

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო
უნივერსიტეტი

ნუცი კაჭახიძე

კრეატიულობის მნიშვნელობა მცირე ზომის ორგანიზაციებში

სამაგისტრო პროგრამა: ორგანიზაციის განვითარება და კონსულტირება

ნაშრომი შესრულებულია ორგანიზაციის განვითარების და
კონსულტირების მაგისტრის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

ხელმძღვანელი: ნოდარ ბელქანია
სრული პროფესორი

თბილისი

2019

ანოტაცია

კრეატიულობა გახლავთ ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ფაქტორი, რომელიც განაპირობებს კომპანიის წარმატებას დღესდღეობით. მუმივად განახლებად და ცვალებად ბაზარზე საჭიროა ისეთი პროდუქციის ან სერვისის შექმნა, რომელიც მოიზიდავს ბევრს მომხმარებელს. კომპანიები ცდილობენ დაიქირავონ ისეთი კადრები, რომლებიც განავითარებენ და დახვეწავენ გასაყიდ პროდუქტს. ინოვაციური და კრეატიული აზროვნება XXI საუკუნეში წარმატების მთავარ სტანდარტად იქცა, რამაც სხვადასხვა მკვლევარების თუ თეორეტიკოსების დაინტერესება გამოიწვია.

ნაშრომში განხილულია უშალოდ ის ლიტერატურა, რომელიც კრეატიულობის ცნების ორგანიზაციულ ჭრილში ჩაშლას ახდენს. თეორიის ანალიზის შედეგად გამოვლინდა კრეატიულობის ძირითადი სამი შრე: ინდივიდუალური, გარემო და ორგანიზაციული. ეს სამი დონე გავლენას ახდენს კომპანიის შიდა კლიმატსა თუ სამუშაო პროცესზე. ასევე კვლევაში განმარტებულია ის ძირითადი ცნებები, რაც კრეატიულობას უკავშირდება.

კვლევაში გამოყენებულ იქნა თვისებრივი კვლევის მეთოდები. 3 სტარტაპ ტიპის და 3 მცირე ზომის ორგანიზაციაში ჩატარდა ფოკუს-ჯგუფები და პირისპირ ინტერვიუები. გამოიკითხნენ არა მხოლოდ რიგითი თანამშრომლები, არამედ ზედა რგოლის მენეჯერებიც, რამაც აზრთა ფართო სპექტრის გაანალიზება გახადა შესაძლებელი.

კვლევის შედეგებიდან გამოვლინდა, რომ თანამშრომლების უმეტესობა დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ კომფორტულ და მეგობრულ სამუშაო გარემოს და სამუშაო პროცესის მიმდინარეობას, როგორც მთავარ მოტივატორს შემოქმედებითი პროცესის რესპონდენტების უმეტესობამ ხაზი გაუსვა დაფასების და აღიარების მნიშვნელობას და იმას, თუ რამდენად განაპირობებს ფინანსური სარგებელი სტიმულს, შექმნან რაიმე უფრო გასხვავებული და საინტერესო. ასევე აღსაღნიშნავია, რომ რაც უფრო მეგობრული და ახლო დამოკიდებულება ჰქონდათ თანამშრომლებს ერთმანეთისადმი, მით უფრო დადებითად ახასიათებდნენ კრეატიული მუშაობის მიმდინარეობას, რაც თავის მხრივ ორგანიზაციის პროდუქტიულობაზე აისახებოდა.

Abstract

The Meaning Of Creativity in Small Organizations

Nowadays creativity is considered to be one of the most important factors which cause companies' success. Constantly changing and renewable market requires creating products and services that attract more consumers. Companies tend to hire employees who are able to promote and modernize products. The highest standard of success in the XXI century is characterized by innovative and creative thinking, which has become the subject of interest for many scholars and researchers.

The work aims at reviewing the literature on the idea of creativity within the organization. Three main levels of creativity were identified due to the analysis of the theory of creativity: individual, environmental and organizational. These levels have an impact on companies' internal climate and work environment.

In addition, the work covers the main notions related to creativity. Qualitative research methods used throughout the survey examined 3 startup and 3 small business type organizations, where focus groups and one-to-one interviews were conducted. Not only employees were interviewed, but top managers as well which enabled to analyze a wide range of opinions.

The results of the research show that a comfortable and friendly environment is believed to be a vital aspect of motivation for the creative process. Most of the respondents emphasized the importance of receiving respect and recognition in addition to financial encouragement which leads to a desire to create something interesting and different. Also, it's worth mentioning that the more friendly relationships the employees had, the better feedback was received on the process of their work, which, in turn, was manifested through the productivity of the organization.

სარჩევი

1. შესავალი	5
1.1 პრობლემის აქტუალობა	5
1.2 კვლევის მიზანი და ამოცანები	6
1.3 კვლევის მეთოდი	6
2. ნაშრომის თეორიული ნაწილი	9
2.1 ლიტერატურის მიმოხილვა	9
3. თვისებრივი კვლევის ანალიზი	26
3.2 ინდივიდუალური კრეატიულობა	30
3.3 კრეატიული გარემო	34
4. დასკვნა	37
5. რეკომენდაციები	39
6. ბიბლიოგრაფია	40
7. დანართი „ა“	45
8. დანართი „ბ“	47

1. შესავალი

1.1 პრობლემის აქტუალურობა

კრეატიულობის ცნება რომ განვიხილოთ, ეს არის უნარი წარმოიდგინოთ ახალი, განსხვავებული, უჩვეულო იდეები და მათი გახორციელების გზები. კრეატიულობის პროცესი გულისხმობს, ჩანაფიქრის მომენტიდან მიმდინარე პროცესი რაიმეს შექმნამდე (როჭიკაშვილი, 2016). ერთ-ერთი ვერსიის თანახმად, კრეატიულობის შედეგად მიღებული ნამუშევარი ორ ძირითად ასპექტს უნდა მოიცავდეს, ერთია, რაიმე ახლის შექმნა ან თქმა და მეორე- იგი რაიმე სარგებლის მომტანი უნდა იყოს თავისი მნიშვნელობით (Pisapia, 2016). კრეატიულობა აგრეთვე არის პროცესი, როდესაც ადამიანები თავიანთ სამუშაო პროცესში ცოდნაზე დამყარებულ ინფორმაციას უკეთებენ ინტერპრეტირებას, მაგალითად, მოსამართლეებს გამოაქვთ განაჩენი ფაქტობრივ ცოდნაზე დაყრდნობით. ისინი კონკრეტულ შემთხვევებს უკეთებენ ინტერპრეტირებას, რაც თავის მხრივ კრეატიულობის გამოვლინებაზე მიუთითებს (Cohendet & Simon, 2018).

კრეატიულობა არის ფენომენი, რომლის საშუალებითაც ხდება რაღაც ახლის და გარკვეულწილად ძვირფასის შექმნა, ფორმირება. შექმნილი “პროდუქტი” შეიძლება იყოს როგორც არამატერიალური (მაგალითად, იდეა, სამეცნიერო თეორია, მუსიკალური ნაწარმოები და ა.შ) ასევე ფიზიკური ობიექტი (გამოგონება, ნახატი, ლიტერატურული ნამუშევარი და ა.შ) (ბოკუჩავა, 2019)

კრეატიულობას აქვს გადამწყვეტი მნიშვნელობა ბიზნესის წარმატებისთვის, განსაკუთრებით ისეთ ტექნოლოგიურად მაღალ-განვითარებულ სფეროში, რომელიც ეფუძვნება უშუალოდ ცოდნას (Giroux & Lapierre, 2003). ამასთანავე, უნდა აღინიშნოს რომ კრეატიულობის წახალისება ინოვაციებისთვის, ერთ-ერთ დიდ გამოწვევას წარმოადგენს დღევანდელი ორგანიზაციებისთვის (Cohendet & Simon, 2015). მაგალითად, 2015 წელს IBM-მა ჩაატარა კვლევა, რომელშიც მონაწილეობა მიიღო 1500-ზე მეტმა ორგანიზაციის მართველმა მსოფლიოს მასშტაბით. კვლევის მიზანი გახლდათ, თანამედროვე მმართველების გამოწვევების შესწავლა. გამოკითხული რესპონდენტებიდან 60%-ზე მეტმა კრეატიულობა დაასახელა როგორც, ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი თვისება, რომელიც ლიდერს უნდა გააჩნდეს, თუმცა ამასთანავე უმეტესობამ აღნიშნა, რომ კრეატიულობის წახალისების რესურსი არ გააჩნდათ ორგანიზაციაში. Agogue et al (2015) კვლევა ადასტურებს იმ ფაქტს, რომ კრეატიული გარემოს ორგანიზება ყველაზე დიდ სირთულეს წარმოადგენს თანამედროვე ორგანიზაციებისთვის.

Nonaka (2012), რომელმაც იკვლია თანამედროვე იაპონური ორგანიზაციები, აღნიშნა კრეატიულობის და ცოდნის შექმნის პროცესი, როგორც ორგანიზაციის წარმატების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ფაქტორი. მან კონკრეტულად აღნიშნა tacit ცოდნის გავლენა

კრეატიულ პროცესზე. ბიზნესში მხოლოდ ორგინალურობა არ არის საკმარისი, შექმნილი იდეა უნდა იყოს ასევე გამოსაყენებელი და სარგებლის მომტანი. შემოქმედებითი ინტელექტი გახლავთ ის გამოსავალი, რომელიც ამ სიტუაციაში შეიძლება შევთავაზოთ ორგანიზაციებს. Reijo Siltala (2005)-ს მონაცემებით, ინოვაციური აზროვნება და ინტელექტი პროვოცირებას უწევს კრეატიულობას თანამშრომლებში.

კრეატიულობის მნიშვნელოვნება ჩვენს ცხოვრებაში მოცემული კვლევებით დადასტურებულია, ის ადგილს იკავებს სხვადასხვა სფეროში და ეს ადგილი საკმაოდ ფუნდამენტურია. იქიდან გამომდინარე, რომ დრო და დრო მისით დაინტერესება კიდევ უფრო მეტად იზრდება, მიუთითებს რომ ჩვენი ცხოვრების წარმართველ ნიშად ყალიბდება. კრეატიულობა დღეს დღეისობით პირველ რიგებშია ადამიანებისათვის აუცილებელ თვისებების სიაში. (ეთუნა ქობალია, ინტერმედია, 2017)

1.2 კვლევის მიზანი და ამოცანები

კვლევის მიზანი:

კრეატიულობის მნიშვნელობის კვლევა მცირე ზომის ორგანიზაციებში

კვლევის ამოცანები:

1. კრეატიულობის ტიპების შესწავლა ორგანიზაციულ სტრუქტურებში
2. ორგანიზაციის სტრუქტურის კრეატიულობაზე გავლენის შესწავლა
3. ინდივიდუალური კრეატიულობის გავლენის შესწავლა მცირე ზომის ორგანიზაციებში
4. კრეატიული გარემოს მნიშვნელობის შესწავლა მცირე ზომის ორგანიზაციებში

1.3 კვლევის მეთოდი

კვლევის საწყის ეტაპზე ჩატარდა სამაგიდო კვლევა. განხილულ იქნა ის თეორიები, რაც უშუალოდ კრეატიულობის არსს ეხება ორგანიზაციულ ჭრილში. ცნების უფრო სიღრმისეულად აღსაქმელად, მოხდა არსებული ლიტერატურის ანალიზი და კრეატიულობის 3 ძირითად დონედ კატეგორიზაცია. ასევე, შესწავლილ იქნა ის კვლევები კრეატიულობაზე, რომლებიც უშუალოდ ორგანიზაციულ თემატიკას ეხებოდნენ.

შემდგომ ეტაპზე შეირჩა საკვლევი ორგანიზაციები. ორგანიზაციების კატეგორიზაცია მოხდა საერთაშორისო სტანდარტების მიხედვით. საქსტატის თანახმად, მცირე ზომისაა ორგანიზაცია, რომელშიც დასაქმებულთა საშუალო წლიური რაოდენობა არ აღემატება 20 დასაქმებულს და საშუალო წლიური ბრუნვის მოცულობა არ აღემატება 0.5 მლნ ლარს. შესაბამისად, შეირჩა 3 სტარტაპ კომპანია და 3 მცირე ზომის ორგანიზაცია. ექვსივე ორგანიზაცია საქმიანობს კერძო სექტორში და თანამშრომლების რაოდენობა არ აღემატება 20-25 კაცს. (სტარტაპ კომპანია - 4-6 დასაქმებული / მცირე ზომის ორგანიზაცია - 15-25 დასაქმებული)

შერჩეულ კომპანიებში ჩატარდა ფოკუს-ჯგუფები. სამ მცირე ზომის ორგანიზაციაში ჩატარდა ფოკუს ჯგუფი, სადაც მონაწილეობას იღებდნენ შუა რგოლის მენეჯერები და რიგითი თანამშრომლები, ხოლო მმართველ დირექტორებთან და ზედა რგოლის მენეჯერებთან გამოყენებულ იქნა პირისპირ ინტერვიუს მეთოდი. მსგავსმა დაყოფამ საშუალება მისცა ფოკუს-ჯგუფის მონაწილეებს თავიდან აერიდებინათ ის „ზეწოლა“ ან „შეზღუდვა“, რაც მმართველი მენეჯერების დისკუსიაში მონაწილეობის მიღებას შეიძლება მოჰყოლოდა. ვინაიდან განიხილებოდა ისეთი ფაქტორები, რაც უშუალოდ დასაქმებულის პროდუქტიულობაზე და კრეატიულობის განხილვაზე იქნებოდა კონცენტრირებული, შესაძლებელია ზოგ მონაწილეს გულახდილად არ ესაუბრა იმ გარემოებებზე, რაც მათ ორგანიზაციაში ბარიერს უქმნის კრეატიულობის განხრით.

სტარტაპ ტიპის კომპანიებს რაც შეეხება, ორ ორგანიზაციაში ფოკუს-ჯგუფის მეთოდი იქნა გამოყენებული, ვინაიდან დასაქმებული პირები სტატუსობრივად და პოზიციურად არ განხვავდებოდნენ ერთმანეთისგან, და ორივე სტარტაპის შემთხვევაში თანამშრომლები ფუნქციონირებდნენ როგორც ერთი გუნდი. ხოლო იმ კომპანიაში, სადაც თანამშრომლების რაოდენობა 4-ს არ აღემატებოდა, ჩატარდა პირისპირ ინტერვიუები.

სულ ჩატარდა 5 ფოკუს ჯგუფი (3 მცირე ზომის ორგანიზაციაში და 2 სტარტაპ კომპანიაში). ფოკუს-ჯგუფში მონაწილე ადამიანების რაოდენობა შეადგენდა 49 ადამიანს. დამატებით სიღრმისეული ინტერვიუ ჩატარდა 4 დასაქმებულთან მცირე ზომის ორგანიზაციებში (3 ზედა რგოლის მენეჯერთან და 1 დამფუძნებელთან) და 4 დასაქმებულთან სტარტაპ კომპანიაში.

1.4 კვლევის შეზღუდვები

კვლევის შეზღუდვებს რაც შეეხება, ვინაიდან გამოყენებულ იქნა თვისებრივი კვლევის

მეთოდი, ნაკლებად სავარაუდოა, რომ შედეგების გენერალიზება შეიძლება განხორციელდეს ზოგადი მასშტაბით.

ასევე, უნდა აღინიშნოს, რომ ვინაიდან გამოკითხული რესპოდენტები უშუალოდ საკუთარ ამჟამინდელ სამუშაო ადგილს განიხილავდნენ და უწევდათ საკუთარი შრომისუნარიანობის, კრეატიულობის და სხვა სპეციფიური უნარ-ჩვევების განხილვა სხვა თანამოხელეებთან ერთად, სავარაუდოა რომ გულახდილობის კოეფიციენტი არ ყოფილიყო მაღალი, ვინაიდან მსგავს თემებზე თანამშრომლებთან ერთად დისკუსია ერთგვარ დაბრკოლებას წარმოადგენს ზოგ შემთხვევაში.

საგულისხმოა, რომ არესბულ საკითხზე საკმაოდ მცირე თეორიული მასალა მოიპოვება. არ არსებობს ფართო ლიტერატურული სპექტრი, რომელიც უშუალოდ კრეატიულობის მნიშვნელობას განიხილავს ორგანიზაციებში. ასევე, არ შემუშავებულა რაიმე სტანდარტული საკვლევო მეთოდი, რაც კრეატიულობის კოეფიციენტს იკვლევს სხვადასხვა ტიპის ორგანიზაციებში.

