijimas	2.31, 2.32, 2.33, 2.34, 2.3.10
	Žinių kūrimas	2.35, 2.36, 2.37
	Žinių perdavimas	2.41, 2.42, 2.43, 2.44, 2.45, 2.46, 2.47, 2.51, 2.52, 2.53, 2.54
	Žinių taikymas	2.33, 2.39, 2.63, 2.81, 2.82
	Žinių saugojimas	2.61, 2.62, 2.63, 2.7.11, 2.7.12, 2.7.13, 2.7.21, 2.7.22, 2.7.23, 2.82
	Žinių vertinimas	7.46, 7.49, 7.4.12
<b>Žinių tipologija</b>	Žinių klasifikacija	2.11, 2.12, 2.13, 2.14, 2.7.11, 2.12, 2.7.13, 2.7.21, 2.7.22, 2.7.23
<b>Organizaciniai veiksniai</b>	Užduotis	4.4.21, 4.22, 4.23, 4.24, 4.25, 4.31, 4.32, 4.33, 4.41, 4.42
	Kultūra	5.1, 5.21, 5.22, 5.23, 5.24, 5.25, 5.26, 5.27
	Lyderis	7.1, 7.2, 7.31, 7.32, 7.33, 7.34, 7.35, 7.36, 7.37, 7.38, 7.41, 7.42, 7.43, 7.44, 7.45, 7.46, 7.47, 7.48, 7.49, 7.4.10, 7.4.11, 7.4.12
	Technologijos	6.1, 6.11, 6.12, 6.2
<b>Valdymo metodai</b>	Formalizacija	3.1, 3.2, 7.4.10, 7.4.11, 7.4.12, 2.34, 2.37, 2.38, 2.39, 2.61, 2.62, 2.63, 2.7.21, 2.7.22, 2.7.23
	Kontrolė	7.33, 7.38, 7.41, 7.42, 7.43, 7.44, 7.45, 7.47, 7.48
	Komunikacija	3.3, 3.4, 3.5
<b>Organizacinis mokymas</b>	Organizacinio mokymosi lygis ir būdas	2.26, 2.27, 2.2.10, 2.3.10, 2.34, 2.44, 2.45, 2.46, 2.47, 2.61, 2.62, 2.63, 2.3.1, 2.2.

Formuluojant kiekybinio tyrimo klausimus, buvo siekiama:

1. Identifikuoti kūrybinės organizacijos vadybos sistemos dedamąsias žinių aspektu:
  - a. Paplitusias žinias ir jų tipus (2.11, 2.12, 2.13, 2.14), reikšmingumą (2.7.11, 2.12, 2.7.13, 2.7.21, 2.7.22, 2.7.23) ir būdingus žinių šaltinius (2.21, 2.22, 2.23, 2.24, 2.25, 2.26, 2.27, 2.28, 2.29, 2.2.10, 2.2.11) skirtingose darbuotojų grupėse. Šių charakteristikų teorinis pagrindimas pateikiamas 2.1.1. ir 2.1.2. disertacinio darbo poskyriuose.
  - b. Žinių valdymo proceso veiklų raišką (2.33, 2.34, 2.35, 2.36, 2.38), pasireiškimo vietą (2.41, 2.42, 2.43, 2.44), būdus (2.31, 1.32) ir ypatumus (2.45, 2.46, 2.47, 2.51, 2.52, 2.53, 2.54, 2.61, 2.62, 2.63, 2.81, 2.82) skirtingose darbuotojų grupėse. Šių charakteristikų teorinis pagrindimas pateikiamas 2.2.1. disertacinio darbo poskyryje.
  - c. Organizacinio mokymosi būdus (2.31, 2.32, 2.44), lygius (2.3.10, 2.61, 2.62, 2.63), vietą (2.41, 2.43) skirtingose darbuotojų grupėse. Šių charakteristikų teorinis pagrindimas pateikiamas 2.2.1. disertacinio darbo poskyryje.

2. Nustatyti vadybos sistemos organizacinių dimensijų (valdymo metodų -2.37, 3.1, 3.2, 3.3, 3.4, 3.5, socialinės struktūros -4.21, 4.22, 4.23, 4.24, 4.25, 4.31, 4.32, 4.33, 4.41, 4.42, kultūros -5.21, 5.22, 5.23, 5.24, 5.25, 5.26, 5.27, technologijų - 6.2, lyderio -7.31, 7.32, 7.33, 7.34, 7.35, 7.36, 7.37, 7.38) raišką kūrybinėje organizacijoje skirtingose darbuotojų grupėse. Šių charakteristikų teorinis pagrindimas pateikiamas 1.2.3., 2.2.2. poskyriuose.
3. Nustatyti organizacinių dimensijų (4.1,5.1 6.11,6.12, 7.1, 7.41, 7.42, 7.43, 7.44, 7.45, 7.46, 7.47) įtaką vadybos sistemos įveiklinimui žinių aspektu. Šių charakteristikų teorinis pagrindimas pateikiamas 2.2.2. poskyryje.

Kiekybinio tyrimo anketos detalizacija taikytų metodų ir teorinio pagrindimo aspektu pateikiama letelėje Nr.12.

**12 Lentelė.** Kiekybinio tyrimo klausimų teorinis pagrindimas

Klausimo numeris anketoje	Klausimas	Požymiai, skalė	Metodas	Tyrimo objektas	
K1.1	Jūsų amžius (įrašykite)	Klasifika- ciniai, omni- nalinė	-	<b>Respondentai</b>	
K1.2	Nurodykite, kiek metų dirbate kūrybinėse organizacijose (įrašykite)		-		
K1.3	Kokiose pareigose tekę dirbti		-		
<b>K201</b>	<i>Kiek šios žinios Jums svarbios</i>	Kokybiniai, ranginė	Likerto	<b>Žinių tipai</b>	
K2.11	žinių, susijusių su vykdoma veikla, svarba				
K2.12	žinių,dabar netaikomų,bet gali būti naudingos ateity, svarba				
K2.13	žinių, nurodančių kaip atlikti užduotis, svarba				
K2.14	žinių, paaiškinančių, kodėl vyksta vieni ar kiti procesai, kaip jie vyksta, svarba				
K2.15	žinių, nurodančių, kokie turi būti kuriami kūriniai, svarba			<b>Žinių šaltiniai</b>	
<b>K2.2</b>	<i>Kuriuos šaltinius ir kaip dažnai naudojate įgyjant žinias</i>				
K2.21	televizijos laidos				Išoriniai meniniai žinių šaltiniai
K2.22	radijo laidos				
K2.23	internetas				
K2.24	kino filmai				Metodiniai žinių šaltiniai
K2.25	žiniatinkliai				
K2.26	kolegų žinios				Žmoniškieji žinių šaltiniai
K2.27	lyderių žinios				
K2.28	metodinės knygos				Metodiniai žinių šaltiniai
K2.29	grožinė literatūra	Išoriniai meniniai žinių šaltiniai			
K2.2.10	organizacijos duomenų bazės	Metodiniai žinių šaltiniai			
K2.2.11	spauda	Išoriniai meniniai žinių šaltiniai			

<b>K2.3</b>	<i>Kaip dažnai taip elgiatės?</i>			<b>Žinių valdymo procesas</b>
K2.31	žinias įgyju organizacijoje vykdomų mokymų metu			Žinių įgijimas formaliai mokantis
K2.32	žinias įgyju stebint daugiau patyrusius kolegas			Žinių įgijimas neformaliai mokantis
K2.33	įgytas naujas žinias taikau savo darbinėje veikloje			Įgytų žinių taikymas
K2.34	įgytas žinias suvedu į tam skirtas duomenų bazines			Žinių saugojimas ir formalizacija
K2.35	dirbdamas sugalvoju naujų idėjų, sprendimų			Naujų žinių kūrimas
K2.36	nuolatos kuriu naujus kūrinius (laidas, muziką, vaidmenį, įvaizdį)			Naujų žinių kūrimo intensyvumas
K2.37	laikausi instrukcijų, taisyklių, nurodymų, įvestų darbo tvarkų			Formalizacija
K2.38	visas idėjas aprašau organizacijoje įdiegtose specialiai tam skirtose duomenų bazėse			Žinių saugojimo formalizacija
K2.39	visas pritaikytas žinias aprašau duomenų bazėse			Žinių saugojimo formalizacija
K2.3.10	ieškau naujų žinių ir savarankiškai mokausi			Organizacinio mokymosi būdas
<b>K2.4</b>	<i>Kaip dažnai tai darote savo organizacijoje</i>			<b>Žinių sklaida</b>
K2.41	žiniomis dalinuosi tam skirtuose susirinkimuose			Žinių sklaidos vieta
K2.42	žiniomis dalinuosi sprendžiant konkrečią problemą			Žinių sklaidos metas
K2.43	žiniomis dalinuosi pertraukėlių metu neformalioje aplinkoje			Žinių sklaidos būdas
K2.44	žiniomis dalinuosi mokymų metu			Žinių sklaida ir mokymasis
K2.45	žiniomis dalinuosi vidiniame organizacijos tinkle			Žinių sklaida ir technologijų panaudojimas
K2.46	žiniomis dalinuosi telefono, fakso, el. pašto pagalba			Žinių sklaida ir technologijų panaudojimas
K2.47	dalinuosi žinioms žodžiu (žmogus-žmogui)			Neformali žinių sklaida
<b>K2.5</b>	<i>Kaip dažnai dalinatės savo žiniomis su šiais žinių priėmėjais</i>			<b>Žinių gavėjai</b>
K2.51	žiniomis dalinuosi su vadovu			
K2.52	žiniomis dalinuosi su savo komandos nariais			
K2.53	žiniomis dalinuosi su visos organizacijos nariais			
K2.54	žiniomis dalinuosi su savo kolegomis (ne iš savo organizacijos)			
<b>K2.6</b>	<i>Kur išsaugote žinias</i>			<b>Žinių saugojimas</b>
K2.61	išsaugau žinias organizacijoje įdiegtoje specialiai tam skirtoje duomenų bazėje			Žinių formalus saugojimas
K2.62	žinias išsaugaju dokumentuose			
K2.63	žinias išmokstu ir jas taikau			Žinių neformalus saugojimas
<b>K2.71</b>	<i>Kokias žinias išsaugote</i>			<b>Žinių tipų saugojimas</b>
K2.7.11	žinios, kurios nusako, kokie turi būti kūriniai			Išsaugomi žinių tipai
K2.7.12	žinios, nurodančios kokius veiksmus atlikti, įgyvendinant užduotį (procedūrinės)			

K2.7.13	žinios, kaip atlikti veiksmus įgyvendinant užduotį (know-how)			
<b>K2.72</b>	<i>Kaip dažnai tai darote</i>			Išsaugomų tipų reikšmingumas
K2.7.21	išsaugau tas žinias, kurios nusako, kokie turi būti kūriniai			
K2.7.22	išsaugau žinias, nurodančias kokius veiksmus atlikti, įgyvendinant užduotį (procedūrinės)			
K2.7.23	išsaugau žinias, kaip atlikti veiksmus įgyvendinant užduotį (know-how)			
<b>K2.8</b>	<i>Pažymėkite, kuris procesas Jums yra svarbesnis</i>		Semantinis diferencias	<b>Žinių valdymo proceso skirtingų veiklų reikšmingumas skirtingoms darbuotojų grupėms</b>
K2.81	svarbu kurti naujas idėjas			Žinių kūrimas
K2.82	svarbu įsisavinti žinias ir jas naudoti			Žinių taikymas
<b>K3.</b>	<i>Kaip dažniausiai elgiatės</i>	Reiškinio eiliškumo, ranginė	Likerto	<b>Organizaciniai valdymo metodai</b>
K3.1	priimdamas sprendimus dažniausiai elgiuosi			Formalizacija
K3.2	mano atliekamos funkcijos			Komunikacija, formalizacija
K3.3	informacija mano organizacijoje			Komunikacija
K3.4	bendraujame sprendžiant problemas			Komunikacija, formalizacija
K3.5	dalinantis, keičiantis informacija bendraujame			
<b>K4.</b>	<i>Ar Jūsų gaunamos ir atliekamos užduotys daro įtakos žinių įgijimui, kūrimui, perdavimui, taikymui, saugojimui ir vertinimui Jūsų organizacijoje</i>	Kokybiniai, ranginė		<b>Užduoties charakteristikos</b>
K4.1	užduotys (projektai, laidos, kūrybinis procesas) žv procesui			<b>Užduočių įtaka vadybos sistemos įveiklinimui žinių aspektu</b>
<b>K4.2</b>	<i>Kokios užduotys dažniausiai pasitaiko Jūsų organizacijoje</i>		Semantinis diferencias	Užduočių, įveiklinančių vadybos sistemą žinių aspektu, tipologija
K4.21	organizacijoje pasitaiko trumpalaikė užduotis			
K4.22	organizacijoje pasitaiko nauja užduotis			
K4.23	organizacijoje pasitaiko paprasta užduotis			
K4.24	organizacijoje pasitaiko viena užduotis vienu metu			
K4.25	organizacijoje pasitaiko aiški užduotis			
<b>K4.3</b>	<i>Kokiose darbo grupėse tenka dirbti dažniausiai</i>			Grupės charakteristikų įtaka vadybos sistemos įveiklinimui žinių aspektu
K4.31	darbo grupių narių skaičius būna ne didesnis nei 5			
K4.32	darbo grupės sudarytos iš vienos organizacijos narių			
K4.32	grupei būdinga harmonija			
<b>K4.4</b>	<i>Kiek laiko dažniausiai skiriama atlikti užduotį</i>			Laiko charakteristikų įtaka vadybos sistemos įveiklinimui žinių aspektu
K4.41	skiriama pakankamai laiko užduočiai atlikti			
K4.42	yra skiriamas laikas užduočiai atlikti			
<b>K5.</b>	<i>Ar kultūra daro įtakos žinių įgijimui, kūrimui, perdavimui, taikymui, saugojimui</i>		Likerto	<b>Kultūros charakteristikų įtaka vadybos sistemos</b>

	<i>ir vertinimui Jūsų organizacijoje</i>			<b>įveiklinimui žinių aspektu</b>
K5.1	kultūra žv procesui			
<b>K5.2</b>	<i>Koks kultūros tipas būdingas Jūsų organizacijai</i>			
K5.21	kultūrai būdinga orientacija į rezultatą			
K5.22	kultūrai būdinga iniciatyvos skatinimas			
K5.23	kultūrai būdingas bendradarbiavimo skatinimas			
K5.24	kultūrai būdingas moralinis motyvavimas			
K5.25	kultūrai būdingas klaidų toleravimas			
K5.26	kultūrai būdingas eksperimentavimo skatinimas			
K5.27	kultūrai būdingas darbo komandose skatinimas			
<b>K6.1</b>	<i>Ar technologijos daro įtakos žinių įgijimui, kūrimui, perdavimui, taikymui, saugojimui ir vertinimui Jūsų organizacijoje</i>		Poliarinė	Kultūros tipų įtaka vadybos sistemos įveiklinimui žinių aspektu
			Likerto	<b>Technologijų charakteristikų įtaka vadybos sistemos įveiklinimui žinių aspektu</b>

Anketiniai duomenys, statistiškai apdoroti SPSS 15.0 ir 17.0 programa ir MS Excell aplinka. Visus tiriamus požymius (duomenis) galima suskirstyti į tris grupes:

- a) *kokybiniai požymiai* (elgesys, požiūriai, interesai, vertybinės orientacijos ir kiti motyvai);
- b) *klasifikaciniai arba nominaliniai požymiai* (amžius, profesija, darbo stažas);
- c) *reiškinio eiliškumo požymiai* (pavyzdžiui, IRT taikymas retai, kartais, dažnai, visuomet ar žinios bei kitų požymių charakteristikos).

#### *Matavimo skalės*

Tyrime buvo naudojama *nominalinė skalė*, siekiant įvertinti respondentų amžių, darbinę patirtį ir pareigybes (demografiniai duomenys) ir *rangines skales* (Likerto skalė, semantinis diferencialas), tiriant žinių valdymo proceso charakteristikas, jų įtaką ir t.t. Likerto skalė buvo sudaryta iš šešių pakopų, siekiant tikslesnio įvertinimo bei stengiantis išvengti piktnaudžiavimo pasirenkant vidurinį atsakymo variantą, kuris reiškia *Nežinau ar Neturiu nuomonės*.

#### *Statistiniai empirinio tyrimo metodai*

Taikant aprašomąją statistiką buvo išnagrinėti kintamųjų grupavimo požymiai, grupavimų rūšys, įvertintos duomenų variacijos ir koncentracija bei rezultatai atvaizduoti statistikos duomenys grafikais ir lentelėmis. Turint omeny, kad 97proc. anketos klausimų buvo ranginiai, jiems apdoroti buvo pritaikyti neparamestriniai statistikos metodai, nes su matuojamais pagal rangų skalę kintamaisiais (**ranginiais** kintamaisiais) galima atlikti gerokai daugiau statistinių operacijų negu su nominaliaisiais kintamaisiais (Pukėnas, 2005), kadangi be dažnių įvertinimo, galima apskaičiuoti medianą, lyginti atskiras imtis. Kaip aprašomosios statistikos objektai buvo taikomi vidurkis (angl. *mean, average,  $\mu$* ), moda (angl. *Mode, Mo*), mediana (angl. *Median, Me*, standartinis nuokrypis ( $\sigma$ , s, SD „*Standard deviation*“). Gauti empirinio tyrimo duomenys pirmiausia buvo analizuojami ir tikrinami skaičiuojant vidurkius ir tikrinant skirstinio tipą. Kolmogorovo–Smirnovio testu buvo tikrinama, ar realus skirstinys atitinka normalųjų skirstinį ir parinkti analizės metodai. Gavus didelį standartinį nuokrypį ir nesant normaliojo skirstinio, validžiais rodikliais yra laikomi mediana ir moda.

Imties dydžio nustatymas

*Darbo objektu yra pasirenkama Lietuvos televizijos laidų gamybos įmonių veikla, priskiriama 59.1klasei, remiantis NACE Rev.2 klasifikatoriumi. Ši veikla pripažįstama tinkama, nes yra ekonomiškai daugiausiai išsivysčiusi, gausiausia savo skaitlingumu ir labiausiai atspindinti kūrybinės industrijos kūrybines organizacijas.*

Empirinis tyrimas buvo atliekamas 2009m. gegužės – rugpjūčio mėn. Kūrybinės industrijos bei šio tipo organizacijų lankstumas ir organiškumas tapo trikdžiu, apsibrėžiant generalinę imtį, kadangi, remiantis Statistikos departamento duomenis (13 lentelė), veiklos kodu 92.20 yra koduojama televizijos ir radijo veikla, o tyrimas atliekamas tik televizijos laidų gamybos organizacijose. Tad apskaitos vienetas – organizacija, tapo nebevalidžiu, juo labiau, kad tuo pačiu kodu yra šifruojamos ir organizacijos užsiimančios TV programų transliavimu, retransliavimu, techninėmis paslaugomis.

**13 lentelė.** Statistikos departamento duomenys

	2005	2006	2007	2008
<b>922 Radijo ir televizijos veikla</b>				
Įmonių skaičius, vienetai	95	107	106	90
Dirbančiųjų skaičius, asmenys	962	1 011	1 033	1 029

Buvo priimtas sprendimas remtis Statistikos departamento pateiktais dar dirbančiųjų skaičiumi organizacijoje duomenimis. Tad generalinė imtis 2008m. Statistikos departamento duomenimis sudarė 1029 darbuotojus. Vykdam anketinę apklausą, imties tūris nustatytas vadovaujantis V.Jadovo generalinės aibės visumos ir imties tūrio rekomenduojama lentele (14 lentelė).

**14 lentelė.** Anketinės apklausos imties dydis (Kardelis, 2005)

Generalinės aibės visuma	500	1000	2000	3000	4000	5000	10000	100000	$\infty$
Imties tūris	222	286	333	350	360	370	385	398	400

Empirinių tyrimų galima skirstyti į tris etapus:

1. žvalgomasis tyrimas, kurio metu buvo išplatinta atrinktiems ekspertams anketos, bei, jiems atsakius ir pateikus pastabas, atliktos korekcijos, kurias būtų galima suskirstyti į dvi grupes:
  - a. leksikines – kai buvo paprastinamos sąvokos ir išsireiškimai arba panaudojama šiai industrijai būdinga terminologija;
  - b. prasmines – kai buvo papildomos klausimų grupės, siekiant gauti tikslesnius atsakymus.
2. kiekybinis tyrimas buvo atliekamas 2009m. balandžio – liepos mėn. Tyrimas buvo atliekamas dviem būdais:
  - a. anketa buvo išsiųsta elektroniniu paštu bei gaunamas atsakymas, kad ji gauta;
  - b. bei pateikiama asmeniškai kiekvienam respondentui.
3. kiekybinio tyrimo duomenų apdorojimas 2009m. rugpjūčio – rugsėjo mėn.

Iš viso buvo išsiųsta ir išdalinta 200 anketų visoms Lietuvos televizine veikla užsiimančioms organizacijoms. Sugrįžusių anketų skaičius siekė 86, kas sudaro 43proc, tai yra atspindi vidutinę grįžtamumo apimtį.



Apdoroti buvo 67 klausimynai, likusieji išbrokuoti dėl daugiau nei 50proc. neatsakytų klausimų.

**15 lentelė.** Respondentų demografiniai duomenys

Darbuotojo tipas	Roiklis	Amžius	Darbo stažas
Kūrėjai	Vidurkis	32,4717	11,0377
	N	53	53
	St. nuokrypis	10,57501	7,85680
Administratoriai	Vidurkis	30,8571	3,9286
	N	14	14
	St. nuokrypis	9,56642	4,34058
Bendras	Vidurkis	32,1343	9,5522
	N	67	67
	St. nuokrypis	10,32340	7,79915

Viena pagrindinių užduočių prieš pradėdant statistikai apdoroti gautus rezultatus, buvo teisingai suklasifikuoti ir išskirstyti respondentų grupes, kad jie atspindėtų objektyviai gautus rezultatus. Pirmiausia buvo pritaikytas pats paprasčiausias respondentų grupavimo metodas, skaičiuojant ir įvertinant artimiausias gautas reikšmes arba kitaip sakant įverčius, tai yra taikant klasifikavimo metodą (K-means cluster). Gauti klasteriai parodė statistikai reikšmingus skirtumus tarp klasterių centrų (kai  $p < 0,05$ , lentelė pateikiama prieduose). Tačiau, palyginus pareigybių tipus ir gautus klasterių tipus, išaiškėjo esminis trūkumas – taikant klasterius, statistiškai buvo sugrupuoti artimiausi atsakymai, bet susiniveliavo elgsenos ir darbuotojų tipologijos skirtumai, tai yra administraciniai darbuotojai buvo priskirti kūrybiškųjų darbuotojų arba mišriųjų grupei ir atvirkščiai. Juo labiau, kad kaip matome iš žemiau pateikiamos lentelės, patikra atliekama skaičiuojant klasterinę priklausomybę hierarchiniu jungimo Wardo metodu (Hierarchical cluster). Gauti klasteriai ir jų rezultatai (parodė, kad  $p$  gauta reikšmė mažesnė nei nustatytas reikšmingumo lygis, kai  $p = 0,05$ ), kad duomenų analizė remiantis matematiškai artimiausiai sugrupuotomis reikšmėmis yra nepatikimas ir neatspindintis teorinių išvadų. Tad analizei duomenų grupavimas buvo atliktas remiantis skirstant į dvi grupes – kūrėjų ir administratorių, kurie atlikti loginiu grupavimu ir pačių respondentų priskyrimu vienai ar kitai grupei.

Atlikus grupavimą, buvo gauti šie rezultatai, pateikiami 15 lentelėje:

- „Kūrėjų“ pogrupiui buvo priskirta 53 anketos;
- „Administratorių“ pogrupiui buvo priskirta 14 anketų;

### 3.2.2. Empirinio tyrimo validumo parametrai

*Kiekybinio tyrimo validumo parametrai* Empirinio tyrimo charakteristikos – patikimumas ir validumas leidžia pagrįstai remtis gautais rezultatais. Tikrinant empirinio tyrimo patikimumą ir anketos validumą, pritaikyti indukcijos ir dedukcijos metodai bei apskaičiuoti validumą patvirtinantys rodikliai.

**16 lentelė.** Kūrybinės organizacijos vadybos sistemos įveiklinimo žinių aspektu charakteristikų faktorizacija

Klausimų grupė/klausimas ir jo vieta klausimyne	Faktorinis svoris	Skiriamoji geba	Vidinės konsistencijos koeficientas	Vidutinė koreliacija tarp klausimų (r <sub>vid</sub> )	Minimali koreliacija (r <sub>min</sub> )	Maksimali koreliacija (r <sub>max</sub> )	Faktoriaus aprašomoji geba (%)	Olkinso imties adekvatumo
	L	r/itt	Cronbach-Alpha	r <sub>vid</sub>	r <sub>min</sub>	r <sub>max</sub>	%	KMO
<b>I. Žinių valdymo procesas apjungtas</b>								
I.1. Žinių tipai apjungti	0,689	0,286	0,473	0,230	0,215	0,239	48,693	0,601
I.2. Žinių šaltiniai apjungti	0,691	0,289						
I.3. Žinių valdymo procesas apjungtas	0,713	0,301						
I.1. Žinių tipai apjungti								
I. Žinių tipai	0,800	0,280	0,438	0,280	0,280	0,280	64,015	0,500
IX. Žinių tipai saugojant	0,800	0,280						
I.2. Žinių šaltiniai apjungti								
II. Žinių šaltiniai	0,882	0,556	0,715	0,556	0,556	0,556	77,798	0,500
VII. Žinių priėmėjai	0,882	0,556						
<b>I.3. Žinių valdymo procesas apjungtas</b>								
I.3.1. Administratorių žinių valdymo procesas	0,722	-0,043	-0,087	-0,043	-0,043	-0,043	52,160	0,500
I.3.2. Kūrėjų žinių valdymo procesas	-0,722	-0,043						
I.3.1. Administratorių žinių valdymo procesas								
III. Žinių įgijimas	0,747	0,574	0,830	0,546	0,404	0,734	66,275	0,762
V. Žinių formalizacija	0,883	0,757						
VI. Žinių sklaida	0,752	0,577						
VIII. Žinių saugojimas	0,865	0,730						
I.3.2. Kūrėjų žinių valdymo procesas								
IV. Žinių kūrimas	0,790	0,247	0,397	0,247	0,247	0,247	62,371	0,500
X. Žinių taikymas	0,790	0,247						
<b>II. Organizacijos dimensijos apjungtos</b>								
II.1. Užduoties charakteristikos apjungtos	0,836	0,398	0,569	0,398	0,398	0,398	69,890	0,500
II.2. Organizaciniai veiksniai apjungti	0,836	0,398						
II.1. Socialinės struktūros charakteristikos apjungtos								
XII. Užduotys	0,715	0,425	0,687	0,422	0,362	0,524	61,617	0,646
XIII. Grupės charakteristika	0,813	0,533						
XIV. Laiko charakteristikos	0,823	0,548						
II.2. Veiksniai apjungti								
XI. Valdymo metodai	0,714	0,500	0,784	0,475	0,234	0,722	61,497	0,707
XV. Kultūra	0,841	0,661						
XVI. Technologijos	0,645	0,439						
XVII. Lyderiai	0,909	0,783						

Indukcijos metodu atlikta hermeneutinė analizė, siekiant įvertinti kaip respondentai atskirus klausimus suvokė kaip vieną bendrą visumą, faktorinė ir atskiro faktoriaus vidinės konsistencijos analizės, leidžiančios, sujungus klausimus, gauti žinių valdymo charakteristikas. Dedukcijos metodu parengti klausimai, paremti žinių valdymo operacionalizavimo schema, suformuoja prielaidas tolimesnei tyrimo rezultatų analizei ir interpretacijai. Parengtos anketos klausimai patikrinami specialiomis statistinėmis

priemonėmis (Merkys, 1999), atliekant faktoriinę ir atskiro faktoriaus vidinės konsistencijos analizes, naudojant Kaizerio-Mejerio-Olkinso imties adekvatumo kriterijų (KMO), faktoriaus aprašomąją gebą (AG), klausimų skiriamąją gebą – koreliacijos koeficientą tarp klausimo įverčio ir faktoriaus bendrojo balo ( $r/itt$ ), vidinės konsistencijos koeficientą (Cronbach-Alfa). Psichometrinės kokybės rodikliai yra pakankamai aukšti, išskyrus keletą subskalių, kurių rodikliai gali būti traktuojami kaip pakankami (I, II, IX, XII ir XVI, kur KMO imties adekvatumo kriterijus svyruoja nuo 0,5 iki 0,7), kitų subskalių 0,8 - 0,9, kas yra laikoma aukštais rodikliais. Kiek kitokia situacija yra su testo vidinės konsistencijos koeficientu, jo reikšmių kitimas atskirais atvejais yra gana žemas, visgi itin aukšta faktoriaus aprašomoji galia ir loginis testo žingsnių suderinamumas leidžia daryti prielaidą, kad maža testo vidinės konsistencijos koeficiento reikšmė yra dėl mažo testo žingsnių skaičiaus. Disertacijoje laikomasi nuostatos, kad didėjant testo žingsnių skaičiui didėtų ir testo vidinės konsistencijos koeficientas. Rezultatai pateikiami 16 lentelėje.

### **3.2.3. Kūrybinės organizacijos vadybos sistemos įveiklinimo žinių aspektu veiksmų tyrimo hipotezės**

Siekiant patvirtinti teorinėje dalyje iškeltas prielaidas, jog kūrybinėje organizacijoje formuojama duali vadybos sistema žinių aspektu, buvo iškeltos hipotezės, kuriomis preliminariai suformuluoti priežastiniai ryšiai, leidžiantys numatyti naujus objektus, naujas tyrimų kryptis ir metodus vadybos sistemos žinių aspektu kontekste (Kardelis, 2002), kai, pagal Kerlinger (cituojama Kardelis, 2002), spėjant teigiama apie dviejų ar daugiau kintamųjų tarpusavio priklausomybę.

Disertacinio darbo išvadoms įrodyti yra formuluojamos keturios hipotezės. Paveiksle galima identifikuoti visas teorinėje dalyje suformuoto vadybos sistemos įveiklinimo žinių aspektu modelio dedamąsias: žinių valdymo procesą, organizacinę mokymąsi, organizacijos metmenis ir valdymo metodus.

Formuojant hipotezes, buvo remtasi išanalizuota moksline literatūra ir identifikuotais ryškiais dualaus žinių valdymo požymiais, atsiskleidžiančiais kūrybinėje organizacijoje tiek procesiniu, tiek ir struktūriniu aspektu.



**24 pav.** Hipotezių ir kūrybinės organizacijos vadybos sistemos įveiklinimo žinių aspektu modelio dimensijų ryšys

### 3.3. Kokybinio tyrimo dizainas

Teorinėje disertacinio darbo dalyje buvo iškelta prielaida, kad vadybos sistema žinių aspektu kūrybinėje organizacijoje yra duali. Atliktas kiekybinis tyrimas leido identifikuoti vadybos sistemos žinių aspektu veiklas ir jų parametrus kūrybinėje organizacijoje ir veiksnius, darančius įtaką šiam procesui, bei įrodyti vadybos sistemos žinių aspektu dualumo koncepciją, tačiau liko neatskleista, kaip yra įveiklinama duali vadybos sistema kūrybinėje organizacijoje. Siekiant tai išsiaiškinti, yra atliekamas kokybinis tyrimas bei formuluojamas jo tikslas:

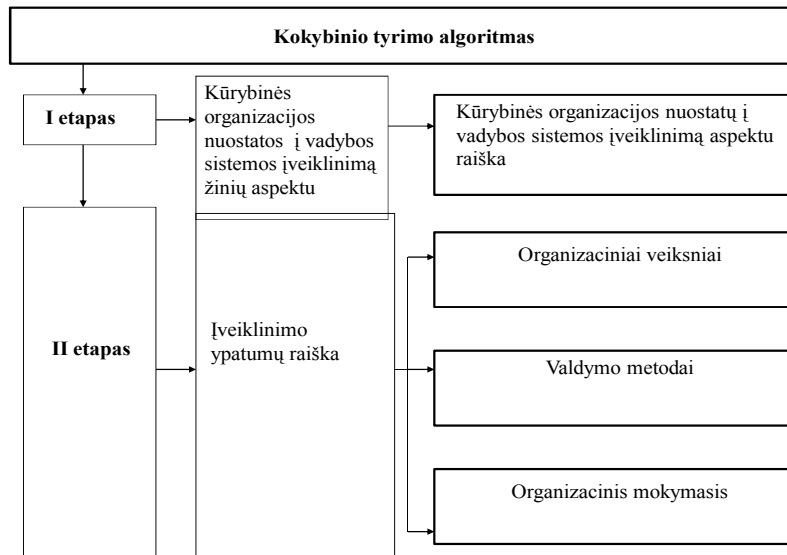
**Kokybinio tyrimo tikslas** – ištirti kūrybinės organizacijos vadybos sistemos įveiklinimo ypatumų fenomeną.

#### Kokybinio tyrimo uždaviniai:

1. Identifikuoti kūrybinei organizacijai būdingas dualias nuostatas į vadybos sistemos įveiklinimą žinių aspektu.
2. Išgryninti vadybos sistemos įveiklinimo dualumo raišką kūrybinėje organizacijoje kiekvienoje darbuotojų grupėje organizacinių veiksmų aspektu.
3. Išgryninti vadybos sistemos įveiklinimo dualumo raišką kūrybinėje organizacijoje kiekvienoje darbuotojų grupėje metodų ir priemonių aspektu.

Pirmame kokybinio tyrimo etape yra tiriama, kokios nuostatos yra taikomos kūrybinėje organizacijoje į vadybos sistemos įveiklinimą, siekiant išgryninti suformuotas teorines prielaidas, kad kūrybinėje organizacijoje formuojamas vadybos sistemos įveiklinimo žinių aspektu dualumas skirtingose darbuotojų grupėse.

Antrame kokybinio tyrimo etape yra siekiama išgryninti, kaip pasireiškia įveiklinimo ypatumai žinių aspektu dviejose darbuotojų grupėse.



**25 pav.** Kokybinio tyrimo algoritmas

Atliekamas kokybinis tyrimas pagal pobūdį laikomas teoriniu, nes siekiama paaiškinti suformuluotas teorines išvadas, įrodančias vadybos sistemos įveiklinimo žinių aspektu ypatumus. Pagal tikslą, kokybinis tyrimas priskiriamas aprašomajam ir aiškinamajam tipui, kai, viena vertus, sistemingai aprašomas vadybos sistemos įveiklinimas žinių aspektu, ir antra vertus, paaiškinama, kokiomis nuostatomis remiantis, koku būdu turi būti įveiklinama vadybos sistema žinių aspektu.

#### *Kokybinio tyrimo metodas*

Kokybiniam tyrimui atlikti kaip kokybinio tyrimo metodas buvo pasirinktas giluminis interviu. Giluminis interviu buvo pasirinktas dėl šių priežasčių:

- *organizacinių* - apklausti respondentus po vieną yra paprasčiau suderinti ir suorganizuoti visiems patogiu laiku ir vietoje.
- *tyrimo objekto* -
  - o empirinio tyrimo objektu yra vadybos sistemos įveiklinimas žinių aspektu kūrybinėje organizacijoje. Toks tyrimo objektas yra ypač sunkiai įvertinamas, tad giluminis interviu, ilgas kontaktas su respondentu suteikia didesnę galimybę pažinti objekto esmę.
  - o Vadybos sistemos įveiklinimo žinių aspektu pažinimas reikalauja respondentų elgesio pažinimo.
- *respondentų* - parinkti respondentai yra specialistai, lyderiai ir subjektas yra jų darbas.

### *Kokybinio tyrimo klausimai ir vertinimo skalės*

Kokybiniam tyrimui atlikti buvo suformuluoti iš viso 8 klausimai. Toks nedidelis klausimų skaičius buvo parengtas dėl kelių priežasčių – visų pirma, nedidelis pagrindinių klausimų skaičius neišgašdino respondentų ir nesugaišino daug jų laiko, antra, buvo parengti pagrindiniai klausimai, kurie interviu pravedimo metu buvo papildomi, atsiradus poreikiui patikslinti gautą informaciją. Klausimai buvo formuluojami atviri, nes to reikalavo siekis patvirtinti išsikeltas prielaidas, gaunant gilius ir plačius atsakymus. Formuluojami klausimai yra pagrįsti pirmoje ir antroje disertacinio darbo dalyje nustatytais esminiais veiksniais, įveiklinančiais kūrybinės organizacijos vadybos sistemą žinių aspektu dviejose darbuotojų grupėse (žr. 87psl.).

**17 lentelė.** Kokybinio tyrimo giluminio interviu struktūra

Tyrimo etapas	Klausimo tipas	Atsakymo kategorija	Tyrimo objektas	Klausimo nr.
0	Atviras	Multidimensinis	Respondentų demografiniai duomenys	1, 2, 3
I	Atviras	Multidimensinis	Nuostatos į vadybos sistemos įveiklinimo ypatumus žinių aspektu	4.1, 4.2., 4.3., 4.4.
II	Atviras	Multidimensinis	Vadybos sistemos įveiklinimas ypatumai žinių aspektu	5.1., 5.2, 5.3., 5.4., 5.5., 5.6., 6.1.,6.2.,6.3.,7, 8

Kokybiniame tyrime buvo naudojama *nominalinė skalė*, siekiant įvertinti respondentų amžių, darbinę patirtį ir pareigybes (demografiniai duomenys).

Suformuluoti klausimai leidžia atskleisti vadybos sistemos įveiklinimo fenomeną kūrybinėje organizacijoje, išgryninant kūrybinės organizacijos nuostatas (4.1, 4.2., 4.3., 4.4.) į vadybos sistemos įveiklinimo ypatumus ir reikšmingiausius veiksnius (5.1., 5.2, 5.3., 5.4., 5.5., 5.6., 6.1.,6.2.,6.3.,7., 8.), įveiklinančius vadybos posistemas dviejose darbuotojų grupėse. Klausimų grupė, susidedanti iš 5.1., 5.2, 5.3., 5.4., 5.5., 5.6., leidžia atskleisti organizacijos dimensijų (socialinės struktūros, kultūros, technologijų, lyderio) įtaką vadybos sistemos įveiklinimui žinių aspektu dviejose darbuotojų grupėse. Klausimų grupė, susidedanti iš 6.1.,6.2.,6.3., leidžia atskleisti valdymo metodų (komunikacijos, kontrolės ir formalizacijos) įtaką vadybos sistemos įveiklinimui žinių aspektu dviejose darbuotojų grupėse. Klausimas Nr. 7. leidžia atskleisti organizacinio mokymosi įtaką vadybos sistemos įveiklinimui žinių aspektu dviejose darbuotojų grupėse. Klausimas Nr. 8. leidžia įvertinti, kuris iš organizacijos dimensijų, valdymo metodų ir organizacinio mokymosi veiksmų daro didžiausią įtaką vadybos sistemos įveiklinimui žinių aspektu dviejose darbuotojų grupėse.

**18 Lentelė.** Kokybinis vadybos sistemos įveiklinimo veiksnių žinių aspektu tyrimo klausimai

Eil.nr.	Klausimas
1.	Koks jūsų amžius ?
2.	Kiek metų dirbate kūrybinėse organizacijose (apskritai ir šitoje)?
3.	Kokios jūsų pareigos?
4.	Kaip dažniausiai elgiasi jūsų organizacija (dabartinė, prieš tai buvusios): sąlygų sudarymas jūsų asmeninio profesionalumui, leidimas savarankiškai spręsti problemas ir mokymai, skatinimas atvirai bendradarbiauti su savo profesijos atstovais, kitų organizacijų nariais, semtis patirties iš pasaulinės žinių rinkos, ar organizacijos formalios žinių bazės plėtimas, sistemų kūrimas?
5.1.	Ar galėtumėte papasakoti, kokios kultūros (mikroklimato) charakteristikos skatina/skatintų jus įveikinti savo žinias savo projekte/organizacijoje/profesijoje?
5.2.	Ar galėtumėte papasakoti, kokios lyderio charakteristikos skatina/skatintų jus skatina jus įveikinti savo žinias savo projekte/organizacijoje/profesijoje?
5.3.	Ar galėtumėte papasakoti, kokio tipo užduotys charakteristikos skatina/skatintų jus skatina jus įveikinti savo žinias savo projekte/organizacijoje/profesijoje?
5.4.	Ar galėtumėte papasakoti, kokiose darbo grupėse jums geriausia yra/būtų jums įveikinti savo žinias savo projekte/organizacijoje/profesijoje?
5.5.	Ar galėtumėte papasakoti, kaip veikia/veiktų laiko ribojimai skiriami užduotims atlikti jūsų norą įveikinti savo žinias savo projekte/organizacijoje/profesijoje?
5.6.	Ar galėtumėte papasakoti, kokio tipo technologijos skatina/skatintų jus įveikinti savo žinias savo projekte/organizacijoje/profesijoje?
6.1.	Ar galėtumėte papasakoti, kokio tipo komunikacija skatina/skatintų jus įveikinti savo žinias savo projekte/organizacijoje/profesijoje?
6.2.	Ar galėtumėte papasakoti, kokio tipo formalizacija skatina/skatintų jus įveikinti savo žinias savo projekte/organizacijoje/profesijoje?
6.3.	Ar galėtumėte papasakoti, kokio tipo kontrolė skatina/skatintų jus dalintis įveikinti savo žinias savo projekte/organizacijoje/profesijoje?
7.	Ar galėtumėte papasakoti, kokie organizaciniai mokymai skatina/skatintų jus įveikinti savo žinias savo projekte/organizacijoje/profesijoje?
8.	Kas labiausiai jus skatina/skatintų įveikinti savo žinias iš aukščiau išvardintų veiksnių?