2. ნაშრომის თეორიული ნაწილი

2.1 ლიტერატურის მიმოხილვა

კრეატიულობა არის უნარი – შექმნა ნამუშევარი, რომელიც ორიგინალურია, ამავე დროს საჭირო/სასარგებლო. ფსიქოლოგთა უმრავლესობის აზრით, არ არსებობს “კრეატიულობა ყველა მიზნისათვის”; ადამიანები კრეატიულები არიან რომელიმე კონკრეტულ სფეროში. აღსანიშნავია, რომ კრეატიულობა არ არის სპონტანური ქმედება. შემოქმედი გამიზნულად ქმნის თავის „პროდუქტს“. კალმის შემთხვევით მოსმით დაწერილი წინადადებები არ არის კრეატიული, თუ ავტორს გააზრებული არა აქვს “მონახაზის” პოტენციალი, ან თუ ეს ავტორის წერის ტექნიკა არ არის. მიუხედავად იმისა, რომ ჩვენ ხშირად კრეატიულობას ხელოვნებას ვუკავშირებთ, უნდა გავითვალისწინოთ, რომ ნებისმიერ საკითხს/საგანს შეიძლება კრეატიულად მივუდგეთ. კრეატიულობის ასპექტები ნათლადაა მოცემული შემდეგ განმარტებაში: კრეატიულობა ერთზე მეტ ადამიანს მოიცავს; კრეატიულობა თავს იჩენს იმ შემთხვევაში, როდესაც ადამიანები თავიანთ უნარებს იყენებენ მუშაობის პროცესში, როგორც ამ პროცესის ერთ-ერთ შემადგენელ ნაწილს და ეს პროცესი მიმდინარეობს შესაფერის გარემოში; კრეატიულობის შედეგად იქმნება ახალი, გამოსადეგი და კონკრეტულ კულტურასა თუ სიტუაციაში აღიარების ღირსი პროდუქტი. (ბერძენიშვილი, 2016)

კრეატიულობა გონებრივი აქტივების ერთ-ერთო სახეა - გამჭრიახობა, რომელიც ზოგიერთი განსაკუთრებული ადამიანის თავში იბადება. თუმცა, ეს მოკვლე ვარაუდი დამაბნეველია. თუ კი კრეატიულობაში ახალ და ღირებულ იდეას ან ქმედებას ვგულისხმობთ, გამოდის, რომ მისი არსებობის კრიტერიუმად ადამიანის პირად მონაყოლს ვერ ჩავთვლით. გარკვეული სტანდარტების გათვალისწინების გარეშე შეუძლებელია იმის გარკვევა, ახალია აზრი თუ არა. მისი ფასეულობის დადგენა მხოლოდ სოციალური შეფასების შემდეგაა შესაძლებელი. ამიტომაც, კრეატიულობა ადამიანების თავებში მიმდინარე პროცესი კი არა, ადამიანის აზრებსა და სოციო-კულტურულ კონტექსტს შორის ურთიერთობაა, რას სისტემატიური და არა ინდივიდუალური ფენომენია. (გორგოძე; ჯანაშია, 2012)

ორგანიზაციულ კრეატიულობასთან დაკავშირებული ლიტერატურა ძირითადად ეხება დიდ ორგანიზაციებს. თუმცა საგულისხმოა, რომ ინდივიდები მაღალი ხარისხით კრეატიულობას სტარტაპ ბიზნესებში უფრო ავლენენ ვიდრე დიდ ორგანიზაციებში (Solomon, 2010). სტარტაპები ამავე დროს აღიარებულია როგორც უფრო

ინოვაციური კომპანიები გამოცდილ ორგანიზაციებთან შედარებით.(Christensen, 1997; Solomon, 2010), მაგალითად, ლოჯიტიკის გენერალურმა დირექტორმა მხარი დაუჭირა და წახალისა დიდი ორგანიზაციები ეთანამშრომლათ სტარტაპებთან და ესწვლათ მათგან.(Darrell, 2015). სტარტაპი არის პატარა კომპანია, რომელიც ბაზარზე პროდუქტის ან სერვისის სახით ახალ იდეებს წარმოადგენს (Leslie & Longenecker, 2012). წარმატებული სტარტაპები გადაიქცევა მცირე და საშუალო ბიზნესებად. ორგანიზაციის თანამშრომელთა რაოდენობა ხშირად წარმოადგენს კომპანიის მახასიათებელს.

შესწავლილი ლიტერატურიდან გამომდინარე, კრეატიულობა ორგანიზაციებში ზოგადად კატეგორიზდება სამ ნაწილად. ინდივიდუალური (individual), გარემოებითი (environmental) და ორგანიზაციული (organizational) (Amabile, 1988, 1997; Ford, 1996, Woodman et al, 1993).

ორგანიზაციული კრეატიულობა ორგანიზაციის შიგნით არსებულ სამუშაო გარემოში ინდივიდების კრეატიულობის გამოვლენაა (Watt, 2007). დასაქმებულები ორგანიზაციის მნიშვნელოვან ძალას წარმოადგენენ, რომელთა კრეატიული იდეების გარდაქმნა ფასდაუდებელ სერვისებსა თუ პროდუქტებში ორგანიზაციისთვის მნიშვნელოვანი აქტივია (Florida & Goodnight, 2005). ეს ხაზს უსვამს ორგანიზაციაში, მნიშვნელობა არ აქვს კერძო იქნება იგი თუ სახელმწიფო, კრეატიული თანამშრომლების არსებობის და მათი მოღვაწეობის აუცილებლობას იმისთვის, რომ ადგილი ქონდეს ორგანიზაციულ კრეატიულობას (Egan, 2005).

Giroux & Lapierre (2003) მიხედვით წარმატებული კომპანიების, განსაკუთრებით ტექნოლოგიურ სექტორში, ერთერთი მნიშვნელოვანი ატრიბუტი კრეატიულობაა.

ინოვაციური ქვევის შენარჩუნება დასაქმებულთა შორის მიიჩნევა საორგანიზაციო ინოვაციის, კონკურენტუნარიანობის და გრძელვადიანი წარმატების ერთერთ მნიშვნელოვან ასპექტად.(Cummings & Oldham, 1997; Amabile, 1997), თუმცა ცოტაა ცნობილი იმის შესახებ თუ რა განაპირობებს დასაქმებულთა კრეატიულ იდეებზე დამყარებულ მუშაობას ორგანიზაციებში.(Oldham & Cummings, 1996).

კარგი ინოვაციური გარემო ემპირიულად დამტკიცებულია, რომ დიდ გავლენას ახდენს დასაქმებულის ძირითად მოტივაციაზე და აქედან გამომდინარე მთლიანად ორგანიზაციის კრეატიულობაზე (Bedell et al, 2007). თუმცა, ორგანიზაციები ხშირად ბარიერებს და შეზღუდვებს უწესებენ კრეატიულ ინდივიდებს (Amabile et al, 2005; Caniels & Rietzchel, 2015)., რაც დაბრკოლებას უქმნის მენეჯერებს საორგანიზაციო კრეატიულობის სრულად გამოიყენებაში. ასეთი დაბრკოლების მაგალითებია: ბიუროკრატია და დროის თუ ფინანსების სიმცირე.(ibid; Hlavacek & Thompson, 1973).

კრეატიულობა უმთავრესი სფეროა რაც თავის მხრივ უფრო მეტ კონკრეტიკას მოითხოვს. აქედან გამომდინარე აქამდე ჩატარებული კვლევების ავტორები იკვლევენ კრეატიულობას

ბიზნესში. ვინაიდან ორგანიზაციული კრეატიულობის მამოძრავებელი ძალა ადამიანია, სტატიებიც ადამინის მიერ განხორციელებულ ქმედებებს ეხება. იმის გამო, რომ მცირე ორგანიზაციები ხშირად სამეწარმეო კომპანიების კონტექსტში მოიაზრებიან, ლიტერატურა განიხილავს სამეწარმეო კრეატიულობაზე შეხედულებებს და პერსპექტივებს. თეორიულ ნაწილში ორგანიზაციულ კრეატიულობაზე სხვადასხვა მოსაზრებები და ძირითადი შეხედულებებია მოცემული.

განხილულ ლიტერატურაში გამოკვეთილია პერსონალური, გარემო და ორგანიზაციული კრეატიულობის დონეები. თუმცა არსებულ ლიტერატურაში უმეტესწილად ვხვდებით კრეატიულობას, არა როგორც განცალკევებულ ცნებას, არმედ როგორც სამეწარმეო კრეატიულობას. ეს გამომდინარეობს იქიდან, რომ მეწარმეობა და კრეატიულობა ერთად წარმოადგენენ უპრველეს საკვანძო ელემენტებს ამ სფეროში და ინოვაციასთან ერთად ქმნიან ერთ დიდ მიმართულებას, სადაც ურთიერთგავლენა ყოველთვის არ არის აუცილებელი პირობა. მაგალითისთვის: კრეატიულობა აუცილებელია ინოვაციისთვის, თუმცა ინოვაცია არ არის აუცილებელი კრეატიულობისთვის. (Amabile, 1996).

მომიებული სტატიებში განხილულია სამი დონიდან სულ მცირე ორი, რაც თავის მხრივ მეტყველებს დონეების ურთიერთკავშირზე. ყველაზე მეტად ციტირებულ ავტორად ამაბილი არის მიჩნეული, რომელიც ამავდროულად კრეატიულობის სფეროში ბოლო ათწლეულების ყველაზე თვალსაჩინო მეცნიერია. მომდევნო ქვეთავებში წარმოდგენილი იქნება სამეწარმეო კრეატიულობა და მისი კავშირი ინოვაციასთან რასაც მოჰყვება ორგანიზაციულ კრეატიულობაზე არსებული თეორია.

სამეწარმეო კრეატიულობა

ახალი კომპანიების შექმნისას საწყისი და ძირითადი ფაქტორი წარმატების მიღწევისთვის არის სწორედ კრეატიულობა (Tu & Yang, 2013). მათი აზრით, სამეწარმეო კრეატიულობა განისაზღვრება იმ მეწარმეების არსებობით, რომელთაც გადაწყვიტეს საკუთარ იდეებზე დაფუძნებული ფირმის შექმნა და რომელთაც ბაზარზე გამოაქვთ თავიანთი პროდუქტები და სერვისები.

ეს განსაზღვრება განსხვავებულია მეორე მეცნიერის- ამაბილის განსაზღვრებისაგან, რომელიც სამეწარმეო კრეატიულობად სასარგებლო, ახალი იდეების განხორციელებას მიიჩნევს, ახალი ბიზნესის ან პროგრამის დაფუძნებისთვის და საბოლოოდ ახალი პროდუქტების და სერვისების მიწოდებისთვის. თუ ამაბილი ახალ და სასარგებლო იდეებზე აკეთებს აქცენტს, ტუ და იანგი თვითონ ფირმის მნიშვნელობაზე მიაჩნებიან,

რომელიც იდეაზე დაფუძნებული იმისთვის, რომ საბოლოო ჯამში დააკმაყოფილოს ბაზრის მოთხოვნები. ლინი და ნაბერგო(2014) მეწარმეს ახასიათებენ, როგორც პიროვნებას, რომელსაც საჭირო უნარები გააჩნია, ხოლო სამეწარმეო კრეატიულობას განიხილავენ, როგორც კრეატიულობის უნარის განვითარებას სამეწარმეო საქმიანობის პროცესში.

კრეატიულობა იმდენად მნიშვნელოვანი ნაწილია მეწარმეობისა, რომ ბუნებრივად შერწყმულია მასთან (Manimala, 2009). შუმპეტერმა ნათლად აჩვენა კრეატიულობის მნიშვნელობა მეწარმეებისთვის ახალი ბიზნეს შესაძლებლობების მოძიების საქმეში. სამეწარმეო კრეატიულობა მოიაზრება, როგორც უმნიშვნელოვანესი საკითხი, ხოლო ნისტრომისთვის(1993) სამეწარმეო კრეატიულობა და ინოვაცია იმდენად მნიშვნელოვანია, რომ მას „მომავლის შემქმნელს“ უწოდებს.

კრეატიულ ადამიანს მეწარმედ ჩამოყალიბების უფრო მაღალი შანსი აქვს, ვინაიდან უკუგება კრეატიულობას დიდი აქვს. ასეთი ადამიანის უნარები ხშირად დიდ ორგანიზაციებში, სადაც ჩამოყალიბებული კორპორატიული კულტურა და იერარქიაა, ხშირად წახალისებული არ არის(Audretsch & Belitski, 2013). ბუტლერი და კო (2007) ამ მოსაზრებას ეწინააღმდეგებიან და ამტკიცებენ, რომ სამეწარმეო კრეატიულობას უმეტეს ფირმებში მიესაღებინან.

სამეწარმეო ინოვაციები და კრეატიულობა ხშირად ასოცირდება ახალი პროდუქტის დამუშავება-განვითარებასთან.(Kratzer et al., 2004). სამეწარმეო ქცევა მნიშვნელოვან ასპექტს წარმოადგენს როდესაც საქმე ეხება ახალი შესაძლებლობების გაჩენას, რაც თავის მხრივ შეიძლება ახალი ფირმის დაარსების საწყისი იყოს.(Butler & Ko, 2007). ლეინჰარდის (2006) თანახმად გამოგონებები და ინოვაციები არ ხდება სპონტანურად. პოტენციურ მეწარმეებს სჭირდებათ მომზადება იმისთვის, რომ იყენენ კრეატიულები და გამოიყენონ თავიანთი გამოცდილება და განათლება, მოიძიონ ინფორმაცია ახალ ტრენდებზე და ახალი იდეები წარმოშვან.

ინოვაცია და კრეატიულობა იმდენად დაკავშირებულია ერთმანეთთან, რომ ზოგჯერ მათ მონაცვლეობითაც იყენებენ ახალი სისტემების, ტექნოლოგიების და პროდუქტების აღსაღნიშნავად.(Ford, 1996).

მიუხედავად იმისა, რომ დასაქმებულებმა შეიძლება ერთმანეთს გაუზიარონ ახალი იდეები, შედეგი მაშინ დგება, როდესაც იდეები ორგანიზაციაში იქნება დანერგილი. მხოლოდ ამ ეტაპზე შეიძლება იდეები ინოვაციებად მოიაზრებოდნენ.(ibid). ინოვაციური აქტივობების მთავარი განმაპირობებელი, ორგანიზაციაში დასაქმებული ხალხის კრეატიული მოღვაწეობაა.(Cummings & Oldham, 1997). სწორედ ეს მოსაზრებაა განვრცობილი ბარონ და ტანგის კვლევაში (2009), სადაც ხაზგასმულია მჭიდრო კავშირი

მეწარმეობასა და კრეატიულობას შორის. კვლევამ გამოავლინა, რომ კრეატიულობას გავლენა აქვს ინოვაციაზე. ხოლო, დინამიურ გარემოს პოზიტიური გავლენა აქვს კრეატიულობაზე ინდივიდუალურ და ორგანიზაციულ დონეებზე.

პერსონალური (ინდივიდუალური) კრეატიულობა

პერსონალური კრეატიულობა მეტ-ნაკლებად საფუძვლად უდევს თეორიას კრეატიულობაზე, ვინაიდან ჯგუფი ან ორგანიზაცია წარმოუდგენელია იყოს კრეატიული ინდივიდების გარეშე, რომლებიც კრეატიულად აზროვნებენ. ამაბილი (1996) კრეატიულობას განსაზღვრავს, როგორც „ახალი და საჭირო იდეების გენერაცია ინდივიდების ან ინდივიდების მცირე ჯგუფების მიერ, რომლებიც ერთად მუშაობენ“.

ამაბილი(1988) კრეატიულობის 10 მახასიათებელი გამოჰყო. პირველ რიგში ესენია რიგი პიროვნული მახასიათებლებისა, მოტივაცია, განსაკუთრებული გონებრივი უნარები, რისკის გათვლის უნარი, პროფესიონალიზმი თავის სფეროში, მრავალფეროვანი გამოცდილება, სოციალური უნარები, სიმარტივე და ამავე დროს გენიალურობა. ვუდმენმა (1993) კიდევ უფრო შემჭიდროებული სია შეადგინა ფაქტორებისა. ეს ფაქტორები ნაწილია ინტერაქციონისტური თეორიისადა შემდგომი ფაქტორებით ხასიათდება: ანტეცედენტური მდგომარეობები, გონებრივი შესაძლებლობები, ინდივიდუალობა, შესაბამისი ცოდნა, მოტივაცია, სოციალური გავლენები, კონტექსტუალობა.

ორივე თეორია თანხმდება, რომ მოტივაცია, ცოდნა, გარკვეული პიროვნული თვისებები, გონებრივი შესაძლებლობები კრეატიული ინდივიდის ძირითადი მახასიათებლებია.

ერთერთი ყველაზე მყარი და პოპულარული მოდელები ინდივიდუალური კრეატიულობის სფეროში არის ვალასის (Moran, 2010; Wallas, 1926) ეტაპები. ეს მოდელი ხსნის პროცესს თუ როგორ ჩამოყალიბდა ინდივიდუალური კრეატიულობა (Moran, 2010). სულ არის ოთხი ეტაპი, რომელიც მკაცრად ერთ მწკრივში თანამიმდევრულად განიხილება. ეს ეტაპებია: 1-მოსამზადებელი, 2-ინკუბაციური, 3-დამატებითი შტრიხების შეტანის და 4-დამტკიცების.

ამაბილი(1983; 1997) არ ეთანხმებოდა მოდელის მკაცრად ერთ მწკრივში განლაგებას და ხაზს უსვამდა იმ ფაქტს, რომ კრეატიულობას უფრო მეტად წრიული დინამიკა ჰქონდა. მან შექმნა კომპონენტური მოდელი, სადაც ოთხი ეტაპი კომპონენტებით ჩაანაცვლა: პროფესიონალიზმი/ცოდნა, კრეატიულად აზროვნების უნარი და დავალების შესრულების ბუნებრივი მოტივაცია.

წრფივი ეტაპების ჩაანაცვლებამ კომპონენტებით შესაძლებელი გახადა ერთიდაიგივე

კომპონენტზე წრიულად რამოდენიმეჯერ დაბრუნება და სხვადასხვა კომინაციების შექმნა. ვალასის(1926) მოდელი ასევე გააკრიტიკეს რუნკო და ჩანდმა (1995). მათ სხვა კომპონენტური მოდელი შემოგვთავაზეს, რომელსაც ორ იარუსიანი მოდელი ეწოდება. ეს მოდელი ორი იარუსისგან ან დონისგან შედგება. პირველი დონეზე პრობლემის მოძიება ხდება, რომელსაც იდეების ჩამოყალიბება ანუ იდეაცია და შეფასება მოჰყვება. მეორე დონე კი განათლებას და მოტივაციას მოიცავს, რომლებიც კომპონენტებს წარმოადგენენ და რომლებიც რუნკოს და ჩანდის (1995) აზრით ნაკლებ მნიშვნელოვანია, ვიდრე ის კომპონენტები, რომლებიც პირველ დონეზე არიან.

მიუხედავად თანამიმდევრულობისა, რაც ორივე მოდელში აშკარაა, იკვეთება განსხვავება ორ იარუსიან,ორ დონიან მოდელსა (Runco & Chand, 1995) და კომპონენტურ მოდელს(Amabile, 1983) შორის. ამაბილი გამოყოს მოტივაციას და ცოდნას, როგორც მთავარ კომპონენტებს. მაშინ, როცა რუნკომ და ჩანდიმ არ მიანიჭეს ამ კომპონენტებს მთავარი პოზიცია. ამაბილის (1983) აზრით კრეატიულობის დონე უფრო მაღალი იქნება თუ სამ კომპონენტს შორის, პროფესიონალიზმი/ ცოდნა, კრეატიული აზროვნების უნარი და დავალების შესრულების არსებული მოტივაცია, კრეატიულობას პრიორიტეტული მდგომარეობა ექნება. ზემოთაღნიშნული კომპონენტები ინდივიდუალურ კრეატიულობასთან დაკავშირებული მრავალი სტატიის შემადგენელი ნაწილია(Amabile, 1996, 1998; Barron & Harrington, 1981; Cummings & Oldham, 1996; Shalley et al. 2004; Woodman et al. 1993).

პროფესიონალიზმი და ცოდნა

კრეატიულობის საძირკველი პროფესიონალიზმია (Amabile, 1996). ამაბილის(1998) მოსაზრებით პროფესიონალიზმი პირდაპირ მიმართებაშია ტექნიკურ და ინტელექტუალურ ცოდნასთან, რომელსაც ინდივიდი ფლობს და აგრეთვე იმასთან, თუ, როგორ განაგებს ორგანიზაცია კოლექტიურ ცოდნას. ვუდმანისთვის(1993) ფროფესიონალიზმი და ცოდნა ერთიდაიგივეა და აღნიშნავს, რომ ხშირად ცოდნა, რომლის როლიც დიდი ხანია სამართლიანად არის დაფასებული, შეუმჩნეველი რჩება. რთულია, აგრეთვე კრეატიული ქცევის აღქმა, რომელსაც საფუძვლად ცოდნა არ უდევს (ibid). კრატზერი (2004) და სხვები კი კრეატიულობას ინდივიდის ერთერთ მახასიათებლად განიხილავენ და მას პროფესიონალიზმზე უფრო მეტ მნიშვნელობას ანიჭებენ.

მოტივაცია

მენეჯერებისთვის ყოველთვის მნიშვნელოვან აქტორს წარმოადგენს თანამშრომელთა მოტივაცია, ვინაიდან მოტივირებული თანამშრომლები მეტად პროდუქტიულები და

კრეატიულები არიან (Amabile, 1993). მოტივაციის ორი განსხვავებული ტერმინი გვხვდება ლიტერატურაში: შინაგანი და გარეგანი (Ryan & Deci, 2000). შინაგანი მოტივაცია გარეგანისგან განსხვავდება იმით, რომ იგი ფოკუსირებულია უფრო მეტად ვნებაზე, სიამოვნებაზე და ინტერესებზე ვიდრე ჯილდოებზე ან ჯარიმებზე იმის მიხედვით თუ შესრულდება თუ არა დავალება (Amabile, 1996). შინაგანი მოტივაცია ბევრი მკვლევარის მიერ არის გამოყოფილი, როგორც მთავარი კომპონენტი ინდივიდუალური კრეატიულობისა (Amabile, 1996; Barron & Harrington, 1981; Cummings & Oldham, 1996). ამბილის (1996) მიხედვით შინაგანი მოტივაცია ორი ელემენტისგან შედგება: პიროვნების დამოკიდებულება დავალების მიმართ და იმ მიზეზების აღქმა, თუ რატომაც იღებს დავალებას. ამბილი ასევე ხაზს უსვამს სამუშაო გარემოს გავლენას მოტივაციაზე. ეს თანხვედრაშია შალეს (2004) და სხვების კვლევებთანაც. ისინი ამტკიცებენ, რომ კონტექსტუალური პირობები, რომელიც სამუშაო გარემო პირობებსაც შეიცავს, არის მოტივაციის უძლიერესი გამომწვევი ფაქტორი. ეს ნიშნავს, რომ სამუშაო გარემო განაპირობებს დასაქმებულის შინაგან მოტივაციას. შინაგანი მოტივაცია თავის მხრივ განაპირობებს მაღალი ხარისხის სწავლებას და კრეატიულობას.

მიუხედავად იმისა, რომ შინაგანი მოტივაცია ყველაზე ეფექტიან მოტივაციად მიიჩნევა, დასაქმებულების უმეტესობა ძირითადად გარედან არიან მოტივირებულები (Ryan & Deci, 2000). გარეგანი მოტივაცია გამოწვეულია ჯილდოს სურვილით ან დასჯის აცილების შიშით (ibid).

კრეატიული აზროვნება

ეს კომპონენტი, როგორც ინდივიდუალური მახასიათებელი, ფართოდ განიხილება მკვლევარების მიერ. ამბილი (1996) ამ კომპონენტს აღიქვამს, როგორც “მცირე დამატებას”. წარმოდგენილია კრეატიული სამუშაოს ჩატარება ამ კომპონენტის გარეშე, რადგანაც, სწორედ მისი საშუალებით ადამიანი პრობლემებს ახალი პერსპექტივიდან განიხილავს (ibid). კამპბელი (1960) გამოყოფს სხვა მნიშვნელოვან პიროვნულ მახასიათებელს- ადამიანის უნარს ხანგძლივი პერიოდით იყოს კონცენტრირებული კრეატიულად ფიქრისთვის. ბარონმა და ჰარინგტონმა (1981) გააკეთეს ააქცენტი პიროვნულ მახასიათებლებზე. მათი აზრით მნიშვნელოვანია პიროვნება, რაღაც დონეზე, იყოს დამოუკიდებელი, თვით-დისციპლინირებული, ნაკლებად იყოს დამოკიდებული

სოციუმის შეხედულებებზე და მძიმე, არაიმედისმომცემ სიტუაციებშიც შეეძლოს კრეატიულად აზროვნება.

კრეატიული სამუშაო გარემო

ბოლო ათწლეულების განმავლობაში მკვლევარები ფოკუსირებული არიან არა მარტო ინდივიდებზე, არამედ უფრო ფართოდ განიხილავენ საკითხს და იკვლევენ გარემო პირობებსაც, სადაც ინდივიდი მოღვაწეობს (Cabra & Puccio, 2010). თუ კომპანიას სურვილი აქვს წახალისოს კრეატიულობა, საჭიროა ორგანიზაციაში იყო ფუნქციური კრეატიული გარემო (Amabile et al, 1996). ეს უკანასკნელი კი არა არის მარტივი საქმე ნებისმიერი ორგანიზაციისთვის (Agogué et al, 2015). სამუშაო გარემო უმთავრეს ფაქტორად ითვლება დასამუშაოთა კრეატიულობის წასახალისებლად და იგი სამ მთავარ ორგანიზაციული კრეატიულობის თეორიის (კომპონენტური, ინტერაქციონისტული და მრავალი სოციალური სფეროების თეორიები) შემადგენელი ნაწილია. (Amabile, 1988, 1997; Ford, 1996; Woodman et al., 1993).

კრეატიული სამუშაო გარემო არის ერთობლიობა ფაქტორებისა, რომლების მოქმედებენ ინდივიდებზე ორგანიზაციის შიგნით (Solomon 2010). ამ განსაზღვრებას ეთანხმება მაკინონი(1978), რომელიც კრეატიულ გარემოს როგორც „კრეატიულ სიტუაციას“ ისე განიხილავს. მისი აზრით კრეატიული გარემო სოციალური, კულტურული და სამუშაო ცხოვრების გარკვეულ გარემოებებს წარმოადგენს, რომელიც გავლენას ახდენს და განაპირობებს კრეატიული იდეების წარმოშობაზე.

გამოვლენილია კავშირი კრეატიულობასა და მის კონტექსტუალურ ბუნებას შორის (Beghetto et al., 2004; Silvia et al., 2009). ადამიანი მით უფრო კრეატიულია, თუ იგი ნაცნობ გარემოშია და თუ ეს გარემო მისი კრეატიულობის მნიშვნელოვანი კომპონენტია.

ამაბილის(1997) აზრით, მნიშვნელოვანია კრეატიულობისთვის ხელის შეწყობა სამუშაო გარემო პირობებში იმისთვის, რომ მოხდეს დასაქმებულთა წახალისება კრეატიულად აზროვნებისთვის. კრეატიული ქცევის შენარჩუნება უმთავრეს ამოცანად ითვლება ორგანიზაციული კრეატიულობის, ინოვაციის, კონკურენტუნარიანობის და გრძელვადიანი წარმატების მისაღწევად (Cummings & Oldham, 1997; Amabile, 1997). ამ მიდგომამ ფართო ინტერესი გააჩინა იმის მიმართ თუ როგორი გარემო წარმოშობს ასეთ (კრეატიულ) ქცევას (Egan, 2005).

აუდენტკ და ბელინსკის (2013) აზრით მნიშვნელოვანია მრავალეროვანი სამუშაო გარემო, სადაც კრეატიული ადამიანები მუშაობენ და თან ახალი ბიზნეს შესაძლებლობები იქმნება. კრატზერი და სხვები (2004) გამოყოფენ კრეატიულობის მნიშვნელობას ჯგუფებში. აღმოჩნდა, რომ ზედმეტად ხშირი კომუნიკაცია ხელს უწყობს ისეთი სამუშაო გარემოს

ჩამოყალიბებას, სადაც დასაქმებულის კრეატიულობა იბლოკება (ibid). ეს მოსაზრება გაიზიარეს და განავრცეს სტენბერგმა და ლუბარტმა(1996), რომლებიც ამტკიცებენ, რომ ინდივიდს შეიძლება ჰქონდეს კრეატიული აზროვნება, თუმცა სწორედ სამუშაო გარემოს ფაქტორები განაპირობებენ ამ კრეატიულობის გამოვლინებას.

ამაბილის კომპონენტური თეორია წარმოადგენს მოსაზრებას იმის შესახებ, რომ პიროვნებას ესაჭიროება კრეატიული სამუშაო გარემო, რაც ხელს უწყობს მის კრეატიულობას (Amabile, 1997). ამაბილის კვლევის შედეგებმა გამოავლინა ტენდენცია, როდესაც ორგანიზაციაში არსებული სირთულეები ან დრამატული ცვლილებები პირდაპირ უარყოფით გავლენას ახდენს კრეატიულობას დიდი პერიოდის განმავლობაში. აქედან გამომდინარე, ამაბილი მოუწოდებს მენეჯერებს რომ მათ შექმნან ისეთი სამუშაო გარემო სადაც მინიმუმამდე იქნება დაყვანილი წინააღმდეგობები და ხელშეწყობილი ის გარემოებები, სადაც კრეატიულობა გაიზრდება. მხოლოდ ამ შემთხვევაში ორგანიზაცია გაყვება იმ გაზას, რომელიც ინოვაციამდე მიიყვანს.

მენეჯმენტის როლი

ბევრი რამ ახდენს გავლენას დასაქმებულის გამოცდილებაზე მის სამუშაო გარემოში. ეს შეიძლება იყოს ის, თუ როგორ იმართება ორგანიზაცია, ლიდერობის ტიპი, ორგანიზაციული კულტურა, ინდივიდუალური უნარების სტრუქტურა და შესაძლებლობები (Ekvall, 1996). ამაბილის(2005) და სხვების თანახმად ლიდერშიპი არის ყველაზე მნიშვნელოვანი ფაქტორი, რომელიც გავლენას ახდენს სამუშაო გარემოზე. ეს მოიცავს იმას თუ, როგორ მართავს ლიდერი ორგანიზაციას, როგორ ახდენს თანამშრომელთა შეფასებას, როგორ ახდენს მათი მოვალეობების დელეგირებას, და თუ როგორ უადვილდებათ მათ ინფორმაციაზე და რესურსებზე წვდომა. მეორე მხრივ ბედელი (2007) და სხვები არ მიიჩნევენ ლიდერშიპს ყველაზე მნიშვნელოვან ფაქტორად, რომელიც გავლენას ახდენს კრეატიულობაზე.

კამინგის და ოლდჰამის (1997) მიხედვით შინაგანი და გარეგანი ინოვაციების ძირითადი წყარო დასაქმებულთა კრეატიულობაა. ეს კი ძირითადად მენეჯერების ხელშია, ვინც ქმნის და აყალიბებს სამუშაო გარემოს კომპანიებში (Amabile, 1998). კრეატიულობა შეიძლება პროდუქტის განვითარების წყალობით გამოვლინდეს, თუმცა კრეატიულობას ადგილი არ ექნება თუ მენეჯერები ისეთ სამუშაო გარემოს არ შექმნიან, სადაც წახალისებული იქნება თანამშრომელთა კრეატიული პოტენციალი. იმისთვის, რომ მოხდეს დასაქმებულთა თანამონაწილეობის მაქსიმალურად გაზრდა კამინგმა და ოლდჰამმა(1997) შექმნეს ორფაქტორიანი მიდგომა მენეჯერებისადმი. მენეჯერებმა უნდა გაიაზრონ თვითთელი

დასაქმებულის კრეატიულობის მახასიათებელი და შემდგომ უნდა შეუქმნან მათ ის გარემო, რომელიც ამ კრეატიულ პოტენციალს სრულად გამოავლენს.

კლიმატი

არსებობს ბევრი მახასიათებელი, რაც განსაზღვრავს კრეატიულობას და ინოვაციას (Bedell et al, 2007). ერთერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი მახასიათებელი, რომელიც ბევრმა მკვლევარმა აღნიშნა არის კლიმატის მნიშვნელობა სამუშაო გარემოში (West, 2002). კლიმატი არის ხალხის შეხედულება და აღქმა იმ გარემოსი სადაც მუშაობს. ტიპიური კითხვები კონკრეტული კლიმატის კვლევის დროს არის: ‘ არიან თანამშრომლები თავისუფლები გამოხატონ თავიანთი იდეები უფროსებთან?’ ან ‘ეშინიათ თუ არა თანამშრომლებს გაწიონ რისკი?’ (Giroux & Lapierre, 2003). სოციუმები სწრაფად იცვლებიან და ორგანიზაციებისათვის მნიშვნელოვანია ჰქონდეთ კარგი ინსტრუმენტები, რათა შეაფასონ რამდენად ხდება კრეატიულობის წახალისება სამუშაო გარემოში (Einarsen & Mathisen, 2004). იმისთვის, რომ გასაგები იყოს თუ რამდენად შედეგიანად ხდება კრეატიულობის წახალისება სამუშაო გარემოში ჯიროუქს და ლაპირმა (2003) ლიტერატურაში გამოყვეს ორი კრიტერიუმი: კლიმატი და პიროვნება/ ინდივიდი.

გარემოს და კლიმატის ინსტრუმენტები

მცირე ორგანიზაციები შედარებით კარგად ახერხებენ კრეატიული გარემოს შექმნას. ხოლო, სტარტაპები მიჩნეულნი არიან ყველაზე კომპეტენტურად ამ სფეროში (Solomon, 2010). ამაბილი და სხვები (1996) ხაზს უსვამენ სამუშაო გარემოს მნიშვნელობას კრეატიულობის კონტექსტში. მათი მოსაზრებით არსებობს ორი ინსტრუმენტი, რის მიხედვითაც ხდება ორგანიზაციული გარემოს შეფასება. მათ ჩამოაყალიბეს კრეატიულობის კლიმატის შეფასების ძირითადი კონცეპტუალური მოდელი (KEYS), რაც თავის მხრივ, ორგანიზაციული კრეატიულობის შეფასებას უწყობს ხელს (Amabile et al, 1996). კუმინგმა და ოლდჰამმა (1997) ასევე შექმნეს მოდელი, რომელიც გარემოზეა ფოკუსირებული. ეს უკანასკნელი განსხვავდება KEYS-სგან მხოლოდ იმით, რომ აქცენტი კეთდება სამ ძირითად მახასიათებელზე: სამუშაოს სირთულე, დამხმარე და არა მაკონტროლებელი ზედამხედველობა და თანამშრომელთა წახალისება. თუმცა, ამ მოდელმა დიდი აღიარება მაინც ვერ მოიპოვა ლიტერატურაში. დღესდღეობით, ორგანიზაციებში არსებული გარემო შეიძლება გაანალიზდეს და გაიზომოს ამაბილის KEYS-ს მეშვეობით. კრეატიულობის კლიმატის შეფასება(ამაბილი და სხვები 1996), ეკვალის(1996) კრეატიული კლიმატის კითხვარი (CCQs) და ანდერსონის და ვესტის (1998) გუნდური კლიმატის ჩამონათვალი (TCI). სამივე ითვლება ყველაზე ცნობილ მოდელებად

ორგანიზაციული კრეატიულობა

ჰიტი (1975) იყო ერთერთი პირველთაგანი, რომელმაც შეისწავლა არსებული ლიტერატურა ინდივიდუალურ კრეატიულობაზე. თუმცა, ცოტა, რამ თუ გააკეთა ორგანიზაციულ კრეატიულობის თემასთან დაკავშირებით. ჰიტის აღმოჩენები წინ უსწრებდა ამბილის პირველ კვლევას ორგანიზაციულ კრეატიულობაზე.