*Tyrimo imtis ir respondentų parinkimas*

Kokybiniam tyrimams imtis parenkama maža, tad tik dalinai reprezentuoja tikslinę populiaciją. Šiam kokybiniam tyrimui buvo pasirinkti kūrėjai kūrybinėse organizacijose, turintys didesnę nei 3 metai darbo patirtį, yra savo profesijos ekspertai ir/arba lyderiai. Iš viso buvo atrinkti 6 respondentai, kurie konfidencialumo tikslu darbe koduojami ir naudojami tik jų kodai.

**19 lentelė.** Respondentų kodavimas ir parinkimas

Kodas	Pareigos	Darbo stažas	Priskiriama grupė
1.	Projekto lyderiai	20	Administratorius
2.	Projekto lyderiai	9	Administratorius
3.	Žurnalistas	17	Kūrėjas
4.	Montažo režisierius	10	Kūrėjas
5.	Režisierius	30	Kūrėjas
6.	Direktorius	22	Administratorius

### *Kokybinio tyrimo eiga*

Kokybinis tyrimas buvo atliekamas 2012 m. sausio mėn., vykstant į kūrybinę organizaciją, kuriančią televizijos laidas, ir pravedant giluminius interviu.

**20 lentelė.** Giluminio interviu laiko parametrai

Respondento Nr.	Interviu data	Interviu laikas	
		Aiškinamasis laikas	Interviu laikas
1	2012 01 09	27 min	60 min
2	2012 01 09	29 min	120 min
3	2012 01 10	24 min	50 min
4	2012 01 10	25 min	70 min
5	2012 01 11	25 min	100 min
6	2012 01 11	20 min	60 min

Parengtas interviu susidėjo iš trijų dalių: pirma dalis - aiškinamoji įvadinė, kuri pravedama siekiant paaiškinti ekspertams tyrimo tikslą, bendrą kontekstą, esmines sąvokas ir organizacijos vadybos sistemos žinių aspektu charakteristikas. Antroji dalis – grupė klausimų, kur pirmoji grupė skirta demografiniams respondentų duomenims sužinoti, antroji išsiaiškinti, organizacijos nuostatas įveiklinant vadybos sistemą žinių aspektu, trečioji grupė klausimų susijusi su tos sistemos įveiklinimo ypatumais kūrybinėje organizacijoje skirtingų darbuotojų grupėse. Giluminiam tyrimui atlikti buvo skiriamas neribotas laikas, nes ypač didelės laiko sąnaudos buvo skiriamos pirmajai aiškinamajai daliai. Visi interviu buvo užrašomi į iš anksto parengtas struktūrizuoto interviu anketas, kurios pateikiamos prieduose.

### *Kokybinio tyrimo validumo parametrai*

Kokybinio tyrimo validumas patvirtinamas kokybiniais parametrais, kurie reikalauja papildomų įvairių tyrimų bei patvirtinimų. Pasirinkta parametru bei jų patvirtinimo faktų surinkimo strategija yra pagrįsta dokumentavimu. Kokybinio tyrimo validumo patvirtinimas yra galimas tik nuosekliai, sistemiškai įvertinus visą kontekstą, esamą situaciją, aplinkybes. Kuo mažesnės interpretacijos, subjektyvumo vengimas bei technologijų panaudojimas, fiksuojant respondentų atsakymus leis patvirtinti kokybinio tyrimo validumą pasirinktais parametrais.

**21 lentelė.** Kokybinio tyrimo validumo parametrai

Parametras	Tikslas	Raiška
<i>Patikimumas</i>	Kuo tiksliau užrašyti ir aprašyti respondentų pateikiamą informaciją, siekiant išvengti subjektyvumo ir informacijos interpretavimo.	Fiksuota informacija tekstiniais dokumentais ir garso įrašais
<i>Pritaikomumas</i>	Kuo tiksliau apibendrinti gautus kokybinio tyrimo rezultatus.	Kuo aiškesnis ir tikslesnis esamos situacijos aprašas
<i>Priklausomumas</i>	Kuo tiksliau įvertinti situaciją ir aplinkybes, kad gauti kokybinio tyrimo rezultatai būtų panaudoti ir kituose tyrimuose	Esamos situacijos aprašas ir ribotumų įvertinimas
<i>Patvirtinamumas</i>	Gauti atlikto kokybinio tyrimo metu rezultatai gali būti panaudoti kituose mokslininkų darbuose	Fiksuota informacija tekstiniais dokumentais ir garso įrašais

### *Kokybinio tyrimo sandara*

Kokybinis tyrimas atliekamas siekiant išsiaiškinti, kokios sąlygos leidžia įveikinti vadybos sistemą žinių aspektu ir patvirtinti teorinės analizės metu iškeltas prielaidas, jog kūrybinei organizacijai yra būdingas dualumas ir žinių aspekto atveju: kūrėjams būdingas



žemos formalizacijos žinių valdymas, o administratoriams tiek formalizuotas, tiek ir neformalizuotas.

**22 lentelė.** Struktūrizuoto interviu struktūra

Vadybos sistemos įveiklinimo žinių aspektu fenomenas	Vadybos sistemos įveiklinimo veiksniai	Klausimai	Klausimo nr.
Įveiklinimo koncepcija	Organizacijos nuostatos į vadybos sistemos įveiklinimą žinių aspektu	Orientacija į individualų tobulėjimą	4.1.
		Orientacija į įgalinimą ir mokymus	4.2.
		Orientacija į žinių sklaidą	4.3.
		Orientacija į žinių sisteminimą	4.4.
Įveiklinimo ypatumų raiška	Organizaciniai veiksniai	Kultūra	5.1.
		Lyderis	5.2.
		Užduotis	5.3.
		Grupė	5.4.
		Laikas	5.5.
		Technologijos	5.6.
	Valdymo metodai	Komunikacija	6.1.
		Formalizacija	6.2.
		Kontrolė	6.3.
	Organizacinis mokymasis	Organizacinio mokymosi būdai	7.
Organizacinių dimensijų reikšmingumas	Organizacinių dimensijų, valdymo metodų, organizacinio mokymosi įtaka vadybos sistemos įveiklinimui žinių aspektu	8.	

Administratoriai gali savo turimas slypinčias žinias išreikšti ir formalizuoti, tad jų slypinčių žinių kiekis sąlyginai gali būti nedidelis. Kūrėjai, būdami pagrindine varomąja ir pridėtinę vertę kuriančia darbuotojų dalimi, suformuoja tik žemos formalizacijos žinių valdymą, kuris neperduodamas naujiems organizacijos nariams. Siekiant atsakyti į išsikeltą tikslą, patvirtinimas atliekamas atsakant respondentams į giluminio interviu klausimus (18 lentelė). Kiekvienas iš suformuluotų klausimų iškeltą prielaidą gali patvirtinti arba faktų, arba subjektyvia respondentų – eksperto nuomone (18 lentelė). Pasirinkta dvejopa atsakymų skalė siekiant pažinti tiriamojo objekto esmę ir priežastis, tai yra įgyti kuo platesnį žinių spektrą.

Apibendrinant galima teigti, kad kokybinis tyrimas leis atskleisti vadybos sistemos įveiklinimo ypatumus žinių aspektu kūrybinėje organizacijoje. Šių faktų nustatymas yra ypač svarbus, siekiant pritaikyti tinkamus vadybos sistemos įveiklinimo žinių aspektu metodus ir būdus kiekvienai iš kūrybinės organizacijos darbuotojų grupės turimoms žinioms. *Trečioje disertacinio darbo dalyje buvo parengta kūrybinės organizacijos vadybos sistemos įveiklinimo žinių aspektu metodologija, leidžianti empirinio tyrimo metu nustatyti ir įvertinti kūrybinės organizacijos vadybos sistemos įveiklinimo fenomeną ir ypatumus. Parengta metodologija susideda iš kiekybinio ir kokybinio tyrimų, kurių rezultate identifikuojami esminės vadybos sistemos įveiklinimo dedamosios, jų raiška bei įtaka vadybos sistemos įveiklinimui dviejose darbuotojų grupėse.*

## 4. KŪRYBINĖS ORGANIZACIJOS VADYBOS SISTEMOS ĮVEIKLINIMO YPATUMŲ ŽINIŲ ASPEKTU EMPIRINIS TYRIMAS

### 4.1. Duali žinių raiška kūrybinėje organizacijoje

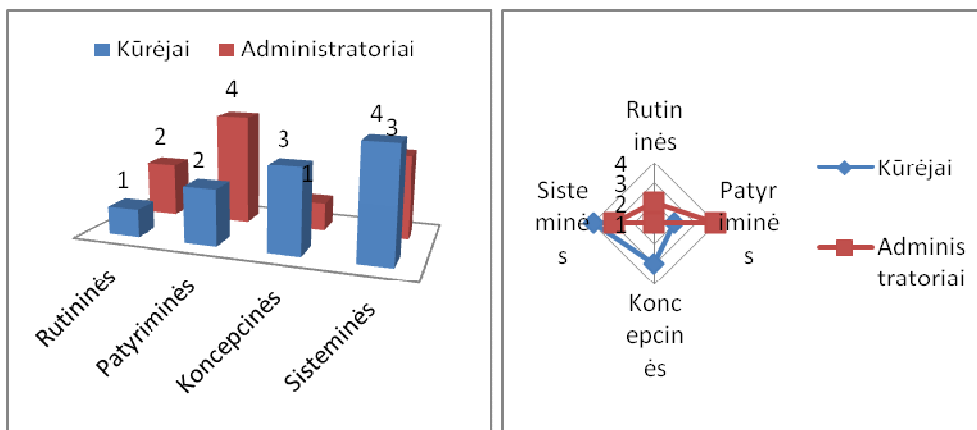
Kūrybinės organizacijos vadybos sistemos įveiklinimo žinių aspektu tyrimas atliktas pradėdant analizuoti esmines vadybos sistemos įveiklinimo žinių aspektu dedamąsias – žinias ir jų taksonomiją. Atlikta analizė leidžia teigti, jog žinių pasiskirstymas kūrybinėje organizacijoje tiriamas pagal išreiškimo formą, kaupimosi lygius, paskirtį ir laiko perspektyvą. Žinios pagal kilmės šaltinius nebuvo tiriamos dėl kūrybinės organizacijos meniškiosios prigimties.

Žinių taksonomijos analizė kūrybinėje organizacijoje atliekama tokia seka:

- identifikuojami kūrybinei organizacijai būdingi žinių tipai ir jų reikšmingumas;
- įvertinamas identifikuotų žinių paplitimas;
- įvertinamas žinių įsitvirtinimas formalizacijos aspektu.

#### Žinių tipų reikšmingumas

Empirinio tyrimo rezultatai leido patvirtinti dualumą žinių atžvilgiu ir rodo, kad kūrybinėje organizacijoje žinių reikšmingumas skirtingose darbuotojų grupėse yra skirtingas (26 pav.): kūrėjams reikšmingiausios organizacijos rutinos, kultūra ir įprastos, veikloje įtvirtintos „žinau kaip“ žinios (rutininės), o administratoriams – produktų konceptai, prekių ženklų (konceptinės) žinios.



26 pav. Taikomų žinių ranginis reikšmingumas kūrybinėje organizacijoje, Me

Aukščiausias *rutininių* žinių reikšmingumo įvertinimas ( $Me = 1$ ) kūrėjų atveju rodo, jog kūrybinių organizacijų orientacija į vidinius procesus yra stipriai fokusuota. Jos dažnai besikeičiantiems darbuotojams – kūrėjams, yra labai reikšmingos, nes yra svarbu žinoti, kaip elgtis vienoje ar kitoje situacijoje, kokiomis taisyklėmis, normomis ar tvarkomis vadovautis. Toks aukštas įvertinimas reikšmingumo aspektu patvirtina teorinėje dalyje pateiktą kūrybinių organizacijų veiklos modelio iš liberalaus į hierartizuotą transformacijos koncepciją. Ši transformacija yra sąlygota gamybinio organizacijų veiklos principo, kuris įpareigoja organizacijas veikti stabiliai ir sistemiskai.

Antroje vietoje pagal reikšmingumą kūrėjams yra *patyriminės* žinios: jų įgūdžiai, patirtis, vertybės, įsitikinimai, talentas, kūrybiškumas. Šių žinių sintezė formuoja jų, kaip darbuotojų, išskirtinumą ir konkurencingumą darbo rinkoje. Taigi toks aukštas įvertinimas kūrėjų atveju yra natūralus ir suprantamas.

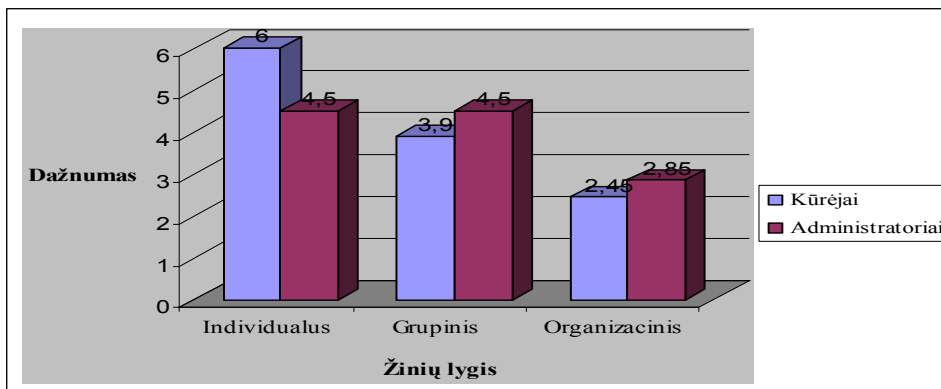
Trečiai vietai pagal reikšmingumą buvo priskirtos *konceptinės* žinios, kurios suformuoja organizacijos gaminių kokybinį standartą. Tokius rezultatus galima paaiškinti kūrėjų individualizmu (nenoru susitapatinti su kūrybine organizacija) bei saviraiškos noru (siekiama realizuoti savo idėjas, o ne gaminti pagal iš anksto nustatytus reikalavimus ir nurodymus).

Visiškai nereikšmingos kūrėjams yra *sisteminės* žinios, įvertintos ketvirta vieta. Tai patvirtina teorinių studijų metu suformuluotas prielaidas, kad kūrėjams svarbiausia yra save realizuoti ir išreikšti savo kūrybiškumą, o susitapatinimo su organizacija ir jos taisyklėmis jie nesiekia.

Administratorių atveju gauti kitokie rezultatai. Jiems reikšmingiausios yra išreikštos, tai yra *konceptinės*, žinios – vienas svarbiausių veiksnių, kurie sąlygoja kokybišką pagamintą produktą. Antroje vietoje pagal svarbą administratoriams yra *rutininės* žinios, kurios leidžia organizacijos darbuotojams elgtis pagal vienodus, toje organizacijoje įtvirtintus, reikalavimus. Visiems organizacijos nariams būdingos elgsenos žinios leidžia mažinti laiko sąnaudas ir klaidų skaičių. Mažas priskirtas reikšmingumas *patyriminėms* žinioms rodo, kad administratorių atveju slypinčių žinių nėra daug, jos labai greitai išreiškiamos ir formalizuojamos, todėl ir jų reikšmingumas yra žemas. *Sisteminų* žinių įvertinimas kaip mažiausiai reikšmingų parodo kūrybinei organizacijai būdingą žemą formalizaciją. Tačiau tokia situacija gali tapti trikdžiu, siekiant valdyti žinias.

#### Žinių paplitimas

Analizuojant kūrybinėje organizacijoje vadybos sistemos įveiklinimą žinių lygių aspektu, buvo vertinama kiek ir kokiame lygyje (individualiame, grupiniame ar organizaciniame) žinios yra įsitvirtinusios (27 pav). Gauti rezultatai rodo, kad žinių įtvirtinimas grupiniame ir visos organizacijos lygmenyse panašus abiejose darbuotojų grupėse: grupiniame lygyje kūrėjų ir administratorių žinios įtvirtinamos *dažnai* (kūrėjų Me = 3,9, administratorių Me = 4,5), o organizaciniame lygmenyje abi darbuotojų grupės žinias įtvirtina *retai* (Me = 2,45, ad Me = 2,85). Individualiame lygmenyje identifikuojamas ryškiausias skirtumas tarp kūrėjų ir administratorių: kūrėjai *visuomet* (Me = 6) mokosi ir taiko žinias individualiai, o administratoriai tai daro tik *dažnai* (Me = 4,5).



27 pav. Žinių įtvirtinimas kūrybinėje organizacijoje lygių aspektu, Me

Toks žinių pasiskirstymas lygių aspektu patvirtina teorines prielaidas, kad dėl kūrybinės organizacijos specifiškumo – projektinės veiklos (tai patvirtina *dažnas* žinių įtvirtinimas grupiniame lygmenyje) ir jos sąlygotos nuolatinės darbuotojų kaitos, žinios nėra įtvirtinamos organizaciniame lygmenyje, o pakyla tik į grupinį. Tokia situacija gali sąlygoti reikšmingų žinių netektį, galimybės mokytis praradimą. Tokiu būdu neformuojamas visos organizacijos žinių lygis.

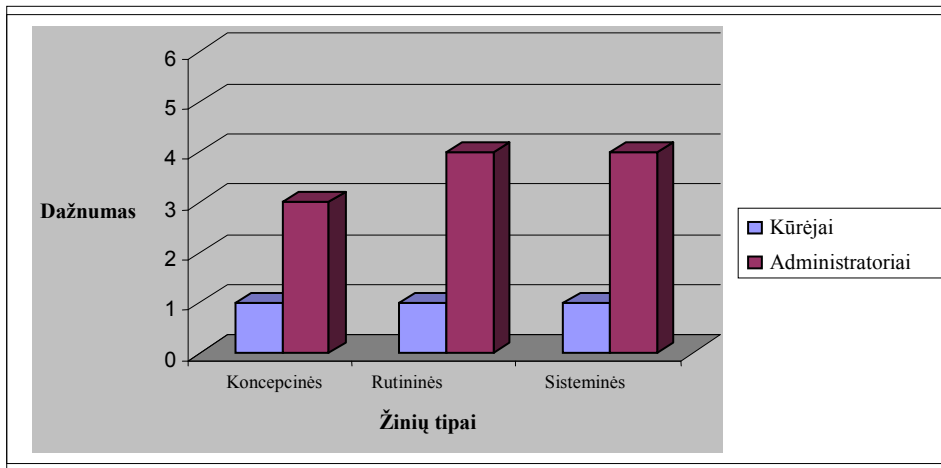
### Žinių formalizacija

Kūrybinės organizacijos vadybos sistemos žinių aspektu formalizacija leidžia suformuoti išvadas apie žinių išreiškimo bei įtvirtinimo formas skirtingose darbuotojų grupėse.

23 lentelė. Išsaugomų žinių dažnumas

Darbuotojų tipas	Matavimo vienetai	Koncepcinės	Rutininės	Sisteminės
Kūrėjai	Arit. vidurkis	3,216	3,32	3,02
	Moda	1	1	1
	Mediana	3	3	3
Administraciniai	Arit. vidurkis	3,867	3,928	4
	Moda	3	4	4
	Mediana	4	4	4

Teorinės literatūros analizės metu buvo suformuotos išvados, teigiančios, kad kūrybinei organizacijai yra būdinga žema formalizacija. 23 lentelėje pateikiamas koncepcinių, rutininių ir sisteminių žinių išsaugojimo dažnumas skirtingose darbuotojų grupėse, atspindintis santykinai žemą formalizaciją. Patyriminės žinios nebuvo įtrauktos į klausimą, nes šio tipo žinios yra slypinčios ir jų formalizacija tokioje formoje yra sunkiai įmanoma. Empirinio tyrimo rezultatai rodo, kad kūrybinėje organizacijoje žinių išsaugojimo dažnumas skiriasi ne pagal žinių tipus, o pagal darbuotojų grupes: kūrėjai visų tipų žinias išsaugo *retai* (koncepcinių, rutininių ir sisteminių žinių Me = 3), o administratoriai tai daro *dažnai* (koncepcinių, rutininių ir sisteminių žinių = 4). 28 paveiksle pateikiama žinių išsaugojimo dažnumo atskirtis skirtingose darbuotojų grupėse.



28 pav. Išsaugomų žinių tipologija dažnumo aspektu, Mo

Modos įvertis parodo dar ryškesnę takoskyrą tarp kūrėjų ir administratorių žinių išsaugojimo dažnumo (kūrėjų produkto, rutinų ir procesinių žinių Mo = 1, kai tuo tarpu administratorių produkto žinių Mo = 3, rutininių žinių Mo= 4 ir procesinių žinių Mo = 4). Siekiant paaiškinti tokią atskirtį skirtingose darbuotojų grupėse, iškeliamos šios prielaidos:

*Prielaida Nr.1: Kūrėjų žinios išlieka slypinčios ir patyriminės, nes:*

1. Kūrėjai neišsaugo sukurtų naujų idėjų ar jau pritaikytų žinių (Me =1);
2. Kūrėjai jiems svarbių ir reikšmingų žinių neišsaugo duomenų bazėse (Me =1), dokumentuose (Mo =1);
3. Kūrėjai nenaudoja organizacinių bazių kaip žinių šaltinių ( $\mu =2$ ).

*Prielaida Nr.2: Administracinių darbuotojų žinios keičia savo formą iš slypinčių į išreikštas, nes:*

1. Administraciniai darbuotojai žinias išsaugo dokumentuose (Me=3,5);
2. Administraciniai darbuotojai jiems svarbias ir reikšmingas žinias išsaugo dokumentuose (Mo=3, Me =3,667).

Taigi iškeltos prielaidos bei gauti tyrimų rezultatai dar kartą patvirtina, kad administracinių darbuotojų formalizacijos lygis yra aukštesnis nei kūrėjų.

Apibendrinant galima teigti, kad identifikuotos tendencijos, jog kūrybinės organizacijos žinios dviejose darbuotojų grupėse formuojasi skirtingai: žinios keičia savo formą iš slypinčių į išreikštas administracinių darbuotojų atveju, o kūrėjų žinios nekeičia savo formos, išlikdamos individualiame lygmenyje slypinčių žinių forma.

#### 4.2. Kūrybinės organizacijos vadybos sistemos žinių aspektu kiekybinis tyrimas

Siekiant patvirtinti teorinėje dalyje išsikeltas prielaidas, kad kūrybinės organizacijos vadybos sistema žinių aspektu yra duali, yra vertinamos organizacijos vadybos sistemos žinių aspektu dedamosios – žinių valdymo procesas, organizacijos metmenys, valdymo metodai, organizacinis mokymasis bei keliamos keturios hipotezės:

H1: **Kūrėjams** žinių kūrimo ir taikymo etapai reikšmingesni nei administratoriams.

H2: *Kūrėjų organizacinio mokymosi lygis žemesnis nei administratorių.*

H3: *Kūrėjams gamybinės technologijos yra reikšmingesnės nei administratoriams.*

H4: *Administratorių formalizacija yra aukštesnė nei kūrėjų.*

Siekiant patikrinti iškeltas hipotezes yra atliekami neparametriniai Mann Whitney ir Kolmogorov Smirnov testai, kai reikšmingumo lygmuo  $p=0,05$ .

#### 4.2.1. Kūrybinės organizacijos vadybos sistemos įveiklinimas žinių aspektu procesiniu požiūriu

Tiriant kūrybinės organizacijos vadybos sistemos įveiklinimą žinių aspektu -žinių valdymo procesą, buvo tiriami šie žinių gyvavimo ciklo etapai: žinių įgijimas, sukūrimas, perdavimas, taikymas, saugojimas ir vertinimas. H1 hipotezė leidžia patikrinti du reikšmingai skirtingus kūrėjų ir administratorių žinių valdymo proceso etapus.

H1: *Kūrėjams žinių kūrimo ir taikymo etapai reikšmingesni nei administratoriams.*

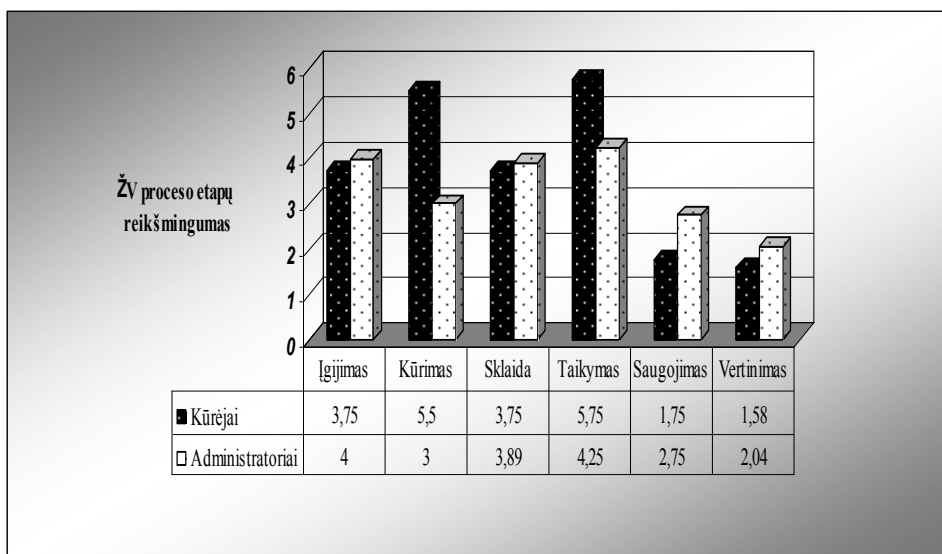
Analizuojant žinių gyvavimo ciklą (25 lentelė) kūrybinėje organizacijoje matome, kad kūrybinės organizacijos žinių valdymo proceso etapai gali būti laikomi standartinėmis ir įprastinėmis žinių valdymo veiklomis: identifikuojamos žinių įgijimo, kūrimo, perdavimo, taikymo ir saugojimo veiklos. Pagrindinis išskirtinumas yra toks, kad nei kūrėjų, nei administracinių darbuotojų tarpe neužfiksuota žinių vertinimo veikla (kūrėjų ir administratorių  $M_o = 1$ , kūrėjų  $M_e = 1,29$  ir administratorių  $M_e = 1,46$ ). Tokį rezultatą galima pagrįsti žema šio tipo organizacijoms būdinga formalizacija, decentralizacija ir didele užduočių kaita. Pateikti empirinio tyrimo rezultatai patvirtina išsikeltą hipotezę H1 (reikšminio skirtumo lygmuo pakankamas), tai yra, kad kūrėjų aukštesnės **kūrimo** ( $M_e = 5,5$ ) ir **taikymo** veiklos ( $M_e = 5,75$ ). Gauti tyrimo rezultatai rodo, kad administratorių **žinių saugojimas** ( $M_e = 2,75$ ) yra reikšmingesnis už kūrėjų žinių saugojimo etapą. Nors abiem darbuotojų grupėms yra svarbios žinių taikymo veiklos, tačiau jų įvertinimas reikšmingai skiriasi (patvirtina Mann Whitney testas), tai yra, kūrėjai žinias taiko *visuomet*, o administratoriai tik *dažnai*. Tokius rezultatus sąlygoja pagrindinis kūrybinės organizacijos uždavinys administratoriams - įdarbinti kūrėjų talentą, realizuojant jų kūrybiškumą, kuriant ir taikant naujas žinias.

**24 lentelė.** Dualus žinių valdymo procesas kūrybinėje organizacijoje

Darbuotojo tipas	Rodikliai	ĮGIJIMAS	KŪRIMAS	SKLAIDA	TAIKYMAS	SAUGOJIMAS	VERTINIMAS
Kūrėjai	Vidurkis	3,79	5,11	4,48	4,96	2,02	1,82
	N	52	52	51	50	50	50
	Std. nuokrypis	0,66	0,92	0,63	1,44	1,13	0,83
	Mediana	3,75	5,5	3,75	5,75	1,75	1,58
	Geometrinis vidurkis	3,74	4,98	3,56	4,62	1,76	1,65
Administratoriai	Vidurkis	4,03	3,17	3,79	4,32	2,92	1,94
	N	14	14	14	14	14	14
	Std. nuokrypis	0,78	0,57	0,65	1,33	1,47	0,82
	Mediana	4	3	3,89	4,25	2,75	2,04
	Geometrinis vidurkis	3,96	3,12	3,74	4,02	2,56	1,76
Bendras	Mann Whitney	0,314	0,00	0,848	0,049	0,029	0,646
	Kolmogorov	0,781	0,00	1,00	0,249	0,067	0,818

Tai pasiekti administratoriai gali įgydami naujų žinių, jas skleisdami organizacijoje ir taikydami kasdieninėje veikloje. 29 paveiksle pateikta grafinė žinių valdymo veiklų iliustracija, atskleidžianti kritinius reikšminius taškus abejose darbuotojų grupėse, kai reikšmė išreiškiama mediana.

Paveiksle matoma ypač ryški takoskyra ne tik tarp dviejų darbuotojų grupių, bet ir tarp pačių veiklų, ypač kūrėjų atveju - vertinimo diapazonas apima plačiausią spektrą. Maksimalus veiklos įvertinimas siekia net 5,75 balo (kūrėjų žinių taikymo veikla), o minimaliam etapui suteikta tik 1,58 ir 1,75 balo (kūrėjų saugojimo ir vertinimo veiklos). Toks rezultatas dar kartą patvirtina teisingą kūrybinės darbuotojų grupės išskyrimą kaip atskirą tyrimo objektą. Toliau detalai analizuojama kiekviena žinių veikla.



29 pav. Žinių valdymo procesas kūrybinėje organizacijoje, Me

### Žinių igijimas

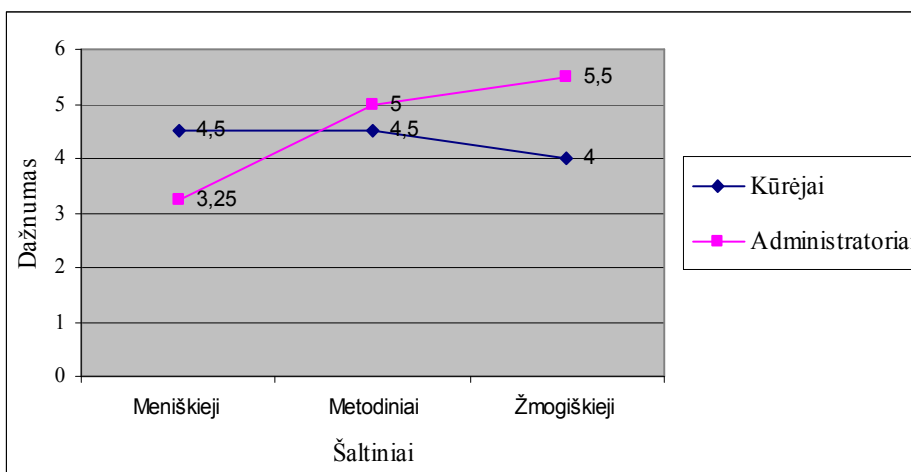
Žinių igijimas kūrybinėje organizacijoje analizuojamas pirmiausia identifikuojant žinių šaltinius, o vėliau tiriami žinių igijimo būdai.

Kūrybinės organizacijos žinių šaltiniai buvo suskirstyti į tris kategorijas:

- meniškieji žinių šaltiniai (televizijos laidos, radijo laidos, grožinė literatūra, kino filmai ir spauda);
- metodiniai (internetas, organizacijos duomenų bazės, metodinės knygos ir žiniatinkliai);
- žmoniškieji (lyderių ir kolegų žinios).

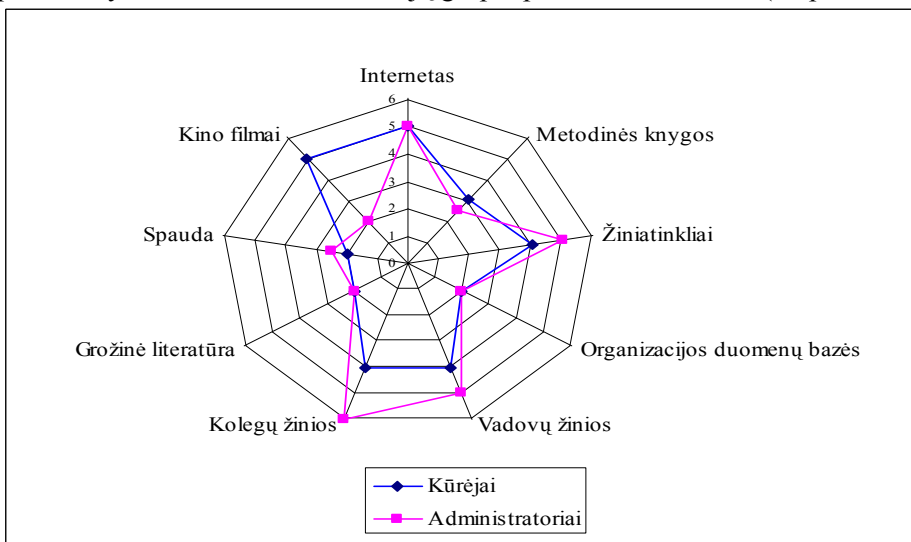
Žinių šaltinių atveju taip pat buvo identifikuotas dualumas: kūrėjai dažniausiai rinkosi meniškuosius ir metodinius žinių šaltinius, kai tuo tarpu administraciniai metodinius ir žmoniškuosius (30 paveikslas).





30 pav. Žinių šaltinių taikymas kūrybinėje organizacijoje, Me

Toks žinių šaltinių pasirinkimas leidžia daryti išvada, kad administraciniai darbuotojai yra labiau linkę į organizacinį mokymąsi nei kūrėjai. Detalus žinių šaltinių pasiskirstymas kiekvienai darbuotojų grupei pateikiamas žemiau (31 paveikslas).



31 pav. Žinių šaltinių pasiskirstymas dviejose darbuotojų grupėse, Me

Analizuojant kiekvieną žinių šaltinį atskirai, galima matyti, kad kūrybinės organizacijos darbuotojai dažnai ir aktyviai naudoja modernias technologijas – internetą ir žiniatinklius (ypač administraciniai darbuotojai). Įdomu tai, kad abi darbuotojų grupės *labai retai* (Me =2) naudoja organizacijos duomenų bazines kaip galimą žinių šaltinį. Tai būtų galima paaiškinti organizacijos duomenų bazines nebuvimu, o ne įpročių stoka.

Kūrėjams patraukliausi žinių šaltiniai yra kino filmai ir internetas (Me = 5), rečiausiai naudojami jau minėti: organizacijos duomenų bazines ir spauda (Me = 2). Tuo tarpu administratoriams reikšmingų ir naudojamų žinių šaltinių yra ne vienas: maksimalų

įvertinimą administratoriai suteikė kolegų žinioms kaip šaltiniui (Me = 6) ir internetui, žiniatinkliams bei lyderiams (Me = 5). Aukščiausias kolegų žinių kaip šaltinio įvertinimas rodo administratorių polinkį bendradarbiauti ir dalintis žinioms, kuris gali būti iš dalies suformuotas organizacijos projektinės veiklos. Nors kūrėjai taip pat *dažnai* (Me = 4) naudoja kolegų ir lyderių žinias, tačiau skirtumas tarp dviejų darbuotojų grupių yra reikšmingas ir parodo didesnę kūrėjų polinkį į individualų darbą.

Nors remiantis Huber (1991), žinių įgijimas gali būti trejopas: skanavimas, tikslinė paieška ir veiklos monitoringas, kūrybinėje organizacijoje buvo identifikuoti tik pirmi du žinių įgijimo būdai:

- skanavimas: žinių įgijimas stebint kolegas;
- tikslinė paieška: žinių įgijimas savarankiškai mokantis ir žinių įgijimas mokymų metu;

Veiklos monitoringas kaip žinių įgijimo būdas tyrimo metu **nebuvo užfiksuotas**.

Gauti rezultatai parodė, kad kūrėjai *visuomet* mokosi savarankiškai (Me = 6) bei *labai dažnai* stebėdami savo kolegas (Me = 5), kai tuo tarpu administratoriai savarankiškai mokosi tik *dažnai* (Me = 4), tačiau *visuomet* žinias jie įgyja (Me = 6) stebėdami labiau patyrusius kolegas. Tai patvirtino aktyvaus mokymosi (action learning) teoriją, kai mokomasi darbo vietoje stebint kolegas. Kūrėjų individualizmas gali būti paremtas tiek asmeninėmis charakterio savybėmis ir tipologija, tiek organizacijos projektinės veiklos pobūdžiu, kuomet kūrėjai labai dažnai keičia organizacijas, projektus, todėl nesutapatina su organizacija. Administratorių atveju situacija priešinga: jie, būdami pastoviaja organizacijos darbuotojų dalimi, dažniausiai mokosi iš labiau patyrusių kolegų, o ne savarankiškai, tai yra, veikia kaip organizacijos dalis.

#### Žinių kūrimas

Teorinės literatūros analizės metu buvo iškelta prielaida, kad kūrybinės organizacijos svarbiausias tikslas yra kūryba. Atliktas empirinis tyrimas patvirtino šią prielaidą - žinių kūrimo veikla yra pati svarbiausia kūrėjų grupei (Me = 6). Jie *labai dažnai* kuria naujus kūrinius, idėjas ir žinias (Me = 5). Kūrėjams naujų idėjų kūrimas yra daug svarbesnis nei senų taikymas (kūrėjų Me = 6).

Tuo tarpu administratoriams žinių kūrimas visiškai nėra reikšmingas (Me = 2), tai reiškia, kad naujas idėjas, kūrinius ir žinias jie kuria tik *dažnai* (Me = 4). Tokią situaciją gali sąlygoti ir kūrėjų vaidmens organizacijoje sureikšminimas. Administratoriams netgi naujų idėjų kūrimo bei senų taikymo svarba nėra tokia reikšminga kaip kūrėjams (administratorių Me = 4,5). Gauti rezultatai patvirtina kūrybinės organizacijos prigimtinių kūrybiškumą.

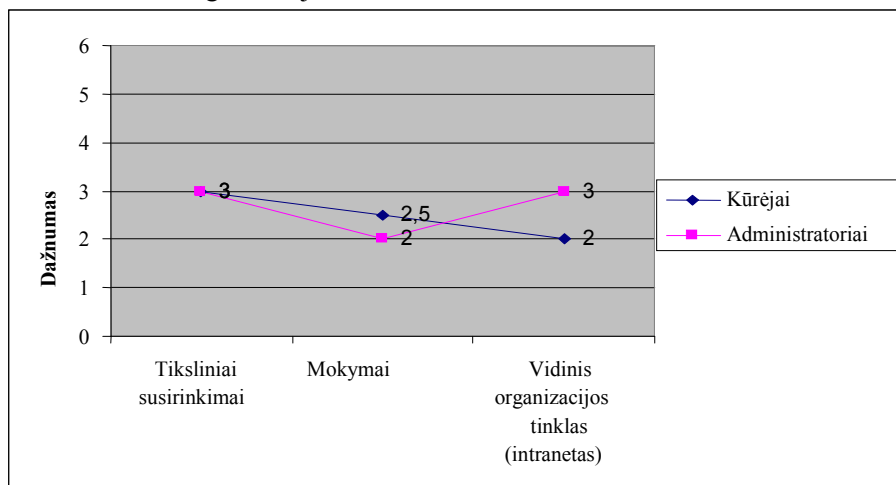
#### Žinių sklaida

Kūrybinėms organizacijoms būdingas nuolatinis žinių perdavimas. Gauti duomenys rodo, kad žiniomis dalijamasi *dažnai* (Mo = 4). Tuo labiau, kad gautas pakankamai panašus šios veiklos įvertinimas abiejose darbuotojų kategorijose (kūrėjų Me = 3,75, administratorių Me = 3,89) reiškia, kad žinių sklaida yra įprastas, nuolatinis ir kasdienis procesas, tapęs rutina.

Žinių sklaida gali būti analizuojama sąlyginai trimis aspektais: žinių dalijimosi vieta, metu ir būdu.

*Žinių dalijimosi vietoms (32 paveikslas) priskiriamos šios:*

1. Tiksliniai susirinkimai;
2. Mokymai;
3. Vidinis organizacijos tinklas.

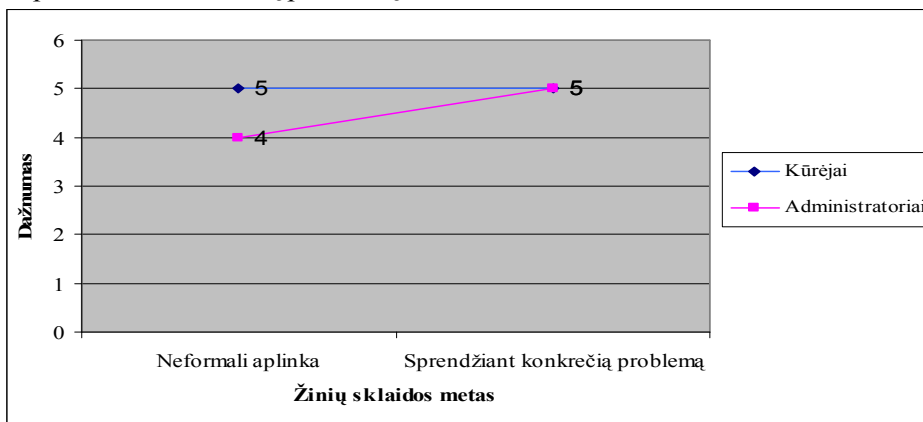


32 pav. Žinių sklaidos vieta, Me

Klausimų grupė „Žinių dalijimosi vieta“ abiejų darbuotojų grupių buvo įvertinta labai žemai, tai yra tiek kūrėjai, tiek ir administratoriai žiniomis susirinkimuose, mokymuose ir vidiniame organizacijos tinkle dalinasi *retai* (Me = 2,5). Tai parodo sisteminio ir kryptingo organizacijos požiūrio į efektyvų žinių valdymą skleidžiant žinias trūkumą. Reikšmingų skirtumų tarp dviejų darbuotojų grupių neidentifikuota, todėl žinių sklaidos vietos vertinimas abejose grupėse yra pakankamai homogeniškas. Administratoriai sąlyginai dažniau žiniomis dalinasi tam skirtuose susirinkimuose ir vidiniame organizacijos tinkle (Me = 3), tačiau vis vien tai daro *retai*.