როდესაც ორგანიზაციის მიერ ხდება ახალი პროდუქტის, სერვისების, სტრატეგიების გამოგონება, რომელიც იდეებზეა დაფუძნებული, ეს განეკუთვნება ორგანიზაციულ კრეატიულობას (Amabile, 1988). ამბილის ორგანიზაციული კრეატიულობის განსაზღვრება მსგავსია ვუდმენის და სხვების(1993) განსაზღვრებისა. ორგანიზაციული კრეატიულობა მხოლოდ მთლიანი ორგანიზაციის სტრატეგიიდან არ გამომდინარეობს. მას ამავე დროს განაპირობებს ერთეული დასაქმებულები, რომლებიც ერთად თუ ცალ-ცალკე ანხორციელებენ სამუშაოს ორგანიზაციისთვის (Amabile et al, 2005). გადარჩენისათვის და წარმატების მიღწევისთვის კონკურენტულ გარემოში აუცილებელია კრეატიული კაპიტალის გამოყენება. ახალი კონცეპტები და იდეები საჭიროებენ სისტემებს, რომლებიც კარგად ვითარდებიან და რომელთაც შეუძლიათ კრეატიული ბალანსი შეინარჩუნონ. ამავე დროს, არსებობს ჩქარი, არადროული გადაწყვეტილებების მიღების რისკი (Flynn et al, 2003). ორგანიზაცია მაშინ არის წარმატებული, თუ იგი კრეატიულ იდეებს სწორად, დროულად და მოგებაზე ორიენტირებულად გამოიყენებს (Flynn et al, 2003).

ორგანიზაციული კრეატიულობის სამი ძირითადი თეორია

ორგანიზაციულ კრეატიულობის თეორიებს შორის გამოყოფენ სამ ძირითად თეორიას (Amabile & Fischer, 2009; Watt, 2007). ესენია: კომპონენტური თეორია (Amabile 1988; 1997), ინტერაქციული თეორია (Amabile 1988; 1997) და მრავლობითი სოციალური სფეროების თეორია (Ford, 1996). ეს თეორიები კრეატიულობის სამ დონეს (ინდივიდუალურ, ორგანიზაციულ და გარემო) აერთიანებენ და ამიტომაც მათ მრავალდონიან თეორიებად მოიხსენიებენ. ვუდმენი და სხვები (1993) იყვნენ პირველები, რომელმაც მრავალდონიანი მოდელი შემოგვთავაზეს. რამდენიმე წლის შემდეგ ფორდმა (1996) წამოაყენა მრავალ სოციალურ სფეროიანი მოდელი და ბოლოს ამბილი(1997), რომელმაც კომპონენტური თეორია ახსნა და მასთან დაკავშირებული მოდელები, რომლებიც იგივე პრინციპებზე იდგა.

ინტერაქციული თეორია კრეატიულ ქცევას ხსნის, როგორც ინტერაქციის შედეგს ინდივიდსა და კონტექსტს, სიტუაციას შორის (Woodman et al., 1993). ეს მოდელი აკავშირებს ფაქტორებს ინდივიდუალური, ჯგუფურ-ორგანიზაციული და გარემო დონეებიდან. ეს ფაქტორები ერთად ქმნიან და გავლენას ახდენენ ორგანიზაციულ კრეატიულ შედეგზე.

ორგანიზაციული კრეატიულობა შედგება სხვადასხვა დონეების ინტერაქციისაგან. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ეს ნიშნავს, რომ ორგანიზაციული კრეატიულობა არის ინდივიდის კრეატიული აზროვნების შედეგის ფუნქციონირება (Watt, 2007). იმისთვის, რომ ორგანიზაციამ მიიღოს კრეატიული შედეგი, ყველა შემადგენელი და ურთიერთკავშირი მნიშვნელოვანია.

კომპონენტური თეორია შეიცავს ფაქტორებს, (ინდივიდუალური დონიდან გარემო დონის ჩათვლით) რომლებიც კრეატიულობას უწყობს ხელს (Amabile et al, 1996). თეორია სამი ინდივიდუალური და სამი ორგანიზაციული ფაქტორისაგან შედგება, რომლებიც აუცილებლად კრეატიული ბუნებისაა (ibid). ინდივიდუალური ფაქტორებია: პროფესიონალიზმი, შინაგანი მოტივაცია და კრეატიული აზროვნება, როგორც განხილულია ინდივიდუალურ კრეატიულობასთან დაკავშირებულ ქვეთავში.

ორგანიზაციული ფაქტორებია: მოტივაცია ინოვაციისთვის, რესურსები და მენეჯმენტი. თეორია ინდივიდის მნიშვნელობაზე აკეთებს აქცენტს და მის უნარზე შექმნა ორგანიზაციული კრეატიულობა.

ამ თეორიის მიხედვით ყველა დასაქმებულს აქვს უნარი იყოს კრეატიული, თუმცა სიხშირე და დონე სამუშაო გარემოთია განპირობებული (Watt, 2007). ორგანიზაციული კრეატიულობა მაშინ მუშაობს, როცა დასაქმებულები სამივე კომპონენტს მაღალი ხარისხით პასუხობენ და მათი უნარები მათ შინაგან ინტერესებთან, უნარებთან და მისწრაფებებთან თანხვედრაშია (ibid).

ფორდის (1996) მრავალ სოციალურ სფეროიანი მოდელი გვთავაზობს მოსაზრებას, რომ ჩვეულებრივი და კრეატიული ქმედებები შეჯიბრის რეჟიმში არიან ერთმანეთთან. ინდივიდები უპირეტესობას ანიჭებენ ჩვეულებრივ ქმედებებს ვიდრე კრეატიულ ქმედებებს, თუ მათ არ აქვთ წინასწარი განზრახვა რომ იმოქმედონ კრეატიულად (Watt, 2007). ფორდი (1996) გამოყოფს სამ ფაქტორს, რომელთაც გავლენა აქვთ ინდივიდებზე და ოთხ სფეროს, რომელთაც გავლენა აქვთ ორგანიზაციებზე. ინდივიდების ქცევას განსაზღვრავს: დასაბუთებულობა (sense making), მოტივაცია და ცოდნა .

ჯგუფები/ ქვეგანაყოფები, ორგანიზაციები ინსტიტუციური გარემო და ბაზარი გავლენას ახდენენ ორგანიზაციულ კრეატიულობაზე. სხვადასხვა სფერო სხვადასხვა კონტექსტს წარმოაჩენს, იმის მიხედვით თუ რა ქმედებას ირჩევს ინდივიდი ჩვეულებრივს თუ კრეატიულს. ამ მოდელის თანახმად, ნებისმიერ თანამედროვე ორგანიზაციაში არსებობენ კრეატიულად მოაზროვნე ინდივიდები. სირთულე მდგომარეობს იმაში, თუ როგორ ახერხებენ მენეჯერები დასაქმებულთა წახალისებას კრეატიული ქმედებებითვის (Ford, 1996).

თუ შევაჯამებთ ყველა ამ თეორიას ორგანიზაციული თეორია განპირობებულია ინდივიდუალური ფაქტორით და სამუშაო გარემო ფაქტორით. თანამშრომელთა კრეატიულობა უპირველესია ორგანიზაციული კრეატიულობისთვის. შინაგანი მოტივაცია ყველა ზემოთ აღნიშნულ თეორიაშია წარმოდგენილი.

ორგანიზაციული შეზღუდვები

ორგანიზაციამ შეიძლება შეუქმნას გარკვეული წინაღობები კრეატიულად მოაზროვნე ინდივიდებს, რაც თავის მხრივ შეუძლებელს ხდის ინდივიდის მიერ კრეატიული ქმედებების განხორციელებას (Amabile et al., 2005; Caniëls & Rietzchel, 2015). ორგანიზაციული შეზღუდვების სხვადასხვა გამოვლინებებია. როგორცაა: ბიუროკრატია, დროის და ფულის სიმცირე (Hlavacek & Thompson, 1973). თუმცა, ზოგიერთი მკვლევარის მოსაზრებით შეზღუდვები უფრო დადებით როლს თამაშობენ ვიდრე უარყოფითს, ვინაიდან ისინი როგორც სტიმულის მომცემნი ისე აღიქმებიან (Caniëls & Rietzchel, 2015). კვლევებმა აჩვენეს, რომ შეზღუდვები გარკვეულად ამცირებს დავალების სირთულის პრობლემას დასაქმებულისთვის. მკვლევართა აზრი ერთგვაროვანი არ არის. მაგ ჰლავესეკ და ტომსონი(1973) შეზღუდვებში მხოლოდ უარყოფითს ხედავენ. რეიტზჩელი კი შეზღუდვებში პოზიტივს ხედავს და ამტკიცებს, რომ ამით ხდება პრობლემის სირთულის ძალაუნებური დაქვეითება. ლიტერატურა ამ საკითხზე ორივე მოსაზრებას მოიცავს. შეზღუდვები შეიძლება განხილული იყოს როგორც მასტიმულირებელი და როგორც შემაფერხებელი კრეატიულობისა.

ორგანიზაციული ინოვაციები

იმისთვის, რომ მუდმივად განახლებადი და ცვლადი ბიზნეს მოთხოვნები იქნას დაკმაყოფილებული, ორგანიზაციებს უწევთ შეეგუონ, განაახლონ და დანერგონ ახალი ტექნოლოგიები (Cabra & Puccio 2010; Caniëls & Rietzchel, 2015; Woodman et al. 1993). ამ მოსაზრებას იზიარებს ჰითი (1975) და ამტკიცებს, რომ ერთადერთი მიზეზი, რატომაც არიან ორგანიზაციები არის ის, რომ ისინი პასუხობენ სოციუმის მოტხოვნებს და სთავაზოვენ მათ პრობლემის გადაჭრის გზებს.

ინოვაცია და კრეატიულობა ხშირად ერთიდაიგივე მცებად აღიქმება. ვუდმენი და სხვები(1993) ორგანიზაციულ კრეატიულობას ინოვაციის ქვეგანაყოფად მიიჩნევენ. ადრე კრეატიულობას უფრო მეტად ადგილი ჰქონდა ერთი ადამიანისგან შემდგარ ბიზნესში, ვიდრე დიდ ორგანიზაციებში(Amabile & Fischer, 2009). ამ ვითარებამ ცვლილება განიცადა და დღეს საჭირო და მნიშვნელოვანი იდეები სწორედ დიდ ორგანიზაციებში იბადება(ibid). ბოლო 60 წელს თუ გადავხედავთ, დავინახავთ, რომ ცვლილება განიცადა იმანაც თუ რას მიიჩნევდნენ დიდი ორგანიზაციები მნიშვნელოვანს(Cabra & Puccio, 2010). 1950 და 1960 წწ

ეფექტურობა იყო მთავარი, 1970წწ და 1980წწ ხარისხს ენიჭებოდა დიდი მნიშვნელობა , 1980წწ და 1990წწ მოქნილობა ფასდებოდა. ხოლო დღეს მთავარია ინოვაცია (ibid).

როგორც ლიტერატურის მიმოხილვიდან გამოიკვეთა, მჭიდრო კავშირია ინდივიდუალურ და ორგანიზაციულ კრეატიულობას შორის. ბჰარადვაი და მენონმა (2000) გამოიკვლიეს ორგანიზაციის სხვადასხვა სახის კრეატიულობა და ის თუ როგორ გავლენას ახდენენ ისინი ინოვაციაზე. მათ გაყვეს კრეატიულობა ინდივიდუალურ და ორგანიზაციულ კრეატიულ მექანიზმებად და აღმოაჩინეს, რომ ორგანიზაციებში სადაც მაღალი იყო ორივე სახის კრეატიულობა მაღალი დონის ინოვაციებს ჰქონდა ადგილი. მათ აღმოჩენებმა დაამტკიცეს, რომ ორგანიზაციებისთვის არ არის საკმარისი კრეატიული თანამშრომლების დაქირავება. ეს კომპანიები საჭიროებენ შესაფერის სამუშაო გარემოს და სამუშაო პირობებს.

თეორიული სტრუქტურა

კრეატიულობა ორგანიზაციებში რთული ფენომენია, რომელიც შედგება მრავალი დონისგან და გარემო აქტორებისგან. თუ სტარტაპი ან ორგანიზაცია აწარმოებს რაიმეს, რაც კრეატიულ რეზულტატს გულისხმობს, ყველა დონის (ინდივიდუალური, ორგანიზაციული, გარემო) კრეატიულობა არის ჩართული.(Amabile et al, 1996; Ford, 1996; Woodman et al, 1993). ამის გათვალისწინებით თეორიული სტრუქტურა ფორმირებულია და მისი შეიცავს სამ დონეს: ინდივიდუალურ, ორგანიზაციულ, და გარემო დონეს. ეს დონეები ერთმანეთზე არის დამოკიდებული. ჯგფუი ან ორგანიზაცია ვერ შეძლებს იყოს კრეატიული კრეატიული თანამშრომლების გარეშე(Glynn, 1996).

თავის მხრივ ორგანიზაციული კრეატიულობა შედგება ინდივიდუალური კრეატიულობისგან, რომელსაც დასაქმებული ქმნის და, რომელიც დამოკიდებულია გარემოზე და ორგანიზაციის კლიმატზე (Woodman et al, 1993).

სამეწარმეო გარემო და კრეატიულობა ურთიერთკავშირშია და საფუძვლად უდევს სამეწარმეო ბუნებას ზოგადად (Manimala, 2009). დასაქმებულებს ამ კვლევაში ენიჭებათ უდიდესი როლი, როგორც უმნიშვნელოვანეს რესურსს.ამ მოსაზრებას იზიარებს ბარნი(1991) თავის რესურსზე დაუძნებულ შეხედულებაში

კვლევაში გნხილული ლიტერატურა, მიუთითებს იმაზე თუ რამდენად მნიშვნელოვანი იყო იმის ჩვენება თუ როგორ ურთიერთქმედებაში არიან სხვადასხვა დონეების კრეატიულობა და რა გავლენა აქვთ მათ კრეატიულობაზე ორგანიზაციაში. თეორიული სტრუქტურა ჩამოყალიბებულია წარმოდგენილი ლიტერატურის საფუძველზე.

სტრუქტურა გვეხმარება გავიაზროთ კრეატიულობა ორგანიზაციაში და გავიგოთ, თუ როგორ ქმნიან ადამიანები სამეწარმო და ინოვაციურ კომპანიებს.

ორგანიზაციული კრეატიულობა: კონცეპტუალური განვითარების შესაძლებლობები

იმისთვის, რომ სწორად მოხდეს წარმოსახვის და ზოგადად კრეატიულობის როლის შეფასება, საჭიროა კონცეპტუალური განვითარების შესაძლებლობების გააზრება ორგანიზაციულ კრეატიულობას და სამეწარმო საქმიანობის შესახებ ლიტერატურაში. აღნიშნულ ქვეთავში განხილულია ორგანიზაციული კრეატიულობა და მისი ბოლო დროინდელი განვითარების ასპექტები. ამასთან ერთად დღემდე არსებული წარმოსახვის გამოყენების საშუალებები იმისთვის, რომ მოხდეს დადგენა, ახსნა და სწორად გამოყენება სხვადასხვა შესაძლებლობისა შემდგომი განვითარებისათვის.

წამყვან კომპლექსურ ორგანიზაციულ კრეატიულობასთან დაკავშირებულ თეორიებში ფართოდ განიხილება საკითხი თუ რამდენად ერთობლივად მოქმედებენ ორგანიზაციის წევრების შესაძლებლობებზე, რომ შექმნან ახალი და საჭირო იდეები შიდა ინდივიდუალური ფაქტორები და სოციალური გარემო ფაქტორები (Amabile, 1983; Woodman et al., 1993). კვლევის ერთი მიმართულება, რომელიც შიდა ინდივიდუალურ ფაქტორებზეა ფოკუსირებული გამოთქვამს ვარაუდს, რომ შინაგანი, არსებული მოტივაცია და პირველადი ცოდნა ამცირებს ადამიანის უნარს გაიაზროს ნოვატორული და საჭირო გადაწყვეტილებები, ვინაიდან ხდება კრეატიული აზროვნების პროცესის თავისთავადი შეფერხება. (Ford, 1996; Shane, 2000). ამ მოდელში მოიაზრება კრეატიული აზროვნების 'ოთხსაფეხურიანი მოდელი' (Wallas, 1926): დივერჯენტული(განსხვავებული) აზროვნება(Gartner,2007), კონცეპტუალური რეკომბინაცია(Mumford et al., 1991) ან 'ნაკადი' (Csikszentmihalyi, 2013).

ასევე კრეატიულობასთან მიმართებაში განიხილება მეორე თემატიკა. მკვლევარების უმეტესობას აინტერესებს, თუ რა გავლენას ახდენს ჯგუფის შემადგენლობა და მისი მახასიათებლები(ნორმები, სიდიდე, შეკრულობის ხარისხი) და ჯგუფის მოქმედების ტიპი (პრობლემის გადაწყვეტის სტრატეგიები, ჯგუფური კონსენსუსი, გადაწყვეტილების მიღებისას მონაწილეობა (Anderson, Potocnik, & Zhou, 2014) ინდივიდუალურ კრეატიულობაზე.

Perry-Smith (2006) უფრო განავრცეს ეს თემატიკა და შეიტანეს თუ როგორ გავლენას ახდენს ინდივიდუალ აზროვნებაზე სოციალური ქსელები

შესაბამისად, წამყვანი თეორიები კრეატიული აზროვნების შემკავებლად განიხილავენ შიდა ინდივიდუალურ ფაქტორებს (არსებული, თანმდევი მოტივაცია, ცოდნა და კომპეტენტურობა), ხოლო გარე ფაქტორები (ჯგუფის შემადგენლობა, მახასიათებლები და სოციალური ქსელები) წარმოადგენენ უმთავრესს მამოძრავებელს ახალი და საჭირო იდეების შექმნაში (George, 2007; Zhou & Hoever, 2014).

აღნიშნული თეორიების მიუხედავად, ორგანიზაციული და სამეწარმეო სფეროს მკვლევარებმა გააკრიტიკეს მთავარი მოსაზრება იმის შესახებ, რომ ინდივიდუალური და სოციალური არის ორი დამოუკიდებელი ერთეული და ურთიერთქმედების დროს ისინი არ კარგავენ გამორჩეულობას (Fletcher, 2006)

ახალი ტალღა მეცნიერული აზროვნებისა შექმნა კრეატიული პროცესის პირობით ონტოლოგიის მიღებამ და აღიარებამ.(Hjorth, 2005). ორგანიზაციული კრეატიულობა განიხილება და განისაზღვრება, როგორც ჩართულობის პროცესი კრეატიულ ქმედებებში, შედეგების წინასწარი გააზრების გარეშე.(Drazin, Glynn, & Kazanjian, 1999;). ეს განსაზღვრება განაპირობებს მკვლევართა დაინტერესებას სუპერ-ინდივიდუალური კრეატიულობით, რომელიც წარმოქმნილია საერთო აქტივობებისაგან, წინასწარ განუსაზღვრელ სიტუაციებში (Sawyer, 2000). ორგანიზაციული კრეატიულობა არის მნიშვნელოვანი ფენომენი, სადაც ურთიერთკავშირი კომპონენტებს შორის ადგენს საერთო ქცევას, რაც წინასწარ ვერ იქნება განსაზღვრული ინდივიდუალური კომპონენტის ანალიზის საშუალებით. (Sawyer, 1999).

შესაბამისად, ინდივიდუალურ ჩართულობაზე ზემოქმედებს ნებისმიერი შიდა თუ გარე ფაქტორი. ის მოსაზრება, რომ ერთობლივი ქმედებების შედეგად მიიღწევა მიზანი და აჭარბებს ცალკეული ინდივიდების მიერ გაწეულ შრომას Harvey (2014) თეორიას ამყარებს, რომელიც თავის მხრივ ამტკიცებს, რომ ორგანიზაციული კრეატიულობა კრეატიული სინთეზის დიალექტური პროცესია. ავტორის მოსაზრებით, წარმატებული კრეატიული ჯგუფები აერთიანებენ თავიანთ ურთიერთსაპირისპირო მიზნებს იმისთვის, რომ მიაღწიონ კრეატიულ სინთეზს. თავის მხრივ, სინთეზი მოქმედებს, როგორც რუქა, რომელიც განვითარებისაკენ და ახალი იდეებისაკენ აჩვენებს გზას.(Harvey, 2014). იგი ჯგუფებს კარნახობს დინამიურად იდეების ცვლილებას. კრეატიული სინთეზის მოსაზრების მსგავსად, Lingo and O'Mahony (2010) გამოიკვლიეს კრეატიულობის სხვა შესაძლო ფორმები. ავტორები ამტკიცებენ, რომ საწარმოო სფეროში დაკავებული პირები, რომლებიც რაიმეს შექმნით არიან დაკავებულნი, პროვოცირებას ახდენენ იდეების სინთეზის და უზრუნველყოფენ კრეატიულ. ასევე, Nonaka and von Krogh (2009) ამტკიცებენ, რომ მაგალითად, ჯგუფში წევრების განსხვავებები ზოგად ცოდნაში წარმოშობს კრეატიულობისთვის შესაბამის გარემოს. ეს ცოდნა თავისთავად შესაძლებლობას იძლევა

წარმოიქმნას ახალი ცოდნა, ინოვაციის მანიშნებელი . ეს ხდება ზოგადი ცოდნის კონკრეტულ ცოდნად გარდაქმნით და შემდეგ გააზრებით, გაზიარებით და ახლებურად შეკავშირებით.

კვლევის სხვა მიმართულება სწავლობს მიღებულ და შეთვისებულ ბუნებას ორგანიზაციული კრეატიულობისა. აქ შესაძლებლობები და შეზღუდვები ერთობლიობაში ქმნიან კრეატიულ ქმედებებს. Majchrzak et al. (2012) აღმოაჩინეს, რომ ორგანიზაციის წევრები ერთობლივად აშენებენ 'ხარაჩოს', რომელზეც ისინი განიხილავენ შესაძლებელ ვარიანტებს, არგებენ იდეებს წარმოსახვით სცენარებს და ამით ამყარებენ ჩართულობას.

Sonenshein (2016) კრეატიულობას განიხილავს, როგორც რუტინის ერთ ნაწილს. დინამიკური პერსპექტივაზე დაყრდნობით , ამტკიცებს, რომ გაზიარებული რუტინა აუცილებლად მოიცავს კრეატიულობას, ვინაიდან სხადასხვა აქტორები რეგულარულად იყენებენ კრეატიულობის ფაქტორს, რათა დასახონ ახალი გზები ცვალებადი სიტუაციების შესაბამისად (Rosso, 2014). ეს ეხმიანება Kamoche და Cunha's (2001) იდეას , რომლის მიხედვითაც ორგანიზაციებს ძალუძთ თავი გაართვან ურთიერთსაწინააღმდეგო კონტროლის და კრეატიულობის მოთხოვნებს მინიმალური სტრუქტურების შექმნის მეშვეობით. ეს შეიძლება შევადაროთ ჯაზის მუსიკოსებს, რომლებიც თავისუფალ კომპოზიციებში იმპროვიზაციას ქმნიან

3. თვისებრივი კვლევის ანალიზი

როგორც აღინიშნა, გამოყენებულ იქნა ფოკუს-ჯგუფის მეთოდი ოთხივე მცირე ზომის ორგანიზაციაში და დამატებით ჩატარდა სიღრმისეული ინტერვიუ უშუალოდ კომპანიის მმართველ პირებთან, რათა სიღრმისეულად მომხდარიყო საკითხის კვლევა.

დისკუსია კონცენტრირდებოდა სამი ასპექტის კვლევაზე: ორგანიზაციულ კრეატიულობაზე, გარემო კრეატიულობაზე და ინდივიდუალურ კრეატიულობაზე. შესაბამისად ფოკუს-ჯგუფებში გამოვლინდა ის ძირითადი ტენდენციები, რომლებიც ეხმარებოდა ზემოთ აღნიშნულ სამ ცნებას.

ასევე საინტერესო განსხვავებები გამოვლინდა სტარტაპ ტიპის კომპანიებსა და მცირე ზომის კომპანიებს შორის.

3.1 ორგანიზაციული კრეატიულობა

აღსაღნიშნავია, რომ ყველაზე დიდი პოლემიკა გამოიწვია კომპანიაში პროდუქტის/სერვისის შექმნის პროცესმა და იმან თუ რომელი ორგანიზაციული ფაქტორები ახდენენ აღნიშნულ პროცესზე გავლენას. ფოკუს-ჯგუფებში მონაწილეების უმრავლესობამ აღნიშნა, რომ რაიმე ახალი პროდუქტის მოფიქრება ყოველთვის დიდ წინაღობებთან არის დაკავშირებული. ასევე ბევრმა ხაზი გაუსვა იმ ფაქტს, რომ უშუალოდ ახლის შექმნის ან იდეის მოფიქრების პროცესი ბევრად მარტივია, ვიდრე შემდგომ ამის განხორციელება:

„თავიდან როდესაც მაგიდასთან ვჯდებით, ყველანი საკმაოდ მოტივირებულები ვართ, და ყველას რაღაც აზრი გვაქვს, და ბევრი ლაპარაკის შემდეგ ასე თუ ისე ვაღწევთ ხოლმე სასურველ შედეგს. მაგრამ, მერე იწყება მსჯელობა რამდენად მომგებიანია, რამდენად დიდ დროს მოითხოვს ესა თუ ის იდეა, რამდენად მოეწონებათ უფროსებს და ა.შ... იდეები ყოველთვის არის, საინტერესო თან, მაგრამ ყოველთვის ვახოციელებთ მეთქი, ნამდვილად ვერ ვიტყვი.“ (25 წლის, მცირე ზომის კომპანია)

საინტერესო გახლავთ ის ფაქტი, რომ სტარტაპ კომპანიაში მსგავსი საკითხი უფრო მარტივად იყო აღქმული რესპონდენტების მიერ. მაგალითად, ბევრმა მონაწილემ აღნიშნა, რომ ახალი პროდუქტი ან სერვისი, რაც არ უნდა „სარისკო“ ყოფილიყო განსახორციელებლად, უმრავლესობა თუ ეთანხმებოდა მის „ჩაშვებას ბაზარზე“, მაშინ ეს

არანაირ პრობლემას არ წარმოადგენდა.

შეგვიძლია ვივარაუდოთ, რომ ვინაიდან ახლად შექმნილ კომპანიებში, რომლებიც პიონერულ ფაზაში იმყოფებიან და გუნდის წევრები ერთხმად იღებენ გადაწყვეტილებებს და ნაკლები ბიუროკრატია და რეგულაციები არსებობს, რაიმე კრეატიული იდეის განხორციელება ასე თუ ისე მარტივია, შედარებით დიდი მოცულობის ორგანიზაციებთან შედარებით, სადაც იდეის ჩამოყალიბების და შექმნის და ზოგადად კრეატიული პროცესები დროში გაწელილია (Hitt, 1975).

საინტერესოა ის ფაქტი, რომ ფოკუს ჯგუფის უმეტესობა კრეატიულობის დონის ასამაღლებლად გმობდნენ შეზღუდვების დაწესებას და მხოლოდ რამოდენიმე რესპონდენტმა აღნიშნა კომპანიაში არსებული შეზღუდვების პოზიტიური გავლენა კრეატიულ პროცესზე.

„... მაგალითად გვაქვს რაღაც დავალება და ვიცით რომ რასაც მოვიფიქრებთ უნდა იყოს ახლებური, ინოვაციური... მოკლედ წინასწარ იცი რომ მთელი შენი შემოქმედებითობა უნდა ჩადო პროცესში და თავიდან მოტივირებული ხარ, მაგრამ მერე პროექტების ცხრილს უყურებ და ხედავ, რომ დრო გაქვს 2 კვირა და განსაზღვრული ბიუჯეტი დამატებით... კრეატიულობაზე მეტად სტრესის დონე იწევს ჩემს შემთხვევაში.“ (26 წლის, სტარტაპ კომპანია)

ვინაიდან შრომის ბაზარი მუდმივად იცვლება და კონკურენცია დამოკიდებულია ხარისხზე და სისწრაფეზე, კომპანიები ცდილობენ რაც შეიძლება მცირე დროში შექმნან ინოვაციური პროდუქცია. ნებისმიერი ორგანიზაციის გადარჩენის წინაპირობა მუდმივი ინოვაციურობაა (Flynn et al, 2003). თანამშრომლებს უწევთ ძირითად შემთხვევებში სტრესულ მდგომარეობაში მუშაობა. მართალია, როგორც აღინიშნა, რამოდენიმე რესპონდენტმა გამოთქვა აზრი, რომ თუნდაც დროის სიმცირე ამაღლებდა მათ შრომისუნარიანობას და მოტივაციას ყოფილიყვნენ კრეატიულები, მაგრამ ძირითად შემთხვევაში მსგავსი ფაქტორები როგორებიცაა: შეზღუდული ბიუჯეტი, შეზღუდული დრო და სხვა ბიორუკრატული ბარიერები აფერხებდნენ კრეატიულ პროცესებს. მიჩნეულია, რომ მსგავსი შეზღუდვები საკმაოდ ნეგატიურად ვლინდება ისეთ ორგანიზაციებში, სადაც ინოვაცია და კრეატივი მთავარი მამოძრავებელი ძალებია (Amabile et al. 2005; Hlavacek & Thompson, 1973). სტრუქტურული განტოლების მოდელმა აჩვენა, რომ კონტროლის მექანიზმების გამოყენების ინტენსივობა დადებითად არის დაკავშირებული შემოქმედებითობასთან. ეს ხაზს უსვამს, რომ კონტროლის სისტემები უზრუნველყოფს გარემოს, რომელიც მდიდარია ინფორმაციით და ახდენს თანამშრომლების მოტივირებას, რათა იმოქმედონ დასახული და მიზანმიმართული გზებით. ეს გარემო თანამშრომლებში

ქმნის იმის აღქმას, რომ მათ აქვთ გარკვეული შეზღუდვებისა და აკრძალვების პირობებშიც კი მოქმედების საშუალება, სხვადასხვა გადაწყვეტილებების მიღების შესაძლებლობა, გააჩნიათ პრობლემების გადაჭრის უნარი და, რაც ყველაზე მთავარია, შეუძლიათ გამოიმუშავონ ახალი იდეები (თამთა ბოკუჩავა, 2019)

განსხვავებული დამოკიდებულება გამოიკვეთა პირისპირ ინტრევიუებში კომპანიის მმართველ პირებთან. მიუხედავად იმისა, რომ ისინი აცნობიერებდნენ იმ „შესაძლო სტრესს, რაც დროის სიმცირეს შეიძლება მოჰყვეს“, ხშირ შემთხვევაში ისინი სპეციალურად მიმართავდნენ თუნდაც პროექტის ვადების შეზღუდვას, იმისთვის რომ სპეციფიკური პროდუქტი/სერვისი შედარებით მცირე დროში მიეღოთ: „ადამიანი ექსტრემალურ სიტუაციაში იძულებულია ტვინის შესაძლებლობების იმაზე მეტი პროცენტი მოიხმაროს, რასაც ამას ის ჩვეულებრივ მდგომარეობაში აკეთებს. ზოგ შემთხვევაში თუნდაც დროის შეზღუდვით ახალ პროდუქტზეც მალე ვასრულებთ მუშაობასაც და კონკურენციასაც მარტივად ვუწევთ სხვა კომპანიას“ (გენერალური მენეჯერი, მცირე ზომის კომპანია)

საინტერესოა ასევე ის ფაქტი, რომ იმ კომპანიაში სადაც სპეციალური სივრცე იყო გამოყოფილი თანამშრომლებისთვის, სადაც შესაძლებელი იყო განმარტოვება და კომფორტულ გარემოში მუშაობა, შედარებით მაღალი კრეატიულობის დონე გამოვლინდა.

„ჩვენ გვაქვს ტერასა, სადაც დიდი დივნები არის განლაგებული და ასევე იყიდება გამაგრებული სასმელები. საკმაოდ კარგად მოწყობილი სივრცეა. სასაცილოდ შეიძლება მოგეჩვენოთ, მაგრამ როდესაც უკვე იდეა აღარ მოგდის თავში, გარეთ როდესაც გადიხარ და დივანში წყნარად მოკალათდები, მაშინ იწყება ყველაფერი...“ (22 წლის, სტარტაპ კომპანია)

მსგავსი შეხედულება საკმაოდ ბევრ რესპონდენტს გააჩნდა, და უმეტესობა სწორად მსგავს სივრცეებში ყოფნის დროს შემუშავებული იდეების უპირატესობას უსვამდა ხაზს. თუმცა, გადაჭრით ვერ დავასაბუთებთ, რომ მსგავსი სივრცეები გადამწყვეტ როლს თამაშობს კრეატიულ აზროვნებაში, ვინაიდან იმ კომპანიის თანამშრომლებიც, რომლებსაც არ ჰქონდათ წვდომა მსგავს გარემო პირობებთან, ინდივიდუალურად ცდილობდნენ კომფორტის ზონის შექმნას და კრეატიულობის დონის ამაღლებას: „.....არა, სივრცე არ გვაქვს ისეთი, როგორც GOOGLE-ს აქვს, თუმცა მე თუ ვგრძნობს სულიერ და გონებრივ გადაღლას, გვერდზე ხელოვნების კაფეში გადავდივარ და იქ ვცდილობ რაიმეს მოფიქრებას.“ (27 წლის, მცირე ზომის კომპანია). თუმცა, უნდა აღინიშნოს, რომ კომფორტული გარემო ოფისში პირდაპირ გავლენას ახდენს კრეატიულობაზე და ზრდის თანამშრომლების კმაყოფილებას (Sherry Gray, 2016).

საინტერესოა ასევე ის ფაქტი, რომ სტარტაპ კომპანიის და მცირე ორიგანიზაციის თანამშრომლები განსხვავებული კუთხით აღიქვამდნენ კონკურენციის გავლენას კრეატიულობაზე. ფოკუს ჯგუფის მონაწილეების უმეტესობამ აღნიშნა, რომ არსებული ბაზარი, სადაც ისინი საქმიანობდნენ, საკმაოდ მზარდი და სწრაფად განვითარებადი იყო და უმეტეს შემთხვევაში კონკურენციის გაწევა მსგავსი საქმიანობით დაკავებული კომპანიებისთვის, დიდ სირთულეს წარმოადგენდა მათთვის.