*Dalijimasis žiniomis (33 paveikslas) dažniausiai vyksta :*

1. Neformaliai pertraukėlių metu;
2. Sprendžiant konkrečią problemą;



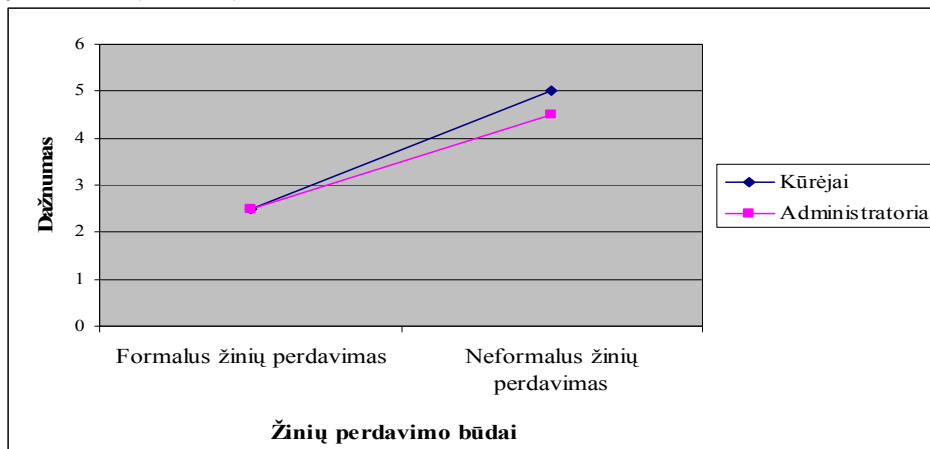
33 pav. Žinių dalijimosi metas, Me

Neformalioje aplinkoje bei sprendžiant konkrečią problemą žinių sklaida vyksta *labai dažnai* (kūrėjų Me = 5, administratorių Me =4,5), taip paremiama aktyvaus mokymosi koncepcija ir žemos formalizacijos prielaida. Atsakymų panašumas ar net, kai kuriais klausimais, identiškas (sprendžiant konkrečią problemą) abeiose darbuotojų grupėse rodo, kad visiems organizacijos nariams būdinga panaši elgsena, kurią sąlygoja organizacinės sistemos ir valdymo priemonių stoka, bei vyksta nesąmoningas, nesistemiškas ir neformalus žinių perdavimas.

*Žinių dalijimosi būdai analizuojami formalizacijos ir taikomų priemonių aspektu :*

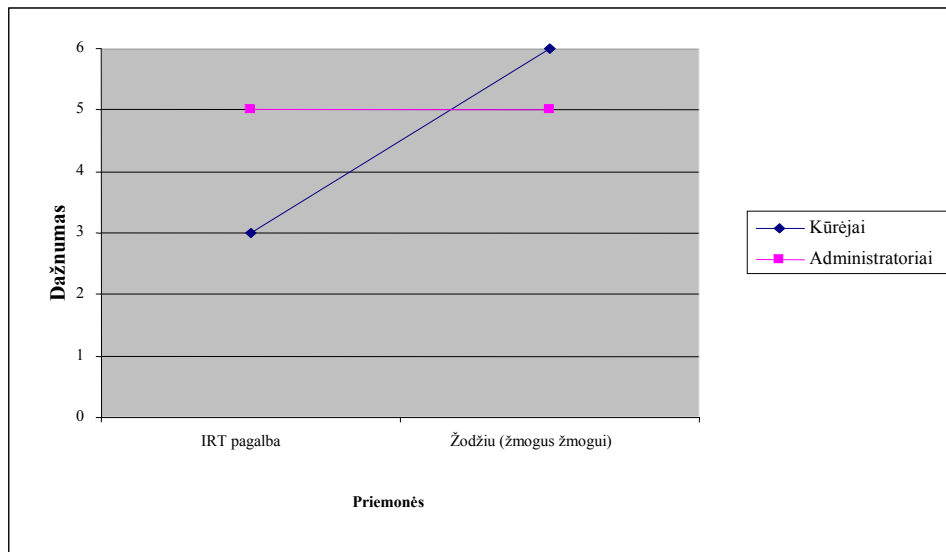
1. Žinių sklaida IRT pagalba;
2. Žodžiu (žmogus žmogui).

Kūrybinės organizacijos organiškumas, lankstumas, projektinė veikla, grįsta kūrybiškumu, sąlygoja neformalaus žinių perdavimo dominavimą abeiose darbuotojų grupėse (*34 paveikslas*). *Retai* formalaus žinių perdavimo būdo taikymą abeiose darbuotojų grupėse taip pat lemia ir žinių nesidalijimas vidiniame interneto tinkle, tikslinių susirinkimų ir mokymų metu (Me=2,5).



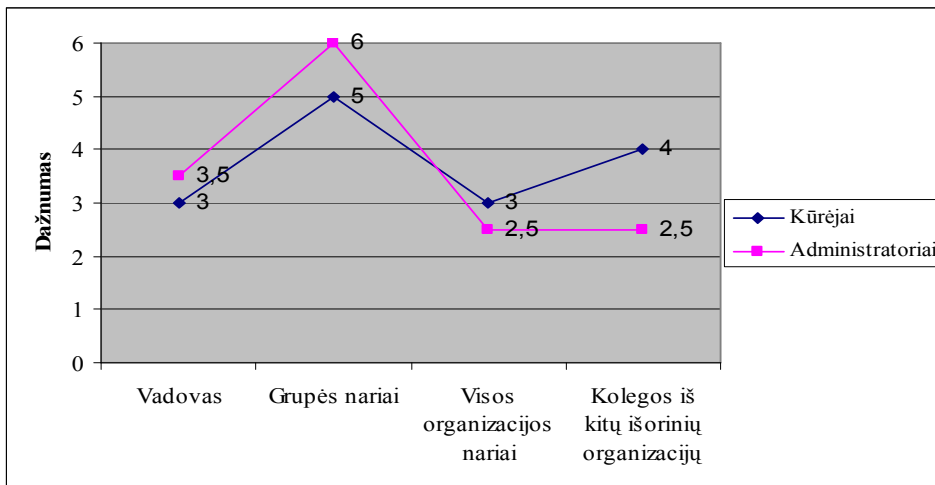
**34 pav.** Žinių sklaida formalizacijos aspektu, Me

Žinių dalijimosi pobūdis (35 pav.) paryškino darbuotojų dichotomiškumą ir skirtingumą: kūrėjams artimesnis ir *visada* taikomas yra žinių perdavimas žodžiu (Me = 6), o administratoriai *labai dažnai* (Me = 5) žinias perduoda telefonu, faksu, elektroniniu paštu, pokalbių programomis, kai tuo metu kūrėjai IRT naudojami *retai* (Me = 3) .



35 pav. Žinių perdavimo priemonės kūrybinėje organizacijoje, Me

Analizuojant nematerialiuosius žinių subjektus – žinių priėmėjus (36 paveikslas), galima identifikuoti panašius pasirinkimus abejuose darbuotojų grupėse: ir kūrėjai, ir administratoriai rečiausiai keičiasi žiniomis su lyderiais (kūrėjų Me = 3, administratorių Me = 3,5) ir visos organizacijos nariais, nes dažniausiai tai daro su savo grupės nariais (kūrėjų Me = 5, administratorių Me = 6).



36 pav. Žinių priėmėjai kūrybinėje organizacijoje, Me

*Retas* lyderio buvimas žinių priėmėju (kūrėjų Me = 3, administratorių Me=3,5) patvirtina ir mažą įtaką žinių valdymo procesui. Nors abi darbuotojų grupės aktyviai keičiasi žiniomis savo grupėse, žinių difuzija visoje organizacijoje vyksta *retai* (kūrėjų Me = 3, administratorių Me= 2,5). Tokį žinių sklaidos pobūdį sąlygoja projektinė organizacijos veikla, sudaranti sąlygas aktyviai keistis žiniomis savo komandoje. Tačiau sąlyginai retai

žinios perduodamos savo organizacijai, o tai gali būti nulemta darbuotojų migracijos į išorę. Tai patvirtina ir gauti empirinio tyrimo rezultatai, kurie atskleidžia, kad kūrėjai, būdami mobilūs, žinias skleidžia išorėje, tai yra žiniomis dalinasi su kolegomis ne iš savo organizacijos (Me = 4, Mo = 5). Administratoriai, būdami pastovesni ir labiau prisirišę prie savo organizacijos, su savo kolegomis nesidalina žiniomis (Me = 2,5, Mo = 2), nes jų žinios yra organizacijos konkurencingumo šaltinis, žinios „*žinau kaip*“, kurios perduodamos naujai suformuotoms grupėms.

### Žinių taikymas

Lyginant su kitomis žinių valdymo veiklomis, žinių taikymas kūrybinėje organizacijoje yra reikšmingiausia žinių valdymo veikla ir kūrėjų (Me = 5,75), ir administratorių (Me = 4,25) grupėse. (28 lentelė). Tačiau taikant žinias jos daugiausiai įtvirtinamos neformaliai – elgsenoje, įpročiuose, procedūrose ir procesuose (darbuotojai įgytas žinias išmoka ir jas taiko darbinėje veikloje - Me = 6, o ne formaliai išsaugoja jas suvesdami į specialiai tam skirtas duomenų bazes Me = 2).

Aktyvus ir neformalus naujų žinių taikymas tiesiogiai veikia inovacijas ir organizacijos konkurencingumą ir dar kartą patvirtina žemą organizacijos formalizaciją.

### Žinių saugojimas

Žinių saugojimas kūrybinėje organizacijoje tiriamas formalizacijos aspektu:

1. Formalus;
2. Neformalus.

Formalus žinių saugojimas galimas žinias išsaugojant žinių bankuose, dokumentuose, duomenų bazėse, o neformalus žinių išsaugojimas išreiškiamas per žinių įtvirtinimą elgsenoje (25 lentelė).

#### **25 lentelė. Žinių saugojimas kūrybinėje organizacijoje**

	Žinias išsaugo duomenų bazėse		Žinias išsaugo dokumentuose		Žinias išmoka ir jas taiko	
	Mediana	Moda	Mediana	Moda	Mediana	Moda
Kūrėjai	1	1	2	1	6	6
Administratoriai	1	1	3,5	3	5	5

Formalus žinių išsaugojimas kūrybinėje organizacijoje labai retas reiškinys (kūrėjų Me = 1,75, administratorių Me = 2,75). Tokius rezultatus sąlygojo žinių bazių stoka ir procedūrų, įpareigojančių užsaugoti žinias dokumentuose, trūkumas: kūrėjai ir administratoriais *niekada* žinių neišsaugo specialiai tam įdiegtose duomenų bazėse (Me = 1). Dokumentus, kaip žinių išsaugojimo šaltinį, naudoja tik administratoriai, bet tai daro *retai* (Me = 3,5, Mo = 3). Kūrėjai dokumentuose žinias saugo *labai retai* (Me = 2, Mo = 1).

Visiškai priešinga situacija yra žinių išsaugojant neformalizuotai: tiek kūrėjai (Me = 6), tiek ir administratoriai (Me = 5) žinias išmoka ir jas taiko darbinėje veikloje. Didesnė takoskyra tarp dviejų darbuotojų grupių išryškėja iškilus dilemai „žinių taikymas ar žinių saugojimas“. Kūrėjų atsakymai vienareikšmiški – jie *visada* teikia prioritetą žinių taikymui (Me = 6), o administratoriai žinių taikymą vertina mažiau - Me = 4,5, tačiau vis tiek tai reiškia *dažnai*.

### Žinių vertinimas

Žinių organizacijose žinių vertinimo veikla yra ypač svarbi, nes suteikia galimybę mokytis iš klaidų, identifikuoti žinių spragas bei įvertinti mokymosi rezultatus, tai yra, sudaro prielaidas nuolatiniam tobulėjimui. Deja, kūrybinėje organizacijoje tokia veikla iš viso nėra užfiksuota. Tiek kūrėjai, tiek ir administratoriai žinių vertinimo veiklai suteikė 1,58 ir 1,75 įverčių medianas. Tai leidžia konstatuoti, kad šio tipo organizacijose *niekada* nėra vertinamos žinios. Tokia situacija atsiranda dėl žemos formalizacijos, projektinės veiklos ir kūrybinės organizacijos prigimties bei slypinčių žinių. 39 paveiksle pateikiamos žinių valdymo veiklos formalizacijos aspektu. Kūrybinėje organizacijoje neegzistuoja net neformalus žinių vertinimas abejose darbuotojų grupėse. Iš esmės, kūrybinėje organizacijoje formalizacijos problema akivaizdi – formaliai ir įteisintai žinių valdymo procesai vyksta tik žinių kūrimo ir taikymo etapuose, kadangi tai yra sąlygota pačios organizacijos prigimties – naujų kūrybiškų produktų kūrimo ir taikymo. Tačiau formalizacijos stoka kitose žinių valdymo veiklose sąlygoja subjektyvią žinių atranką ir fragmentišką jų įgijimą, lokalią žinių sklaidą, žinių praradimus ir organizacinės žinių bazės formavimo trikdžius. Taigi, galima teigti, kad *Hipotezė H1* pasitvirtino.

Kūrybinėje organizacijoje vadybos sistemos įveiklinimas žinių aspektu įgyvendinamas organizacinio mokymosi pagalba. *Hipotezė H2* formuluojama siekiant įvertinti reikšmingus organizacinio mokymosi skirtumus tarp dviejų darbuotojų grupių – kūrėjų ir administratorių.

*H2: Kūrėjų organizacinio mokymosi lygis žemesnis nei administratorių.*

Šiam teiginiui patvirtinti taip pat atliekamas Mann Whitney ir Kolmogorov Smirnov testai (26 lentelė).

**26 lentelė.** Organizacinio mokymosi lygiai kūrybinėje organizacijoje

Darbuotojo tipas		INDIVIDUALUS MOKYMOŠI LYGIS
Kūrėjai	Vidurkis	5,34
	N	52
	Std. Nuokrypis	0,94
	Mediana	6
Administratoriai	Vidurkis	4,14
	N	14
	Std. Nuokrypis	1,099
	Mediana	4
Bendras	Mann Whitney	0,00
	Kolmogorov Smirnov	0,07

Atliktas testas ir gauti reikšmingo skirtumo rezultatai leidžia teigti, kad kūrėjams būdingesnis individualus mokymosi būdas. Tokį rezultatą sąlygoti gali didelis kūrėjų mobilumas, o administratorių – pastovumas ir priklausomybė organizacijoms, kurios įgyvendina organizacinio mokymosi principus.

Kūrybinėje organizacijoje užfiksuoti procesai ir jų požymiai leidžia teigti, kad organizacinis mokymasis **nevyksta**, nes :

- mokymasis yra individualus, kai mokymosi kryptys ir sritys pasirenkamos remiantis subjektyviais kriterijais bei grindžiamos individualia kompetencija;
- mokymasis fragmentiškas organizacijos atžvilgiu;
- nėra užpildomos žinių spragos;
- nors naujai įgytos žinios perduodamos savo komandos (kūrėjų atveju) ar visos organizacijos nariams (administratorių atveju), žinios nėra išsaugomos duomenų bazėse.

Žinių įgijimo būdai (stebint labiau patyrusius kolegas, savarankiškai ieškant žinių), nuolatinė žinių sklaida (darbas komandose ir žinių difuzija projektuose bei tarp projektų) ir žinių taikymas leidžia teigti, jog kūrybinėse organizacijose vyksta individualus aktyvus mokymasis (*hipotezė H2*, 30 lentelė). Šios veiklos sukuria sąlygas organizaciniam mokymuisi, tačiau žinių vertinimo veiklos stoka bei praktiškai nevykstantis žinių saugojimas tampa didžiausiu trikdžiu siekiant įgyvendinti organizacinį žinojimą bei daugkartinį žinių panaudojimą, nes žinios, keičiantis projektams ir užduotims, išeina kartu su organizacijos darbuotojais nespėjus jų. Dar didesne problema tampa ir organizacijos sisteminio požiūrio į organizacinį mokymąsi trūkumas, pasireiškiantis mokymų stoka (kūrėjų ir administratorių įverčio  $Me = 2$ ). Atsižvelgiant į išnagrinėtus aspektus, daroma išvada, kad *Hipotezė H2* pasitvirtino.

Apibendrinant galima teigti, kad kūrybinės organizacijos žinios yra skirtingai valdomos organizacinio mokymo pagalba: kūrėjai mokosi savarankiškai ir stebėdami savo kolegas, o administratoriai išsaugodami jiems svarbias žinias, nors ir retai, tačiau dalindamiesi žiniomis su savo komandos ir organizacijos nariais, sudaro praktikos bendruomenes, kuriose keičiasi žiniomis, bei pakelia organizacinio mokymosi lygmenį iš individualaus į grupinį.

#### 4.2.2. Kūrybinės organizacijos vadybos sistemos įveiklinimo organizacinės dimensijos

Žinios yra valdomos tada, kai organizacijoje, taikant skirtingus metodus, yra parengiamos sąlygos žinių veikloms organizacinėje aplinkoje (žinių valdymo modelis 21 paveiksle). Žinių valdymas atliekamas ne tiesiogiai veikiant ir valdant žinias, o sudarant palankią terpę, kurioje organizacijos nariai įgyja, kuria, dalinasi, taiko ir saugo žinias, tai yra organizacijos metmenys suformuoja reikalingas sąlygas vadybos sistemos įveiklinimui žinių aspektu. Kūrybinės organizacijos metmenų įtaka žinių valdymui analizuojama remiantis struktūriniu žinių valdymo modeliu, kurio dedamosios yra lyderis, kultūra, technologijos ir socialinė struktūra. Siekiant tai įvertinti keliama hipotezė, kuria siekiama patikrinti, ar egzistuoja reikšmingi skirtumai tarp dviejų darbuotojų grupių – kūrėjų ir administratorių.

**H3: *Kūrėjams gamybinės technologijos yra reikšmingesnės nei administratoriams.***

Hipotezei patikrinti taikomi Mann Whitney ir Kolmogorov testai, kai patikimumo lygis  $p=0,05$ . Gauti rezultatai leidžia iš dalies patvirtinti H3 hipotezę: atmestas hipotezės antrosios dalies antras veiksnys – lyderis. Tai reiškia, kad lyderio vaidmuo kūrybinėje organizacijoje yra santykinai žemas, kūrėjų grupėje įvertintas kaip darantis įtaką žinių valdymui *retai*, o administratorių grupėje - *labai retai* (27 lentelė).



**27 lentelė.** Organizacijos metmenų įtaka vadybos sistemos įveiklinimui

Darbuotojo tipas	Rodikliai	SOCIALINĖ STRUKTŪRA	LYDERIAI	KULTŪRA	TECHNOLOGIJOS
Kūrėjai	Vidurkis	5,06	3,5	4,21	4,84
	N	50	50	51	50
	Std. nuokrypis	0,91	1,46	1,41	1,66
Administratoriai	Vidurkis	4,92	2,35	3,85	3,78
	N	14	14	14	14
	Std. nuokrypis	0,91	0,92	1,51	1,88
Bendri	Mann Whitney	0,542	0,08	0,425	0,35

Remiantis teorine mokslinės literatūros analize ir gautais empirinio tyrimo rezultatais, buvo padarytos išvados, kad metmenų įtaka skirtingoms darbuotojų grupėms yra skirtinga: stipriausią įtaką kūrėjų vadybos sistemai daro technologijos ir socialinės struktūros charakteristikos, o administratorių – socialinė struktūra ir kultūra. Lyderio vaidmuo kūrybinėje organizacijoje yra mažiausiai reikšmingas abiemis darbuotojų grupėms.

Toliau pateikiama kiekvienos metmenų grupės detali analizė.

#### Socialinė struktūra

Užduoties charakteristikos sudarytos iš trijų dalių:

1. Užduoties prigimties;
2. Grupės;
3. Laiko.

Socialinės struktūros charakteristikų dualumas skirtingose darbuotojų grupėse neužfiksuotas, nes skirtumas tarp dviejų darbuotojų grupių, remiantis Mann Whitney U testu, nebuvo reikšmingas, kai  $p=0,05$  (28 lentelė).

**28 lentelė.** Socialinės struktūros charakteristikų reikšmingumas darbuotojų tipams

	Užduoties prigimtis	Grupės charakteristikos	Laiko charakteristikos
Mann Whitney	0,115	0,536	0,190
Kolmogorov	0,230	0,697	0,554

#### *Užduoties prigimtis*

Kūrybinės organizacijos projektinė veikla sąlygoja vis naujas užduotis, kurios skiriasi savo trukme, sudėtingumu lygiu, aiškumu ir vienu metu pateikiamų užduočių kiekiu. Užduotis yra vienas stipriausių žinių valdymo sistemos katalizatorių lyginant su kitais veiksniais. Įdomios ir iššūkiu tampančios užduotys suteikia galimybę savirealizacijai, naujų idėjų, inovatyvių produktų ar paslaugų sukūrimui.

Vertinant kiekvieną iš kriterijų indikatorių atskirai, nustatyta, kad reikšmingai skiriasi *užduočių trukmės*: administratoriams dažniau pasitaiko trumpalaikės užduotys nei kūrėjams. Tokią situaciją gali sąlygoti tai, kad administratoriai yra pastovioji kūrybinės organizacijos dalis, todėl jiems tenka „peršokti“ nuo vieno projekto prie kito arba tuo pačiu metu vykdyti kelias pavestas užduotis (29 lentelė).

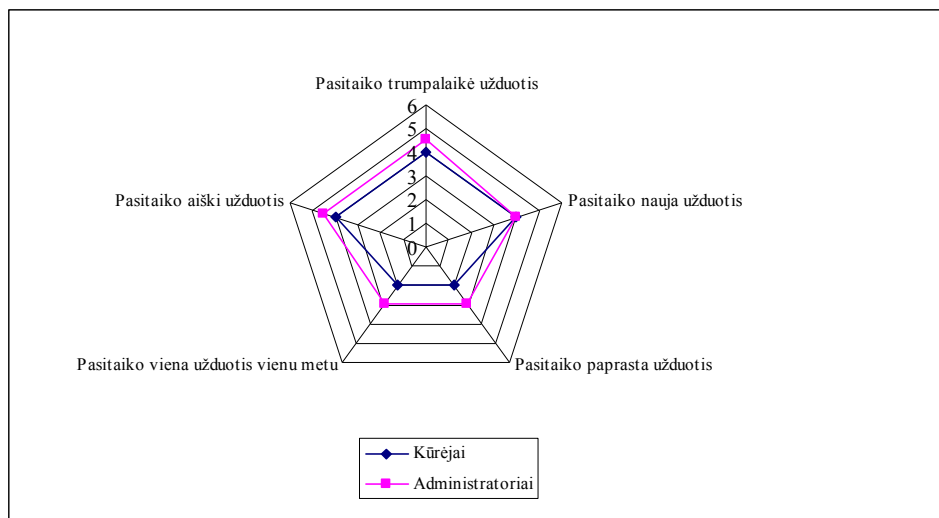
**29 lentelė.** Užduočių prigimties skirtuminis reikšmingumas

	Trumpalaikė užduotis	Nauja užduotis	Paprasta užduotis	Viena užduotis vienu metu	Aiški užduotis
Mann-Whitney U	231,00	329,00	269,00	316,50	302,50
Wilcoxon W	1506,00	1604,00	1494,00	1591,50	1628,50
Z	-1,962	-,351	-1,268	-,560	-,887
Asymp. Sig. (2-tailed)	,050	,725	,205	,576	,375

a grupuojamas kintamasis: darbuotojo tipas

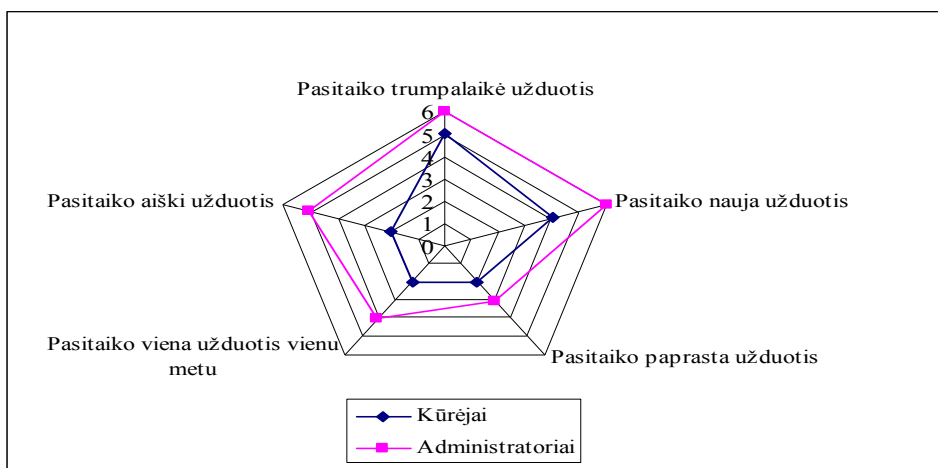
Žemiau (37 paveikslas) yra pateikiama užduočių charakteristikos sklaida remiantis medianos ir modos įverčiais. Vizualizacijai taikomi du matavimo vienetai dėl keletos priežasčių:

1. Aukšto standartinio nuokrypio;
2. Nenormalaus skirstinio.



**37 pav.** Užduočių charakteristikų sklaida kūrybinėje organizacijoje, kai matavimo vienetas yra **mediana**

Didelis standartinis nuokrypis apsunkina tyrimo rezultatų reprezentatyvumą, todėl atliekamas palyginimas taikant ir modos įvertį, kuris aiškiau atspindi darbuotojų veiklos dualumą (38 paveikslas).



**38 pav.** Užduočių charakteristikų sklaida kūrybinėje organizacijoje, kai matavimo vienetas yra **moda**

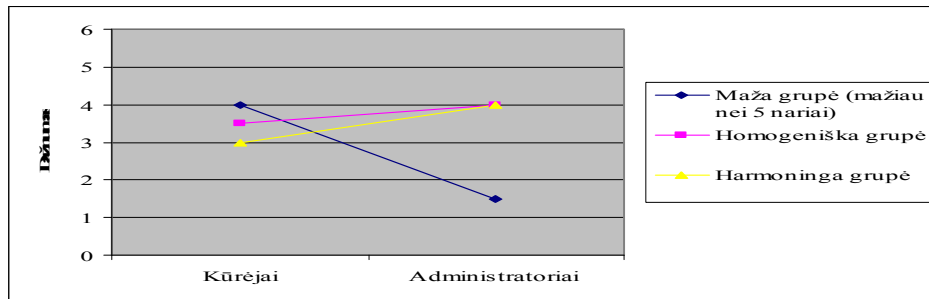
Matoma, kad administratoriams *visuomet* pasitaiko naujos, trumpalaikės užduotys (Mo = 6), kurios *labai dažnai* aiškios (Mo = 5) ir *dažnai* (Mo = 4) tik viena užduotis vienu metu, nes *retai* (Mo = 3) užduotys būna paprastos. Tuo tarpu, nors ir kūrėjų užduotys *dažnai* (Mo = 4) būna naujos ir *labai dažnai* (Mo = 5) trumpalaikės, tačiau *labai retai* (Mo = 2) būna paprastos (rekoduojant įvertį *labai dažnai* (Mo = 5) būna sudėtingos), aiškios ir skiriama tik viena užduotis vienu metu. Tokia užduočių charakteristikų konfigūracija gali sukelti stresą ir trukdyti pasireikšti kūrybiškumui. Natūralu, kad tuomet nebelieka laiko žinių saugojimui, vertinimui, nes paprasčiausiai reikia atlikti daug sudėtingų ir neaiškių užduočių vienu metu, kurios dar ir dažnai keičiasi.

#### Grupės charakteristikos

Grupė yra labai svarbi kūrybinėje organizacijoje. Ji tampa struktūriniu vienetu, kuris įgalinamas priimti sprendimus. Grupėje gali susiformuoti komandos, kuriose vyksta betarpiškas komunikavimas ir bendradarbiavimas, pagreiteja sprendimų priėmimas, grupė tampa transformacinę funkciją atliekančia institucija. Tuomet individai socializuojasi, veikia socialiam tinkle, išmoksta siekti ne individualių, o grupės ar organizacijos tikslų. Grupės charakteristikos – dydis, homogeniškumas ir harmonija, tiesiogiai veikia darbuotojų kūrybiškumą, naujų idėjų kūrimą ir žinių sklaidą. Mažesnis grupės narių skaičius leidžia glausčiau bendradarbiauti, greičiau susiformuoti komandai, tokioje grupėje būna geresnis mikroklimatas. Didesnėse grupėse paprastai didesnė tikimybė dirbti įvairiapusiškesniam personalui, turinčiam įvairios patirties, todėl padidėja galimybės pasireikšti kūrybiškumui, išauga idėjų pasiūla ir sukuriamos inovacijos. Tuo pačiu grupėse, sudarytose iš didesnio kiekio darbuotojų, kurie nepriklauso tai pačiai organizacijai, gali atsirasti mikrokomandų, suprastėti mikroklimatas bei komunikacija.

Gauti tyrimo rezultatai (39 pav.) parodė sąlyginai panašius atsakymus abejose darbuotojų grupėse vertinant tik grupės homogeniškumą, tai yra, grupės sudėties vientisumą, tiriant narių priklausomybę tai pačiai organizacijai: kūrėjai ir administratoriai *dažnai* dirba homogeniškose grupėse (kūrėjų Me=3,5, administratorių Me= 4), tai yra, grupėse, sudarytose iš vienos organizacijos narių. Nors atsakymai yra artimi vienas kitam skaitine

prasme, logine vis dėlto jie skiriasi: administratoriai *dažnai* dirba homogeniškos grupės, o kūrėjų įvertis reiškia, kad jų grupės sudaro tiek nariai iš tos pačios organizacijos, tiek ir iš kitų.



39 pav. Grupės charakteristikos kūrybinėje organizacijoje, Me

Kiti gauti rezultatai abeiose darbuotojų grupėse išsiskyrė: kūrėjai *dažnai* dirba mažose grupėse, kurios dydis *dažnai* ne didesnis nei 5 nariai (įverčio Me =4) ir kuriose harmonija pasitaiko *retai* (įverčio Me =3). Tuo tarpu administratoriai *dažnai* dirba grupėse, kurių dydis didesnis nei 5 nariai (įverčio Me =1,5), jas sudaro vienos organizacijos nariai (įverčio Me =4), todėl tarp jų *dažnai* vyrauja harmonija (įverčio Me =4). Tokia situacija susiklosto natūraliai, nes administratoriai yra stabilesni ir pastovesni kūrybinės organizacijos atžvilgiu, todėl jie valdo/administruoja projektus, kuriuose pasikeisdami dirba tie patys (administratoriams) kūrėjai. Kadangi administratoriai su jais dirba pastoviai, todėl ir harmonija tarp jų yra pasiekama dažniau.

#### Laiko charakteristikos

Laikas, skiriamas užduočiai atlikti, yra labai svarbi užduoties charakteristika. Kartais net ir paprasta užduotis, paskirta per vėlai arba papildomai prie visų kitų darbų, kuriuos reikia atlikti, gali būti neįgyvendinta vien dėl laiko stokos. 30 lentelėje pateikiamas Mann Whitney testo rezultatas, kai tiriamas reikšmingas skirtumas tarp dviejų darbuotojų grupių.

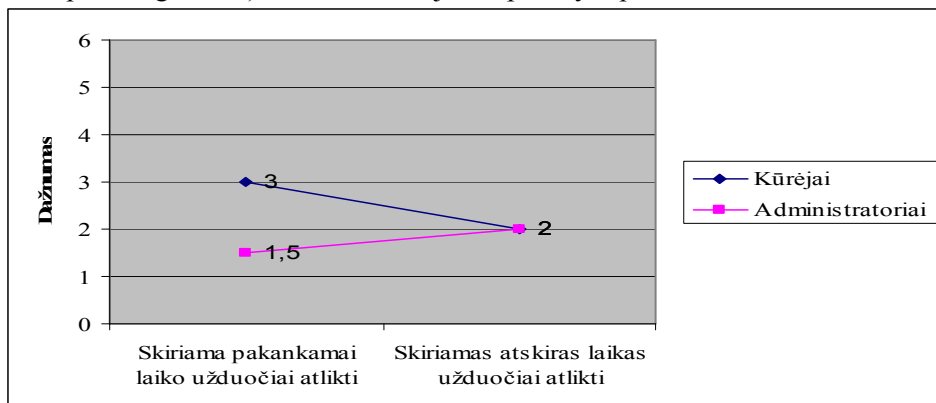
30 lentelė. Laiko charakteristikos kūrybinėje organizacijoje

	Skiriama pakankamai laiko užduočiai atlikti	Skiriamas atskiras laikas užduočiai atlikti
Mann Whitney	0,028	0,839

Vertinant kiekvieną klausimą atskirai, nustatyta, kad kūrėjams skiriama daugiau laiko užduotims atlikti nei administratoriams (kūrėjų įverčio Me =3, administratorių Me=1,5), nors ir kūrėjams (įverčio Me =2), ir administratoriams (įverčio Me =2) atskiras laikas užduotims atlikti skiriamas *labai retai*. Tokią situaciją gali sąlygoti tai, kad kūrėjai yra pagrindinę vertę ir produktą kuriantys organizacijos nariai, o administratoriai - aptarnaujantys procesus specialistai. Todėl kūrėjams santykinai dažniau suteikiamas laikas užduotims atlikti, o administratoriai yra priversti prisiderinti ir užpildyti laiko trūkumą. 40 paveiksle grafiškai palyginami tyrimo duomenys abeiose darbuotojų grupėse.

Apibendrinant galima teigti, kad kūrybinių organizacijų administratoriai dažniausiai vienu metu atlieka vieną užduotį, jos yra paprastesnės, aiškios bei naujos, keičiasi labai dažnai, tačiau retai kada skiriamas atskiras laikas ar bent jau pakankami laiko joms atlikti.

Kūrybinių organizacijų tinklaveika ir intensyvi projektų kaita suniveliuoja ribas tarp savo ir kitos organizacijos narių, nes jie labai dažnai apsijungia į bendrą organizaciją projektams įgyvendinti. Todėl administratoriai, rotuodami iš vieno projekto į kitą, kuriuose dirba daug žmonių, tampa kolegomis su visais laikinos organizacijos darbuotojais (administratoriai jas įvertino kaip homogeniškas), todėl harmonijos laipsnis yra pakankamai aukštas.



40 pav. Laiko charakteristikų raiška kūrybinėje organizacijoje, Me

Kūrėjų užduotys dažniausiai yra sudėtingos ir neaiškios, nes produktai yra kūrybiniai, o žinios - slypinčios. Kelios užduotys paskiriamos vienu metu ir, nors joms atlikti atskiro laiko neskiriama, tačiau laiko bent jau būna pakankamai. Kūrėjai dažniausiai dirba mažose grupėse, kurių nariai priklauso tiek jų pačių, tiek kitoms organizacijoms. Esant nehomogeniškomis grupėms, jų harmonijos laipsnis daug mažesnis. Bendri kūrybinės organizacijos užduočių bruožai – didelė kaita, trumpalaikiškumas bei laiko stoka.

### Technologijos

Technologijų, kaip ir užduoties, svarba kūrybinėje organizacijoje yra labai didelė – jos naudojamos ir kaip gamybinės technologijos, ir kaip komunikavimo priemonė. Tiek kūrėjai, tiek ir administratoriai IRT įtaką žinių valdymo procesui vertina vienareikšmiškai (32 lentelė) - įverčio Me = 5, logine prasme tai reiškia, kad technologijos *labai dažnai* skatina žinių valdymo procesą. Tuo tarpu, gamybinių technologijų įtaka vadybos sistemos įveiklinimui žinių aspektu labiau jaučiama tarp kūrėjų (įverčio Me = 5, administratorių Me= 4,5), nes ypač techniškiesiems kūrėjams technologijos yra vienas pagrindinių darbo įrankių ir priemonių.

31 lentelė. Technologijų įtakos reikšminis skirtumas tarp kūrėjų ir administratorių

	IRT skatina ŽV procesą	Gamybinės technologijos skatina ŽV procesą	IRT labiau skatina ŽV procesą
Mann-Whitney U	321,000	226,500	123,500
Wilcoxon W	1596,000	331,500	1348,500
Z	-,496	-,107	-,3745
Asymp. Sig. (2-tailed)	,620	,035	,000

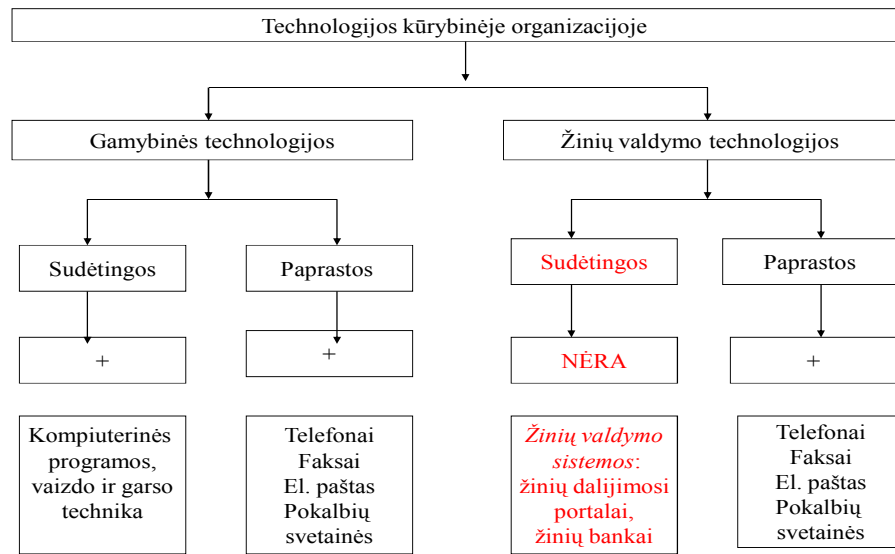
a grupuojamas kintamasis: darbuotojo tipas

Didžiausias reikšmingas skirtumas tarp dviejų darbuotojų grupių buvo nustatytas vertinant, ar IRT, ar gamybinės technologijos daro didesnę įtaką žinių valdymui kūrybinėje organizacijoje. Gauti rezultatai visiškai išsiskyrė abejose darbuotojų grupėse: kūrėjai teigė, kad vadybos posistemę labiau veikia gamybinės technologijos (įverčio Me = 5), o administratoriai, kad IRT (įverčio Me = 5). Žinių valdymo veiklų analizė parodė, kad IRT pakankamai paplitusios kaip žinių valdymo sistemos priemonė (32 lentelė).

**32 lentelė.** IRT pavyzdžiai kūrybinėse organizacijose

IRT	Žinių įgijimas, Me	Žinių sklaida, Me	Žinių saugojimas, Me
	<i>Šaltinis</i>	<i>Priemonė, Kanalas</i>	<i>Vieta</i>
	Internetas, žiniatinkliai	Telefonas, faksas, el. paštas	Duomenų bazė, dokumentai
Kūrėjai	5, 4	3	1, 2
Administratoriai	5, 5	5	1, 3, 5

Nors 2 skyriuje (18 lentelė) teigiama, kad kūrybinėje organizacijoje taikomos tokios IRT kaip idėjų generavimo palaikymo sistema, kūrybiškumo skatinimo sistema, žinių įgijimas per žinių duomenų bankų prieigas, tokių sistemų kūrybinėse Lietuvos organizacijose **nebuvo nustatyta**, išskyrus, tai, kad žinios sklaidžiamos per el. paštą, internetą ir intranetą. Deja, technologijos, kaip žinių valdymo sistemos dalis, yra eksploatuojamos labai mažai ir taikomos tik kaip žinių sklaidos kanalai ir priemonės, tačiau netampa žinių saugojimo portalais, mokymosi technologijomis, žinių vertinimo sistemomis (41 pav.).



**41 pav.** Technologijų paplitimas kūrybinėje organizacijoje

Apibendrinant galima teigti, kad technologijos, kaip gamybos priemonė, yra taikomos plačiai ir stipriai veikia vadybos sistemos įveiklinimą žinių aspektu. Tačiau sudėtingų technologijų taikymas yra silpnas, fragmentiškas ir nesistemiškas. Žema technologijų raiška

trukdo sėkmingai įgyvendinti vadybos sistemą žinių aspektu. Taigi, galima teigti, kad *Hipotezė H3* pasitvirtino.

### Kultūra

Kultūros, kaip organizacinio veiksnio, poveikį organizacijos vadybos sistemos įveiklinimui žinių aspektu abi darbuotojų grupės įvertino vienodai (įverčio  $Me = 4$ ), tai yra kultūra *dažnai* skatina žinių valdymą, bet jos poveikis yra silpnesnis lyginant su kitais organizaciniais veiksniais (technologijomis ir užduotimis). Tokią situaciją gali sąlygoti didelė projektų kaita bei, esant geram mikroklimatui, orientacija į rezultatą.

Gauti tyrimo rezultatai (33 lentelė) rodo, kad kūrybinei organizacijai yra būdingas **atviras** kultūros tipas: darbuotojai skatinami dirbti grupėse bendradarbiaujant, rodyti iniciatyvą ir eksperimentuoti. Kultūra orientuota į rezultato, o ne į proceso kontrolę, taip įgalinant darbuotojus, suteikiant jiems teisę iniciatyviai priimti sprendimus bei eksperimentuoti. Natūralu, kad dirbant tokiu principu, yra klystama, tačiau lyderiai toleruoja klaidas, suvokdami, kad klystant yra mokomasi ir sukuriami nauji kūrybiški produktai.