„...დავუშვათ მოიფიქრე რაღაც ძალიან ორიგინალური და კარგი პროდუქტი და მზად ხარ, რომ ის ბაზარზე გაუშვა, მაგრამ მერე იწყებ ფიქრს იმაზე, თუ შენი კონკურენტი კომპანია, რამდენად უკეთეს პროდუქტს შესთავაზებს მომხმარებელს. მეორე ფაქტორია ასევე მსგავსებები პროდუქციაში. შეიძლება შენი მოფიქრებული ოდნავ განსხვავდებოდეს სხვისგან, მაგრამ საერთო მასშტაბით მსგავსი იყოს. ამას ყოველთვის კრიტიკა მოსდევს ხოლმე, და მე არ ვიცი რამდენად „კრეატიული“ უნდა იყოს ადამიანი, რომ არსებული ბაზრის განვითარების ტემპს გადაუსწროს.“ (25 წლის, მცირე ზომის ორიგანიზაცია)

მსგავსი შემთხვევების გარჩევის დროს რესპონდენტები ხშირად ხაზს უსვამდნენ ადამიანის რესურსებს და თვლიდნენ, რომ კრეატიულობა რაღაც კონკრეტულ სფეროში ამოწურვადია და ყოველთვის რაღაც განსაკუთრებულს ვერ გამოიგონებ, რაც ხშირ შემთხვევაში შემაფერხებელ ფაქტორად შეგვიძლია განვიხილოთ. ფოკუს-ჯგუფის მონაწილეები აღნიშნავდნენ, რომ მუდმივად განვითარებადი და ცვალებადი ბაზარი დიდ სტრესის ქვეშ აყენებს უშალოდ პროდუქციის შექმნაზე მომუშავე პიროვნებებს, და მათ ვისაც კრეატიულ და შემოქმედებით პროცესში დიდი წვლილი მიუძღვით. როდესაც არ ხდება სრულიად ახალი პროდუქტის წარმოება, შესაძლებელია არსებული პროდუქციის ვარიაციების შემუშავება, დასაქმებულების თქმით, თუმცა შთაგონების ამოწურვადი რესურსი მუდმივად ზეგავლენას მოახდენს მოტივაციაზე და თანამშრომლების ჩართულობაზე. თუმცა, უნდა აღინიშნოს, რომ უმეტეს შემთხვევაში სტარტაპ კომპანიაში დასაქმებული პირები გამოსავალს ხედავდნენ კომპანიის საქმიანობის სფეროს ცვლილებაზე: *„...როდესაც ერთი საქმე აღარ გამოდის და ხვდები რომ შენი რესურსები ამ ეტაპზე ამოწურე, მარტივად შესაძლებელია აბსოლიტურად განსხვავებული პროდუქციის შექმნით დაკავდე. რატომ უნდა შეზღუდო საკუთარი თავი? ადრე ეგონათ, რომ ეტლზე უკეთეს გამოგონებას ვერ მიაღწევდა კაცობრიობა, და რომ ყველაფერი უკვე შექმნილი და დახვეწილი იყო, მაგრამ შეხედეთ... ახლა მანქანებით დავდივართ და ბევრად მეტი გველის წინ, ვიდრე დღევანდელი ინოვაციებია“ (23 წლის, სტარტაპ კომპანია)*

შესაბამისად, შეგვიძლია ვივარაუდოთ, რომ ვინაიდან სტარტაპ კომპანიები მეტი ფლექსიბურობით ხასიათდებიან და შესაძლებელია საქმიანობის სფერო მარტივად შეიცვალონ, ამოწურვადი კრეატიული აზროვნების ბარიერი მათ შემთხვევაში უფრო

ადვილი გადასალახია.

3.2 ინდივიდუალური კრეატიულობა

ფოკუს-ჯგუფების მონაწილეების უმეტესობამ კითხვაზე „რა სახის უნარების ანიჭებენ თქვენს ორგანიზაციაში უპირატესობას?“ უპასუხა „კრეატიულობას“. უმაღლეს ცნების განმარტებისას ძირითადად გამოიყენებოდა შემდეგი ტერმინები: „ინოვაციური აზროვნება“, „ორიგინალურობა“, „არასტანდარტული“, „უცხო“ და „საინტერესო“. რესპონდენტები ძირითადად, საკუთარი მუშაობის პროცესს იმ შემთხვევაში აფასებდნენ კრეატიულად, თუ ეს პროცესი იყო შემქმედებითი სახის და წინ უძღვოდა რაიმე პროდუქტის ან სერვისის შექმნას. შემოქმედებითი პიროვნების კონცეფცია უფრო ზოგად ინტელექტუალურ ჩვევებს განიხილავს, როგორცაა ღიაობა, იდეების გენერირების შესაძლებლობა და დონე, ავტონომია, ექსპერტული ცოდნა/გამოცდილება, დიაგნოსტიკური ქცევა და ა.შ. (ზოკუჩავა, 2019)

საინტერესოა ის ფაქტი, რომ უშუალოდ იმის „შემოწმებას“, თუ რამდენად კრეატიული არის თანამშრომლის მიერ შემუშავებული რაიმე სახის პროდუქტი, ოთხივე ორგანიზაციაში სხვადასხვა გზით ხორციელდება. მაგალითად, კვლევაში მონაწილე ერთ-ერთი სტარტაპის დამფუძნებელმა აღნიშნა, რომ კვარტალში ერთხელ ტარდება არჩევნები, როდესაც სოციალურ ქსელში ხდება კომპანიის მიერ მომხმარებლისთვის შეთავაზებული პროდუქციის შეფასება. საუკეთესო პროდუქტის შემქმნელი ჯილდოვდება ბონუსით, რაც როგორც დამფუძნებელმა აღნიშნა, ზრდის მოტივაციას სხვა თანამშრომლებშიც, რომ იყვნენ უფრო კრეატიულები და ორიგინალურები. ამბილის (1983, 1997) თანახმად სწორედ მოტივაცია არის ინდივიდუალური კრეატიულობის წახალისების ერთ-ერთი წინაპირობა. ფოკუს-ჯგუფის მონაწილეების უმეტესობაც აღნიშნავდა, რომ როდესაც მათ ქმედებას რაიმე სახის ფინანსური ჯილდო ან სიტყვიერი აღიარება მოყვებოდა, მეტად ჩართულნი იყვნენ პროცესში:

„ რაღაც ახლის და საინტერესოს შექმნის სურვილი სულ მაქვს, და მუდამ ვცდილობ ის საქმე ვაკეთო რაც სიამოვნებას მანიჭებს, მაგრამ სულ სხვაა, როდესაც იცი რომ შენს მიერ შექმნილი რაიმე პროდუქტი დიდ მოწონებას დაიმსახურებს და ამაში დამატებით ფულსაც აიღებ... ამ დროს ჩემი ტვინი ორმაგი დატვირთვით იწყებს მუშაობას.“ (27 წლის, სტარტაპ კომპანია)

საინტერესო ტენდენცია გამოვლინდა ასევე ერთ-ერთ სტარტაპ კომპანიაში, სადაც მომუშავე თანამშრომლებიდან ყველა გარკვეული წილის მფლობელი იყო:

„ერთად დავიწყეთ ეს საქმე და ერთად ჩავდეთ ფული... მოგება რომც არ იყოს საოცარი, როდესაც იცი რომ წილის მფლობელი ხარ და პასუხისმგებლობა გაკისრია, სულ სხვანაირად უდგები საქმეს და ცდილობ იყო მუდმივად კონკურენტის ბაზარზე და შესთავაზო ისეთი პროდუქცია მომხმარებელს, რომელიც ყველა დანარჩენს კომპანიას უკან დახევს.“ (26 წლის, სტარტაპ კომპანია)

უნდა აღინიშნოს, რომ წილის მფლობელობა არის მოტივაციის ძლიერი წამახალისებელი, რაც თავის მხრივ აქეზებს კრეატიულ სამუშაო პროცესს. კომპანიები ხშირად მიმართავენ მსგავს ხერხს და სთავაზობენ დასაქმებულ პირების კომპანიის წილს, რათა გაზარდონ მათი ჩართულობა პროცესში (Amabile, 1996; Barron & Harrington, 1981; Cummings & Oldham, 1996). საგულისხმოა ასევე, კრეატიულობის აღქმა უშუალოდ მმართველი პირების თვალთახედვიდან. პირისპირ ინტერვიუების დროს გამოიკვეთა საკმაოდ საინტერესო ტენდენცია. სტარტაპ კომპანიის შემთხვევაში დამფუძვნებლები მეტად ტოლერანტულები იყვნენ არასტანდარტული იდეებისადმი, ვიდრე მცირე ზომის ორგანიზაციების გენერალური მენეჯერები.

„ამ ბოლო დროს ხშირად მქონია შემთხვევა, როდესაც თანამშრომელი შემოსულა და უთქვამს რომ საოცრად ახლებული ხედვა მოიფიქრა. მომისმენია და არ მომწონებია, იმიტომ რომ იდეა ყველანაირ ორიგინალურობის ფარგლებს სცდებოდა. ველოსიპედს თავიდან ვერ გამოიგონებ, მაგრამ შესაძლებელია რაღაც ახალი შტრიხები დაამატო. ხშირად გონიათ, რომ რაც უფრო „გიჟურ“ იდეას შემოგთავაზებენ, მით უფრო კრეატიულები გამოჩნდებიან. კომპანიაში საკუთარი წესები გვაქვს მაინც...“ (გენერალური მენეჯერი, მცირე ზომის ორგანიზაცია)

მცირე ზომის ორგანიზაციის ზედა რგოლის მენეჯერები ძირითადად აღნიშნავენ რეგულაციების არსებობას კომპანიაში, ასევე მათ სხვაობას სტარტაპ კომპანიასთან შედარებით: *„მაშინ როდესაც 5 კაციანი სტარტაპი შესაძლებელია ყველაფერს მოედოს და ათასი ხერხი სცადოს, ჩვენს შემთხვევაში გვაქვს დადგენილი ჩარჩო, გამოცდილება, რეკომენდაციები, რისი მიხედვითაც შეუძლიათ იხელმძღვანელონ თანამშრომლებმა. კრეატიულობა მისასაღმებელია, მაგრამ დანაკარგის შიში უფრო დიდია ჩვენს შემთხვევაში...“ (გენერალური მენეჯერი, მცირე ზომის ორგანიზაცია)*

ფოკუს-ჯგუფის მონაწილეებმა კრეატიულობის მოტივატორად ასევე დაასახელეს უშუალოდ შექმნილი პროდუქტის როლი და დანიშნულება. ამბილის (1996) თანახმად მოტივაცია რაიმეს შექმნის პროცესში იყოფა ორ ნაწილად: თანამშრომლების დამოკიდებულება შესასრულებელი აქტივობების მიმართ და თანამშრომლების აღქმა იმისა, თუ რატომ ასრულებენ ისინი აღნიშნულ აქტივობებს. როდესაც ადამიანმა იცის, რომ ის რაღაც ღირებულს ქმნის, მისი მოტივაცია შეასრულოს ამ პროდუქტის შექმნისთვის აუცილებელი აქტივობები, იზრდება.

„მე ფულზე მეტად მაგალითად მახარებს ის ფაქტი, რომ მე და ჩემი გუნდი რასაც გავაკეთებთ და გავყიდით, სიხარულს გამოიწვევს იმ ადამიანებში, ვინც ამას იყიდის.“ (25 წლის, მცირე ზომის ორგანიზაცია)

საინტერესო ტენდენცია გამოვლინდა ასევე იმ კომპანიაში, სადაც რეგულარული მონიტორინგი ტარდებოდა თანამშრომლების კომპეტენციების შესაფასებლად. ძირითად შემთხვევაში, თანამშრომლები აღნიშნავდნენ, რომ შიში იმისა, თუ რა სახის შეფასებას მიიღებდნენ მონიტორინგის შედეგად, აიძულებდა მათ შეძლებისდაგვარად კარგი შედეგი მიეღოთ ინდივიდუალური მუშაობის პროცესში:

„ხანდახან არ გაქვს მოტივაცია, მაგრამ იცი რომ კვარტლის ბოლოს მენეჯმენტი ჩაატარებს მონიტორინგს და განიხილავენ იმას, თუ რამდენად შრომისუნარიანი და პროდუქტიული იყავი ბოლო 4 თვის განმავლობაში, ანუ რა შექმენი, რა წვლილი მიგიძღვის რომელიმე პროექტში და ა.შ... ნამდვილად არ მინდა ჩემი სახელი და გვარი ცხრილის ბოლოში დავინახო, ამიტომ ვციდლობ ნებისმიერ შემთხვევაში მაქსიმალურად გამოვავლინო ჩემი შესაძლებლობები.“ (25 წლის, მცირე ზომის ორგანიზაცია)

ხშირ შემთხვევაში, თანამშრომლების მხირდან მსგავსი ტიპის მონიტორინგი აღქმული იყო, როგორც ნეგატიური ზეგავლენის მქონე ფაქტორი, ვინაიდან შეფასებები, რომლებიც ახდენს თანამშრომლების ევალუაციას, სტრესის გამომწვევია. ფოკუს-ჯგუფებში მონაწილე პირები, ხშირად აღნიშნავდნენ მსგავსი მონიტორინგების შედეგად წარმოქმნილ დისკომფორტს, შფოთს და შიშს, თუცა საინტერესოა, რომ ძირითადად ეს ემოციები მოქმედებდა როგორც მოტივატორი უფრო აქტიური მუშაობისა.

უნდა აღინიშნოს, რომ შიში გახლავთ ერთ-ერთი უძლიერესი მოტივატორი. მაგალითად, მარკეტინგში ხშირად გამოიყენება შიშის ფაქტორი პროდუქციის გასაყიდად. წარმოგვიდგება სიტუაცია, რომლის თავიდან არიდება გვსურს და თუ ვიცით, როგორ ავარიდოთ თავი არასასურველ სცენარს, ყველაფერს ვიზამთ რისი გაკეთებაც შეგვიძლება (Wilson, 2019). შესაბამისად, ვინაიდან ამ შემთხვევაში არასასურველი შედეგი დაბალი

შეფასებაა, თანამშრომლები ცდილობენ თავი აარიდონ მსგავს სიტუაციას, და თავს აიძულებენ იყვნენ მეტად პროდუქტიულები და კრეატიულები. რადგან შიში სტიმულირებას უწევს მოტივაციას, ხოლო შინგანი მოტივაცია ებმის კრეატიულობას, შეგვიძლია ვივარაუდოთ რომ მიუხედავად, შიშის ფაქტორის ნეგატიური გავლენისა ადამიანის ემოციებზე, ის გარკვეულწილად დადებით მოქმედებს შემოქმედებით პროცესზე. მსგავსი ვარაუდი გამოთქვეს ასევე ზედა რგოლის მენეჯერებმა: „*მონიტორინგი აუცილებელია, არამხოლოდ იმისთვის, რომ ვიცოდეთ ვინ რას და რა ხარისხით აკეთებს, არამედ ხშირად მსგავსი შეფასებითი სისტემები აიძულებენ ადამიანებს იყვნენ შედარებით პროდუქტიულები, რათა დაბალი ქულები არ აიღონ.*“ (გენერალური მენეჯერი, მცირე ზომის ორგანიზაცია)

ასევე საინტერესო ტენდენცია გამოვლინდა საბონუსე სისტემის არსებობის შემთხვევაში. კომპანია სადაც ფორმალურად ჩამოყალიბებული საბონუსე სისტემა არსებობდა, პროდუქტიულობის მაღალი მაჩვენებელი გამოვლინდა.

„ჩვენ სპეციალურად შემოვიღეთ საბონუსე სისტემა, რომელიც უზრუნველყოფს თანამშრომლების მოტივირებას იყვნენ მეტად ჩართულები სამუშაო პროცესში. ჩვენს შემთხვევაში პროექტში ჩართული პირები, პროექტის წარმატების შემთხვევაში იღებენ დამატებით ბონუსებს, რომელიც არც თუ ისე დაბალია.“ (გენერალური მენეჯერი, მცირე ზომის ორგანიზაცია)

მსგავსი მოსაზრება დაადასტურეს ასევე ამავე ორგანიზაციაში მომუშავე თანამშრომლებმა. საბონუსე სისტემა მოქმედება როგორც მოტივატორი დასაქმებული პირებისათვის ყოფილიყვნენ მეტად შემოქმედებითი და კრეატიულები:

„...თავიდან უბრალოდ დანამატებს ვიღებდით, ანუ ნაკლებად ფორმალიზებული იყო, ისიც მხოლოდ ის იღებდა დანამატს, ვისი იდეაც იყო განხორციელებული და წარმატებული. მაგრამ ახლა შედარებით ფორმალიზებული საბონუსე სისტემა გვაქვს, პროექტში მომუშავე ყველა წევრი იღებს ბონუსს და ძალიან დიდ ბიძგს გვაძლევს ყველას ნამდვილად.“ (25 წლის, მცირე ზომის ორგანიზაცია)

3.3 კრეატიული გარემო

აღსაღნიშნავია, რომ რაც უფრო მჭირდროდ იყვნენ კომპანიის თანამშრომლები დაკავშირებული ერთმანეთთან და ახლო ურთიერთობა ჰქონდათ, მით უფრო დადებითად აფასებდნენ გარემოს გავლენას მუშაობის პროცესზე:

„თავიდან ყველა თავდაჯერებული არ იწყებს მუშაობას და მე, თუ სიტყვაზე რაიმე კრეატიულს შევქმნი, იმის შიში არ მინდა მქონდეს, რომ გაზიარების შემდეგ ჩემს აზრს აბუჩად აიგდებენ. აქ ყველა ერთმანეთს ვიცნობთ დიდი ხანია, მეგობრების დიდი წრე ვართ ჩათვალეთ და მე თუ რაიმეს შევქმნი, პირველ რიგში მომინდება, რომ ახლო მეგობრებს გავუზიარო დაკომპლექსების გარეშე.“ (24 წლის, სტარტაპ კომპანია)

ცნობილია, რომ მცირე ზომის ორგანიზაციები, განსაკუთრებით კი - სტარტაპ ტიპის კომპანიები შედარებით მარტივად ახერხებენ შექმნან კრეატიული და მეგობრული გარემო, მათი თანამშრომლების ახლო ურთიერთობებიდან გამომდინარე (Solomon, 2010). ჩატარებული ფოკუს ჯგუფებიდანაც გამოიკვეთა, რომ რაც უფრო კარგად იცნობდნენ დასაქმებული პირები ერთმანეთს და კარგი დამოკიდებულება ჰქონდათ ერთმანეთისადმი, მით უფრო გამოხატავდნენ მზაობას მეტი ჩართულობა მიეღოთ კრეატიულ შემოქმედებით პროცესში, და უშუალოდ სამუშაო პროცესი მეტ სიამოვნებას ანიჭებდათ მათ. კრეატიული გარემოს შექმნის წახალისების მნიშვნელობას ხაზი გასუვეს ასევე კომპანიის დამფუძნებლებმა პრისპირ ინტერვიუების დროს:

„ვციდლობთ მეგობრული ურთიერთობა შევინარჩუნოთ ჩვენს თანამშრომლებთან და ვაგრძნობინოთ, რომ გვაქვს მზაობა მოვისმინოთ მათ მიერ შემოთავაზებული თუნდაც არასტანდარტული პრობლემის გადაჭრის გზები და ამით ვაგრძნობინოთ, რომ კრეატიულობა ყოველთვის დასაფასებელი უნარია ჩვენს ორანიზაციაში“ (გენერალური მენეჯერი, მცირე ზომის ორგანიზაცია)

მმართველი ძალის მიერ მცდელობა შექმნას მეგობრული კლიმატი ორგანიზაციაში, ახდენს თანამშრომლების პროვოცირებას გამოთქვან იდეები და იყვნენ რისკიანები, რაც თავის მხრივ კრეატიული აზროვნების პროცესს უწყობს ხელს (Giroux and Lapierre, 2003)

ასევე საინტერესო ტენდენცია გამოვლინდა კომუნიკაციის მეთოდებსა და კრეატიულობის ურთიერთმიმართების კვლევისას. ორგანიზაციაში, სადაც რეპორტები და შიდა ორგანიზაციული თათბირები განსაზღვრულ დროის შუალედებში ტარდებოდა და შედარებით ოფიციალური სახე ეძლეოდა, თანამშრომლების აზრით შეზღუდვას იწვევდა:

„დავუშვათ, ჯერ არაფერი მოგიფიქრებია და დროც გაქვს, მაგრამ ჩვენთან წესია ასეთი, რომ კვირის ბოლოს შეხვედრაზე უნდა ილაპარაკო რა ეტაპზე ხარ. მთავარია რამე თქვა, რომ უხერხულ მდგომარეობაში არ ჩავარდე და რა თქმა უნდა შენც იგონებ რაღაცეებს. ხანდახან სურვილსაც ვკრგავ ხოლმე მერე რაიმეს მოფიქრების, თუ ესე ეტაპობრივად უნდა ვაბარო ყველას ჩემი ფიქრის პროცესი...“ (25 წლის, მცირე ზომის ორგანიზაცია)

კვლევები ადასტურებს, რომ რაც უფრო ღიაა და გახსნილი კომუნიკაცია ორგანიზაციაში, მით უფრო მეტ კეთილგანწყობას იმსახურებენ ზემდგომი პირები თანამშრომლებისგან (Solomon, 2010), და ვინაიდან თანამშრომლების კეთილგანწყობა და კარგი გარემო პირდაპირ პროპორციულად მოქმედებს ისეთ პროცესებზე, როგორც შემოქმედებითობა და კრეატიულობა, საგულისხმოა, რომ გადაზედმეტებულმა ფორმალიზებამ და ბიუროკრატია, შეიძლება შეაფერხოს კიდევაც პროდუქტის/სერვისის სრულყოფის ან შექმნის პროცესი.

ასევე, რესპონდენტების უმეტესობამ ხაზი გასუვა მენჯმენტის როლს კრეატიულობის წახალისებაში და აღნიშნეს, რომ ელემენტარული უკუკავშირიც კი მნიშვნელოვანია რაიმეს შექმნის დროს. იმის მიუხედავად, რომ ფოკუს-ჯგუფის წევრები კრეატიულობას, როგორც ინდივიდუალურ თვისებად/უნარად აღწერდნენ, რომლის დასწავლაც შეუძლებელია, მაინც დიდ მნიშვნელობას ანიჭებდნენ იმ გარე ფაქტორებს, რაც ამ კონკრეტული უნარის „გააქტიურებაში“ ეხმარება ადამიანს. ეს გარე ფაქტორები რესპონდენტები იხსენიებდნენ როგორც: „ორგანიზაციის კარგი მენჯმენტი“, „მეგობრული და კომფორტული გარემო“, „საინტერესო საქმე“, „ფინანსებზე წვდომა“, „ვერბალური და ფინანსური ჯილდო“.

საინტერესო ურთიეთკავშირი გამოვლინდა ასევე, ორგანიზაციაში მომხდარ სტრუქტურულ ცვლილებებსა და კრეატიულობის მატების დონეს შორის. მცირე ორგანიზაციაში თანამშრომლების უმეტესობამ აღნიშნა, რომ მათ ორგანიზაციაში მომხდარმა სტრუქტურულმა ცვლილებებმა დიდი გავლენა მოახდინეს მათ შემოქმედებით პროცესზე.

„წინა წელს, დაგვემატა ახალი დეპარტამენტი (განყოფილება), რომელიც უშუალოდ კონცენტრირებული იქნებოდა სერვისების განვითარებაზე. თანამშრომლების ნაწილი გადავედით ახალ განყოფილებაში და ჩვენი ფუნქციებიც უფრო მკვეთრი გახდა და ზუსტად გვეჩონდა მოვალეობები გადანაწილებული. მახსოვს როგორი აღფრთოვანებული ვიყავი მე და ის ვინც ჩემთან ერთად გადმოვიდა. ადრე ყველაფერს ერთდროულად რომ ვაკეთებდით, ეხლა უკვე ოფიციალურად გამოვეყავით მთავარ ჯგუფს და ის ფუნქციები დაგვეკისრა, რაზეც წესით მარტო ჩვენ უნდა გვემუშავა.“ (27 წლის, მცირე ზომის ორგანიზაცია)

შეიძლება ვივარაუდოთ, რომ ორგანიზაციაში სიახლე, რომელიც ფუნქცია-მოვალეობების გადანაწილებას არეგულირებს და კონცენტრირებულია თანამშრომლების შრომისუნარიანობის ასამაღლებლად, დადებით გავლენას ახდენს დასაქმებულ პირებზე. ფოკუს-ჯგუფის მონაწილეების უმეტესობამ აღნიშნა, რომ სიახლე, რომელიც შეიძლება იყოს ახალი საინტერესო საქმე, ახალი დეპარტამენტი, სწორად გადანაწილებული ფუნქციები და ვალდებულებები, მხოლოდ ხელს უწყობს თანამშრომლების ქმედითუნარიანობას და კრეატიულ აზროვნებას. საინტერესოა, რომ სტარტაპ კომპანიებში, თანამშრომლების სიმცირიდან გამომდინარე, ორგანიზაციას არ აქვს მკვეთრად ჩამოყალიბებული სტრუქტურა და ის უფრო მოქნილია, რაც თავის მხრივ დადებით თვისებად შეიძლება მივიჩნიოთ, თუმცა პიონერულ ფაზაში მყოფ ორგანიზაციის უარყოფით მხარეს თუ განვიხილავთ, შეიძლება აღრეული სამუშაო აღწერილობები მივიჩნიოთ ნეგატიურ ფაქტორად. ზოგმა დასაქმებულმა აღნიშნა, რომ სტარტაპ კომპანიაში მუშაობის დროს მათი კერატულიობის დონე შეუმცირებია იმ ფაქტს, რომ მათ სხვა საქმის კეთება უწყევდათ პარალელურად:

„თავიდან სანამ კომპანია განვითარდებოდა, საკმაოდ ცოტანი ვიყავით. ხანდახან საკმაოდ გადატვირთული გრაფიკი გვექონდა. მაგალითად, ჩემი ძირითადი საქმიანობა რაც იყო, ანუ გასაყიდი პროდუქტის შექმნა, ამას ემატებოდა ადმინისტრაციული საკითხების მოგვარება, ბუღალტერია და ა.შ... ხანდახან იმდენად გადაღლილი ვიყავი მე და ისინი ვინც მე მეხმარებოდნენ, ახალი პროდუქტის შექმნის სურვილი საერთოდ აღარ მქონდა.“ (25 წლის, მცირე ზომის ორგანიზაცია)

შესაბამისად, შეგვიძლია ვივარაუდოთ რომ სტრუქტურირებული ორგანიზაცია, სადაც მოვალეობები და ფუნქციები კარგად და სწორად გადანაწილებულია, შედარებით მეტ თავისუფლებას აძლევს თანამშრომლებს კონცენტრირებულნი იყვნენ იმ საქმიანობაზე, რაც მათ ევალებათ. თუმცა, რა თქმა უნდა განვითარებულ ორგანიზაციებში არსებული სხვა რეგულაციები შეიძლება დამაბროკლებელ თვისებად განვიხილოთ. (მაგ: გადაზედმეტებული ბიუროკრატია)

4. დასკვნა

კვლევიდან გამომდინარე შეიძლება ვივარაუდოთ, რომ კრეატიულობის სამივე დონე: ინდივიდუალური, ორგანიზაციული და გარემოებითი, გავლენას ახდენს უშუალო სამუშაო პროცესზე. კვლევაში ჩართულმა მონაწილეების უმრავლესობამ აღნიშნა, რომ კრეატიულობა არის ის აუცილებელი უნარი, რომელიც ეხმარება დასაქმებულს შექმნას პროდუქტი, რომელიც სასურველი იქნება ბაზარზე და წარმატებას მოუტანს კომპანიას.

დისკუსიების განმავლობაში ძირითადი ყურადღება ეთმობოდა სამუშაო პროცესის განხილვას და იმ მოტივატორების აღწერას, რომლებიც პროვოცირებას უწევენ კრეატიულობის დონის ამაღლებას. ფოკუს-ჯგუფის წევრებმა ხაზი გასუვეს მეგობრული გარემოს და კომფორტული ორგანიზაციული კლიმატის არსებობას კომპანიაში და ხშირ შემთხვევაში, მენეჯმენტის მზაობა გაეთვალისწინებინათ თანამშრომლების მიერ შემუშავებული ესა თუ ის არასტანდარტული და ორიგინალური აზრი, ითვლებოდა ერთ-ერთ წამახალისებელ ფაქტორად, რომ შემდგომში დასაქმებულებს ჰქონოდათ მოტივაცია მეტად ჩართულიყვნენ შემოქმედებით პროცესში.

ასევე, ხშირად გაჟღერდა ფარაზა- „აღიარება“ და „დაფასება“, რაც თავის მხრივ მიუთითებს ჯილდოს არსებობის აუცილებლობაზე. ჯილდო, იქნება ეს ფინანსური სახის, თუ უბრალოდ სიტყვიერი აღიარება, პირდაპირ გავლენას ახდენს შინაგან მოტივაციაზე და ინდივიდუალური კრეატიულობის დონე მატულობს მსგავსი დაფასების შემთხვევაში. გამოკითხული კომპანიებიდან, იმ ორგანიზაციებში სადაც თანამშრომლების მიერ შექმნილი პროდუქტი ან სერვისი წარმატებით გაიყიდა და დიდი მოწონება დაიმსახურა მომხმარებელში, წარმატების შემდგომ წარმოებული პროდუქციის რიცხვი შედარებით მეტი იყო და თანამშრომლებიც გამოთქვამდნენ მეტ დაინტერესებას რისკების მიუხედავად განეხორცილებინათ ისეთი იდეები, რაც აქამდე ბაზარზე არ ყოფილა გატანილი.

საინტერესო გახლდათ ასევე ის ფაქტი, რომ მენეჯმენტი ძირითად შემთხვევაში კონცენტრირდებოდა შექმნილი პროდუქტის მიერ მოტანილ სარგებელზე, ხოლო გამოკითხულ თანამშრომლების უმეტესობა აქცენტს აკეთებდა უშუალოდ პროდუქტის შექმნის პროცესზე. მაგალითად, მენეჯმენტი იმას თუ რამდენად „კრეატიული“ გახლდათ პროდუქცია საზღვრავდნენ შემოსული ფინანსური სარგებლით, ხოლო დასაქმებული პირები „კრეატიულობას“ აფასებდნენ სამუშაო პროცესის მიხედვით (რამდენად საინტერესო იყო პროდუქტის შექმნის პროცესი, რამდენად საინტერესო და ორიგინალური აზრები გამოიკვეთა პროცესში და ა.შ)

კვლევის შედეგად გამოიკვეთა ასევე სხვაობა სტარტაპ კომპანიასა და შედარებით დიდ მოცულობის მქონე ორგანიზაციებს შორის. იქ სადაც თანამშრომლების რაოდენობა საკმაოდ მცირე იყო, კლიმატი ბევრად გუნდური და მეგობრული იყო, ხოლო სამუშაო პროცესი ბევრად ფლექსიბური. იმ ორგანიზაციებში, სადაც დასაქმებული პირების რაოდენობა

რიცხვობრივად მეტი იყო, სამუშაო პროცესი დროში გაწეილი გახლდათ და კრეატიულობის განსაზღვრა ძირითადად შინაგანი მოტივაციის საფუძველზე წარმოიშობოდა.

ასევე, აღსაღნიშნავია რომ მუდმივი ცვალებადი და სწრაფად განვითარებადი გარემო, ხშირ შემთხვევაში წინაღობას როლს თამაშობდა დასაქმებულ პირებში, ვინაიდან შიშის ფაქტორი თუ რამდენად წარმატებით გაუწევდნენ კონკურენციას მსგავს სფეროში მოღვაწე კომპანიებს, თანამშრომლებში იწვევდა შიშს, რაც ზოგ შემთხვევაში ნეგატიურად აისახებოდა სამუშაო პროცესზე. მაგალითად, წინასწარი სტიგმების არსებობა, რომ შექმნილ ორიგინალურ პროდუქტს საზოგადოება ვერ აითვისებს/მიიღებს ან შექმნილი პროდუქტი ვერ იქნება იმაზე უკეთესი რაც ადრე შექმნილა. მსგავსი შეხედულებები ძირითად შემთხვევაში, იწვევდა თანამშრომლების ჩართულობის დონის დაქვეითებას. თუმცა, ცოდნა იმისა რომ ბაზარი მუდმივად ვითარდება, და ინოვაციურობის მხრივ თანამშრომლებს მეტი მოეთხოვებოდათ, ზოგ დასაქმებულ პირში პირიქით მოტივატორის როლს ასრულებდა.

აღსაღნიშნავია, რომ მონიტორინგების არსებობა კომპანიაში ორ სხვადასხვა ტიპის გამოხმაურებას იწვევდა მომუშავე პერსონალში. ძირითადად, მსგავსი მონიტორინგი და შეფასების სისტემა დანერგული იყო მცირე ზომის ორგანიზაციებში, რომლებსაც არ ჰქონდათ სტარტაპ კომპანიის დამახასიათებელი ნიშნები და განვითარების შედარებით მაღალ საფეხურზე იმყოფებოდნენ. მონიტორინგის შედეგად ხდებოდა საუკეთესო პროექტების/თანამშრომლების გამოვლენა, შესაბამისად ზოგ შემთხვევაში ეს ევალუაცია იწვევდა მოწონებას და შრომის უნარიანობის ამაღლებას, ხოლო ზოგ შემთხვევაში, შეფასება ბადებდა შიშს და სამუშაო პროცესი ხდებოდა იძულებითი, მხოლოდ იმიტომ რომ მონაწილეებს არ მიეღოთ დაბალი შეფასება.

საბოლოოდ უნდა აღინიშნოს, რომ კვლევაში მონაწილე პირებმა საკმაოდ გულახდილად უპასუხეს კითხვარში შემუშავებულ შეკითხვებს, და შემოიტანეს ახალი იდეები, რომლებიც არსებული ტენდენციების გამოვლენაში დაეხმარა კვლევას.

5. რეკომენდაციები

მართალია, აღნიშნული კველვა მცირე ზომის არის და მისი გენერალიზება მიღებული შედეგებით ვერ განხორციელდება, თუმცა შესაძლებელია ზოგადი სახის რეკომენდაციების შემუშავება, რაც დაეხმარებოდა მსგავსი ტიპის ორგანიზაციებს.

პირველ რიგში უნდა აღინიშნოს, რომ ვინდაიდან ჯილდოს როლი საკმაოდ დიდ როლს თამაშობს თანამშრომლების ჩართულობაში, სასურველი იქნება თუ ორგანიზაციები შემოიღებენ რაიმე სახის ფორმალიზებულ წამახალისებელ აქტივობებს ან შეფასების სისტემებს. მაგალითად, თუ სტარტაპ ტიპის კომპანიას არ გააჩნია საჭირო ფინანსური სახსრები, რომ აქტიურ თანამშრომლებს დამატებითი შემოსავალი ან ბონუსი გადასცეს, კარგი იქნება თუ იარსებებს ვერბალური ჯილდოს/დაფასების სისტემა, რომელიც შეიძლება გამოიხატებოდეს „სამადლობლო დაფით“ (გამოყოფილი სივრცე კომპანიაში, სადაც საუკეთესო თანამშრომლების მონაცემები იყრის თავს), ან სხვადასხვა სახის სერთიფიკატებით (მაგალითად: „წლის ყველაზე კრეატიული თანამშრომელი“ და ა.შ...).