**33 lentelė.** Kultūros profilis kūrybinėje organizacijoje

Kultūros tipas	Charakteristika	Kūrėjų įverčio mediana	Administratorių įverčio mediana
Atviras	Orientacija į rezultatą	5	6
	Iniciatyvos skatinimas	4	3,5
	Bendradarbiavimo skatinimas	4	5
	Moralinis motyvavimas	3	3
	Klaidų toleravimas	3	3
	Eksperimentavimas	5	3
	Darbo grupėse skatinimas	4	5

Iš lentelės matoma, kad administratoriai yra labiau skatinami bendradarbiauti nei kūrėjai, nes jie dirba arba kaip kūrybiniai lyderiai (prodiuseriai), arba kaip administratoriai, todėl jų pareiga yra veikti bendradarbiaujant ir skatinti bendradarbiauti. Ši charakteristika ryškesnė administratorių tarpe. Kūrėjai, tuo tarpu, skatinami stipriau eksperimentuoti (kūrybiškumo skatinimas) ir natūralu, kad jų klaidos yra labiau toleruojamos. Deja, tokios tolerancijos administracinių darbuotojų atžvilgiu neužfiksuojama, nes administratoriai atsakingi už projektų valdymą ir galutinį rezultatą, todėl jų klaidos brangiai kainuoja organizacijai. 34 lentelė pateikiami indikatorių tyrimo Mann Whitney testu rezultatai kūrybinėje organizacijoje.

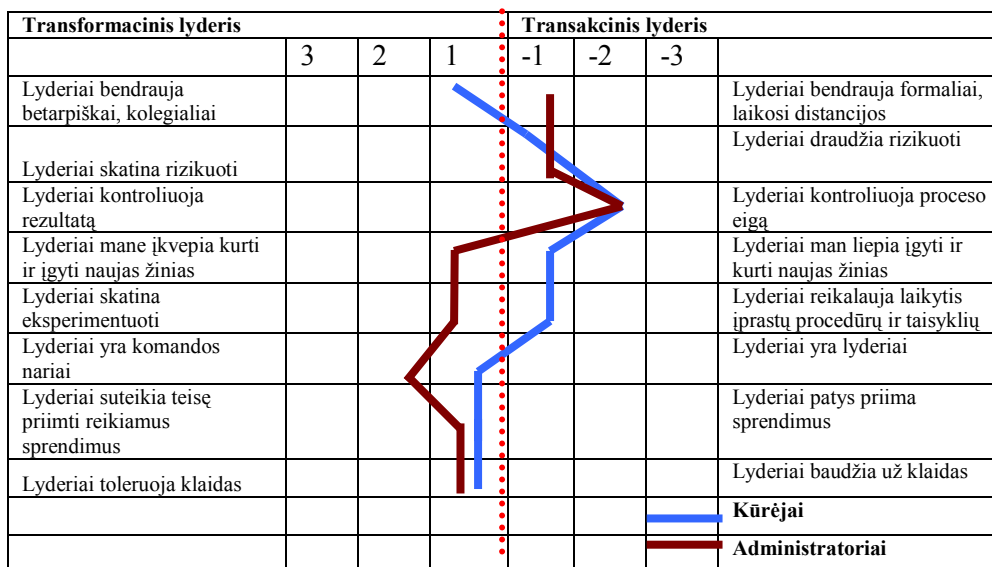
**34 lentelė.** Kultūros indikatorių reikšmingas skirtumas kūrybinėje organizacijoje

Atviras kultūros tipas	Orientacija į rezultatą	Iniciatyvos skatinimas	Bendradarbiavimo skatinimas	Moralinis motyvavimas	Klaidų toleravimas	Eksperimentavimas	Darbo grupėse skatinimas
Mann Whitney U	249	279,5	220	269,5	287	209,5	249
Wilcoxon	1474	384,5	1445	1494,5	1512	1385,5	1474
Z	-1,692	-1,072	-2,081	-1,240	-0,943	-2,178	-1,692
Asymp.	0,090	0,283	0,037	0,214	0,345	0,029	0,090

Apibendrinant galima teigti, kad empirinis tyrimas patvirtino teorines išvadas, jog kūrybinei organizacijai yra būdingas atviras adhokratinės kultūros tipas. Dualumas kultūros atžvilgiu neužfiksuotas (atliktas Mann Whitney U testas). Kultūros vaidmuo vadybos sistemos įveiklinimui žinių aspektu lyginant su kitais organizaciniais veiksniais nėra reikšmingiausias.

### Lyderis

Kūrybinės organizacijos lyderių vaidmuo yra pats silpniausias veiksnys, darantis įtaką organizacijos vadybos sistemos įveiklinimui žinių aspektu (kūrėjų įverčio  $Me = 3$ , administratorių  $Me = 2$ ). Tai logine prasme reiškia, kad lyderiai *labai retai* ar tik *kartais* skatina ir remia veiklas, kurios leistų valdyti žinias. Tokį rezultatą galėjo sąlygoti tai, kad kūrybinės organizacijos lyderiai dažniausiai būna kontroliuojantys, nurodantys, vadovaujantys, o ne įkvepiantys, skatinantys ir bendradarbiaujantys (kūrėjų įverčio  $Me = 4,5$ , administratorių įverčio  $Me = 5$ ). Šią charakteristiką patvirtina ir žemiau pateikiami indikatoriai, nustatyti pritaikius poliarinę skalę (42 paveikslas). Reikšmingo skirtumo tarp kūrėjams ir administratoriams tenkančių lyderių tipų nenustatyta, kai  $p=0,05$ .



42 pav. Kūrėjų ir administratorių lyderio profiliai

Gauti lyderio profiliai neatspindi vieno ar kito idealaus elgsenos tipo nei kūrėjų, nei administratorių atveju. Remiantis pateiktu teoriniu žinių valdymo modeliu, kūrėjams palankesnis būtų transformacinio tipo lyderis, kuris daugiau skatintų ir darytų teigiamą poveikį šiam procesui, administratoriams – transakcinio tipo. Tačiau gauti tyrimo rezultatai rodo atvirkštinę situaciją, kai kūrėjus daugiau veikia lyderis, turintis transakcinio tipo bruožų, o administratorius - transformacinio tipo lyderis. Remiantis H3 hipoteze, buvo patvirtinta teorinė prielaida, nes gauti rezultatai rodo, kad **lyderio veiksnys vadybos sistemos įveiklinimui žinių aspektu yra silpniausias**.

Taigi, galima teigti, kad *Hipotezė H3* pasitvirtino.



Apibendrinant galima teigti, kad kūrybinės organizacijos lyderiai ne tik formuoja ir lemia palankias sąlygas kūrybiškumui įgyvendinti, bet tuo pačiu suvaldo kūrybinių darbuotojų ambicijas ir sunkiai apibrėžiamus kūrybiškus procesus.

#### 4.2.3. Kūrybinės organizacijos vadybos sistemos įveiklinimo metodų raiška

Valdymo metodai yra pagrindiniai įrankiai, kuriais operuojant nurodomas ir apibrėžiamas pavaldumas, bendravimo pobūdis, funkcijos ir atsakomybė. Teorinė mokslinės literatūros analizė leido suformuoti preliminarias išvadas, jog kūrybinei organizacijai yra būdinga nelygiareikšmė formalizacija. Siekiant patvirtinti šią teorinę prielaidą yra formuluojama H4 hipotezė:

H4: *Administratorių formalizacija yra aukštesnė nei kūrėjų.*

Empirinio tyrimo metu hipotezė PASITVIRTINO, nes patikrinus Mann Whitney testu, gautas reikšmingas persidengimas tarp dviejų darbuotojų grupių, tai yra  $p=0,036$ , kai reikšmingumo lygis  $p=0,05$  (35 lentelė).

**35 lentelė.** Reikšmingi formalizacijos skirtumai

Rodikliai	Formalizacija
Mann-Whitney U	222,5
Wilcoxon W	327,5
Z	-2,086
Asymp. Sig. (2-tailed)	<b>0,036</b>

Taigi galima teigti, kad visai kūrybinei organizacijai yra būdinga duali formalizacija: kūrėjams taikoma santykinai žemesnė formalizacija nei administratoriams. Toliau pateikiama kontrolės, komunikacijos ir formalizacijos metodų detali analizė.

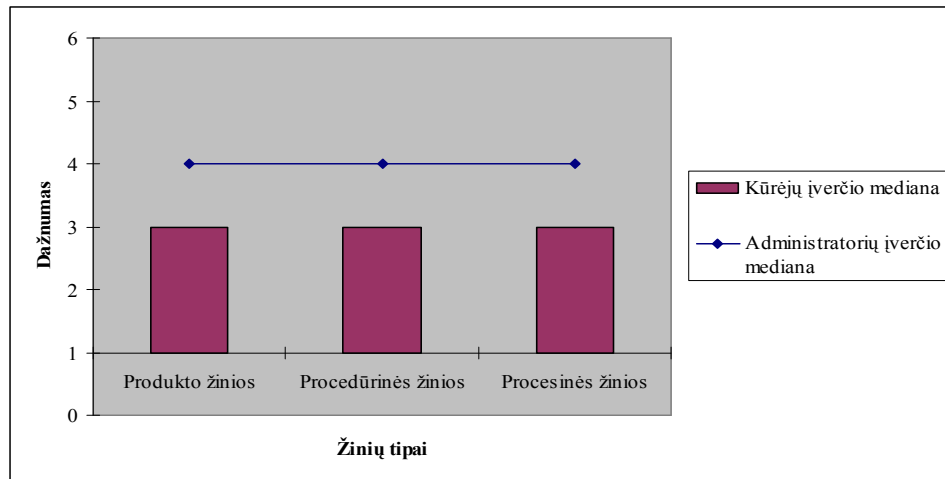
#### Formalizacija

Formalizacija yra priemonė, skirta apibrėžti pareigybėms, įteisinti bei įforminti procedūroms ir procesams.

**36 lentelė.** Formalizacijos indikatoriai kūrybinėje organizacijoje

Klausimai	Kūrėjų įverčio mediana	Administratorių įverčio mediana
Priimant sprendimus elgiamasi spontaniškai.	<b>Labai dažnai (5)</b>	<b>Labai retai (2,5)</b>
Atliekamos funkcijos neišreikštos.	<b>Dažnai (4)</b>	<b>Retai (3)</b>
Informacija organizacijoje neformalizuota.	<b>Dažnai (4)</b>	<b>Retai (3)</b>
Išsaugo produkto žinias.	<b>Retai (3)</b>	<b>Dažnai (4)</b>
Išsaugo procedūrinės žinias.	<b>Retai (3)</b>	<b>Dažnai (4)</b>
Išsaugo procesines žinias.	<b>Retai (3)</b>	<b>Dažnai (4)</b>
Išsaugo žinias organizacijoje įdiegtoje specialiai tam skirtoje duomenų bazėje.	Niekada (1)	Niekada (1)
Žinias išsaugo dokumentuose.	<b>Labai retai (2)</b>	<b>Nei retai, nei dažnai (3,5)</b>
Visas idėjas aprašo organizacijoje įdiegtoje specialiai tam skirtose duomenų bazėse.	<b>Labai retai (2)</b>	<b>Ne retai, nei dažnai (3,5)</b>
Įgytas žinias suveda į tam skirtas duomenų bases.	Labai retai (2)	Labai retai (2,5)

Kūrybinės organizacijos prigimtis sąlygoja žemą visos organizacijos formalizaciją, tačiau, atlikus detalų kiekvieno indikatorius tyrimą ir analizę, buvo nustatytas dualumas, kai fiksuojama žemesnė kūrėjų formalizacija nei administratorių (36 lentelė). 43 paveikslas parodo skirtingus formalizacijos lygius tarp dviejų darbuotojų grupių išsaugomų žinių atveju:



43 pav. Užsaugomos žinios kūrybinėje organizacijoje, Me

Abi darbuotojų grupės *niekada* nei suveda (kūrėjų Me = 2, administratorių Me = 2,5), nei išsaugo įgytas žinias specialiai tam įdiegtoje duomenų bazėje (abiejų darbuotojų grupių Me = 1). Tokie rezultatai dar kartą patvirtina žemą formalizaciją. Siekiant nustatyti formalizacijos ir žinių saugojimo ryšio stiprumą, atliekamas Spearmano testas, apskaičiuojant koreliaciją. Gauti rezultatai (37 lentelė) rodo, kad nustatytas vidutiniškai stiprus ryšys tarp formalizacijos ir žinių saugojimo.

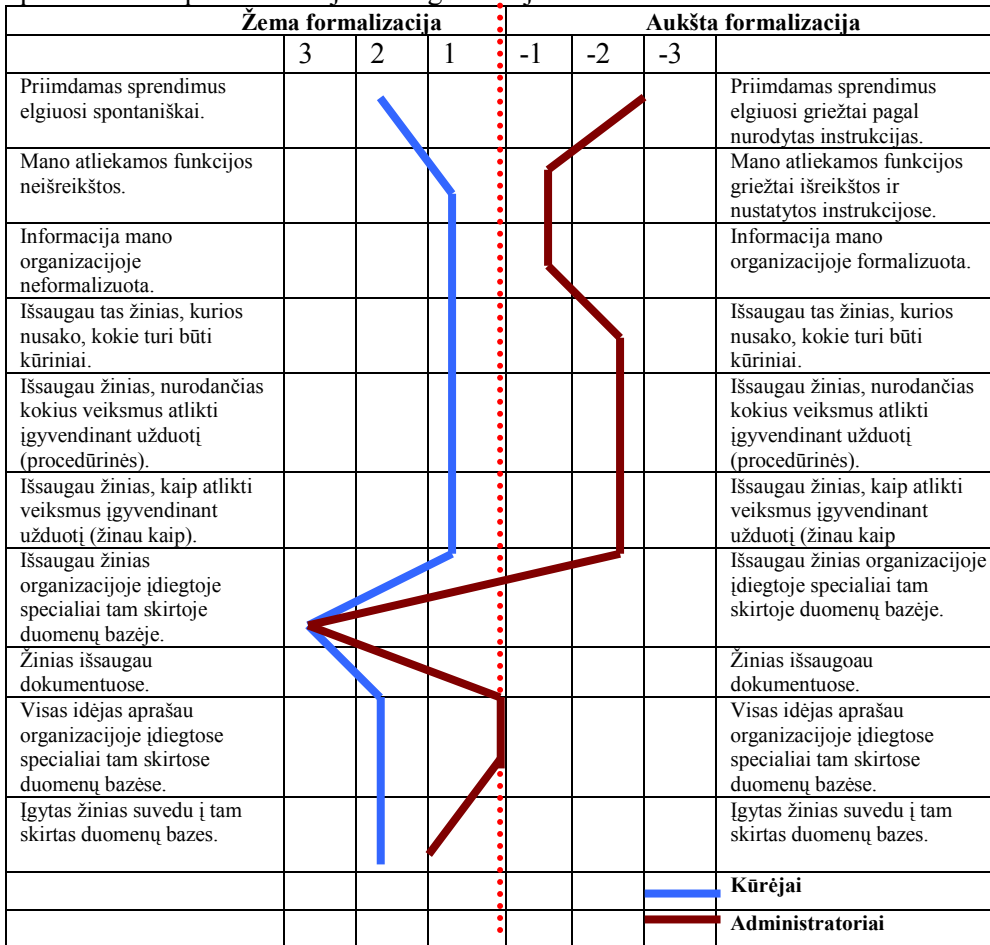
**37 lentelė.** Saugojimo ir formalizacijos etapų tarpusavio ryšys tarp kūrybiškų ir administracinių tipų darbuotojų.

Koreliacija			
Spearman' koeficientas		SAUGOJIMAS	FORMALIZACIJA
SAUGOJIMAS	Koreliacijos koeficientas	1,00	0,636
	Sig. (2-tailed)		0,00
	N	64	65
FORMALIZACIJA	Koreliacijos koeficientas	0,636	1,00
	Sig. (2-tailed)	0,00	
	N	64	64

\*\* Koreliacijos reikšmingumo lygis 0.01 (2-tailed).

Kiti formalizacijos indikatoriai abeiose darbuotojų grupėse vertinami skirtingai: kūrėjams taikoma žemesnė formalizacija (kūrėjų funkcijų neapibrėžtumo Me = 4), neapibrėžta informacija (Me = 4) sudaro sąlygas *labai dažnai* elgtis spontaniškai bei eksperimentuoti (Me = 5). Griežtai išreikštos funkcijos apribotų kūrybiškumą, juolab, kad labai dažnai specializacija yra labai žema, tai yra vienas darbuotojas atlieka daug užduočių

tuo pačiu metu, kaip buvo patvirtinta ankstesniame poskyryje. Esant tokiai terpei kūrėjai *retai* (Me = 3) kada išsaugo rutines, koncepcines ir sistemes žinias, *labai retai* (Me = 2) jas išsaugo dokumentuose ir labai retai aprašo visas idėjas specialiai tam skirtose duomenų bazėse (Me = 2). Tokiu būdu mažinama galimybė žinias pritaikyti kelis kartus bei jas patobulinti ar perduoti naujiems organizacijos nariams.



44 pav. Formalizacijos profiliai kūrybinėje organizacijoje

Administratoriai, atvirkščiai, *labai retai* elgiasi spontaniškai (Me = 2,5), jų funkcijos *retai* kada neišreikštos (Me = 3) ir informacija *retai* neformaluota (Me = 3). Veikiami šių sąlygų ir būdami atsakingi už procesų ir visos organizacijos valdymą, administratoriai *dažnai* (Me = 4) išsaugo rutines, koncepcines ir sistemes žinias. Gauti kūrėjų ir administratorių rezultatai leido suformuoti du būdingus profilius (44 paveikslas). Apibendrinant galima teigti, kad žema formalizacija sudaro palankias sąlygas kūrybiškumui, bet trukdo efektyviam organizacijos vadybos sistemos įveiklinimui žinių aspektu, nes žinios nėra išsaugomos.

#### Komunikacija

Nors, remiantis teorine mokslinės literatūros analize, buvo suformuota prielaida, kad kūrybinėje organizacijoje komunikuojama tiek formaliai, tiek ir neformaliai, atliktas empirinis tyrimas paneigė ją. Gauti tyrimo rezultatai parodė, jog kūrybinei organizacijai yra

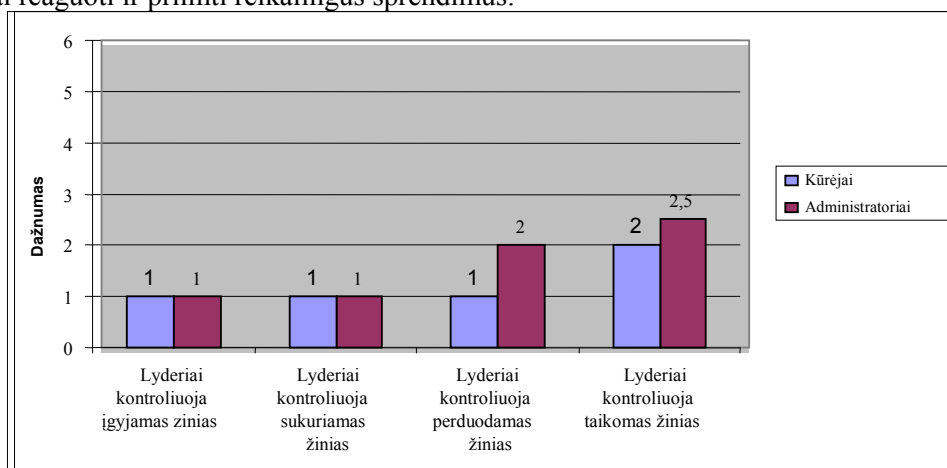
būdinga atvira komunikacija abeiose darbuotojų grupėse (38 lentelė). Kūrėjai ir administratoriai *labai dažnai* (Me = 5) bendrauja atvirai tiek sprendžiant problemas, tiek keičiantis informacija. Toks rezultatas gali būti sąlygotas kūrybinės organizacijos organiškumo, kūrybiškumo ir atviros kultūros tipo.

**38 lentelė.** Komunikacija kūrybinėje organizacijoje

Klausimas	Kūrėjų mediana	įvertčio	Administratorių įvertčio mediana
Atvirai bendraujame sprendžiant problemas.	5		5
Atvirai bendraujame dalinantis, keičiantis informacija.	5		5,5

### Decentralizacija

Decentralizuota kontrolė suteikia didesnę sprendimų laisvę, tokiu būdu įgalinami projektų grupių nariai bei vyksta mokymasis, žinių perdavimas ir taikymas. Bendradarbiaujant ir dirbant komandose lanksčiau reaguojama į pokyčius. Didelė užduočių kaita, kuri buvo identifikuota ankstesniame poskyryje, bei nuolatinė laiko stoka priverčia greitai reaguoti ir priimti reikalingus sprendimus.





**45 pav.** Kontrolės metodo raiška (Me), įveiklinant vadybos sistemą žinių aspektu.

Įgalinimas ir decentralizuota kontrolė sudaro galimybes veikti tokiomis sąlygomis. Žinoma, decentralizuotą kontrolę sąlygoja ir žinių užslėptumas bei kūrybiškumas, nes tokio tipo produktus tikrinti ir kontroliuoti yra sudėtinga. 45 paveiksle pateikiama žinių valdymo proceso kontrolė iš lyderių pozicijos.

Lyderiai *niekada* (Me = 1) nenurodo kokias žinias įgyti, perduoti ir taikyti. Jie nekontroliuoja, kokios žinios yra įgyjamos, perduodamos, taikomos ir saugomos abeiose darbuotojų grupėse. Tiesa, lyderiai labai retai kontroliuoja administratorių perduodamas (Me = 2) ir taikomas žinias (Me=2,5), tačiau šis procesas vyksta dažniau nei kūrėjų atveju. Visi organizacijos vadybos sistemos įveiklinimo žinių aspektu procesai vyksta neformaliai, natūraliai, bet, žinoma, nesistemiškai. Toks procesų kontroliavimas, teisingiau jų visiškai nekontroliavimas, sąlygoja žinių saugojimo ir vertinimo veiklų stoką, o tai savo ruožtu lemia organizacinę amneziją, žinių praradimą ir organizacinio mokymosi stoką.

Taigi, galima teigti, kad *Hipotezė H4* pasitvirtino.

Apibendrintas dviejų darbuotojų grupių vadybos sistemos įveiklinimo žinių aspektu profilis struktūriniu aspektu pateikiamas žemiau (46 paveikslas):

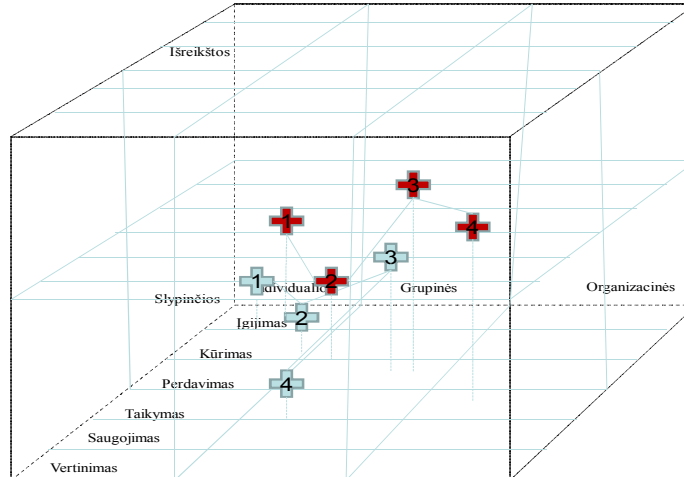
	Kūrėjai			Administratoriai			
	3	2	1	-1	-2	-3	
Transformacinis lyderis							Transakcinis lyderis
Sudėtingos IT							Paprastos IT
Atvira kultūra							Uždara kultūra
Maža grupė							Didelė grupė
Ribotas laikas							Neribotas laikas
Nauja užduotis							Rutininė užduotis
Žema formalizacija							Aukšta formalizacija
Neformali komunikacija							Formali komunikacija
Decentralizuota kontrolė							Centralizuota kontrolė
Individualus mokymasis							Organizacinis mokymasis
Praktikos bendruomenės							Organizacinis žinojimas
							 Kūrėjai
							 Administratoriai

46 pav. Kūrybinės organizacijos vadybos sistemos įveiklinimo žinių aspektu profiliai

Pateiktas paveikslas leidžia identifikuoti du skirtingus, tačiau turinčius panašumų tam tikrose kategorijose, profilius: abiemis darbuotojų grupėms būdinga ta pati kultūra su ta pačia neformalia komunikacija bei visi darbuotojai dirba turėdami ribotą laiko limitą.

Apibendrinant galima teigti, kad visiškai patvirtinus H1, H2, H3 ir H4, patvirtinama H0 hipotezė, tai yra, kūrybinei organizacijai būdinga duali žinių valdymo sistema, kurioje yra žemesnė kūrėjų formalizacija, reikšmingesnis žinių kūrimas ir taikymas, didesnę įtaką žinių valdymui daro užduoties bei technologijų veiksniai, o administratorių žinių valdymo formalizacija yra aukštesnė, reikšmingesnės žinių įgijimo, perdavimo ir taikymo veiklos. Žemiau pateikiamas apibendrintas iliustruotas kiekybinio tyrimo paveikslas, kuriame galima aiškiai matyti du skirtingus organizacijos žinių valdymo lygius formalizacijos aspektu – kūrėjų tarpe formuojamas neformalizuotas, o administratorių – formalizuotas žinių valdymas. Tačiau nustatyti formavimo proceso trūkumai (žema formalizacija, saugojimo ir vertinimo veiklų stoka, decentralizuota kontrolė, silpnas vadovo ir kultūros vaidmuo) neleidžia kompleksiskai suformuoti kūrybinės organizacijos žinių valdymo sistemos, kurioje žinios pasiekia organizacinį lygmenį.

Atliktas kiekybinis tyrimas leido nustatyti organizacines veiklas ir veiksnius, leidžiančius žinių aspektu įveiklinti vadybos sistemą kūrybinėje organizacijoje. Žemiau iliustruotai pateiktas apibendrintas kiekybinio tyrimo rezultatas, parodantis, kad kūrybinėje organizacijoje formuojama duali organizacijos vadybos sistema žinių aspektu formalizacijos atžvilgiu dviejose darbuotojų grupėse: administratoriams būdingas daugiau formalizuotas žinių valdymas, o kūrėjams - neformalizuotas žinių valdymas.



**47 pav.** Slypinčių ir išreikštų žinių raiška kūrybinėje organizacijoje dviejose darbuotojų grupėse

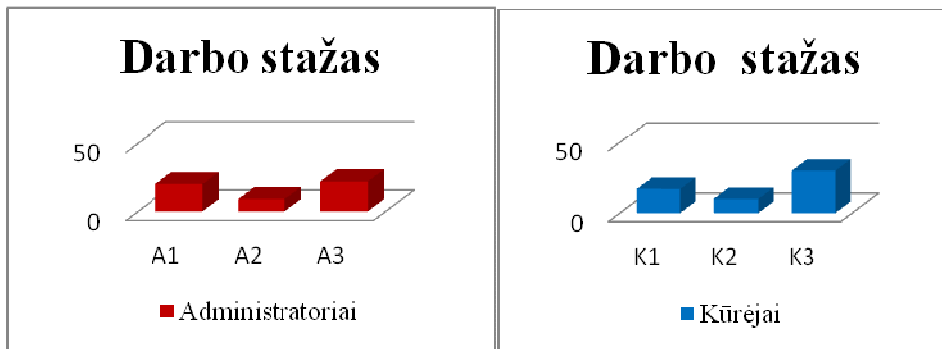
Aukščiau pateiktame paveiksle grafiškai vaizduojamas gautas kiekybinio tyrimo rezultatas, atskleidžiantis dviejose darbuotojų grupėse vykstantį žinių valdymo procesą. Šviesesnė spalva reprezentuoja kūrėjų, o tamsesnė – administratorių žinių valdymo procesus. Gauti tyrimo rezultatai taip pat parodė, kad organizacijos žinių valdymas nėra kompleksiškas: nėra vykdomos žinių saugojimo ir vertinimo veiklos bei nepakanka formalizacijos.

Kiekvienos organizacijos tikslas yra parengti tinkamą vadybos sistemą žinių aspektu, kurioje būtų visų lygių žinios (individualaus, grupinio ir organizacinio), veiklos (igijimo, kūrimo, perdavimo, taikymo, saugojimo ir vertinimo), organizaciniai metmenys (kultūra, lyderis, technologijos, socialinė struktūra), valdymo metodai (komunikacija, formalizacija, kontrolė) ir priemonės (organizacinis mokymasis), bei tą sistemą įveiklinti. Kiekybinis tyrimas leido identifikuoti vadybos sistemos ypatumus žinių aspektu. Siekiant nustatyti, kaip identifikuoti sistemos veiksniai įveiklina vadybos sistemą žinių aspektu, yra atliekamas kokybinis tyrimas.

### 4.3. Kūrybinės organizacijos vadybos sistemos įveiklinimo ypatumai

Atliktas kokybinis tyrimas ir gauti kokybinio tyrimo rezultatai leido išgryninti dualumo fenomeną, pasireiškiantį per organizacinius vadybos sistemos įveiklinimo ypatumų veiksnius žinių aspektu.

Pirma struktūrizuoto tyrimo pirmoji dalis - demografinis tyrimas - leido identifikuoti ir sugrupuoti į dvi grupes tinkamus respondentus: kūrėjus ir administratorius. Vienas iš pagrindinių atrankos kriterijų buvo pakankamas darbo stažas ir darbo pobūdis.



48 pav. Kokybinio tyrimo respondentų demografiniai duomenys.

Abi tirtos darbuotojų grupės pasižymi ilgu darbo stažu, o tai leidžia daryti prielaidą, kad respondentai gerai pažįsta darbo pobūdį, principus ir veiklos specifiką kūrybinėse organizacijose.

Gauti kokybinio tyrimo rezultatai leido identifikuoti dvi vadybos posistemas, kurių pagrindinis skiriamasis bruožas yra darbuotojų pareigybės – kūrėjai ir administratoriai. Tolimesnė kokybinio tyrimo analizė bus atliekama ta pačia tvarka, analizuojant kiekvienai grupei būdingus požymius.

#### 4.3.1. Vadybos sistemos įveiklinimo nuostatos

Pirmiausia, atliekant kokybinį tyrimą, buvo siekiama išsiaiškinti, kokių nuostatų laikosi kūrybinė organizacija įveiklindama vadybos sistemą žinių aspektu. Struktūrizuoto interviu metu buvo užduodami šie klausimai: *Kokių nuostatų laikosi jūsų organizacija įveiklindama vadybos sistemą žinių aspektu?* ir *Kokių nuostatų kūrybinė organizacija turėtų laikytis, įveiklindama vadybos sistemą žinių aspektu?* Gauti rezultatai pateikiami dviejose lentelėse, kuriose išryškėja skirtumai tarp dviejų darbuotojų grupių (39 lentelė ir 40 lentelė), valdant slypinčias (SI) ir išreikštas žinias (IŠ).

Administratoriai mano, kad kūrybinė organizacija sistemingai nevaldo slypinčių ir išreikštų žinių. Darbuotojai, būdami kompetentingi ir savo srities žinovai, stengiasi tobulėti savarankiškai, įgydami žinių iš internetinių šaltinių pasaulio žiniatinklių ar kolegų kitose organizacijose. Visi trys respondentai taip pat pažymėjo, kad organizacijos lyderiai jais pasitiki, suteikia sprendimų teisę įvairiais aspektais (valdymo, organizavimo, mokymų ir t.t.). Todėl administratoriai, patys įsivertinę savo žinių spragas, pasirenka mokymus savarankiškai. Deja, tokie mokymai vyksta nesistemingai, o fragmentiškai: A1 kūrybinėje organizacijoje per 5 darbo metus turėjo 1 mokymus, A2 per 7 darbo metus – 3, A3 per 10 metų – 2 mokymus.

**39 lentelė.** Kūrybinės organizacijos taikomos nuostatos į administratorių vadybos posistemės įveiklinimą žinių aspektu .

Nuostatos	Administratorius								
	A1			A2			A3		
	Yra	Turėtų būti		Yra	Turėtų būti		Yra	Turėtų būti	
		Iš	SI		Iš	SI		Iš	SI
Asmeninis tobulėjimas	+			+			+		
Igalinimas ir mokymai	+		+	+		+	+		+
Bendradarbiavimas su profesijos atstovais visoje rinkoje									
Sisteminis formalizuotas mokymas		+	+		+	+		+	+

Administratoriai, atsakydami į klausimą, kokių nuostatų reikėtų laikytis siekiant valdyti išreikštas žinias, buvo vieningi ir atsakė, kad tik sisteminis mokymas, žinių formalizavimas, sistemų ir tvarkų diegimas leistų efektyviau įgyti, perduoti ir žinias, tačiau šios nuostatos turėtų būti taikomos tik administratorių atveju. Slypinčių žinių valdymo atveju, administratoriai mano, jog turėtų būti taikomas įgalinimo ir mokymų nuostatos. Administratorių nuomone, kiekvienai darbuotojų grupei (kūrėjų ir administratorių) organizacijos žinių valdymo nuostatos turėtų būti individualios: administratoriams - sisteminis mokymas, o kūrėjams - įgalinimai ir mokymai.

Kūrėjų atveju, vertinant esamą situaciją, rezultatai labai panašūs į administratorių, tik čia dar daugiau išryškėja kūrybinės organizacijos orientacija į asmeninį tobulėjimą be organizacijos įsikišimo (40 lent.). K1, būdamas mobilesnis, dar pažymėjo, kad jam būdingas ir bendradarbiavimas su savo profesijos atstovais visoje rinkoje keičiantis žiniomis, patirtimi, įsitikinimais ir požiūriais. Tokiu būdu jis įgyja naujausių žinių, kurios jam leidžia daug greičiau tobulėti, rasti atsakymus į iškilusius klausimus ir spręsti problemas.

Kūrėjai, atsakydami, kokių nuostatų turėtų laikytis kūrybinė organizacija, valdydama išreikštas žinias, paminėjo įgalinimo ir mokymo svarbą, tačiau visiškai paneigė sisteminio, formalizuoto mokymo efektyvaus panaudojimo galimybes. Tokią nuomonę pagrindė:

- savo nenoru užsiimti rutininėmis užduotimis;
- nenorą susitapatinti su organizacija;
- savo asmeninėmis savybėmis (intravertiškumu).

Valdant slypinčias žinias, kūrėjų nuomone, organizacija turėtų taip pat taikyti įgalinimo ir mokymo bei bendradarbiavimo su savo profesijos atstovais visoje rinkoje nuostatas.



**40 lentelė.** Kūrybinės organizacijos taikomos nuostatos į kūrėjų vadybos posistemės įveiklinimą žinių aspektu.

Nuostatos	Kūrėjas								
	K1			K2			K3		
	Yra	Turėtų būti		Yra	Turėtų būti		Yra	Turėtų būti	
Iš		Sl	Iš		Sl	Iš		Sl	
Asmeninis tobulėjimas	+			+			+		
Igalinimas ir mokymai		+	+		+	+		+	
Bendradarbiavimas su profesijos atstovais visoje rinkoje	+		+						+
Sisteminis formalizuotas mokymas									

Kūrėjai taip pat pritarė nevienalyčių nuostatų laikymuisi valdant žinias: kūrėjams turėtų būti taikomi įgalinimai ir mokymai bei bendradarbiavimas su savo profesijos atstovais visoje rinkoje, o administratoriams - sisteminis mokymas.

#### 4.3.2. Vadybos sistemos įveiklinimo organizaciniai veiksniai

Atliekant kokybinį tyrimą buvo siekiama išsiaiškinti, kokios sąlygos leidžia užtikrinti vadybos sistemos ypatumų įveiklinimą žinių aspektu kūrybinėje organizacijoje. Respondentų grupėms buvo užduodami klausimai: *Kokios sąlygos dabar suformuotos jūsų organizacijoje?; Kokios sąlygos turėtų būti, kad leistų valdyti slypinčias ir išreikštas žinias?*

Gauti tyrimo rezultatai pateikiami kokybinio tyrimo metodologijoje tokiu eiliškumu: organizaciniai veiksniai, valdymo metodai ir priemonės. Organizacijos metmenų grupė susideda iš kultūros, lyderių, socialinės struktūros ir technologijų.

#### Kultūra

Administratoriai, išskirdami kultūros charakteristikas, užtikrinančias slypinčių ir išreikštų žinių valdymą, išrinko šias, svarbiausias dviem aspektais – *būdingas esamai kūrybinei organizacijai ir kokių reikėtų, kad būtų valdomos slypinčios ir išreikštos žinios*. Administratoriai, vertindami esamą situaciją, išskyrė kultūros charakteristikas, kurias dažniausiai pasitaiko jų veikloje. Šias charakteristikas galima sugrupuoti į tris lygius: individualų, grupinį ir visos organizacijos (41 lent.).

**41 lentelė.** Kultūros charakteristikos, įveiklinančios administratorių vadybos posistemę.

Kultūros charakteristikos	Administratorius								
	A1			A2			A3		
	Yra	Turėtų būti		Yra	Turėtų būti		Yra	Turėtų būti	
Iš		Sl	Iš		Sl	Iš		Sl	
Individų motyvavimas	+		+	+		+	+		+
Atvirumas pokyčiams	+		+	+		+			+
Neformalūs darbuotojų santykiai	+		+	+		+			+
Problemų sprendimas	+	+	+	+	+	+	+	+	+

Sprendimų priėmimas		+	+		+	+	+	+	+
Lojalumas			+		+	+	+	+	+
Rizikos prisiėmimas	+			+					
Pasitikėjimas	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Nepriklausomybė	+				+	+			
Mokymas ir vystymas		+			+			+	
Skatinimo ir apdovanojimo sistema		+			+		+	+	
Igalinimas	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Pripažinimas	+		+	+		+	+		+
Lankstumas		+	+		+	+	+	+	+
Teisingumas						+			+
Klaidų toleravimas									
Eksperimentavimo skatinimas	+		+	+		+	+		+
Pagarba	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Įvertinimas	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Dalyvavimas		+			+		+	+	
Spaudimas	+			+			+		

Individualiame lygmenyje daugiausia būdinga individų motyvavimas, atvirumas pokyčiams, neformalus darbuotojų santykiai ir problemų sprendimas. A3 respondentas išskyrė ir sprendimų priėmimą bei lojalumą, nes tai aukščiausio lygio administracinis lyderis, vienoje darbovietėje dirbantis daugiau nei 13 metų.

Grupiniame lygmenyje tik vienas respondentas pažymėjo skatinimo ir apdovanojimo sistemą, kaip egzistuojančią kultūros charakteristiką. Daugiau nei vienas respondentas negalėjo identifikuoti nei vienos charakteristikos. Tokį rezultatą galėjo paskatinti administratorių veikla organizaciniame lygmenyje bei mokymo ir vystymo, skatinimo, apdovanojimo sistemų stoka.

Visos organizacijos lygmenyje eksperimentavimo skatinimas, pagarba, įvertinimas ir spaudimas buvo dažniausiai pasitaikančios kultūros charakteristikos. Administratoriai, dirbdami administracinį darbą, vis tiek yra skatinami eksperimentuoti kūrybinėje organizacijoje ir šis požymis pažymėtas vienbalsiai visų respondentų. Tokį rezultatą sąlygoja kūrybinės organizacijos organiškumas, dažna projektų ir užduočių kaita, todėl administratoriai turi galimybes eksperimentuoti.

Pagarba ir įvertinimas taip pat vertinami kartu kaip pasitaikančios kultūros charakteristikos, o taip ir turėtų būti administratorių kategorijoje, nes jie atsakingi įveiklinančios už kūrybinės organizacijos veiklos užtikrinimą. Jei administratoriai nebūtų vertinami ir gerbiami, tuomet jie nebūtų lojalūs ir suinteresuoti siekti veiklos efektyvinimo. Visi administratoriai taip pat išskyrė spaudimą kaip būdingą charakteristiką. Įtampa, stresas yra vienas būdingiausių kultūros požymių kūrybinėje organizacijoje. Šis požymis didina kūrybiškumą ir galėtų būti daugiau būdingas kūrėjų grupėje, o ne administratorių, kurių darbas turėtų būti koncentruotas ir susijęs su stabilesne emocine būkle.

Administratoriai, atsakydami į klausimą, kokios kultūros charakteristikos leistų valdyti slypinčias ir išreikštas žinias, individualiame lygmenyje išskyrė individų motyvavimą, neformalius darbuotojų santykius, atvirumą pokyčiams, lojalumą, problemų sprendimą,

pasitikėjimą. Iš sprendimų valdant išreikštas žinias svarbus problemų sprendimas, sprendimų priėmimas ir pasitikėjimas.

Grupiniame lygmenyje valdant išreikštas žinias, administratoriai pažymėjo mokymus ir vystymą bei skatinimą ir įvertinimą. Visos organizacijos lygmenyje valdant slypinčias žinias, administratoriams svarbios lankstumo, pripažinimo, įgalinimo, pagarbos ir įvertinimo charakteristikos. Du respondentai (A1 ir A2) išskyrė teisingumo charakteristiką kaip būtiną, siekiant valdyti slypinčias žinias. Priešingai esamai situacijai, nei vienas administratorius nepažymėjo spaudimo kaip reikalingos charakteristikos. Valdant slypinčias žinias buvo įtrauktas ir dalyvavimas, kuris leistų kartu priimti sprendimus, įsigilinti ir įsitraukti į visą kūrybinės organizacijos veiklą.

Kūrėjų kategorijoje, vertinant esamą situaciją, individualiame lygmenyje dažniausiai būdingi neformalūs darbuotojų santykiai (ši požymį pažymėjo visi respondentai), rizikos prisiėmimas (ši požymį pažymėjo du respondentai). K2 šioje kategorijoje išskyrė ir atvirumą pokyčiams, problemų sprendimą bei sprendimų priėmimą, o K1 - dar ir nepriklausomybę.

Grupiniame lygmenyje kūrėjai nepažymėjo nei vienos kultūros charakteristikos, kuri yra būdinga jų organizacijai, o visos organizacijos lygmenyje vienbalsiai pritarė eksperimentavimo skatinimui ir spaudimui.

Toks siauras požymių pasirinkimas gali būti sąlygotas didelės kūrėjų kaitos ir mobilumo bei nesusitapatavimo su organizacija dėl šių priežasčių ar laiko stokos.

Kūrėjai, atsakydami į klausimą, kokios kultūros charakteristikos yra svarbios *valdant slypinčias žinias*, individualiame lygmenyje išskyrė individų motyvavimą, atvirumą pokyčiams, neformalius darbuotojų santykius, problemų sprendimą, sprendimų priėmimą, lojalumą, pasitikėjimą. Valdant išreikštas žinias jie pažymėjo tuos pačius požymius, išskyrus individų motyvavimą ir atvirumą pokyčiams.

Grupiniame lygmenyje kūrėjai, galvodami apie *slypinčių žinių valdymą*, neišskyrė jokios kultūros charakteristikos.

Visos organizacijos lygmenyje visi respondentai vienbalsiai išskyrė pripažinimą ir įvertinimą kaip būtinas savybes, valdant slypinčias žinias. Pavieniai respondentai paminėjo įgalinimą (K2) ir pagarbą (K3). *Išreikštų žinių valdymui* svarbūs buvo pripažinimas ir spaudimas, vienas respondentas paminėjo įgalinimą (K2). Toks rezultatas parodo, kad tik patiriant spaudimą kūrėjai formalizuotų savo žinias.

**42 lentelė.** Kultūros charakteristikos, įveiklinančios kūrėjų vadybos posistemę .

Kultūros charakteristikos	Kūrėjas								
	K1			K2			K3		
	Yra	Turėtų būti		Yra	Turėtų būti		Yra	Turėtų būti	
	Iš	SI		Iš	SI		Iš	SI	
Individų motyvavimas	+		+			+			
Atvirumas pokyčiams			+	+		+			
Neformalūs darbuotojų santykiai	+	+	+	+	+	+	+		
Problemų sprendimas		+	+	+	+	+			
Sprendimų priėmimas		+	+	+	+	+			
Lojalumas					+	+		+	+
Rizikos prisiėmimas	+						+		
Pasitikėjimas		+	+		+	+		+	+
Nepriklausomybė	+	+	+		+	+		+	+

Mokymas ir vystymas								+	
Skatinimo ir apdovanojimo sistema									
Igalinimas	+				+	+	+		
Pripažinimas		+	+		+	+		+	+
Lankstumas									
Teisingumas									
Klaidų toleravimas									
Eksperimentavimo skatinimas	+			+			+		
Pagarba								+	+
Įvertinimas			+			+			+
Dalyvavimas									
Spaudimas	+	+		+	+		+	+	

Apibendrinant galima teigti, kad kūrėjų ir administratorių požiūriai ir poreikiai į kultūros charakteristikas valdant žinias skiriasi lygių ir formalizacijos aspektu.

### Technologijos

Administratoriai atsakydami, kokio tipo technologijas taiko kūrybinės organizacijos, pažymėjo paprastas ŽIV sistemas ir paprastas gamybinės technologijas. Deja, paprastų ŽIV sistemų taikymas neveikia kaip organizacijos žinių valdymo katalizatorius, nes informacijos, žinių ir idėjų perdavimas vyksta neformaliai, be technologijų, o duomenų bazių, archyvų taip pat nėra sukurta.

**43 lentelė.** Administratorių technologijų tipai, paplitę valdant slypinčias ir išreikštas žinias.

Technologijų tipai	Administratorius		
	A1	A2	A3
	<i>Slypinčių ir išreikštų žinių valdymas</i>	<i>Slypinčių ir išreikštų žinių valdymas</i>	<i>Slypinčių ir išreikštų žinių valdymas</i>
Sudėtingos ŽIV	Archyvai, duomenų bankai, idėjų bankai	Žinių bankai, specializuotos paieškos sistemos	Archyvai, duomenų bankai
Paprastos gamybinės	Telefonas, kompiuteris, internetas, „Skype“, el.paštas	Internetas, kompiuteris, telefonas, pokalbių programos („Skype“)	Telefonas, internetas, faksas, kompiuteris, el.paštas

Administratoriai, vertindami taikomų technologijų vaidmenį valdant slypinčias žinias, prioritetą teikė paprastoms ŽIV sistemoms ir paprastoms gamybinėms technologijoms. Tokį pasirinkimą sąlygojo kūrybinės organizacijos lankstumas ir organiškumas. Tačiau atsakydami į klausimą, kokios sąlygos turėtų būti, kad galėtų būti valdomos išreikštos žinios, administratoriai atsakė, kad tik sudėtingos ŽIV tai leistų užtikrinti.

Žemiau pateikiama apibendrintų administratorių atsakymų rezultatų lentelė (44 lent.), parodanti nuomonių pasiskirstymą, kokios technologijos yra ir kokios turėtų būti taikomos valdant slypinčias ir išreikštas žinias.

**44 lentelė.** Technologijų tipai, įveiklinantys administratorių vadybos posistemę.

Technologijų tipai	Administratorius								
	A1			A2			A3		
	Yra	Turėtų būti		Yra	Turėtų būti		Yra	Turėtų būti	
		Iš	SI		Iš	SI		Iš	SI
Sudėtingos gamybinės									
Sudėtingos ŽIV		+	+		+	+		+	
Paprastos gamybinės	+	+	+	+	+	+	+	+	
Paprastos ŽIV	+			+			+		

Technologijų vaidmuo valdant žinias, kūrėjų nuomone, yra ypač svarbus. Vertindami technologijų tipus (sudėtingas ir paprastas) valdant žinias, kūrėjai neišskyrė technologijų tipų taikymo skirtumo slypinčių ir išreikštų žinių valdymui. Jie vienareikšmiškai pažymėjo sudėtingų gamybinių technologijų naudojimą gamyboje (kūryboje) ir paprastų ŽIV sistemų naudojimą valdant žinias. Kūrėjai buvo netgi kategoriškai nusiteikę prieš sudėtingų ŽIV sistemų taikymą jų darbe, traktuodami jas kaip darbo efektyvumo, kūrybiškumo trikdį bei didžiules laiko sąnaudas.

**45 lentelė.** Kūrėjų technologijų tipai, paplitę valdant slypinčias ir išreikštas žinias

Technologijų tipai	Kūrėjas		
	K1	K2	K3
	<i>Slypinčių ir išreikštų žinių valdymas</i>	<i>Slypinčių ir išreikštų žinių valdymas</i>	<i>Slypinčių ir išreikštų žinių valdymas</i>
Sudėtingos gamybinės	Montažo programos, vaizdų ir garsų efektų programos, transliavimo įranga, montavimo įranga, kompiuteris, titravimo programos.	-	Filmavimo kameros, apšvietimo technika, vaizdų įrašymo technika, vaizdų perrašymo technika, garso įrašymo technika, montažo programos.
Paprastos gamybinės		Programos titrams, scenarijams rašyti, „Office“ paketas, telefonas, kompiuteris, internetas.	Telefonas
Paprastos ŽIV	Internetas, kompiuteris, pokalbių programa „Skype“.	Telefonas, kompiuteris, internetas, el.paštas.	Telefonas

Esamos ir siektinos situacijos vertinimas sutapo, o tai dar kartą parodo, kad kūrėjams yra sudarytos specializuotos sąlygos slypinčių žinių valdymui. K2, dirbdamas su paprastomis gamybinėmis technologijomis, nes to reikalauja jo darbo specifiška (redaktorius-žurnalistas), akcentavo paprastų gamybinių technologijų poreikį ir būtinumą *valdant slypinčias ir išreikštas žinias*. Žemiau pateikiama apibendrintų kūrėjų atsakymų rezultatų lentelė (46 lent.), parodanti nuomonių pasiskirstymą, tarp to, kokios technologijos yra taikomos ir kokios turėtų būti siekiant valdyti slypinčias ir išreikštas žinias.

**46 lentelė.** Technologijų tipai, įveiklinantys kūrėjų vadybos posistemę žinių aspektu.

Technologijų tipai	Kūrėjas								
	K1			K2			K3		
	Yra	Turėtų būti		Yra	Turėtų būti		Yra	Turėtų būti	
Iš		SI	Iš		SI	Iš		SI	
Sudėtingos gamybinės	+	+	+				+	+	+
Sudėtingos ŽIV									
Paprastos gamybinės				+	+	+	+		
Paprastos ŽIV	+	+	+	+	+	+	+	+	+

Apibendrinant galima teigti, kad technologijų vaidmuo valdant žinias ir įveiklinant vadybos sistemą žinių aspektu kūrybinėje organizacijoje ir tenkinant poreikius skiriasi kūrėjų ir administratorių požiūriu formalizacijos aspektu. Kūrėjų slypinčių ir išreikštų žinių valdymui būtinos sudėtingos gamybinės ir paprastos ŽIV sistemos, o administratoriams išreikštų žinių valdymui – sudėtingos ŽIV sistemos, slypinčių – paprastos gamybinės technologijos.

### Lyderiai

Administratoriai, vertindami esamą situaciją individualiame ir grupiniame lygmenyse, išskyrė transformacinį lyderį, o visos organizacijos lygmenyje – transakcinį. Vienas respondentas (A3), būdamas aukščiausio lygmens lyderis, visuose organizacijos lygiuose išskyrė transakcinio lyderio reikšmę.

**47 lentelė.** Lyderių tipai, įveiklinantys administratorių vadybos posistemę

Lygis	Lyderių tipai	Administratorius								
		A1			A2			A3		
		Yra	Turėtų būti		Yra	Turėtų būti		Yra	Turėtų būti	
Iš	SI		Iš	SI		Iš	SI			
Individualus	Transakcinis		+			+		+	+	
	Transformacinis	+		+	+		+			
Grupinis	Transakcinis		+			+		+	+	
	Transformacinis	+		+	+		+			
Visos organizacijos	Transakcinis	+	+	+	+	+	+	+	+	
	Transformacinis									

Administratoriai, vertindami lyderių vaidmenį *valdant slypinčias žinias*, pabrėžė transformacinės lyderystės svarbą ir būtinumą individualiame ir grupiniame lygmenyse. Transformacinis lyderis, pasak jų, skatina profesionalumo augimą, didina jų pasitikėjimą ir leidžia save realizuoti. Tačiau visos organizacijos lygmenyje visi administratoriai mato transakcinį lyderį. Visos organizacijos lygmuo reikalauja tokio tipo lyderio, kuris būtų orientuotas į užduočių atlikimą, kontrolę ir įvertinimą, o ne įkvėpimą ir ugdymą. Tuo tarpu *valdant išreikštas žinias*, visuose organizacijos lygiuose yra reikšmingas ir svarbus transakcinis lyderis.

**48 lentelė.** Lyderių tipai, įveiklinantys kūrėjų vadybos posistemę

Lygis	Lyderių tipai	Kūrėjas								
		K1			K2			K3		
		Yra	Turėtų būti		Yra	Turėtų būti		Yra	Turėtų būti	
	Iš	SI		Iš	SI		Iš	SI		
Individualus	Transakcinis									
	Transformacinis	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Grupinis	Transakcinis				+					
	Transformacinis	+	+	+		+	+	+	+	+
Visos organizacijos	Transakcinis				+					
	Transformacinis	+	+	+		+	+	+	+	+

Kūrėjai visuose organizacijos lygmenyse mato veikiantį transformacinį lyderį, užtikrinantį slypinčių ir išreikštų žinių valdymą. Toks lyderis visų pirma leistų jiems atsiskleisti, jie būtų įvertinti, gerbiami ir pripažinti. Gauti giluminio interviu atsakymai, vertinant esamą ir siektiną situaciją, praktiškai sutampa. Tai rodo, kad kūrybinėse organizacijose išgalejęs transformacinis lyderiavimas kūrėjų tarpe, taip suformuojant palankias sąlygas jų kūrybiškumo realizavimui, žinių sklaidai ir taikymui. Pažymėtina, kad kūrėjai, atsakydami į klausimą, kokia lyderių elgsena leistų valdyti slypinčias ir išreikštas žinias, vienareikšmiškai pažymėjo transformacinę lyderystę. Administratoriai vis dėlto mato transakcinę lyderystę naudą *valdant išreikštas žinias visuose lygiuose*.

### Socialinė struktūra

*Užduotis.* Administratoriai, vertindami esamą situaciją, pateikė plačią nuomonių įvairovę: jų darbe pasitaiko naujos, rutininės, paprastos, sudėtingos, aiškios, neaiškios, išreikštos ir neišreikštos užduotys. Tokios užduotys formuoja organizacijos žinojimą. Kaip dažniausiai įvardinti pasitaikantys užduočių tipai buvo naujos, rutininės, sudėtingos ir neišreikštos užduotys. Naujos, sudėtingos, neaiškios ir neišreikštos užduotys leistų suformuoti naujus įgūdžius ir žinias administratorių tarpe. Rečiausiai pasitaiko išreikštos užduotys.

Administratoriai, atsakydami į klausimą, kokios užduotys leidžia valdyti slypinčias žinias, pažymėjo naujas, sudėtingas, neaiškias ir neišreikštas užduotis. *Valdant išreikštas žinias*, administratoriai pažymėjo rutininės, paprastos ir aiškias užduotis. Toks pasiskirstymas rodo, kad naujos užduotys leidžia įgyti naujų žinių, tačiau jos lieka individualiame lygmenyje, o rutininės užduotys skatina žinių sklaidą organizacijoje bei galimybes žinių išreiškimui ir formalizavimui.

**49 lentelė.** Užduočių charakteristikos, įveiklinančios administratorių vadybos posistemę

Užduočių charakteristikos	Administratorius								
	A1			A2			A3		
	Yra	Turėtų būti		Yra	Turėtų būti		Yra	Turėtų būti	
	Iš	SI		Iš	SI		Iš	SI	
Naujos	+		+	+		+	+		+
Rutininės	+	+		+	+		+	+	
Paprastos		+		+	+		+	+	
Sudėtingos	+		+	+		+	+		+
Aiškios		+		+	+		+	+	

Neaiškios	+		+	+		+			+
Išreikštos							+		
Neišreikštos	+		+	+		+	+		+

Kūrėjai, vertindami esamą situaciją, pažymėjo visus galimus užduočių tipus, išskyrus išreikštas užduotis. Tai parodo, kokia nepastovi, nuolat besikeičianti yra kūrėjų veikla, kai jiems pasitaiko ir naujos, ir sudėtingos, ir neaiškios, ir neišreikštos užduotys, bei atvirkščiai, paprastos, rutininės ir aiškios užduotys. Tačiau vertinant, kokios užduotys leistų valdyti slypinčias žinias, kūrėjai pažymėjo, kad tik naujos, sudėtingos, neaiškios ir neišreikštos leistų tai atlikti. Valdant išreikštas žinias užduotys turėtų būti rutininės, paprastos arba sudėtingos ir aiškios.

**50 lentelė.** Užduočių charakteristikos, įveiklinančios kūrėjų vadybos posistemę

Užduočių charakteristikos	Kūrėjas								
	K1			K2			K3		
	Yra	Turėtų būti		Yra	Turėtų būti		Yra	Turėtų būti	
		Iš	SI		Iš	SI		Iš	SI
Naujos	+		+	+		+			+
Rutininės	+	+		+	+		+	+	
Paprastos	+	+			+		+	+	
Sudėtingos	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Aiškios	+	+			+		+	+	
Neaiškios	+		+	+		+	+		+
Išreikštos									
Neišreikštos	+		+	+		+	+		+

Apibendrinant galima teigti, kad kūrėjų ir administratorių pozicija žinių valdymo formavimo klausimu nesiskiria. Abi darbuotojų grupės pažymėjo tas pačias užduočių charakteristikas vertindami slypinčių ir išreikštų žinių valdymo poreikius užduočių aspektu.

#### Grupės

Administratoriai, vertindami esamą situaciją pabrėžė, kad jiems dažniausiai pasitaiko mažos, homogeninės grupės, kuriose pasitaiko prieštaravimų esamoms prielaidoms. Vienareikšmių grupių charakteristikų nebuvo pateikta, o vienas respondentas pažymėjo (A2), kad jam pasitaiko ir heterogeninės grupės, kuriose veikia „chemija“ tarp grupės narių. Taip pat svarbi žinių, įgūdžių ir gebėjimų kompozicija (A3).

**51 lentelė.** Administratorių vadybos posistemės grupių charakteristikos.

Grupių charakteristikos	Administratorius								
	A1			A2			A3		
	Yra	Turėtų būti		Yra	Turėtų būti		Yra	Turėtų būti	
		Iš	SI		Iš	SI		Iš	SI
Mažos	+	+	+	+			+	+	+
Didelės					+	+	+		
Homogeninės	+	+	+	+			+	+	+
Heterogeninės				+	+	+			
Pritarimai	+	+	+		+	+		+	+
Prieštaravimai esamoms prielaidoms				+			+		
„Chemija“				+	+	+			
Žinių, įgūdžių ir gebėjimų kompozicija					+	+	+	+	+



Administratoriai, atsakydami į klausimą, kokiomis charakteristikomis turėtų pasižymėti grupės, kad būtų valdomos slypinčios ir išreikštos žinios, pateikė identiškus reikalavimus abiejų tipų žinių valdymui: grupės turi būti mažos, homogeniškos, kuriose nėra prieštaravimų ir sukonstruota tinkama žinių, įgūdžių ir gebėjimų kompozicija (A1 ir A3). Jų nuomone, mažos ir vienalytės grupės sudaro palankesnę terpę žinių valdymui, nes tuomet stipriau pasireiškia pasitikėjimas, supratimas, greičiau susiformuoja bendri įgūdžiai, elgsena, o tai yra svarbu administratorių veikloje. A2 respondentas turėjo papildomų reikalavimų grupės dydžio (didelė grupė), sudėties (heterogeniška) ir privalomos „chemijos“ grupėje atžvilgiu.

Kūrėjai, vertindami esamą situaciją kūrybinėje organizacijoje, pažymėjo, kad dažniausiai jie veikia mažose, heterogeniškos grupėse, kuriose yra prieštaravimų esamai situacijai. Vienam respondentui (K1) pasitaiko dirbti ir homogeniškos grupėse, nes šis darbuotojas nėra mobilus ir lojalus savo darbovietai, todėl natūralu, kad jo grupėms būdingesni pritarimai, nes nuolat veikia tose pačiose grupėse. K3, būdamas labai mobilus kūrėjas, yra dirbęs grupėse, kurioms būdingos visos charakteristikos.

Kūrėjai, atsakydami į klausimą, kokiomis charakteristikomis turėtų pasižymėti grupės, kad būtų valdomos slypinčios ir išreikštos žinios, neišskyrė skirtingų reikalavimų ir nurodė vienodas grupės charakteristikas: mažos, heterogeniškos ir prieštaraujančios esamoms prielaidoms. Mažose grupėse kūrėjai jaučiasi komfortabiliu, tačiau yra būtina mišri darbuotojų sudėtis, nuolat besikeičianti kūrybiškumo, žinių, talento kompozicija ir nuomonių įvairovė.

**52 lentelė.** Grupių tipai, įveiklinantys kūrėjų vadybos posistemę

Grupių tipai	Kūrėjas								
	Yra	K1		Yra	K2		Yra	K3	
		Turėtų būti			Turėtų būti			Turėtų būti	
	Iš	Sl		Iš	Sl		Iš	Sl	
Mažos	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Didelės							+		
Homogeniškos	+	+	+				+		
Heterogeniškos				+	+	+	+	+	+
Pritarimai	+	+	+				+	+	+
Prieštaravimai esamoms prielaidoms	+	+	+	+	+	+	+	+	+
„Chemija“							+	+	+
Žinių, įgūdžių ir gebėjimo kompozicija									

Apibendrinant administratorių ir kūrėjų rezultatus, galima teigti, kad abi darbuotojų grupės **nesuformulavo skirtingų reikalavimų slypinčių ir išreikštų žinių valdymui** ir vadybos sistemos įveiklinimui žinių aspektu kūrybinėje organizacijoje. Nors kūrėjai ir administratoriai išsakė vienodus pageidavimus grupės dydžio atžvilgiu (mažos), kitų grupės charakteristikų atžvilgiu nuomonės išsiskyrė: administratoriai nori dirbti homogeniškos, su pritarimu ir žinių, įgūdžių bei gebėjimų kompozicija, o administratoriai heterogeniškos, su egzistuojančiais prieštaravimais esamoms nuostatoms grupėse.

*Laikas.* Administratoriai, vertindami esamą situaciją kūrybinėje organizacijoje, vienareikšmiškai pažymėjo, kad dažniausiai nėra skiriamas atskiras laikas užduotims atlikti, reikia atlikti kelias užduotis vienu metu, laikas yra ribotas ir jo yra per mažai. Labai retai laikas yra specialiai skiriamas kai kurioms užduotims atlikti (A2). Administratoriai slypinčių ir išreikštų žinių valdymo laiko charakteristikoms neišskyrė skirtingų reikalavimų. Visi trys

respondentai vienbalsiai pabrėžė, kad abiejų tipų žinių valdymui yra būtinas specialiai tam skirtas ir pakankamas laikas, kai atliekama tik viena užduotis vienu metu, tačiau laikas būtinai turi būti ribotas (53 lent.).

**53 lentelė.** Laiko charakteristikos, įveiklinančios administratorių vadybos posistemę

Laiko charakteristikos	Administratorius								
	A1			A2			A3		
	Yra	Turėtų būti		Yra	Turėtų būti		Yra	Turėtų būti	
Iš		SI	Iš		SI	Iš		SI	
Ribotas	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Neribotas									
Specialiai skirtas užduočiai atlikti		+	+	+	+	+		+	+
Specialiai neskirta laiko užduočiai atlikti	+			+			+		
Viena užduotis vienu metu		+	+		+	+		+	+
Daug užduočių vienu metu	+			+			+		
Per mažai laiko	+			+			+		
Pakankamai laiko		+	+		+	+		+	+

Kūrėjai, vertindami esamą situaciją, taip pat vienabalsiai atsakė, kad jiems skiriamas ribotas laikas užduotims atlikti, tačiau jie dažniausiai atlieka vieną užduotį vienu metu, kuriai skiriama per mažai laiko. Kūrėjai, kaip ir administratoriai, nustatydami reikalavimus laiko charakteristikoms, valdant slypinčias ir išreikštas žinias, neišskyrė skirtingų reikalavimų abiejų tipų žinių valdymui ir vadybos sistemos įveiklinimui žinių aspektu.

**54 lentelė.** Laiko charakteristikos, įveiklinančios kūrėjų vadybos posistemę

Laiko charakteristikos	Kūrėjas								
	K1			K2			K3		
	Yra	Turėtų būti		Yra	Turėtų būti		Yra	Turėtų būti	
Iš		SI	Iš		SI	Iš		SI	
Ribotas	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Neribotas									
Specialiai skirtas užduočiai atlikti	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Neskirta specialiai laiko užduočiai atlikti									
Viena užduotis vienu metu	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Daug užduočių vienu metu									
Per mažai laiko	+			+			+		
Pakankamai laiko		+	+		+	+		+	+

Kūrėjams yra būtinas ribotas, bet specialiai skirtas ir pakankamas laikas užduotims atlikti, kai atliekama tik vienu užduotimi vienu metu. Tokios sąlygos leidžia geriausiai save realizuoti, kurti naujas žinias, dalintis jomis ir jas pritaikyti.

Apibendrinant galima teigti, kad kūrybinėse organizacijose esama situacija kūrėjų atveju atitinka siekiamai situacijai, kuri optimaliausiai leistų valdyti žinias ir įveiklini vadybos sistemą žinių aspektu.

Gauti tyrimo rezultatai parodė, kad laiko kategorijoje keliami vienodi reikalavimai slypinčių ir išreikštų žinių valdymui kūrėjų ir administratorių kategorijose.

### Valdymo metodai

*Komunikacija.* Administratoriai kūrybinėje organizacijoje dažniausiai komunikuoja atvirai ir neformaliai. Jie mano, kad *slypinčių žinių valdymui* yra būtina atvira ir neformali komunikacija, kai tuo tarpu *išreikštų žinių valdymui* būtina atvira ir formali komunikacija.

**55 lentelė.** Komunikacijos tipai, įveiklinantys administratorių vadybos posistemę

Komunikacijos tipai	Administratorius								
	A1			A2			A3		
	Yra	Turėtų būti		Yra	Turėtų būti		Yra	Turėtų būti	
Iš		SI	Iš		SI	Iš		SI	
Uždara									
Atvira	+		+	+	+	+	+	+	+
Formali		+			+			+	
Neformali	+		+	+		+	+		+

Administratoriai, detalizuodami, kaip turėtų pasireikšti atvira komunikacija valdant išreikštas žinias, minėjo tokius apibūdinimus kaip pasitikėjimas, atviras problemų išsakymas, galimybė spręsti iškilusius klausimus ir konfliktus. Formalią komunikaciją administratoriai supranta kaip informacijos ir žinių perdavimą.

**56 lentelė.** Administratorių komunikacijos tipai, paplitę valdant išreikštas žinias.

Komunikacijos tipai	Administratorius		
	A1	A2	A3
	<i>Išreikštų žinių valdymas</i>	<i>Išreikštų žinių valdymas</i>	<i>Išreikštų žinių valdymas</i>
Atvira	Pasitikėjimas ir atvirumas leidžia greičiau išspręsti problemas, sužinoti, ko dar nežinojai.	Atvirumas skatina pasitikėjimą, o šios savybės kartu leidžia kokybiškai dirbti komandoje. Tai yra pagrindinis būdas gauti žinias, perduoti jas ir sukurti naujas.	Konfliktų ir problemų sprendimas, atviras nuomonių išsakymas lemia kokybiškesnį užduočių atlikimą.
Formali	Informacijos perdavimas dokumentais ir technologijų pagalba leidžia aiškiau suprasti ir išvengti interpretacijų.	Kalbant apie žinias, kurias privalo žinoti visi ir kurios turi išlikti įmonėje ilgą laiką, jos privalo būti perduodamos oficialiai, užfiksuotu būdu.	Tik dokumentai, įrašai (el. laiškai) leidžia visoms žinioms būti išsaugotoms. Formaliai perduodama informacija ir žinios priimamos kaip neginčijama tiesa, kurią reikia priimti, įsisavinti, laikytis.

Detalizuodami kaip turi atrodyti komunikacija valdant slypinčias žinias, administratoriai išsakė tokius pačius apibūdinimus kaip ir kalbėdami apie atvirumo charakteristiką, valdant išreikštas žinias. Tačiau, jų nuomone, slypinčių žinių valdymui yra būtina neformali komunikacija, kuri leidžia organiškai, greitai, paprastai ir suprantamai perduoti žinias. Neformali komunikacija „nepastato nematomų sienų“, nesukuria bendravimo barjerų, o suformuoja lanksčią žinių perdavimo sistemą (57 lent.).

**57 lentelė.** Administratorių komunikacijos tipai, paplitę valdant slypinčias žinias.

Komunikacijos tipai	Administratorius		
	A1	A2	A3
	<i>Slypinčių žinių valdymas</i>	<i>Slypinčių žinių valdymas</i>	<i>Slypinčių žinių valdymas</i>
Atvira	Pasitikėjimas ir atvirumas leidžia greičiau išspręsti problemas, sužinoti, ko dar nežinoti.	Atvirumas skatina pasitikėjimą, o abi šios savybės kartu leidžia kokybiškai dirbti komandoje. Tai yra pagrindinis būdas gauti žinias, perduoti jas ir sukurti naujas.	Konfliktų ir problemų sprendimas, atviras nuomonių išsakymas lemia kokybiškesnį užduočių atlikimą.
Neformali	Žodžiu greičiau perduodama informacija.	Bendraujant, kai matai kolegą, jis gali paaiškinti tai, kas neaišku.	Kalbant betarpiškai akis į akį arba telefonu, galima greičiau perduoti informaciją ir greičiau priimti sprendimus, atlikti užduotis.

Kūrėjų kategorijoje esama ir siektina situacija, kuri skatintų *slypinčių ir išreikštų žinių valdymą* kūrybinėje organizacijoje sutapo ir parodė, kad kūrėjai dažniausiai komunikuoja atvirai ir neformaliai.

**58 lentelė.** Komunikacijos tipai, įveiklinantys kūrėjų vadybos posistemę.

Komunikacijos tipai	Kūrėjas								
	K1			K2			K3		
	Yra	Turėtų būti		Yra	Turėtų būti		Yra	Turėtų būti	
		Iš	SI		Iš	SI		Iš	SI
Uždara									
Atvira	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Formali									
Neformali	+	+	+	+	+	+	+	+	+

Atvira komunikacija kūrėjams reiškia galimybę būti išklausytam, bendrauti su visų lygių lyderiais organizacijoje, atsiradus poreikiui ir būtinybei, išsakyti nusiskundimus, problemas ir jas greitai išspręsti. Tik neformalus komunikavimas leidžia greitai perduoti žinias, pasidalinti patirtimi, rasti atsakymus į iškilusius klausimus (59 lent.).

**59 Lentelė.** Komunikacijos tipai paplitę kūrėjų tarpe, valdant slypinčias ir išreikštas žinias.

Komunikacijos tipai	Kūrėjas		
	K1	K2	K3
	<i>Slypinčių ir išreikštų žinių valdymas</i>	<i>Slypinčių ir išreikštų žinių valdymas</i>	<i>Slypinčių ir išreikštų žinių valdymas</i>
Atvira	Galimybė būti išklausytam, laisvai išsakyti savo nuomonę.	Galimybė kontaktuoti su visų lygių lyderiais iškilus problemoms ir išsakyti savo nuomonę. Kreipimasis „tu“, kontaktavimas su kolegomis ir lyderiais bet kuriuo paros metu.	Iškilusių problemų išsakymas ir sprendimas. Betarpiškas bendravimas darbo ir ne tik darbo metu.
Neformali	Bendravimas pertraukų metu, darbe ir po darbo žodžiu arba „Skype“.	Gyvas bendravimas.	Betarpiškas bendravimas susitikus akis į akį arba telefonu.

Apibendrinant galima teigti, kad administratoriai kelia skirtingus reikalavimus vadybos sistemos įveiklinimui žinių aspektu: kūrėjams būtina atvira ir neformali komunikacija abiejų tipų žinių valdymui, o administratoriams slypinčių žinių valdymui būtina atvira ir neformali, tačiau išreikštų žinių valdymui - atvira, bet formali komunikacija.

*Formalizacija.* Administratoriai, vertindami esamą situaciją kūrybinėje organizacijoje, išskyrė tris skirtingus lygius – individualų, grupinį ir organizacinį. Visuose lygiuose administratoriams būdinga žema formalizacija. Žemiau pateikiama apibendrinta administratorių atsakymų rezultatų lentelė (60 lent.), parodanti nuomonių pasiskirstymą tarp to, kokie formalizacijos tipai yra taikomi valdant išreikštas ir slypinčias žinias ir kokie turėtų būti taikomi.

**60 lentelė.** Formalizacijos tipai, įveiklinantys administratorių vadybos posistemę

Lygis	Formalizacijos tipai	Administratorius								
		A1			A2			A3		
		Yra	Turėtų būti		Yra	Turėtų būti		Yra	Turėtų būti	
		Iš	Sl		Iš	Sl		Iš	Sl	
Individualus	Žema	+		+	+		+	+		+
	Aukšta		+			+			+	
Grupinis	Žema	+		+	+		+			
	Aukšta		+			+			+	+
Organizacinis	Žema	+			+					
	Aukšta		+	+		+	+		+	+

Administratoriai, atsakydami į klausimą, kokio tipo formalizacija sudarytų palankias sąlygas slypinčių ir išreikštų žinių valdymui individualiame, grupiniame ir visos organizacijos lygmenyse slypinčių žinių valdymui nurodė būtiną žemą formalizaciją, tačiau išreikštų žinių valdymui, jų manymu, yra būtina aukšta formalizacija visuose organizacijos lygiuose. Kaip aukštą formalizaciją administratoriai įvardino skirtingus pavyzdžius skirtinguose organizacijos lygiuose: individualiame lygyje administratoriams aukštą formalizaciją reiškia dokumentuoti ir saugomi kontaktai, įvairių dokumentų pavyzdžiai; grupiniame lygyje tai suvokiama kaip gaminamų produktų, jų vykdymo ir tvarkos aprašai, aprašyti procesai, procedūros, užduočių vykdymo tvarkos, naudotos metodikos, o organizaciniame lygyje - tai įmonės tvarkos ir taisyklės, reglamentuojančios organizacijos veiklą ir gamybą.

**61 lentelė.** Formalizacijos tipai, paplitę valdant išreikštas žinias.

Lygis	Formalizacijos tipai	Administratorius		
		A1	A2	A3
		<i>Išreikštų žinių valdymas</i>	<i>Išreikštų žinių valdymas</i>	<i>Išreikštų žinių valdymas</i>
Individualus	Aukšta	Idėjos, kontaktai, dokumentų pavyzdžiai.	Dokumentų pavyzdžiai, kontaktai.	Kontaktai, duomenys, dokumentai.
Grupinis		Aprašyti laidų formatai, vykdymo tvarka, eiga.	Projektų aprašai, kontaktai.	Naudotos metodikos, kontaktai.
Viso organizacijos		Įmonės procesų aprašai, pagrindiniai veiklą reglamentuojantys dokumentai, dokumentų tvarkymo sistemos.	Įmonės tvarkos ir taisyklės.	Tvarkos, taisyklės, pareiginiai nuostatai, įformintos sistemos (motyvavimo, darbo užmokesčio, nuobaudų), dokumentų tvarkymo sistemos.

Administratorių nuomone, slypinčių žinių valdymui individualiame lygyje reikalinga žema formalizacija (saugomi tik kontaktai ir pirmo būtinumo informacija).

**62 lentelė.** Administratorių formalizacijos tipai, paplitę valdant slypinčias žinias.

Lygis	Formalizacijos tipai	Administratorius		
		A1	A2	A3
		<i>Slypinčių žinių valdymas</i>	<i>Slypinčių žinių valdymas</i>	<i>Slypinčių žinių valdymas</i>
Individualus	Žema	Užduotys yra atliekamos, tačiau niekas nėra aprašoma ir išsaugoma.	Užrašomi ir saugomi kontaktai.	Veikla vykdoma organiškai, minimaliai išsaugoma tik būtinausia informacija – kontaktai.
Grupinis	Žema			
	Aukšta			Aprašomi projekto vykdymo procesai, procedūros, kontaktai.
Visos organizacijos	Aukšta	Aprašomi ir išsaugomi įmonės veiklą reglamentuojantys dokumentai, tvarkos ir procedūros.	Aprašomi įmonės gaminami produktai, veiklos standartai.	Išsaugomi ir tvarkomi dokumentai, susiję su įmonės gamybos ir administravimo palaikymu.

Tačiau grupiniame lygyje jų nuomonės išsiskyrė: du administratoriai mano, kad ir grupiniame lygyje turi būti žema formalizacija, o vienas pasisakė už aukštą formalizaciją, kai išsaugoma ir aprašoma projekto vykdymo tvarka, procedūros, procesai bei kontaktai. Dėl formalizacijos visos organizacijos lygyje administratorių nuomonė buvo vienbalsė – tik aukšta formalizacija, kuomet išsaugomi produktų vykdymo procesai, leis įgyti naujų žinių ir įgūdžių (62 lent.). Kūrėjų atsakymai, tiek vertinant esamą, tiek siektiną situaciją vadybos sistemos įveiklinimui žinių aspektu, sutapo: visuose organizacijos lygiuose (individualiame, grupiniame ir visos organizacijos) *slypinčių ir išreikštų žinių valdymui* yra būtina žema formalizacija. Žemiau pateikiama apibendrinta kūrėjų atsakymų rezultatų lentelė (63 lent.), parodanti nuomonių pasiskirstymą tarp to, kokie formalizacijos tipai yra taikomi ir kokie turėtų būti taikomi siekiant valdyti slypinčias ir išreikštas žinias ir įveiklinti vadybos sistemą žinių aspektu.

**63 lentelė.** Formalizacijos tipai, įveiklinantys kūrėjų vadybos posistemę

Lygis	Formalizacijos tipai	Kūrėjas								
		K1			K2			K3		
		Yra	Turėtų būti		Yra	Turėtų būti		Yra	Turėtų būti	
			Iš	SI		Iš	SI		Iš	SI
Individualus	Žema	+	+	+	+	+	+	+	+	+
	Aukšta									
Grupinis	Žema	+	+	+	+	+	+	+	+	+
	Aukšta									
Visos organizacijos	Žema	+	+	+	+	+	+	+	+	+
	Aukšta									

Kūrėjai, atskleiddami reikalavimus formalizacijai valdant slypinčias ir išreikštas žinias, turėjo vienareikšmišką nuomonę: tik žema formalizacija visuose lygiuose suteiks

žinių perdavimui greičio, skatins naujų idėjų ir žinių kūrimą, leis kokybiškiau mokytis ir suteiks daugiau galimybių pritaikyti naujas žinias (64 lent.).

**64 lentelė.** Kūrėjų formalizacijos tipai, paplitę valdant slypinčias ir išreikštas žinias.

Lygis	Formali- zacijos tipai	Kūrėjas		
		K1	K2	K3
		<i>Slypinčių ir išreikštų žinių valdymas</i>	<i>Slypinčių ir išreikštų žinių valdymas</i>	<i>Slypinčių ir išreikštų žinių valdymas</i>
Individualus	Žema	Kuo mažiau biurokratijos, dokumentų pildymo.	Informacija turi būti perduodama žodžiu, tai suteikia lankstumo ir greičio.	Gyvas bendravimas ir kontaktavimas leidžia greičiau perduoti informaciją, geriau suprasti užduotis, „nežudo“ kūrybiškumo.
Grupinis				
Visos organizacijos				

Apibendrinant galima teigti, kad kūrėjai ir administratoriai kelia skirtingus reikalavimus formalizacijos atžvilgiu valdant slypinčias ir išreikštas žinias bei įveiklinant vadybos sistemą žinių aspektu: administratoriai mano, kad formalizacijos lygis valdant slypinčias žinias visuose lygiuose privalo būti žemas, o valdant išreikštas žinias – aukštas, kai tuo tarpu kūrėjų kategorijoje reikalavimai formalizacijai *slypinčių ir išreikštų* žinių valdymui nesiskiria – visuose organizacijos lygiuose formalizacija privalo būti žema.

#### Kontrolė

Administratoriai, vertindami kontrolės tipų paplitimą jų veikloje, išskyrė tris skirtingus lygius: individualiame lygmenyje juos kontroliuoja decentralizuotai, o grupiniame ir visos organizacijos lygmenyse taikoma atrankinė decentralizacija. A3, būdamas aukščiausio lygio administratorius kūrybinėje organizacijoje, pažymėjo, kad jo veikloje visos organizacijos lygmenyje yra taikoma centralizuota kontrolė.

**65 lentelė.** Kontrolės tipai, įveiklinantys administratorių vadybos posistemę

Lygis	Kontrolės tipai	Administratorius								
		A1			A2			A3		
		Yra	Turėtų būti		Yra	Turėtų būti		Yra	Turėtų būti	
		Iš	SI		Iš	SI		Iš	SI	
Individualus	Decentralizuota	+			+			+		
	Atrankinė decentralizacija		+	+		+	+		+	+
	Centralizacija									
Grupinis	Decentralizuota									
	Atrankinė decentralizacija	+	+	+	+	+	+	+	+	+
	Centralizacija									
Visos organizacijos	Decentralizuota									
	Atrankinė decentralizacija	+			+					
	Centralizacija		+	+		+	+	+	+	+

Vertinant kontrolės tipus, kurie sudarytų optimaliausias sąlygas slypinčių ir išreikštų žinių valdymui, administratoriai išskyrė skirtingus reikalavimus kontrolės tipams

organizacijos lygiu, bet ne žinių valdymo formalizacijos atžvilgiu – administratoriai mano, kad atrankinė decentralizacija yra būtina individualiame ir grupiniame lygmenyse, o visos organizacijos lygmenyje - centralizuota kontrolė.

**66 lentelė.** Administratorių kontrolės tipai, paplitę valdant slypinčias ir išreikštas žinias.

Lygis	Kontrolės tipai	Administratorius		
		A1	A2	A3
		<i>Slypinčių ir išreikštų žinių valdymas</i>	<i>Slypinčių ir išreikštų žinių valdymas</i>	<i>Slypinčių ir išreikštų žinių valdymas</i>
Individualus	Atrankinė decentralizacija	Suteikta sprendimų teisė savo atsakomybės ribose.	Sprendimų teisė, sprendžiant profesinius klausimus.	Leidimas veikti savarankiškai, kai nėra nurodoma kada ir kaip tai daryti.
Grupinis	Atrankinė decentralizacija			
Visos organizacijos	Centralizacija	Lyderiai priima organizacijai svarbius sprendimus, o mes tik vykdome juos.	Strateginių sprendimų priėmimas yra aukščiausio vadovo kompetencija.	Lyderis „veda“ savo organizaciją, tai jis ir turi priimti svarbius sprendimus, o žemesnio lygio lyderiai juos tik įgyvendina.

Kūrėjai, vertindami esamą situaciją, neturėjo vienareikšmiškos nuomonės. Dviems respondentams (K2 ir K3) visuose organizacijos lygiuose taikoma atrankinė decentralizacija (vienas jų yra žurnalistas, o kitas - režisierius), o vienam (montažo režisieriui) – decentralizuota kontrolė. Lentelėje pateikiami gauti tyrimo rezultatai (67 lent.).

**67 lentelė.** Kontrolės tipai, įveiklinantys kūrėjų vadybos posistemę.

Lygis	Kontrolės tipai	Kūrėjas								
		K1			K2			K3		
		Yra	Turėtų būti		Yra	Turėtų būti		Yra	Turėtų būti	
			Iš	SI		Iš	SI		Iš	SI
Individualus	Decentralizuota	+	+	+			+		+	+
	Atrankinė decentralizacija				+	+			+	
	Centralizacija									
Grupinis	Decentralizuota	+	+	+			+			+
	Atrankinė decentralizacija				+	+			+	
	Centralizacija									
Visos organizacijos	Decentralizuota	+		+			+			+
	Atrankinė decentralizacija		+		+	+		+	+	
	Centralizacija									

Kūrėjai, nustatydami reikalingus kontrolės tipus slypinčių ir išreikštų žinių valdymui, išskyrė skirtingus reikalavimus tiek formalizacijos, tiek lygio atžvilgiu: slypinčių žinių valdymui yra būtina decentralizuota kontrolė visuose organizacijos lygiuose, o išreikštų žinių valdymui – decentralizacija individualiame ir atrankinė decentralizacija grupiniame bei



organizaciniame lygmenyse. Vienintelis K1 respondentas (dėl jo veiklos specifikos) teigia, kad ir grupiniame lygmenyje turėtų būti taikoma decentralizuota kontrolė, kuri leistų save realizuoti, kurti ir taikyti naujas žinias.