გაცნობიერება იმისა, რომ შენს მიერ შექმნილი პროდუქტი დაფასებული და მოწონებულია მენეჯმენტის ან თუნდაც ხალხის მიერ, საკმაოდ დიდ მოტივაციას გააჩენს თანამშრომლებში იყვნენ მეტად კრეატიულები. თუ კომპანიას გააჩნია სახსრები, რომ შემოიღოს ფორმალიზებული საბონუსე სისტემა, მაშინ შესაძლებელია მოგების მიხედვით გადანაწილდეს დანამატი ან კვარტალში ერთხელ გამოიყოს ფიქსირებული სარგებელი დასაქმებული პირებისათვის.

ასევე უნდა აღინიშნოს, მენეჯმენტის მზაობა და ღიაობა, მოისმინონ დასაქმებული პირების ორიგინალური და არასტანდარტული იდეები, დიდ ზეგავლენას მოახდენს თანამშრომლების ინდივიდუალურ კრეატიულობაზე. შესაძლებელია კომპანიამ მართველმა გუნდა დააწესოს სპეციალური შეხვედრები, რომელსაც ექნება არა ფორმალიზებული სათათბირო სახე, არამედ პირისპირ საუბრის ტიპის შეხვედრები, სადაც სურვილის მქონე თანამშრომლები პირადად წარუდგენენ იდეებს საკუთარ ხელმძღვანელებს. მსგავსი მიდგომა წარმატებით დაინერგა იაპონური სათამოშოების საწარმოში 2008 წელს, რომელმაც საკმაოდ დიდი მოწონება დაიმსახურა აღნიშნულ წარმოებაში მომუშავე პირებისგან. მსურველებს შეეძლოთ ზედმეტი ფორმლობების დაეთქვათ შეხვედრა მენეჯმენტის წარმომადგენლებთან და განეხილათ ახალი იდეები.

საბოლოო ჯამში, შეიძლება ითქვას რომ თანამშრომლების კრეატიულობა არამხოლოდ შინაგან ფაქტორებზეა დამოკიდებული, არამედ ორგანიზაციულ კულტურაზე, მენეჯმენტის ფორმაზე და გარემოზე. შესაბამისად კრეატიულობის პროვოცირება ბერძენ მეთოდითაა შესაძლებელი, თუ ორგანიზაციის მართველობა მზაობას გამოაცხადებს და განიხილავს იმ სხვადასხვა მეთოდებს, რაც ინდივიდუალურ და ორგანიზაციულ კრეატიულობას უწყობს ხელს.

6. ბიბლიოგრაფია

1. Agogu é, M., Levillin, K. & Hooge, S. (2015) “Gamification of Creativity: Exploring the Usefulness of Serious Games for Ideation”, *Creativity and Innovation Management*, 24(3), p. 415-429.
2. Amabile, T. & Fischer, C. M. (2009) “Creativity, Improvisation and Organizations”
3. Amabile, T. (1988) “A Model of Creativity and Innovation in Organizations”, *Research in Organizational Behavior*, 10(50), p. 123-167.
4. Amabile, T. (1996). “Creativity and Innovation in Organizations”, *Harvard Business Review*. p. 1-15.
5. Amabile, T. (1997) “Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do”, *California Management Review*, 40(1), p. 39-58.
6. Amabile, T. (1998) “How To Kill Creativity”, *Harvard Business Review*, (September October), p. 77–87
7. Amabile, T. M. (1983) “The Social Psychology of Creativity: A Componential Conceptualization”. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(2), p. 357-376.
8. Anderson, N., Potocnik, K., Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40, 1297–1333.
9. Audretsch, D. B., & Belitski, M. (2013) “The Missing Pillar: the Creativity Theory of Knowledge Spillover Entrepreneurship”. *Small Business Economics*, 41(4), p. 819-836
10. Beghetto, R. A., Dow, G. T. & Plucker, J. A. (2004) “Why Isn ’ t Creativity More Important to Educational Psychologists? Potentials, Pitfalls, and Future Directions in Creativity Research”, *Educational Psychologist*, 39(2), p. 83-96
11. Butler, J. E. & Ko, S. (2007) “Creativity: A Key Link to Entrepreneurial Behavior” *Business Horizons*, 50(5), p. 365-372.

12. Cohen
det, P & Simon, L. (2015) "Introduction to the Special Issue on Creativity in Innovation", *Technology Innovation Management Review*, 5(7), p. 5-13
13. Csiksz
entmihalyi, M. (2013). *Creativity: Flow and the psychology of discovery and invention*. London: HarperCollins.
14. Cumm
ings, A. & Oldham, G. R.(1996) "Employee creativity: Personal and contextual factors at work". *Academy of management journal*, 39(3), p. 607-634.
15. Drazin
, R., Glynn, M. A., Kazanjian, R. K. (1999). Multilevel theorising about creativity in organisation
Darrell, B. (2015). "Reinventing Corporations" [Key Note Speaker at Slush 2015]. 11 November. More information at: <http://www.slush.org/attendees/> s: A sensemaking perspective. *Academy of Management Review*, 24, 286–307
16. Ekvall,
G. (1996) "Organizational Climate for Creativity and Innovation", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1), p. 105-123
17. *Europ
ean Commision* [Online] (2015) "What is an SME?". European Commision. Available: <http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition/> [Read 18.10.2015]
18. Fletch
er, D. E. (2006). Entrepreneurial processes and the social construction of opportunity. *Entrepreneurship & Regional Development*, 18, 421–440.
19. Florid
a, R., & Goodnight, J. (2005). "Managing for Creativity". *Harvard business review*, 83(7), p. 1-9.
20. Flynn,
M., Dooley, L., O'sullivan, D., & Cormican, K. (2003) "Idea Management for Organisational Innovation". *International Journal of Innovation Management*, 7(04), p. 417-442.
21. Ford,
C. M. (1996). A theory of individual creative action in multiple social domains. *Academy of Management Review*, 21, 1112–1142.
22. Gartne
r, W. B. (2007). Entrepreneurial narrative and a science of the imagination. *Journal of Business Venturing*, 22, 613–627.
23. Georg
e, J. M. (2007). Creativity in organizations. *Academy of Management Annals*, 1(1), 439–477

24. Hitt, M. A. (1975) "The Creative Organization: Tomorrow's Survivor". *The Journal of Creative Behavior*, 9(4), p. 283-290.
25. Hjorth, D. (2005). Organizational entrepreneurship: With de Certeau on creating heterotopias (or spaces for play). *Journal of Management Inquiry*, 14, 386–398.
26. Kamoche, K., Cunha, M. P. E. (2001). Minimal structures: From jazz improvisation to product innovation. *Organization Studies*, 22, 733–764.
27. Lingo, E., O'Mahony, S. (2010). Nexus work: Brokerage on creative projects. *Administrative Science Quarterly*, 55, 47–81.
28. Majchrzak, A., More, P. H. B., Faraj, S. (2012). Transcending knowledge differences in cross-functional teams. *Organization Science*, 23, 951–970.
29. Mumford, M. D., Mobley, M. I., Reiter-Palmon, R., Uhlman, C. E., Doares, L. M. (1991). Process analytic models of creative capacities. *Creativity Research Journal*, 4(2), 91–122.
30. Nonaka, I., von Krogh, G. (2009). Perspective. Tacit knowledge and knowledge conversion: Controversy and advancement in organizational knowledge creation theory. *Organization Science*, 20, 635–652.
31. Perry-Smith, J. E. (2006). Social yet creative: The role of social relationships in facilitating individual creativity. *Academy of Management Journal*, 49, 85–101
32. Rosso, B. D. (2014). Creativity and constraints: Exploring the role of constraints in the creative processes of research and development teams. *Organization Studies*, 35, 551–585
33. Sawyer, R. K. (1999). The emergence of creativity. *Philosophical Psychology*, 12, 447–469
34. Shane, S. (2000). Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities. *Organization Science*, 11, 448–469.
35. Solomon, Y. (2010) Startup to Maturity: A Case Study of Employee Creativity Antecedents in High Tech Companies, Dr. Art. Thesis. Capella University.
36. Sonenshein, S. (2016). Routines and creativity: From dualism to duality. *Organization Science*, (June), 739–758.

37. Wallas
, G. (1926). The art of thought. New York: Harcourt Brace.
38. ეთუნ
ა ქობალია, „კრეატიულობა და მისი მნიშვნელობა“ (2019). Intermedia.ge
<http://intermedia.ge/%E1%83%A1%E>
39. თამთ
ა ბოკუჩავა, კრეატიულობა როგორც წარმატებული ცხოვრების პრედიქტორი (2019)
<http://intermedia.ge/>
40. როჭი
კაშვილი მარიამი, „კრეატიულობა, რას ნიშნავს იყო კრეატიული და რას ამბობენ
ფსიქოლოგები კრეატიულობის შესახებ?“ (2017), ჟურნალი ინტერმედია.
<http://intermedia.ge/%E1%83%A1%E1%83%A2%E1%83%90%E1%83%A2%E1%83%98%E1%83%90/88770->
41. სოფი
ო გორგოძე, თამარ ჯანაშია; კრეატიული და შემოქმედებითი აზროვნება. წარმოსახვითი
განათლება (2012) [პროფესიული სტანდარტები | პროფესიული საგანმანათლებლო
დაწესებულებების პორტალი](#)
42. ცვატა
ბერძენიშვილი, „კრეატიულობა“ (2016); ინტერნეტ გაზეთი. <http://mastsavlebeli.ge/?p=11897>

7. დანართი „ა“

სადისკუსიო გეგმა (ფოკუს-ჯგუფებისთვის)

შესავალი:

- 1) გთხოვთ, წარგვიდგინოთ საკუთარი თავი. სახელი, გვარი, სპეციალობა და ძირითადი სამუშაო გამოცდილება
- 2) რამდენი ხანია რაც ამჟამინდელ კომპანიაში ხართ დასაქმებული?

კითხვები ორგანიზაციულ კრეატიულობასთან დაკავშირებით:

- 1) როგორ იქმნება და იხვეწება პროდუქტი /სერვისი? გვიამბეთ პროცესის შესახებ ან მოგვიყვანეთ ბოლოს შექმნილი პროდუქტის/სერვისის მაგალითი
- 2) ყოფილა ისეთი შემთხვევა, როდესაც რაიმე პროდუქტის/სერვისის შექმნის პროცესი შეფერხებულა? არ მისულა ბოლომდე? თუ პასუხი დადებითია - რა იყო ამის მიზეზი?
- 3) როგორ ფიქრობთ, როგორ / რა ხერხებით შეგიძლიათ კონკურენცია გაუწიოთ თქვენივე სფეროში მოღვაწე კომპანიებს ბაზარზე?
- 4) რა გავლენას ახდენს შეზღუდვები კომპანიაში მომუშავე თანამშრომლებზე? (მაგალითად: პროექტის შესასრულებლად გამოყოფილი მცირე დრო)
- 5) რომელ შემთხვევაშია შეზღუდვები დადებითი და რომელში ნეგატიური? (მაგალითად: როდესაც იცით პროექტის დასრულების ზუსტი ვადა, ეს თქვენ მოტივაციას გიზრდით, თუ პირიქით - გზღუდავთ?)
- 6) აქვს თუ არა თქვენ კომპანიას გამოყოფილი ცალკე ინოვაციური სივრცე? (მაგალითად: GOOGLE-ს აქვს კრეატიული ოთახები, სადაც თანამშრომლები იკრიბებიან და ერთმანეთს იდეებს უზიარებენ)

კითხვები ინდივიდუალური კრეატიულობასთან დაკავშირებით:

- 1) რა სახის უნარებს ენიჭება თქვენს კომპანიაში პრიორიტეტი? და რომელს ნაკლებად?
- 2) არსებობს თუ არა რაიმე სისტემა რაც უზრუნველყოფს თქვენი უნარების შეფასებას?
- 3) ტარდება თუ არა მონიტორინგი თქვენს კომპანიაში?
- 4) ყოფილა თუ არა ისეთი შემთხვევა, როდესაც თქვენ ან რომელიმე სხვა თანამშრომელს მოუფიქრებია არასტანდარტული იდეა / პრობლემის გადაჭრის გზა? თუ კი - რა სახის რექაცია მოჰყოლია ამას მენეჯმენტისგან?
- 5) აქვს თუ არა საბონუსე სისტემა კომპანიას?

კითხვები კრეატიულ გარემოსთან დაკავშირებით:

- 1) რა გავლენა მოუხდენია სტრუქტურულ ცვლილებებს ორგანიზაციის გარემოზე?
- 2) რა სახის ცვლილებები გახლდათ ეს? და რატომ მოხდა?
- 3) როგორ დაახასიათებდით ორგანიზაციის შიდა კომუნიკაციის მოდელებს? როგორ ხდება ინფორმაციების გაზიარება?
- 4) რა სიხშირით ხვდებით ზედა რგოლის მენეჯერებს და რა სახის ინფორმაციას აწვდით მათ? (რეპორტები)
- 5) როგორ აწვდიან თანამშრომლები უფროსებს საკუთარ იდეებს?
- 6) რა სახის ღონისძიებები ტარდება კომპანიაში კრეატიული გარემოს შესანარჩუნებლად?
- 7) თქვენი აზრით როგორია მენეჯმენტის როლი კრეატიულობასთან მიმართებაში?
- 8) რა წვდომა აქვს კომპანიის თანამშრომლებს რესურსებთან? (ფინანსური რესურსები, მატერიალური რესურსები...)

8. დანართი „ბ“

სადისკუსიო გეგმა სიღრმისეული ინტერვიუსთვის

- 1) გთხოვთ, წარგიდგინოთ საკუთარი თავი. სახელი, გვარი, პოზიცია.
- 2) რამდენი ხანია რაც ამჟამინდელ კომპანიაში ხართ დასაქმებული?
- 3) როგორ იქმნება და იხვეწება პროდუქტი /სერვისი? გვიამბეთ პროცესის შესახებ ან მოგვიყვანეთ ბოლოს შექმნილი პროდუქტის/სერვისის მაგალითი
- 4) ყოფილა ისეთი შემთხვევა, როდესაც რაიმე პროსუქტის/სერვისის შექმნის პროცესი შეფერხებულა? არ მისულა ბოლომდე? თუ პასუხი დადებითია - რა იყო ამის მიზეზი?
- 5) როგორ ფიქრობთ, როგორ / რა ხერხებით შეგიძლიათ კონკურენცია გაუწიოთ თქვენივე სფეროში მოღვაწე კომპანიებს ბაზარზე?
- 6) რა სახის შეზღუდვებია დაწესებული კომპანიაში მომუშავე თანამშრომლებზე? (მაგალითად: პროექტის შესასრულებლად გამოყოფილი მცირე დრო)
- 7) რომელი შეზღუდვები მოქმედებს თქვენი აზრით ყველაზე ეფექტურად? რომელი ზრდის პროდუქტიულობას?
- 8) აქვს თუ არა თქვენ კომპანიას გამოყოფილი ცალკე ინოვაციური სივრცე? თუ არა - გეგმავთ თუ არა მსგავსი სივრცის გაკეთებას, ან თვლით რომ მსგავსი სივრცე საჭიროა? (მაგალითად: GOOGLE-ს აქვს კრეატიული ოთახები, სადაც თანამშრომლები იკრიბებიან და ერთმანეთს იდეებს უზიარებენ)
- 9) რა სახის უნარებს ენიჭება თქვენს კომპანიაში პრიორიტეტი? და რომელს ნაკლებად?
- 10) არსებობს თუ არა რაიმე სისტემა რაც უზრუნველყოფს თქვენი თანამშრომლების უნარების შეფასებას?
- 11) ტარდება თუ არა მონიტორინგი თქვენს კომპანიაში? ვინ ატარებს ამ მონიტორინგს და რამდენად ფორმალიზებულია? და ახდენს თუ არა ის რაიმე სახის გავლენას თანამშრომლებზე?
- 12) ყოფილა თუ არა ისეთი შემთხვევა, როდესაც თქვენს თანამშრომელს მოუფიქრებია არასტანდარტული იდეა / პრობლემის გადაჭრის გზა? თუ კი - რა სახის რეაქცია მოჰყოლია ამას თქვენგან?
- 13) აქვს თუ არა საბონუსე სისტემა კომპანიას?

- 14) რა გავლენა მოუხდენია სტრუქტურულ ცვლილებებს ორგანიზაციის გარემოზე?
- 15) რა სახის ცვლილებები გახლდათ ეს? და რატომ მოხდა?
- 16) როგორ დაახასიათებდით ორგანიზაციის შიდა კომუნიკაციის მოდელებს? როგორ ხდება ინფორმაციების გაზიარება?
- 17) რა სახის რეპორტებს ითხოვთ თანამშრომლებისგან და რამდენად ერევით სამუშაო პროცესში?
- 18) რა სახის ღონისძიებები ტარდება კომპანიაში კრეატიული გარემოს შესანარჩუნებლად?
- 19) თქვენი აზრით როგორია მენეჯმენტის როლი კრეატიულობასთან მიმართებაში?
- 20) რა წვდომა აქვს კომპანიის თანამშრომლებს რესურსებთან? (ფინანსური რესურსები, მატერიალური რესურსები...)

დანართი N2

Ivane Javakhishvili Tbilisi State University

Nutsi Kachakhidze

The Meaning of Creativity in Small Organizations

Master`s Degree Program Organization Development and Consultancy

The Paper is written to take master`s degree in Organization Development

Supervisor: Full Profesor Nodar Belkania

Tbilisi