Tokių pasiskirstymą sąlygoja pareigybės. Gamybos padalinio darbuotojai (žurnalistas ir režisierius) privalo suderinti darbų terminus, standartus, idėjas, jų įgyvendinimo kryptis, tačiau individualiai priima sprendimus, kaip tas idėjas realizuoti. Tuo tarpu kūrėjas K1, būdamas padalinyje po gamybos, turi visą sprendimų teisę ir gali visiškai savarankiškai apdoroti gautą pusfabrikatį (filmuotą medžiagą) jau technologijų pagalba.

**68 lentelė.** Kūrėjų kontrolės tipai, paplitę valdant išreikštas žinias.

Lygis	Kontrolės tipai	Kūrėjas		
		K1	K2	K3
		<i>Išreikštų žinių valdymas</i>	<i>Išreikštų žinių valdymas</i>	<i>Išreikštų žinių valdymas</i>
Individualus	Decentralizuota	Individualiai veikiant, vis tiek neturi būti kontroliuojama veikla.	Kūrėjai turi turėti kūrybinę laisvę.	Jei būtų kontroliuojama kūryba, tai jau būtų nebe kūryba.
	Atrankinė decentralizacija		Kūrėjai turi būti atsakingi už kūrybinius dalykus, o administratoriai - už organizavimą.	Kompanijos valdymo klausimai skirti administracijai, o meninius ir kūrybinius sprendimus priima kūrybos darbuotojai.
Grupinis	Decentralizuota	Ir veikiant grupėje turi būti kūrybos laisvė.		
	Atrankinė decentralizacija		Kūrėjai turi būti atsakingi už kūrybinius dalykus, o administratoriai - už organizavimą.	Kompanijos valdymo klausimai skirti administracijai, o meninius kūrybinius sprendimus priima kūrėjai.
Visos organizacijos	Atrankinė decentralizacija	Aukščiausio lygio lyderiai sprendžia organizacijos valdymo klausimus, o kūrybinius - kūrėjai.	Kūrėjai turi būti atsakingi už kūrybinius dalykus, o administratoriai - už organizavimą.	Kompanijos valdymo klausimai skirti administracijai, o meninius kūrybinius sprendimus priima kūrėjai.

Kūrėjų nuomone, tik sprendimų laisvė, decentralizuota kontrolė leidžia jiems atsiskleisti, įgyvendinti savo idėjas. Lyderiai, leisdami laisvai veikti kūrėjams, suformuoja palankią terpę kūrybiškumui atsiskleisti. Apibendrinant galima teigti, kad administratorių ir kūrėjų reikalavimai, įveiklinant vadybos sistemą žinių aspektu kontrolės atžvilgiu, skiriasi: administratoriai mano, kad slypinčių ir išreikštų žinių valdymui turi būti taikoma atrankinė decentralizacija individualiame ir grupiniame lygmenyse, o centralizacija – visos organizacijos lygmenyje.

**69 lentelė.** Kūrėjų kontrolės tipai, paplitę valdant slypinčias žinias.

Lygis	Kontrolės tipai	Kūrėjas		
		K1	K2	K3
		<i>Slypinčių žinių valdymas</i>	<i>Slypinčių žinių valdymas</i>	<i>Slypinčių žinių valdymas</i>
Individualus	Decentralizuota	Privalo būti suteikta teisė	Nepriklausomybė ir	Nekontroliuojama veikla
Grupinis		spręsti, ką daryti,	sprendimų teisė leidžia	leidžia daugiau sužinoti,
Visos orga-		profesinių klausimų	išreikšti save, savo	atsiranda didesnė veikimo

nizacijos		atžvilgiu, nes tai skatina idėjų generavimą, apsikeitimą žiniomis.	kūrybiškumą ir talentą.	laisvė, tikimybė įgyti įvairesnių žinių, įgūdžių.
-----------	--	--	-------------------------	---

Tačiau kūrėjai vienodus reikalavimus kontrolės charakteristikoms kelia tik individualiame lygmenyje. Jų nuomone, šiame lygmenyje turėtų būti taikoma decentralizuota kontrolė. Kūrėjai mano, kad valdant slypinčias žinias, grupiniame ir visos organizacijos lygmenyje reiktėtų taikyti decentralizaciją, o valdant išreikštas žinias - atrankinę decentralizaciją.

### Organizacinis mokymasis

Administratoriai, vertindami esamą situaciją organizacijoje, teigė, kad jie dažniausiai mokosi darbo vietoje. A1 respondentas dar pažymėjo, kad jis mokosi asmeniškai arba praktiškai, kai išbando naujus metodus darbo vietoje.

Siekiant kūrybinėje organizacijoje įveiklinti vadybos sistemą žinių aspektu, administratorių nuomone, reiktų taikyti sisteminių mokymą. Administratoriai mano, kad slypinčių ir išreikštų žinių valdymas turėtų pasireikšti taikant skirtingus organizacinio mokymo būdus.

**70 lentelė.** Organizacinio mokymosi tipai, įveiklinantys administratorių vadybos posistemę

Lygis	Organizacinio mokymo tipai	Administratorius								
		A1			A2			A3		
		Yra	Turėtų būti		Yra	Turėtų būti		Yra	Turėtų būti	
		Iš	SI		Iš	SI		Iš	SI	
Individualus	Asmeninis tobulėjimas	+								
	Mokymasis darbo vietoje	+			+			+		
	Mokymasis darant	+								
Grupinis	Praktikos bendruomenės									
Visos organizacijos	Sisteminis mokymas		+	+		+	+		+	+

Žemiau pateikiama vadybos sistemos įveiklinimo žinių aspektu mokymosi būdų detalizacija (71, 72 lent.).

**71 lentelė.** Administratorių organizacinis mokymasis

Lygis	Organizacinio mokymosi tipai	Administratorius		
		A1	A2	A3
		<i>Išreikštų žinių valdymas</i>	<i>Išreikštų žinių valdymas</i>	<i>Išreikštų žinių valdymas</i>
Visos organizacijos	Sisteminis mokymas	Išoriniai ir vidiniai profesiniai kursai.	Nuolatiniai mokymai.	Kursai su profesionaliais lektoriais, žinių bankai, naujų darbuotojų mokymai, kasmetinis vertinimas.

Išreikštų žinių valdymui didžiausią įtaką daro organizacijos organizuojami mokymai, kursai, kurie vyksta sistemingai. Tuo tarpu slypinčių žinių valdymas organizacinio

mokymosi pagalba turėtų būti vykdomas nepertraukiamai, kai mokomasi dirbant komandoje su žmonėmis, turinčiais įvairiausias patirties, įgūdžių, žinių, su skirtinga kvalifikacija ir kompetencijomis (72 lent.).

**72 lentelė.** Administratorių organizacinio mokymosi būdai.

Lygis	Organizacinio mokymosi tipai	Administratorius		
		A1	A2	A3
		<i>Slypinčių žinių valdymas</i>	<i>Slypinčių žinių valdymas</i>	<i>Slypinčių žinių valdymas</i>
Visos organizacijos	Sisteminis mokymas	Darbas su labiau patyrusiu kolega.	Darbas komandose ir keitimasis patirtimi, žiniomis, praktika.	Komandinis darbas, kai visi nariai yra savo srities profesionalai.

Kūrėjų kategorijoje mokymosi įpročiai yra kitokie nei administratorių. Kūrėjai mokosi individualiai, asmeniškai, darbo vietoje ir atliekant užduotis, o grupiniame lygmenyje priklauso praktikos bendruomenėms.

**73 lentelė.** Organizacinio mokymo tipai, įveiklinantys kūrėjų vadybos posistemę

Lygis	Organizacinio mokymo tipai	Kūrėjas								
		K1			K2			K3		
		Yra	Turėtų būti		Yra	Turėtų būti		Yra	Turėtų būti	
		Iš	SI	Iš	SI	Iš	SI			
Individualus	Asmeninis tobulėjimas	+			+			+		
	Mokymasis darbo vietoje	+		+	+		+	+		+
	Mokymasis atliekant užduotis	+			+			+		
Grupinis	Praktikos bendruomenės				+		+			
Visos organizacijos	Sisteminis mokymas		+			+			+	

Tokia situacija yra sąlygota kūrybinės veiklos, kai nuolatos reikia ieškoti žinių ir įkvėpimo šaltinių (73 lent.). Deja, nei vienas kūrėjas organizacijoje nesimoko sistemiškai. Tokia situacija lemia žinių spragas ir trūkumus, neleidžia organizacijai vystytis. Mokymų stoka buvo įvardinta kaip viena pagrindinių priežasčių, kurios neleidžia formuoti žinių valdymo grupiniame ir organizaciniame lygiuose. Kūrėjai, atsakydami į klausimą, kokie organizacinio mokymosi būdai leistų valdyti išreikštas žinias, vienareikšmiškai atsakė, kad tik organizaciniu lygiu taikomas sisteminis mokymas leistų sistemingai įgyti naujų žinių ir tobulinti turimas, mokyti. (74 lent.)

**74 lentelė.** Kūrėjų organizacinio mokymosi tipai.

Lygis	Organizacinio mokymosi tipai	Kūrėjas		
		K1	K2	K3
		<i>Išreikštų žinių valdymas</i>	<i>Išreikštų žinių valdymas</i>	<i>Išreikštų žinių valdymas</i>
Visos organizacijos	Sisteminis mokymas	Mokymai, susiję su įgūdžių didinimu.	Profesiniai mokymai.	Profesijos mokymai, mokymai, praplečiantys akiratį, technologinių naujovių pristatymas.

Tuo tarpu kūrėjai, identifikuodami organizacinio mokymosi būdus ir lygius, kurie leistų valdyti slypinčias žinias, išskyrė tik individualų ir grupinį mokymosi lygius, nes, jų nuomone, įgūdžių ir žinių suformavimui sisteminiai mokymai įtakos nedaro. Individualiame lygyje kūrėjai norėtų mokytis darbo vietoje, kai atliekamos naujos ir sudėtingos užduotys, dirbama heterogeniškoje komandoje ir taikomi nauji darbo atlikimo būdai bei metodai. Grupiniame lygmenyje, jų nuomone, vienas efektyviausių metodų yra praktikos bendruomenės, kuriose galima pasidalinti žiniomis arba įgyti naujų (75 lent.).

**75 lentelė.** Kūrėjų organizacinio mokymosi tipai, paplitę valdant slypinčias žinias.

Lygis	Organizacinio mokymosi tipai	Kūrėjas		
		K1	K2	K3
		<i>Slypinčių žinių valdymas</i>	<i>Slypinčių žinių valdymas</i>	<i>Slypinčių žinių valdymas</i>
Indivi- dualus	Mokymasis darbo vietoje	Naujų būdų, metodų, technologijų paieška internete, kolegų tarpe ir pritaikymas, atliekant sudėtingas ir naujas užduotis.	Naujų ir sudėtingų užduočių atlikimas.	Naujos užduotys ir darbas grupėje su įvairiausios patirties turinčiais kolegomis.
Grupinis	Praktikos bendruomenės		Greitesnis naujų žinių įgijimas iš savo srities profesionalų.	

Apibendrinant galima teigti, kad administratorių ir kūrėjų pozicija valdymo sistemos įveiklinimo žinių aspektu skiriasi. Administratoriams reikia sisteminio mokymo slypinčių ir išreikštų žinių valdymui, o kūrėjams reikalavimai slypinčių ir išreikštų žinių valdymui yra kitokie: išreikštų žinių valdymui reikia sisteminio mokymo, slypinčių žinių valdymui – mokymo darbo vietoje individualiame lygmenyje ir praktikos bendruomenių grupiniame lygmenyje.

#### 4.3.3. Kūrybinės organizacijos vadybos sistemos įveiklinimo ypatumai

Atliktas giluminis kokybinis tyrimas ir jo rezultatai parodė, kaip kūrybinėje organizacijoje įveiklinama duali vadybos sistema žinių aspektu.

Gauti rezultatai rodo, kad administratorių ir kūrėjų reikalavimai išreikštų žinių valdymui **skiriasi**. Administratorių keliami reikalavimai pasižymi aukštesne formalizacija (aukšta formalizacija, auštos ŽIV sistemos, formali komunikacija, sisteminis mokymas, skatinimo sistema) ir griežtesne kontrole (transakcinis lyderis, decentralizuota kontrolė). Kūrėjams tuo tarpu net ir išreikštų žinių valdymui reikia žemesnės formalizacijos (žemos ŽIV sistemos, neformali komunikacija, žema formalizacija, mokymasis darbo vietoje, praktikos bendruomenės) ir laisvesnės kontrolės (transformacinis lyderis, decentralizacija).

**76 lentelė. Organizaciniai veiksniai, valdant išreikštas žinias**

Požymis	Administratoriai	Kūrėjai
	<i>Išreikštų žinių valdymas</i>	
Kultūra	Problemų sprendimas, sprendimų priėmimas, lojalumas, pasitikėjimas, nepriklausomybė, mokymas ir vystymas, skatinimo sistema, įgalinimas, pagarba, įvertinimas, dalyvavimas.	Neformalus darbuotojų santykiai, problemų sprendimas, sprendimų priėmimas, lojalumas, pasitikėjimas, nepriklausomybė, mokymas ir vystymas, įgalinimas, pripažinimas, pagarba, spaudimas.
Lyderis	Transakcinis	Transformacinis
Technologijos	Aukštos ŽIV, žemos gamybinės.	Žemos ŽIV, aukštos gamybinės.
Užduotis	Rutininės, paprastos, aiškios.	Rutininės, paprastos, sudėtingos, aiškios.
Grupė	Maža, didelė, homogeniška, pritarimai, „chemija“, žinių ir įgūdžių kompozicija.	Maža, homogeniška, heterogeniška, pritarimai, prieštaravimai, „chemija“.
Laikas	Ribotas, pakankamas, viena užduotis vienu metu, specialiai tam skirtas laikas.	
Komunikacija	Atvira, formali	Atvira, neformali
Formalizacija	Aukšta	Žema
Kontrolė	Atrankinė decentralizacija	Decentralizacija
Organizacinis mokymas	Sisteminis mokymas	Mokymasis darbo vietoje ir praktikos bendruomenės.

Taip pat išryškėja skirtumai kultūros atžvilgiu abejose darbuotojų grupėse: administratoriams svarbūs įvertinimas ir dalyvavimas, o kūrėjams - neformalus darbuotojų santykiai, pripažinimas ir spaudimas. Nuomonių skirtumus galėjo sąlygoti skirtingos darbuotojų funkcijos: administratoriai atsakingi už įmonės valdymą, taigi dalyvavimas priimančias sprendimus yra labai svarbus. Kūrėjai yra atsakingi už kūrybinių produktų kūrimą, todėl jiems yra svarbi supanti aplinka – neformalus darbuotojų santykiai. Kūrėjai ir administratoriai pažymėjo du iš pirmo žvilgsnio panašius požymius – įvertinimą ir pripažinimą, kurie yra reikšminga motyvavimo priemonė. Šios dvi sąvokos skiriasi: pripažinimas konstatuoja esamo fakto (šiuo atveju kompetencijos, kūrybiškumo ar talento) egzistavimą, o įvertinimas nustato gebėjimų vertę. Kūrėjų talento įvertinimas būtų labai subjektyvus, todėl jiems artimesnė įvertinimo sąvoka. Administratoriai, atstovaudami pastoviąją organizacijos dalį ir turėdami vertinimų patirties, naudoja įvertinimo sąvoką. Kūrėjai, išskyrę spaudimą, dar kartą patvirtino teorinėje disertacinio darbo dalyje iškeltas prielaidas, kad vienas iš kūrybiškumo skatinimo veiksnių yra spaudimas. Esant įtemptai situacijai, įtampai ir stresui, visi darbuotojai daugiau susikoncentruoja ir pasiekia geresnių rezultatų.

Kūrėjai, skirtingai nei administratoriai, taip pat mano, kad grupėje turi būti prieštaravimas esamoms nuostatoms, nes tai leidžia diskutuoti ir generuoti idėjas. Administratoriams yra svarbesnė grupės sandara iš kompetencijos pozicijos – kokia grupės žinių, įgūdžių ir profesionalumo kompozicija. Daugiau kompetentinga grupė sudaro palankesnes sąlygas geresnių rezultatų siekimui, naujų žinių įgijimui ir mokymuisi.

Žemiau pateikiama apibendrinta kokybinio tyrimo rezultatų 78 lentelė, atskleidžianti slypinčių žinių valdymo dualumą.

**77 lentelė.** Organizaciniai veiksniai, valdant slypinčias žinias dviejose darbuotojų grupėse.

Požymis	Administratoriai	Kūrėjai
	<i>Slypinčių žinių valdymas</i>	
Kultūra	Individų motyvavimas, atvirumas pokyčiams, neformalus darbuotojų santykiai, problemų sprendimas, sprendimų priėmimas, lojalumas, pasitikėjimas, nepriklausomybė, įgalinimas, pripažinimas, <i>lankstumas, teisingumas, eksperimentavimo skatinimas, pagarba, įvertinimas, dalyvavimas.</i>	Individų motyvavimas, atvirumas pokyčiams, neformalus darbuotojų santykiai, problemų sprendimas, sprendimų priėmimas, lojalumas, pasitikėjimas, nepriklausomybė, pripažinimas, pagarba.
Lyderis	Transformacinis, <i>transakcinis</i>	Transformacinis
Technologijos	<i>Aukštos ŽIV, žemos gamybinės</i>	<i>Žemos ŽIV, aukštos gamybinės</i>
Užduotis	Naujos, sudėtingos, neaiškios, neišreikštos	
Grupė	Maža, <i>didelė</i> , homogeniška, pritarimai, „chemija“, <i>žinių ir įgūdžių kompozicija.</i>	Maža, homogeniška, <i>heterogeniška</i> , pritarimai, <i>prieštaravimai</i> , „chemija“.
Laikas	Ribotas, pakankamas, viena užduotis vienu metu, specialiai tam skirtas laikas.	
Komunikacija	Atvira, <i>formali</i>	Atvira, <i>neformali</i>
Formalizacija	<i>Aukšta</i>	<i>Žema</i>
Kontrolė	<i>Atrankinė decentralizacija</i>	<i>Decentralizacija</i>
Organizacinis mokymas	<i>Sisteminis mokymas</i>	<i>Mokymasis darbo vietoje ir praktikos bendruomenės.</i>

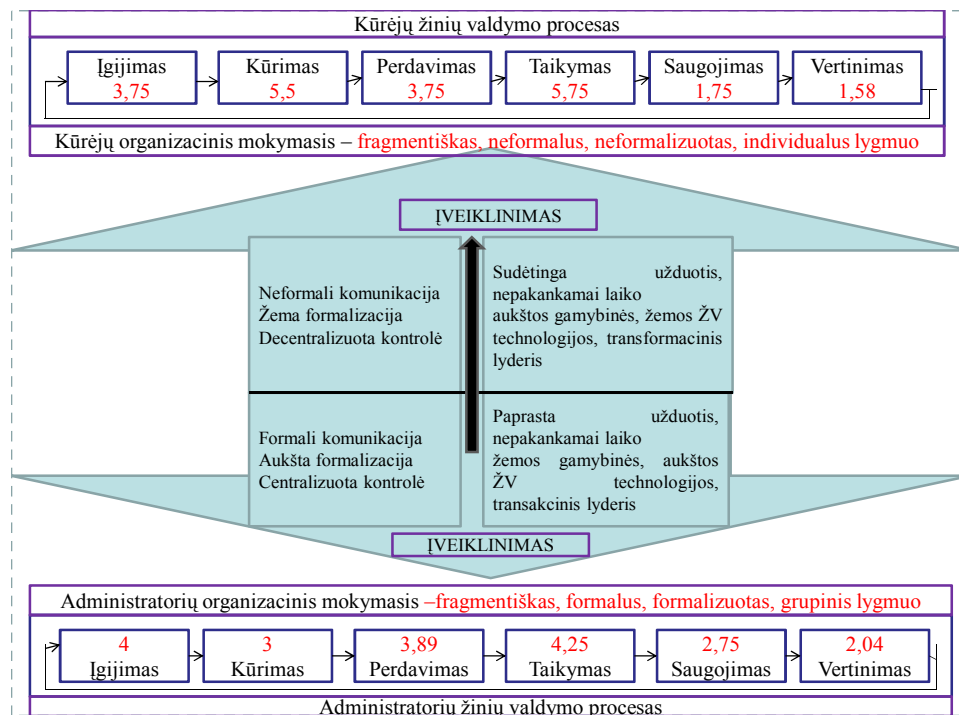
Kūrybinės organizacijos darbuotojai, atskleiddami, kokie reikalavimai leistų suformuoti slypinčių žinių valdymą, taip pat pateikė dualius atsakymus: administratoriams slypinčių žinių valdymui būtina aukštesnė formalizacija, o kūrėjams - žemesnė. Abi darbuotojų grupės mano, kad naujos, sudėtingos, neaiškios ir neišreikštos užduotys bei ribotas, pakankamas, specialiai tam skirtas laikas, kai atliekama viena užduotis vienu metu, sudaro palankias sąlygas slypinčių žinių valdymui. Administratoriai, kaip ir išreikštų žinių atveju, išsiskyrė dalyvavimo priimant sprendimus svarbą, tačiau papildomai įtraukė ir lankstumą ir eksperimentavimo skatinimą. Šios dvi charakteristikos labai susijusios su besikeičiančia aplinka, darbo sąlygomis ir užduotimis. Jų įtraukimas administratorių posistemėje rodo, kad kūrybiškumas yra būtina savybė ir sąlyga dirbant kūrybinėje organizacijoje. Eksperimentavimo skatinimas neįmanomas be lankstumo, o lankstumas be eksperimentavimo skatinimo. Tokias sąlygas gali sukurti transformacinis lyderis, papildomai įtrauktas į administratorių vadybos posistemę. Administratorių nuomone, slypinčių žinių valdymas daugiau susijęs su transformacinio lyderio savybėmis.

Kokybinio tyrimo tikslas buvo nustatyti, kaip yra įveiklinama vadybos sistema. Gauti rezultatai rodo, kad administratoriai išveiklina (įgalinimas, nepriklausomybė, atrankinė decentralizacija) patys ir įveiklina kūrėjus, sukurdami jiems tinkamas darbo ir kūrybos sąlygas. Siekiant išsiaiškinti, kokie veiksniai įveiklina vadybos posistemas, kūrėjai ir administratoriai atsakė panašiai – abiejų vadybos posistemių įveiklinimui didžiausią įtaką daro lyderis, kultūra ir grupė. Lyderis jiems nurodo veiklos kryptį, suformuoja palankias darbo sąlygas, grupė yra ta artima aplinka, kurioje kartu kuriamos idėjos, žinios ir produktai, o kultūra – tai santykiai. Administratoriams svarbiausias buvo lyderis ir kultūra, kūrėjams – lyderis ir grupė. Visi kiti veiksniai taip pat yra būtini, tačiau šie yra patys svarbiausi.

Atliktas empirinis tyrimas leido patikrinti sukonstruoto kūrybinės organizacijos vadybos sistemos įveiklinimo modelio validumą. Apibendrinti empirinio tyrimo rezultatai pateikiami žemiau (žr. 49 pav.).

Gauti rezultatai parodė, kad dualumas patvirtintas ir identifikuotas šiose vadybos sistemos įveiklinimo modelio dimensijų kategorijose:

- Žinių;
- Žinių valdymo proceso;
- Organizacinio mokymosi;
- Organizacijos dimensijų (technologijų, kultūros, lyderio);
- Valdymo metodų (formalizacijos, kontrolės, komunikacijos).



49 pav. Apibendrinti empirinio tyrimo rezultatai

Mokslininkų atlikti tyrimai pateikė žinių apie organizacijos žinojimo koncepciją, jos sandarą ir formavimo veiksniai (Stankevičiūtė, 2002; Jucevičienė, Mozūriūnienė, 2010), pateikė rezultatus tyrimų apie žinių valdymo sistemą ir jos brandumo įvertinimą (Šajeva, Jucevičius, 2010), organizacinio mokymosi galimybes (Burkštienė, 2012). Šiame darbe atliktas tyrimas pagilino žinias vadybos sistemos įveiklinimo žinių srityje ir leido parengti detalius reikalavimus vadybos sistemos įveiklinimui žinių aspektu kūrybinėje organizacijoje dvejose darbuotojų grupėse.

#### 4.4. Diskusija ir tolimesnių tyrimų kryptys

Šiame disertaciniame darbe atlikta vadybos sistemos įveiklinimo analizė ir empirinis tyrimas leido identifikuoti reikalingas sąlygas kūrybinėje organizacijoje, kurios sudaro

galimybes vadybos sistemos įveiklinimui dviejose skirtingose darbuotojų grupėse – kūrėjų ir administratorių. Taip pat buvo atskleistas vadybos sistemos įveiklinimo žinių aspektu bruožas – dualumas, aktyviai pasireiškiantis daugumoje vadybos sistemos dimensijose.

Vienas pagrindinių nustatytų kūrybinės organizacijos požymių - tai hipertekstinė organizacija. Tokio tipo organizacija pasižymi nuolatine darbuotojų kaita, nes yra vykdomi įvairūs kūrybiniai projektai ir veikiama organizacijų tinkluose. Projektų vystymui reikalingi nauji žmonės, talentai, patirtys ir žinios. Todėl pastoviai hipertekstinės organizacijos daliai yra sudėtinga sistemingai valdyti ir palaikyti verslo valdymo sistemas bei integruoti į jas naujai prisijungiančius darbuotojus bei jų žinias. Dar didesniu iššūkiu tampa gamybos organizavimas bei tuo pačiu kūrybiškumo užtikrinimas, nes labai dažnai meninis kūrybiškumo realizavimas konfrontuoja su gamybine organizacijos funkcija. Visas hipertekstinės organizacijos kontekstas ir gamybos bei kūrybos integravimas suformuoja kontekstą, kuriame veikia ne viena vadybos sistema, o dvi vadybos posistemės – kūrėjų ir administratorių, atspindinčios kūrybiškumo realizavimą ir verslo valdymo funkcijas. Teorinės analizės metu buvo iškeltos prielaidos apie dviejų vadybos posistemų įveiklinimui reikalingą vadybinių instrumentų rinkinį, kurios buvo patikrintos kiekybinio ir kokybinio tyrimo metu. Kiekybinio tyrimo tikslas buvo identifikuoti vadybos sistemos dedamąsias ir jų dualumą, o kokybinio tyrimo tikslas – įvertinti, kaip yra įveiklinama vadybos sistema. Tų dviejų sistemų sąveika tapo tyrimo tikslu. Atliktas empirinis tyrimas leido identifikuoti bendrus bruožus visai vadybos sistemai (atviras kultūros tipas su atvira komunikacija, decentralizuota kontrole, žema formalizacija, nuolatos pasitaikančiomis naujomis, neaiškiomis ir sudėtingomis užduotimis, kurioms atlikti skiriama per mažai laiko) ir kiekvienai vadybos posistemai atskirai: administratoriai daugiau veikia pastoviose homogeniškose grupėse, kurioms vadovauja transakciniai lyderiai, jiems svarbu sistemingai mokytis, įgyti žinių ir jas taikyti, kai tuo tarpu kūrėjai keičia grupes, kuria kartu su transformaciniais lyderiais ir jie mokosi neformalizuotai, individualiai ir nuolatos darbo vietose.

Atliktas empirinis tyrimas leido ne tik patvirtinti teorinės analizės metu identifikuotus kūrybinės organizacijos vadybos sistemos įveiklinimo žinių aspektu esmines dedamąsias, bet ir išryškino teorinio modelio ir empirinio tyrimo neatitikimus:

- Socialinės struktūros dedamųjų - grupės ir laiko požymių raiška yra panaši abiejose darbuotojų grupėse, dualumas šioje kategorijoje nėra užfiksuotas.
- Nors kultūros dimensijos charakteristikos abiejose darbuotojų grupėse skiriasi, tačiau skirtumai nėra esminiai, todėl galima teigti, kad kultūros kategorijoje dualumas taip pat nėra užfiksuotas.
- Abiejose darbuotojų grupėse nevyksta žinių saugojimo ir vertinimo etapai, dualumas šiose kategorijose nėra užfiksuota.

Gautus teorinio modelio ir empirinio tyrimo neatitikimus galima paaiškinti kūrybinės organizacijos hipertekstiškumu. Kūrybinės organizacijos organiškumas ir nuolatinė kaita lemia žemą formalizaciją, kas tampa žinių saugojimo ir vertinimo etapų stokos priežastimi. Projektinėje organizacijos dalyje suformuotos veiklos sąlygos (kultūra, grupė, laikas) nesiskiria administratoriams ir kūrėjams, nes jie veikia kartu viejoje komandoje. Tolimesni tyrimai, atliekant analizes su atrinkta reprezentatyvia imtimi kiekvienoje hipertekstinės organizacijos dalimi (pirmine, projektine ir tinkline) leistų identifikuoti esamų neatitikimų priežastis ir nustatyti būdingus bruožus kiekvienai organizacijos daliai (vienodus arba skirtingus). Išvardintų kategorijų įverčių neatitikimas leidžia daryti išvadą, kad dualumas



nėra tolygiai pasireiškiantis bruožas visose kūrybinės organizacijos dimensijose. Dualumas daugiausia išryškėja dvejose darbuotojų grupėse, kai yra kalbama apie skirtingų funkcijų atlikimą – kūrybą ir organizacijos valdymą, o kiti požymiai yra panašūs visoje organizacijoje. Identifikuotos kūrybinės organizacijos vadybos posistemės viena kitą veikia įveiklinant, tačiau turi pakankamai mažai bendrų sąlyčio taškų žinių aspektu: jose nevyksta žinių cirkuliacija. Kiekviena posistemė veikia savarankiškai, turėdama individualius tikslus – administratorių posistemės tikslas užtikrinti tinkamas sąlygas kūrybai ir gamybai, kūrėjų – kurti ir gaminti meninius produktus. Kiekvienoje vadybos posistemėje formuojasi žinių gyvavimo ciklas, kai žinios yra įgyjamos, sukuriamos, perduodamos, taikomos ir saugojamos, tačiau tos žinios cirkuliuoja tik savo posistemėse ir nevyksta žinių apsikeitimas visoje organizacijoje. Tokia vadybos sistemos veikla sąlygoja konfrontaciją meninių produktų kūrimo aspektu, vertinant jų kultūrinę meninę vertę. Administratoriai vykdo projektų pardavimo funkciją, o kūrėjai kuria patį meninį produktą. Deja, vertės kūrimo grandinė vyksta priešinga linkme: administratorių meninio produkto pardavimas vyksta be kūrėjų, o kūrėjai jau susiduria su koncepcija, kurią turi priimti arba ne. Toks procesų valdymo principas gali būti viena iš priežasčių, sąlygojančių kūrėjų didelę kaitą, nes jie nepritaria siūlomo projekto idėjai ir palieka kūrybinę organizaciją.

Vadybos sistemos žinių aspektu analizės rezultatai leidžia teigti, kad remiantis Šajeva (2009), pateikusia žinių valdymo sistemų brandumo įvertinimo modelį, kūrybinės organizacijos vadybos sistema žinių aspektu gali būti priskiriama pirmajai brandumo stadijai, kuomet žinių valdymas yra chaotiškas, žinių valdymo svarba suvokia tik fragmentiškai, žinių valdymo iniciatyvos vyksta neformaliai. Pasak Šajevos (2009), darbuotojai atpažįsta, skleidžia, įgyja, kaupia žinias pagal savo nuožiūrą (Hsieh, Lin, Lin, 2009) ir organizacijoje nėra sukurta formalių palaikančių žinių valdymo sistemų, kurios padėtų identifikuoti, kurti, skleisti, taikyti ir saugoti organizacijos žinias, vykstantys yra fragmentiški bei daugiau neformalūs.

#### **Metodologinis patikimumas**

Disertaciniame darbe buvo siekiama tik identifikuoti kūrybinės organizacijos metmenis, kurie leidžia užtikrinti šių dviejų skirtingų procesų veiklą, tačiau nebuvo gilinamasi į šių metmenų konfigūraciją ir tarpusavio sąveiką, tai yra kaip vieni ar kiti organizaciniai veiksniai veikia kitų veiksnių charakteristikas ir jų parametrus.

Atliekant empirinį tyrimą ir vertinant organizacinių veiksnių įtaką vadybos sistemos įveiklinimui žinių aspektu, kiekvienas organizacinis veiksnys buvo vertinamas individualiai ir tuomet suranguojami pagal suteiktą reikšmingumą. Taikant prioritetų metodą, būtų gauti tikslesni duomenys ir informacija, nes tokiu būdu būtų atskleista, kuris iš tų veiksnių kokią įtaką vadybos sistemos įveiklinimui daro individualiai.

Kokybinis tyrimas buvo atliktas vienoje pasirinktoje kūrybinėje organizacijoje, turinčioje daugiau nei dešimties metų veiklos patirtį ir aktyviai kuriančioje tiek didelius, tiek ir mažus projektus, kurių trukmė varijuoja nuo kelių laidų iki kelių metų trukmės. Tyrimai mažesnėse organizacijose pateiktų gilesnių žinių leidžiančių padidinti tokių socialinių tyrimų patikimumą.

#### **Tolimesni tyrimai**

Kūrybinėje organizacijoje vadybos sistemos sinergijos formavimuisi būtina glaudesnė kiekvienos vadybos posistemės veiklos žinių aspektu. Tad tolimesni tyrimai vadybos sistemos įveiklinimo srityje žinių aspektu galėtų būti vystomi keliomis kryptimis: žinių vadybos kontekste - žinių valdymo, organizacijos žinojimo ir besimokinančios organizacijos

formavimo, kurie leistų pagilinti pažintines žinias ir nustatyti, kaip tarpusavyje sąveikauja administratorių ir kūrėjų vadybos posistemės.

Žinių valdymas sudaro galimybes kurti ir dalintis žiniomis, reikšmingas organizacijai žinias ir jas tobulinti. Parengtos žinių valdymo sistemos apima daugybę instrumentų, metodų ir priemonių, leidžiančių valdyti organizacijoje egzistuojančias žinias ir skatinti naujų žinių kūrimą, kas leidžia patenkinti klientų poreikius. Tyrimai trečios žinių vadybos kontekste leistų nustatyti ir suformuoti kompleksinį žinių valdymo modelį, integruotą į bendrąją organizacijos strategiją ir egzistuojančią valdymo sistemą, kuris leistų kompleksiskai valdyti kūrybinės organizacijos žinias, o ne dvi atskiras vadybos posistemės. Įdiegus žinių valdymą kūrybinėje organizacijoje, o ne atskirose vadybos posistemėse, būtų galima kurti organizacijos žinojimą, skatinti žinių cirkuliaciją tarp administratorių ir kūrėjų, sudaryti sąlygas bendrų žinių kūrimui, projektų metų sukurtas žinias kūrybinėje organizacijoje ( Lee, Kim, Kim, 2012; Perrin, 2012; Ghobadi, D'Ambra, 2012; Perez, Martin-Cruz, Estrada-Vaquero, 2012)

Veikla, grįsta organizacijos žinojimu, kuri analizuoja užsienio ir lietuvių autoriai, suteikia galimybes tobulinti savo įgūdžius, gilinti žinias ir patirtį. (Cyert, March, 1963; Rorty, 1982, Burgelma, 1983; Hickman, 1990, Cohen ir Levinthal, 1990, 1994; Leonard-Barton, 1992; Nonaka, 1994; Senge, 1994; Cook, Brown, 1999, Stankevičiūtė, 2002, Augustinaitis, Šajeva, Jucevičius, 2008, Jucevičienė, 2007, Jucevičienė, Mozūriūnienė, 2009). Organizacijos, kurdamos savo *žinojimą suformuoja žinių sankaupas, leidžiančias efektyviai siekti* numatytų tikslų ar atlikti tam tikrą veiklą (Jucevičienė ir Mozūriūnienė, 2009). Tad tyrimai organizacijos žinojimo kūrimo kontekste būtų aktualūs ir reikšmingi kūrybinės organizacijos kontekste, kurie sudarytų sąlygas kompleksinės sistemos diegimui ir valdymui.

Besimokinančios organizacijos formavimas leidžia tobulėti visai organizacijai, o ne pavieniams darbuotojams individualiai pasirinkta kryptimi. Nuolatinis mokymasis darbo vietoje, stebint ekspertus, veikiant praktikos bendruomenėse skatina tobulėti, įgyti naujų žinių, ištaisyti esamas klaidas ir žinių spragas bei sukurti naujas žinias (Asheim ir Vang, 2005).

Taigi, apibendrinant galima teigti, kad atliktas disertacinis darbas leido sukonstruoti vadybos sistemos žinių aspektu pagrindą – struktūrą ir identifikuoti veiksnius, leidžiančius įveiklinti šią sistemą dviejose darbuotojų grupėse. Tolimesnių tyrimų kryptys numatomos, siekiant iširti, kaip sukonstruota vadybos sistema žinių aspektu sudaro sąlygas žinių valdymui, organizacinio žinojimo kūrimui, besimokinančios organizacijos formavimui ir kūrybiškumo skatinimui.

## IŠVADOS

1. Aukštosios meninės kultūros ir masių poreikių tenkinimo takoskyroje susiformavus specifinei terpei, kurioje kūrybinė organizacija sinergizuoja savo prigimtinių kūrybiškumą ir verslumą, kūrybinė organizacija gali būti apibrėžta kaip prigimtinio individualiu meniniu kūrybiškumu ir kompetencija pasižyminti meno organizacija, kuri generuodama bei panaudodama intelektualinį kapitalą, kuria ir realizuoja kūrybiškus produktus ir tokiu būdu gauna ekonominę naudą bei užsitikrina konkurencinį pranašumą. Tokia situacija suponuoja kūrybinės organizacijos prigimties išskirtinumą integruojant du skirtingus - kultūrinį visuomeninį ir monistinį ekonominį - požiūrius. Ištyrus kūrybinės organizacijos sampratą ir koncepciją, identifikuotas kūrybinės organizacijos prigimtinis dualumas, leidęs pagrįsti dualius skirtingos paskirties procesus, kurių pavienis vyksmas yra betikslis, o paralelinis koegzistavimas užtikrina visavertę kūrybinės organizacijos veiklą:

Procesas, orientuotas į kūrybiškumo generavimą ir realizavimą, kai sukuriama meniniai produktai ir paslaugos.

Procesas, orientuotas į kūrybiškumo įveiklinimą, kai užtikrinama gamybinė - vadybinė veikla ir gaunama ekonominė nauda kūrybinei organizacijai.

Abu procesai yra betarpiškai susiję nuolatos besisukančia spirale, kai vadybinis procesas sukuria sąlygas kūrybinio proceso įgyvendimui, kuris sąlygoja kūrybinius meninius produktų idėjas; pastarosios gamybinio proceso metu paverčiamos produktais ir realizuojamos rinkoje vadybinių procesų pasekoje.

2. Remiantis organizacijos modernistinės ir pomodernistinės teorijos struktūriniu požiūriu buvo nustatyta, kad pagrindinės kūrybinės organizacijos dimensijos, darančios įtaką vadybos sistemos įveiklinimui žinių aspektu yra socialinė struktūra, kultūra, lyderiai ir technologijos, kurių charakteristikų raiška yra duali dviejose darbuotojų grupėse – kūrėjų ir administratorių. Kūrėjams reikšmingiausios dedamosios, sudarančios sąlygas savirealizacijai, o administratoriams efektyvios veiklos užtikrinimui.
3. Atlikta žinių valdymo koncepcijos analizė leido identifikuoti kūrybinei organizacijai būdingus žinių valdymo modelius, atspindinčius kognityvinių ir socialinių požiūrius, bei, remiantis sisteminiu požiūriu (struktūriniu, procesiniu, socialiniu, kognityviniu), logine analize ir sinteze, buvo pagrįstos dualaus vadybos sistemos įveiklinimo žinių aspektu kūrybinėje organizacijoje dedamosios bei jų charakteristikos, kurių požymiai pasiskirsto dviejose vadybos posistemėse – kūrėjų ir administratorių. Remiantis nustatytais kūrybinės organizacijos dimensijų charakteristikomis ir vadybos sistemos įveiklinimo žinių aspektu charakteristikomis, sukonstruotas kūrybinės organizacijos vadybos sistemos įveiklinimo žinių aspektu modelis, atskleidžiantis dualią kūrybinės organizacijos žinių valdymo proceso prigimtį. Dualus kūrybinės organizacijos vadybos sistemos įveiklinimo žinių aspektu modelis yra sudarytas iš tokių dedamųjų:
  - Žinių, pasireiškiančių skirtinga forma, lygiu ir tipu.
  - Žinių gyvavimo ciklo, pagrįsto procesiniu požiūriu, leidžiančio įvertinti žinių valdymo procesą.

- Organizacinio mokymosi, pagrįsto procesiniu požiūriu, kuris skiriasi pagal organizacinio mokymosi pobūdį, lygį ir formalumą, sudarantį sąlygas vadybos sistemos įveiklinimui žinių aspektu.
- Organizacijos dimensijų, pagrįstų struktūriniu požiūriu, ir įveiklinančių kūrybinės organizacijos vadybos sistemą žinių aspektu, išskiriant tokius kriterijus 1) socialinės struktūros dimensijos – grupė, užduotis, laikas, 2) kultūros, 3) technologijų, 4) lyderio.
- Valdymo metodų, pagrįstų struktūriniu požiūriu, išskiriant formalizaciją, kontrolę ir komunikaciją.

Kiekvienos grupės vadybos posistemės žinių aspektu įveiklinimas atliekamas taikant vadybinius instrumentus - organizacijos dimensijas (lyderis, kultūra, socialinė struktūra ir technologijos) ir valdymo metodus (komunikacija, kontrolė, formalizacija). Administratoriai save įsiveiklina, o kūrėjams suformuoja tinkamas veiklos sąlygas. Administratoriai, taikydami šiuos vadybinius instrumentus, skatina organizacinį mokymąsi ir užtikrina žinių valdymo proceso veiklą bei įveiklina vadybos sistemą žinių aspektu.

4. Teoriškai pagrįsta empirinio tyrimo metodologija, įvertinanti kūrybinės organizacijos vadybos sistemos įveiklinimą žinių aspektu, ir atliktas empirinis tyrimas leido nustatyti teorinių koncepcijų pagrindu suformuotos vadybos sistemos įveiklinimo ypatumus žinių aspektu. Empirinio tyrimo rezultatai leidžia atsakyti į iškeltus darbo uždavinius ir atskleisti šiuos dėsningumus:
  - Kūrybinei organizacijai yra būdinga duali vadybos sistema žinių aspektu, susidedanti iš kūrėjų ir administratorių posistemų.
  - Kūrybinės organizacijos žinių valdymui būdinga chaotiškos brandos stadija, kai žinių valdymo veiklos vykdomos tik darbuotojų iniciatyva, bet visiškai nėra palaikomos pačios organizacijos.
  - Vadybos sistemos įveiklinimas žinių aspektu yra įgyvendinamas organizacinių dimensijų pagalba, kai administratorių vadybos posistemė įsiveiklina pati, o kūrėjų vadybos posistemė yra įveiklinama lyderio ir grupės pagalba.
  - Kūrėjų vadybos posistemės veikla užtikrinama žemos, o administratorių - aukšta formalizacijos pagalba
  - Kūrėjų vadybos posistemė pasižymi neformalizuotu, neformaliu, fragmentišku ir individualiu mokymusi, o administratorių – formalizuotu organizaciniu mokymusi.

## PASIŪLYMAI KŪRYBINIŲ ORGANIZACIJŲ LYDERIAMS

Atlikus teorinę mokslinės literatūros analizę ir ją patikrinus empiriniu tyrimu bei nustačius trūkumus, buvo suformuluoti pasiūlymai kūrybinėms organizacijoms siekiant pagerinti vadybos sistemos įveiklinimo procesą žinių aspektu:

1. Įdiegti žinių valdymo sistemą ir taikyti žinių valdymo procedūras:
  - Nusistatyti žinių valdymo viziją, strategijas – personalizacijos ir kodavimo (Fong, 2005), tikslus ir veiksmų planą;
  - Skirti papildomą ar atskirą laiką žinių sklaidai;
  - Įdiegti ir taikyti organizacijoje atlygio už žinių dalijimąsi sistemą;
  - Formalizuoti žinių saugojimo veiklą, tokiu būdu administratorių žinių iš slypinčių patyriminių ir koncepcinių transformuosius į išreikštas sistemines, o kūrėjų iš patyriminių slypinčių į numanomas rutinines žinias;
  - Įdiegti žinių vertinimo sistemą, kuri pagerins taikomų žinių kokybę, leis identifikuoti žinių spragas, padės nusistatyti žinių vystymo kryptis.
2. Nors žinių sklaida tiesiogiai veikia mokymosi kokybę ir didina galimybes perduoti kitiems organizacijos nariams jau sukurtas ir sėkmingai taikomas žinias kituose projektuose, kūrybinėje organizacijoje šis žinių valdymo proceso etapas vertinamas per žemai. Tad kūrybinės organizacijos turi tapti besimokančiomis organizacijomis:
  - Sistemingai organizuoti mokymus ir išmoktas žinias išplatinti tarp visų organizacijos narių;
  - Naujus darbuotojus supažindinti (mentorstė ir formalus mokymas) su organizacijos žinių baze, elgsena, t.y. sustiprinti socializacijos procesą;
  - Skatinti mokymąsi darbo vietoje, kai nauji ar mažiau patyrę darbuotojai mokosi stebėti savo daugiau patyrusius kolegas (igūdžių įtvirtinimas elgsenoje), benčmarkingo taikymas;
  - Taikyti mokymosi būdą kaip žinių dalijimosi praktikos, kurių metu žmonės dalintųsi patirtimi ar IRT pagalba, ar tam skirtuose susirinkimuose;
  - Mokyti iš savo patirties, naudojant IRT ir aprašant darbuotojų problemas/nesėkmes ir gerą patirtį (sėkmę, gerus pasiekus rezultatus), kas sudarytų sąlygas mokytis iš savo klaidų ar atvirkščiai geros patirties savarankiškai;
  - Integruotų problemų sprendimui suburiamos tarpfunkcinės grupės, kurias sudarytų kuo įvairesnės patirties darbuotojai;
3. Organizacijos vadybos sistemos įveiklinimo žinių aspektu veiksmų įtakos įvertinimas:
  - lyderis ne tik įkvepia ir skatina veikti savo organizacijos narius, bet ir įveiklina vadybos sistemą, tad jo vaidmens sustiprinimas paveiktų ir kultūros įtaką vadybos sistemos įveiklinimui žinių aspektu. Sustiprinant lyderio įtaką, reiktų taikyti atrankinę decentralizaciją (tyrimo metu nustatyta kūrybinėje organizacijoje decentralizacija), priklausomai ne nuo darbuotojų tipo, tai yra, kūrėjams decentralizuotą, o administratoriams centralizuotą kontrolę, o nuo žinių valdymo proceso etapų, tai yra, kuriant, dalijantis ir taikant žinias, įgalinti darbuotojus (decentralizuota kontrolė), žinias įgyjant, saugojant ir vertinant darbuotojus kontroliuoti centralizuotai. Taip pat įdiegti bei vykdyti žinių vertinimo ir kontrolės sistemą.

- Kultūra yra vienas reikšmingiausių veiksnių vadybos sistemos įveiklinimo žinių aspektu procesui, kuris, deja, visiškai neišryškėja kūrybinėje organizacijoje, tad siūloma, stiprinant kultūros svarbą, suformuojant palankesnę aplinką vadybos sistemos įveiklinimui kūrybinėje organizacijoje, tolerantiškiau vertinant klaidas, jei jos nesikartoja nuolatos, taip skatinant eksperimentavimą; įvertinti moralinio skatinimo teikiamą visapusišką naudą: finansine prasme sutaupomos lėšos, tačiau vis tiek pastebimi darbuotojų pasiekimai, juolab, kad kūrybinių organizacijų moralinis skatinimas yra labai svarbus, net svarbesnis nei finansinis.
  - Technologijų kaip pagrindinės žinių sklaidos priemonės intensyvesnis taikymas įveiklinant vadybos sistemą žinių aspektu: technologijų naudojimas kaip vadybos sistemos įveiklinimo pagrindas saugojimo veikloje – specializuotos informacinės žinių valdymo sistemos, žinių bankai, pagamintos produkcijos archyvas, kurios sistemingai platintų naują informaciją, veiktų kaip žinių sklaidos kanalai tarp darbuotojų ir technologijų intensyvus taikymas žinių sklaidos metu: intraneto, tinklalapių sukūrimas, el.žinių perdavimo kanalų taikymas bei visiems prieinamos kompiuterizuotos darbo vietos su prieiga prie interneto, el.pašto.
  - Užduoties charakteristikų pokyčiai siekiant efektyvinti organizacijos vadybos sistemos įveiklinimo žinių aspektu procesą:
    - Įvertinant kūrybinės organizacijos organiškumą, jei neįmanoma padidinti suteikiamo laiko užduotims atlikti, bent jaus skirti kuo mažiau užduočių atlikti vienu metu, skiriant atskirą laiką kiekvienai užduočiai atlikti;
    - formuojant darbo grupes, įtraukti kuo įvairesnės patirties darbuotojus, kad nauji darbuotojai galėtų perimti geriausią praktiką, tokiu būdu vyks nuolatinė žinių sklaida ir žinios išsivirtins elgsenoje;
    - diferencijuojant skirstomas užduotis, kad biurokratinės tektų administratoriams, o kūrėjams tik kūrybinės užduotys.
4. Valdymo metodų įtakos įvertinimas vadybos sistemos įveiklinimo procesui žinių aspektu, padidinant formalizaciją, bet nesuvaržant darbuotojų veiklos laisvės, kai paplitusi decentralizacija turėtų būti pakeista atrankine decentralizacija, kuri palaikytų vadybos sistemos įveiklinimo žinių aspektu nuoseklumą ir sistemiskumą:
- įsteigiant žinių bankus, kuriuose būtų kaupiamos žinios apie darbo metodus, tarpinius gamybos metu gautus produktus/paslaugas ar sukurtas idėjas, o ne tik galutinius, darbuotojų kompetencijų duomenys;
  - aprašant tiek žinių valdymo procedūras, tiek darbo procedūras, tvarkas ir pareigybės;
  - sistemingai tvarkant produktų archyvus, kuriuose būtų saugomos sukurtų produktų kopijos įvairiomis laikmenų formomis;
  - formalizuojant mentorystės, koučingo, instruktavimo procesų sistemas.

Tolimesnių tyrimų kryptys gali būti išskiriami į tris lygius: makro; meso ir mikro. Makro lygmenyje aktualūs kaip tyrimo objektai būtų žinių valdymas kūrybinėje industrijoje per se, meso – organizacijos lygmenyje, žinių tipologijos paplitimo priežasčių identifikavimas, žinių sklaidos principai ir metodai, sąlygoti organizacinės struktūros, organizacinio mokymosi ir taikymo koncepcijos kūrybinių organizacijų kontekste, inovacijų skatinimas kūrybinėse organizacijose, įvertinant išorinės aplinkos veiksnių įtaką

inovacijoms, nustatant inovacinių procesų principus, metodus ir charakteristikas; mikro lygmenyje - darbuotojų tipologija ir charakteristika, siekiant identifikuoti motyvuojančius veiksnius, valdant žinias.

## LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Adam, R., Clelland, J. Individual and team-based idea generation within innovation management: organizational and research agendas. *European Journal of Innovation Management*. 2002, vol.5, no.2, pp.86-97.
2. Adam, R., Creedy, S. A critical review of knowledge management models. *The Learning Organization*. 1999, vol.6, no.3, pp. 91-100.
3. Afolabi, M.O. ir kt. Are we there yet? A review of creativity methodologies. Predicting stock prices using a hybrid Kohonen self organizing map. 2007. pp 1-8.
4. Akhavan, P., Jafari, M., Fathian, M. Critical success factors of knowledge management systems: a multi-case analysis. *European business review*. 2006, vol.18, no. 2, pp. 97-113.
5. Alwis, R.S. , Hartmann, E. The use of tacit knowledge within innovative companies: knowledge management in innovative enterprises. *Journal of Knowledge Management*. 2008, vol. 12, no.1, pp. 133-147.
6. Al-Alawi.A.I, ir kt. Organizational culture and knowledge sharing: critical success factors. *Journal of Knowledge Management*. 2007, vol.11, no.2, p22-42.
7. Amabile, T.M. Discovering the unknowable, managing the unmanageable. In Ford, C.M. and Gioia, I.A (Eds), *Creative Actions in Organizations: Ivory Tower Visions&Real World Voices*, sage, London. 1995. pp. 77-81.
8. Atkočiūnienė, Z.O. Žinių valdymas verslo organizacijoje. *Informacijos mokslai*. 2008, vol.44, p. 9-21.
9. Atkočiūnienė, Z.O. Žinių vadybos poveikis darniam vystimuisi. *Informacijos mokslai*. 2008, vol.46, pp.24-46.
10. Augustinaitis, A. Informacinė mokslų integracija. *Informacijos mokslai*. 1992. t.2,pp. 9-21.
11. Augustinaitis, A. Šiuolaikinio žinojimo sandara. *Informacijos mokslai*. 2004. t.29. pp.31-45
12. Aurum, A., Daneshgar, F. ir Ward. J. Investigating knowledge managing practises in software development organizations –An Australian experience. *Information and software technology*, 2008, vol. 50, pp.511-533.
13. Banks, E. Creating a knowledge culture. *Work Study*. 1999, vol. 48, no.1, pp. 18-20.
14. Beckett, A.J. ir kt. Knowledge management: strategy or software? *Management Decision*. 2000, vol.38, no.9, pp. 601-606.
15. Bhatt, G.D. Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques and people strategies for individual knowledge and organizational knowledge. *Journal of Knowledge Management*. 2001, vol. 5, no.1, pp.68-75.
16. Bhatt, G.D. Management strategies for individual knowledge and organizational knowledge. *Journal of Knowledge Management*. 2002, vol. 6, no.1, pp.31-39.
17. Bollinger, A.S., Smith. R.D. Managing organizational knowledge as a strategic asset. *Journal of Knowledge Management*. 2001, vol.5, no.1, pp. 8-18.
18. Bou-Llusar,J. C., Segarra – Cipres, M. Strategic knowledge transfer and its implications for competitive advantage: an integrative conceptual framework. *Journal of Knowledge Management*. 2006, vol. 10, no. 4, pp. 100-112.
19. Brand, A. Knowledge management in 3M. *Journal of Knowledge Management*. 1998, vol.2, no.1, pp. 17-22.
20. Brooks, G. Knowledge - based structures and organizational commitment. *Management Decision*. 2004, vol.40, no.6, pp. 566-573.



21. Cangemi, J., Miller, R. Breaking out of the boxes in the organizations: Structuring a positive climate for the development in the workplace. *Journal of Management Development*. 2007, vol. 26, no.5, pp. 410-410.
22. Carey, C., Naudin, A. Enterprise curriculum for creative industries students. An exploration of current attitudes and issues. *Education + Training*. 2006, vol.48, no. 7, pp. 518-531.
23. Carnero, A. How does knowledge management influence innovation and competitiveness. *Journal of Knowledge Management*. 2000, vol.4, no.2, pp.87-98.
24. Chang S.C., Lee., M.S. A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employee's job satisfaction. *The Learning organization*. 2007, vol. 14, no 2, pp.155-185.
25. Chaston, I. Small creative industry firms: A development dilemma? *Management dDecision*. 2008, vol. 26, no.6, pp. 819-831.
26. Christensen, K. S., Bang.H.GKnowledge management in a projerct oriented organization: three perspectives. *Journal of Knowledge Management*. 2003, vol. 7, no. 3, pp.116-128.
27. Choo, C.W., Johnston, R. Innovation in the Knowing Organization: A case study of an e-commerce initiative. University of Amsterdam, Netherlands. Sprouts: Working Paper on Information Systems, 3 (4). 2003. Internetinė prieiga: <http://sprouts.aisnet.org/3-4> .
28. Constantine, L.L. Work organization: paradigms for project management and organization. *Communications of the ACM*. 1993, vol.36, no.30, pp.35-43.
29. Cook, S.D.N. and Brown, J.S. Bridging epistemologies: The generative dance between organizational knowledge and organizational knowing. *Organizational Science*. 1999, vol.10, no.4, pp.381-400.
30. Cortes, E.C. ir kt. Organizational structure features supporting knowledge management proceses. *Journal of Knowledge Managment*. 2007, vol.11, no.4, pp.45-57.
31. Crawford, C.B. The impact of transformational leadership and organizational position on knowledge management. *Journal of Knowledge Management*. 2005, vol.9, no.6, pp.6-16.
32. Crosick, G. Knowledge transfer without widgets: the challenge of the creative economy. Goldsmiths, University of London. A lecture to Royal Society of Arts. 2006.
33. Cross, R., Parker, A., Prusak, L. Knowing what we know: Supporting knowledge creation and sharing in social networks. White Paper. IBM institute for knowledge management. 2000.
34. Csikszentmihalyi, M. Society, culture and person: A systems view of creativity, *in* R. J Sternberg, ed., *The Nature of Creativity*, Cambridge University Press, New York, 1988, pp. 325–339.
35. Curado, C. Organational learning and organizational design. *The Learning Organization*. 2006, vol. 13, no. 1, pp. 25-48.
36. Darroch, J. Knowledge management, innovation and firm performance. *Journal of Knowledge Management*. 2005, vol.9, no.3, pp.101-115.
37. Deuze, M. Convergence culture in creative industrines. *International Journal of Culture Studies*. 2007, vol.10, no.2, pp. 243-263
38. Dewet, T. Employee creativity and the role of risk. *European Journal of Innovation Management*.2004, vol.7, no.4, pp.257-266.
39. Diakoulakis, I.E. ir kt. Towards a holistic knowledge management model. *Journal of Knowledge Management*. 2004, vol.8, no.1, pp. 32-46.
40. Dieng, R. ir kt Methods and tools for Corporate Knowledge Management. 1998. No3485. ISSN. 0249-6399.
41. DiLiello, T. C., Houghton, J.D. Creative Potential and Practised Creativity: Identifying Untapped Creativity in Organizations. 2008, vol.17, no.1. Internetine prieiga <http://personal.stevens.edu/~ysakamot/718/man/creativity.pdf>

42. Dingel, K. Spiekermann, S. Third generation knowledge management systems. Towards an augmented technology acceptance model. pp.523-538.
43. Dimitriadis, Z.S. Creating strategic capabilities: organizational learning and knowledge management in the new economy. *European Business Review*.2005, vol.17, no.4, pp.314 - 324.
44. Disterer, G. Management of Project knowledge and experiences. *Journal of Knowledge Management*. 2002, vol. 6, no.5, pp.512-520.
45. Dobni, C. Brooke Measuring innovation culture in organizations. 2008, vol 11, no. 4, pp.539-559.
46. Duoba, K. Organizacijų virtualumo raiška įvairiose Lietuvos ekonominės veiklos rūšyse. 2009. Daktaro disertacija. Kaunas, Technologija.
47. Edenius, M. Borgerson, J. To manage knowledge by intranet. *Journal of knowledge management*. 2003, vol. 7, no.5, pp.124-136.
48. Edvardsson, I.R. Human resource and knowledge management. *Employee Relations*. 2008, vol. 30, no. 5, pp.553-561.
49. Ensor, J., Pirrie, A., Band., C. Creativity work environment: do UK advertising agencies have one? *European Journal of Innovation Management*. 2006, vol.9, no.3, pp.258-268.
50. Eurostat methodologies and working papers. NACE rev.2. Statistical classification of economic activities in European Community. Internetinė prieiga <http://www.geodirectory.ie/Downloads-%281%29/NACE-Rev-2.aspx> Žiūrėta [2012 07 28]
51. Evans, S. Introduction to creative industries. *Creative Clusters*.
52. Ewenstein, B., Whyte, J. Beyond words: Aesthetic knowledge and knowing in organizations. *Organization studies*. 2009, vol 28, no 5, pp. 689-708.
53. Flew, T. Beyond ad hocery: Defining Creative Industries. *Cultural Cities, Cultural Theory, Cultural Policy*, The 2nd international conference on cultural policy research, Te Papa, Wellington, New Zealand, 2002.
54. Florida R. *The Rise of the Creative Class: And How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*, Basic Books, New York, N, 2002.
55. Fong. P. Management of knowledge in project environments. *Hong Kong knowledge management society*. 2005. Internetinė prieiga <http://www.rics-foundation.org/publish/document.aspx?did=3338>
56. Foos, T. ir kt. Tacit knowledge transfer and the knowledge disconnect. *Journal of knowledge management*. 2006, vol. 10, no. 1, pp.6-18.
57. Galloway, S., Dunlop, S. A Critic of definitions of Cultural and Creative Industries in Public Policy. *International journal of Cultural Policy*. 2007. vol.13, no.1, Internetinė prieiga <http://nknu.pbworks.com/f/A%C2%A0CRITIQUE%C2%A0OF%C2%A0DEFINITIONS%C2%A0OF%C2%A0THE%20CREATIVE%20INDUSTRIES.pdf>
58. Gelade, G., Gilbert, P. Work Climate and Organizational Effectiveness: The Application of Data Envelopment Analysis in organizational Research. *Organizational Research Methods*. 2003, vol. 6, no. 4, pp. 482-501.
59. Gelūnas, A. ir kt. Integruotos meno, mokslo, studijų ir verslo nacionalinės kompleksinės programos „Lietuvos kūrybinės ir kultūrinės industrijos: galimybių studija. Vilnius. 2008.
60. Geisler, E. A typology of knowledge management: strategic group and role behavior in organizations. *Journal of Knowledge Management*. 2007, vol. 11, no.1, pp.84-96.
61. Ghobadi, S., D'Ambra, J. Knowledge sharing in cross-functional teams: a cooperative model. *Journal of Knowledge management*. 2012.vol. 16, no.2, pp 285-301.
62. Girdauskienė, Lina. Ar reikia kūrybinės organizacijos lyderiams ugdyti darbuotojų lojalumą? // *Economics and management = Ekonomika ir vadyba [elektroninis išteklius]* / Kaunas University of Technology. Kaunas : Technologija. 2011, no. 16, p. 743-752.
63. Girdauskienė, L., Savanevičienė, A. Influence of knowledge culture on effective knowledge transfer // *Engineering economics = Inžinerinė ekonomika* / Kaunas University of Technology. Kaunas : Technologija. 2007, no. 4(54), p. 36-43.

64. Girdauskiene L., Savanevičienė. Žinių valdymo ypatumai kūrybinėje organizacijoje // Economics and management = Ekonomika ir vadyba [elektroninis išteklius] / Kaunas University of Technology. Kaunas : Technologija. 2010, no. 15, p. 491-497.
65. Godrey, S. Are you creative? Journal of knowledge management. 1998, vol. 2, no. 1, pp.14-16.
66. Goh, S.C. Managing effective knowledge transfer: an integrative framework and some practise implications. Journal of Knowledge Management. 2002,vol.6, no. 1, pp.23-30.
67. Grabner, G. The Project ecology of advertising: task, talents and teams. Regional studies. 2002, vol.36, no.3, pp. 245-262.
68. Guarino, N. Formal ontology, conceptual analysis and knowledge representation. Special issue on formal ontology, conceptual analysis and knowledge representation. 1995, pp. 1-21.
69. Gurteen, D. Knowledge, Creativity and Innovation. Journal of Knowledge Management. 1998, vol.2, no.1, pp. 5-13.
70. Hall, M. Knowledge management and the limits of knowledge codification. Journal of Knowledge Management. 2006, vol. 10, no.3, pp. 117-126.
71. Hasan,H., Al-Hawari, M. Management styles and performance: a knowledge space framework. Journal of Knowledge Management. 2003, vol.7, no.4, pp.15-28.
72. Hansen, K.H., Vang. J. and Asheim,B.T. The Creative Class and Regional Growth: Towards a Knowledge Based Approach. 2005.
73. Harborne, P., Jone, A. Creating a project climate for successful product innovation. European Journal of Innovation Management. 2003,vol.6, no.2, pp. 118-132.
74. Harold, H. The effect of tacit knowledge management on firm performance. Journal of Knowledge management.2008, vol.12, no.1, pp. 148-163.
75. Hatch, M.J., Cunliffe, A.L. Organization theory. Modern, Symbolic and Postmodern perspectives. Oxford University Press. 2006. pp.370.
76. Hawryskiewicz.I. Knowledge management. Organizing knowledge based enterprises. Palgrave Macmillian.2010. p.356.
77. Hedlund, G. A model of knowledge management and the N-form corporation. Strategic Management J. 15. 1994. pp. 73–90.
78. Hemlin S., Allwood, C.A., Martin, B.A. Creative Knowledge Environments: The Influences on Creativity in Research and Innovation, Edward Elgar, Aldershot and Brookfield, Vermont. 2006.
79. Hemlin, S. Creative knowledge environments in the innovation systems. MPP. Working Paper No 7.Denmark. 2002, pp .1-14.
80. Hemlin, S. Creative knowledge environments. The Influence of Creativity in Research and Innovation. 2007. pp. 240.
81. Hislop, D. Linking human resource management and knowledge management via commitment. Employee Relations. 2003, vol. 25, no.2, pp. 182-202.
82. Holzl, K. Creative Industries in Europe and Asia. Definition and potential. 2006. Internetinė prieiga: [www.kmuforschung.ac.at](http://www.kmuforschung.ac.at)
83. Home affairs Bureau A study on creativity index. The Hong Kong special administrative region government. 2005. pp.102.
84. Hong., J. Structuring for organizational learning. The Learning organization. 1999, vol.6, no.4, pp.173-185.
85. Horng, J.S., Lee, Y.C What environmental factors influence creative culinary studies? International Journal of Contemporary Hospitality Management. 2009, vol. 21, no.1, pp. 100-117.
86. Huang, C.C., Kuo, C.M. The transformation of semi structured knowledge in organizations. Journal of Knowledge Management. 2003, vol.7, no.4, pp.106-123.

87. Husi, T. Reconfiguring knowledge management – combining intellectual capital, intangible assets and knowledge creation. *Journal of Knowledge management*. 2004, vol.8, no.2, pp. 36-52.
88. Hussock, J. Defining a framework for knowledge sharing in a dynamic sales oriented organization. Dublin Institute of Technology. 2006.
89. Icskia, T., Tounkara, T. Community of practise and Organizational design. Research Forum to understand bussiness on Knowledge society. ICEB+EBRF. 2006, pp.1-18.
90. Ipu, M. Knowledge sharing in organization: a conceptual framework. *Human Resource Development Review*. 2003, vol. 2, no. 4, pp. 337-359.
91. Ismail, M. Creative climate and learning organization factors: their contribution towards innovation. *Leadership&Organization Development Journal*. 2005, vol. 26, no. 8, pp. 639-654.
92. Jakniūnaitė, D., Nekrašas E. Kaip tirti tarptautinius santykius konstruktyvistiškai: filosofinių prielaidų ir teorinių nuostatų analizė. 2010. Internetinė prieiga. <http://www.leidykla.vu.lt/fileadmin/Politologija/59/29-58.pdf>
93. Jensen, M.C., Meckling, W.H. Specific and general knowledge and organizational structure. *Contracts Economics*. Blackwell, Oxford. 1992, pp.251-274.
94. Kakabadze, N. ir kt. Reviewing the knowledge management literature: towards the taxonomy. *Journal of Knowledge Management*. 2003, vol. 7, no.3, pp.75-91.
95. Kardelis, K. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Kaunas, 2002. p.143.
96. Keller, R.T. Cross – functional project groups in research and new product development: diversity, communications, job stress, and outcomes. In press, *Academy of Management Journal*. 2001.
97. Kim, Y.m., Newby-Bennett, D., Song, H.J. Knowledge sharing and institutionalism in the Healthcare industry. *Journal of Knowledge Management*. 2012. vol.16, no.3, pp.7-7.
98. Knudsen, M.P. Does organizational creativity really lead to innovation. *Innovation, Strategy, and Structure, organizations, Institutions, Regions, DRUID*. 2011. Internetine prieiga [http://druid8.sit.aau.dk/acc\\_papers/b3x76cv56ukc4x7o1jss3dls6i12.pdf](http://druid8.sit.aau.dk/acc_papers/b3x76cv56ukc4x7o1jss3dls6i12.pdf)
99. Kriščūnas, K., Daugėlienė, R. Žiniomis grįstos ekonomikos link: žinių raiška ir skvarba. Kaunas, *Technologija*, 2006, pp.228.
100. Lai, M.F., Lee, G.G. Relationship of organizational culture towards knowledge activities. *Bussiness Process Management*. 2007, vol.13, no2, pp.306-322.
101. Lee, C.C., Yang, J. Knowledge value chain. *Journal of management Development*. 2000, vol.19, no.9, pp. 783-793.
102. Lee, M.S., Hong, S. An enterprise wide knowledge management system inrastructure. *Industrial management & data systems*. 2002, vol.102, no.1, pp. 17-25.
103. Lee, S., Kim, B.G., Kim, H. An integrated view of knowledge management performance. *Journal of Knowledge Management*. 2012. vol.16, no. 2, pp. 183-203.
104. Leseure, M.J., Brookes, N.J. Knowledge management benchmarks for project management. *Journal of Knowledge Management*. 2004, vol. 8, no.1, pp.103-116.
105. Lethbridge, T.C. Creative knowledge acquisition: an analysis. 6<sup>th</sup> Banff Knowledge Acquisition for Knowledge Based System Workshop.1-23. 1991.
106. Lindvall, M. ir kt. Software systems support forr knowledge management .*Journal of Knowledge Management*. 2003, vol.7, no.5, pp.137-155.
107. Ling, M, Gao, F. Why Nonaka highlights tacit knowledge: a critical review. *Journal of Knowledge Management*. 2003, vol.7, no.4, pp. 6-14.

108. Lymantaitė, K. Organizacinės elgsenos ir žinių vadybos integracija kuriant žiniomis grindžiamą biblioteką kaip organizaciją. *Informacijos mokslai*. 2009, no.48. pp.30-45.
109. Long, D. Building the knowledge based organization: how culture drives knowledge behaviors. Center for business innovation. Ernst&Young. 1997. pp.1-29.
110. Lopez, S.P. ir kt. Managing knowledge: the link between culture and organizational learning. *Journal of Knowledge Management*. 2004, vol.8, no.6, pp. 93-104.
111. Lucas, L.M. The impact of trust and reputation on the transfer for best practise. *Journal of Knowledge Management*. 2005, vol.9, no.4, pp.87-101.
112. Lucas, L.M. Things are not always what they seem How reputation, culture, and incentives influence knowledge transfer. *The Learning Organization*. 2006), vol. 13, no.1, pp. 7-24.
113. Lundin, R.A. ir Söderholm, A.. A theory of the temporary organization. *ScamL J. Mgmt.*, 1995, vol.11, no.4, pp. 437-455.
114. Lundin, R.A. The beauty and the beast-on the creativity/project management encounter. *International journal of management*. 2008, vol.1, no.2, pp.206-215.
115. Lytras, M.D. ir Pouloudi, A. Project management as a knowledge management primer: the learning infrastructure in knowledge- intensive organizations as knowledge transformations and beyond. *The learning organization*, 2003, vol. 10, no.4, pp. 237-250.
116. Lytras, M.D. ir Pouloudi, A. Towards the development of a novel taxonomy of knowledge management systems from a learning perspective: an integrated approach to learning and knowledge infrastructures. *Journal of Knowledge Management*. 2006, vol. 10, no. 6, pp. 64-80.
117. Malhotra, Y. *Knowledge management & new organization forms*. Idea Group Publishing. 2001.
118. Malhotra Y. *Knowledge management and virtual organizations*, 2009. pp.189.
119. Makselis, R. Lietuvos kultūros įstaigų valdymas kūrybinių industrijų plėtojimo pagrindu. Šiuolaikinis kultūros įstaigų administravimas ir valdymas. Vilnius. 2007.
120. Markusen, A., Wassall, G.H., DeNatale, D., Cohen, R. Defining the Creative Economy: Industry and Occupational Approaches. 2008, vol. 22, no.1, pp. 24-45.
121. Martin-Perez, V., Martin-Cruz, N., Estrada-Vaquero, I. The influence of organizational design on knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management*. 2012. Vol. 16, no. 3, pp. 3-3.
122. Martins, E.C., Terblanche, F. Building organizational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*. 2003, vol.6, no.1, pp. 64-74.
123. Matheson, B. A culture of creativity: design education and the creative industries. *Journal of Management Development*. 2006, vol.25, no. 1, pp. 55-64.
124. Matsumura, R., Kijima, K. Design of a incentive system for a application in a creative organization. *Kybernetes*. 2003, vol.32, no.9/10, pp. 1313-1324.
125. Mayfield, M, Mayfield M. The creative environment's influence on intent to turnover. *Management Research News*. 2008, vol.31, no. 1, pp. 41-56.
126. McKenzie, J., Winkele, C. Understanding the knowledgeable organization. *Nurturing knowledge competencies*. Thomson. 2004.
127. Mc.Cann III, J.E., Buckner, M. Strategically integrating knowledge management initiatives. *Journal of Knowledge Management*. 2004, vol.8, no.1, pp.47-63.
128. Mian, A. Cultural challenges of knowledge management in project based organizations. EBRF 2007 Conference. Jyvaskyla, Finland. 2007. pp.1-19.
129. Miles, I. ir Green, L. Hidden innovation in the creative industry. Research report, London, NESTA. 2008.

130. Milne, P. Motivation, incentives and organizational culture. *Journal of Knowledge Management*. 2007, vol.11, no.6, pp.28-38.
131. Mirvis, P.H. Historical foundations of organization learning. *Journal of Organizational Change Management*. 1996, vol.9, no.1, pp.13-31.
132. Nonaka, I., Toyama, R., Nagata, A. A Firm as a Knowledge creating Entity: A New Perspective on the Theory of the firm. *Industrial and corporate change*. Vol. 9, No 1., Oxford University Press. 2000.
133. Nonaka, I. A dynamic theory of Organizational knowledge creation. *Organization Science*. 1994, vol.5, no.1, pp. 14-37.
134. Nonaka, I. Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory. *Organization Science*. 2009, vol.20, no.3, pp. 635-652.
135. Nicolini, D., Gherardi, S., Yanow, D. *Knowing in organizations: practice based approach*. New York. 2003.
136. O'Connor, J. The cultural and creative industries: the review of the literature. 2007. Internetine prieiga: [www.creative-partnerships.com/literaturereviews](http://www.creative-partnerships.com/literaturereviews)
137. O'Deal, C., Wiig, K., Odem, P. Benchmarking unveils emerging knowledge strategies. *Benchmarking. An International Journal*. 1999, vol.6, no.3, pp.202-211.
138. Oliver, S., Kandadi, K.R. How to develop knowledge culture in organizations. A Multiple case study of large distributed organizations. *Journal of Knowledge Management*. 2006, vol. 10, no.4, pp.6-24.
139. Oltra, V. Knowledge management effectiveness factors: the role of HRM. *Journal of Knowledge Management*. 2005, vol. 9, no.4, pp. 70-86.
140. Orlikowski, W.J. Knowing in practise: enacting a collective capability in distributed organizing. *Organizational Science*, 2002, vol. 13, no. 3, pp.249-273.
141. Othmann, R., Hashim, N.A. Organizational amnesia: the barrier to organizational learning. Paper for academic track. pp.23.
142. Packendorff, J. Inquiring into the temporary organization: new directions for Project management research. *ScamL J. Mgmt.*, 1995, vol.11, no 4, pp.311-335.
143. Park, H. ir kt. Critical attributes of organizational culture that promote knowledge management technology implementation process. *Journal of Knowledge management*. 2004, vol.8, no.3, pp. 106-117.
144. Park, Y. Ir k Knowledge management system for fourth generation R&D: Knowation. n.d. p.1-7.
145. Park, Y., Kim, S. Linkage between knowledge management and R&D management. *Journal of Knowledge management*. 2005, vol.9, no.4, pp. 34-44.
146. Perez-Bustamante, G. Knowledge management in agile innovative organizations. *Journal of Knowledge Management*. 1999, vol.3, no. 1, pp. 6-17.
147. Perez, J.R., Pablos, P.O. Knowledge management and organization competitiveness: a framework for human capital analysis. *Journl of Knowledge management*. 2003, vol.7, no.3, pp. 82-91.
148. Perrin, A. The practices of knowledge managers in Lafarge. *Journal of Knowledge Management*. 2012. vol.16, no.2, pp. 204-214.
149. Petrovic, O ir kt. Learning aspects of knowledge management and new technologies. *Journal of European Industrial Training*. 1997, vol.22, no. 2, pp 277-288.
150. Plessis, M. The role of knowledge management in innovation. *Journal of Knowledge Management*. 2007, vol.11, no. 4, pp. 20-29.
151. Politis, J.D. The connection between trust and knowledge management: what are the implications for team performance. *Journal of Knowledge Management*. 2003, vol.7, no 5. pp. 55-66.
152. Pruskus, V. *Sociologija. Teorija ir praktika*. Vilnius. 2003. p.217.

153. Pukėnas, K. Sportinių tyrimų duomenų analizė SPSS programa. LKKA, Kaunas, 2005. p. 289.
154. Raich, M. HRM in the knowledge based economy: is there an afterlife? *Journal of European Industrial Training*. 2002, vol.26, no.6, pp. 269-273.
155. Rickards, T. Creativity, Knowledge Production, and Innovation Studies: A Response to Ghassib's, "Where does Creativity Fit into Productivist Industrial Model of Knowledge Production?". *Gifted and Talented International. The Journal of the World Council for Gifted and talented Children*. 2010. Vol 25. No.1 pp.99
156. Rowley, J. From learning organization to knowledge entrepreneur. *Journal of Knowledge Management*. 2000, vol.4, no.1, pp. 7-15.
157. Senge, P.M. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York, NY, Doubleday.1990.
158. Singh, S.M. Role of leadership in knowledge management. *Journal of Knowledge Management*. 2008, vol. 12, no.4, pp.3-15.
159. Scarbrough, H. Knowledge management, HRM and the innovation process. *International Journal of Manpower*. 2003, vol.24, no.5, pp.501-516.
160. Schnauffer, H.G., Staiger, M., Voigt, F. Using Hypertext Organization to Link Knowledge Islands: Knowledge Management within Project Organization. *Proceedings of I-KNOW '05*. Graz, Austria, June 29 - July 1, 2005.
161. Siemieniuch, C.E. CLEVER: a process framework for knowledge lifecycle management. *International Journal of Operations & Process management*. 2004, vol.24, no.11, pp.1104-1125.
162. Smith, M.E. and Lyles, J.M. *Handbook of organizational learning and knowledge management*. The Blackwell. 2009. pp.676
163. Snow, D.J. *Liberating knowledge*. CBI Guide to Knowledge Management. 1999.
164. Soliman, F., Spooler, K. Strategies for knowledge implementation: role of human resource management. *Journal of Knowledge Management*. 2000, vol. 4, no. 4, pp. 337-345.
165. Staber, U. Creating and Breaking Path in Organizational Culture. A Cognitive Evolutionary Perspective. *Journal of Future Studies*. 2011, vol. 15, no. 4, pp. 45-62.
166. Starkevičiūtė, M. *Kūrybinių ekonominių veiklų į Lietuvos ekonomiką įvertinimas*. Vilnius. 2003
167. Steiner, G.A. *The creative organization*. Graduate School of Business University of Chicago Seminar proceedings. Chicago. 1971.
168. Sternberg, R. J. and Grigorenko, E. L. Guilford's Structure of Intellect Model and Model of Creativity: Contributions and Limitations, *Creativity Research Journal* (3), 2000-2001. pp. 309-316.
169. Stenmark, D. Information vs knowledge: the role of intranets in knowledge management. *Proceedings of the 35th Hawaii International Conference on System Sciences*. 2002.
170. Storey, M. Barnett, E. Knowledge management initiatives: learning from failure. *Journal of Knowledge Management*. 2000, vol.4, no.2, pp.145-156.
171. Stonehouse, G.H., Pemberton, J.D. Learning and knowledge management in the intelligent organisation. *Participation & Empowerment: An International Journal*. 1999, vol.7, no.5, pp. 131-144.
172. Swan, J. ir kt. Knowledge management and innovations: networks and networking. *Journal of knowledge management*. 1999, vol. 3, no.4, pp. 262-275.
173. Šajeva, S. Žinių valdymo brandumo vertinimo modelių ir jų komponentų kritinė analizė. *Ekonomika ir vadyba*. 2009.14, pp.611-623
174. Takahashi, T., Vandenbrink, D. Formative knowledge: from knowledge dichotomy to knowledge geography – knowledge management transformed by ubiquitous information society. *Journal of Knowledge Management*. 2004, vol.8, no.1, pp. 64-76.
175. Teerajetgul, W., Chareonngam, C. Tacit knowledge utilization in Thai construction projects. *Journal of Knowledge Management*. 2008, vol.12, no. 1, pp. 164-174.

176. Towler, A.J., Dypboye, R.L. Development of a Learning Style Orientaton Measure. *Organization Research Methods*. 2006, vol.6, no. 2, pp. 216-235.
177. Turner,J.R., Muller, R. On the nature of the project as a temporary organization. *International Journal of Project Management*. 2003, vol. 21, pp. 1-8
178. Yanow, D. Seeing organizational learning: a cultural view. SAGE. *Organization articles*. 2000, vol.7, no.4, pp 247-268.
179. Ugan, M.C. Standartization through process documentation. *Business Process Management Journal*. 2006, vol.12, no.2, pp. 135-148.
180. Valantiejus, A. Socialinēs struktūros samprata. *Sociologija. Mintis ir veiksma* 2006/2. pp 48-68.
181. Vorakulpiat, C., Rezgui, Y. An evolutionary and interpretive perspective to knowledge management. *Journal of Knowledge Management*. 2008, vol.12, no. 3, pp. 17-34.
182. Walczak, S. Organizational knowledge management structure. *The Learning organization*. 2005, vol. 12, no. 4, pp. 330-339.
183. Wagner, Learning and knowledge transfer in partnering: an empirical case study. *Journal of Knowledge Management*. 2003), vol. 7, no. 2, pp. 97-113.
184. Wilson, N.C., Stokes, D. Managing creativity and innovation. The challenge for cultural entrepreneurs. *Management Journal of small business and enterprise devvelepmnt*. 2005, vol. 12, no.3, pp. 366-378.
185. Zarraga, C., Falcon, J.M.G. Factors favouring knowledge management in workteams. *Journal of Knowledge Management*. 2003, vol. 7, no. 2, pp 81-96.



## PUBLIKACIJOS DISERTACIJOS TEMA

### ***Straipsniai mokslinės informacijos instituto (ISI) pagrindinio sąrašo leidiniuose:***

1. Girdauskienė, Lina; Savanevičienė, Asta. Influence of knowledge culture on effective knowledge transfer // Engineering economics = Inžinerinė ekonomika / Kaunas University of Technology. Kaunas : Technologija. ISSN 1392-2785. 2007, no. 4(54), p. 36-43. Social Sciences Citation Index (Web of Science); IBSS International Bibliography of the Social Sciences; Business Source Complete; CEEOL; DOAJ.

### ***Straipsniai tarptautinėse duomenų bazėse referuojamuose leidiniuose:***

1. Girdauskienė, Lina; Savanevičienė, Asta. Organizacijos dydžio ir žinių valdymo procesų tarpusavio ryšys // Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development = Vadybos mokslas ir studijos - kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai : mokslo darbai / Lietuvos žemės ūkio universitetas. Kaunas, Akademija : LŽŪU Leidybos centras. ISSN 1822-6760. 2007, Vol. 11(4), p. 29-35. Business Source Complete.
2. Girdauskienė, Lina; Savanevičienė, Asta. Žinių valdymo ypatumai kūrybinėje organizacijoje // Economics and management = Ekonomika ir vadyba [elektroninis išteklius] / Kaunas University of Technology. Kaunas : Technologija. ISSN 1822-6515. 2010, no. 15, p. 491-497. Business Source Complete; Current Abstracts; TOC Premier.
3. Girdauskienė, Lina. Ar reikia kūrybinės organizacijos lyderiams ugdyti darbuotojų lojalumą? // Economics and management = Ekonomika ir vadyba [elektroninis išteklius] / Kaunas University of Technology. Kaunas : Technologija. ISSN 1822-6515. 2011, no. 16, p. 743-752. Business Source Complete; Current Abstracts; TOC Premier.

### ***Pranešimai tarptautinėse mokslinėse konferencijose:***

1. Girdauskienė, L., Savanevičienė, A. Knowledge transfer: requirements for organizational structur. The Sixth International Conference on Knowledge, Culture and Change in Organisations, Prato , Italija, 2006.
2. Girdauskienė, L. Organizacinės struktūros ir kultūros įtaka žinių perdavimui. Informacijos ir žinių vadybos aprėptys šiuolaikinėje organizacijoje: žinių ekonomikos iššūkiai, 2006.
3. Girdauskienė, L., Savanevičienė, A. Coordination and control influence on new knowledge creation in creative company. Change and Changeability in the Knowledge-Intensive World 2008, Helsinkis, Suomija.
4. Girdauskienė, L., Savanevičienė, A. Žinių valdymo ypatumai kūrybinėje organizacijoje, ICEM, Ryga, 2010.
5. Girdauskienė, L., Savanevičienė, A. Leadership role implementing knowledge transfer in a creative organization. International conference on Leadership, Technology and Innovation“, Stambulas, 2011

## PRIEDAI

### Priedas Nr.1

#### Požiūrių į žinių valdymą klasifikacija

	I karta	II karta	III karta
Žinių valdymas turinio aspektu	<b>Orientacija į tikslą.</b> Žinių koncepcija – įrašas. Veikla – duomenų bazės išlaikymas ir pildymas. Žinių valdymas apibrėžiamas kaip įrankis kurio pagalba siekiama identifikuoti, užsaugoti, organizuoti ir pildyti organizacijos žinių bazę.	<b>Orientacija į veiklą.</b> Žinių koncepcija – tekėjimas. Veikla – cirkuliacijos skatinimas ir didinimas. Žinių valdymas yra metodas, skirtas identifikuoti, koduoti, struktūrizuoti, įgauti ir paskleisti patirtį.	<b>Orientacija į kontekstą.</b> Žinių koncepcija – pastovios vertės įgijimas. Žinių valdymas yra strategija, skirta identifikuoti, sisteminti ir vystyti organizacijos universalumą.
Žinių valdymas tikslo aspektu	<b>Orientacija į technologijas.</b> Pagrindinis tikslas yra užtikrinti žinių tekėjimą IT pagalba.	<b>Orientacija į žinių valdymo proceso etapus iš žinių gyvavimo ciklo perspektyvos</b>	<b>Orientacija į kompleksškumą</b> (kompleksinė adaptyvi sistemų teorija)
Žinių valdymas raidos aspektu	<b>Orientacija į technologijas.</b> Pagrindinis tikslas yra užtikrinti žinių prieinamumą IT pagalba.	<b>Orientacija į nuolatinį mokymąsi,</b> darbą grupėse, dalijimąsi žiniomis.	<b>Orientacija į naujų žinių kūrimą,</b> būsimo poreikio patenkinimą. Iškeliamas individualaus vaidmens reikšmė.

( parengtas darbo autorės, remiantis Elroy, 2000; Stenmark, 2001; Rowley, 2003)

Industrinės ir po industrinės ekonomikos palyginimas

Aspektas	Industrinė ekonomika	Poindustrinė ekonomika
<b>Rinka</b>		
Ekonominė plėtra	Pastovi, linijinė, nuspėjama	Besikeičianti – greiti pokyčiai atnešantys netikėtus ir smarkius pakilimus arba nuosmukius. Chaotiška – ekonominių pokyčių kryptis nėra visiškai aiški.
Rinkos pokyčiai	Lėti ir linijiniai	Greiti ir neprognozuojami
Produktų ir technologijų gyvavimo ciklas	Ilgas	Trumpas
Pagrindiniai veikėjai	Didelės industrinės įmonės	Inovatyvios, antrepreneriškos, žiniomis grįstos įmonės
Konkurencija	Lokali	Globali hiper-konkurencija
Konkurencinės kovos apibūdinimas	Didelis vs mažas	Greitas vs lėtas
<b>Organizacija</b>		
Verslo tempas	Lėtas	Greitas, siekiantis patenkinti vis didesnius klientų lūkesčius
Pabrėžiamas	Stabilumas	Pokyčių vadyba
Sėkmės matas	Pelnas	Rinkos perspektyvos
Gamybos organizavimas	Masinė produkcija	Lanksti ir smulki gamyba
Augimo veiksniai	Kapitalas	Žmonės, žinios, kūrybiškumas, sugebėjimai
Inovacijų šaltiniai	Tyrimai	Tyrimai, darbuotojai, klientai, partneriai
Pagrindiniai technologiniai veiksniai	Automatizacija ir mechanizacija	Informacijos ir komunikacijos technologijos, e- verslas, kompiuterizuotas projektavimas ir gamyba
Pagrindiniai konkurencinio pranašumo šaltiniai	Prieiga prie žaliavų, pigi darbo jėga, laisvas kapitalas, kaštų mažinimas pasiekiant mąsto ekonomiją	Organizacijos gebėjimai, produktų unikalumas, greitis, žmogiškieji išteklių, kaštų kontrolė, ryšių su klientais vadyba, kokybė, inovacijos
Reti išteklių	Finansinis kapitalas	Žmogiškasis kapitalas
Sprendimų priėmimas	Vertikalus	Paskirstytas

Inovacijų kūrimo procesai	Periodiški, linijiniai	Nenutrūkstantys, sistemingi
Gamyboje svarbu	Vidiniai procesai	Visa vertės grandinė
Strateginės sąjungos su kitomis įmonėmis	Retos, stengiamasi veikti po vieną	Dažnos, buriamasi į komandas siekiant pasinaudoti papildomais ištekliais
Organizacinė struktūra	Hierarchinė, biurokratinė, funkcinė, piramidės struktūra	Tarpusavyje sujungtos posistemės, lanksti, plokščia arba tinklinė struktūra, destrukūrizavimas
Komunikacija	Atvira	Iškreipta
Vadybos modelis	Tradicinis – komandos ir kontrolės	Naujoviškas – dėmesys į žmones, žinias ir ryšius
Požiūris į žinias	Slypinčių ir organizacinių visų narių žinių tvarkymas ir valdymas yra lyderių prerogatyva	Slypinčios ir organizacinės visų narių žinios yra svarbiausias organizacijos veiklos sėkmės faktorius, tad prerogatyva tampa kūrybiškumas
<b>Žmoniškieji ištekliai</b>		
Vadovavimas	Vertikalus	Galios delegavimas, savivalda
Lyderių charakteristikos	Lyderiai administratorius	Lyderiai lyderis
Darbo jėgos charakteristikos	Daugiausiai vyrai, didelė dalis pusiau kvalifikuotos arba nekvalifikuotos darbo jėgos	Lytis nesvarbi, didelė dalis darbo jėgos su aukštuoju išsilavinimu
Kontrolė	Laikomasi pozicijos, kad darbuotojais pasitikėti negalima	Dauguma darbuotojų yra įgalinti
Įgūdžiai	Standartizuoti, viena kvalifikacija	Lankstūs, daug kvalifikacijų
Išsilavinimo reikalavimai	Profesinė kvalifikacija arba aukštojo mokslo diplomas	Nuolatinis mokymasis
Vadybos ir darbuotojų santykiai	Konfrontacija	Neformalūs valdymo mechanizmai - bendradarbiavimas, komandinis darbas
Įdarbinimas	Stabilus	Priklauso nuo rinkos galimybių
Požiūris į darbuotojus	Išlaidos	Investicija
Požiūris į mokymąsi	Nuolatinio mokymosi galimybės strateginiame lygmenyje	Nuolatinio mokymosi galimybės išplitusios visoje organizacijoje

(parengtas darbo autorės)

Pareigybių pasiskirstymas ir grupavimas

Kūrėjai		Administratoriai	
1	Prodiuseris	2	Projekto lyderiai
3	Režisierius	15	Administratorius
4	Montažo režisierius		
5	Operatorius		
6	Scenarijaus autorius		
7	Žurnalistas (redaktorius)		
8	Laidos vedėjas		
9	Aktorius		
10	Grimuotojas		
11	Drabužių dailininkas		
12	Dekoracijų dailininkas		
13	Garso režisierius		
14	Šviesų režisierius		

Kūrybinės organizacijos vadybos sistemos įveiklinimo žinių aspektu  
faktorizacija

Klausimų grupė/klausimas ir jo vieta klausimyne	Faktorinis svoris	Skiriamoji geba	Vidinės konsistencijos koeficientas	Vidutinė koreliacija tarp klausimų (grupių)	Minimali koreliacija	Maksimali koreliacija	Faktoriaus aprašomoji geba	Kaizerio-Mejerio-Olkinso imties adekvatumo kriterijus
	L	r/itt	Cronbach-Alpha	r <sub>vid</sub>	r <sub>min</sub>	r <sub>max</sub>	%	KMO
<b>I. Žinių tipai</b>								
I.1 Žinios turinio aspektu	0,81 8	0,33 8	0,505	0,33 8	0,338	0,338	66,90 9	0,500
I.2 Žinios proceso aspektu	0,81 8	0,33 8						
<i>I.1. Žinios turinio aspektu</i>								
Žinios, susijusios su vykdoma veikla	0,847	0,435	0,607	0,435	0,435	0,435	71,774	0,500
Žinios, nurodančios, kokie turi būti kūriniai	0,847	0,435						
<i>I.2. Žinios proceso aspektu</i>								
Žinių dabar netaikomų, bet ateityje gali būti naudingos, svarba	0,832	0,576	0,701	0,438	0,367	0,52 1	62,606	0,654
Žinių, paaiškinančių, kodėl vyksta vieni ar kiti procesai, svarba	0,801	0,530						
Žinių, nurodančių kaip atlikti užduotis, svarba	0,737	0,453						
<b>II. Žinių šaltiniai</b>								
II.1. Žinių šaltiniai išoriniai meniniai	0,873	0,469	0,703	0,441	0,288	0,52 7	63,006	0,604
II.2. Žinių šaltiniai žmogiškieji	0,744	0,456						
II.3. Žinių šaltiniai metodiniai	0,757	0,645						
<i>II.1 Žinių šaltiniai išoriniai meniniai</i>								
Televizijos laidos	0,457	0,283	0,701	0,319	0,026	0,62 4	46,778	0,645
Radio laidos	0,862	0,680						
Grožinė literatūra	0,706	0,390						
Kino filmai	0,584	0,468						
Spauda	0,739	0,491						
<i>II.2 Žinių šaltiniai žmogiškieji</i>								
Kolegų žinios	0,882	0,555	0,714	0,555	0,555	0,55 5	77,745	0,500
Lyderių žinios	0,882	0,555						
<i>II.3 Žinių šaltiniai metodiniai</i>								
Internetas	0,733	0,473	0,694	0,362	0,171	0,57 2	52,312	0,622
Organizacijos duomenų bazės	0,739	0,512						
Metodinės knygos	0,639	0,408						
Žiniatinkliai	0,776	0,519						

<b>III. Žinių įgijimas</b>								
III.1. Įgytų žinių taikymas	0,846	0,115						
Žinias įgyju organizacijoje mokymų metu	0,819	0,325	0,471	0,229	0,073	0,467	50,463	0,515
Žinias įgyju stebint daugiau patyrusias kolegas	0,358	0,450						
<i>III.1 Įgytų žinių taikymas</i>								
Įgytas naujas žiniais taikau savo darbinėje aplinkoje	0,815	0,330	0,496	0,330	0,330	0,330	66,502	0,500
Įgytas naujas žiniais suvedu į tam skirtas duomenų bazes	0,815	0,330						
<b>IV. Žinių kūrimas</b>								
Dirbdamas sugalvoju naujų idėjų, sprendimų	0,851	0,420	0,550	0,290	0,044	0,606	55,330	0,483
Nuolatos sukuriu naujus kūrinius (vaidmenį)	0,900	0,520						
Nesilaikau instrukcijų	0,356	0,163						
<b>V. Žinių formalizacija</b>								
Visas idėjas aprašau organizacijoje įdiegtose tam skirtose duomenų bazėse	0,965	0,690	0,616	0,314	0,019	0,864	62,244	0,497
Visas pritaikytas žinias aprašau duomenų bazėse	0,963	0,677						
Neieškau naujų žinių ir savarankiškai nesimokau	0,086	0,041						
<b>VI. Žinių sklaida</b>								
VI.1 Žinių dalijimosi vieta	0,870	0,515	0,680	0,515	0,515	0,515	75,740	0,500
VI.2 Žinių dalijimosi metas	0,870	0,515						
<i>VI.1 Žinių dalijimosi vieta</i>								
Žiniomis dalinuosi tam skirtuose susirinkimuose	0,858	0,627	0,759	0,512	0,394	0,685	67,86	0,637
Žiniomis dalinuosi mokymų metu	0,885	0,671						
Žiniomis dalinuosi vidiniame organizacijos tinkle	0,718	0,467						
<i>VI.2 Žinių dalijimosi metas</i>								
Žiniomis dalinuosi neformaliai pertraukėlių metu	0,795	0,603	0,788	0,481	0,410	0,567	61,179	0,785
Žiniomis dalinuosi sprendžiant konkrečią problemą	0,831	0,656						
Žiniomis dalinuosi IRT	0,747	0,554						
Žiniomis dalinosi žodžiu (žmogus žmogui)	0,752	0,552						
<b>VII. Žinių priėmėjai</b>								
Žiniomis dalinuosi su vadovu	0,745	0,515	0,778	0,467	0,239	0,586	60,236	0,664
Žiniomis dalinuosi su savo komandos nariais	0,797	0,617						
Žiniomis dalinuosi su visos organizacijos nariais	0,843	0,687						
Žiniomis dalinuosi su savo kolegomis (ne savo organizacijos nariais)	0,713	0,494						
<b>VIII. Žinių saugojimas</b>								
Žinias užsaugau specialiai tam skirtoje	0,902	0,645	0,600	0,308	0,058	0,61	56,147	0,481

duomenų bazėje						0		
Žinias užsaugau dokumentuose	0,838	0,497						
Žinias išmokstu ir jas taikau	0,410	0,167						
<b>IX. Žinių tipai saugojant</b>								
IX.1. Svarbūs žinių tipai	0,853	0,457	0,627	0,457	0,457	0,457	72,845	0,500
IX.2. Užsaugomi žinių tipai	0,853	0,457				7		
IX.1. Svarbūs žinių tipai								
Žinios, kurios nusako, kokie turi būti kūriniai	0,866	0,716						
Žinios, nurodančios, kokius veiksmus atlikti, įgyvendinant užduotį (procedūrinės)	0,939	0,847	0,883	0,715	0,617	0,794	81,063	0,697
Žinios, kaip atlikti veiksmus, įgyvendinant užduotį (know-how)	0,894	0,756						
IX.2. Užsaugomi žinių tipai								
Užsaugau žinias, kurios nusako, kokie turi būti kūriniai	0,954	0,899						
Užsaugau žinias, nurodančias, kokius veiksmus atlikti, įgyvendinant užduotį (procedūrinės)	0,971	0,933	0,961	0,890	0,867	0,913	92,694	0,771
Užsaugau žinias, kaip atlikti veiksmus, įgyvendinant užduotį (know-how)	0,963	0,916						
<b>X. Žinių taikymas</b>								
Nesvarbu kurti naujas idėjas	0,899	0,615	0,762	0,615	0,615	0,615	80,765	0,500
Nesvarbu išsivinti žinia ir jas naudoti	0,899	0,615				5		
<b>XI. Veiksniai</b>								
Priimdamas sprendimus dažniausiai elgiuosi	0,730	0,590						
Mano atliekamos funkcijos	0,784	0,656						
Informacija mano organizacijoje	0,802	0,676	0,843	0,518	0,370	0,738	61,508	0,791
Bendraujame sprendžiant problemas	0,780	0,630						
Dalinantis, keičiantis informacija bendraujame	0,822	0,687						
<b>XII. Užduotys</b>								
XII.1. žemesnio lygio užduotys	0,837	0,403	0,574	0,403	0,403	0,403	70,127	0,500
XII.2 aukštesnio lygio užduotys	0,837	0,403				3		
XII.1. Žemesnio lygio užduotys								
Organizacijoje pasitaiko aiški užduotis	0,794	0,546						
Organizacijoje pasitaiko viena užduotis vienu metu	0,783	0,542	0,687	0,348	0,190	0,512	52,12	0,711
Organizacijoje pasitaiko paprasta užduotis	0,781	0,544						
Užduotys žv procesui	0,480	0,270						
XII.2 Aukštesnio lygio užduotys								
Organizacijoje pasitaiko trumpalaikė užduotis	0,892	0,593	0,745	0,593	0,593	0,593	79,654	0,500
Organizacijoje pasitaiko nauja užduotis	0,892	0,593				3		
<b>XIII. Grupės charakteristika</b>								
Darbo grupės sudarytos iš vienos organizacijos narių	0,825	0,577	0,724	0,466	0,425	0,506	64,431	0,677
Darbo grupių narių skaičius būna ne didesnis nei 5	0,803	0,547						



Darbo grupei būdinga harmonija	0,779	0,513						
<b>XIV. Laiko charakteristikos</b>								
Yra skiriamas laikas užduočiai atlikti	0,90	0,621	0,766	0,621	0,621	0,621	81,060	0,500
Skiriama pakankamai laiko užduočiai atlikti	0,90	0,621						
<b>XV. Kultūra</b>								
XV.1 Santykių kultūra	0,886	0,570	0,726	0,570	0,570	0,570	78,497	0,500
XV.2. Darbo kultūra	0,886	0,570						
XV.1. Santykių kultūra								
Kultūra orientuota į moralinį motyvavimą	0,810	0,476	0,636	0,363	0,182	0,578	58,425	0,550
Kultūra orientuota į klaidų toleravimą	0,874	0,600						
Kultūra žv procesui	0,577	0,285						
XV.2. Darbo kultūra								
Kultūrai būdinga orientacija į rezultatą	0,754	0,608	0,838	0,509	0,440	0,599	60,784	0,841
Kultūrai būdingas iniciatyvos skatinimas	0,815	0,683						
Kultūrai būdingas bendradarbiavimo skatinimas	0,793	0,660						
Kultūrai būdingas eksperimentavimo skatinimas	0,807	0,672						
Kultūrai būdingas darbo grupėse skatinimas	0,727	0,579						
<b>XVI. Technologijos</b>								
IRT įtaka žv	0,846	0,430	0,602	0,430	0,430	0,430	71,519	0,500
Gamybinių technologijų įtaka žv	0,846	0,430						
<b>XVII. Lyderiai</b>								
XVII.1. Lyderių charakteristikos	0,915	0,674	0,805	0,674	0,674	0,674	83,696	0,500
XVII.2. Lyderių elgsena	0,915	0,674						
XVII.1. Lyderių charakteristikos								
XVII.1.a. Lyderiai transformaciniai	0,939	0,763	0,865	0,763	0,763	0,763	88,142	0,500
XVII.1.b. Lyderiai transakciniai	0,939	0,763						
<b>XVII.1. Lyderių charakteristikos</b>								
XVII.1.a. Lyderiai transformaciniai								
Lyderiai bendrauja betarpiškai, kolegialiai	0,845	0,715	0,826	0,484	0,362	0,676	59,164	0,792
Lyderiai skatina rizikuoti	0,845	0,726						
Lyderis kontroliuoja rezultatą	0,770	0,622						
Lyderis toleruoja klaidas	0,713	0,558						
Lyderiai žv procesui	0,654	0,496						
XVII.1.b Lyderiai transakciniai								
Lyderiai būna įkvepiantys, skatinantys, bendradarbiaujantys	0,751	0,608	0,883	0,530	0,424	0,700	62,681	0,850
Lyderiai mane įkvepia kurti ir įgyti naujas žinias	0,709	0,565						
Lyderiai skatina eksperimentuoti	0,867	0,767						
Lyderiai yra komandos nariai	0,824	0,704						
Lyderiai suteikia teisę priimti reikiamus sprendimus	0,798	0,668						
<b>XVII.2. Lyderių elgsena</b>								
Lyderiai kontroliuoja, kokias žinias aš įgyju	0,921	0,901	0,969	0,720	0,516	0,954	74,502	0,915
Lyderiai kontroliuoja, kokias žinias aš	0,797	0,761						

sukuriu							
Lyderiai kontroliuoja, kokias žinias aš perduodu	0,807	0,774					
Lyderiai kontroliuoja, kokias žinias aš taikau	0,812	0,780					
Lyderiai nurodo, kaip reikia žinias perduoti kitiems organizacijos nariams	0,836	0,807					
Lyderiai tikrina, ar aš perduodu žinias	0,910	0,889					
Lyderiai nurodo, kokias žinias reikia naudoti savo darbe	0,899	0,875					
Lyderiai mums nurodo, kokias žinias reikia užsaugoti duomenų bazėse	0,826	0,793					
Lyderiai tikrina ir vertina mano įgytas žinias	0,910	0,887					
Lyderiai raštu perduoda nurodymus įgyti informaciją	0,894	0,870					
Lyderiai reikalauja raštu pateikti naudojamus žinių šaltinius	0,876	0,848					
Lyderiai reikalauja raštu informuoti apie įgytas žinias, jų pobūdį	0,857	0,823					

**Priedas nr. 5 Kūrybinės industrijos veiklų klasifikacija**

Autorius	Metai	Kriterijus	Kategorijos	Veiklos
Trosby	2001 2007	<b>Kultūrinė vertė</b>	Pagrindiniai kūrybiniai menai	Literatūra, muzika, vaizduojamieji vizualiniai menai;
			Kitos pagrindinės kultūrinės industrijos	Filmai, muziejai, bibliotekos
Alan Scott	2004	<b>Vertės gavėjo pozicija</b>	Salutinės kultūrinės industrijos	Paveldas, leidyba, garsų įrašas, televizija
			Susijusios industrijos	Reklama, architektūra, dizainas
The Work Foundation (WF)	2007	<b>Komercializacijos aspektas</b>	Tiesiogiai vartotojų įgyjama vertė	Kinas, muzikos įrašai, leidyba, media, muziejai
			Vertė, įgaunama kitų asmenų	Dizainas, juvelyrika
DCMS	1999	<b>Išraiškos forma</b>	Kūrybinė esmė	Literatūra, vaizduojamieji vizualiniai menai
			Kultūrinės industrijos	Filmai, televizija, radijas, muzikos industrija, kompiuteriniai žaidimai, reklama, architektūra, dizainas
Holzl	2006	<b>Sektorius</b>	Skaitmeninis turinys (audio/vizualiniai, naujoji media)	Filmai, televizija, radijas, muzika
			Leidyba	Filmai, literatūra, leidybinės agentūros
Mandl	2006	<b>Turinys</b>	Vaizduojamieji menai	Teatrai, koncertai, šokiai
			Vizualiniai menai ir dizainas	Laikini vizualiniai menai, architektūra, dizainas
Holzl	2005	<b>Veiklos sritys</b>	Viešasis sektorius	Teatrai, muziejai
			Tarpininkai	Bibliotekos
Holzl	2005	<b>Veiklos sritys</b>	Privatus sektorius	Agentūros, asociacijos
			Kultūrinis palikimas	Organizacijos, gaminančios ir realizuojančios kūrybinį produktą
Holzl	2005	<b>Veiklos sritys</b>	Muziejai, archyvai, bibliotekos, mokslas	Muziejai, archyvai, bibliotekos, mokslas
			Istoriniai monumentai ir vietos	Istoriniai monumentai ir vietos
Holzl	2005	<b>Veiklos sritys</b>	Folkloras, vietiniai papročiai	Folkloras, vietiniai papročiai
			Muzika, teatrai, šokiai	Muzika, teatrai, šokiai
Holzl	2005	<b>Veiklos sritys</b>	Filmai, kino teatrai, video	Filmai, kino teatrai, video
			Televizija, radijas, naujoji media	Televizija, radijas, naujoji media
Holzl	2005	<b>Veiklos sritys</b>	Dailė, fotografija, Architektūra	Dailė, fotografija, Architektūra
			Taikomieji menai, grafika, dizainas	Taikomieji menai, grafika, dizainas
Holzl	2005	<b>Veiklos sritys</b>	Literatūra, periodika, laikraščiai	Literatūra, periodika, laikraščiai
			Kultūros centrai, mokymo centrai, Tarpautiniai mainai	Kultūros centrai, mokymo centrai, Tarpautiniai mainai
Holzl	2005	<b>Veiklos sritys</b>	Didelio reikšmingumo renginiai, įvykiai	Didelio reikšmingumo renginiai, įvykiai
			Vizualiniai menai, vaizduojamieji menai,	Vizualiniai menai, vaizduojamieji menai,

				literatūra, muziejai, galerijos, kultūriniai renginiai
			Veikla susijusi su media	Spauda, leidyba, televizija, skaitmeninė media
			Veikla susijusi su dizamu	Architektūra, industrinis dizainas, mados ir produkto dizainas

(Šaltinis: sudarytas darbo autorės, remiantis O'Connor, Makselis)

## Anketa

Gerb. respondente,

ši tyrimą atlieka KTU doktorantė Lina Girdauskienė. Tyrimo tikslas yra išanalizuoti vadybos sistemą žinių aspektu Lietuvos kūrybinėse organizacijose ir nustatyti veiksnius, kurie užtikrintų sėkmingą žinių įgijimą, kūrimą, perdavimą, taikymą, saugojimą ir vertinimą. Jūsų pateikta informacija padės surinkti reikalingus duomenis ir pateikti apibendrintą vžinių valdymo modelį kūrybinėse organizacijose. Todėl prašome Jūsų bendradarbiauti ir užpildyti šią anketa. Jums tinkamus atsakymus apveskite, galite pažymėti kelis variantus. Jeigu šiuo metu nedirbate nei vienoje organizacijoje, parašykite apie Jūsų ankstesnę patirtį. Jūsų anketa yra anoniminė ir įsipareigojame užtikrinti Jūsų duomenų konfidencialumą. Tikimės, kad Jūsų atsakymai bus nuoširdūs ir atviri. Iš anksto dėkojame už atsakymus.

## Asmeninė informacija:

1. Jūsų amžius (įrašykite):
2. Nurodykite, kiek metų dirbate kūrybinėse organizacijose (įrašykite):
3. Kokiose pareigose tekę dirbti:

- |   |   |  |
|---|---|--|
| <input type="radio"/> Prodiuseris         | <input type="radio"/> Scenarijaus autorius      | <input type="radio"/> Drabužių dailininkas   |
| <input type="radio"/> Projekto lyderiai   | <input type="radio"/> Žurnalistas (redaktorius) | <input type="radio"/> Dekoracijų dailininkas |
| <input type="radio"/> Režisierius         | <input type="radio"/> Laidos vedėjas            | <input type="radio"/> Garso režisierius      |
| <input type="radio"/> Montažo režisierius | <input type="radio"/> Aktorius                  | <input type="radio"/> Šviesų režisierius     |
| <input type="radio"/> Operatorius         | <input type="radio"/> Grimeris                  | <input type="radio"/> Administratorius       |

4. Išranguokite pagal svarbą jūsų darbui žemiau pateiktas žinias ? Svarbiausią žinių tipą įvertinkite 1, mažiausiai svarbų – 4.

Žinių charakteristika	Eilės numeris
Jūsų patirtis, talentas, kūrybiškumas, įgūdžiai, įsitikinimai	

Žinios, nurodančios, kokie turi būti kuriami kūriniai (kaip jie turi atrodyti, iš kiek ir kokių dalių susidėti ir t.t.), koks jų kokybinis standartas	
Žinios, nurodančios, kaip atlikti užduotis (kokius darbo metodus ir technikas taikyti, koks eiliškumas ir t.t.)	
Tvarkos, taisyklės, pareiginiai nuostatai, įsakymai	

**5. Kuriuos šaltinius naudojate įgyjant žinias:**

	Kaip dažnai juos naudojate įgyjant žinias?					
	Niekuomet	L. retai	Kartais	Dažnai	L. dažnai	Visuomet
Televizijos laidos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Radio laidos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Internetas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kino filmai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Žiniatinkliai (Web'ai)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kolegų žinios (patirtis, požiūriai, kompetencija, idėjos)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lyderių žinios (patirtis, požiūriai, kompetencija, idėjos)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mokomosios metodinės knygos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Grožinė literatūra	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijos duomenų bazės	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Spauda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**6. Ar ši elgsena yra Jums būdinga?**

Elgsena	Kaip dažnai taip elgiatės?					
Žinias įgyju organizacijoje vykdomų mokymų metu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Žinias įgyju stebint daugiau patyrusius kolegas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Įgytas naujas žinias taikau savo darbinėje veikloje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Įgytas žinias suvedu į tam skirtas duomenų bazes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dirbdamas sugalvoju naujų idėjų, sprendimų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nuolatos kuriu naujus kūrinius (laidas, muziką, vaidmenį, įvaizdį, dekoracijas)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Laikausi instrukcijų, taisyklių, nurodymų, įvestų darbo tvarkų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Visas idėjas aprašau organizacijose įdiegtose specialiai tam skirtose duomenų bazėse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Visas pritaikytas žinias aprašau duomenų bazėse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ieškau naujų žinių ir savarankiškai mokausi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**7. Kur ir koku būdu dalinatės žiniomis?**

	Kaip dažnai tai darote savo organizacijoje?					
	Niekuomet	L.retai	Kartais	Dažnai	L.dažnai	Visuomet
Tam skirtuose susirinkimuose	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sprendžiant konkrečią problemą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pertraukėlių metu neformalioje aplinkoje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mokymų metu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vidiniame organizacijos tinkle (intranetas)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Telefono, fakso, el.pašto pagalba	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dalinuosi žiniomis žodžiu (žmogus - žmogui)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**8. Kaip dažnai dalinatės savo žiniomis su šiais žinių priėmėjais?**

	Kaip dažnai tai darote?					
	Niekuomet	L.retai	Kartais	Dažnai	L.dažnai	Visuomet
Vadovu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Savo komandos nariais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Visos organizacijos nariais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Savo kolegomis (ne iš savo organizacijos)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 9. Kur užsaugote žinias?

Šaltiniai	Kaip dažnai šiuos žinių šaltinius naudojate?					
	Niekuomet	L.retai	Kartais	Dažnai	L.dažnai	Visuomet
Užsaugau žinias organizacijoje įdiegtoje specialiai tam skirtoje duomenų bazėje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Žinias užsaugojau dokumentuose	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Žinias išmokstu ir jas taikau	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 10. Kokias žinias užsaugote?

	Kurios žinios Jums yra svarbios? Visai ne svarbūs      Labai svarbūs	Kaip dažnai juos saugojate?					
		←-----→			←-----→		
		Niekuomet			Nuolat		
Žinias, kurios nusako, kokie turi būti kūriniai	○ ○ ○ ○ ○ ○	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Žinias, nurodančios, kokius veiksmus atlikti, įgyvendinant užduotį (procedūrinės)	○ ○ ○ ○ ○ ○	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Žinias, kaip atlikti veiksmus, įgyvendinant užduotį (know how)	○ ○ ○ ○ ○ ○	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

### 11. Pažymėkite, kuris procesas Jums yra svarbesnis? (artimesnis rutuliukas reiškia didesnę svarbą)

Procesas	Reikšmingumas	Procesas
----------	---------------	----------



Kurti naujas idėjas	○ ○ ○ ○ ○ ○	Taikyti senas idėjas
Įsisavinti žinias ir jas naudoti	○ ○ ○ ○ ○ ○	Užsaugoti žinias duomenų bazėse

Dabar bus pateikiama grupė klausimų, kurie apibūdina procesus Jūsų organizacijoje. Atsakydami į juos, stenkitės galvoti, kokiais dažniausiai požymiais pasižymi procesai Jūsų organizacijoje?

**12. Kaip dažniausiai elgiatės?**

	Spontaniškai                      Pagal griežtai nustatytas instrukcijas 					
Priimdamas sprendimus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Neišreikštos, kintančios Griežtai išreikštos ir nustatytos instrukcijose 					
Jūsų atliekamos funkcijos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**13. Ar Jūsų organizacijoje**

**14. Ar Jūsų organizacijoje?**

	Neaprašyta, pateikiama bendraujant užsaugota žodiu                      Susisteminta, dokumentuota, duomenų bazėse 					
Informacija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**15. Kaip bendraujate savo organizacijoje?**

	Atvirai    Uždarai 					
Sprendžiant problemas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**16. Kaip bendraujate savo organizacijoje?**

	Neformaliai, betarpiškai <span style="float: right;">Formaliai</span> 					
Dalinantis, keičiantis informacija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**17. Ar Jūsų gaunamos ir atliekamos užduotys daro įtakos žinių įgijimui, kūrimui, perdavimui, taikymui, saugojimui ir vertinimui Jūsų organizacijoje?**

	Trukdo <span style="float: right;">Skatina</span> 					
Užduotys (projektai, laidos, kūrybinis procesas)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**18. Kokios užduotys dažniausiai pasitaiko Jūsų organizacijoje?**

Užduoties charakteristikos	Reikšmingumas	Užduoties charakteristikos
Trumpalaikė	○ ○ ○ ○ ○ ○	Ilgalaikė
Nauja	○ ○ ○ ○ ○ ○	Rutininė
Paprasta	○ ○ ○ ○ ○ ○	Sudėtinga
Viena užduotis vienu metu	○ ○ ○ ○ ○ ○	Daugiau nei 3 užduotys vienu metu
Aiški užduotis	○ ○ ○ ○ ○ ○	Neaiški užduotis

**19. Kokiose darbo grupėse tenka dirbti dažniausiai?**

Darbo grupės charakteristikos	Reikšmingumas	Darbo grupės charakteristikos
Narių skaičius ne didesnis nei 5	○ ○ ○ ○ ○ ○	Narių skaičius didesnis nei 10
Sudarytoje iš vienos organizacijos narių	○ ○ ○ ○ ○ ○	Sudarytoje ir iš kitų organizacijų narių
Grupėje, kuriai būdinga harmonija	○ ○ ○ ○ ○ ○	Grupėje, kuriai būdingi prieštaravimai



**23. Ar technologijos daro įtakos žinių įgijimui, kūrimui, perdavimui, taikymui, saugojimui ir vertinimui Jūsų organizacijoje?**

	Trukdo Skatina 					
Telefonas, faksas, SKYPE, MSN, video konferencijos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gamybinės technologijos (programos, įranga)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**24. Kokias technologijas Jums svarbesnės, atliekant savo darbą?**

Technologijų charakteristikos	Reikšmingumas	Technologijų charakteristikos
Telefonas, faksas, SKYPE, MSN, video konferencijos	○ ○ ○ ○ ○ ○	Gamybinės technologijos (programos, įranga)

**25. Ar Jūsų lyderiai Jūsų organizacijoje**

	Trukdo Skatina 					
Daro įtakos žinių įgijimui, kūrimui, perdavimui, taikymui, saugojimui ir vertinimui	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**26. Koks tipas dažniausiai būdingas Jūsų lyderiams?**

Lyderių charakteristikos	Reikšmingumas	Lyderių charakteristikos
Įkvepiantys, skatinantys, bendradarbiaujantys	○ ○ ○ ○ ○ ○	Kontroliuojantys, nurodantys, vadovaujantys

**27. Kokia elgsena dažniausiai yra būdinga Jūsų lyderiui?**

Lyderio elgsena	Reikšmingumas	Lyderio elgsena
Lyderis mane įkvepia įgyti ir kurti naujas žinias	○ ○ ○ ○ ○ ○	Lyderis man liepia įgyti ir kurti naujas žinias
Lyderiai toleruoja klaidas	○ ○ ○ ○ ○ ○	Lyderiai baudžia už klaidas

Lyderiai kontroliuoja rezultata	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	Lyderiai kontroliuoja proceso eigą
Lyderiai bendrauja betarpiškai, kolegialiai	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	Lyderiai bendrauja formaliai, laikosi distancijos
Lyderiai skatina rizikuoti	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	Lyderiai draudžia rizikuoti
Lyderiai skatina eksperimentuoti	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	Lyderiai reikalauja taikyti įprastas procedūras ir priimti standartinius sprendimus
Lyderiai yra komandos nariai	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	Lyderiai yra lyderiai
Lyderiai suteikia teisę priimti reikiamus sprendimus	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	Lyderiai patys priima sprendimus

### 28. Kaip dažniausiai elgiasi Jūsų lyderiai?

	Niekada ←————→ Nuolat					
Lyderiai kontroliuoja, kokias žinias aš įgyju	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lyderiai kontroliuoja, kokias žinias sukuriu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lyderiai kontroliuoja, kokias žinias perduodu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lyderiai kontroliuoja, kokias žinias taikau	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lyderiai nurodo, kokias žinias reikia perduoti kitiems organizacijos nariams	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lyderiai tikrina, ar aš perduodu žinias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lyderiai nurodo, kokias žinias reikia naudoti savo darbe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lyderiai mums nurodo, kokias žinias reikia užsaugoti duomenų bazėse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lyderiai tikrina ir vertina mano įgytas naujas žinias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lyderiai raštu perduoda nurodymus įgyti informaciją	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lyderiai reikalauja raštu pateikti naudojamus žinių šaltinius	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lyderiai reikalauja raštu informuoti apie įgytas žinias, jų pobūdį	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Respondentas nr.

Vardas Pavardė

Pareigos

Darbo stažas

Klausimo nr.	Klausimas	Atsakymas
4	Kokių nuostatų laikosi organizacija, valdyma žinias	
4a.	Ar jos skiriasi pagal lygius (individualus, grupinis, organizacinis)	
4b.	Kuri iš šių nuostatų yra jums priimtinausia?	
	<i>Individualiame lygmenyje</i>	
	<i>Grupiniame</i>	
	<i>Organizaciniame</i>	
5.1.	Kultūra – kokios charakteristikos skatina dalintis ir įgyti žinias	
5a.	Ar jos skiriasi pagal lygius (individualus, grupinis, organizacinis)	
5b.	Kuri jums priimtinausia?	
	<i>Individualiame lygmenyje</i>	
	<i>Grupiniame</i>	
	<i>Organizaciniame</i>	
5.2	Kokios lyderių charakteristikos jus skatina	
5a.	Ar jos skiriasi pagal lygius (individualus, grupinis, organizacinis)	
5b.	Kuri jums priimtinausia?	
	<i>Individualiame lygmenyje</i>	
	<i>Grupiniame</i>	
	<i>Organizaciniame</i>	
5.3	Kokios užduotys jus skatina	
5a	Ar jos skiriasi pagal lygius (individualus, grupinis, organizacinis)	
5b	Kuri jums priimtinausia?	
	<i>Individualiame lygmenyje</i>	
	<i>Grupiniame</i>	
	<i>Organizaciniame</i>	
5.4	Kokios grupės jus skatina	
5a	Ar jos skiriasi pagal lygius (individualus, grupinis, organizacinis)	
5b	Kuri jums priimtinausia?	
	<i>Individualiame lygmenyje</i>	
	<i>Grupiniame</i>	
	<i>Organizaciniame</i>	

5.5	Kokie laiko limitai jus skatina	
5a	Ar jos skiriasi pagal lygius (individualus, grupinis, organizacinis)	
5b	Kuri jums priimtinausia?	
	<i>Individualiame lygmenyje</i>	
	<i>Grupiniame</i>	
	<i>Organizaciniame</i>	
5.6	Kokios technologijos jus skatina	
5a	Ar jos skiriasi pagal lygius (individualus, grupinis, organizacinis)	
5b	Kuri jums priimtinausia?	
	<i>Individualiame lygmenyje</i>	
	<i>Grupiniame</i>	
	<i>Organizaciniame</i>	
6.1	Kokia komunikacija jus skatina	
6a	Ar jos skiriasi pagal lygius (individualus, grupinis, organizacinis)	
6b	Kuri jums priimtinausia?	
	<i>Individualiame lygmenyje</i>	
	<i>Grupiniame</i>	
	<i>Organizaciniame</i>	
6.2	Kokia formalizacija jus skatina	
6a	Ar jos skiriasi pagal lygius (individualus, grupinis, organizacinis)	
6b	Kuri jums priimtinausia?	
	<i>Individualiame lygmenyje</i>	
	<i>Grupiniame</i>	
	<i>Organizaciniame</i>	
6.3	Kokia kontrolė jus skatina	
6a	Ar jos skiriasi pagal lygius (individualus, grupinis, organizacinis)	
6b	Kuri jums priimtinausia?	
	<i>Individualiame lygmenyje</i>	
	<i>Grupiniame</i>	
	<i>Organizaciniame</i>	
7	Kokie organizacinio mokymosi būdai jus skatina	
7a	Ar jos skiriasi pagal lygius (individualus, grupinis, organizacinis)	
7b	Kuri jums priimtinausia?	
	<i>Individualiame lygmenyje</i>	
	<i>Grupiniame</i>	
	<i>Organizaciniame</i>	
8	<i>Kuris iš anksčiau išvardintų veiksmų jus įveiklina labiausiai</i>	